

3. Irányítás

Az irányítás által szembesül a könyvtár saját céljai és a valóság közötti kapcsolattal. Más szóval: megtapasztaljuk a tervezés eredményét. A irányításon – közkeletű, de pontatlan kifejezéssel élve – érthetünk *ellenőrzést*. Mindenesetre e könyvben ellenőrzés vagy szabályozás helyett következetesen irányítás kifejezést használunk.

A tervezés során meghatározott célok és a valóság közötti eltérést meg is lehet és meg is érdemes mérni; a szempontokat a *teljesítmény-tényezők* – például hatékonyság, eredményesség, piac lefedése stb. –, az eszközöket a *teljesítmény-mutatók* adják. A *teljesítmény-mérés* során kapott eredményeket a *teljesítmény-értékelés* során minősítik. Az információs és könyvtári szolgáltatásban számos dolgot lehet irányítani, A fejezetben a forráselosztás ürügyén a dokumentum-állomány és a pénzforrások elosztására térünk ki. Az irányítás céljának megfogalmazásában segít az általános könyvtári és információs szolgáltatások felsorolása és feltételeinek meghatározása.

Az irányításnak rendszerbe foglalt formája a teljes körű minőségmenedzsment (TQM), ahol előre meghatározott eljárások segítségével törekedhet a folyamatos minőségi szolgáltatás nyújtására. A rendszer nemcsak az irányítást, hanem a többi menedzser-funkció egyes elemeit is magába foglalja. Amennyiben a könyvtár teljesen biztos akar lenni a minőségi munkafolyamatok dolgában, akkor fordulhat szabványokhoz, vagy/és kidolgozhat szakmai irányelveket is. Ilyen lehetőséget nyújtanak a minőségügyi szabványok vagy a charták.

3.1 Ismét a tervezésről

A jó tervezés tartalmazza az irányítást is^[1]. A irányítás során a könyvtár szembesül azzal, hogy a tervezési folyamat során megfogalmazott célok mennyire valósultak meg. Meghatározza, hogy mekkora az eltérés a kívánt és a meglévő állapot között és – visszakanyarodva a tervezéshez: felkészül a különbség csökkentésére. (Az *ellenőrzés* kifejezést éppen e momentum miatt kerülnék, tudniillik az ellenőrzésben csupán a működés megfigyelése és a teljesítmény mérése van meg, és nem tartalmazza a kívánt állapot elérését szorgalmazó szemléletet.) Az ellenőrzést követi az értékelés, majd a beavatkozás. *Szabályozásról* akkor beszélünk, ha van visszacsatolás, ha pedig nincs, akkor azt *vezérlésnek* nevezzük. A szabályozás és vezérlés együttes neve az *irányítás*. E fejezetben az irányításnak a szabályozás részéről esik majd szó, mivel a menedzsmentben döntően ez fordul elő.)

A külföldi szakirodalomban a *control*-t nevezik irányításnak. A hazai szakirodalomban ugyan előfordul a *kontrol* kifejezés *ellenőrzésnek* magyarítása, ám ennek téves voltára több forrás is felhívja a figyelmet.^[2] Az **irányítás** tehát:

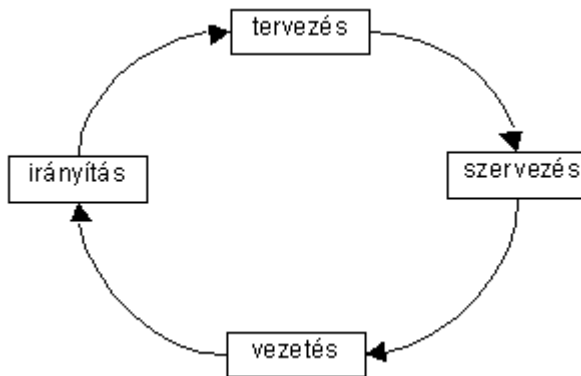
Az egykor meghatározott tervek folyamatos felülvizsgálata, a végrehajtás figyelemmel kísérése, illetve az erőforrás-elosztás szükség szerinti változtatása.

A irányítás csökkenti a bizonytalanságot, és növeli annak a valószínűségét, hogy a szervezet hatékony és egyben gazdaságos is legyen. Az irányítást nem lehet más folyamatoktól elkülönítve vizsgálni, ugyanis az ember nem úgy tesz, hogy elvégzi a feladatát, s csak utána irányítja azt.^[3] Az irányítás tárgya lehet egy termék vagy termékcsoport (termelésirányítás), egy piaci szegmens (marketing), egy lényeges szervezeti folyamat (szervezés), egy projekt (projektmenedzsment) vagy akár egy tényleges beruházás is (gazdaságirányítás).

Irányítás tehát, ha például a tervek határidőit, vagy más mennyiségileg előírt mutatóit – mondjuk az ajándékkönyvek január végéig befejezendő katalógizálását január végéhez közeledve – egybevetjük a tervekkel, és levonjuk a szükséges következtetéseket, például hogy jól halad a munka; vagy további munkaerőt kell bevonni, esetleg éppen számukat csökkenteni.

Az irányítást tárgyalva is elmondható, hogy kisebb szervezetekben – például néhány munkatárssal működő könyvtárak esetén – a menedzsernek általában nagyobb esélye van átlátni a teljes működést és a befolyásolás lehetőségeit, így kevésbé támaszkodik a formális szabályokra, szabványokra. [4]

Nagyobb szervezetekben az irányítás az ún. szabályzó kör jól elkülöníthető részévé lesz (ld. 3.1 ábra), és külön eljárások készülnek hatékonyságának növelése érdekében.



3.1 ábra A szabályzó kör és elemei

Miért van szükség irányításra?

A hazai könyvtárak és információs központok környezete az utóbbi fél tucat évben annyi változáson ment keresztül, amennyin korábban egyszerre aligha. A mai teljesítmények holnapra teljesen viszonylagossá válhatnak; a tegnap még létező könyvtárakat mára akár be is zárhatja a fenntartó. Az irányítás alkalmas arra, hogy olyan érveket adjon a könyvtári menedzser kezébe, amelyek bizonyítják hasznosságát (ez ugyanis a döntéshozók számára sem feltétlenül egyértelmű), és meg tudja mutatni azt, hogy a fenntartó által befektetett összegek miként kamatoznak. Az irányítás a mai könyvtárakban nem egyik napról a másikra vált égető szükségűvé. [5] Ha fontosnak tartjuk, hogy az eddig elért eredmények holnapra biztosan ne váljanak semmivé, akkor mihamarább teremtjük meg könyvtárunkban "tegnapi tervezésünk visszacsatolását", tehát az irányítást.

Szükséges a számvetés

Könyvtárakban is előfordul az a vélekedés, mely szerint mi jól dolgozunk ugyan, csak a használók és a fenntartók nem képesek arra, hogy észre vegyék, mert vagy be sem jönnek a könyvtárba, vagy ha már bejönnek, a szolgáltatásnak csak kis szeletét veszik igénybe. E vélemény azonban magában hordja a választ, mely szerint sok olyan lehetséges használó illetve adófizető van, aki nem tartja szükségesnek a könyvtárba járást, hiszen a könyvtáros nem volt képes vele megismertetni vagy megszerettetni a szolgáltatást. Továbbá, hogy a könyvtár olyan szolgáltatásokat kínál, amely nem is igazán kell a használónak. E minőségi hibákért első sorban a menedzsment felelős. [6] Hazai és külföldi felmérések igazolják, hogy a szervezet politikáját meghatározó döntéshozók számlájára írható az elkövetett hibák 80%-a [7], mindössze 15% írható kimondottan a beosztottak rovására (az átfedés tehát 5%). Fontos tehát, hogy a könyvtári teljesítményről menedzsereknek és munkatársaknak egyaránt legyen objektív visszacsatolásuk. (A belső információ terén a menedzsereknek gyakrabban vannak hiányosságaik.) [8] Az értékelés kritikus sikertényezője az, hogy a szolgáltató milyen nyitott a születő eredmények elfogadásában, és hogy milyen gyorsan sikerül azonosítani a problémát, majd kidolgozni a változtatási stratégiát. [9]

Egy megyei könyvtárakat felmérő 1996-os helyzetjelentés megállapította, hogy a gondokat a menedzserek ugyan látják, de a változás gondolatával nem foglalkoznak. □ *A helyzet magyarázatául az igazgatók az örökséget említik, ami 'rájuk maradt', a hagyományt, amellyel nehéz megküzdeniük, kiváltképpen a romló gazdasági helyzetben.* Az igazgatók □ *a gazdasági recesszió következményeitől tartanak (...) egyik helyen se merült fel, hogy analizálni kellene a munkafolyamatokat.* □ *A vezetők még kiszámítható kockázatokat is alig-alig vállalnak a hatékonyság érdekében.* [10]

A legtöbb hazai könyvtárban nem működik tudatos, hatékony irányítási rendszer. Sok esetben születnek ad hoc döntések a külső környezet változásaira reagálva. A könyvtáraknak azonban mindenképpen van irányítási gyakorlata, ha külön nem is esik róla szó. Az intézményen belüli irányítási gyakorlat változtatása azonban nagy körülmények között igényel, és mielőtt a nehézségekre térnénk, tekintsük át az irányítás típusait (3.2 táblázat).

A irányítás típusai bizonyos szervezeti formákhoz kötődnek (amelyekről a [4. fejezetben](#) lesz szó). A piaci irányítás a *feladat kultúrára*, a bürokratikus a *szerep kultúrára*, a 'klán' irányítás pedig a *hatalom típusú kultúrára* jellemző (bővebben: [4.3.1 pont](#)). Mindhárom típusú kultúra lehet eredményes egy-egy adott környezetben. Napjaink kihívásai azonban a magyar könyvtárakat a piaci típusú irányítás felé irányítják. Ezzel együtt jár a tudatos teljesítménymérés, a többnyire szabványosított szolgáltatások, szerződéses, rögzített szolgáltatási viszonyok. A bürokratikus szabályozás jelentős hagyományokkal bír a magyar könyvtárak világában is, bár az utóbbi évtizedben lassú elmozdulás tapasztalható. Nehezíti a helyzetet, hogy a változások gyakran nem szervezen, alulról fölfelé terjednek a szervezetben, hanem sokszor felülről lefelé, utasítások által, a munkatársak bevonása nélkül. Így az egyébként előnyös szolgáltatás-feljesztések elakadhatnak a munkatársak értetlenségén vagy ellenállásán. Összeszorított fogakkal pedig nehézkes jó szolgáltatást nyújtani. A bürokratikus irányítás eredményes lehet azonban egyszerűbb rutinjeljárások végzése esetén. A klán irányítás talán Michelangelo és tanítványai között eredményes, amikor a mester felvázolja a ruharedőt, és a tanítvány kidolgozza. Munkája akkor a legjobb, ha a mester esetvonásait sikerül imitálnia.

Az irányítás típusai és jellemzői [11]	
típus	jellemzők
Piaci irányítás: olyan szerződésre hasonlít, amelyben a vezetők bizonyos teljesítmények elérését honorálják.	<ul style="list-style-type: none"> - hangsúly az elszámoláson - meghatározható kimenet (output) - meghatározható, egységekhez rendelt teljesítmények - decentralizált működés - egyértelmű felelősségi viszonyok - viszonylagos autonómia
Bürokratikus irányítás: hatékony működésének feltétele, hogy a folyamatokban részt vevők tudják, mely tevékenységek járulnak hozzá a szervezet eredményes működéséhez. Olyan esetekben vezethet célra, amikor rossz az output mérhetősége, ám ismertek a technológiai kapcsolatok.	<ul style="list-style-type: none"> - hangsúly a szabályokon - az ismeretek a tevékenység részei - rutinszerű döntéshozatal - erős hierarchia - konformitás
'Klán' irányítás: a normák ismeretén túl az azonosulásnak van nagy szerepe. Működésének feltételei éppen ellentétesek a piaccal: amíg az egyértelmű teljesítmény-értékelést kíván, addig erre a klánnál nincs szükség. Használata a technológiai kapcsolatok nem teljes ismerete és a kimenet mérhetetlensége esetén lehet eredményes. [12]	<ul style="list-style-type: none"> - hangsúly a kultúrán - személyes elkötelezettség

3.2 táblázat Az irányítás típusai és jellemzői

3.2 Teljesítmény-tényezőktől a teljesítmény-értékelésig

E szakaszban meghatározzuk a teljesítmény-tényezőket, teljesítmény-mutatókat, szólnunk a teljesítmény-mérésről és a begyűjtött adatok minősítéséről, a teljesítmény-értékeléséről. E fogalmakat azért fontos külön-külön vizsgálni, mert fontos a sorrendjük és tudatos elkülönítésük. Tanuljunk a matrózok esetéből:

A kapitány felkiált az árbockosárban figyelő matróznak: – *Mennyi?* Az válaszol: – *Nyolc*. A kapitány tovább érdeklődik: – *Mi nyolc?* Mire a matróz: – *Mi mennyi?* Az információs és könyvtári szolgáltatásokban is megkülönböztetendők a teljesítmény és a teljesítménymutatók.

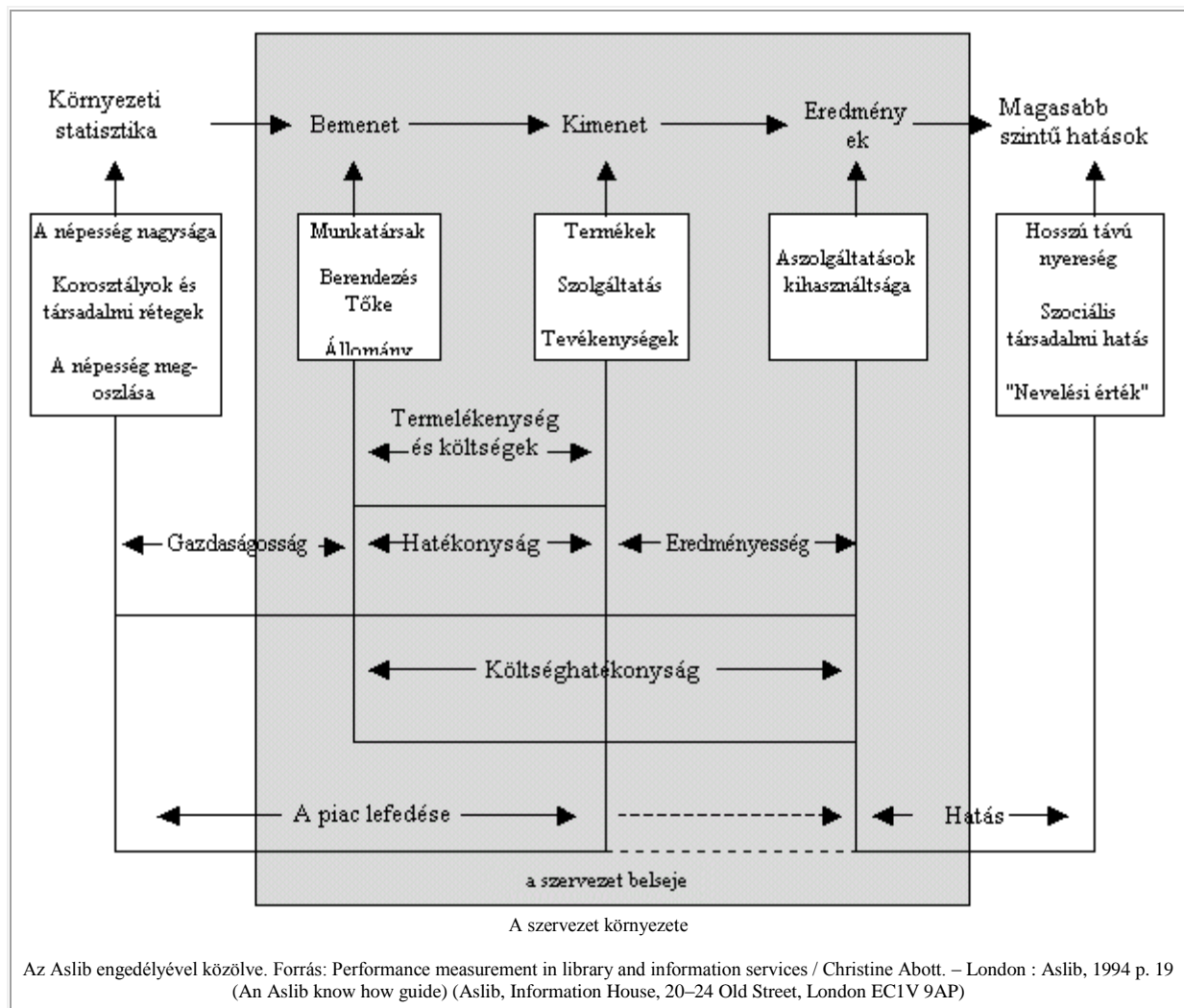
3.2.1 Teljesítmény-tényezők

Hogy a teljesítményt meg tudjuk határozni, az első lépés annak megállapítása, hogy mit mérünk. A könyvtári és információs szolgáltatásokat különböző szinten mérhetjük: górcső alá vehetjük az egész intézmény teljesítményét éppúgy, mint például egy részlegét, egy szolgáltatását, munkatársát, berendezését, egy szakterület dokumentumait, sőt egy helyiség kihasználtságát is.

A teljesítmény-tényezők meghatározása általánosságban:

- Gazdaságosság: a tevékenység nyereségessége
- Piaclefedés: a tényleges használók aránya a lehetséges használókhoz képest
- Eredményesség: sikerrel, eredménnyel járó tevékenység megvalósulása (illetve a cél elérése)
- Hatékonyság: a ráfordításokat és a hatásokat tükröző eredmények viszonya
- Költséghatékonyság: adott költségre jutó eredményesség
- Költségek: kiadások (közvetlenül pénz, vagy közvetve: munkaerő, idő, helyiség stb.)
- Termelékenység: egységnyi idő alatt nyújtott szolgáltatás

A teljesítmény-tényezők általános megfogalmazása után nézzük meg őket könyvtári és információs környezetben is a 3.3 ábrán:



3.3 ábra A könyvtár tevékenységének mutatói [13]

Az ábra értelmezését segítő érdemes pontosítani a *bemenet*, *kimenet* és *eredmények* fogalmát az információs és könyvtári környezetben:

Bemenetek: azok az erőforrások – például személyzet, dokumentumok, pénzügyi támogatás – melyeket a könyvtár működtetésébe fektetünk.

Kimenetek: az információs és könyvtári szolgáltatás működésének, vagy a végrehajtott tevékenységeknek a közvetlen termékei. A kimenetek mennyiségileg kifejezhetők, például mint a kölcsönzések, a megválaszolt kérdések, a feldolgozott dokumentumok, a megtartott kiállítások, szemináriumok száma stb.

Eredmények: az adott kimenetet igénybevevő személy azt mire használja, illetve a kimenettel kapcsolatban milyen mértékben elégedett. [14]

A irányítás kérdése ma, hazai könyvtárak esetében leginkább a szervezet átvilágítása, akkreditálása (vagy auditálása) során vetődik fel. Ekkor a könyvtár tevékenységeit külön-külön és együttesen is szembesítik a célokkal. Erre azért van szükség, mert a szervezet mindennapi munkája során nemritkán *elfelejti* működésének alapvető mozgatórugóit és hajlamos arra, hogy eltérjen a korábban, a stratégiai terv missziójában meghatározott céloktól. A könyvtárak, mint szolgáltató szervezetek gyakran ahelyett, hogy a piac vizsgálatára fordítanák energiájukat, aránytalanul sokat foglalkoznak költségvetésükkel. Fő céljuk a pénz és egyéb források szerzése a szervezet fenntartása érdekében. A felhasználás igazolását többnyire kiadási tételekkel fejezik ki (pl. bérek, juttatások, dokumentumok, berendezések, utazási költségek). A hangsúly tehát az anyagi források befektetésére vagy az átalakítás folyamatának költségeire és nem az outputra vagy a termelékenységre helyeződik; a használók

elégedettségének növelése háttérbe szorul. A könyvtár környezetére gyakorolt pozitív hatása érdekében a 3.2 ábrán lévő teljesítmény-tényezők mindegyikének kedvező értéket kell mutatnia.

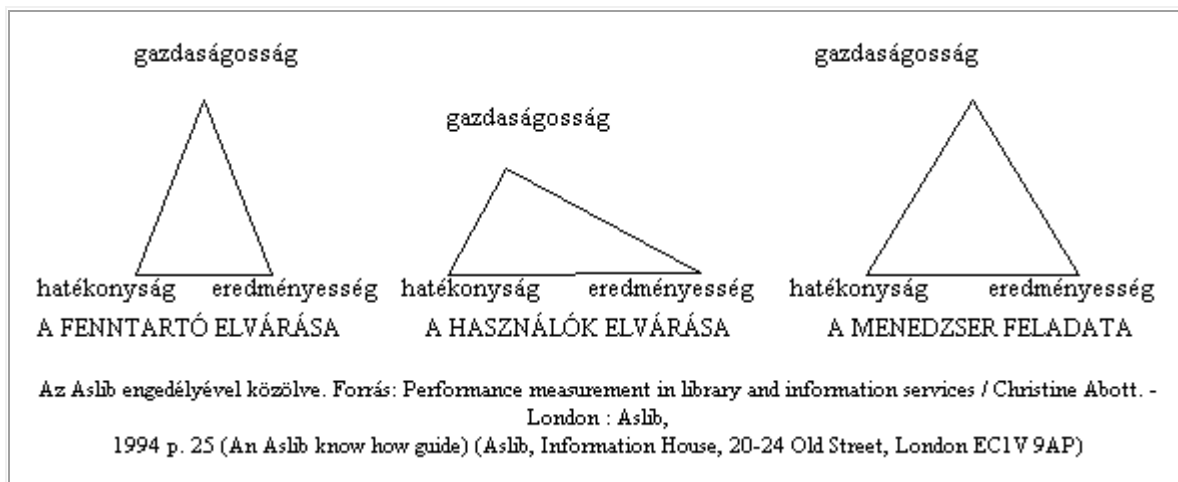
Gyakori hiba, hogy menedzserek bemeneti adatokat kérnek számon beosztottaiktól, például hogy mennyi időt töltenek a munkahelyen, mennyi és milyen hivatalos papírjuk van tudásukról – és nem azt, hogy mennyire eredményes vagy hatékony a munkájuk. Ez olyan, mintha egy útépitésre jelentkező embertől nem azt kérdeznék, hogy elbírja-e a talicskát, hanem hogy mennyi spenótot képes megenni.

Újonnan épült könyvtár nagy állománnyal, sok munkatárssal (bemenet) nyújthat szolgáltatásokat (kimenet), és büszke is lehet rájuk. Elmondhatjuk így, hogy munkájában *eredményes*. Emellett azonban az is fontos, hogy a szolgáltatások (kimenet) találkozzanak a *használói igényekkel* (eredmények), magyarul, hogy elegendő vegyék igénybe azokat, azaz a munka *hatékony* is legyen. Ezen túl fontos, hogy a szolgáltatások a lakosság szegmenseinek megfelelő részét is szolgálják, (*fedjék le a piacot*). Könnyű nagy bemenet mellett megfelelő kimeneti mutatókat elérni. A gazdaságosság elve azonban csorbát szenved. Ugyanígy kétes a költséghatékonyság, ha csekély a kilátás a hosszú távú nyereségre, szociális eredményekre, vagy egyszerűen okosabb emberekre.

Az Országos Széchényi Könyvtár hatékonyságáról 1996-ban egy írt Line: *A könyvtári személyzet létszáma túl magas, a gyűjteményekhez képest és a szolgáltatásokhoz viszonyítva jóval nagyobb, mint ahogy azt más nemzeti könyvtárban tapasztaltam. (Összehasonlításképpen: a Chilei Nemzeti Könyvtár több mint három és fél milliós gyűjteményével olyan hatalmas épületben működik, amely rendeltetési céljának sokkal kevésbé felel meg, mint az OSZK épülete. Személyzete 150 fő, ami 100-ra csökkenthető, ha a könyvtár teljes hatékonysággal működik.* [\[15\]](#)

A költségvetésre összpontosítás egyéb következményeket is von maga után. A szervezet energiáit a forráselosztók (a fenntartók) tetszésének elnyerésére fordítja. Arra figyel, hogy ne távolodjon el azoktól, akiknek a szervezetről kialakult képe kedvezőtlenül változhat meg, ugyanakkor nem fogalmazza meg pontosan, hogy kik is azok (melyik piaci szereplő). A költségvetést megnyerni akaró politika nagyon tág közönség irányába figyel, és ez a célok homályosságára vagy a *fontossági sorrend felállításának hiányára* utal. A menedzser szempontjából pedig azért nem tartható ez a törekvés, mert a könyvtár energiái túlságosan elaprózódnak. A menedzsment megköveteli, hogy rangsoroljuk a célokat és a piac meghatározott szegmenseihez rendeljük a forrásokat. [\[16\]](#) Más szavakkal: inkább keveset, de jobbat; semmint többet, de silányabbat. (Vö.: [fontossági sorrend felállítása](#) a 2.6 pontban) Mint látható, ebben az esetben is a tervezéshez kanyarodunk vissza.

