

Nagy László–Boda István

Minőségirányítás a könyvtárban

A 21. században ahhoz, hogy hosszú távon is sikereket érhessen el, egy humanisztikus vezetőnek csak állandó — egyéni és szervezeti — megújulással, a szervezeti tudás és kultúra folyamatos tökéletesítésével, az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek felszínre hozásával és maximális kihasználásával lehet esélye. Egy személyben kell a szervezet jövőképét fokozatosan kiformálnia és a szükséges változtatásokat megvalósítania: stratégiában és folyamatban kell gondolkodnia, egyszerre kell intuitívan előre látnia a jövőt és elképzeléseit „lefordítania” a konkrét lehetőségekre, egyidejűleg kell tervezni és szabályozni, egyszerre „jót csinálni” és „jól csinálni”.

1. A könyvtári szolgáltatások minőségéről, minősítéséről.

A szolgáltatásminőség sajátosságaival leginkább a marketingirodalom foglalkozik, melyben igyekeznek tipologizálni a szolgáltatások széles körét. Philp Kotler és szerzőtársa közismert művének¹ a „szolgáltatások tervezése és menedzselése” című fejezetében szolgáltatásmix-kategóriákról ír. A kategóriákat aszerint különböztethetjük meg, hogy milyen mértékben keveredik bennük a termék és a szolgáltatás: például beszélhetünk

- tiszta, tárgyasult termékekről (például fogkrém vagy könyv),
- hibridszolgáltatásról, amikor a tárgyasult termékhez szervesen, elválaszthatatlanul kapcsolódik a szolgáltatás (például éttermi szolgáltatás), és
- tiszta szolgáltatásokról (például orvosi szolgáltatás).

Ha egy termékre igény van, beszélhetünk a termék *keresési értékéről* — például tűvé tehetjük lakóhelyünk (majd az internet) összes könyvesboltját és antikváriumát egy ritka könyvért. Hibrid- vagy tiszta szolgáltatás esetében beszélhetünk *tapasztalati minőségről*; ez azt jelenti, hogy a szolgáltatás csak igénybevétel közben ismerhető meg, mivel nem tárgyasult, hanem úgynevezett tapasztalati termék. Ezen oknál fogva értékelése és mennyiségi jellemzőkkel való meghatározása nehéz. Például egy étterembe nem csak azért megyünk be, hogy bekapjunk valamit, hanem azért is, mert az a tapasztalatunk, hogy jó a szakácsuk és a kiszolgálás is tetszik. A tiszta szolgáltatásokat teljes egészében a keletkezésük pillanatában fogyasztják, az előállítás és a fogyasztás folyamata egymástól elválaszthatatlan. A szolgáltatás minőségét a felhasználás során érzékelik, emiatt a fogyasztó egyben a minőségellenőr, nincs mód a „selejt” utólagos minőségellenőrzéssel való kiküszö-

bőlésére. Ezért a szolgáltatás igénybe vételéhez szükség van a szolgáltatást nyújtó szervezet iránti bizalomra; ezt a szolgáltatás *bizalmi minőségének* nevezhetjük. Bizonyos szolgáltatások esetében a bizalmi minőség dominál, ilyen például az orvosi szolgáltatás.

A könyvtárak esetében például a következő ajánlat kategóriákat alakíthatjuk ki:

Tiszta, tárgyiasult termékek lehetnek a saját kiadványok, az értékesítésre átvett dokumentumok, esetleg a használt, már gyűjteménybe nem illő könyvek, folyóiratok, stb. Ilyenkor a kínált termék lényegében nem különbözik az antikváriumok vagy könyvesboltok kínálatától. Az elektronikus könyvtári szolgáltatás tartalma, például egy elektronikus dokumentum, szintén tiszta, tárgyiasult termék, ugyanis a felhasználó letöltheti az internetről — azaz „hazaviheti”, mint bármely más használati cikket.

Érdemes megjegyeznünk, hogy ezekhez a termékekhez a könyvtár különböző *kísérő szolgáltatásokat* is kapcsolhat (például lehetővé teheti a vásárlást interneten keresztül, fénymásolást, nyomtatást vagy CD-re írást vállalhat stb.), amivel versenyelőnyhöz juthat a hasonló szolgáltatásokat nyújtó szervezetekkel szemben.

Hibridszolgáltatásnak tekinthető a könyvtárak fő tevékenysége, a kölcsönzés és az olvasótermi helyben használat. A könyvtár állományában lévő eredeti példány a tárgyiasult termék, ennek a visszakeresése és kölcsönzése vagy helyben használata pedig a termékhez kapcsolódó szolgáltatás. Mivel a termék és a szolgáltatás egymástól elválaszthatatlan, *termékszolgáltatásról* beszélhetünk, amelyben a termék (az adott dokumentum) *keresési értékét* jelentősen megnövelheti a könyvtár által nyújtott szolgáltatás, amely „hozzáadott értékként” jelenik meg. Ezzel a tevékenységünkkel kapcsolatban már lehet az adott könyvtár szolgáltatásminőségéről beszélni. Az olvasók által érzékelt *tapasztalati minőséget* például meghatározhatja, hogy egyszerű, gyors és hatékony a kölcsönzés, és kedvesek, segítőkészek a könyvtárosok. Utóbbi azért is nagyon fontos, mivel a kölcsönzési szolgáltatásnál magas fokú a könyvtáros–olvasó interakció. A keresett dokumentum általában más könyvtárban is megtalálható, ezért a szolgáltatásminőség a felhasználók megtartása szempontjából alapvető fontosságú.

Van olyan ajánlatunk is, amikor valamilyen *jelentős szolgáltatás társul kisebb kiegészítő szolgáltatással vagy termékkel*, ezek jellemzik információs szolgáltatásaink többségét, a könyvajánlásokat, az irodalomkutatásokat, a témafigyelést, a közhasznú információk szolgáltatását, a referátumkészítést vagy a fordítást. Az ilyen szolgáltatások vagy *szolgáltatástermékek* megítélése tekintetében meghatározó az olvasó tapasztalata és bizalma, a *tapasztalati és bizalmi minőség*.

Végül van *tiszta szolgáltatásunk* is, ilyen a felhasználók képzése és a felnőttoktatás, ahol már dominál a *bizalmi minőség*. Tiszta szolgáltatásnak tekinthetjük a különböző könyvtári rendezvények szervezését (könyvbemutató, író-olvasó találkozó stb.), valamint a könyvtáron belüli számítógép-használat biztosítását is (szövegszerkesztés, nyomtatás, speciális szoftverek biztosítása gyengén látóknak stb.), amelyhez általában könyvtárosi segítség is társul — ezeknél a szolgáltatásoknál a *tapasztalati minőség* a meghatározó.

A „service” és „quality” összeolvasztásából adódó műszóval elnevezett módszer, a SERVQUAL módszer vagy modell megalkotói² a szolgáltatásminőséget úgy tekintik, mint egy beállítódáshoz hasonló konstrukciót, amely az átélt (észlelt, megtapasztalt,

a tényleges teljesítményen alapuló) és az elvárt szolgáltatás összehasonlításából származik. Az eredeti SERVQUAL modell szerint³ egy olyan kérdőívet állítanak össze, amely a minőség legfontosabb jellemzőire kérdez rá egy adott szolgáltatás esetében — mind a valós teljesítmény, mind az elvárások tekintetében (általánosan elfogadott 22 kérdés használata, így összesen $2 \cdot 22$ választ várunk a felhasználóktól, például a könyvtár olvasóitól). Az adott kérdések megválaszolására az felhasználók egy 7 pontos skálán fejezhetik ki a véleményüket, a szolgáltatásminőség pedig az egyes kérdések esetében a két válasz különbsége lesz. Tehát például

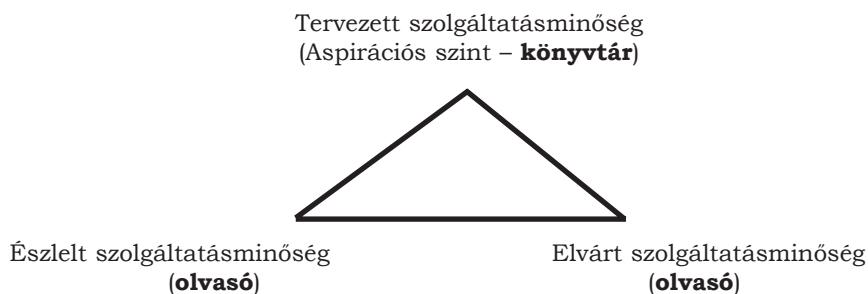
- ha az észlelt teljesítmény és az elvárás azonos, a különbség 0, azaz „azt kaptuk, amit vártunk”;
- ha az észlelt teljesítmény maximális (7), az elvárások minimálisak (1), a különbség 6, azaz „sokkal többet kaptunk, mint amit vártunk”;
- ha az észlelt teljesítmény minimális (1), az elvárások pedig maximálisak (7), a különbség – 6, azaz „a szolgáltatás meg sem közelítette az elvárásainkat”.

