

A Juran-féle hármas egység és a minőségi egység^[2]

(Juran a minőségfejlesztési folyamatot három nagy szakaszra osztotta. Ezek a minőségi tervezés (1.1), a minőség-fejlesztés (1.2) és a minőségellenőrzés (-irányítás) (1.3). E három szakaszt Juran-féle hármas egységnek nevezik. Ehhez meghatározta még a minőségi egységet (2.), amely a szervezeten belüli elképzeléseket, célokat, stratégiákat, munkafolyamatokat, ismeretszerzést és motivációt fogja össze egységes koncepcióba.)

1. Minőségfejlesztési hármas egység

1.1 Minőség-tervezés

Modell	Gyakorlati alkalmazás
A vásárlók azonosítása	<ul style="list-style-type: none"> • A fenntartó rendelkezik a missziós nyilatkozatra hivatkozó stratégiai tervvel • Egyeztetett könyvtári missziós nyilatkozat • Belső minőségi lánc meghatározás <p>(Figyelem! A fenntartó szervezet meghatározhatja a könyvtári szolgáltatásokat igénybe vevők körét, eltérően az üzleti vállalkozásoktól, ahol az eladások és a piaci jelenlét növelése az elsődleges szempont.)</p>
A vásárlók elvárásainak meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • Piackutatás meghatározott használói csoportok között • Felmérések • Kötelezettség-vállalás, hogy a források a piackutatás eredményei szerint kerülnek elosztásra • Szolgáltatási szint szerződések meghatározott használói csoportokkal • Használói bizottság (érdekképviselő) • A könyvtár képviselője a fenntartó intézménynél • Feliratkozás a megfelelő gyűlések, értekezletek stb. meghívóinak postázási címtárába • <input type="checkbox"/> Vásárlók könyve <input type="checkbox"/> a javaslatok számára • Használókat képző programok • Vélemény-visszacsatoló mechanizmus az összes munkatárssal kapcsolatban • Panaszkezelési eljárás • Informális kapcsolati lehetőségek biztosítása, illetve a már meglévők kihasználása
A vásárlók elvárásainak megfelelő szolgáltatások létrehozása	<ul style="list-style-type: none"> • A használói csoportokkal egyeztetett szolgáltatási csomag stratégiai tervének felvázolása • Gyűjteményszervezési stratégia • Információ-technológiai stratégia • A szolgáltatások elérhetőségével kapcsolatos politika meghatározása • Célmeghatározási folyamat • A munkatársak bevonása minden hierarchiai szinten • A munkatársak bevonása a tervezési és árkalkulálási eljárásokba • Készség más intézmények jó gyakorlatának meglátására • A hazai szabványok ismerete • Árkalkulációs javaslatok és a szolgáltatáskínálat előkészítése • A javaslatok várható hasznának tisztázása, abból a

	szempontból, hogy mennyire felel meg a használói elvárásoknak
A szolgáltatások bevezetésének ütemezése	<ul style="list-style-type: none"> • A munkatársak felkészítésének stratégiája • Munkaerő-felvételi és válogatási politika • Munkaerő-fejlesztési politika / célok • A belső terek elosztásával kapcsolatos alapelvek • A nyitvatartási idővel kapcsolatos irányelvek • A szolgáltatások díjszabásának elvei • A berendezések fenntartásának és cseréjének irányelvei • Az információtechnológiai támogatás megszervezése • Szállítói szerződések
A tervek valóra váltása	<ul style="list-style-type: none"> • Cselekvési tervek készítésének mechanizmusa • A munkatársak munkájának értékelése az egyéni célok meghatározásának érdekében • Naprakész munkaköri leírások • A munkatársak munka közbeni és munkán kívüli képzése • Vezetők felkészítése • Az új munkatársak bevezetése • Eljárás a szállító munkacsoportok teljesítmény-értékelő szabványainak meghatározására • Eljárások a munkacsoportok számára, saját teljesítményük figyelemmel kísérésére • PR és a vásárlók felé irányuló külső kommunikáció

1.2 Minőségfejlesztés

Modell	Gyakorlati alkalmazás
<i>Projektről projektre</i> megközelítés	<ul style="list-style-type: none"> • Az egész szervezet törekvése, hogy olyan összefüggő keretet és célokat biztosítson, amelyet minden projekt támogat • Demokratikus menedzsment-stílus • Csapatmunka • A munkatársak tudatosan és elkötelezetten tevékenykednek a szervezet által
A fejlesztési projektek meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • Környezeti tényezők vizsgálata (PEST – politikai, szociális, gazdasági és technológiai) • A jelenlegi teljesítmény és helyzet felmérése pl. SWOT-elemzés segítségével, illetve a tartósan problémás területek azonosítása • A használói igények megismerése • A fenntartó (mint a kettes számú használó) igényeinek megismerése • A napi tevékenységek és eljárások rendszeres áttekintése a kárba vesző erőfeszítések csökkentése érdekében
A projektcsoportok	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaterülettel arányos csoportok (általában max. 7 fő)