A teljesítmény-tényezők összefüggenek egymással, és általában fordítottan aránylanak egymáshoz. A könyvtári és információs szolgálatban érdekelt felek például nem azonos mutatókban érdekeltek. A **használók** számára optimális helyzet az, hogy mindig minden elérhető: a maximális hatékonyság az érdeke. Ezt ellenzi a józan **fenntartó**, hiszen ilyen célhoz a világ összes pénze sem lenne elég: tehát a gazdaságosságban érdekelt. A könyvtári és információs **menedzser** feladata, hogy az ellentétes érdekek közt az eredményességet, a hatékonyságot és a gazdaságosságot megfelelő összhangba hozza (ld. 3.4 ábra, ahol a gazdaságosság, a hatékonyság illetve az eredményesség a háromszög egy-egy csúcsát adják).



3.4 ábra Használói és fenntartói érdekek súlyozása [17]

3.2.2 Teljesítmény-mérés (input-adatok gyűjtése)

A teljesítmény-mutatók értékének meghatározása összeszámlálással, megfigyeléssel illetve felméréssel történhet. A módszerek különböző pontosságú illetve típusú adatokkal szolgálnak.

A teljesítmény-mérés szoros kapcsolatban van a marketingkutatással (ld. [2.5.3 pont](#)), ugyanis annak során is meghatározott kimenetek (output) mennyiségi paramétereit keresik, például hogy hányan nevezik az adott szolgáltatást kielégítőnek vagy közepesnek, vagy hogy az adott polcon a könyvek hány százalékát vették le a múlt évben az olvasók.

Összeszámlálás

Lényege a mennyiségi mérés, valaminek, valakinek a megszámlálása. Ilyen például a használók, a használat, kölcsönzött dokumentumok megszámlálása. Némely adatokat szoftverek, gépek automatikusan biztosítanak, például a honlap használata, a fénymásoló- vagy pénztárgép számlálója stb., így ezeket az adatokat meghatározott időközönként csak le kell olvasni.

Az összeszámlálás módja lehet *cenzusos*, amely azt jelenti, hogy az összes esetet számoljuk meg, például az év minden napján számoljuk a látogatók vagy a lekérdezések számát. Másik lehetőség a *mintavétel*, amely gondosabb előkészítést, de kevesebb időt igényel. A mintavételes módszerrel igyekszünk az alapsokaságnak megfelelő, de jóval kisebb csoportot létrehozni, aminek a jellegzetességeit számoljuk. Ilyenre lehet példa, hogy a halmaz minden huszadik vagy századik esetének jellegzetességeit vizsgáljuk, majd a kapott eredményeket az egész halmazra kiterjesztjük.

Az ISO 9000-es minőségügyi szabványok megkövetelik a munkafolyamatok rendszeres dokumentálását, melynek része lehet meghatározott input-adatok változásának nyomon követése (ld.: [3.5 pont](#)).

Megfigyelés

Az előbbinél szubjektívebb, jobban függ a felmérést végző személy beállítódásától. Leginkább akkor végzik, amikor nincs más lehetőség, vagy az egzaktabb mérés túl bonyolult vagy költséges lenne. Nehéz például megállapítani objektív módon, hogy a használók milyenek ítélik meg a könyvtár vagy információs központ helyiségének kellemességét vagy áttekinthetőségét. Lehet ugyan kérdőívet készíteni és a használókkal osztályoztatni, de ez már a felmérés kategóriája.

Felmérés

Felmérésnek nevezzük, ha az emberek véleményére, tapasztalatára, viselkedésére, emlékezetére következetesen kérdezzük rá. Történhet szemtől szemben, interjú formájában, vagy kiosztott papíron. A felmérés általában sokkal pontosabb adatokkal szolgál, mint a megfigyelés vagy az informális megkérdezés, mivel következetes kérdéseket rendszerezett keretek között tesz fel.

A felméréssel kapcsolatban a három leggyakoribb hiba:

- A tényleges használók között végzett felmérések szerint állapítják meg a lakossági igényeket. Ezzel ugyanis figyelmen kívül hagyják a nemhasználók könyvtári és információs szolgálatról alkotott elképzeléseit.
- A válaszok eltérnek egymástól aszerint, hogy konkrétabb vagy elvontabb a kérdés. Ugyanis a konkrétabb vagy részletezőbb kérdésekre a kérdeztettek elfogulatlanabban válaszolnak, amely általában negatívabb eredményt hoz. Tehát ahelyett, hogy azt kérdeznénk: 'Elégedett-e a könyvtári tájékoztató-szolgálattal?' kérdezzünk a használó legutóbbi konkrét tapasztalatára.
- A válasz nagyban függ a kérdés feltevésétől. Ha rossz vagy érthetetlen a kérdés, akkor zavaros válaszok fognak születni. Ha egy fontos kérdés hiányzik a kérdőívről, az interjúkérdések sorából vagy a megfigyelési tárgylistán, akkor az adott területről nem kapunk adatokat. Bevetés előtt érdemes tesztelni a kérdéssort vagy a módszert. A felmérés különböző módszerei kiegészíthetők és biztosabbá tehetik a felmérést.

A folyóiratok használatát mérhetjük megfigyeléssel; melyiket látjuk leggyakrabban az olvasók kezében. Készíthetünk felmérést: az olvasók írják össze az általuk legfontosabbnak ítélt tíz vagy tizenöt periodikát. Azt is nézhetjük, hogy melyik dokumentumon találunk több 'külsérelmi nyomot', vagy melyek vannak a polcon leginkább összekeverve. A módszerek minden bizonnyal kiegészítik egymást és korrigálják egymás "hibáit".

Nem árt, ha a felmérést lehetőség szerint elfogulatlanul végezzük. A használóktól érkező visszacsatolás ugyanis meghatározhatja a szolgáltatások vagy termékek változtatásának keretét, és segít megkülönböztetni a tényeket az elképzelésektől.[\[18\]](#)

3.2.3 Teljesítmény-mutatók input-adatokból[\[19\]](#)

A könyvtárak korábban úgy gondolták, hogy önmaguk jellemzésére elegendő egy-egy olyan adat, mint pl. az állomány vagy a személyzet nagysága, könyvtáros-diplomák száma. Ezek mind *bementi (input) adatok*. A politikai és gazdasági nyomás azonban egyre inkább megköveteli (megkövetelné) a teljesítménymérés módszereit. Az input-adatok (pl. költségvetés, dokumentumállomány, a személyzet nagysága és felkészültsége, a használói elégedettség) alapján lehet arányok és viszonyok segítségével előállítani a *teljesítmény-mutatókat*, pl. dokumentumszám / használat.

Korábbi példánkban a könyvállomány nagyságát firtató kérdésre csak input-adat érkezett. Teljesítmény-adatot például a *használóra jutó dokumentumra* való kérdéssel kapunk.

Az input-adatok nem állnak mindig rendelkezésre, és azok, amelyek már készen vannak, nem feltétlenül alkalmasak a valóság tükrözésére – gondoljunk például az olvasótermi forgalom "ex-has bemondásos" mérésére, vagy a hangkazetták napi forgalmának a kívánatosnál differenciáltalanabb rögzítésére. A magyar könyvtárakban rendszeresen készítenek statisztikát, de gyakran a készítőik sem tudják, hogy milyen célból.[\[20\]](#) Példáinkban a korrekt mérés vagy nagyon drága, vagy bonyolultabb mérési technikát, – például az egyes hangfelvételek típusa

szerint külön mérést – igényel. És akkor még nem is említettük az olyan felméréseket, amelyek a használói elégedettséget, illetve annak változásait hivatottak rögzíteni. Sokszor szembesülünk azzal, hogy minőséget kell mennyiségi adatokkal jellemezni, ami persze általában lehetséges, de nagyon sok múlik az adatfelvétel technikáján, és nem ritkán azon, hogy ki végzi a felmérést.

Bizonyos esetekben érdemes a felmérést (auditálást) külső szakemberre bízni, akinek biztos, hogy nincsen szakmai vaksága, és kezét nem köti a szervezethez fűződő alárendeltségi viszony. Különösen fontos ez az ún. menedzsment-audit esetén, amikor a menedzser hatékonysága a vizsgálat tárgya. [21] (Minden bizonnyal ez a vizsgálat hozhatja a legtöbb hasznot a szervezet egészének.)

Egy budapesti magánegyetem rendszeresen méri az egyetemen belüli szolgáltató egységekkel (tanulmányi hivattal, büfével, könyvtárral, oktatókkal stb.) kapcsolatos hallgatói elégedettségi szintet, illetve annak változásait. [22] Így megállapítható, hogy a szolgáltatók közül melyik szorul alaposabb vizsgálatra, esetleg átszervezésre. – Ez azonban természetesen nem helyettesíti a részletesebb, egyes könyvtári szolgáltatásokra és munkafolyamatokra vonatkozó felmérést.

Az egyes könyvtári tevékenységek mutatóit különböző módon állítják elő az input adatokból. Mindegyiknél érdemes azonban figyelembe venni, hogy azok a mérés céljainak megfelelőek legyenek, egyáltalán: mérhetőek legyenek, a mérések ne igényeljenek túl sok időt, pénzt stb. Az adatszolgáltatás gyakorisága és naprakészsége is fontos tényező. A megfigyelések tárgya, célja az idők során változhat, ami miatt a mutatókat is változtatni kell. (Húsz évvel ezelőtt a munkaerő minőségével kapcsolatban fontos lehetett a párttag könyvtárosok száma, ma inkább a kezdeményezőkézség, kommunikációs készség, informatikai és nyelvismeret, vagy analízis képesség lehet fontos szempont.)

A könyvtár teljesítményének mérésére több szakirodalmi forrás említ teljesítménymutató-gyűjteményt. [23] Ezek közül *Line* a könyvtári szolgáltatások hat kritériumát és a hozzájuk kapcsolódó teljesítmény-mutatókat tekinti át a 3.5 táblázatban:

A könyvtári szolgáltatások teljesítmény-tényezői és teljesítmény-mutatói [24]	
I. Hozzáférés (kimenet)	1. A szolgáltatások száma és a különböző használói osztályoknak nyújtott szolgáltatások szintje 2. Az igényelt és a nyújtott szolgáltatások közti arány 3. Az állomány és a teljes – tényleges és lehetséges – használói népesség közti arány
II. Költség (bemenet)	1. A személyzet létszáma 2. A személyzet felkészültsége és más jellemzői 3. Az egy dokumentumra eső összes költség 4. A könyvbeszerzési keret és a használók közti arány
III. A használói elégedettség (eredmény)	1. A használók elégedettsége a szolgáltatásokkal 2. A használói tevékenységek száma a könyvtárakban 3. Az állomány nyilvántartott részének aránya az egész állományhoz 4. Az állomány dokumentumtípus szerinti megoszlása (könyv, periodika, jelentés stb.) 5. A dokumentumszám típus szerint, a különböző felhasználói osztályokhoz viszonyítva 6. Az állományegységek minősége és értéke szakértők véleménye alapján
IV. Válaszadási idő	1. A szolgáltatások gyorsasága

<p>– a dokumentum rendelkezésre bocsátásának gyorsasága (hatékonyság)</p>	<p>2. A szolgáltatások számának és átlagos teljesítési (válaszadási) idejének aránya 3. A teljesítési idő és a dokumentum értékességének, érvényességének ideje közötti arány (régén rossz lenne, ha egy napilapot csak egy nap késéssel tudnánk kézbe adni; a dokumentum túl gyorsan avul el) 4. Az állomány és a válaszadási idő aránya (száz könyv közül több időbe kerül kiválasztani a megfelelőt, mint tíz közül)</p>
<p>V. A költség / haszon aránya (költséghatékonyság)</p>	<p>1. A nyújtott szolgáltatások és az összes költség közötti arány 2. A szolgáltatásokra fordított összeg és a használók (tényleges és lehetséges) közti arány 3. A dokumentumegységre eső költség és az egység értéke vagy hasznossága közti arány 4. Adott szolgáltatás és a válaszadási idő költségének aránya (a rezszi költségével együtt)</p>
<p>VI. Használat (környezeti statisztika, bemenet, kimenet és eredmények)</p>	<p>1. A szolgáltatások kihasználtsága (megválaszolt tájékoztatói kérdések, bibliográfiák stb.) 2. A tényleges és a lehetséges használók közti arány 3. Teljes könyvtárhasználat (látogatási adatok, a dokumentumok "forgása" stb.) 4. Egy adott szolgáltatás és az összes használó számának aránya 5. Az összes használó és az összes szolgáltatás közötti arány 6. A használt dokumentumok százalékos megoszlása dokumentumtípusok és használói kategóriák (pl. diák, tanár, kutató stb.) szerint 7. A kölcsönzött dokumentumok és a különböző használói kategóriák aránya 8. A kölcsönzött dokumentumok és a használók száma közti arány 9. A teljes használat és a teljes állomány közti arány 10. Dokumentumegység-használat / nap.</p>

3.5 táblázat A könyvtári szolgáltatások kritériumai és teljesítmény-mutatói (a felsorolt mutatók sorát folytatni lehetne még, de a táblázatban szereplők a leggyakoribbak).

Ha az egyes szolgáltatásokhoz rendeljük a teljesítmény-mutatókat, akkor alkalmasak lesznek az adott könyvtári és információs tevékenység jellemezésére. A 3.6 táblázat példaként a gyűjteményszervezés, térkihasználás, könyvtárközi kölcsönzés és a témafigyelés jellemzőit tipizálja.

Gyűjteményszervezés (válogatás és selejtezés)

Gazdaságosság	- a könyvtári költségvetés arányos elosztása
Hatékonyság	- a forgalom aránya: az egy dokumentumra jutó használat aránya szakonként (dokumentum / használat), - a vásárolt dokumentumok és a kielégített kölcsönzési igények aránya viszonyítva (szakonként) - a kölcsönzött kötetek aránya a teljes állományhoz viszonyítva (szakonként)
Költséghatékonyság	- az egy használóra eső gyűjtemény költségei
Költségek	- az egyes tételek válogatásának, ill. törlésének költségei - a beszerzett dokumentumok átlagköltségei (szakonként), összehasonlítva külső mutatókkal

A gyűjteményszervezés elemzését tovább lehet bontani dokumentumtípus (folyóirat, könyvek, CD-ROM-ok, stb.) és szak szerint.

Térkihasználás

(Hasznos tér: a használók által közvetlenül, tanulásra, kikapcsolódásra stb., eszközök használatára igénybe vett tér.)

a piac lefedése	- a könyvtárlátogatók éves száma a lakosság számához viszonyítva
hatékonyság	- az ülőhelyek kihasználtsága: az ülőhelyek / tanulóhelyek aránya az elfoglalt helyekhez viszonyítva
költséghatékonyság	- a nyitvatartási időn belüli eltérő használat megoszlásának költségei
költségek	- a nyitvatartási idő alatti fenntartási, működtetési költségek / egy használó költségei látogatásonként - a könyvtári tér fenntartásának költségei négyzetméterenként

Könyvtárközi kölcsönzés

gazdaságosság	- a költségvetés ide vonatkozó aránya
a piac lefedése	- a szolgáltatás felvevőpiaca
eredményesség	- az ellátás sebessége
hatékonyság	- az ellátás aktualitása - az ellátás pontossága
költségek	- az igényelt dokumentumokra jutó költség - a kapott dokumentumokra jutó költség
termelékenység	- a munkafolyamatban részt vevő munkatársak
Témafigyelés / SDI szolgáltatás	
a piac lefedése	- az előfizetők száma viszonyítva a potenciális előfizetők számához
eredményesség	- az igény-kielégítés mértékének vizsgálata, (felhasználói elégedettség) az ismételt használatbavétel aránya
költséghatékonyság	- a különféle típusú szolgáltatások ára előfizetőnként
költségek	- az egyes bulletinok előállításának költségei
termelékenység	- az egyes bulletinok előállítása / munkaerő-ráfordítás
<p>Az Aslib engedélyével közölve. Forrás: Performance measurement in library and information services / Christine Abott. – London : Aslib, 1994 p. 29, 34, 35, 37 (An Aslib know how guide) (Aslib, Information House, 20–24 Old Street, London EC1V 9AP)</p>	

3.6 táblázat Egyes szolgáltatások teljesítmény-mutatói [26]

A táblázat adatai nem adnak szilárd kereteket a helyi teljesítmény-méréshez, de segítenek a mérés kultúrájának megalkotásában.

3.2.4 Teljesítmény-értékelés (teljesítmény-mutatók vizsgálata)

Magától a teljesítmény-mutatóktól és a -méréstől függetlenül kell kezelni a *teljesítmény-értékelést*, ugyanis azt gyakran belső vagy szervezeti irányelvek határozzák meg.

Az egyes szolgáltatások értékelésénél fontos meghatározni, hogy mely számszerűsített értéktől kezdve tartjuk megfelelőnek a szolgáltatást, illetve beszélhetünk minőségről. A használók számára minden időben minden dokumentum azonnali biztosítása irreális minőség-eszme lenne. A források korlátozottsága miatt azonban ennél *kevésbé* is meg kell elégednünk.

Lancaster felhívja a figyelmet az ún. *90%-os könyvtár*ra. A használó akkor lenne teljesen elégedett, ha az általa keresett dokumentumok mindegyike (tehát 100%-a) a keresés időpontjában kölcsönözhető lenne. Ez azonban a könyvtár számára gyakorlatilag elérhetetlen. A *90%-os könyvtár* modellje szerint elegendő, hogy a keresett dokumentumok átlagosan 90%-a érhető el helyben, szabadpolcon, megfelelő példányszámban. A maradék 10%-hoz a könyvtár a távhozzáférést, előjegyzést, vagy helybenolvasást biztosítja. [27]

A kézzel vezetett leltárkönyvben vagy szakirodalmi adatbázisban biztosan van hiba; ez a leggyakoribb dokumentálás esetében is előfordul. Egy másik munkatárs ellenőrizheti, ami által az adatok helyességi aránya például 97%-ról 98.5%-osra módosulhat, s egy további átvizsgálással 98.9%-os is lehet, ám kétséges, hogy – átlagos körülmények között – megéri-e a nagy munkaerő-ráfordítás.

Meg kell győződni arról, hogy a 3.5 táblázatban szereplő valamennyi mutató, de akár csak a hat alapvető kritérium egyenlő súllyal esik-e latba az egyes szolgáltatások mérésakor. Ha nem, akkor úgy kell ezeket súlyozni, hogy viszonylagos jelentőségük egy bizonyos szolgáltatás értékelésében és az egész könyvtári program szempontjából egyaránt világos legyen. [28]

Történtek átfogó kísérletek arra, hogy kézzel fogható számadatokat adjanak meg az egyes szolgáltatások hatékonyságának mérésére, pl. hogy egy szakozónak mennyi legyen a napi normája, vagy hogy egy egyetemi könyvtárban az adott létszámmal hány hallgatót lehet naponta ellátni. Ezek a számok azonban túlzottan viszonylagosak, mondjuk például a ritkábban előforduló idegen nyelven írt könyvek esetében, vagy a különböző egyetemi szakok (pl. magyar vagy testnevelés) könyvtári állománya esetében. Marad tehát az, hogy a könyvtár által összegyűjtött adatokat, mutatókat a könyvtár hasonló, előző évi adataival, illetve más, megközelítőleg azonos körülmények között lévő könyvtár adataival vetik egybe. (Ezt az eljárást nevezik angolul *benchmarking*nak.) Az információs és könyvtári szakirodalomban jelennek meg olyan tapasztalatok, amelyek egy-egy könyvtár vagy könyvtártípus számára hasznosnak bizonyult szabványokat vagy ajánlásokat tesznek közzé, például mekkora legyen a potenciális vagy valós használókhoz viszonyítva, az állomány nagysága [29], de ezeket abszolút igazságok helyett támpontoknak érdemes felfogni.

Egy honi idegen nyelvű könyvekkel foglalkozó könyvtárban normákat határoztak meg, mennyi dokumentumot kell napjában feldolgozni. E teljesítménynorma alól a munkatársak megpróbálták kibúvókat találni, mert a megszokott angol könyvek esetében jóval gyorsabban ment a munka, mint a finn, héber vagy koreai nyelvűeknél. A munkatársakat nagyon demotiválta a helyzet, amely a munkamorálra is kihatott.

Lehet a 100 könyvre eső évi 1 kölcsönzést ugyanúgy soknak, mint kevésnek nevezni. Döntőbíró a könyvtár vagy a szolgáltatás célja lehet: az archívum-feladatkört ellátó könyvtár forgalma természetesen alacsonyabb, mint a kerületi fiókkönyvtaré.

A teljesítmény-értékelés során kapott eredmények segítenek a döntések és tevékenységek igazolásában, egyben növelik a fenntartó szemében a könyvtár presztízsét. A felmérés azonban akkor hasznos, ha az eredmények cselekvést, változtatást is vonnak maguk után.

A polcon lévő dokumentumok forgási sebessége az adott (szak)terület irodalmának szerzeményezési politikáját erősen befolyásolja. Ha az adatok a szépirodalomnál vagy pl. az építőipari műveknél csökkenést jeleznek, indokolt az adott állomány zsugorítása. Ellenkező esetben újabb dokumentumok beszerzése ajánlatos. [30]

A teljesítmény-mérésig eljutó hazai könyvtárak közül sokan megriadnak a következtetések levonásától. Pl.: *ha csak azokat a könyveket tartanánk meg, amelyeket keresni szoktak, akkor ki kellene dobnunk az állomány felét! Vagy: csak a hallgatókat tanítjuk az OPAC használatára, mert az oktatók úgyszemint ülnek le a gép mellé...*

A szolgáltatási szint szerződése (service level agreement)

Az egyes kritériumok fontosságát az információs és könyvtári szolgáltató és fenntartója közötti "szerződés" is meghatározhatja, amit szolgáltatási szint szerződésének (*service level agreement*) nevezhetünk. A szerződés tartalmazza a könyvtár vállalásait az egyes szolgáltatásokkal kapcsolatban, a szolgáltatás minősítésére szolgáló szabványokat, illetve a mutatók kiszámításának elfogadott módját. Tisztázza az elvárásokat, a felelősséget, illetve a jogosítványokat mindkét fél számára, segít tudatosítani a költségeket, és hatékonyságra szorít. A szerződést általában a fenntartó és a szolgáltató köti, de arra is van példa, hogy a könyvtáron belül a feldolgozók és a tájékoztatók között köttetik. A felsőoktatási intézmény könyvtára és a tanszékek közötti térítési díjak alapjául is szolgálhat, amennyiben a könyvtár és a tanszékek is önálló költségközpontként működnek. [31] Ezt a szerződést szokás a könyvtár belső falán nyilvánosságra hozni.

A szerződés megvalósulhat az éves terv keretében is. Ebben a felek megegyeznek, hogy megfelelő források (pl. könyvtári fenntartási költség) biztosítása fejében a könyvtár vagy információs központ meghatározott szintű szolgáltatást (pl. elégedett használó / év) nyújt. Amennyiben módosul a helyzet, például csökken a beszerzési keret, akkor a könyvtár "joggal" jelentheti be szolgáltatásainak adott szintű visszafogását. A fenntartó képes lesz arra, hogy kiszámíthassa a lefaragások következményeit. A szolgáltató az elért eredményekről meghatározott időn belül (pl. egy év múltán) beszámol. A beszámoló legfontosabb tartalmi elemei:

1. költség-, fedezet- és eredmény-kimutatások;
2. a tervektől való eltérések elemzése, indoklása;
3. a működés többszemponútú megítélését segítő mutatók;
4. cselekvési vázlatok, intézkedési javaslatok. [32]

A fenntartónak, vagy a könyvtáron belüli, osztályokkal szerződő menedzsernek ügyelni kell arra, hogy csak az adott osztály hatáskörével kapcsolatos tevékenységeket kérje számon, tehát az osztály *külső környezetének* (ld. SWOT-elemzés) alakulásáért az ott dolgozókat ne vonja felelősségre.

Menedzsment információs rendszerek (MIS)

A teljesítmény-mutatók gyűjtésére és értékelésére jó szolgálatot tesznek a különféle menedzsment információs rendszerek (Management Information System), amely: *olyan információs rendszer, amely amellel, hogy egy szervezet összes szükséges információ-feldolgozó tevékenységét ellátja, információkat nyújt és információ-feldolgozási módszereket szolgáltat a menedzsment különböző funkciói, valamint a döntési folyamatok támogatására.* [33] Az operációkutatás területéről mint MIS-elemet említhetjük például a Gantt-diagramot (ld.: [2.5 pont](#)), mely a munkafolyamatok figyelemmel követését segíti. Alkalmazását ma már szélesebb körben elérhető szoftverek is segítik, például a MS Project, amely a projektfolyamatok rugalmas és hatékony tervezését és irányítását segíti.