Bár később különböző módosításokat és egyszerűsítéseket javasoltak, az alapfilozófia lényegileg változatlan maradt. A többtényezős minőségmérési módszerek⁴ szolgáltatásokra vonatkozó alkalmazásai közül ez a modell azért tűnik szimpatikusnak, mert egyrészt bizonyos egzaktásra törekszik, másrészt pedig az információs szolgáltatások széles körére adaptálható — például alkalmassá tehető a könyvtári vagy könyvtárakhoz szorosan kapcsolódó szolgáltatások összehasonlítására, teljesítményük megítélésére, valamint az interneten használatos keresőmotorok összehasonlítására is.⁵ Erre a modellre épül egyebek közt a LibQUAL+ módszer legutóbbi verziója is.⁶

A módszer alkalmazásának alapvető kérdése a minőség mérésére szolgáló skálák meghatározása — azaz a kérdőív egyes kérdéseinek összeállítása és csoportosítása különböző minőségtényezők (vagy „minőségdimenziók”) mentén. A módszer részleges könyvtári alkalmazásáról például a csongrádi Csemegi Károly Könyvtár honlapján olvashatunk (www.konyvtar.csongrad.hu). A 2008-ban végzett elégedettség-vizsgálathoz SERVQUAL modellen alapuló kérdőívet használtak. A kérdőívben szereplő öt minőségtényező, amit az egyes kérdésekkel konkretizáltak:

1. *Kézszelvényesség, „tárgyi tényezők”*: A könyvtár fizika környezete, elrendezése, felszereltsége, a könyvtár környezetének, eszközparkjának és személyzetének külső megjelenése (kellemessége, tetszetőssége).
2. *Megbízhatóság*: A könyvtár képessége arra, hogy az ígért szolgáltatásokat pontosan és megbízhatóan nyújtja.
3. *Fogékonyság az olvasó igényeire, reakciókészség*: A szolgáltatásban részt vevő könyvtárosok hajlandósága, hogy az ügyfeleknek gyorsan és készségesen segítsenek.
4. *Biztonságérzet, bizalom*: Az alkalmazottak tudása, felkészültsége, előzékenysége és annak képessége, hogy bizalmat keltsenek, biztonságérzetet váltsanak ki a könyvtár felhasználóiban.
5. *Empátia*: Az olvasó és igényeinek megismerésére tett erőfeszítés. Gondos, az olvasó személyére irányuló figyelem, ami kifejezi, hogy a könyvtár a könyvtárhasználó igényeit helyezi tevékenységének középpontjába.

A modell további finomításához jutunk el, ha feltételezzük, hogy a szolgáltatások minősítésének hármastermészete van:



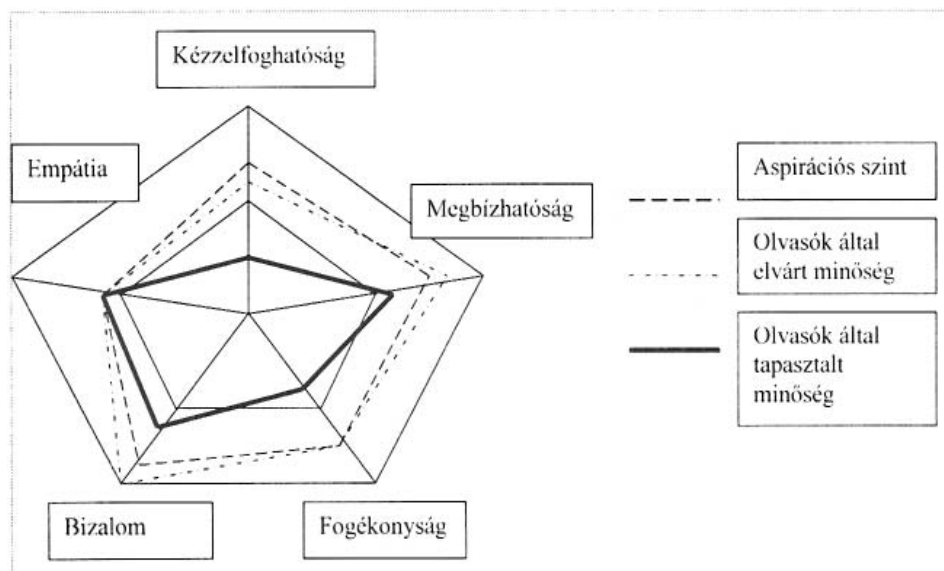
A szolgáltatások minősítésének hármas természete

A szolgáltatások minőségének hármas természete arra hívja fel a figyelmünket, hogy a szolgáltatásminőség értékeléséhez összehasonlíthatóvá kell tenni a könyvtár által tervezett minőséget (ún. aspirációs szintet), az olvasó által egy adott időpontban észlelt (tapasztalt) minőséget és az olvasó által elvárt minőséget. Az olvasói elégedettségvizsgálati kérdőívek feldolgozásával arra kapunk választ, hogy milyen az olvasók jelenlegi képe a könyvtárról – vagyis arra, hogy milyen a könyvtárnak az olvasók által tapasztalt, *észlelt szolgáltatási minősége*. Ahhoz, hogy megismerjük az olvasók elvárásait, arra kérdésre is választ kell kapni, hogy olvasóink szerint milyennek kellene lenni könyvtárunknak, vagyis az *elvárt minőségről* is kell információ. Végezetül a szolgáltatásminőség harmadik tulajdonságára, nevezetesen a könyvtár tervezett szolgáltatásminőségére, az *aspirációs szintre* is információt kell gyűjtenünk. Ennek egyik lehetséges módja az, hogy az olvasóknak feltett kérdéseket úgy fogalmazzuk át, hogy abból kiderüljön: milyennek szeretnénk látni mi könyvtárosok saját könyvtárunkat. Végezetül még annyit tegyünk mindehhez, hogy a szakirodalomban a szolgáltatásminőség hármas természetét egyes esetekben kibővítik és nem három, hanem öt különböző megközelítésmódot vesznek figyelembe:

- a konkurencia (pl. ingyenes internetes tartalomszolgáltatók) szintjén *összehasonlító (relatív) minőségről*,
- az ügyfél (pl. olvasó) szintjén *elvárt és észlelt (tapasztalt) minőségről*,
- a vállalat (pl. könyvtár) szintjén pedig *tervezett (aspirációs) és teljesített minőségről* beszélhetünk.

Metaforikusan a viszonyítás három szintjét fejezi ki az ún. „minőségnefelejcs”, amelynek öt szirma a szolgáltatás öt lehetséges megközelítésmódja. Valódi minőségről akkor beszélhetünk, ha a fenti öt minőségtípus találkozik. És bár a marketingtevékenység elsősorban az olvasó által elvárt és észlelt minőségre helyezi a hangsúlyt, a könyvtárnak törekednie kell az észlelt, elvárt, tervezett, teljesített és összehasonlító minőség közelítésére.⁹

A szolgáltatások minősítésének hármas természetére és a *minőségmérés több-tényezős modelljére* alapozva értelmezhető az elégedettségvizsgálati felmérés célja, funkciója, esetleges hiányossága, valamint a szolgáltatásminőség problémái és a minőségfejlesztés nehézségeinek okai. Ha a minőségmérés, minősítés mindhárom aspektusára alkalmazzuk, majd kiértékeljük a kérdőíveket, megalkothatjuk intézményünk *minőséghálóját*, ami kiváló támpontot ad minőségfejlesztési terv elkészítéséhez.



Minőségáló a szolgáltatásminőség értékeléséhez

A szolgáltatásminőség fejlesztésének a nehézsége abból fakad, hogy az erre irányuló döntési helyzet, nevezetesen az öt minőségtényező teljesítési értékeinek a változtatására, javítására irányuló döntés meghozása *rosszul strukturált problémahelyzet*, amelynek a megoldására nincs kész sablon, azaz a megoldás nem triviális. A rosszul strukturált problémahelyzetek egyik oka az információhiány vagy *információs hézag (gap)*. Ebből adódnak a szolgáltatásminőség fejlesztésének „csapdái” is.

