

TELJES KÖRŰ MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS – KÖNYVTÁRBAN

A teljes körű minőségbiztosítás módszere több-kevesebb módosítással a könyves- és folyóirat-polgok birodalmában is használható. Kívánatos lenne, hogy a külföldi tapasztalatok felhasználásával, s a magyar körülményeket figyelembe véve ismertté válna és hazánkban is elterjedne az ezt megalapozó gondolkodásmód. A bevezetés legnagyobb belső akadálya a megfelelő ismeretek hiánya. Ezen próbál segíteni a *Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe* című könyv, amelyből az alábbi részlet származik.

A TQM az a minden tevékenységet felölelő menedzsment-filozófia, amelynek a segítségével a használói és a társadalmi igények, valamint a szervezet céljai a legeredményesebb és a leginkább költséghatékony módon, az összes munkatárs teljesítőképességének maximalizálásával, folyamatos tökéletesítés által elérhetők.

A TQM a korábbiakhoz képest alapvető változást hoz az üzleti életben. Olyan hozzáállást biztosít, amely a felső vezetés kezdeményezésére a munkatársak valódi bevonását teszi lehetővé. A TQM olyan környezet, amely támogatja a kezdeményezést, vezetést, kreativitást, a személyes felelősséget és meghatalmazást, valamint a felelősség elfogadását minden szinten. Butterwick, Jurow és Cook is hasonlóan fogalmaz: A teljes körű minőségbiztosítás folyamata során a könyvtár saját teljesítménye rendszeres és folyamatos fejlesztését tűzi ki maga elé. Az intézmény ezt két úton éri el: egyrészt munkatársai bevonásával, minden belső és külső ügyfele teljes igényének kielégítése által; másrészt a szervezet selejtet nem termelő munkafolyamatainak fejlesztésével. (Selejt alatt érthetünk gyenge könyvtári tájékoztatást, dokumentumok félreszakozását stb.) A teljes körű minőségbiztosítás akkor hatékony, ha az egész könyvtári szervezet tevékenységét átfogja; a szervezeti kultúrát, a kommunikációt, a munkatársak bevonását, a szervezést és az oktatást. A TQM egyik kulcseleme a folyamatos tökéletesítés, a kaizen, amely olyan lényeges, hogy nem ritkán a TQM szinonimájaként emlegetik.

Való-e a TQM könyvtárba?

Az angol könyvtárosok különbözőképpen ítélik meg a TQM-et. Vannak, akik a legutóbbi divatnak tartják, mások szerint csak az iparban alkalmazható... A kétkedés gyakran felvetődik a minőségi szabványok bevezetésével kapcsolatban is. Sokan csak az ipari termelés területén gondolják hasznosnak. Megint mások túl drágának 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, és csak lassan változik, kevés a versenytárs. Olyan vélemény is van, mely szerint nemigen lehet definiálni a használók igényeit.

A körülmények azonban változnak; a könyvtárnak bizonyítania kell a hatékony forrásfelhasználást. A kérdés pedig lassan Magyarországon is úgy vetődik majd fel: megengedheti-e a könyvtár, hogy ne költsön (időt, pénzt) a minőségmenedzsmentre.

Maurice Line a TQM-et mint vezetési filozófiát a következőképpen határozza meg: a vezető képes a munkafolyamatokat úgy tervezni és szervezni, a munkatársakat irányítani, hogy termékük vagy szolgáltatásuk minősége leginkább megfeleljen a meghatározott vevők – piaci szegmens(ek) elvárásainak.

Minőség: szembesülés az elvárásokkal

Napjainkban, a megszorítások idején, amikor a költségvetési szervek is fokozott mértékben a

piac (adott esetben a fenntartó) tetszésének megnyerésétől függenek, a minőség-értelmezésben a hangsúly a megcélzott használói csoport(ok) igényeire, illetve szükségleteire helyeződik. Minőség: készség a kitűzött cél elérésére (Juran), a vevők igényeihez való lehető legteljesebb alkalmazkodás (Brophy). „Egy termék vagy szolgáltatás azon tulajdonságainak összessége, amelyek képesek a megállapított vagy elvárt igények kielégítésére“ – írja a minőségbiztosítással foglalkozó brit szabvány, a BS 5750, amely egyenértékű a nevezetes ISO 9000-rel, és az Európai Közösség megfelelő szabványával, az EN 29.000-rel. „A minőség az a termék- és szolgáltatásszínvonal, 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.“ (Csath) A könyvtárban tehát a minőség az a szolgáltatásszínvonal, amely leginkább kielégíti az olvasók, használók igényét. Így a minőség nem elvont dolog, hanem a cél-elérés legmagasabb foka.

Ha a könyvtár kizárólagos célja a minél magasabb költsézési statisztikák elérése, akkor valószínűleg ponyvairódmalmat fog vásárolni és gyorsan forgatja állományát. Ebben az esetben Tolsztoj művei vagy a matematikai szakkönyvek a minőség ellen ható tényezőkké válnak. A legtöbb könyvtárak azonban összetettebbek a céljai. Ha az oktatás támogatását is célul tűzik ki, akkor beszerzik a kötelező irodalmat és a megfelelő szakkönyveket is. A szakkönyvtárakban és a felsőoktatási könyvtárakban minden bizonnyal a megadott szakterület(ek) kurrens szakirodalmá a minőség letéteményese.