3.3 Irányítás információs és könyvtári szolgáltatásokban

Ahogy a fejezet elején elhangzott: a irányítás az egykor meghatározott tervek folyamatos felülvizsgálata, a projekt figyelemmel kísérése, illetve az erőforrás-elosztás szükséges változtatása. A irányítás tárgya lehet az erőforrások felhasználása, egy termék vagy termékcsoport, egy piaci szegmens, egy lényeges szervezeti folyamat, egy projekt vagy akár egy konkrét beruházás is.

A fejezetben az *erőforrások*, *használói igények* (piaci szegmensek) és a *szolgáltatások* kerülnek terítékre. A folyamatok irányításának új lehetőségeit a következő, TQM-mel foglalkozó fejezet tárgyalja majd. A projektmenedzsment kérdéseiről a [2.6.1 pontban](#) esett szó.

3.3.1 Erőforrások irányítása

Irányítani sokmindent lehet a szolgáltatás minősége érdekében: a legfőbbet, az emberi erőforrást, annak teljesítményét, kihasználtságát, a dokumentum- és információ-állományt [34], a beszerzés hatékonyságát [35], a szolgáltatásra felhasznált időt [36], a berendezések kihasználtságát, a helyiségeket, a továbbképzést [37], az állományvédelmi berendezés eredményességét stb. E források közül csak néhányat részletezünk. Kiemeljük azonban azt a forrást, amelyet legkönnyebb átalakítani a többire: ez a pénz, vagy választékosabban fogalmazva: a költségvetés. A költségvetés felhasználható tudás vagy munkaerő megszerzésére, állományegységek vagy berendezések, helyiségek vásárlására. (Nem lehet ugyanakkor megvásárolni a lelkesedést, a hozzáállást, a motivációt és a szolgáltató mosolyát, ezekhez ugyanis a vezető mesterségbeli tudása kell.)

Emberi erőforrás...

Az információs központ és könyvtár legfontosabb erőforrása a saját magát is megújítani képes munkatárs. Az irányítással esetükben – a téma fontossága miatt – külön, az emberi erőforrás-gazdálkodást tárgyalva foglalkozunk majd az [5.1 pontban](#).

Az állomány és a dokumentumok irányítása

Az emberi erőforrások kihasználtságának vizsgálata után talán ez a terület a második legkényesebb – már ami a irányítást illeti. [38] Ugyanis sok helyen még mindig tartja magát az a vélekedés, hogy minél nagyobb állománnyal rendelkezik a könyvtár, annál jobb. A leghatékonyabb információs szolgáltatókra ugyanakkor szinte ennek az ellenkezője a jellemző. Aránylag kevés kézzel fogható dokumentumot tárolnak, és a hangsúly az igény szerinti (□ éppen időben □, just-in-time) ellátásra helyeződik. Meglévő vagy hálózatról lehívható forrásokból akkor állítják össze az információs csomagot, amikor a konkrét igény jelentkezik.

Az EBRD (European Bank of Reconstruction and Development) londoni Üzleti Információs Központjában szükség esetén a hír keletkezésétől (!) számított egy órán belül 10-15 oldalas kiadványt készítenek egy gazdasági vagy pénzügyi témáról. [39]

A hit a nagy állományok mindenhatóságában már több évtizede megrendült [40], és remény szerint itthon is lassan eltűnik, teret engedve a 3.6 ábra példájában bemutatott gyűjteményszervezési teljesítmény-mutatók használatának. A dokumentumok, illetve az információ irányításának kérdése leginkább üzleti információ-szolgáltatások esetében, az információ hitelességének vagy eredetének feltüntetése kapcsán vetődik fel. A szolgáltatás-nyújtás minősége ugyanis megköveteli a dokumentumok vagy az információ hitelességének folyamatos ellenőrzését. [41]

Milyen közvetlen kára származik a közkönyvtárosnak, ha téves információt ad egy középiskolás hallgatónak Bulgária lakosságának korfájáról? – És a marketingintézet könyvtárában vagy a nagy külkereskedelmi bank információs központjában? Joggal reklamálhat-e a közkönyvtárban az olvasó, aki a kikölcsonzott elavult turisztakép miatt tévedt el a Börzsöny erdeiben?

*

Az alábbiakban esik szó a költségvetési keret irányító szerepéről. Ezt a szakaszt követik a források elosztásáról általában szóló bekezdések, amelyek az állomány, az épület, a berendezések, a rendszerek irányítási lehetőségeit taglalják.

A költségvetés mint irányító

A költségvetés maga is terv, sőt, egyben ítélet is. Csak azokat a tételeket foglalja magában, amelyek az összes lehetséges kiadás között elsőbbséget kaptak: ha tehát valami kimaradt belőle, akkor azt a készítői nem találják fontosnak. A költségvetési irányítás – megjelenési formájától függetlenül – a menedzseri irányítás legelismertebb formája és leginkább használt eszköze. Ha úgy tetszik, nevezhetjük a nonverbális kommunikáció egyik eszközének is.

Ha egy menedzser éveken keresztül pénzhiányra hivatkozik egy bizonyos dolog megvalósítását illetően, akkor vagy nem mond igazat, vagy rossz menedzser, mivel képtelen rangsorolni a teendőket és eszerint dönteni.

Ha a költségvetés külön tételként kezeli a továbbképzést, akkor fontosnak tartja azt; legalábbis a többi tétel kiadásához való viszony alapján. Egy angol felsőoktatási könyvtárban a továbbképzési keretet két részre osztották: 80%-ára normatív módon mindenki automatikusan számíthatott, a 20%-ra pedig pályázni lehetett. Az intézkedés kommunikációs értéke: mindenki szakmai fejlődése fontos a könyvtárnak, de a kiemelkedő lehetőségeket megvalósító munkatársak támogatását szintén fontosnak tartja. [42]

A költségvetés tehát nemcsak az üzleti terv része, amelyik előre meghatározza a kiadásokat és célokat, hanem a irányítás, koordinálás, a kommunikáció, a teljesítmény-mérés és a motiváció eszköze [43]. A tervezéssel való szoros kapcsolatot jelzi, hogy sok tervezési eszköz a irányítás lehetőségeit is magában hordja. A Gantt-diagram (ld. 2.6.1 pont) egyaránt jelzi a projekt aktuális állapotát. Az egyes munkaegységekhez könnyen hozzárendelhetők az erőforrások, illetve annak esetleges változásai.

A könyvtárak költségvetési irányítása a szervezeti autonómia kérdése is, főként ha a könyvtár egy nagyobb szervezeti egység, például vállalat, iskola, egyetem része. Amennyiben a könyvtár nem rendelkezik elkülönített költségvetési kerettel – tehát nem önálló költségközpont – akkor fennáll a veszély, hogy a fenntartó szerv gazdasági elképzelései befolyásolják a könyvtár szakmai döntéseit. Az is gondot jelent, hogy a költségvetés nagy része "címkézett", tehát csak bizonyos célra használható fel.

Ha egy hazai könyvtár a hatékonyság érdekében a dokumentum-feltárást külső szolgáltatóktól kívánja megrendelni, a saját feldolgozói munkaerő felszabaduló költséghányadát nem fordíthatja automatikusan az adatok távhozzáféréseinek fejlesztésére. Ezért sok esetben maradnak a hagyományos, sokszor pazarló rendszernél.

A vállalati könyvtárak esetében könnyebb kivívni a költségközponti státuszt, ugyanis üzleti környezetben gyorsabban feltűnik, hogy a szakmai érveket a gazdaságosság elve is alátámasztja. A vállalat tudatában van annak, hogy a könyvtár jó teljesítményében érdekelt és annak is, hogy a vállalati döntéshozók a szakmai kérdésekben nem kompetensek, így azok költségvetési irányítását is a könyvtári szakemberekre bízzák[44]. A könyvtár és információs központ szakmai önállósága olyan markánsan is megfogalmazódhat, hogy reális esély a könyvtár szervezeti kiválása is.[45]

A költségvetés szabályozóként való alkalmazása természetesen csak akkor lehet eredményes, ha a könyvtár tudatában van az egyes szolgáltatások, termékek, munkafolyamatok közvetlen és közvetett költségeinek[46]. A közvetlenbe tartozik a nyersanyagok beszerzési árától a munkatársak foglalkoztatásának társadalombiztosítási járulékkal terhelt költsége, tehát amelyek esetében egyszerűen megállapítható, hogy valamely termék / szolgáltatás előállításával vagy szervezeti egység működésével kapcsolatos kiadás nagysága a termelés / szolgáltatás mennyiségével arányosan változik. A közvetett költségek közé pedig a berendezések amortizációját, a helyiségek fenntartásának költségét stb. soroljuk.

A források elosztása – általában

A derék háziasszony a konyhapénz beosztásában hónapról hónapra – a jelentős ünnepeket és a gyümölcsszezon is figyelemmel kísérve – meghatározott elvek szerint jár el. Forrásai (készpénz, hagyma, szárzészta, befőtt stb.) korlátozottak – és ebben nagyon hasonlít a könyvtárakra. A könyvtár a tervezésen túl, működésének irányítása közben is folyamatosan törekszik arra, hogy az anyagi eszközök mindig a leghatékonyabban legyenek kihasználva. A források elosztásának (allokációjának) számos elve lehet.[47]

A. Az erőforrás fizikai megjelenése szerint

A könyvtár költségvetése meghatározhatja, hogy a dokumentum-beszerzést, a technikai eszközök vásárlását vagy a könyvtári személyzetet milyen mértékben támogatja. (Hazánkban a közalkalmazotti törvény írja elő, hogy – egyebek között – a könyvtári munkaerő milyen anyagi juttatásokban részesüljön. Ez azonban csak az alsó határ. A megfelelő munkaerő alkalmazásakor egy határ után a béralku következhet, a kereslet-kínálat szabályai szerint – természetesen ez nem vizsgálja azokat a menedzsereket, akik nem látnak rendelkezésükre álló más forrást.)

B. A könyv- és médiapiac alakulása és a beszerzés viszonya szerint

A megjelenő és a beszerzett dokumentumtípusok közötti arányt, illetve a szerzeményezendő dokumentumok mennyiségét több szempontból is meg lehet határozni. Függhet:

- a megjelent könyvek és folyóiratok számától,
- a megjelent könyvek és folyóiratok árától,
- a használók számának változásától,
- a dokumentumok használatának olyan változásától, mint pl.: egy egységre eső használat a gyűjteményben, a frissen beszerzett egységekre eső használat, a gyűjtemény kihasználtsági aránya (hány %-át forgatják), olvasók elégedettségi szintje, az egy használatra jutó költség.

C. A beszerzendő dokumentumok (információ) típusa szerint

Ezek lehetnek könyvek, folyóiratok, audiovizuális dokumentumok. Vannak intézmények, amelyek missziójuk szerint specializálódnak egy-egy dokumentumtípusra, például filmarchívum vagy videokönyvtár. A legtöbb könyvtárnak azonban olyan dokumentumokat kell szolgáltatni, amilyeneket a használók elvárnak tőlük – és általában egyszerre sokfélének várnak el: folyóirattól a CD-ROM-ig, könyvtől a videokazettáig. Így válik érdekes kérdéssé, hogy a könyvtár a szűkös keretet milyen arányban ossza fel a kevesebb és igényesebb használó számára érdekes CD, vagy a hagyományos könyvek között: esetleg ugyanazon lexikonnak CD-, vagy nyomtatott kiadását vásárolja.

D. A beszerzés fajtái szerint

A beszerzés történhet fizikai beszerzés vagy könyvtárközi kölcsönzés formájában. Állományasztatás esetében leginkább az okoz dilemmát, hogy a könyvtár szabaduljon-e meg a dokumentumtól, vagy tartsa meg azt. Köttesse, vagy ne az elhasználdott könyvet, illetve a folyóiratok évfolyamait. A költséghatékonyságra törekvő, szolgáltatásközpontú könyvtárakban az alkalmi hozzáférés lehetővé tétele – pl. könyvtárközi kölcsönzés révén – nagyobb szerepet kap mint a gyűjteményközpontú elveket követőkben; más szavakkal: az innovatív könyvtárak az általános hozzáférésről az "éppen időben" való hozzáférésre helyezik a hangsúlyt (ld. a TQM alapelveit – [3.4.3/c pont](#)).

E. A könyvtári munka egyes területei szerint

A kiválasztott terület lehet a gyűjteményszervezés, a bibliográfiai szolgáltatások területe, a kölcsönzés, a marketing, a tervezés vagy más terület. A kilencvenes évek végén úgy tűnik, hogy (fontossági sorrendben) a menedzsment, a marketing és a számítógépesítés mint hatékonyság-fokozó lehetőség a legérdekesebbek a befektetésre. Az is megfigyelhető, hogy a könyvtárakban a hatékony munka egyre inkább a szakmai teendőkre összpontosul. Az egyéb tevékenységeket (büfé, könyvkötészet, fénymásoló-szolgáltatás stb.) sok szempontból érdemesebb belső vagy külső vállalkozókkal elvégeztetni. A privatizálás azonban a könyvtárosi munkát is elérte, így ma már komoly kérdés, hogy a retrospektív konverziót vagy a beérkező dokumentumok katalogizálását, a katalógus-építést saját könyvtáros vagy külső szolgáltató végezze.

F. A szolgáltatások szerint

Mi kapjon inkább hangsúlyt? Az információs szolgáltatások (pl. referenz, témafigyelés, kérdések gyors megválaszolása, bibliográfiai kutatás) vagy a dokumentum-szolgáltatás (kölcsönzés és könyvtárközi kölcsönzés). Nemzetközi tendencia, hogy a helyben nagyobb értéket szolgáltató első csoportra helyeződik a hangsúly, ugyanis a feldolgozó-munka javarésztét külső szolgáltató is elvégezheti [\[48\]](#). (Ld. később – *Információs és könyvtári tevékenységek szerződéses kiadása* – [4.5.3 pont](#).) Ennek azonban – a veszteségek elkerülése érdekében – lehetséges veszélyeivel is számolni kell. [\[49\]](#)

G. A használói csoportok (piaci szegmensek) szerint

Szakkönyvtárak esetében: a (kutató)intézeti személyzetet, a kutatókat, a hallgatókat vagy a külső látogatókat támogassák-e. Közművelődési könyvtár esetében: a társadalom középosztályát, a kisebbségeket, a hátrányos helyzetűeket stb. A döntések a hatékonyabb szolgáltatások nyújtása érdekében váltak fontossá. Gyakorlatilag irreális dolog, hogy egy szolgáltató az összes lehetséges használót azonos feltételekkel, illetve azonos színvonalon szolgálja ki.

A felsorolt elosztási szempontok esetében célszerű azt vizsgálni, hogy a könyvtár küldetésén belül melyik területen a legkedvezőbb a fejlesztésnek a várható költség/haszon-aránya. Ennek eldöntésében a SWOT-elemzés belső vizsgálatának eredménye (erőségek és gyengeségek) fontos támpontot ad.

A új szakok indítása esetén az érintett szakterületek irodalma iránti kereslet erőteljesen megnövekszik, az érintett dokumentumok igen keresetté válnak. A szakterületre eső aktuális beszerzési keret elégtelen, tehát a felsőoktatási könyvtár és információs központ megragadhatja a lehetőséget, hogy a fenntartótól pótlólagos forrásokat kérjen.

Olyan településen, ahol évek óta csökken a születésszám, a gyermekkönyvekre eső költség (pl. polchely) csökkentendő, hiszen a keresettség is csökken. Elképzelhető, hogy ezzel egyidőben az egészségügyi könyvek beszerzési kerete (folyómétere) pedig növekedjen arányaiban.

A használatra eső költség és a használói elégedettségi szint közötti összefüggést jól szemlélteti a 3.7 táblázat.

A könyvtár az ábra adatai segítségével kiválaszthatja azokat a területeket (dokumentumtípusokat, témaköröket, szolgáltatásokat), amelyekbe befektetni érdemes, illetve amely területekről inkább kivonulni érdemes.

magas elégedettség (keresettség)	jól	túl sokba kerül?
	?	rossz beszerzés
alacsony elégedettség (keresettség)		
	alacsony	Magas
	használatra eső költség	

3.7 táblázat A szerzeményezés mátrixa[50] (vö.: [Boston-mátrix, 2.5.3](#))

A források elosztása az elosztható összegek csökkenésével párhuzamosan egyre kényesebb és fontosabb terület lesz. Az elosztással párhuzamosan jelentkeznek a kiadások csökkentésének módjai is. Kérdés persze, hogy miképpen lehet úgy csökkenteni a keretet, hogy a szolgáltatás színvonala ne csökkenjen.

3.3.2 Használói elégedettség – és hiánya

Ahhoz, hogy egy vagy néhány kiválasztott piaci szegmens igényeit hatékonyan ki tudja elégíteni a könyvtár, a szolgáltatások kritikus sikertényezőire (a szolgáltatás szintjét leginkább befolyásoló tényezőkre) érdemes figyelnie. Ugyanis a nyílt, demokratikus közélet és a szabad közvélemény általános érvényesülése folytán a könyvtárat nem másodlagos jellemzők alapján, pl. állomány-nagyság, munkatársak száma, az épület vagy az állomány kora stb., hanem szolgáltatások színvonalán keresztül, a könyvtárhasználók elégedettségén át ítélik meg.

A könyvtárat látogatók – gyakran szakemberek is – sokszor azt kérdezik, hogy mekkora az állomány. Válaszként egy számot kapnak, ami önmagában nem sokat mond, hiszen az csak egy bemeneti adat. A könyvtár számára sokkal hasznosabb mutató mondjuk az egy használóra eső költsönzések száma vagy a lehetséges és a tényleges használók köre közötti eltérés nagysága. Ezek már teljesítménymutatók, amelyek a használói elégedettség bizonyos vetületére utalnak.

A könyvtári és információs szolgáltatással kapcsolatos fontosabb használói elvárásokat kiemelve a következőkre

érdemes figyelni. (A felsorolt kérdések az eredményes könyvtári munkát feltételezve a hatékonyságra irányulnak.)

- Megkaphatják-e a használók azt az információt / dokumentumot, amelyre szükségük van?
- Mennyire vendégmarasztaló hely a könyvtár? Megfelelő-e munkahelynek?
- Mennyire könnyű a könyvtárat használni? Könnyen megtalál-e mindent az olvasó? Mennyire átlátható a rendszer? Elég gyorsan működik-e a rendszer?
- Mennyire elérhető illetve segítőkész a személyzet?[51]

A használói elégedetlenség

Az elvárások áttekintése után a használók elégedetlenségének leggyakoribb okait soroljuk fel.[52]

- Nem megfelelő nyitvatartási idő
- Nem megfelelő állomány (nem elegendő releváns, túl sok irreleváns tárgyú, vagy típusú dokumentum)
- Az állomány nem a megfelelő időben érhető el (pl. hosszú a raktárból a behozatali idő)
- Az állomány bonyolult elrendezése (túlzott ragaszkodás a jelzetekhez, feliratok hiánya, következetlenség)
- Nem látható vagy nem elérhető személyzet
- Nem segítőkész személyzet (pl. a mosoly vagy korrektség hiánya)
- Kényelmetlen vagy lassú rendszer (túlzott bürokrácia, bizonytalan adatvédelem)

A felsorolt pontokból kiderül, hogy a könyvtárhasználó a dokumentumhoz, információhoz való hozzáférés térbeli, időbeli és intellektuális korlátozását egyaránt nehezményezheti. A marketing tárgyalásakor (2.5.3 pont) esett szó a "másodlagos" használói igényekről, amely nem közvetlenül kapcsolódik a szolgáltatáshoz, ugyanakkor nagyban képes befolyásolni a használói elégedettséget. A könyvtárosnak fontos tudni, hogy a szolgáltatással kapcsolatos olvasói ellenérzéseknek csak töredéke fogalmazódik meg a használóban, és abból is csak keveset fejez ki szóban. Így a panaszmentes állapot nem ok a fejlesztés abbahagyására.

Gyakori, hogy a könyvtárosok megfelelőnek minősítik szolgáltatásukat, mert
 múltkor az a néni nagyon hálás volt azért, hogy előkerestük neki a könyvet", vagy *a szociológus hallgató olyan könyvet talált meg nálunk, amelyet hiába keresett a nagy szakkönyvtárakban*". Ez fontos lehet, de érdemes inkább azt vizsgálni, hogy az elégedettségüket kifejező használók mekkora részét teszik ki az összes használónak. Vagy a lakosságnak / hallgatóknak / a vállalat szakembereinek / iskolai diákoknak stb. hány százaléka veszi igénybe évente / havonta a könyvtár vagy információs központ szolgáltatásait. Összehasonlításképpen: a hazai lakosság kb. 10-15%-a látogatja meg évente legalább egyszer a könyvtárat. Hollandiában az arány 40-45%.

A használói elégedettséget – mint ahogyan a szolgáltatások teljesítményének teljesítmény-tényezőit – számtalan módszerrel vizsgálhatjuk. Felmérhető kérdőívekkel, a használók által feltett és regisztrált kérdések elemzésével, az egyes állományrészek forgásának vizsgálatával, a könyvtárhasználókkal és könyvtárat nem használókkal készített interjúkkal, a padló vagy a szőnyeg kopásával, a polcon lévő könyvek összekeveredésének mértékével, a könyvtár honlapjának látogatottságával. Az egésznek azonban csak akkor van értelme, ha az eredményeket tettek, változtatások is követik.

Egy vas megyei gyerekek könyvtárhasználati szokásait vizsgáló felmérés megállapította, hogy a fiatal használók 60%-a kérdésre szóvá teszi kritikai észrevételeit. Leggyakrabban azt nehezményezik, hogy a könyvtárban csendben kell lenni, és hogy nem lehet mindent kikölcsönözni[53]. Érdemes tehát feltenni a kérdést: hogyan lehetne a gyerekek elvárása szerint tenni?

A használói elégedettség figyelemmel kísérését az ISO 9000-es szabványok is előírják. A vevőszolgálatról szóló 4.19-es szabványszakasz előírja: *"Ahol a vevőszolgálat előírt követelmény, a szállítónak [szolgáltatónak] dokumentált előírásokat kell kialakítania és fenntartania a szolgáltatás végrehajtására, valamint annak igazolására és jelentésére, hogy a vevőszolgálat kielégíti az előírt követelményeket."* [53-1]

Miután felvázoltuk a szolgáltatással kapcsolatos könyvtárhasználói igényeket, tekintsük át, melyek is legyenek azok a szolgáltatások, amelyeket a könyvtár az említett igények kielégítésére felkínál.

3.3.3 Általános könyvtári szolgáltatások

Egy könyvtár sokféle szolgáltatást kínálhat használóinak, ám mindenképpen figyelnie kell arra, hogy azok a használók elvárásaival összhangban legyenek.

Információs és könyvtári szolgáltatások [54]	
Bibliográfiai szolgáltatások	<p>Szükséges hozzá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hozzáférés a könyvtári katalógusokhoz (feltétele: megfelelő minőségű katalógus – lefedés, pontosság, elérési pontok, egyszerű használat) • kényelmes hozzáférés külső adatbázisokhoz • SDI: általános tájékoztatás (pl. kiadvány az új beszerzésekről) igény szerinti retrospektív kiadványok, kurrens kiadványok csoport- vagy egyéni igényeknek megfelelően • Katalógus elérhetősége az intézmény (pl. campus) más pontjairól is (pl. a campus vagy a vállalat más pontjairól) • a katalógus elérhetősége az intézményen kívülről, pl. interneten

<p>Referenz- és információs szolgáltatás</p>	<p>Forrásai: állomány, személyzet, külső források A referenzet és az információs szolgáltatást befolyásoló tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • az állomány minősége • az új szerzemények polcra kerülésének ideje • szabadpolc vagy zárt raktár • a polcok elhelyezkedése • könyvtári útbaigazító rendszer (pl. feliratok, tájékoztatók, színek, piktogramok) • az osztályozás minősége • a bibliográfiai segédletek minősége • mennyire könnyű a bibliográfiai segédletek használata • a személyzet felkészültsége • a személyzet elérhetősége • a személyzet segítőkészsége <p>A szolgáltatás típusai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a könyvtárra vonatkozó kérdés • bibliográfiai keresés • adatra vagy bonyolultabb tárgyra kérdezés • értéknövelt információs szolgáltatás <p>Az információs szolgáltatás fajtái</p> <ul style="list-style-type: none"> • csoportoknak szánt információs csomagok • egyénre szabott információs csomag <p>(Eldöntendő, hogy melyik használói csoport tagjainak kínálja fel a lehetőséget a könyvtár; ingyen vagy térítés ellenében; az utóbbi esetben, hogy milyen alapon állapítja meg a díjat.)</p>
<p>Kölcsönzés és könyvtárközi kölcsönzés</p>	<p>Fontos arra törekedni, hogy a dokumentumok a használó szempontjából optimálisan elérhetők legyenek, és hogy a kölcsönzés folyamata minél egyszerűbb legyen.</p> <p>A szolgáltatás szervezésekor meghatározandó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A kölcsönözhető dokumentumok köre • A kölcsönzésre jogosultak köre • A kölcsönzési idő • Mindenkinek azonos feltételekkel, vagy pedig a használói csoportok szerint differenciálva járjon a szolgáltatás <p>A kölcsönzésnek a szerzeményezéssel való viszonya lehet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Igények vezette szerzeményezés • Hozzáférés vagy helybenhasználat • Duplikálás <p>A hozzáférés biztosítása</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Külön címek vagy külön példányok • Beszerzés vagy távhozzáférés <p>Kevesebb használó magas szintű kiszolgálása, vagy sok használó alacsonyabb szintű szolgálata (optimális kölcsönzési idő)</p> <p>Nagy biztonságra törekvés vagy nyitott rendszer (Kérdés, hogy melyik szolgálja jobban a használót.)</p> <p>A kölcsönzési rendszerrel kapcsolatos alapvető követelmények: tudni kell, hogy kinél mi van (lelőhely-jegyzék, online katalógusok), és hogy egy bizonyos dokumentum kinél van (kereső szoftver); a kölcsönzési idő legyen ellenőrizhető, lehessen gyorsan visszakeresni; a kölcsönzés, a hosszabbítás és a visszavétel legyen egyszerű.</p>
--	---

3.7 táblázat Információs és könyvtári szolgáltatások

A londoni City egyik klubja könyvtárat is fenntartott. A személyzetnek az is feladata volt, hogy a betérők számára a napisajtó mellé gint és tonikot szolgáljon fel [55]. – A példa nyilván szélsőséges, ám rámutat arra, hogy a könyvtár elvileg bármilyen csatolt szolgáltatást nyújthat, amelyet a fenntartóval egyeztetett könyvtári misszió támogat. Esetünkben a klubtagok kényelmének szolgálata lehetett az egyik legfőbb kritérium.