A szolgáltatásminőség értékelése szempontjából az alábbi relációkban keletkezhet információhiányos állapot:



Az olvasói elvárások és a vezetői észlelések relációjában fellépő információhiány (**Hiány1**) azt fejezi ki, hogy a könyvtárvezető észlelései az olvasói elvárásokról nem pontosak. („*Nem tudjuk, mit vár el az olvasó.*”). A könyvtár, mint szervezet és vezető relációjában fellépő információhiány (**Hiány2**) következménye, hogy többek között az előbbi információhiányból (Hiány1) fakadóan *rossz, vagy hiányos az in-*

1. másképp a könyvtár által ígért szolgáltatásminőség

tézmény minőségi szabályozása, rosszak az intézményi minőségi sztenderdek. A szolgáltatások minőségére vonatkozó előírások nem fejezik ki pontosan az olvasók elvárásait. A tervek és végrehajtás közötti relációban fellépő információhiány **(Hiány3)** azt eredményezi, hogy a szolgáltatás minőségére vonatkozó *specifikációk és a szolgáltatás végrehajtása sem fog megegyezni*. A végrehajtás és az erre vonatkozó ígéretek közötti relációban fellépő információhiány **(Hiány4)** az olvasóban azt az érzetet kelti, hogy félrevezették, *a könyvtár ígéretei nem egyeznek meg a valósággal*. A szolgáltatás jellemzőinek a kommunikációja nem egyezik meg a végrehajtás során tapasztaltakkal. Végül mindez az olvasói tapasztalatok és elvárások közötti relációban fellépő információhiányhoz **(Hiány5)** vezet: *Az olvasó nem az általa elvárt szolgáltatást kapja*. A ténylegesen észlelt minőség nem egyezik az olvasó által elvárt szolgáltatási minőséggel, azaz a könyvtár nem nyújt minőségi szolgáltatást.

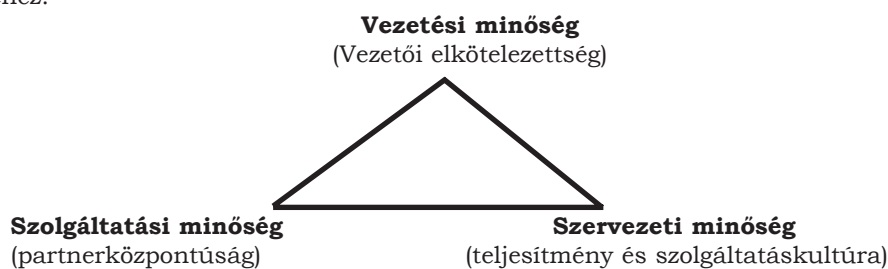
Pontosan ezeket az információhözágokat igyekszik „betömni” a minőségirányítási rendszer.

A szolgáltatás minőségéről és minősítéséről kifejtett nézeteink alapján értelmezhetjük a minőségmenedzsment célját és a minőségirányítási rendszer funkcióját.

A minőségmenedzsment célja szolgáltatásvezérelt környezet kialakítása. Ennek megvalósítása érdekében a könyvtárvezető néhány teendője:

- Adj a szolgáltatásokban résztvevő könyvtárosoknak megfelelő hatáskört, hogy az olvasók, és más partnerek érdekében cselekedhessenek, mikor a probléma felmerül;
- Használj magas színvonalú technológiát, mely lehetővé teszi a szolgáltatásnyújtóknak, hogy a felhasználói igények széles körét kielégíthessék;
- Legalább annyira figyelj az alkalmazottak igényeire, mint az olvasókéra, teremtés kényelmes, kellemes felhasználóbarát klímát;
- Mérd és folyamatosan ismertesd a dolgozókkal az olvasók véleményét, és ha módodban áll, kapcsold a javadalmazást az olvasói elégedettség növekedéséhez;
- Igyekezz egyidejűleg tervezni és szabályozni, egyszerre „jót, és jól csinálni”!

Ezek a vezetői cselekvések hozzájárulnak a szervezeti minőség, a szolgáltatáskultúra és a teljesítmény javulásához, a minőségirányítási rendszer jó működéséhez.



A minőségirányítási rendszer funkcionális struktúrája

A minőségirányítási rendszerben a korábban felvázolt „vezető – stratégia – szervezet” paradigma funkcionálisan átértelmeződik: *a stratégiát a könyvtár a felhasználói igényeknek megfelelően alakítja ki*. A vezetői dilemmában tehát prioritása lesz az alkalmazkodásnak, a stabil működést szorgalmazó szervezetről a szolgáltatást igénybevevő partnerekre tevődik a hangsúly.

2. A minőségbiztosítás lehetőségeiről

Napjainkban már könyvtári területen is evidenciának számít, hogy egy gazdálkodó szervezetnek *minőségi termékekre és szolgáltatásokra* (T/S) kell törekednie, ha hosszú távon is fent akar maradni az adott gazdasági-társadalmi környezetben. A minőség leginkább elfogadott meghatározása szerint *egy T/S minősége annál jobb, minél jobban megfelel a felhasználói igényeknek és elvárásoknak*. „Ez egyszerűen megfogalmazva: azt nyújtani a vevőnek, amit akar, amikor akarja, folyamatosan, és megfelelő árért.”⁸ Ezzel kapcsolatban alapvetően két kérdés merül fel:

- mik a felhasználói igények és elvárások legfőbb formái vagy típusai, amiket a szervezetnek ki kell elégítenie (ha „jót” akar csinálni) és
- milyen módszertani lehetőségei vannak egy adott szervezetnek, hogy minőségi T/S-t nyújtson a felhasználók számára (azaz mit tegyen, ha „jól” akarja tenni a dolgát).

Vegyük észre, hogy napjainkban a minőségre vonatkozó felhasználói elvárások már nem pusztán egy adott T/S-ra, hanem magára a szervezetre, pontosabban a szervezet általuk megfigyelhető működésére is kiterjednek.

A felhasználói igények és elvárások főbb formái

Induljunk ki a szoftvertermék-minőségre vonatkozó ISO/IEC 9126-os szabványból, amely hat fő minőségi kritériumot határoz meg.⁹ Ezeket könnyen általánosíthatjuk bármilyen T/S-ra:

- *funkcionalitás*: a T/S alapvető céljának megvalósítása, az alapfeladathoz kapcsolódó kiegészítő feladatok megvalósítása (komplexitás) stb.;
- *megbízhatóság*: hosszú élettartam, „hibatűrés”, stb.;
- *használhatóság*: egyszerű, érthető, könnyű használat (és dokumentáció), „felhasználó barátságos” működés, stb.;
- *hatékonyság*: nagy teljesítmény, megfelelő (gyors, csendes, tiszta, stb.) működés, jó költség/haszon arány, stb.;
- *karbantarthatóság*: egyszerű karbantartás (pl. tisztítás), hibák felismerhetősége, gyors javíthatóság, elemek cserélhetősége, stb.;
- *hordozhatóság*: működés különböző körülmények között, rugalmas konfigurálhatóság (adaptálhatóság, „hangolhatóság”), megfelelés részben és egészben a vonatkozó szabványoknak („kompatibilitás”), stb.

Ezek mellett a felhasználók további igényeket is támaszthatnak, ilyen lehet például a T/S könnyű beszerezhetősége, támogatottsága (a „fogyasztói szolgáltatás” színvonala, pl. tanácsadás vagy jó szervizhálózat), esztétikai megjelenése, stb.

„Napjaink felfogása szerint [...] a minőség, a költség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a fogyasztószolgálat magas színvonala együttesen biztosítja a vállalat versenyképességét. [...] ezen kritériumok egy része (hogy melyik, az piaconként is, termékenként is, időszakonként is változhat) kvalifikációs (minősítő) kritériumként szolgál (tehát nem is «léphet pályára» az, aki nem teljesíti) — más részük az a versenykritérium, amelynek alapján a győztesek (akitől végül a fogyasztó vásárol) kiválasztódnak. Napjainkban a legtöbb vélemény szerint a standard termékek nagy részénél a minőség és a költség ilyen minősítő kritérium, s a legélesebb versenytényezők a rugalmasság és a fogyasztói szolgáltatás.”¹⁰

Mivel definíciónk szerint a minőség a felhasználói elvárásokat tükrözi, bizonyos értelemben rajtunk múlik, hogy a fenti kritériumok közül mit tekintünk a minőség fogalmába tartozónak. Ilyen értelemben a *kvalifikációs kritériumok* és *versenykrité-*

riumok megkülönböztetése arra utal, hogy egy általános minőségfogalom esetében a minőséget meghatározó tényezők szerepe és fontossága különböző.

A minőségbiztosítás lehetőségei

A *minőségmenedzsment* eszköztára függ az adott szervezet fejlettségi vagy érettségi szintjétől. A minőségi T/S előállítására szolgáló számos módszer és módszertan túlnyomórészt három alapvető minőségbiztosítási forma köré csoportosítható, ezek

- a termékközpontú minőségbiztosítás (pl. ISO/IEC 9126),
- a folyamatközpontú minőségbiztosítás (pl. az ISO 9000 szabványsorozat), és
- a szervezeti kultúra optimalizálásán alapuló minőségbiztosítás (pl. a TQM).