Mivel a célok változnak – függ attól, hogy ki, mikor és hol támasztja az igényt – a minőség is változik, azaz viszonylagos.

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

Sokáig jellemezte a tudományos könyvtárak minőségét a megrendelt folyóiratok száma. Ez napjainkra, amikor Magyarországon is egyre inkább hozzá lehet férni adott cikkek másolatához, absztrakjához, a folyóiratok fizikai megléte másodlagos minőségi követelménnyé válik. (A tárolókönyvtáraknak – amelyek a nemzet vagy meghatározott szakterület dokumentumainak megőrzése a feladatuk – természetesen más minőség-kritériumai vannak.)

A példából látszik, hogy aligha lehet a különféle könyvtárak számára egyaránt használható minőségfogalmat adni. Így az egyes könyvtárak

vagy könyvtártípusok külön-külön fogalmazzák meg a „minőséget“.

A TQM alapelvei

Az ellenőrzés fókusza kívülről az egységek belsejébe helyeződik, megjelenik a belső megrendelő/szállító fogalma. A munkafolyamatok résztvevői is felfoghatók megrendelőnek, illetve szállítóknak. Az egyes könyvtáros munkája akkor minőségi, hogyha a folyamatban utána következő megfelelőnek találja azt. Így mindenki megrendelő és mindenki szállító: minden megrendelőnek megvan a szállítója. Ezáltal mindenki közvetlenül tapasztalja meg felelősségét.

Ha a bevételezést végző kolléga – most: az ún. szállító – nem jól látható helyre nyomja a könyvtári bélyegzőt, akkor a munkafolyamatban utána következők – ún. megrendelők – rendszeresen kénytelenek lesznek az átlagosnál több időt és figyelmet fordítani a dokumentum azonosítására.

A hatékony belső kommunikáció alapkövetelmény. Ez azáltal is javul, hogy az ún. minőségi körökben a munkatársak nem csupán egy osztályból kerülnek ki, hanem a könyvtár többi részéből is: más osztályokról, illetve más-más hierarchiabeli szintről.

Az eredmények mérése – a minőség meghatározásakor láthattuk, hogy az a szolgáltatások területén változik, viszonylagos. A minőségbiztosítási folyamat során tehát rendszeresen követni kell, hogy a vevők igényeinek mennyiben felelnek meg a szállítók.

A korábbtól eltérő példával: a polcon levő dokumentumok forgási sebessége az adott (szak)terület irodalmának szerzeményezési politikáját erősen befolyásolja. Ha az adatok a szépirodalomnál vagy pl. az építőiparnál csökkenést jeleznek, az adott állomány mennyiségi csökkentése indokolt. Ellenkező esetben újabb dokumentumok beszerzése ajánlatos.

A tervezésnél költséghatékonyság-vizsgálatot kell végezni. Ide tartozik a hibás termékek (irreleváns tételeket tartalmazó bibliográfia, gyenge színvonalú tájékoztatás stb.) felszámolása.

Felhasználó-központúság (folyamatos piac- és fogyasztóelemzés). A külső és belső megrendelőt minél jobban meg kell ismerni: melyek a természetes szükségletei, kívánalmi, igényei.

A korábbi példára visszatérve: Hol szokták leginkább keresni az azonosító jelzést a dokumentumon?

A teljesítmény mércéje a vevő elégedetlenségi szintje, nem pedig a szállító 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. Az „éppen időben“-elv is a használó igényeit helyezi előtérbe: a vevő akkor és ott kapja meg a fontos terméket/szolgáltatást, amikor az számára a legszükségesebb.

Az állományrész idő előtti mennyiségi csökkentése veszteséget jelent a könyvtárnak: az olvasók nem találják a dokumentumot a megszokott helyén. A kései csökkentés szintén kárt okoz, akkor ugyanis az elavult dokumentumok a frissek elől veszik el a helyet, figyelmet, a könyvtáros munkaidejét, energiáját.

Észlelés helyett inkább megelőzés! A „követés“ nem alkalmas kiemelkedő minőségű termék/szolgáltatás előállítására. Nem elég a korrekció, azért kell kísérletezni, hogy hibák ne forduljanak elő.

Pl.: A dokumentum melyik pontja az, ahol a megrendelők biztosan és gyorsan megtalálják a pecsétet? A pótlólagos pecsételés az eredeti munkának többszörösét igényli.

Ehhez kapcsolódik a következő elv is:

Elsőre jól! Az új szolgáltatások bevezetésekor fontos cél a vevők megnyerése. Ha ez elsőre nem sikerül, a bizalmat jóval nehezebb visszaszerezni. A rendszeres és helyes felmérések használata növeli a siker lehetőségét.