Magyarországon is egyre több könyvtár tekinti feladatának, hogy valamilyen szempontból egyedi gyűjteményét az interneten is elérhetővé tegye. Az elektronikus állomány építése ugyan nem tartozik a hagyományos könyvtári tevékenységek közé, de a használói igények kikényszerítik, amennyiben a könyvtár nem akar perifériára szorulni.

A szolgáltatások között vannak olyanok, amelyekről elmondható: a legtöbb könyvtárban előfordulhat, a felsorolást azonban bárki folytathatná is. A szolgáltatások nyújthatnak bibliográfiai, fizikai és intellektuális hozzáférést a dokumentumokhoz (vö.: a könyvtár meghatározása, ld. [1.1.2](#) pont).

A könyvtári és információs szolgáltatások jellemzése – mint a szolgáltatásoké általában – különbözik a kézzel fogható iparilag előállítható termékektől. A szolgáltatásoknak számos közös tulajdonsága van, amelyeket az eredményes szolgáltatás érdekében érdemes tudatosítani.

A szolgáltatás...

Az információs szolgáltatás jellemzőit az ún. HIPI-elv határozza meg (Heterogenity, Intangibility, Persistability, Inseparability). Feloldva és kifejtve az alábbiakat jelenti:

- *Heterogenitás* (a szolgáltatók teljesítménye ingadozó és megítélése is változó, bizonytalan).
- *Nem fizikai természet* (nem tárgyasul, csak igénybevétel közben ismerhető meg, ún. tapasztalati termék, nehéz mennyiségi jellemzőkkel meghatározni).
- *Nem tárolható* (az igény megjelenésekor teljesítendő).
- *Elválaszthatatlanság* (keletkezésének pillanata egybeesik a fogyasztással, minőségét a felhasználás során érzékelik, tehát a fogyasztó a minőségellenőr és nincs mód a selejt utólagos minőség-ellenőrzéssel való kiszűrésére). [56]

A HIPI-hez *Ghobadian* és *Terry* még egy sajátosságot hozzátesznek:

- *Magas fokú előállító-vevő-interakció* (a vevő közvetlen részese a szolgáltatás-nyújtási folyamatnak, ezért az előállító-vevő-interakció erősen befolyásolja a minőség érzékelését). [57]

A jellemzők előrevetítik a minőségi szolgáltatás definiálásának nehézségeit. Ugyanakkor felhívják a figyelmet néhány a gyakorlatban is alkalmazható szempontra:

- A tájékoztatók szaktudását aligha lehet szabványosítani. Így gyakorlatilag nem

mindegy, hogy a használó mikor és kitől kérdez a pultnál (heterogenitás). A használók szolgáltatással való elégedettsége nem feltétlenül függ a teljesítménytől. Az új és kényelmes dolgok bevezetésekor megemelkedik, később pedig lecseng az elégedettség (ez is a heterogenitás következménye). Az elégedettség folyamatos fenntartása ezért állandó innovációt követel.

- A keresett könyv megléte és átnyújtásának módja egyaránt hozzájárul a minőség megtapasztalásához. Fontos a mosoly is – ha nem még fontosabb (elválaszthatatlanság).
- A szolgáltatás minősége a befogadó képességeitől is függ: nem hanyagolható el tehát a felhasználók képzése (előállító–vevő interakció).

3.3.4 Jogi szabályozás

E könyv készítésének idején az információs és könyvtári munka különböző jogi területeinek irányítása változóban volt, ezért a vonatkozó jogszabályok számbavétele nem tűnt aktuálisnak. Az ide vonatkozó jogi területek közül csak néhány szempont kerül röviden szóba.

Szerzői jog: a hazai gyakorlat – főleg közkönyvtárakban – meglehetősen változatos, ami valószínűleg nem sokáig lesz tartható. A szerzői jogi rendelkezéseket valószínűleg minden, szolgáltatásban foglalkozó munkatársnak meg kell ismernie.

Megbízhatóság: ez a terület is minden hivatásos információ-szolgáltatóra vonatkozik, de a legkérdésesebb a tértítéses információ szolgáltatásának területe. Az ilyen szolgáltatók többnyire rendelkeznek egy, a szolgáltatással kapcsolatos terminológiát és feltételeket tartalmazó dokumentummal, amely rögzíti a információkutatás kiterjedtségét, a korlátokat, garanciákat stb. Ezen túl körültekintő dolog, ha a közszolgálati vagy magán bróker cég rendelkezik felelősségbiztosítással.

Adatvédelem: talán ezen a területen van szükség leginkább a probléma tudatosítására. A használókról vagy ügyfelekről tárolt adatokat – pl. keresőprofilok, kölcsönzési cédulák adatai(!) – címlistákat nem szabad harmadik fél részére kiadni vagy ezekbe betekintést engedni(!). Hasznos, ha az információ-szolgáltató megállapodik ügyfelével a bizalmas adatkezelés mikéntjéről.

Az üzleti etikának mindazonáltal nincsenek szigorúan rögzített szabályai. 'Szemmértéket' használva lehet úgy fogalmazni, hogy ha egy adott dologban nem tartanánk szerencsésnek, ha eljárásunk szélesebb körben kitudódna, akkor helytelenül járunk el[58].

A könyvtári területen hatályos jogszabályok jegyzéke

3.4 TQM, azaz teljes körű minőségmenedzsment

Egy évek óta jól működő kisnyomda menedzserét egy interjúban megkérdezték, hogy miért vágott bele a minőségfejlesztésbe. – *Eddig munkatársaimmal sokat dolgoztunk. Most eljött az ideje, hogy jól is csináljuk a munkát* – hangzott a válasz. Leegyszerűsítve talán így lehetne megfogalmazni az 1980-as évek menedzsment-újítását, a TQM-et, amely összefoglalja a fejlesztési tevékenységeket, és módszertani segédeszközöket kínál a minőség eléréséhez és megtartásához.

A TQM (Total Quality Management) az a minden tevékenységet felölelő menedzsment-filozófia, amelynek segítségével a használói és a társadalmi igények, valamint a szervezet céljai a legeredményesebb és a leginkább költséghatékony módon, az összes munkatárs teljesítőképességének növelésével, javításával, folyamatos tökéletesítés által elérhetők[59].

A teljes körű minőségmenedzsment irányító elveit a *külső és belső vevők* azonosítása, a [3.2.2 pontban](#) már említett *teljesítmény-mérés*, a *felhasználó által elvárt minőség* alapul vétele, a *hiba nélküli munkafolyamatok*, a munkatársak *részvétele*, és a *folyamatos tökéletesítés* jelentik. Mivel a TQM a irányításon túl a könyvtári menedzsment más területeire is kihatással van, elvileg tárgyalható volna a tervezés, szervezés, vagy akár a vezetés fejezetben is. (A TQM alapelveinél utalunk is a többi fejezet megfelelő szakaszaira. Könyvünkben azért tárgyaljuk a irányítás fejezetében, mert – mint később látni fogjuk – a TQM technikai leginkább ezt a menedzsment-tevékenységet segítik.)

Történelmi előzmények

Az ipari termelés kezdetekor a minőség csupán a termékre korlátozódott. A hagyományos, minden darabot ellenőrző minőségellenőrzést csak e század elején váltotta fel a statisztikai mintavételen alapuló módszer, amely később kiegészült a folyamat irányításával is (SPC – Statistical Process Control), amely már a megelőzésre is hangsúlyt helyezett. Ez azonban még nem volt elegendő, hiszen a hibák a nem közvetlen termelési folyamatokban is megbújhat. Erre kínált választ a TQC, azaz átfogó minőségirányítás (Total Quality Control), amely az egész munkafolyamat vizsgálatára helyezte a hangsúlyt. Tehát nem terjedt ki a munkatársak vezetésére, a tervezésre, vagy a szervezésre. S mivel a minőséget befolyásoló hibák innen is származhatnak, a nyolcvanas években színre lépett az átfogó minőségirányítás (TQM – Total Quality Management), amelyet könyvünkben *teljes körű minőségmenedzsmentnek* nevezünk [\[60\]](#).

Eltérés a hagyományos vezetéselmélettől

A TQM merőben eltér a hagyományos közgazdaságtan vezetéselméletétől. Így elkerülhetetlenül beleütközik a meggyökeresedett, nyugati vezetési gyakorlatba. Az elsőként a japánok által bevezetett, és a '80-as évek elején *W. Edwards Deming* által népszerűvé tett TQM azt hangoztatja, hogy a külső minőségellenőr helyett a munkás – a könyvtárban tehát a tényleges munkát végző könyvtáros és asszisztens – van a legjobb helyzetben ahhoz, hogy felfedezze a munka során jelentkező minőségi hibákat, és helyesbítő intézkedéseket tegyen. A menedzserek prioritásai átrendeződnek, összeolvad döntéshozatali és ellenőrző funkciójuk, kiszélesedik tanácsadó és segítő feladatkörük. Ezáltal a munkakörök kevésbé szakosodnak, elmosódnak a határok a "gondolkodók" és a "cselekvők" között.

A menedzser számos adminisztratív feladata miatt túl gyakran szakad el a gyakorlati problémáktól, így veszélyes lehet, ha az adott munkafolyamat tanulmányozása nélkül ad ki részletekbe menő utasításokat:

Egy hazai megyei könyvtárban bizonyos adatbázisokban *csak a könyvtárosok kereshetnek* – szólt a rendelkezés. Eszerint bibliometriai keresés esetén az a szabályos eljárás, hogy a használó felteszi a kérdést, a könyvtáros keres, a használó jegyzetel – órákon keresztül. A módszer sok időbe kerül, és igen nehézkes. Ha a könyvtáros a kezelés bemutatása után önálló keresést engedélyezne a használónak, mindenki jól járna. Még az igazgató is, ha újragondolja rendelkezését.

Átvilágítás és tanácsadás

A minőségfejlesztés lépéseit megelőzheti minőségügyi átvilágítás vagy tanácsadás. (Hasznos, ha az átvilágítást maga a szolgáltató is rendszeresen elvégzi mondjuk az éves beszámoló elkészítése előtt; ami azon túl, hogy nagyobb esélyt ad a minőségi szolgáltatásoknak, valószínűsíti, hogy a külső vizsgáló kevesebb hiányosságot talál.) A megbízott átvilágító a folyamatot a folyamatok írásba foglalásával kezdi. Sokszor előfordul, hogy az intézmény menedzsere előtt csak ekkor tisztázódnak az intézményi struktúra egyes részletei. Gyakran jelentős időt emészt fel a megfelelő adatok összegyűjtése, s ezért nem árt erre elegendő időt szánni. Ha már megvan a leírás, akkor a tanácsadó ellenőrzi annak valódiságát, majd meghatározza a folyamatok optimumait, tehát számszerűen megállapítja, hogy a folyamatok mely változatában érhető el a legmagasabb teljesítmény. Megvizsgálja a menedzserei döntéseket és módszereket, a menedzserek napi tevékenységét, a munkaerő-kihasználást, a berendezések és az eszközök leterheltségét. Amikor sikerült mindezeket felmérni, tervet készít a racionalizálásra, megállapítja a létszámszükségletet, megtervezi a folyamatok javítását, a szükséges oktatást és képzést. A változás bevezetése utáni próbaüzem során folyamatosan elemzi a felmerülő problémákat és korrigál. A folyamatot, melyet a kezdettől a végéig a menedzserekkel való folyamatos konzultálás jellemez, az utógondozás zárja le [\[61\]](#).

A Czipin & Partner tanácsadó cég látványos rendszert dolgozott ki a munkaerő-racionalizálásra. Feljegyezte a munkatársak meghatározott mintájának minden egyes

munkaidőbeli percét. A tanácsadók lapjaikon minden kihasznált percet jelző négyzetet zöldre, a nem produktívakét pedig pirosra színezték. Beszámolójuk alkalmával kitergették a lapokat. A bevonuló menedzsereket mindannyiszor megdöbbsentette a látvány. A tanácsadó felmérései szerint a munkaidő fele (48%-a) kihasználatlan, ami nagy teret enged a racionalizálásnak [62].

A tanácsadó gyakran hatékonyabb

A teljes körű minőségmenedzsment összetett folyamat, következetes megvalósítása érdekében érdemes külső szakértőt szerződtetni. A munkatársak ugyanis – főként a menedzserek – hajlamosak arra, hogy eddigi eredményeiket túlhangsúlyozzák. Külső szemlélőben egyrészt kevésbé jelentkezik az elfogultság, másrészt (pszichológiai okok miatt) a menedzserek a fejlesztési javaslatokat inkább elfogadják külső tanácsadótól, mint egymástól, pláne beosztottuktól. Mindenképpen kell tanácsadó akkor, ha a szervezet tanúsítványt is kíván szerezni munkájáról. Ennek feltételeire a minőségügyi szabványok tárgyalásánál (3.5 pont) térünk vissza.

A könyvtárnak, mint minősítendő intézménynek a folyamat nem kevés ráfordításába kerülhet, hiszen állni kell a külső tanácsadók díját, a minősítés belső bérkölségét – mint kiesett munkaidőt –, a technológiai folyamatok újragondolását, tehát a menedzserek munkaidejét. Ha a könyvtár működéséről például ISO 9000 szabvány szerinti minőségi tanúsítványt is szeretne kapni, akkor az is külön összeget jelent [63]. A felsoroltakból látszik, hogy a következetes minőségpolitika nem kis befektetéssel jár. Emellett azonban a haszon sem lebecsülendő: a megemelkedett szolgáltatás-színvonal mellett csökkenő kiadások és megnövekedett presztízs és olvasói elégedettség várható.

Felléphetnek az átvilágítással kapcsolatos kezdeti zavarok és félreértések is. Egy felsőoktatási intézmény akkreditálását (átvilágítását) megelőzően voltak oktatók, akik olyan – korábban érdeklődés hiányában már lemondott – nagy presztízsű folyóiratok ismételt beszerzését szorgalmazták, amelyek az oktatás színvonalát hivatottak sugallni. A nyomás hatására a könyvtárnak be kellett szereznie a valós igények helyett reprezentációs célokat szolgáló folyóiratokat.

Tévhit a minőségfejlesztésről

A TQM nem különálló tevékenység, hanem a hatékony menedzsment egy jól megfogalmazott területe, amely több, máshol is használható elvet és tevékenységet fog össze. *"... minden olyan megközelítés, amely a minőséget és a termelékenységet külön fogalomrendszerbe helyezi, illetve a vállalati fejlődést csak a keményebb és intenzívebb napi munkavégzésre vezeti vissza, egyszerűen: hamis."* [64]

Kétségtelen azonban, hogy új gondolkodást kíván, és hogy a mennyiségi változás továbbra sem csap át minőségibe: *"A szolgáltatásokban azonban elterjedt a hit, hogy magasabb szintű szolgáltatásokhoz vagy több idő kell, és többet kell foglalkozni az egyes ügyfelekkel, vagy pedig hegyeket kell megmozgatni, hogy pillanatok alatt minden meglegyen. – Ez egyszerűen nem igaz. A minőségi szolgáltatás azt jelenti, hogy mindig kielégítik az adott piaci szegmens igényeit, nem pedig olyan szolgáltatásokat, amelyeket a fogyasztók nem igényelnek, vagy nem tudnak megfizetni. A minőségi szolgáltatás, akárcsak a minőségi termék, egyenletes színvonalú, számíthat rá az ember. Az egyenletes színvonal – vagyis a jobb minőség – közvetlenül átfordul magasabb termelékenységbe azáltal, hogy kevesebb tűzoltómunkát kell végezni, kisebb hegyet kell megmozgatni, hogy azt kapják a fogyasztók, amit akarnak, és amit meg tudnak fizetni. Az viszont több embernek jelent jól fizető munkahelyet."* [65]

Mielőtt azonban a minőségmenedzsment részleteibe merülnénk, meg kell határoznunk a minőség fogalmát, ami nem mindig könnyű.

3.4.1 Minőség: szembesülés az elvárásokkal

Ha valakit felszólítunk, hogy minőségi munkát végezzen, elég sok mindent érthet rajta. Lehet úgy értelmezni, hogy

- minden percet a hibátlan szolgáltatás érdekében kell felhasználnia (összpontosítás a szolgáltatásra),
- vagy: lehetőleg minden szabályt be kell tartania, akár mérlegelés nélkül is (feladatra összpontosítás),
- vagy: a vevő (értsd: olvasó vagy munkatárs) kívánságait kell leginkább szem előtt tartania (összpontosítás a vevőre),
- esetleg: úgy kell dolgoznia, hogy a munkatársak a lehető legegységesebbek legyenek (összpontosítás a munkatársakra).

Minőségen továbbá érthető az intézményi kultúrával, a szervezetben elfoglalt helyével, az adott régió kultúrájával (stb.) való azonosulás is [66]. A TQM esetében a minőség-értelmezésben a hangsúly a megcélzott piaci szegmens(ek) igényeire illetve szükségleteire helyeződik. Különösen fontos szempont ez napjainkban, amikor a költségvetési intézmények is fokozott mértékben a piac (adott esetben a fenntartó) tetszésének megnyerésétől függenek.

Minőség

Feltételezve, hogy minden könyvtár és információs szolgáltatás célja a használók szolgálata, a könyvtárban a minőség az a szolgáltatás-színvonal, amely leginkább kielégíti az olvasók, használók igényét. Így a minőség nem elvont dolog, hanem a *célelés legmagasabb foka*. Más meghatározásokkal élve a minőség: *a vevők igényeihez való lehető legteljesebb alkalmazkodás (Brophy)*. □ *Egy termék vagy szolgáltatás azon tulajdonságainak összessége, amelyek hatással vannak a terméknek vagy szolgáltatásnak arra a képességére, hogy kifejezett vagy elvárható igényeket kielégítsen.* – írja az ISO 8402 szabvány, a minőségügyi kifejezések szabványa (Quality – vocabulary) [67]. □ *A minőség az a termék- és szolgáltatás-színvonal, amely kielégíti illetve túllépi a vevők igényeit. Termékek esetén ez magában foglalja a megjelenést, a működést, a megbízhatóságot, szolgáltatásoknál azok nyújtásának környezetét, a szolgáltatást nyújtók magatartását, felkészültségét.* [68]

Ha a könyvtár kizárólagos célja a minél magasabb kölcsönzési statisztikai mutatók elérése, akkor valószínűleg ponyvairodalmat fog vásárolni, és gyorsan forgatja állományát. Ebben az esetben Tolsztoj művei vagy a matematikai szakkönyvek a minőség ellen ható tényezőkké válnak. A legtöbb könyvtárnak azonban összetettebbek a céljai. Ha az oktatást szolgálja, akkor beszerzi a kötelező irodalmat és a megfelelő szakkönyveket is. A szakkönyvtárakban és a felsőoktatási könyvtárakban a megadott szakterület(ek) kurrens szakirodalma a minőség letéteményese.

Mivel a célok változnak – függenek attól, hogy ki, mikor és hol támasztja az igényt – a minőség is változik, viszonylagos [69]. (Előfordul, hogy könyvtárosok azért nem fogalmazzák meg a minőséget, mert akkor – ha komolyan vennék – a könyvtári állomány felét-harmadát ki kellene hajítani. Ez pedig nagyon csúnyán hangzik, ráadásul nem tudnának mit kezdeni a hirtelen üresen maradó polcokkal. Ezért inkább azt mondják a reménytelen könyvekre is: □ *mi lesz akkor, ha húsz év után egyszer csak mégis keresni fogják azt a könyvet?* □ – Pedig a távhozzáférést ilyen esetekre találták ki.)

A forrasztás-technika legújabb eljárásairól szóló tudományos folyóirat a tanítóképző főiskola könyvtárában csak negatív értéket képvisel: nem olvassa senki, viszont beszerzése és tárolása pénzbe kerül. Ugyanazt a dokumentumot a fémipari kutatóintézet könyvtárosa igen nagyra értékelheti. A dokumentum értékét tehát nem(csak) a beszerzési (fogyasztói) ára határozza meg.

Sokáig jellemezte a tudományos könyvtárak minőségét a megrendelt folyóiratok száma. Napjainkban, amikor Magyarországon is egyre inkább hozzá lehet férni a kért cikkek másolatához, tömörítvényéhez, interneten és CD-ken lévő archívumokhoz, a folyóiratok fizikai megléte másodlagos minőségi követelménnyé válik. (A tárolókönyvtáraknak természetszerűleg más minőség-kritériumai vannak.) A példából látszik, hogy aligha lehet a különféle könyvtárak számára egyaránt használható minőségfogalmat adni. Emiatt az egyes könyvtárak vagy könyvtártípusok külön-külön fogalmazzák meg a minőséget. [70]

Mivel a minőség változik az idővel, a naprakészség érdekében komolyan esik latba a rendszeres használói visszacsatolás kérdése, például a kérdőívek, felmérések készítése. Számos hazai olvasásszociológiai kutatás

vizsgálta az olvasói igények változását, és ezek eredményei mind segítségére lehetnek a könyvtárosoknak [71]. Így például a könyvtárosi tájékozatlanságon túl ma már hiba Jókai-könyvekkel zsúfolni tele a gyerekkönyvtárakat, vagy a szépirodalmat az ismeretterjesztő könyvek rovására szerzeményezni.

A minőségi könyvtári szolgáltatás meghatározása olyan szempontból is bonyolult, hogy olyan összetett hatások eredője, mint a könyvtárhasználat egyszerűsége, hozzáférhetősége, a kiszolgálás módja, a barátságosság, megbízhatóság, takarékoskodás a használó idejével, hírnév, aktuális szokások, divatok [72]. (vö.: [HIPI-elv, 3.3.3 pont](#))

Mindezek mellett a könyvtár vagy információs szolgáltató meghatározhat normákat, amelyek bátorítják a használókat és serkentik a munkatársakat. Nevezhetjük minőségnek, hogy az olvasót 2 perc alatt kiszolgálják, a könyvtárközi kölcsönzések 80%-át két héten belül teljesítik, hogy minden nap portalanítyják a polcokat vagy sorba rendezik a könyveket. Közkönyvtári szinten ilyen az angol [Közkönyvtári charta \(ld. 1. melléklet\)](#), amelyet az egyes könyvtárak a saját körülményeik szerint alakítanak.

Weihnrich cikkében felhívja a figyelmet a minőség két tényezőjére; a *megbízhatóságra* (R) és az *eladhatóságra* (S) (reliability, sellability) [73]. Más-más feladatuk van, és a siker érdekében egyik sem hanyagolható el. A *megbízhatóság* célja, hogy megakadályozza a vevő elégedetlenségét. Ez azonban önmagában még nem elég; az *eladhatóság* célja, hogy megkülönböztesse a terméket vagy szolgáltatást a versenytársakétól.

Egy megrendelésre készített bibliográfia hiába tökéletes szakmailag (R), ha a benne feltárt téma senkit sem érdekel (S). A népszerű témában készített munka (S) pontosság hiányában (R) kiábrándítja a használót.