A *termékközpontú minőségbiztosítás* lényege az, hogy csak adott minőségi kritériumoknak megfelelő, *ellenőrzött minőségű* végtermékek kerülhetnek adott márkanév alatt a piacra — ha a legyártott termékek egy bizonyos százaléka selejt, az egész széria megsemmisítésre kerül (a számítástechnikában egy időben jól ismert olcsó, „noname” termékek egy része valószínűleg ilyen forrásból származott).

A *folyamatközpontú minőségbiztosítás* azon a feltételezésen alapul, hogy a T/S minőségét — még inkább a minőség stabilitását, „megbízhatóságát” — nagymértékben meghatározza az előállítására szolgáló folyamat. Ezáltal a T/S előállításához (valamint tervezéséhez, fejlesztéséhez, értékesítéséhez, stb.) kapcsolódó folyamatok *megfelelő szabályozásával* elvileg biztosítható, hogy az előállított T/S minősége viszonylag állandó legyen (azaz a T/S minősége ne vagy csak bizonyos szűk határok között változzon). A folyamatközpontú minőségbiztosítás kiterjedhet minden szervezeti folyamatra, vagy csak a folyamatok egy meghatározott körére; egyes esetekben értelemszerűen magában foglalja a végtermék minőségének az ellenőrzését, valamint a felhasználói elégedettség folyamatos mérését is. A folyamatközpontú minőségbiztosításra a legfontosabb példát az *ISO 9000 szabványcsalád* jelenti, amely több szabványból áll; például

- MSZ EN ISO 9000:2005 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár
- MSZ EN ISO 9001:2009 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények
- MSZ EN ISO 9004:2001 Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez

A *szervezeti kultúra optimalizálásán alapuló minőségbiztosítás* alap gondolata az, hogy a szervezeti működés legfontosabb, meghatározó eleme az *emberi erőforrás*, ezért a szervezet (pontosabban a menedzsment) olyan *szervezeti kultúra* kialakítására törekszik, amely lehetővé teszi és elősegíti a dolgozóknak rejlő képességek felszínre hozását és maximális kihasználását a szervezet (és ezáltal a dolgozók) hosszú távú céljainak megvalósítása érdekében. Ha mindez a termék- és folyamatközpontú minőségbiztosítás elveinek megfelelő szintű megvalósítására épül, a szervezeti kultúra optimalizálása jelentheti a leghatékonyabb minőségbiztosítási eszközt a menedzsment számára.

„A szakemberek között egyetértés uralkodik abban, hogy a minőség-ellenőrzés és a minőségbiztosítás az ISO szabványai szerint akkor működhet optimálisan, ha beágyazódik a Total Quality Management rendszerébe, és annak szisztematikus alapját képezi.” (Geczki Csilla: A TQM kapcsolata az ISO 9000-es szabványcsaláddal Kis- és középvállalkozás fejlesztési portál; <http://www.standard-team.hu/tqm-iso.html>, 2008.10. 10.)

Említettük, hogy a szervezetek lehetőségeit a minőségbiztosítás megfelelő módszerének kiválasztásában behatárolhatja a szervezetek *érettségi szintje*. A főbb

érettségi szinteket tekintjük át az eredetileg a szoftverfejlesztési folyamat menedzselésére kifejlesztett, de a szervezet különböző érettségi szintjei vonatkozásában könnyen általánosítható a *Képesség-Érettség Modell* (Capability Maturity Model vagy CMM) alapján:¹¹

érettségi szint (CMM)	központi elem egyéb jellemzők
1. kezdeti szint	kis méretű szervezetekre jellemző (pl. induló vállalkozás) a siker elsősorban a kollektíván (az egyéneken és ezek együttműködési képességén) múlik <ul style="list-style-type: none"> • kiváló képességű, improvizatív menedzsment • kiemelkedő szaktudású, motivált dolgozók nagy szerep jut a <i> kreativitásnak</i> és az <i>ötleteknek</i> jellemzője a nagyfokú rugalmasság (gyors alkalmazkodás a környezeti változásokhoz)
2. ismételhető szint	a siker meghatározója a menedzser (vezető) személyisége a működés középpontjában a kulcsemberek tudása és tapasztalata áll a múltbeli tapasztalatok megfogalmazása <i>irányelvekben</i> történik meg jellemzője a kis bürokrácia és rendszerint a végtelékig feszített munkatempó („belső motor”)

A szervezet *kezdeti és ismételhető érettségi szintjén* gyakorlatilag nem beszélhetünk minőségbiztosításról. A lehetséges vállalati kultúramodellek közül a kezdeti szinten a *személyiségkultúrát* és a *hatalomkultúrát*, az ismételhető érettségi szinten pedig elsősorban a *hatalomkultúrát* említhetjük meg. Ezek főbb jellemzői¹² a következők:

SZEMÉLYISÉGGKULTÚRA:

- végsőkéig leegyszerűsített szervezet
 - a szervezet sikerét tagjainak személyisége (képzettsége, motiváltsága, stb.) határozza meg
 - a menedzser feladata elsősorban a tagok tevékenységének koordinálása
- a szervezet tagjai nagyfokú önállósággal rendelkeznek
- a szervezetet érintő döntések közös megegyezésen alapulnak
- nagy a személyes (informális) kapcsolatok és az egymás iránti bizalom szerepe.

HATALOMKULTÚRA:

- fő jellemzője a hatalom egy pontba koncentrálása („pókháló” szervezet, esetleg lazán egymáshoz csatolt „pókhálók”)
- a döntéseket a vezető egy személyben hozza meg
- a tekintélyelv érvényesül, a vezető döntései megkérdőjelezhetetlenek
- a vezető teljesen kézben tartja a szervezetet, minden kérdésbe beleszól („kézi vezérléssel” irányít).

érettségi szint (CMM)	központi elem egyéb jellemzők
3. meghatározott szint	nagy(obb) méretű szervezetekre jellemző centralizált, <i>funkcionális szervezet</i> , amelynek alapja a munkamegosztás (nagyfokú specializáció) a működés középpontjában a szervezeti dokumentáció , a szervezeti struktúra és a munkafolyamatok állnak („hard” menedzsment orientáció) <ul style="list-style-type: none"> részletes, pontosan szabályozott munkaköri leírások és munkafolyamatok (nagy <i>bürokrácia</i>) <i>minőségügyi csoportot</i> alakítanak ki (ennek feladata a folyamatok követése, „belső szabványok” fejlesztése, stb.) szervezeti <i>képzési programok</i> indítása
4. menedzselt szint	középpontban a folyamatok szabályozása : <ul style="list-style-type: none"> <i>teljesítménymutatók</i> alkalmazása <i>mérhető</i> minőségi célok előírása a folyamatokra és termékekre

A szervezet *meghatározott és menedzselt érettségi szintjén* alkalmazható minőségbiztosítási módszer a termék- és/vagy folyamatközpontú minőségbiztosítás, a lehetséges vállalati kultúramodell pedig a *szerepkultúra*. Ennek főbb jellemzői a következők:

SZEREPKULTÚRA:

- többszintű szervezeti hierarchia jellemzi, az egyes szinteken pontosan szabályozzák a tagok szerepét (feladat- és hatáskörét, valamint felelősségét)
 - a döntések többnyire racionális megfontolásokon alapulnak
 - mindenki „tudja a dolgát” (és a szerepét), ezért a szervezet viszonylag könnyen irányítható
- a menedzsment és a dolgozók közötti kommunikáció főként formális kommunikációs csatornákon keresztül valósul meg („szolgálati utak”)
 - az információáramlás viszonylag lassú és az információk sokszor torzulnak
 - a szolgálati utak „megkerülése” alapvető konfliktusforrás
- az elvárások az előírt szerepekhez kötődnek, az ezeket meghaladó tevékenységeket nem értékelik (és sokszor gyanakvással kezelik)
- a szervezetet a változtatásokkal szemben nagy tehetetlenség jellemzi (a szervezet nehezen alkalmazkodik a környezeti változásokhoz).