megalakítása	<ul style="list-style-type: none"> • Osztályhatárok feletti csoport-tagság, szükség esetén ide értve az ellátót és a vevőt is • Világos tájékoztatás és időtervezés • A felső vezetés érdekeltsége • A csapat összeválogatását segítő adatbázis a munkatársak ismereteiről és feladatairól • Az egyes munkaköri leírásokba foglalt megbízások a minőségfejlesztő projektcsoportokban való részvételre
A projektcsoportok támogatása	<ul style="list-style-type: none"> • Munkacsoportok számára feladataik ellátásához szükséges idő biztosítása • A felső vezetés számára elérhető információ közreadása • A megfelelő üzleti és országos statisztikai információ elérhetővé tétele • Lehetőség biztosítása a csoportok számára, hogy más intézmények meglátogatása által szembesülhessenek az ottani eredményekkel • A munkatársak bevonása a problémamegoldásba, a döntés-előkészítésbe, a csapatépítésbe, a csapatdinamikába, a jelentéskészítésbe, és a bemutató-tartás módszereibe
Költség és hatékonyság	<ul style="list-style-type: none"> • A haszon és a fejlesztés kiszámítási módszereinek kidolgozása
A szabályozás módszerének kidolgozása	<ul style="list-style-type: none"> • Fejlesztés a használóknak nyújtott előnyök, a könyvtár megtakarításai (pl. munkaidő, berendezés-használat, állománymozgatás stb.) érdekében • Eljárások a fejlesztések eredményességének és hatékonyságának mérésére és figyelemmel kísérésére • Megállapodás a munkavégzés rendszeres hatékonyság-mérésének és értékelésének módszereiről • Képesség a számítógépes rendszerek adatszerzés-célú használatára • A fejlesztés eredményeinek bemutatása a munkatársak, a használók és a fenntartó számára

1.3 Minőség-ellenőrzés

Modell	Gyakorlati alkalmazás
Teljesítmény-mérés	<ul style="list-style-type: none"> • Minden munkatárs felelősségének rögzítése a munkaköri leírásokban • Az ellenőrzés, irányítás delegálása a munkacsoportok számára • A kívánt statisztikai adatok előállítására számítógépes rendszer alkalmazása • Feladatleírás a rendszeres teljesítmény-beszámolásra • Szenzor-típusú teljesítmény-mutatók meghatározása, hogy a munkatársak figyelemmel követhessék és felügyelhessek a folyamatokat a fejlesztése érdekében

	<ul style="list-style-type: none"> • A használói elégedettség rendszeres vizsgálata • Érdekeltség a teljesítménymérésben • Ismeret- és gyakorlatszerzés a statisztikai adatok és menedzsment-információk kezelésének módszerében a munkatársak esetében is
Szembesítés a célokkal	<ul style="list-style-type: none"> • Minden munkatártnak ismeri a megfelelő szabványokat és célokat
Az eltérések feltárása	<ul style="list-style-type: none"> • A munkatársak készsége az eltérések elemzésére • Szabványeljárások mindennapos használatra • Értékelési terv a munkatársak egyéni teljesítményeinek mérésére
A tervezett teljesítmény érdekében elhatározott cselekvés	<ul style="list-style-type: none"> • A kiigazításhoz szükséges ismeretekkel rendelkező, csoportokban dolgozó munkatársak • A jelentősebb események jelentése a minőségi bizottságnak fejlesztési projekt indítása céljából • A munkatársak ismereteinek bővítése a problémamegoldás és a döntés-előkészítés területén • Támogatás a vezetés részéről

2. Minőségi egység

Modell	Gyakorlati alkalmazás
Vezetői elkötelezettség	<ul style="list-style-type: none"> • Határozott vezetési stílus, a célok és szándékok világos megfogalmazása • Demokratikus vezetési stílus, delegálás, a munkatársak döntésekbe való bevonásának támogatása • Megfelelő szintű kétirányú kommunikáció • Világos szerkezeti felépítés • A teljesítmény elismerése • A munkatársak mint kielégítendő igényekkel rendelkező belső vásárlók elismerése • Tevékeny részvétel a minőségfejlesztő folyamatban • Aktív jelenlét a fenntartó szervezetben • A források bevonása és stratégiai forráselosztás • Befektetés az ismeretszerzésbe • Felmérés a munkatársak hozzáállásáról
Közösen elfogadott minőség-meghatározás és terminológiai egyetértés	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszeres beszámoló az összes munkatárs számára • A terminológia következetes alkalmazása a felső vezetők részéről
Politikai szándéknyilatkozat	<ul style="list-style-type: none"> • A munkatársak bevonása a nyilatkozat körvonalazásába • Fórum biztosítása minden munkatárs számára

Stratégiai és működési modell	<ul style="list-style-type: none">• Minőségi bizottság (vagy hasonló szervezet) létrehozása a fejlesztés prioritásainak meghatározására. E bizottság közvetlenül a könyvtármenedzser számára tartozik elszámolással, és képes arra, hogy mindegyik hierarchiai szinten dolgozó munkatárs elképzeléseit közvetítse• Az ellátókat és vevőket képviselő fejlesztési projektcsoportok létrehozására képes működési rend felállítása• A bizottság és a fejlesztési projektcsoportok hatáskörének biztosítása• Olyan szervezet létrehozása, ahol a munkatársak munkacsoportokban dolgozhatnak• Minden munkacsoport tagja ismeri belső vásárlóit és azok igényeit
-------------------------------	--

[2] **Martin, 1993** alapján . Total Quality Management / Di Martin. - London : Library and Information Technology Centre, July 1993. - 15 p. (Library and Information Briefings, 45)