3.4.2 Van-e a TQM-nek helye a könyvtárban?

A könyvtárosok különféleképpen ítélik meg a TQM-et. Vannak, akik a legutóbbi divatnak tartják, mások szerint csak az iparban alkalmazható... [74] A kételkedés gyakran felvetődik a minőségi szabványok bevezetésével kapcsolatban is. Ezeket sokan csak az ipari termelésben gondolják hasznosnak. Mások túl magasnak találják a bevezetés költségeit és különben is: a könyvtár fennállása vagy bukása nem múlik az elkövetett hibákon, ráadásul a könyvtárnak nagyon kevés a látható terméke. A könyvtárnak megvan a piaca – mondják –, és csak lassan változik, kevés a versenytárs. A körülmények azonban változnak; a könyvtárnak bizonyítania kell a hatékony forrásfelhasználást. A kérdés lassan Magyarországon is úgy vetődik majd fel: megengedheti-e a könyvtár, hogy ne fordítson (időt, pénzt) a minőségmenedzsmentre. Kívánatos ezért, hogy a TQM bevezetésében, vagy az ISO 9000-es tanúsítás megszerzését célzó minőségi auditok során a könyvtár legyen a kezdeményező. Így nagyobb az esély annak elkerülésére, hogy az átvilágítás során csak a hatékony forrásfelhasználást vizsgálják az átvilágítók, akik könnyen bebizonyíthatják, hogy az adott teljesítmény eléréséhez kevesebb forrás is elegendő, és a leépítés kézenfekvővé válik [75]. A minőségi audit – végezze belső munkatárs vagy külső szakértő – a használói elvárásokhoz igyekszik a meglévő forrásokat csatasorba állítani.

A használat területei

Az elmondottak után jogos a kérdés, hogy mely könyvtári területen használhatók leginkább a TQM-módszerek? Elsősorban a beszerzési mód meghatározásában, az ellátók (terjesztők) kiválasztásában, a katalogizálásban, a kiadványok kezelésében és az állomány szabadpolcos elrendezésében, a szerzeményezési gyakorlatnak a kívánalmakkal való szembesítésében, a források hasznosítása vagy a munkatársak kihasználtságának javítása terén. A nemzetközi minőségi szabvány, a ISO 9000 könyvtári alkalmazása azonban a könyvtári folyamatok szinte összességére kiterjeszhető. [76]

3.4.3 Alapelvek [77]

A TQM a korábbiakhoz képest alapvető változást hoz a szervezetek életében. Olyan környezetet jelent, amely támogatja a kezdeményezést, vezetést, kreativitást, a személyes felelősséget és felhatalmazást, valamint a felelősség elfogadását minden szinten [78]. A teljes körű minőségmenedzsment akkor hatékony, ha az egész könyvtári szervezet tevékenységét átfogja; az intézményi kultúrát, a kommunikációt, a munkatársak bevonását, a szervezést és az oktatást [79].

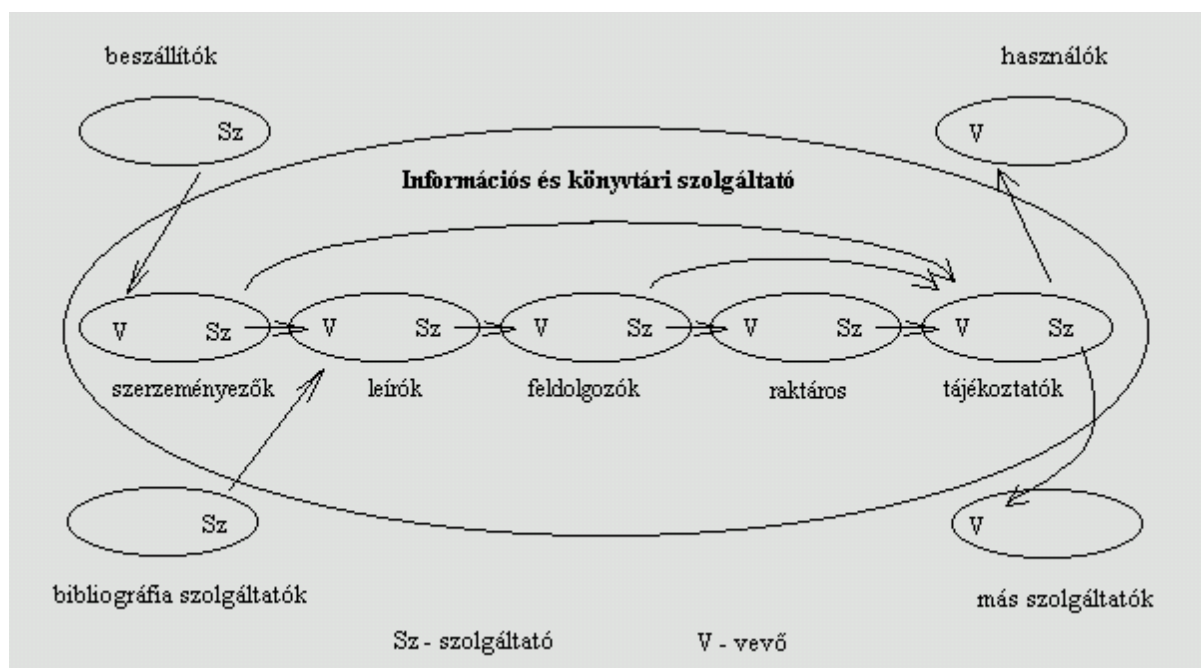
A. A belső és külső vevők azonosítása (Az ellenőrzés fókuszsa kívülről az egységek belsejébe helyeződik)

Az egyes munkafolyamatok résztvevői felfoghatók megrendelőnek, illetve szolgáltatónak. (Megrendelő helyett használhatjuk a *vevő*, *vásárló* fogalmakat, szolgáltató helyett pedig az *eladó*, *szállító* kifejezések is megfelelőek, tehát szinonimák). Eszerint az én munkám akkor minőségi, ha a munkafolyamatban utánam következő megfelelőnek találja azt. Így szinte mindenki megrendelő és mindenki szolgáltató; minden megrendelőnek megvan a szolgáltatója – a munkafolyamat végén álló munkatársnak, például a tájékoztató könyvtárosnak vagy a profilszerkesztőnek pedig az olvasó vagy a használó a vevője. Ezáltal mindenki közvetlenül tapasztalja meg felelősségét.

Ha az állományba vétellel foglalkozó munkatárs – most: az ún. szolgáltató – nem jól látható helyre nyomja a bélyegzőt, akkor a munkafolyamatban utána következők – az ún. megrendelő – rendszeresen kénytelenek lesznek az átlagosnál több időt és figyelmet fordítani a dokumentum azonosítására. Az eladónak tehát rendszeresen egyeztetnie kell a használóval, hogy ő maga minőséget tudjon előállítani.

"Nem fogok azért naponta az üzletbe szaladgálni, mert a könyvtárosok eltalálják, hogy új diszkekre vagy borítékra van szükségük" – pedig az illetőt többek között az irodaszer-ellátás zökkenőmentessége érdekében alkalmazzák. Lehet, hogy a beszerzések érdekében inkább át kellene szerveznie napi munkáját.

A könyvtári szolgáltató-megrendelő (vagy: vevő) viszonyokat az ún. minőségi lánc (3.9 ábra) mutatja be. Jól megkülönböztethetők a könyvtár szervezetén belül található belső, illetve az azon kívül található külső vevők.



3.9 ábra Az ún. minőségi lánc

Az egyes munkaegységek magukba foglalják a minőség-ellenőrző visszacsatolást is, így a folyamat (v. termék) csak akkor haladhat tovább, ha megtörtént a minőség-ellenőrzés. Ennek tetemes idő- és energia-megtakarítás lehet a hozadéka.

A szakozó munkatársnak például minden rekord elkészítése után meg kell győződnie arról, hogy nincs-e benne elgépelés, betartotta-e a feltárás szabályait, stb.

A tájékoztató könyvtáros meggyőződik arról, hogy minden releváns tételt felkínált-e, udvariasan viselkedett-e, rámosolygott-e a használóra stb., és alapján véve: az olvasó elégedett-e az általa nyújtott szolgáltatással.

A belső megrendelő / szolgáltató-rendszer felállítása nem mindig egyszerű, hiszen ellenkezik a hagyományos felfogással. A minőségi lánc bevezetését és tudatosítását segítik az alábbi kérdések, amelyeket a munkafolyamatokban részt vevő munkatársak és menedzserek egyaránt feltehetnek maguknak: [\[80\]](#)

Figyelem a szolgáltatásra	Figyelem az átvételre
Kik a megrendelőim?	Kik a szolgáltatóim?
Melyek megrendelőim valódi igényei?	Milyen tényleges elvárásaim vannak?
Hogyan ismerhetem meg ezeket az igényeket?	Hogyan kommunikálok szolgáltatóimmal?
Van-e lehetőségem megismerni ezeket?	Megvan-e szolgáltatóimnak a lehetőségük, hogy megfeleljenek elvárásaimnak?
Képes vagyok-e azok teljesítésére?	Képesek-e megfelelni elvárásaimnak?
Hogyan figyelem az igények változását?	Hogyan tájékoztatom szolgáltatómat elvárásaim változásáról?

3.10 táblázat A minőségi lánc ellenőrző kérdései

A menedzser esetében a szolgáltató fogalma úgy érvényesül, hogy ő a beosztottak jó munkavégzéséhez szükséges feltételeket "szállítja". Ugyanakkor vevő is, amikor munkatársai beszámolnak neki az általuk végzett munkáról. Az is előfordulhat, hogy különböző helyzetekben felcserélődik a vevő-szolgáltató helyzet.

Egy igazgató szolgáltató beosztottainak, amikor azok panaszaikkal vagy javaslataikkal keresik fel őt. (Jól felfogott érdeke kívánja ezt, hiszen hatékony munkát csak megfelelő körülmények között dolgozó munkatársaktól tud elvárni; csak általuk képes intézménye céljait elérni.) Így a beosztott a minőségellenőr(!), akinek a problémáit lehetőség szerint meg kell oldani. Mihelyt azonban az igazgató tájékoztatást kér pl. egy projekt menetéről, vagy megjelenik, akkor a beosztott van a szolgáltató helyzetében, és az igazgató által kért formában és minőségben szállítja az információt.

Hasznos, ha az elvárásokat a felek (szolgáltatók és megrendelők) együtt határozzák meg, és rendszeresen tisztázzák, rögzítik az ügymenetben (ld. [szolgáltatási szint szerződése, 3.2.4 pont](#)), vagy munkaköri leírásban. Így a kevésbé lelkes munkatársak szemében nem annyira tűnik packázásnak a kritériumok betartatása.

B. Teljesítmény-mérés

Korábban, a [3.2.2 pontban](#) már tárgyaltuk a teljesítmény-mérést, így itt csak visszautalunk rá.

C. A minőséget a vásárlók szemszöge határozza meg

(A folyamatos piac- és fogyasztóelemzést, ld. a [2.5.3 pontban](#).)

A használók szempontjainak tudatos figyelését tekinti céljának a *customer care* (figyelem a használóra). Ez olyan átfogó tevékenység-rendszer, amely a használók szolgálatának lehetőleg minden részletére kiterjed. A feltárt igényeket nyilvántartja, hogy azokat következetesen kielégíthesse. Több könyvtár nyilatkozatban közzé is teszi ilyen tevékenységeit, a használók bizalmát növelendő [\[81\]](#). A külső és a belső megrendelőt (vásárlót) a lehető legjobban meg kell ismerni: melyek a természetes szükségletei, kívánalmai, igényei – és mindezek várhatóan hogyan változnak a jövőben. A szolgáltató meghatározhatja és kritikus sikertényezőkként pontokba szedheti a (külső vagy belső) vásárló igényeit. Az így tudatosított igényeket könnyebben áttekintheti és folyamatosan teljesítheti.

A használó szeret lehetőleg mindenhez egy helyen hozzáférni. Ezért hasznos, ha a könyvtári könyvek és folyóiratcikkek katalógusához, esetleg más könyvtárak katalógusaihoz, elektronikusan tárolt szövegarchívumokban egy keresőrendszeren belül egy kérdéssel kereshet. Hasonló megfontolásból a referenz és kölcsönözhető szakkönyveket illetve -folyóiratokat érdemes egybeosztani a polcon.

Néhány évvel ezelőtt könyvtárban nem kerestek CD-ROM-ot. Jelenleg egyre több helyen megtalálható, mint a tájékoztatás eszköze. Sok helyen azonban a CD-ROM kölcsönzése van már napirenden – a használói igényeket követve [82]. A minőségi szolgáltatás tehát a CD-ROM-ok (vagy online) adatbázisok nélkül egyre kevésbé képzelhető el.

A könyvtár az ajándék- vagy az olcsón vásárolt könyvekkel könnyen bevásárolhat , amennyiben a dokumentumok nem fedik a használói igényeket [83]. A *majd csak jó lesz valamire*"-, vagy a *fogadjuk el, ha már ingyen kapjuk*"-elvek alkalmazása nagyon költséges. Az is előfordul, hogy a könyvtár gyűjteményével *reprezentálni* akar anélkül, hogy tisztában lenne a felhasználói csoportokkal és konkrét igényeikkel, tehát a minőséggel.

A teljesítmény mércéje a vevő elégedettségi szintje, nem pedig a szolgáltató pusztá elképzelése. Itt szükséges még elmondani, hogy a használók csoportjának van egy különleges tagja: a fenntartó. Ahogy *Martin* írja: a könyvtárnak nemcsak a közvetlen használók igényeit kell számon tartania, hanem azokét is, akik a fenntartót képviselik [84]. Így előfordulhat, hogy a könyvtár kénytelen a szakmailag járatlan fenntartó elképzelései szerint eljárni, pl. beszerezni, szolgáltatni.

Sarkítva fogalmazva: csekély érdekérvényesítési lehetősége lehet a könyvtár képviselőjének abban a főiskolai / egyetemi tanácsban, ahol a könyvtárban az oktatók és a főigazgató publikációit nem tartják nyilván!

Pozitív szemléletű példa: ha a kisteleplés könyvtárosa rendszeresen tájékoztatja a polgármesteri hivatalt az önkormányzat számára szóba jöhető pályázatokról, akkor jóval kisebb a valószínűsége, hogy a könyvtárat pénz híján bezárják.

Az *éppen idejében*"-elv (just in time) is a használó igényeit helyezi előtérbe: a vevő akkor és ott kapja meg a fontos terméket / szolgáltatást, amikor és ahol az számára a legszükségesebb.

Az egyetemi könyvtárhasználó – ha megteheti – nem megy el a könyvtárba. Elégedettebb a könyvtár szolgáltatásaival akkor, ha azok – legalábbis részben – az íróasztalán lévő számítógép által is elérhetők, vagy ha csupán a folyosói terminálig kell elmennie az előjegyzésért vagy hosszabbítási kérelmével. (Ezzel csökken a könyvtárosok leterheltsége is.)

Az állománybeszerzésekor egyre inkább arra törekednek a szolgáltatók, hogy a kér(d)és felmerüléskor legyen elérhető a dokumentum, tehát a dokumentum állandó helybentartása helyett a hozzáférésre kerül a hangsúly.

D. Hiba nélküli munkafolyamatok (észlelés helyett megelőzés)

A *követés* nem alkalmas kiemelkedő minőségű termék / szolgáltatás előállítására. Az utólagos javítás költsége sokszorosa a megelőzésének. Nem elég tehát a korrekció; azért kell kísérletezni, hogy a hibák ne forduljanak elő.

A külső környezet változásainak folyamatos figyelemmel kísérése (ld. SWOT-elemzés) elengedhetetlen az aktív könyvtárak számára – pl. a CD-ROM-ok kölcsönzési igényének megjelenése. Az is egyre gyakrabban fordul elő, hogy a könyvtárból vagy információs központból az adatokat a használó lemezen szeretné elvinni, például a multimédia CD-ROM-ról vagy nyomtatott dokumentumokból beszakentelt ábrát, fotót vagy szöveget kér. A könyvtár így infrastrukturális, vírusvédelmi és szerzői jogi problémákkal szembesül. Ha tehát felkészül a

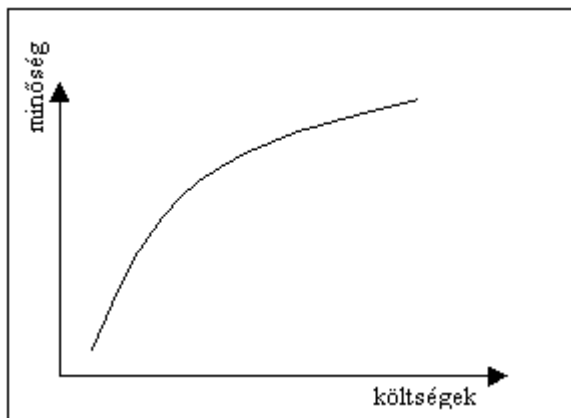
változásokra, használói elégedettséget nyer, azon kívül kevesebb anyagi kárt és erkölcsi veszteséget lesz kénytelen elkönyvelni.

Ehhez kapcsolódik a következő, az *"elsőre jól"*-elv is: az új szolgáltatások bevezetésekor fontos cél a külső vevők megnyerése. Ha ez elsőre nem sikerül, a bizalmat jóval nehezebb visszaszerezni. A rendszeres és helyes felmérések, vizsgálatok növelik a siker lehetőségét. Minőségügyi szakértők szerint a munkaidő 40%-a a korábban elkövetett hibák javítására megy el, ami a munka újbóli elvégzését, a hiba keresését, a javítását, a felelős személyek keresését jelenti [85]. Ebben főként a menedzserek okozzák a gondokat, amennyiben nem határoznak meg jól érthető, konkrét célokat, nem képzik megfelelően beosztottaikat, nem adnak világos utasításokat. [86]

Ha a könyvtár tájékoztató kiadvánnyal fordul használóihoz, ne kímélje a grafikusok szakértelmét: a használó az első találkozáskor – akár tudat alatt – a formát (is) értékeli. Ha megnyerte tetszését, valószínűbb, hogy a következő kiadványt is kézbe veszi.

Az *"elsőre jól"*-elvet az azonnali visszacsatolás segíti. Úgy tetszik, a munkatárs előbb–utóbb megunja, hogy gyakran kell javítania saját munkáját, tehát saját érdeke kívánja meg az alapos munkát. Így viszonylag egyenletes és megbízható teljesítményre van kilátás.

A 100%-os minőség elérése irreális cél, mivel annak elérési költsége igen magas (ld. 3.1.1. ábra). A tervezéskor költséghatékonyság-vizsgálatot kell végezni (ugyanis a 99.9%-os minőség elérése lehetséges ugyan, de – a könyvtárban legalábbis – általában nem kifizetődő). Ide tartozik a hibás termékek, a selejt, a készletek, a reklamációk költségvonzatának felbecsülése.



3.11 ábra A minőség és a ráfordított költségek közötti összefüggés. Érdemes meghatározni egy optimális hibatűrés-határt.

El kell dönteni, vállalja-e a könyvtáros a megyei könyvtárban, hogy egy olvasó évente egyszer felháborodva kéri számon a meg nem rendelt francia napilapot, vagy vállalja a lap beszerzésének költségeit. – Mennyiért (pénzért, időért, munkaerőért) érdemes még teljesíteni a felmerülő kérést?

A leg gondosabban szerkesztett bibliográfiában is előfordulhat egy-egy elgépelés. A hibákat lektorálással lehet csökkenteni. A gépelési hibák helye azonban nem közömbös: szöveg közben általában átsiklik rajta az olvasó szeme. Egy telefonszám téves karaktere azonban komoly gondot okozhat a felhasználónak. Az ellenőrzésnél tehát súlyozni kell e figyelmet [87].

Az "elsőre jól"-elv nem az útkeresés, a kísérletezés munkaszakaszaira vonatkozik, hanem a rutinfeladatok végzésére. Az előbbieknél ugyanis természetesebb a tévedések. A "járt úton" a hibát többször is elkövetni azonban már baj.

E. Az összes munkatárs részvétele a minőség elérésében

A munkatársak bevonása azért fontos, mert nekik van lehetőségük (ismeretük) a hibák kijavítására és lehetőleg megelőzésére. Ipari példával élve:

Az autógyárban a szalag végén legördülő autóra bedugják a slusszkulcsot és megpróbálják elindítani. Ha sikerül, akkor jó, ha nem, akkor ki kell találni, hogy a számos munkaegység melyikében következett el hiba. Ez pedig sok pénzbe (időbe) kerül. A TQM-filozófia szerint minden munkaegységnél van visszacsatolás, azaz minőségellenőrzés. A selejtes munkát a következő munkás (a vevő) ugyanis nem veszi át az előzőtől (eladótól vagy szolgáltatótól). Az ilyen munkafolyamatban azonnal meg lehet találni a hiba helyét, s az elkövető egyben el is háríthatja azt.

A teljes szellemi összpontosításhoz, mindenki részvételéhez (participációhoz) az szükséges, hogy minden alkalmazott át tudja tekinteni a könyvtár egészét (termékek / szolgáltatások, szervezet, intézményi kultúra, eredmények). A hatékony belső kommunikáció alapkövetelmény. Ez azáltal is javul, hogy az ún. [minőségfejlesztő csoportokban \(ld. 3.4.5\)](#) a munkatársak nem csupán egy osztályból kerülnek ki, hanem a könyvtár többi részéből is: más osztályokról, illetve más-más hierarchia-beli szintről.

Egyre több tapasztalat utal arra, hogy a TQM bevezetésével kapcsolatban legtöbb probléma a "lágy" területeken vetődik fel[88]. Ilyenek: a vezetői attitűd a beosztottakkal kapcsolatban; a szociális környezet (munkatársak egymás közt); mennyire jelent kihívást a munka, a felelősségtudat, és a teljesítmény érzése; a döntéshozatalba való bevonás illetve a nyílt kommunikáció[89].

Hogy a minőségmenedzsment szemléletének az egész könyvtárra – tehát minden munkatársra – ki kell terjednie, azt jól példázza esettanulmányában *Di Martin*:

A késedelmi díj bevezetése következtében minden bizonnyal növekszik a dokumentumok hozzáférhetősége, erősödik a kölcsönzőpult forgalma, ezzel együtt azonban megnövekedik a sorban állók száma is[90]. És persze lassul a kiszolgálás.

Ha könnyítjük a kurrens bibliográfiákhoz való hozzáférést, akkor megnövekszik a könyvtárközi kérések száma. Van könyvtár, ahol igyekeznek elkerülni ezt.

A minőségi szemléletnek tehát a könyvtárban folyamatosan addig kell terjednie, amíg az az egész könyvtárban nem érvényesül. Ellenkező esetben belső ellentétek éleződhetnek ki, amelyek rontják a teljesítményt. A minőségi szolgáltatásra szóló megbízás akkor eredményes, ha a hatáskörök megfelelően alacsony szinten vannak:

Az azonosító-jelzésre visszatérve: a jelzés sorsának figyelemmel kísérése nem a menedzserek dolga, hanem azoké, akiknek leginkább fontos az azonosítás, pl. raktáros, kölcsönző. A munkatársakat kimondott-kimondatlan büszkeség tölti el, ha saját munkájukkal kapcsolatban élhetnek javaslatokkal és tevékenységeiket aktívan tudják alakítani, főként ha tudják, hogy annak eredménye a minőségi munkavégzés.

A minőséget elérni akaró menedzser feladata, hogy a beosztottaik lehetőleg csak a kiváló munka végzésével legyenek elfoglalva. Ezért a munkatársaknak folyamatos támogatásra van szükségük. *"Vezetők, szolgáltatók a szolgáltatót!"*[91]

A részvételről bővebben az [5.2.3 pontban](#) lesz szó.

Gyakori eset, hogy a könyvtárigazgató panaszkodik: munkatársai ellenállnak a TQM elveinek, nem értik az összefüggéseket, és csak szoros felügyelet mellett hajlandók végezni a TQM-mel járó feladatokat. Ilyenkor legeredményesebb, ha magába néz a menedzser: vajon az a munka, és ahogyan azt ő végzi, kellő háttérrel kínál, hiteles példát mutat-e beosztottainak, vagy sem? A

TQM-ről beszélő, azt szorgalmazó ember is leginkább saját hitelét mérheti le hosszú távú eredményeiben.

F. Folyamatos kihasználtság-növelés és tökéletesítés

A TQM egyik kulcseleme a folyamatos tökéletesítés, a (japán eredetű) *kaizen*, amely olyan lényeges, hogy ezt nem ritkán a TQM szinonimájaként emlegetik[92]. A kaizen feltételezi, hogy minden munkafolyamat, minden termék és szolgáltatás tökéletesíthető. Ez magának a munkatársnak természetesen nem mindig belátható, hiszen nincs mindig viszonyítási alapja. Ezért érdemes néhány kritikus kérdésre választ találni:

1. A célok tisztázása	Cél:	Mit csinálnak most? Egyáltalán: miért van szükség arra a tevékenységre? Mi mást lehetne vagy kellene tenni?
2. A munka nem szükséges részeinek kiiktatása	Hely	Hol folyik a munka? Miért ott teszik? Hol máshol lehetne vagy kellene tenni?
	Időzítés	Mikor végzik? Miért akkor? Mikor máskor lehetne vagy kellene végezni?
	Emberek	Ki végzi? Miért ő(k) végzi(k)? Ki(k) más(ok) végezhetné(k)?
3. Egyeztetés: hol lehet/kell újraszervezni a tevékenységet	Módszer	Hogyan végzik? Miért azon a módon végzik? Milyen más módon lehetne vagy kellene tenni?