érettségi szint (CMM)	központi elem egyéb jellemzők
5. optimalizált szint	a középpontban az emberi erőforrás és a szervezeti kultúra áll („soft” menedzsment orientáció) a belső folyamatok menedzselése a termékek és a belső folyamatok folyamatos <i>javítása és tökéletesítése</i> ¹³ <ul style="list-style-type: none"> a <i>problémák feltárása</i>, az érintett folyamat azonosítása és a folyamatgazda („problémagazda”) bevonása a folyamat (dokumentációjának) elemzése és a probléma számszerűsítése (a mért teljesítménymutatók alapján) az okok („miértek”) megértése és a hibák kijavítása jobb megoldások keresése (pl. új eszmék kipróbálásával, megvalósításával és értékelésével) a menedzsment törekszik a szervezeti tudás felszínre hozására, állandó fejlesztésére és menedzselésére

A szervezet *optimalizált érettségi szintjén* alkalmazható a szervezeti kultúra optimalizálásán alapuló minőségbiztosítás, az ennek megfelelő vállalati kultúramodell pedig a *feladatcultúra*. Ennek főbb jellemzői a következők:

FELADATKULTÚRA:

- konszenzuson alapuló kultúra
 - közösen elfogadott szervezeti célok (pl. a felhasználói igények középpontba állítása)
 - teljes körű részvétel és teljes elkötelezettség, a „bomlasztó” elemek kiszűrése
 - közös („team”) munka, információk megosztása, csoportos problémamegoldás
- a szervezetben elfoglalt hely alapja konkrét feladatok elvégzése vagy egyedi (projekt)célok megvalósítása
 - a hatáskörök elismert teljesítményen (szakértelmen, „tiszteleten”) alapulnak
- kimeneti szabályozáson (az erőforrások elosztásán) alapuló irányítási rendszer
- decentralizált, mátrix típusú szervezet
 - az erősen specializált szervezeti egységeket és kapcsolatrendszerüket adott termékek előállításának, meghatározott szolgáltatások nyújtásának, és/vagy egyedi projektcélok megvalósításának megfelelően alakítják ki, és eszerint *optimalizálják* az erőforrások felhasználását;
 - az így kialakított szervezeti egységek irányítása „kettős”, mivel az egységek kapcsolatban állnak a hagyományos, funkcionális alrendszerekkel is (pl. fejlesztés, termelésirányítás, marketing, pénzügy stb.), ami néha konfliktusok forrása.¹⁴

A teljes körű minőségbiztosítás vagy minőségmenedzsment (TQM)

A *teljes körű minőségmenedzsment* (Total Quality Management, TQM) olyan menedzsment-filozófia (másképp „minőségcultúra”), amely néhány alapvető érték és alapelv bevezetésével optimális szervezeti kultúra kialakítását tűzi ki célul.

A *szervezeti kultúra* a szervezet tagjai által közösen elfogadott hiedelmek, magatartásformák, normák és értékek rendszere.¹⁵ (Másképp megfogalmazva a szervezeti kultúra a szervezet által elfogadott, preferált *attitűdök* konzisztens rendszere.) A szervezeti kultúra azt fejezi ki, hogy a szervezet bizonyos értelemben önálló organizmusként funkcionál. A szervezet működése, az emberek (siker) együttműködése során fokozatosan egy sajátos hiedelemrendszer, *világkép* alakul ki, amelyhez meghatározott *értékek* és *viselkedésminták* kötődnek:

- az *értékek* a szervezet által a múltban elért célokhoz kapcsolódnak, megőrzésüket rendszerint meghatározott *elvekben* rögzítik;
- a *viselkedésminták* pedig a múltban sikeresen megoldott problémák megoldási módjaként rögzülnek, amelyeket *normaként* – a szervezet „túlélése” érdekében – mindenkinek követnie kell, ha a közösséghez akar tartozni.

Ezáltal a szervezeti kultúra egyfajta „*közösségi programozottságot*” valósít meg, amely a szervezet működésének hatékonyságát — és ezáltal a szervezet sikerességét, a kitűzött célok elérését — meghatározza. A TQM a szervezeti kultúra

optimalizálását meghatározott értékek és elvek fokozatos bevezetésével és meghonosításával igyekeznek elérni.

A TQM egy lehetséges modellje négy *alapelv* és hat *kiegészítő elv* köré épül.¹⁶ Először tekintsük át az *alapelveket*:

TQM1: középpontban a vásárló, a felhasználó:

- Ez az elv biztosítja, hogy a kialakítandó szervezeti kultúra középpontjában a felhasználói igények minél jobb kielégítése, azaz ténylegesen a *minőség* álljon.

TQM2: folyamatos javítás, tökéletesítés:

- Az elv főként a munkafolyamatok javítására vonatkozik. Ez mutatja, hogy a TQM szervesen ráépül a *folyamatközpontú minőségbiztosításra*.

TQM3: teljes elkötelezettség és teljes körű részvétel:

- Alapvető cél, hogy a dolgozók és a szervezet céljai megegyezzenek. Ez megfelel annak, hogy a dolgozók munkahelyi tevékenységüket *önmegvalósításnak* tekintsék. Ez a Maslow-féle motivációs modell szerint a legmagasabb, 5. szintű motivációt jelent — ami a szükségletek egymásra épülése miatt magában foglalja a fizikai, biztonság iránti (pl. biztos megélhetés, fizetés!), szociális (pl. egymás iránti bizalom, együttműködés), és elismerés iránti szükségletek kielégítését is.
- A TQM-ben a szervezet minden egysége és dolgozója egyaránt részt vesz — az optimális szervezeti kultúra kialakítását ugyanis jelentősen megnehezíti, ha az elveket belülről (a „háttérből”) állandóan megkérdőjelezzik vagy éppen támadják.

TQM4: társadalmi méretű tanulás

- Ez a cél nagyon közel áll a *tanuló szervezet* koncepciójához. A TQM bevezetésével kapcsolatos tapasztalatok megosztása a hasonló elveket valló szervezetek között hosszú távon a *szervezeti tudás* növekedése miatt sokkal több haszonnal jár, mint ha egy jó módszert rövid távú versenyelőnyként próbálunk hasznosítani.
- Általános cél a társadalmi és a szervezeti célok összhangjának biztosítása, ami összhangban áll az alternatív közgazdaságtan (remélhetőleg) egyre jelentősebbé váló *társadalmi felelősséget vállaló szemléletével, a felelős vállalati magatartással*.¹⁷

A TQM *kiegészítő elvei*:

- TQM_a: a menedzsment vezető szerepe — talán a legfontosabb kiegészítő elv, amely kiemeli a *humanisztikus vezetés* fontosságát,¹² mivel a *szervezeti kultúra* radikális változtatását csak „felülről” lehet hatékonyan kezdeményezni;
- TQM_b: a dolgozók jutalmazása — ez a Maslow-modell szerinti 4. szintű *motiváció*;
- TQM_c: folyamatos oktatás és (tovább)képzés — itt utalhatunk a *tanuló szervezet* valamint a *szervezeti tanulás* koncepcióira, és ezzel összefüggésben az egész életen át tartó *közös tanulás* szükségességére az emberekben rejlő képességek felszínre hozása és kiterjesztése (*képességváltozás*), valamint a szervezeti tudás folyamatos fejlesztése érdekében;¹³
- TQM_d: a belső (vállalati) kommunikáció fontossága — a problémamegoldás alapja az, hogy mindenki hozzájusson a szükséges információkhoz; emellett a szervezeti tudás „működését” csak a vállalati (formális és informális) tudáshálózatok fejlesztése és támogatása teszi lehetővé;
- TQM_e: a menedzsment támogatása — ez részint kiegészítő struktúrák igénybe vételét jelenti (pl. külső szakértők bevonását vagy tanácsadó testületek létre-

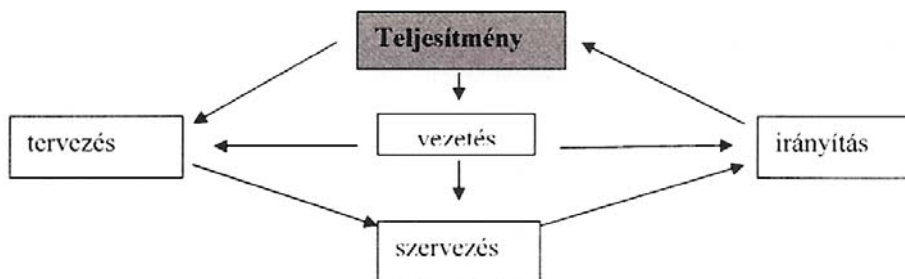
hozását), részint pedig a dolgozók bevonását a döntési folyamatokba („delegálás” különböző vezető testületekbe, „minőségi körök” létrehozása a folyamatok javítása céljából, stb.);

- TQMf: a (be)szállítók teljesítményének és a vevők elégedettségének mérése — szubjektív, elfogult vélemények helyett „vezetés a tények alapján”.