3.12 táblázat Tevékenységek és munkafolyamatok elemzése[93]

Az intézmény a folyamatos innovációt két – már tárgyalt – úton érheti el:

- egyrészt munkatársai bevonásával, minden belső és külső ügyfele igényének kielégítése által;
- másrészt a szervezet selejtet nem termelő munkafolyamatainak fejlesztésével. (Selejtet érthetünk a könyvtárban gyenge tájékoztatást, hibás szakozást stb.)[94]

A kihasználtság-növelés és tökéletesítés azért fontos, mert a felhasználók változékonyak, ez pedig a szolgáltatóikat / szolgáltatókat állandó megújulásra készíti. A tökéletesítés azonban általában nem azt jelenti, hogy ugyanazt a szolgáltatást egyre gyorsabban vagy mind szélesebb mosollyal nyújtjuk. Egy *Drucker*nek tulajdonított mondás szerint elsősorban *nem arra kell összpontosítani, hogy a dolgokat jól tegyünk, hanem hogy jó dolgokat vigyünk végbe*. A □ minőség ügyének □ egyik hazai szószólója már idejekorán e két tényező együttes fontosságára hívta fel a figyelmet:

"Jót s jól! Ebben áll a nagy titok. Ezt ha nem érted Szántás és vess, s hagyjad másnak az áldozatot."
(Kazinczy Ferenc)[95]

A megrendelők igénye változhat, – lásd pl.: vonalkódos azonosítás, papíralapú helyett elektronikus dokumentumok iránti igény –, emiatt az egész folyamatot újra kell gondolni.

A folyamatos tökéletesítést és innovációt két további érv is követeli:

- (mint már volt szó róla:) a panaszmentes állapot nem készíthető nyugalomra: tudnunk kell, hogy a használók 50%-a nem mondja el negatív tapasztalatait, aki azonban kinyilvánítja, az kétszer annyi emberhez juttatja el, mint a jó élményeit[96].

- a használók gyorsan megszokják a korábbihoz képest jobb szolgáltatást, és elégedettségi szintjük gyorsan visszaáll a kezdeti szintre, hacsak újabb jó tapasztalattal nem gazdagodnak.

Lehetőség szerint kerüljük el, hogy olvasónk azt gondolja: *Azt hiszem, elégedett vagyok, hiszen nem is vártam sokat."*

Ilyen megfontolásból körültekintően kell végezni az olvasói felméréseket. Hasonló feladatú könyvtárak használóit megkérdezve kaphatunk azonos eredményt eltérő könyvtári teljesítmény mellett. (Az ilyen összehasonlítást hívjuk benchmarkingnak.) A fejlettebb szolgáltatással 'elkényeztetett' olvasók ugyanis természetesnek veszik a meglévő szolgáltatási szintet.

A folyamatos tökéletesítés a legértékesebb erőforrásra, a munkatársakra vonatkoztatva kiemelten fontos:

G. Folyamatos képzés és tanulás

Az egykor szerzett formális és informális ismeretek elavulnak, sőt gyakran a fejlesztést is gátolják. Az ismereteket és készségeket az alapvető célok figyelembe vételével érdemes gyűjteni, ill. fejleszteni.

Az egyes állományegységek forgásának mérése a gyűjteményszervezés fontos része. A szükséges mérési módszerek megismerésével – tanúlással, mások tapasztalatainak értékelésével – sok helyet, időt és pénzt lehet megtakarítani.

A képzéssel, továbbképzéssel kapcsolatos tanulmányok között egyre több emeli ki a munkába ágyazott tanulást, vagy házon belüli képzést (inhouse training). A továbbképzés – ha csak lehetséges – jöjjön helybe, ne a munkatársak menjenek a képzés helyére. Így kevesebbet kell helyettesíteni, a hallgatók pedig könnyebben alkalmazzák a tanultakat a gyakorlatban: gyorsabb a visszacsatolás. Az is lehetséges, hogy munkáltatók egymással összefogva közösen rendelnek meg egy konkrét képzési modult. A beosztottak ismereteinek fejlesztésére elsősorban saját munkájuk megfelelő ellenőrzése, illetve az újítások kigondolása érdekében van szükség. Emellett a megfelelő ismeret segíthet abban, hogy valamennyire tehermentesítse a menedzsmentet: kevesebb ellenőrzésre van szükség.

Gyakori hiba, hogy a menedzserek tanulás kapcsán kizárólag a munkatársak ismereteinek növelésére gondolnak, s nem jut eszükbe: nekik is van mit tanulniuk. Ha az összes munkahelyi probléma ismeretét 100%-nak vesszük, akkor a felső szintű menedzserek esetében ez a mutató csak 4%^[97]. És azt sem kell feledni: a tegnap szerzett ismeret a gyorsan változó környezetben elavul, sőt, gyakran fejlesztést gátló korlátokat is állít.

A tanulás szerepéről bővebben az [5.1.4 pontban](#) lesz szó.

3.4.4 Módszertan; a 7Q'^[98]

A minőségfejlesztés lépései

Juran a minőségfejlesztési folyamatot három nagy szakaszra osztotta, ezek a *minőségi tervezés*, a *minőségfejlesztés* és a *minőségellenőrzés* (-irányítás). E három szakaszt *Juran-féle hármas egységnek* nevezik^[99].

- A **minőségi tervezés** az a tevékenység, amely a vásárlók igényei szerinti szolgáltatásokat és eljárásokat hozza létre.
- A **minőségfejlesztés** maga a változás létrehozása.
- A **minőségellenőrzés (irányítás)** az a fejlesztési folyamat és rendszer-alkalmazás, amely fenntartja a fejlesztés eredményeit a hibák és tévedések megelőzése által.

Hogy a minőségmenedzsment-folyamatot jobban megalapozza, *Juran* definiálta

- **a minőségi egységet**, amely a szervezeten belüli elképzeléseket, célokat, stratégiákat, munkafolyamatokat, ismeretszerzést és motivációt fogja össze egységes koncepcióba.

A minőségi egységet és a három szakasz modelljét, és a gyakorlati alkalmazást segítő tevékenység-listát a [2. melléklet tartalmazza](#) (Juran-féle hármas egység és a minőségi egység)[100].

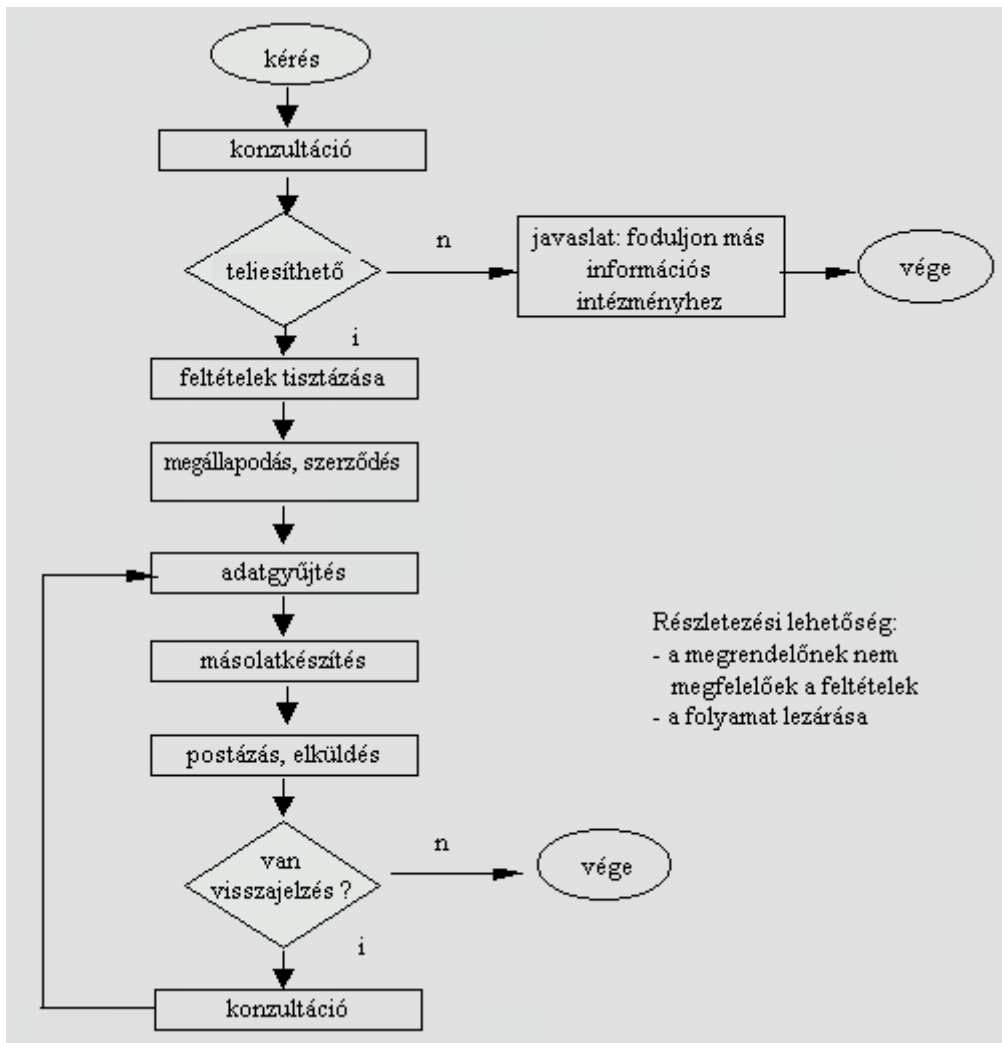
A "7Q"

A statisztikai folyamat-ellenőrzés (angolul *statistical process control* – SPC) a teljes körű minőségmenedzsment fontos kiindulási pontja. A kiváló minőségért ugyanis csak akkor szállhatunk harcba, ha pontosan ismerjük jelenlegi helyzetünket. Erre szolgál az ún. "7Q", azaz a TQM hét helyzetértékelő módszere. Ezeket természetesen nem csak a TQM alkalmazza, de így, egy csokorban való alkalmazása a minőségmenedzsment jellemzője. Gépi alkalmazását számos programcsomag segíti, például az SPSS, SAS, vagy éppen az Excel.

A statisztikai adatokat a könyvtárak gyakran megszokásból gyűjtik és maguk a mérést végzők csak kivételes esetekben találkoznak a gyakran fölöslegesnek érzett munkájuk végcéljával. A TQM-ben azonban más a helyzet, mert a munkatársak saját munkájuk ellenőrzésére használják a statisztikai módszereket, a TQM módszertanának elemein keresztül. Ezek – mármint a "7Q" – a következők:

1. Folyamatábrák

Céljuk annak meghatározása, hogy ténylegesen milyen apró egységekből áll a munkafolyamat. A kibernetikában, számítástechnikában használatos folyamatábrákhoz hasonlóan dolgozzuk fel a folyamatokat, kezdeti és végpontokat, igen–nem-választásokat, visszacsatolásokat használva. A folyamatábrák elemzése jelentősen megkönnyíti pl. a minőségi lánc meghatározását, az egyes tevékenységek időszükségletének felbecsülését stb. Alkalmos arra is, hogy a menedzserek átlássák a munkatársaktól elvárt munka összetettségét, vagy a bevezetendő változtatás részletes hatását. Megkönnyíti az irányítás szöveges utasításainak megalkotását is.



3.13 ábra Folyamatábra: olvasói kérdés kezelése (egyszerűsített ábra)

2. Adatlapok

Az adatlap adatai arra adnak választ, hogy bizonyos események milyen gyakran következnek be. Egy oszlopokkal tagolt lapon rovátkákat húzogatunk például annyiszor, ahányszor a könyvtárhoz az olvasó referenz-kérdéssel fordult, vagy a fénymásológép használatának mikéntjéről érdeklődött, katalógus-használathoz segítséget kért stb. Gyakran alkalmazzák a használók számának, vagy például könyvtárközi kölcsönzés teljesítésének méréséhez.

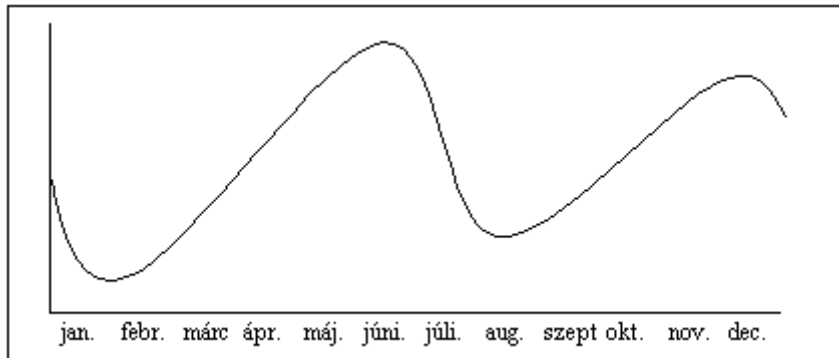
Többnyire ez az adatgyűjtési módszer az alapja a többi itt felsorolt eszköznek.

Dátum: 1999.		Könyvtáros neve:	
		Tájékoztatási pont:	
	Kérdések a tájékoztató könyvtárosnak esetek	össz.	
1.	Könyvtár használatával kapcsolatos	II	
2.	Könyvtáron belüli tájékozódás	### I	
3.	Referenz	### ### III	
4.	Könyvtárközi kérés	### I	
5.	Dokumentum megkeresése a polcon	### I	
6.	Tájékoztatóanyag kérése	III	
7.	Segítség az OPAC használatában	### II	
8.	Egyéb kérdés:		

3.14 ábra Adatlap: A tájékoztató könyvtárhoz érkező kérdések

3. Hisztogramok

A hisztogram – tapasztalati sűrűségfüggvény – amely egy bizonyos esemény bekövetkezésének időbeli eloszlását ábrázolja. Áttekinthető képi teljesítmény-mutatóval szolgál azok számára, akik közvetlenül végzik a munkát, például, hogy hol tartanak a célokhöz képest, mekkora az esetleges lemaradás. Ezen kívül hasznos adatokkal szolgál a döntéshozók számára is, például az egyes használói csoportok információs igényeinek különbségeit bemutatva.

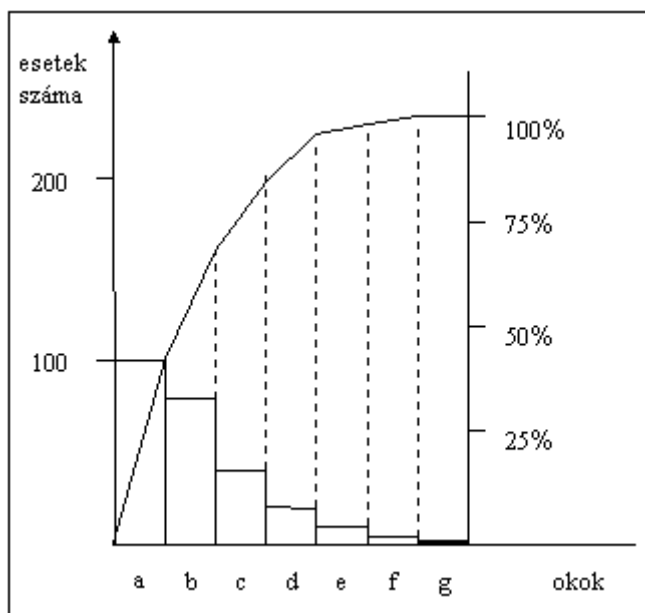


3.15 ábra Hisztogram: A használók számának változása felsőoktatási könyvtárban.

Az ábra felhasználható annak megtervezésére, hogy a szolgáltatási pontoknál adott időszakban hányan legyenek, mikorra lehet külön feladatokat betervezni.

4. Pareto-diagram

Egy meghatározott probléma egyes okozatainak százalékarányait vizsgálja. Azt demonstrálja, hogy egy probléma eredője 80%-ban egy, vagy két okra vezethető vissza, a többi ok összesen ad 20%-ot. Ezt hívjuk a Pareto-féle 80/20-as szabálynak. Ha tehát sikert akarunk elérni, akkor a jelentősebb okok – kritikus sikertényezők – megszüntetésére kell törekedni. A példa alapján a kikölcsonzés miatti távollétet további példányok beszerzésével, a második ok előfordulását pedig az asszisztensek vagy raktárosok munkájának átszervezésével lehet csökkenteni.



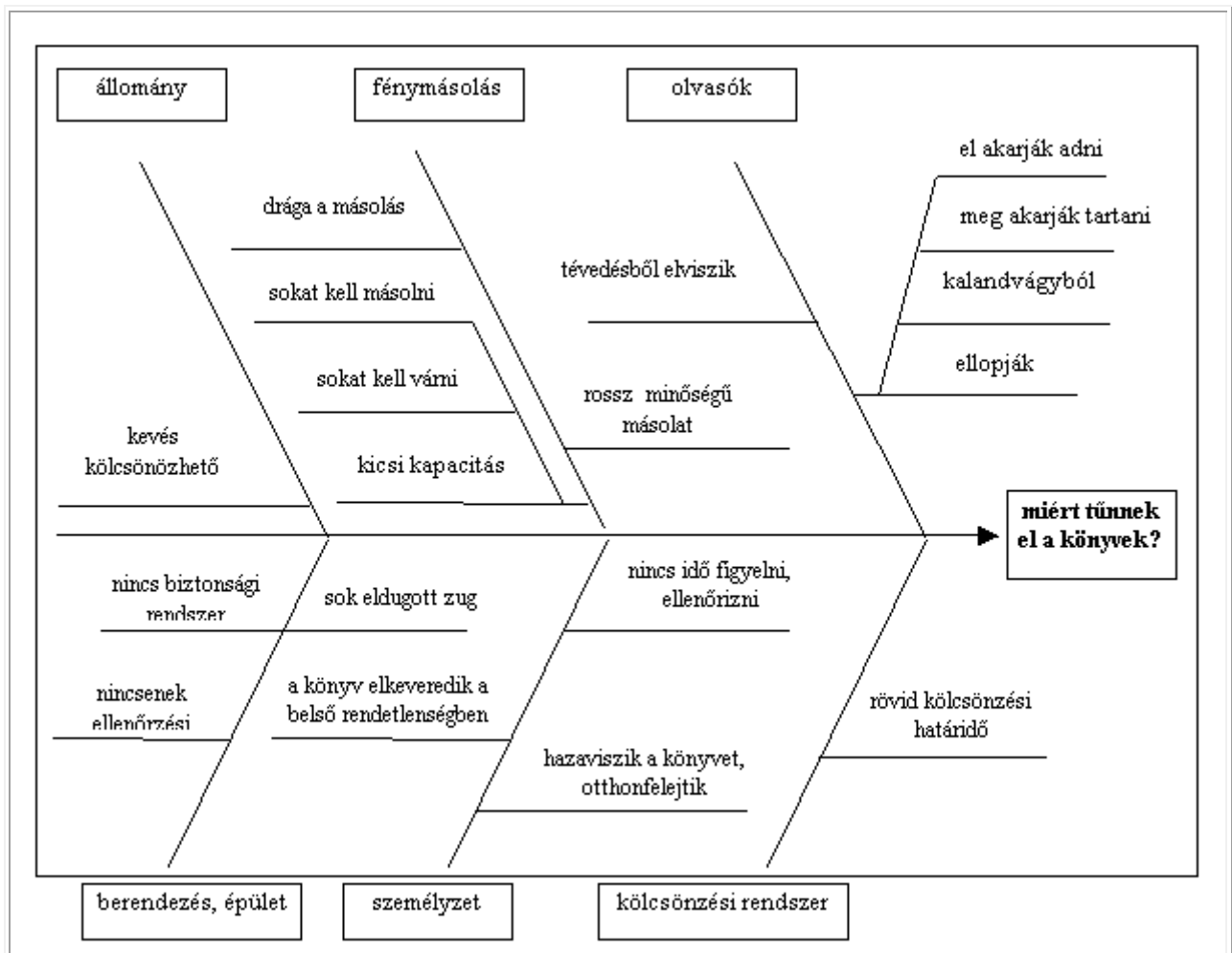
3.16 ábra Pareto-diagram: A könyvespolcon lévő rendetlenség feltárása (példa).

Annak, hogy egy dokumentum nem található a polcon, számos oka lehet. Gyakoriság szerinti sorrendben a következők:

- a. kikölcsönözték
- b. még nincs a polcon a kölcsönzés után
- c. rossz helyen van
- d. egyéb ok
- e. elveszett (elopták?)
- f. kötetés alatt van
- g. beszerzés után a katalógusban már benne van, de polcon még nincs
- h. katalógus-hiba

5. Ishikawa-diagram vagy halszájka-diagram

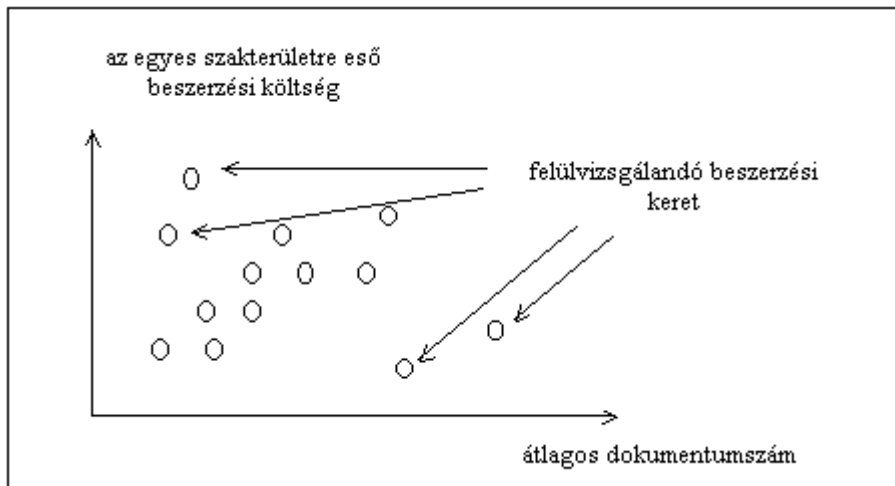
Ok-okozati összefüggéseket világít meg. Egy meghatározott probléma több fő (pl. szervezeti, személyi, a berendezésekkel kapcsolatos stb.) és még több alproblémára vezethető vissza. Az okok feltárására ötletbörzét (brainstorming) szoktak tartani. A résztvevők megkísérlik az összes lehetséges okot felsorolni, majd igyekeznek meghatározni a *fő tényezőket*, melyek lehetnek: a munkatársak, a használók, a könyvtári ügyvitel, a számítógépes rendszer, a belső elrendezés stb. – ezekhez csatlakoznak az *al-okok*. Használatával megállapítható például, hogy miért csak lassan kerülnek a kölcsönzésből visszaérkezett könyvek a polcra, miért tűnnek el az értékes könyvek a könyvtárból, vagy hogy az olvasók miért várnak olyan sokat a tájékoztatópultnál.



3.17 ábra Ishikawa- vagy halszájka-diagram. Példa: a dokumentum-eltűnés okainak keresése

6. Scatter-diagram

Kimutatja, hogy a különféle tényezők hogyan hatnak egymásra, és hogy van-e egyáltalán kapcsolat közöttük. Azt is jól szemlélteti, ha egy tényező nem illeszkedik be a többi közé. Alkalmas például annak kimutatására, hogy egy szakterület könyveinek átlagára és a szakterület könyvellátására szánt összeg között mi az összefüggés.

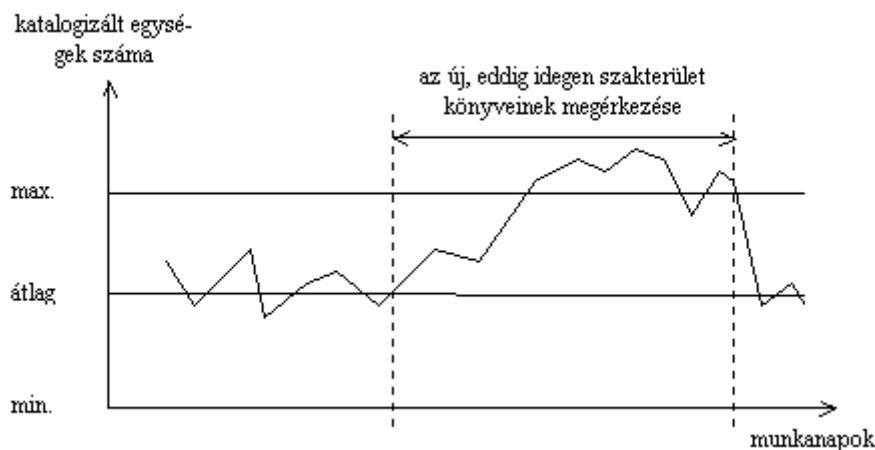


3.18 ábra Scatter-diagram: A dokumentum–beszerzés anomáliáinak feltárása.

Az állomány adatait vizsgálva kiderül, hogy egyes gyűjteményrészek esetében az átlagos dokumentumár nem áll arányban a szakterület fejlesztésére fordított összeggel; vagy túl kicsi, vagy túl nagy. Az ilyen helyzet magyarázatot igényel. Ha ilyen nincs, akkor a helyzeten változtatni kell. A példa lehetne az is, hogy a könyvtári kutatómunkára költött munkaidő és a megszületett publikációk száma hogyan változik az egyes munkatársak esetében.

7. Ellenőrzőlapok (melyik változatot és hogyan vizsgáljuk?)

Egy tevékenység teljesítményének vizsgálata bizonyos időhatárokon belül. Könnyen kimutatható általa, hogy például a rendszertelenül beérkező dokumentumok katalogizálása mennyi munkaerőt igényel; átlagosan mekkora dokumentumszám elérésekor kell pótlólagos munkaerőt bevonni, illetve mikor lehet a kihasználatlan munkatársakat más munkával megbízni.



3.19 ábra Ellenőrzőlap: A katalogizáló osztály teljesítményének követése.

Amikor a katalogizálandó bibliográfiai egységek száma hirtelen megnövekszik például egy nagyobb vásárlás vagy ajándék alkalmával, a katalogizálást végzők munkája is megnövekszik. A munkatárs teljesítménye az átlagos ingadozás szintje fölé emelkedik. Egy bizonyos szint után esetleg újabb munkatárs idejének bevetésére is szükség lehet.

3.4.5 A TQM szervezete [\[101\]](#)

A "7Q"-eszközök a döntéshozatal előkészítésében, illetve a problémamegoldásban segíthetnek. Használatukat tehát érdemes betervezni a minőségi folyamat menetébe, a irányítási mechanizmusba. Ugyanakkor az eszközök használata még nem vezet automatikusan a minőségi szolgáltatásokhoz. A TQM-mel tehát csak akkor lehet hosszabb távon eredményt elérni, ha az egész intézmény munkájára kihat. Ha egyszer mellette döntöttek, a munkafolyamat minden részét, résztvevőjét be kell vonni, mert a kimaradó területek kioltják a hatást. Az intézményi kultúra megváltoztatását a menedzserektől lehet várni, így a TQM bevezetésének, fenntartásának mindenképpen a felső szintű menedzserek érdekeltségéből kell kiindulnia. A szervezeti kultúrát (ld. majd 4.3) akkor lehet eredményesen megváltoztatni, ha a menedzsment határozottan kiáll a minőség elvei mellett, betartatja a követelményeket, és megteremti ehhez a feltételeket. A példamutatás nélkülözhetetlen, csak ez által érhető el a munkatársak többségének lelkesedése. Kezdetnek érdemes a könyvtár leglelkesebb osztályát vagy munkacsoportját kiválasztani. Nemcsak hosszú távú, hanem látványos sikerekre is kell törni, hogy az elkötelezettség másokban is kialakulhasson [102].

Ha például az én belső szolgáltatóm minőségre törekszik, de én nem, egyben lerontom az ő teljesítményét is; vagy hiába próbálunk kiválóan szakozni, ha a tájékoztatók nem jeleznek vissza az eredményről.

A siker érdekében a szervezet egészének el kell fogadnia a minőséghez illeszkedő célokat, szabványokat és rendszereket, ellenkező esetben a menedzserei következtelenség lerontja a minőségre törekvő eredményességét. A rendszer kimenetének minőségét (és költségeit) rendszeresen mérni kell. Fontos állandóan tudatosítani, hogy nincsen olyan intézkedés, rendszer, termék, szolgáltatás, amelyen nem lehet tovább javítani (vö.: kaizen). Átgondolandók a meglévő szervezeti-vezetési hagyományok is.

A TQM a kultúra □ lágy □ tényezőit is meghatározza. Mindenképpen munkatárstámogatónak – más szavakkal pozitív beállítottságúnak kell lennie. □ A barátságos szervezeti kultúra előfeltétel az alkalmazotti teljesítmény javításához vagy a minőség szintjének növeléséhez." [103]

A minőségfejlesztés □ hierarchiája □

Mivel a TQM-ben a vezetési szintek és osztályok határai nem jelentenek elmozdíthatatlan korlátokat, ezért a következő két szint minőségért felelős csoportosulásainak határait sem szabad mereven értelmezni.

<p>Minőségfejlesztő csoportok (Quality Improvement Teams)</p>	<p>Mivel az ellenőrzés zömében az egyes munkatársak szintjére kerül, szükséges, hogy mindenki megkapja a legjobb minőség előállításához szükséges összes ismeretet és információt (vö. részvétel). A munkatársak csoportjaiban a folyamatos együttgondolkodás és fejlesztés (kaizen) megsokszorozza a teljesítményt [104]. A csoportok meghatározott területen szervezői, operatív és minőség-ellenőrző feladatokat látnak el.</p>
<p>Minőségi tanács (Quality Improvement Council)</p>	<p>A stratégiai döntésekért felelős menedzserek csoportja. Érdekeltsége nélkülözhetetlen a minőségi folyamatban. A csoport feje lehet a könyvtár igazgatója, de megbízhatnak külön <i>minőségfejlesztési koordinátort</i> is (ezt az ISO 9000-es szabvány megköveteli). A könyvtárigazgatónak ugyanakkor mindenképpen teljes támogatásáról kell biztosítania a minőségi folyamatot.</p>

3.20 táblázat A minőségfejlesztés 'hierarchiája'

3.4.6 Akadályok és sikerek a bevezetésben

Angliában számos tudományos könyvtár igyekezett bevezetni a TQM-et, de erőfeszítéseiket nem mindig koronázta siker. Ez több okra vezethető vissza. Aki tehát kísérletet tesz a teljes körű minőségmenedzsment

bevezetésére, bizton számíthat ellenkezésre, kételyekre. (A gondos bevezetéssel járó hasznot, illetve az ellenérveket a 3.21 táblázat mutatja.)

A TQM bevezetésével kapcsolatos kedvezőtlen tapasztalatok tanulsága – egyebek között, – hogy a racionalizálást követő elbocsátási hullámok nem növelik a munkakedvet, sem a munkatársak közötti együttműködést. Az elbocsátás gyorsabban megtérülő befektetés – legalábbis rövidtávon. A vevők speciális igényeinek követése pedig drágább, mint a tömegtermelés[105]. Le kell azonban szögezni, hogy nem a TQM-nek van köze az elbocsátásokhoz, hiszen annak lényege a hatékonyabb szolgáltatás. Erre alapulhat a szolgáltatásbővítés – a felszabaduló munkaerő segítségével – vagy ellenkező esetben a létszámcsökkenés. Az emiatti félelem megbéníthatja a minőségi folyamatot, ugyanis annak lényege a munkatársak bevonása. Bár vannak olyan vélemények, melyek szerint *□ ... szakmailag megalapozott modernizációs diktatúra nélkül nem lehet sikeres egy komplex átalakulási folyamat*"[106]. Ugyanakkor azt is elismerik e kijelentés szerzői, hogy *□ az átalakítás akkor lesz sikeres és gyors, ha van támogatottsága, azaz a menedzsment és a munkások is elfogadják, megalapozottnak tekintik.*"[107]

A bevezetés előnyei	Kételyek, ellenzés
<ul style="list-style-type: none"> • A vezető a hatalomra támaszkodás helyett vezetői technikákat alkalmaz. • A bevonás által a munkatársak magukénak érzik a változást. • Lebontja a falakat a részlegek között, elősegíti a kommunikációt. • Segíti a tapasztalatszerzést és a készségfejlődést. • Korlátozott erőforrások esetén is módszereket kínál új szolgáltatások bevezetésére. • Felfedi a meglévő jó eljárásokat, gyakorlatokat, és hozzájárul elterjedésükhöz 	<ul style="list-style-type: none"> • Túl sok a bevezetéssel járó idő és energia. • A szakemberek az <i>általuk</i> minőséginek gondolt szolgáltatásokat igyekeznek kínálni; a használók igényeinek meghatározása ugyanis szemléletváltást és sok energiát igényel. • A középszintű menedzsereket nehéz meggyőzni, mivel attól tartanak, hogy az egyszerűbb szervezeti felépítésben elvesztik hatalmukat. • A TQM zsargonjai túlságosan az üzleti életre szabottak, idegenek az oktatótól, kultúrától, könyvtártól. • Múló divat – nincs benne semmi eredeti

3.21 táblázat A TQM-mel kapcsolatos kételyek és előnyök[108]

Az *éppen idejében*-elv alkalmazása egy bizonyos határon túl nem kívánatos módon meg növelheti az adat- és áruforgalmat. A bevezetés előtt tehát hasznos átgondolni az egyes intézkedések hatásait, érdemes költséghatékonyság-vizsgálatot készíteni, ahol csak lehet.

A társadalmi-gazdasági kultúra illetve az intézményi kultúra más a TQM szülőhazájában, Japánban, mint idehaza. E különbség figyelmen kívül hagyása lejárathatja a minőségmenedzsment elveit és gyakorlatát[109]. Ugyanakkor ebből nem következik, hogy körültekintő változtatásokkal a kultúra ne lenne változtatható. (A szervezeti kultúra változ(tat)ásáról bővebben: [4.3.3 pont](#)). A minőségmenedzsmentet többek között a birminghami Aston Egyetem Könyvtári és Információs Központja is sikeresen vezette be[110]:

Tervezés és menedzseri fejtágítás

A program 1991/92-ben kezdődött el, korábbi hatékony menedzsment-gyakorlatra épülve. Először az egyetemi menedzserek, majd az *Információs és Könyvtári Szolgáltatás* (LIS) összes résztvevője szemináriumon vett részt az egyetem szervezésében, hogy megismerkedjen a TQM lényegével. A közös munkát a jövőkép és a missziós nyilatkozat újrafogalmazásával kezdték. Meghatározták erősségeiket és gyengeségeiket, majd a fontossági sorrendet felállítva

megkeresték a kritikus sikertényezőket; mindezekben a teljes egyetértésre törekedtek.

A munkatársak bevonása

A tavaszi szünet alatt a munkatársak egy napig a könyvtárból kimozdulva a TQM–technikákat tanulmányozták, megismerték a 7Q-t, azaz a TQM-technikák használatát. Sikertült tovább csiszolniuk a jövőképet és a missziós nyilatkozatot. Az összejöveteleken brainstorming által sikerült megismerni és felhasználni a munkatársak véleményét és javaslatait. Több hosszabb távú és még több rövid távú, egyszerűbb projektben állapodtak meg.

A struktúra felállítása és a projektek kezdése

Ezek megállapítása után havonta összeült a LIS *minőségi tanácsa*. Az első megvalósult projekt olyan tájékoztató kiadvány elkészítése volt, amely a könyvtárosoknak és a használatának szóló tájékoztatófüzet volt, amiben az egyetemen elérhető szolgáltatásokat ismertették. További projekt volt például a □ használóvédelmi séta□ (customer car tour) bevezetése, amely során a könyvtárban rendszeresen ellenőrzik, hogy pl. minden izzó világít-e, nem szemetes-e a szőnyeg, az útbaigazító táblák jó helyen állnak-e, az óra a pontos időt mutatja-e stb.

Két *minőségfejlesztő csoport* alakult: egyik a PR-munka, a másik a közhasznú információ szolgáltatásának fejlesztéséért felel. Mivel mindkét terület átlépi az osztályok határait, a körökben részt vevők a könyvtár sok részét képviselik. A csoportokban részt vevő munkatársak fokozatosan cserélődnek, hogy minél többen megismerjék a megfelelő területeket és együtt tudjanak gondolkodni. A PR minőségi kör egyik "alkotása" a PR-irányelvek felvázolása és kiadása, ezekben ismertetik a LIS-kiadványok nyelvhasználatát, stílusát, szóhasználatát, formatervét, grafikáját stb.

Kapcsolatok más egyetemi részlegekkel

Megalakult az egyetemi minőségi tanács is, amelynek a LIS igazgatója is tagja. Az egyetemi programot követve meghatározták a mindenki számára elérhető, általános szolgáltatások körét, illetve azokat, melyeket az egyének vagy csoportok igényeire szabnak. Minden egység átgondolta a következő területeket: célmeghatározás, költségvetés, térítés (vagy annak mellőzése), a teljesítmény-mérés eszközei, felelősei, hatása az ügyfélszolgálatra. Ennek tisztázása után mindenkinek világossá vált, hogy mi történik a könyvtárban, és mit lehet elvárni tőle.

3.5 Minőségi szabványok és normatívák

A minőségmenedzsmenttel gyakran együtt emlegetett nemzetközi minőségi szabványok szintén a minőség elérésére irányulnak, de más irányból, mint a TQM. A TQM – a szabványhoz képest – a végtermékre, szolgáltatásra összpontosít, míg a minőségi szabványok a folyamat irányítottságát igyekeznek garantálni. Ilyenek a korábban már említett üzleti, ipari területektől átvett ISO 9000-ről és a vele azonos, 1978-as kiadású angol BS 5750-ről, valamint az európaiból magyarított MSZ EN 29000:1992 szabványok. A TQM és a szabványok közötti szemléletbeli különbségből szélsőséges esetben az is adódhat, hogy a szabvány alkalmazásában jeleskedő információs szolgáltatónak áttekinthetően működő, aprólékosan irányított munkafolyamatai vannak, a terméknek, a szolgáltatásoknak azonban nincs közvetlen köze a használók igényeihez. Mindez azonban nem von le semmit a szabványok fontosságából, az alkalmazásuk kínálta lehetőségekből. Az ISO 9000-es szabványcsalád kiterjed a minőségügyi rendszerek kialakítására és irányítására, a rendszer dokumentálására, a szolgáltatók és a vevők kezelésére, a szolgáltatások és termékek illetve azok minőségének tervezésére, a kimeneti ellenőrzésre. [111]

Magyar szabványok	Nemzetközi szabványok	Tartalom
-------------------	-----------------------	----------

MSZ EN 29000:1992	ISO 9000:1987	Minőségirányítási és minőségmenedzsment szabványok kiválasztásának és alkalmazásának irányelvei.
MSZ EN 29001:1992	ISO 9001:1987	Minőségügyi rendszerek minőségirányítási modellje a tervezés, a fejlesztés, a termelés, a felszerelés és a vevőszolgálat területén.
MSZ EN 29002:1992	ISO 9002:1987	Minőségügyi rendszerek minőségmenedzsment modellje a termelés és a felszerelés területén.
MSZ EN 29003:1992	ISO 9003:1987	Minőségügyi rendszerek minőségmenedzsment modellje a végellenőrzés és a vizsgálat területén.
MSZ EN 29004:1992	ISO 9004:1987	A minőségirányításra és a minőségügyi rendszer elemeire vonatkozó irányelvek.
MSZ 18995:1989	ISO 8402:1986	Minőségügyi fogalom-meghatározás.
MSZ ISO 10011– 1:1990	ISO 10011– 1:1990	Minőségügyi rendszerek felülvizsgálatának alapelvei. A felülvizsgálat.

3.22 táblázat Az ISO 9000-es minőségi szabványok és tartalmuk

A szabványcsaládnak való megfelelés ugyan nem követelmény, ugyanakkor vannak bizonyos törekvések, amelyek ez irányba mutatnak. A megfeleléshez vivő út – például egy felsőoktatási könyvtárban – a övetkező:[\[112\]](#)

1. Végy egy szabványt és olvasd el.
2. Biztosítsd a felső szinten a menedzserek teljes érdekeltségét.
3. Nevezd ki a folyamat irányítójának a főigazgatót vagy helyettesét.
4. Értesíts és vonj be a folyamatba minden érintettet.
5. Válaszd ki a teljesítendő szabványt.
6. Döntsd el, hogy szükség van-e külső szakértőre vagy sem.
7. Gondoskodj arról, hogy mindenki megismerje a folyamat célját, és hogy minden érintett elkötelezetté váljon.
8. Válassz ki egy értékelő bizottságot.
9. Értékelj alaposan a jelenlegi rendszert és határozd meg a munka kereteit.
10. Ügyelj arra, hogy a munkatársak elkötelezettek maradjanak; biztosítva legyen a maximális egyetértés és a folyamat támogatottsága.

A szabvány alkalmazása megköveteli a munkafolyamatok (vö.: minőségi lánc [3.4.3 pont](#)) teljes dokumentáltságát. A minőségi irányítás során ez nyújt lehetőséget az esetleges eltérések megállapítására és javítására. A példa az online-katalógusba való adatbevitelt írja le.

Cím: **Adatbevitel online-katalógusba**[\[113\]](#)

QC-LIB-01
REVISION 4

1. **Cél:** Az online katalógusba való pontos adatbevitel folyamatának leírása.
2. **Hatáskör:** A folyamat minden bevitelre szánt könyv adatainak bevitelét jelenti.
3. **Definíciók**
 - 3.1 Online-katalógus: a könyvtár könyvállományának egészéről adatokat tartalmazó adatbázis.
 - 3.2 Fő rendszermenü: a rendszerbe való bejelentkezés esetén felkínált lehetőségek listája.

4. Hivatkozások

4.1 QC-LIB-16 A könyvfeldolgozás-képernyő kérése

4.2 QC-LIB-18 Könyvfeldolgozás

5. **Felelősség:** a könyvtári asszisztens felelőssége jelteni a katalogizáló munkatársnak, hogy végrehajtotta a folyamatot.

6. Tevékenységek

6.1 A 3. lehetőség választása a fő rendszermenüből.

6.2 Az adatok begépelése az inputformátumban megjelenő rendszer-kívánalmaknak megfelelően.

6.3 A bevitt követően a dátumok beírása. Ez a bevitt adatokkal a cím szerint abc-rendbe sorolva három hónapig marad meg.

6.4 A tárgynapi bevétel másnap kerül kinyomtatásra. A nyomtatványon ellenőrzi a katalogizáló az input helyességét (elgépelés stb.). A javításokat a katalogizáló végzi el.

6.5 Amennyiben a katalogizáló helyesnek találja a bevittet, kéri a könyvfeldolgozó képernyőt (QC-LIB-16). Az asszisztens fejezi be a feldolgozást (QC-LIB-18).

7. Melléklet

7.1 Példa az inputformátumra

A FOLYAMAT VÉGE

Az Aslib engedélyével közölve. Forrás: Implementing BS 5750/ISO 9000 in libraries / Debbie Ellis and Bob Norton. – London : Aslib, 1993. p. 86-87 (Aslib, Information House, 20-24 Old Street, London EC1V 9AP)

A magyar könyvtárak közül elsőként az OMIKK auditáltatott sikeresen az ISO 9000 szabvány szerint. (A szabvány könyvtári alkalmazásáról ld. Az [ISO 9000 alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban](#) c. cikket [\[113-1\]](#))

Szabványok – szakmai igényességből

A teljes körű minőségmenedzsment az angolszász világban sem mondható általánosnak. Ahol azonban eredményesen bevezették, a könyvtár presztízse jelentősen megnövekedett. A minőségi szemlélet sokszor fakad kényszerből, például ha kevesebb a pénz, akkor kisebb a valószínűsége annak, hogy felesleges dolgokra költünk. Felfedezhetünk azonban olyan folyamatokat is, amelyekben a könyvtárak minőségi szemlélete a jövő igényeit kutatja és "önként" határoz meg magára érvényes szabványokat. Erre példa az angol könyvtáros egyesület (LA) [Közkönyvtári chartája \[114\]](#) [ld. az 1. mellékletet]. A nyilatkozat lényege, hogy a közkönyvtárak felsorolják azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a könyvtár a felhasználóknak kínál, illetve garantál. A charta szövege könyvtáranként többé-kevésbé módosulhat, de az abban vállaltakat az egyes könyvtárak saját érdekében garantálják. Az olvasó az így minősített könyvtárba lépve biztos lehet abban, hogy megfelelő szintű, rendszeresen ellenőrzött színvonalú kiszolgálásban lesz része. A közkönyvtárhoz hasonlóan a különböző egyetemi és intézeti könyvtárak is bocsátanak ki chartát.

Hasonló célúak a szintén LA-kibocsátású általános iskolai, középiskolai könyvtárak számára írt normatívák. Ebben meghatározzák a személyzet, a nyitvatartási idő, a gyarapítási keret, az állomány, a nem hagyományos információhordozók jellemzőit, elvárásokat és garanciákat fogalmaznak meg a fejlesztési terv, az információkeresési készségek, az olvasószolgálat, a gyermekek számára nyújtott közművelődési könyvtári szolgáltatásokkal kapcsolatban. A normatíva-rendszer a szülők tájékoztatására is kínál olyan tesztlapot, amely által a szülők megállapíthatják, hogy a gyermekeiknek nyújtott szolgáltatások elérik-e a megkívánt színvonalat. Egyben tájékoztatja őket, hogy az elvárások nem teljesülése esetén milyen fellépési lehetőségekkel élhetnek. [\[115\]](#)

Felsőoktatási könyvtárak normatíva-rendszerére példa az amerikai könyvtáros egyesület (ALA) által 1995-ben ismét kiadott *Standard for college libraries*, amely az alábbi nyolc témakörben igazítja el az egyetemi és főiskolai könyvtárakat: misszió és célok, gyűjtemény, a dokumentumok elrendezése, munkatársak, szolgáltatások, könyvtári környezet, adminisztráció, költségvetés [\[116\]](#). Az irányelv-gyűjtemény egyrészt a könyvtárosok munkáját segíti, másrészt az akkreditáló szervezetek számára nyújt – nem kötelező, de megszívlelendő – alapot. A normatíva meglehetősen természetesen nem gátolja meg az amerikai felsőoktatási könyvtárak regionális szervezeteit, hogy saját előírásokkal, irányelvekkel álljanak elő. [\[117\]](#)

Az esetlegesség ellenében

A *Nederlandse Bibliotheek en Lectuur Centrum* könyvtári szervezet 2005-ig szóló, közkönyvtárak számára kidolgozott tervében a hollandiai helyzet felmérése (SWOT) után meghatározott feladatok közül az első kiemeli, hogy az egyes könyvtári típusok szerint határozzák meg többek között az állomány, a nyitvatartási idő, a személyzet, az online szolgáltatások minimum-jellemzőit [118]. Így a használó biztosabb lehet abban, hogy meghatározott, állandóan biztosított szintű szolgáltatásokat kap a könyvtárban.

3.6 Összefoglalás

A irányítás szoros kapcsolatban áll a tervezéssel. Tulajdonképpen a tervezés visszacsatolása; ellenőrzés és a korrigálás meghatározása. A könyvtári és információs szolgáltatásban a tevékenységek, a munkatársak, a berendezések, a terek 'teljesítményét' sok szempontból lehet vizsgálni. Az egyes teljesítmény-tényezők szerint meghatározhatunk teljesítmény-mutatókat, amelyek segítségével mérhetjük a teljesítményt. A kapott adatok az értékelés tükrében válnak beszédessé. Hasonlítni leginkább a saját korábbi vagy hasonló szolgáltatások hasonló jellegű adataival érdemes.

A irányítás célja a használói, olvasói igények szolgálata, és csak akkor ér valamit, ha a mérés során kapott teljesítményt a szolgáltató az ő szempontjaik szerint igyekszik javítani, tehát az erőforrásokat e célok szerint osztja újra. A használók minőségi igényeinek szolgálatát tartja szem előtt a teljes körű minőségmenedzsment, amely átfogó menedzsment-filozófia. Meghatározza a minőséget, szorgalmazza annak folyamatos mérését és az eredmények javítását, kiterjeszti a hagyományos vevő-eladó viszonyt. A hiba nélküli munkafolyamatokra törekszik, amiben az összes munkatárs részvételére számít. Az elvek megvalósítására kész módszertant is kínál. A minőségi szabványok a munkafolyamatok minőségére irányulnak, és lehetővé teszik a szolgáltatók egységes szempontú minősítését is. Több példa akad arra is, hogy a használókkal és a fenntartóval folytatott párbeszéd részeként a szolgáltatók saját maguk határozzák meg minőségi kritériumokat, chartát vagy irányelveket.