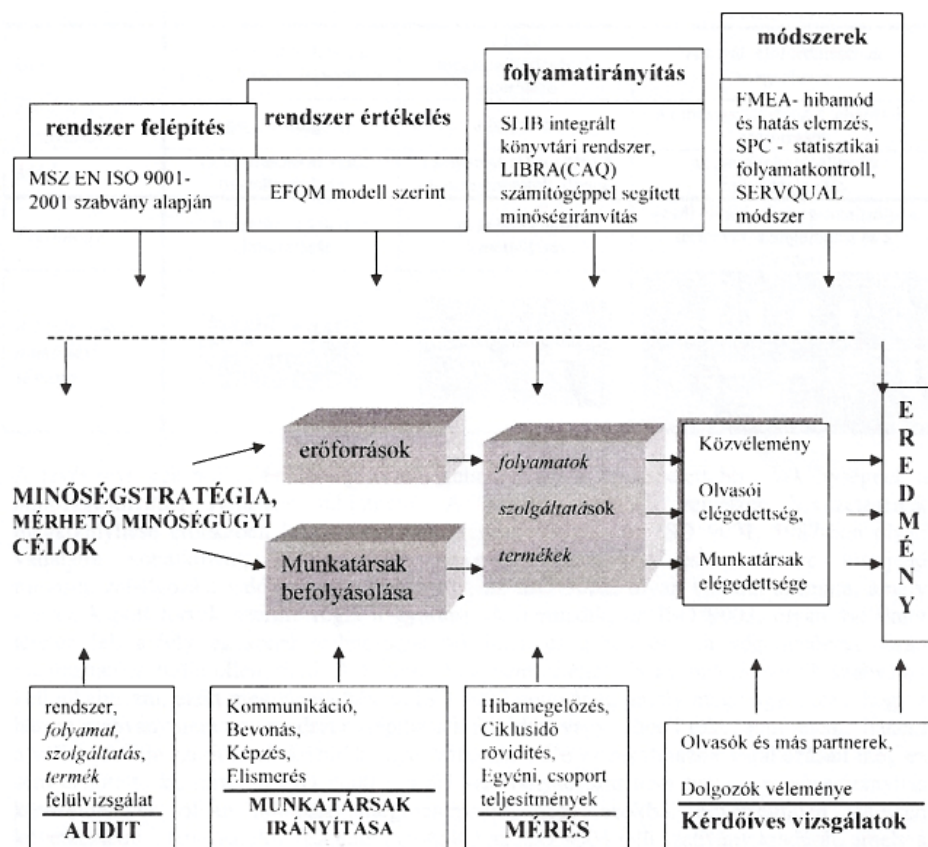
Mivel a TQM bevezetése hosszú és egyáltalán nem könnyű folyamat, érdemes alkalmazni rá is a második alapelvet: semmi sem lehet tökéletes, de a *jó* dolgokat mindig lehet (és érdemes) egy kicsit *jobban* csinálni — azaz folyamatosan javítani és tökéletesíteni.

3. A minőségirányítási rendszer bevezetéséről (esettanulmány)

A modern vezetélméletben² a menedzsment hat *alapfunkcióját* szokásos megkülönböztetni: a tervezést, szabályozást, szervezést, irányítást, vezetést és a (szervezeti) politikát. Ezek a funkciók szorosan összefüggenek. A *tervezés* magába foglalja a vízióalkotást, a vállalati politika kialakítását, a célkitűzés, ütemterv és költségvetés készítését, és a megfelelő eljárások kidolgozását. A *szervezés* a feladatok elosztását, (kapacitív) erőforrások biztosítását, kapcsolatok létrehozását és ápolását, szervezeti keretek, szervezeti felépítés kialakítását jelenti. A *vezetés* és *irányítás* fogalmakat, hogy összhangban legyünk a minőségirányítás szokásos terminológiájával, a korábbinál jóval általánosabb értelemben fogjuk használni; a *vezetést* a menedzsment szinonimájaként használjuk, az *irányítás* fogalmába pedig beleértjük az összes további menedzsment funkciót — egyebek között a *szabályozást*, amelyre jelen írásunkban fókuszálunk. A *szabályozás* a munkahelyi követelmények, a szervezeti folyamatok teljesítménymutatóinak beállítását, ezek mérését, értékelését, és szükség esetén a beavatkozást, korrekciót jelenti. Ez a beavatkozás nem közvetlenül az adott tevékenységre irányul, hanem közvetett módon, a terveken keresztül, azok szükség szerinti módosításával valósul meg és ezáltal a folyamatok eredménye — így a *vezetési folyamatoké* is — a mért teljesítményben mutatkozik meg:



A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtárban a minőségirányítási rendszer tervezése során felismertük, hogy *párhuzamosan egymás mellett nem működhetnek menedzsment alrendszerek*, így minőségirányítási rendszer sem, azokat integrálni kell egy egységes, *átfogó irányítási rendszerbe*. Ezen elvi állás-

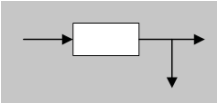
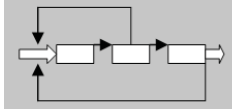
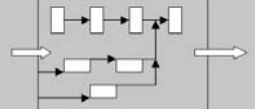


pont mentén épül a Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár számítógéppel támogatott minőségirányítási rendszere:

A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár átfogó irányítási rendszere

Az ábrán világosan látható, hogy a teljes értéklánc — az intézményi marketing- és innovációmenedzsment, a termelés- és minőségmenedzsment, a beszerzés és szolgáltatás, az emberi erőforrás menedzsment, a pénzügyek menedzsmentje, az információmenedzsment, a stratégiai, taktikai és operatív menedzsment, csak hogy a legfontosabb alrendszereket említsük — egyé kell váljon: nincs külön minőségügy, külön minőségügyi értekezlet, *nincs az egyes alrendszerek szerint elkülönített működése a kialakított minőségügyi rendszernek*. Mindennek tökéletesen egybe kell fornia az intézményvezetéssel: a tervezéssel, szervezéssel, irányítással, az intézményi teljesítményértékeléssel, és *ehhez kell megteremteni egy integrált információs rendszert*.

Mielőtt részletesebben belemerülünk a „Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár esete a minőségügyi rendszerrel” sztorijába, felvázoljuk a minőségügyi tevékenységek főbb összefüggéseit²⁰:

	Minőségellenőrzés	Minőség szabályozás	Minőségirányítási rendszerek
<i>Cél</i>	A hibák felderítése, a hibás elemek eltávolítása	A hibák megismétlődésének elkerülése	A hibák előfordulásának megelőzése
<i>Célzott elem (Irányulás)</i>	a gép / a dolgozó	a folyamat	a rendszer: szervezet, eljárások, erőforrások
<i>Módszer</i>	az előírásokkal való összehasonlítás	a folyamat módosítása a képességmutatók alapján	az „auditokon” alapuló működésjavítás
<i>Eredmény</i>	megelőzi a selejt kibocsátását	megelőzi a hiba ismétlődését	vevői elvárásokra optimalizálja a terméket, szolgáltatást és a működést
<i>A tevékenység működési sémája</i>			

A tevékenységek működési sémája is érzékelteti, hogy a legösszetettebb tevékenységnek a *minőségirányítási rendszer* tekinthető. A minőségirányítási rendszer bevezetésének megkönnyítése érdekében három szabvány készült, az első az ISO 9001, 1987-ben olyan vállalatra vonatkozott, amely maga tervezi a termékeit és mindenre kiterjedő minőség szabályozást valósít meg. A második, az ISO 9002, olyan vállalat számára, amely készen kapott tervek szerint végzi a gyártást. A harmadik, az ISO 9003, olyan vállalatot tételez fel, amely egyszerű technológiát alkalmaz és a terméket a végellenőrzés során megbízhatóan tudja ellenőrizni. A felhasználók nem értették, hogy mikor melyik szabványt kell alkalmazni, ezért megjelentették az ISO 9000 szabványt, amely megmagyarázza, hogy a három szabvány nem egy rendszer kiépítésnek fejlődési vagy időbeli fokozatait jelenti, hanem a vállalat profilja szerint kell közülük egyet választani. De az alkalmazók várakozásait még ez sem elégítette ki, mivel a ISO 9000–9003 szabványsorozat nem tudta a minőségirányítás követelményeit olyan pontosan megfogalmazni, hogy azokból egyértelműen lehessen következtetni a tennivalókra. Ez tette indokolttá az ISO 9004 jelű szabvány kiadását, amely a minőségirányítási rendszer kiépítésével kapcsolatos magyarázatokat, ajánlásokat tartalmazza és kifejti, hogy mi a rendszer célja — és mire kell különösen ügyelni. Az ISO 9000-es szabványsorozat felülvizsgálására először 1994-ben került sor, majd a második felülvizsgálat 2000-ben történt. Ennek eredményeként az ISO 9000 szabványcsalád jelenleg érvényes főbb nemzetközi szabványai: az ISO 9000:2005, az ISO 9001:2008 (a korábbi ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 és ISO 9003:1994 szabványok *helyett*) és az ISO 9004:2000. Ugyancsak megjelent mindhárom szabvány európai változata, „EN ISO”-ként, ami azt jelenti, hogy az európai szabványügyi bizottságok változtatás nélkül vezették be nemzeti szabványként, így a magyar megfelelőjének jelzete „MSZ EN ISO”. *A jelenleg érvényes szabványokban az eredeti 1987-es kiadáshoz képest sok minden megváltozott: más az alapvető koncepció, más a felépítés, más a szó-*

használat. 2008. novemberében megjelent az ISO 9001 szabvány negyedik kiadása. Az ISO/CASCO 2008. novemberi ülésén 175 országban cca.1.2 millió tanúsított szervezetről számoltak be. A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár 2010-re tervezi az új MSZ EN ISO 9001:2009 szabványra történő áttérést.