Feladatok, kutatási ötletek

1. Vizsgálja meg egy hazai közkönyvtár szolgáltatásait a *Közkönyvtári charta* tükrében.
2. Készítsen interjút könyvtári menedzserekkel arról, hogy miként mérik szolgáltatásaik, tevékenységeik minőségét.
3. Vizsgálja meg, hogy egy adott könyvtár által saját szolgáltatásairól gyűjtött statisztikai adatok milyen teljesítmény-mutatók készítésére alkalmasak.
4. Mérje fel, hogy mennyibe kerül egy adott dokumentum első öt éve a könyvtárban (megrendelés költsége, beszerzési ár, feldolgozási költség, tárolási költség, fenntartási költség) majd ossza el az addigi költsönzések számával.
5. Mérje fel, hogy a használók által kért információk / dokumentumok hány százalékát tudja biztosítani a könyvtár. Vizsgálja meg, hogy milyen típusú kérdések vannak a két csoportban.
6. Tudja meg, hogy egy adott könyvtárban melyik irányítási típust követik leginkább.
7. Mérje fel, hogy hány fajta szolgáltatást kínál egy könyvtár vagy egy információs szolgáltató vállalkozás, és azok mennyire kelendőek.
8. Derítse ki, hogy egy adott információt / dokumentumot hány helyről (vagy forrásból) tud beszerezni, és milyen áron, mennyi idő alatt, milyen pontossággal. Az információ lehet jogszabály, egy vers írója, statisztikai adat, recept stb.
9. Állítsa fel egy könyvtárban adott információs szolgáltatások minőségi láncát.
10. Alkalmazza a 7Q egyikét-másikát szolgáltatások vagy tevékenységek felmérésére.

Irodalomjegyzék

A *-gal megjelölt tételek megtalálhatók az Országos Széchényi Könyvtár, Könyvtártudományi és Módszertani Központ Könyvtártudományi Szakkönyvtárában. A postán (OSZK, Könyvtártudományi Szakkönyvtár, 1827 Budapest) vagy emailen (racz@oszk.hu) feladott kéréseket a könyvtár postafordultáival teljesíti.

- [1] p. 78–84 Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [2] pl. A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről / Pataki Béla. In: *Vezetéstudomány* 26 (1995) 11. p. 47–51.
ld. még: A kontroll mint vezetői funkció / Bodnár Viktória, Császár Csaba, Dobák Miklós. In: *Vezetéstudomány* 27 (1996) 3 p. 22–34.
- [3] p. 76–77 Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [4] p. 27 A kontroll mint vezetői funkció / Bodnár Viktória, Császár Csaba, Dobák Miklós. In: *Vezetéstudomány* 27 (1996) 3 p. 22–34.
- [5] * A magyar könyvtár- és tájékoztatásügyről / Julie Carpenter. In: *Könyvtári Figyelő* 37 (1991) 3 p. 434–440.
- [6] * Quality management for today's academic library / by Rush G. Miller and Beverly Stearns. In: *College and Research Library News* 55 (1994) 7–8, p. 406–109., 422. Referálva : *Könyvtári Figyelő* 5 (1995) 1, p. 164–165.
- [7] A siker első számú feltétele a jó minőség : kissé rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* (1994) 11 p. 36–38. Eredeti: *Pierwszy warunek sukcesu-jakosc / A. Kowalik*. In: *Rzeczpospolita* (1994. jun. 28.) p. 16.
- [8] A siker első számú feltétele a jó minőség : kissé rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* (1994) 11 p. 36–38. Eredeti: *Pierwszy warunek sukcesu-jakosc / A. Kowalik*. In: *Rzeczpospolita* (1994. jun. 28.) p. 16.
- [9] * Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation, ; 36.)
- [10] * Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban / Barlai Róbert, Csapó Edit. In: *Könyvtári Figyelő* 42 (1996) 4 p. 611–622.
- [11] p. 646 Management / Ramon J. Aldag, Timothy M. Stearns. – Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1987. – 890 p.
- [12] A conceptual framework for organizational control mechanism / William G. Ouchi. In: *Management Science* 25 (1979) p. 833–848.
- [13] * Performance measurement in library and information services / Christine Abott. – London : Aslib, 1994. – 57 p. (An Aslib know how guide)
- [14] * Könyvtári és információs szolgáltatások teljesítménymérése / Christine Abbott, ford. Pálvölgyi Mihály és Téglási Ágnes. – Budapest : OSZK, 1988. – (Aslib Menedzsment Füzetek / sorozatszerkesztő: Irene Wormell)
- [15] * Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: *OSZK Híradó* 39 (1996) 9–10 p. 16–33.
- [16] p. 63–65. Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [17] p. 25 * Performance measurement in library and information services / Christine Abott. – London : Aslib, 1994. – 57 p. (An Aslib know how guide)
- [18] p. 79 * Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation, ; 36.)
- [19] * Performance measurement in library and information services / Christine Abott. – London : Aslib, 1994. – 57 p. (An Aslib know how guide)
- [20] vö.: Supplement B p. 8 * Management in Hungarian library education / Mark Deckers, Gábor Mikulás. – Deventer, Budapest : [s. n.], 1992 p. 131.
- [21] vö.: Agykontroll / Meixner Zoltán. In: *Figyelő* 39 (1995. június 15.) 24. p. 28.
- [22] másik példa: Hallgatók ítélete az intézmények színvonaláról / *Diák Infó* 4 (1996. szeptember) 7. p. 10–11.
- [23] pl.: * The public library effectiveness study : the complete report / Nancy A. Van House and Thomas A. Childers. – Chicago : American Library Association, 1993. – p. 99.
- [24] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [25] * Könyvtári és információs szolgáltatások teljesítménymérése / Christine Abbott, ford. Pálvölgyi Mihály és Téglási Ágnes. – Budapest : OSZK, 1988. – (Aslib Menedzsment Füzetek / sorozatszerkesztő: Irene Wormell)
- [26] p. 39–40 * What's good : described your public library's effectiveness / by Thomas A. Childers and Nancy A. van House. – Chicago; London : American Library Association, 1993. – 93 p.
- [27] p. 290–292 * If you want to evaluate your library... / by F. W. Lancaster. – 2nd ed. – University of Illinois :

Champaign, 1993. – 352 p.

[28] p. 176 A reader in library management / ed. by Ross Shimmon. – London [etc.] : Bingley [etc.], cop. 1976. 313 p.

[29] pl.: * Zwischen Null und Maximum oder wieviel Medienmittel braucht die Bibliothek? / Hanno Jochimsen. In: Buch und Bibliothek 46 (1994) 12 p. 981–987. Referálva: A semmi és minden közt, avagy mennyi médiára van szüksége a könyvtárnak? / [ref.] Mikulás G. In: Könyvtári Figyelő 41 (1995) 2. p. 337–338. vagy: * Bestandaufbau in der dreiteiligen Bibliothek / Konrad Umlauf. In: Buch und Bibliothek 44 (1992) 9 p. 800–808. Referátum: Állományépítés a hármas tagolású könyvtárban. A korábbi koncepciók továbbfejlesztése. In: Könyvtári Figyelő 39 (1993) 2. p. 301–302.

[30] vö.: * Bestandaufbau in der dreiteiligen Bibliothek / Konrad Umlauf. In: Buch und Bibliothek 44 (1992) 9 p. 800–808. Referátum: Állományépítés a hármas tagolású könyvtárban. A korábbi koncepciók továbbfejlesztése. In: Könyvtári Figyelő 39 (1993) 2. p. 301–302.

[31] Time for rethink charging strategies / A. Foster. In: Library Manager 6 (April, 1995) p. 15.

[32] p. 33 A kontroll mint vezetői funkció / Bodnár Viktória, Császár Csaba, Dobák Miklós. In: Vezetéstudomány 27 (1996) 3 p. 22–34.

[33] Management Information Systems: conceptual Foundations, Structure and development / G. B. Davis. – McGraw Hill, 1974.

[34] pl. * Állománybecslés magyar felsőoktatási könyvtárakban : Conspectus típusú állománybecslés végrehajtásának lehetősége / Dömötör Lajosné. In: Könyvtári Figyelő 5 (1995) 3 p. 433–441.

[35] pl. * Saját folyóirat vagy teljes szövegű online hozzáférés: gazdaságossági elemzés / [ref. Mándy G.]. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 4 p. 719–720. Forrás: Periodical ownership versus fulltext online access: a cost-benefit analysis / A. Craig Hawbaker, Cynthia K. Wagner. In: Journal of Academic Librarianship 22 (1996) 2. p. 105–109.

* Serial cuts and interlibrary loan: filling the gaps / Thomas L. Kilpatrick, Barbara G. Preece. In: Interlending and Document Supply 24 (1996) 1 p. 12–20. Referálva: Mennyiben tudja pótolni a könyvtárközi kölcsönzés a külföldi folyóiratok lemondása következtében támadt hiányokat, nagy egyetemi könyvtárakban / ref. Hegyközi I. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 3. p. 531–533.

[36] vö.: * Milyen munkafolyamatokra mennyi idejük jut a középiskolai könyvtárosoknak az automatizált és a manuálisan működő könyvtárakban : felmérés / [ref. Hegyközi I.]. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 4 p. 701. Forrás: How high school library media specialists in automated and nonautomated media centers spend their time / Nancy Everhart. In: Journal of Education for Library and Information Science 35 (1994) 1 p. 3–19

[37] vö.: * Mennyi hasznát látja a könyvtár a dolgozók továbbképzésének? / [ref. Papp I.]. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 4 p. 699. Eredeti: Transfer of training in libraries / Robert Burgin, Duncan Smith. In: Journal of Library Administration 22 (1995) 1 p. 51–66.

[38] vö.: * Gondolatok az állományellenőrzésről és a selejtezésről / Mikulás Gábor. In: Könyv Könyvtár Könyvtáros 3 (1994) 8. p. 20–23.

[39] * Látogatás az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD) Üzleti Információs Központjában / Mikulás Gábor. In: Könyv Könyvtár Könyvtáros 4 (1995) 2. p. 15–18.

[40] * p. 11–13 Cheshire – a másfajta elrendezés és ami mögötte van / John Astin. In: Az állomány másfajta elrendezése a közművelődési könyvtárban : új megoldások : tömörítvény / szerk. Patricia Ainley és Barry Totterdell ; [közr. az] Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központ, fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. – Budapest : FSZEK, 1984. – 61 p.

[41] vö.: * The Econoist Intelligence Unit : interview with Peter Holden, head of research department / Heike Dieckmann. In: Managing Information 3 (1996) 12. p. 22–23.

[42] Elhangzott Adrew Castley (Nene College, Anglia) előadásán 1996. november 27-én a Kecskeméti Tanítóképző Főiskolán.

[43] p. 707 Effects of budgetary goal characteristics on material attitudes and performance / Izzettin Kennis. In: The Accounting Review 54 (1979) 4.

[44] vö.: * Hogyan járul hozzá a könyvtár a fenntartó vállalat eredményességéhez? / Sándori Zsuzsanna, Vajda Katalin. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 43 (1996) 1. p. 3–7.

[45] vö.: * Egy vállalati könyvtár hároméves tapasztalata a térítéses szolgáltatásokkal / [ref.] Simon András. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 43 (1996) 4–5 p. 193–195. Eredeti: Three years experience with fee-based services in corporate library / P. Ratliff, T. J. Weeks. In: Special Libraries 86 (1995) 1. p. 21–27.

[46] vö.: * Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10 p. 16–33.

[47] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).

[48] * Making academic reference services work / David W. Lewis. In: College and Research Libraries 55 (1994) 9. p. 445–456.

[49] * The corruption of cataloguing / Michael Gorman. In: Library Journal 120 (1995) 15 p. 32–34. Referálva: A katalogizálás lezüllesztése / ref. Novák I. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1 p. 147–148

- [50] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [51] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [52] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [53] p. 18 A 10-14 éves gyerekek könyv- és könyvtárhasználati szokásai : kérdőíves vizsgálat: Bük, Sárvár, Szombathely településen / Berzsény Dániel Megyei Könyvtár Gyerekkönyvtára. (kézirat) 20 + 9 p.
- [53-1] MSZ EN ISO 9001:1996, vö. még: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban : szemle. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatásban 47 (2000) 4 p. 158-170
- [54] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [55] A példa elhangzott Simon Francis 1995. december 13-15-én tartott 'Managing Change' szemináriumán az Országos Széchényi Könyvtárban.
- [56] A szolgáltatás fogalmának marketing-szemponútú értelmezése / Bányai E. In: Marketing & Menedzsment (1995) 2 p. 49-54.; p. 35-39 Szolgáltatás-marketing / Veres Zoltán. - Budapest : Műszaki Kvk., 1998. - 344 p.
- [57] Designing services using quality functions deployment / A. Ghobadian and A. J. Terry. In: Marketing & Management (1995) 3 p. 22-26.
- [58] * Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation, ; 36.)
- [59] Quality vocabulary / British Standard Institution. – 1991. – Part 2. (Concepts and related definitions) (BS 4778)
- [60] A minőség: új vezetési paradigma, avagy mit jelent a "kiválóság" a vezetésben / Bodor Pál, Mátyási Sándor. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 1 p. 28-35.
- [61] vö.: Piacgazdasági spanyolviasz? / Kormány Tamás [Controll Tanácsadó Iroda]. In: Figyelő 40 (1996. február 1.) 5. p. 29-30.
- [62] Az eltűnt 110 nap nyomában / Vértes Csaba. In: Figyelő 39 (1995. augusztus 17.) 33. p. 29.
- [63] vö.: Azt mondják, hogy megérte nekik : mibe kerül a minőségfejlesztés / Krämer Tamás, Kovács József. In: Figyelő 40 (1996. február 1.) 5. p. 26-27.
- [64] Piacgazdasági spanyolviasz? / Kormány Tamás [Controll Tanácsadó Iroda]. In: Figyelő 40 (1996. február 1.) 5. p. 29-30.
- [65] Megélünk-e a szolgáltató gazdaságból? : megteremtheti-e a jólét fönntartásához szükséges értéket? / Michael E. Raynor. In: USA (1993) No.80 p. 21-24.
- [66] p. 63 "totális minőség" biztosítása és annak vonzatai : kutatási beszámoló / Isabelle Piérard. In: Vezetéstudomány 24 (1993) 8-9, p. 61-64.
- [67] id.: 3.7 p. 4 MSZ ISO 9004-2 : Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek : a szolgáltatás irányelvei. – [Budapest], Magyar Szabványügyi Hivatal, 1993. – 20 p.
- [68] p. 85 Stratégiai tervezés és vezetés / Csath Magdolna. – Sopron – Budapest. : "Leadership" Vezetés- és Szervezésfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., [1993] 123 p. (Vezetési Szakkönyvsorozat, 1.)
- [69] vö.: Marketing és minőség / Rekettye Gábor. In: Marketing 28 (1994) p. 173-177.
- [70] * Quality in learning support services / Colin Harrison. In: Aslib Proceedings, 46 (1994) 9, p. 123-232.
- [71] pl.: Ablak a Demokrácia tér és az Olvasás utca sarkán / Nagy Attila. In: Új Pedagógiai Szemle 46 (1996) 3. p. 75-81.
- * A magyarországi irodalomolvasás alakulása a politikai rendszerváltás után / Kamarás István. In: Könyvtári Figyelő 42 (1996) 2. p. 227-234.
- összefoglalva: * A könyvtárhasználati szokások változása az utóbbi tíz évben / Vidra Szabó Ferenc. In: Könyvtári Figyelő 43 (1997) 1. p. 59-71.
- [72] p. 3 Total Quality Management / Di Martin. – London : Library and Information Technology Centre, July 1993. 15 p. (Library and Information Briefings 45)
- [73] A kéttényezős minőségelmélet : kissé tömörítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 10. p. 63-67. Eredeti: Quality: the imperative, the jungle, and the two factor theory / H. Weinhreich. In: Industrial Management 36 (1994. July-August) 4. p. 17-20.
- [74] idézi: p. 4; Total Quality Management / Di Martin. – London : Library and Information Technology Centre, July 1993. 15 p. (Library and Information Briefings 45) továbbá idézi: p. 406 * Quality management for today's academic library / by Rush G. Miller and Beverly Stearns. In: College and Research Library News 55 (1994) 7-8, p. 406-109., 422. Referálva : Könyvtári Figyelő 5 (1995) 1, p. 164-165.
- [75] vö.: * Gondolatok a hatékonyságról és a költségvetésről / Mikulás Gábor. In: Könyvtári Levelező/lap 5 (1993) 8. p. 3-4.
- [76] ld még: * Implementing BS 5750 / Bob Norton and Debbie Ellis. In: Aslib Information 21 (1993) 6, p. 242-245.
- [77] A következő irodalmak alapján: A minőség-menedzsment: napjaink alapvető gyakorlata / Chester A. Newland. In: Vezetéstudomány 23 (1992) 6, p. 73-80.; A TQM mint a versenyképesség filozófiája és módszere / Péhl Tibor. In: Vezetéstudomány 25 (1994) 9, p. 37-42.
- p. 54; * Managing quality in information services / Jennifer Rowley. In: Information Services & Use 16 (1996)

- 51–61.; A "totális minőség" biztosítása és annak vonzatai : kutatási beszámoló / Isabelle Piérard. In: Vezetéstudomány 24 (1993) 8–9, p. 61–64.; Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriuma (Budapest, OSZK).
- [78] p. 2 Total Quality: A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning / K. D. Lam et al. – Colorado Springs, CO : Air Academic Press, 1991.
- [79] vö.: Átfogó minőségirányítás és munkaerő-gazdálkodás : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 12, p. 34–43. Forrás: Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies / R. Blackburn. In: The Academy of Management Executive 7 (1993) 3, p. 49–66.
- [80] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [81] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corral 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [82] * Eljött az idő a CD-ROM-kiadványok kölcsönzésére : [referátum] / P. Nicholls. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 43 (1996) 3 p. 128–129. Eredeti: The time has come : Circulating the CD-ROM collection / P. Nicholls. In: CD-ROM Professional 7 (1994) 3. p. 46–54.
- * Miért döntöttünk mégis a CD-ROM mellett? / Vörösné Jánosi Katalin. In: Könyvtári Levelező/lap 9 (1997) 6–7. p. 27–27.
- [83] vö.: * You can look a gift horse in the mouth... / Indrid Parent. In: National Libraries News 24 (1992) 11 p. 4–6. Referálva: Az ajándék lónak nyugodtan nézd meg a fogát. In: Könyvtári Figyelő 39 (1993) 2. p. 300–301.
- [84] p. 6 Total Quality Management / Di Martin. – London : Library and Information Technology Centre, July 1993. 15 p. (Library and Information Briefings 45)
- [85] p. 3 Total Quality Management / Di Martin. – London : Library and Information Technology Centre, July 1993. 15 p. (Library and Information Briefings 45)
- [86] Total quality management in the public sector / C. Morgan & Murgatroyd. – Oxford : Oxford University Press, 1994
- [87] * Managing the quality of information product / Norman Swindells. In: Managing Information 2 (1995) 9. p. 35–37.
- [88] A minőség-érem harmadik oldala, avagy a "lágý" elem kemény és komoly követelményei / Karoliny Mártonné. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 11. p. 34–41.
- [89] A path analysis of a model of antecedents and consequences of organizational commitment / T. A. De Cotiis and T. P. Summers. In: Human Relations 40 (1987) 7 p. 445–470.
- [90] p. 4 Total Quality Management / Di Martin. – London : Library and Information Technology Centre, July 1993. 15 p. (Library and Information Briefings 45)
- [91] p. 39 A minőség-érem harmadik oldala, avagy a "lágý" elem kemény és komoly követelményei / Karoliny Mártonné. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 11. p. 34–41.
- [92] p. 4 * Towards Kaizen: The Quest for Quality Improvement / Di Martin. In: Library Management 14 (1993) 4, p. 4–12.
- [93] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [94] Customer care : implementing total quality in today's service driven organisation / S. Cook. – London : Kogan Page, 1992.
- [95] p. 730 Idézet Kazinczy Ferenc *Tövisék és virágok* c. művéből. In (pl.): Napjaink szállóigéi / Békés István. – Budapest : Gondolat 1977. – 2. kötet
- [96] * Customer service can reap rich rewards. In: Library Management 15 (1994) 5. p. 8–9.
- [97] A siker első számú feltétele a jó minőség : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés (1994) 11 p. 36–38. Eredeti: Pierwszy warunek sukcesu-jakosc / A. Kowalik. In: Rzeczpospolita (1994. jun. 28.) p. 16.
- [98] A következő források alapján: Maurice B. Line és Sheila Corral 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyam anyaga; p. 12–15 * Towards Kaizen: The Quest for Quality Improvement / Di Martin. In: Library Management 14 (1993) 4, p. 4–12.
- [99] Juran on leadership quality / Joseph Juran. – Free Press, 1989.
- [100] p. 6–10 alapján Total Quality Management / Di Martin. – London : Library and Information Technology Centre, July 1993. 15 p. (Library and Information Briefings 45)
- [101] p. 29 * Total Quality Management in the University Library / Nigel G. Butterwick. In: Library Management 14 (1993) 3, p. 28–31.
- [102] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corral 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [103] Winning ways with culture / A. Baron. In: Personnel Management (1994 October) p. 64–68.
- [104] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [105] The Straining of quality. In: The Economist 331 (1995) No.7897 (January 14th) p. 61–62.
- [106] p. 33 A minőség: új vezetési paradigma, avagy mit jelent a "kiválóság" a vezetésben / Bodor Pál, Mátyási Sándor. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 1 p. 28–35.

- [107] p. 34 A minőség: új vezetési paradigma, avagy mit jelent a "kiválóság" a vezetésben / Bodor Pál, Mátyási Sándor. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 1 p. 28–35.
- [108] p. 12 * Towards Kaizen: The Quest for Quality Improvement / Di Martin. In: Library Management 14 (1993) 4, p. 4–12.
- [109] * Önigazgató munkacsoportok a könyvtárvezetésben: a személyzet részvételének növelése hatáskörök átruházásával / [ref. Papp I.] In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 4 p. 748–749. Forrás: Self-managed teams for library management: increasing employee participation via empowerment. In: Journal of Library Administration 22 (1995) 1. p. 67–84.
- [110] Developing expertise to meet customer's needs / Sheila Corral. In: M. Kinnell: Marketing and communication strategies : approaches to quality in library and information service delivery. – Stamford : Capital Planning Information, 1994 p. 27–37.
- hasonló példa még: * Total Quality Management in the University Library / Nigel G. Butterwick. In: Library Management 14 (1993) 3, p. 28–31.
- [111] yö.: ISO 9000 : Hogyan feleljünk meg az új nemzetközi szabványoknak? / Perry L. Johnson. – Budapest : Panem – McGraw–Hill, 1996. – 272 p.
- [112] p. 18 * Implementing BS 5750/ISO 9000 in libraries / Debbie Ellis and Bob Norton. – London : Aslib, 1993. – p. 123
- [113] p. 86–87 * Implementing BS 5750/ISO 9000 in libraries / Debbie Ellis and Bob Norton. – London : Aslib, 1993. – p. 123
- [113-1] Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban : szemle / Mikulás Gábor. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 47 (2000) 4. p. 158-170. Elektronikus formában: <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/az-iso-9000-es-szabvanyok-alkalmazasa-informacios-es-konyvtari-szolgaltatasokban-szemle/>, továbbá: OMIKK - az első ISO 9002 szerint tanúsított, könyvtárra épülő szolgáltató intézmény Magyarországon / Csubák Antoaneta. In: Könyvtári Figyelő 45 (1999) 4 p. 788-796
- [114] A charter for public libraries. – [London] : The Library Association : 1993 4 p.
- [115] * Library power for children. In: Library Review 45 (1996) 3. p. 31–43. Referálva: Könyvtáraink a gyermekekért – egy mozgalom és egy elszomorító felmérés / [ref. Kövendi D.] In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 4. p. 713–714.
- [116] * Standard for college libraries, 1995 edition / Final version approved by ACRL Board and the ALA Standards Committee. In: College and Research Libraries News 56 (1995) April p. 245–257.
- [117] * Regional Association Criteria and the *Standards for College Libraries*: the informal role of quantitative input for libraries in accreditation / by Paul Coleman and Ada D. Jarred. In: The Journal of Academic Librarianship 20 (1994 November) 5–6 p. 273–284.
- [118] * Schonungslose Analyse und selbstbewusste Strategie : der niederländische Bibliotheksplan bis 2005. / Hanno Jochimsen. In: Buch und Bibliothek 48 (1996) 5 p. 477–480. Referálva: Kíméletlen elemzés és öntudatos stratégia. A holland könyvtárügyi terv 2005-ig. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 4. p. 710–711.

További irodalom:

- Teljeskörű minőségmenedzsment : TQM / Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro. – Budapest : Műszaki Kvk., 1997. – 236 p.
- Minőségbiztosítás és irányítás az IS 9000 alapján : aktuális gyakorlati tanácsadó minőségbiztosítási és műszaki szakembereknek / szerk. Róth András, Huják Attila, Varga Lajos. – Verlag Dashöfer : Budapest, 1998 (harmadik pótlap-csomag: 1998. október.)
- Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából / Sándori Zsuzsanna. Elektronikus formában.
- 67 kérdés az ISO 9000-es szabványsorozat alkalmazásáról. – Györi Pál. – Š Györi Pál : Budapest, 1996. – 101 p.