A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítási rendszere

Rendszerünk az ISO 9001 szabvány²¹ szerinti nyolc alapelvre épül:

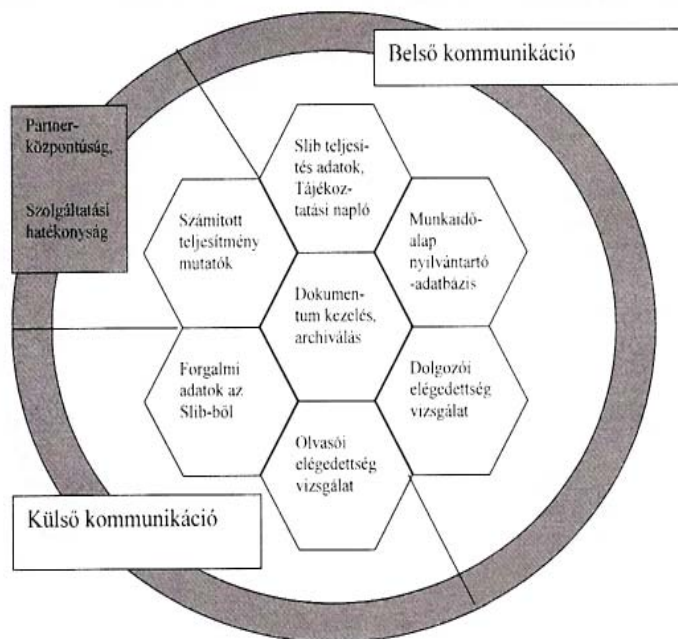
- *vevőközpontúság = partnerközpontúság,*
- *a vezetés felelőssége,*
- *munkatársak bevonása,*
- *folyamatszempléltű megközelítés,*
- *rendszerszemlélet az irányításban,*
- *folyamatos fejlesztés,*
- *tényeken alapuló döntéshozatal,*
- *kölcsönösen előnyös kapcsolat a szállítókkal.*

A *folyamatszempléltű megközelítés* teljes összhangban van a könyvtárunk által használt *számítógépes integrált könyvtári rendszer, az Slib* folyamatszempléltével. Az integrált könyvtári rendszer ugyanis funkciói alapján párhuzamba állítható egy számítógéppel integrált termelési rendszerrel (*Computer Integrated Manufacturing*). A CIM egy olyan, a vállalat egészét átfogó informatikai rendszer koncepcióját kívánja megvalósítani, amely a vállalati folyamatok integrálásának igényéből fakad, és egy olyan heurisztikus modellen alapul, amely a jogszabályok által behatárolt „vállalati szervezeti és működési szabályzatból” indul ki, ennek elmeit kísérli meg rendszerszemlélettel összekapcsolni²². Könnyen belátható, hogy ezen elveket követi az *integrált könyvtári rendszer* is, vagyis az integrált könyvtári rendszer moduljai az alapvető könyvtári munkafolyamatokat, tevékenységeket támogatják, és jórészt megvalósítják a rendszerszintű folyamatirányítás funkcióit is (gondoljunk csak az egyszeri adatrögzítés többcélú felhasználás, vagy egyszeri input többféle output, stb. megvalósulására). Ehhez már csak azt kellett megoldani, hogy a velük kapcsolatos erőforrásokot is folyamatként kezeljük (Ez a minőségügyi Know-how!) és így reális lehetőség nyílt egy számítógéppel támogatott átfogó intézményi irányítási rendszer könyvtári megvalósítása, melynek alrendszere a számítógéppel támogatott minőségbiztosítás (*Computer Aided Quality Assurance, CAQ*).

A **Libra** fantázia nevű számítógéppel támogatott minőségirányítási rendszerünk (CAQ) legfontosabb adatforrása tehát az **Slib** integrált könyvtári rendszer (CIM), melyet így definiálunk:

Könyvtári munkafolyamatokat és szolgáltatásokat támogató számítógéppel integrált rendszer, ami lényegében olyan számítógépes koncepció, módszer és eljárásgyűjtemény, amely alkalmas a tágabban értelmezett könyvtári szolgáltatás-menedzsment funkciórendszerének informatikai támogatására, valamint szervezeti, funkcionális és információs integrálására, és ezáltal növeli a könyvtári munkafolyamatok hatékonyságát.

A **Libra** adatforgalmát és integráló funkcióját az alábbi ábrán szemléltetjük:



Mint az ábrán is látható, a *Libra* másik fontos adatforrása a *tájékoztatói napló*, vagy ha úgy tetszik, a *tájékoztatói adatbázis*, amiben rögzítik a tájékoztató szolgálatban dolgozó kollegák a napi teljesítésüket (mely szolgáltatási ponton, hány referenskérdést válaszoltak meg, hány és milyen jellegű technikai kérések voltak, stb.) A *munkaidő alap nyilvántartás adatbázis* a jelenléti ív számítógépes változata, azzal a különbséggel, hogy ez dinamikus adatkezelést tesz lehetővé. A dolgozók, vezetők, hozzáférési jogosultságuktól függően tetszőleges időpontban, tetszőleges időintervallumra vonatkozóan lehívhatják, egyéenként vagy csoportokra összegezhetik, stb. az adatokat. A rendszer minősítésének alapja az olvasói és dolgozói elégedettségvizsgálat, ami a korábban tárgyalt *SERVQUAL módszerre* épül. Alkalmazott módszertanunk fontos része a minőségsszabályozás fundamentumát jelentő statisztikai alapon megvalósuló folyamatkontroll, amit röviden *SPC* néven emlegetnek (*Statistical Process Control*)

Irányítási rendszerünk *értékelése* kettős: egyrészt az ún. *megfelelőségi vizsgálatot (AUDIT)* évente egy független értékelő szervezet — esetünkben a CERTPOP nemzetközi Termék és Rendszertanúsító Ház — végzi, másrészt *önértékeléssel*, az *EFQM üzleti kiválósági modell* alapján történik, amely egyben megegyezik a *Magyar Nemzeti Minőségi Díj* modelljével. 1989-ben 14 vezető európai vállalat létrehozta az Európai Minőségirányítási Alapítványt (*European Foundation for Quality Management, EFQM*), amelynek céljaként az európai vállalatok versenyképességének növelését jelölték meg, küldetésüként pedig: „ösztönözni és segíteni a vállalatokat a *TQM* alapelveinek megértésében és alkalmazásában”. A modell öt

súlyozott adottságkritériummal rendelkezik (vezetés 10%, üzletpolitika és stratégia 8%, a dolgozók irányítása 9%, erőforrások 9%, folyamatok 14%) és négy súlyozott eredménykritériumot tartalmaz (vevői elégedettség 20%, dolgozói elégedettség 9%, társadalmi hatás 6%, üzleti eredmények 15%). Az EFQM modellt 1999-ben átdolgozták, melynek eredményeként az új modell a szervezet valamennyi érdekelt felét megszólítja — nemcsak a vevőket —, és kiterjed a partnerkapcsolatok minden formájára. Új eleme a szervezeti tudás menedzselése. Az új modell kompatibilis lett az ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000 szabványokkal, megkönnyítve ezzel az irányítási rendszerek továbbfejlesztését a kiválóság modell irányába. Az EFQM modell alkalmazásának előnyeiként említhetjük:

- Mint önértékelési modell lehetővé teszi a megvalósított MIR színvonalának számszerű kifejezését és értékelését;
- Mint szabályozási kör működtethető: a modell kritériumai szerint időszakonként elvégzett mérés és értékelés eredményeit rendszeresen összehasonlítva a szervezet célkitűzéseivel meghatározhatóak a továbbfejlesztés irányai, minőségfejlesztési projektek indíthatóak;
- Az önértékelés elvégzésével lehetőség nyílik a hazai és nemzetközi minőségdíj pályázatokon való részvételre. (A Magyar Nemzeti Minőségi Díjra 2011-ben könyvtárunk is aspirál.)

Az ISO 9000 szabványcsaládon, a TQM elveken és módszertanon, valamint az EFQM kiválósági modellen alapuló irányítási rendszerek összekapcsolhatóak, „elegyíthetőek”. Ezek integrálásának eredményeként csökken a bevezetéshez szükséges idő; egyszerűsödik a tanulási, auditálási folyamat; egyszerűbbé válik a belső ellenőrzési rendszer, nő a megbízhatóság, a szabványok, előírások együttes alkalmazásával a problémákat azonos módon és azonos értelmezéssel lehet kezelni.

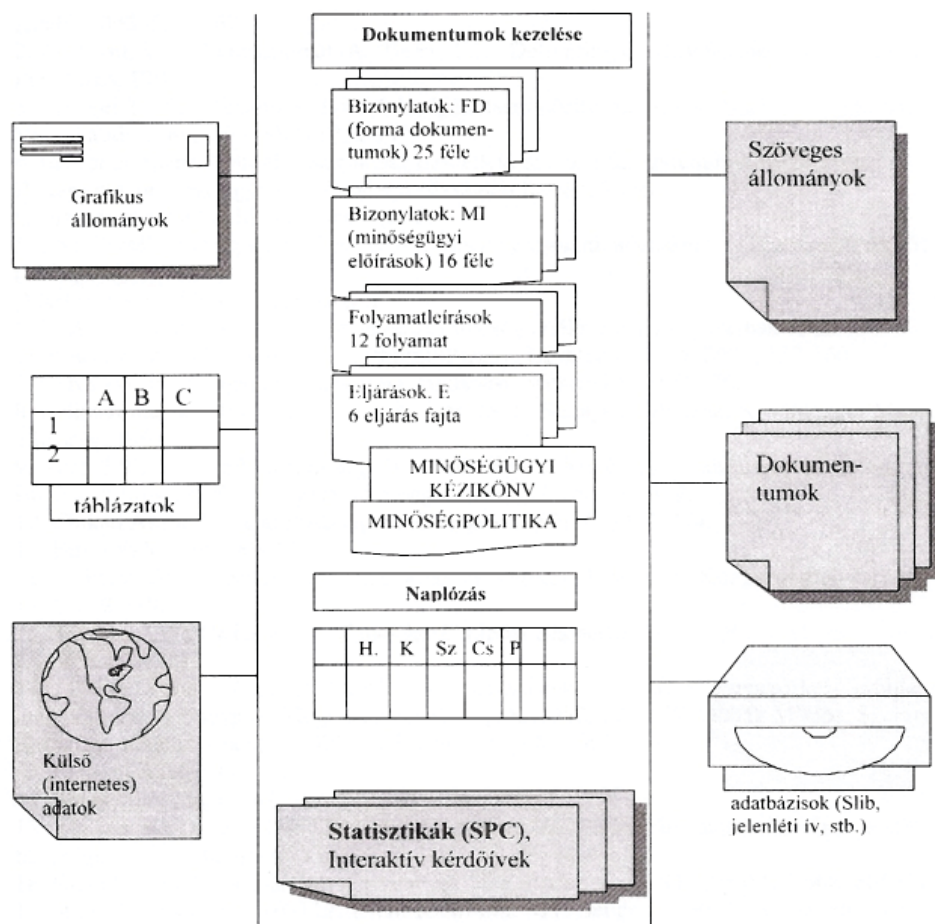
Egy lényegre törő értelmezés szerint, a *műszakilag jól átgondolt és kellő mértékben dokumentált szabályozási rendszert minőségirányítási rendszerek* hívják. Az értelmezés középpontjában a dokumentáltság áll, amely mindenféle minőségirányítási rendszer nélkülözhetetlen velejárója. A dokumentumok kezelése, archiválása a Libra-val integrált információs rendszernek is fontos része. Minden dokumentációs rendszerrel szemben alapvető követelmény, hogy feleljen meg a választott minőségügyi rendszermodellnek (pl. az ISO 9000-es szabványcsaládnak. — megjegyezve, hogy ebben az értelmezésben TQM rendszermodell nem létezik.).

A dokumentumok kezelésének rögzítése a *Minőségirányítási Kézikönyv* feladata. Egyértelműen le kell írni, hogy

- hogyan kell kezelni a szóban forgó dokumentumokat,
- ki a felelős a kezelésért,
- mit kell rendszeresen ellenőrizni
- mikor és hol kell az ellenőrzést végrehajtani.

A minőségügyi dokumentumok leginkább abban különböznek bármilyen más információs objektumtól, hogy sajátos azonosítóval kell szerepelniük a *nyilvántartási listán*. Ez a lista tartalmazza minden minőségügyi dokumentum azonosítóját, kibocsátási, jóváhagyási szintjét, a hiteles példányok számát és helyét, felülvizsgálati állapotát (státuszát). A dokumentumok kezelésében az előállítás, jóváhagyás, kibocsátás, szétosztás, nyilvántartás mellett a legnagyobb figyelmet a megváltoztatás, módosítás, aktualizálás, érvényesítés, megszüntetés, érvénytelenítés eljárásaira kell fordítani. A dokumentumkezelés a leghatékonyabban az erre a célra

kiválóan felhasználható *dokumentumkezelő rendszerekkel* végezhető el (pl. Lotus Notes, de a Microsoft Office is szóba jöhet). Könyvtárunkban a PHP-ben fejlesztett Libra rendszer biztosítja a keretet a dokumentumkezelőkből, táblázatkezelőkből, strukturált adatbázisokból nyert adatok azonos módon történő értelmezésének, felhasználásának. Foglajjuk össze mindezt egy ábrán:



A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítást támogató integrált információs rendszere

Hát így kezdődött „a Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár esete a minőségirányítással”. Terveink szerint az ígéretes kezdetet nem kevésbé gyümölcsöző folytatás követi majd — és bár mindez a jövő titka, az olvasók elégedettsége, a rendszer hatékonysága, és a magyar könyvtári rendszerben jelenleg meglévő egyedisége alapján bizvást állíthatjuk, hogy ez a minta alapjául szolgálhat a magyar könyvtárak lehetséges minőségügyi stratégiájának.

Irodalom

1. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane: Marketing – menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 525–562.
2. Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L.: Delivering Quality Service. New York: The Free Press, 1990.
3. Kenesei Zsófia–Szántó Szilvia: A szolgáltatásminősítés mérése – elmélet és gyakorlat. Vezetéstudomány, 29 (1998) 12, 8–17.
4. Becser Norbert: Szolgáltatásminőség modellek. 89. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, 2008. [Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu>]
5. Tóth Erzsébet: Hogyan mérhető az internetes keresők hivatkozása? = Híradástechnika 61 (2006) 1, 35–40. [Elérhető: www.hiradastechnika.hu]
6. Skaliczki Judit; Zalai Kovács Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, 2008. 157–160.
7. Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing. Budapest: Műszaki K. 1998. 76.
8. Bálint Julianna: Minőség – tanuljuk és tanítsuk. Budapest: Műszaki K. – Magyar Minőség Társaság, 1998. 11.
9. Bíró Miklós: Szoftverminőség. In: Tóth Tibor: Minőségmenedzsment és informatika. Budapest: Műszaki K. – Magyar Minőség Társaság, 1999. 377–379.
10. Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula K. 1997. 374.
11. Bíró Miklós i.m. 369–370.
12. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi K. 1996. 238–239.
13. Tenner, A.R.; DeToro, I.J.: Teljes körű minőségmenedzsment. TQM. Budapest: Műszaki K. 1996. 104–115.
14. Child, John: A szervezetről – vezetőknek. (Útmutató gyakorlati problémák megoldásához.) Budapest: Közgazdasági és Jogi K. 1982. 120–127; Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi K. 1999. 76–77.
15. Bakacsi Gyula i. m. 226.
16. Bálint Júlia i. m. 63–87; Tenner-DeToro i.m. 41–44.
17. Chikán Attila i. m. 134–137; Angyal Ádám: Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás. Budapest: Kossuth K. 2009. 22–26; 44–47.
18. Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke. Budapest: EDGE 2000 K. 2008. 605 sköv.
19. Angyal Ádám i. m. 108–112; Klein–Klein i.m. 611; Senge, Peter: Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest: HVG K. 1998. 5–6; 13.
20. Koczor Zoltán: Bevezetés a minőségügybe. A minőségügy gyakorlati kérdései. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1999. 47.
21. Magyar szabvány MSZ EN ISO 9001:2001. Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2000). 108.
22. Tóth Tibor (szerk.): Minőségmenedzsment és informatika. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1999. 553.