Az összes munkatárs ösztönzése a minőség elérésére. Teljes szellemi összpontosítás, mindenki bevonásával (participáció). Ehhez az szükséges, hogy minden alkalmazott át tudja tekinteni a könyvtár egészét (termékek/szolgáltatások, szervezet, kultúra, eredmények). A megbízás akkor eredményes, ha a hatáskörök a megfelelően alacsony szinten vannak.

Pl.: Az azonosító jelzés sorsának figyelemmel kísérése nem a vezetők dolga, hanem azoké, akiknek leginkább fontos az azonosítás.

A munkatársakat kimondott-kimondatlan büszkeség tölti el, ha saját munkájukat aktívan tudják alakítani, főleg, ha tudják, hogy ezáltal minőségi munkát végezhetnek.

Az intézményi kultúra megváltoztatása. A TQM az egész intézmény munkájára kihat. Ha egyszer mellette döntöttek, a munkafolyamat minden részét, résztvevőjét be kell vonni, mert a kimaradó területek kioltják a hatást.

Ha például az én belső szállítóm minőségre törekszik, de én nem, akkor lerontom az ő teljesítményét is. Vagy: hiába próbálunk kiválóan szakozni, ha a tájékoztató könyvtárosok nem jeleznek vissza az eredményről.

Tehát mindenkinek el kell fogadni a teljes körű minőséghez illeszkedő célokat, szabványokat és rendszereket, ellenkező esetben e vezetői következetlenség 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 ne lehetne tovább javítani. Átgondolandók a meglévő szervezeti-vezetési hagyományok is.

Folyamatos kihasználtság-növelés és tökéletesítés. A felhasználók változékonyak, ez pedig a szállítókat/szolgáltatókat állandó megújulásra készteti.

Pl.: A mérlegelők igénye változhat, pl. vonalkódos azonosítás; így az egész folyamatot újra kell gondolni.

Folyamatos képzés és tanulás. Az egykor szerzett formális és informális ismeretek elavulnak, sőt gyakran gátolják a fejlesztést. Az ismereteket és készségeket az alapvető célok figyelembevételével érdemes gyűjteni.

Pl.: Az egyes állományegységek forgásának mérése a gyűjteményszervezés fontos része. A szükséges módszerek ismeretével sok helyet, időt és pénzt lehet megtakarítani.

TQM-technikák; a „7Q“

A statisztikai folyamatellenőrzés (angolul SPC) a teljes körű minőségbiztosítás fontos kiindulási pontja. A minőségért ugyanis csak akkor szállhatunk harcba, ha pontosan ismerjük jelenlegi helyzetüket. Erre szolgál az ún. „7Q“, azaz a TQM hét helyzetértékelő módszere.

1. Folyamatábrák (amit teszünk)

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 a megrendelő/szállító-viszony meghatározását, az egyes tevékenységek időszükségletének felbecsülését stb.

2. Adatlapok (amilyen gyakran tesszük)

Fő kérdése, hogy bizonyos események hányszor következnek be. Egy oszlopokkal tagolt lapon rovátkákat húzogatunk például annyiszor, ahány-szor a könyvtárhoz az olvasó referenz-kérés-sel fordult, vagy a fénymásológép használatának mikéntjéről érdeklődött, katalógushasználathoz segítséget kért stb.

3. Hisztogramok (milyen egyéb variáció lehet)

Egy teljes munkaszakasz-minta segít bemutatni. Jó képi teljesítménymutatóval szolgál.

4. Pareto-diagram (melyek a nagy problémák)

Egy meghatározott probléma egyes okozatainak százalékarányait vizsgálja. Száz esetből a probléma okának hetvenszer A, tízszer B, hétszer C, hatszor D stb. bizonyult.

5. Ishikawa-diagram vagy halszálka-diagram (mi okozza a problémát)

Ok-okozati összefüggéseket világít meg. Egy meghatározott probléma több fő (szervezeti, személyi, berendezésekkel kapcsolatos stb.) és még több alprobléma vezethető vissza.

6. Scatter-diagram (melyek az összefüggések a tényezők között)

Kimutatja, hogy az egyes tényezők hogyan hatnak egymásra, és hogy van-e egyáltalán kapcsolat közöttük. Azt is jól kimutatja, ha egy tevékenység nem illeszkedik be a többi közé. Alkalmas például arra, hogy egy szakterület könyveinek átlagára és a szakterület könyvel-lésére szánt összeg között mi az összefüggés.

7. Ellenőrzőlapok (melyik változatot és hogyan vizsgáljunk)

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

A munkafolyamatok vizsgálatakor az alábbi kérdésekre érdemes választ találni. Lényeges, hogy az eddigi gyakorlatunkat egyáltalán ne tekintsük megváltoztathatatlannak. Nézzük tehát meg a tevékenység vagy munkafolyamat analízisének vázlatát:

1. A célok tisztázása

Cél: Mit csinálnak most?

Egyáltalán: miért van szükség arra a tevékenységre?

Mi más lehetne vagy kellene csinálni?

2. A munka nem szükséges részeinek kiiktatása.

Hely: Hol folyik a munka?

Miért ott csinálják?

Hol máshol lehetne vagy kellene csinálni?

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 kell vagy lehetséges a tevékenység újraszervezése

Módszer:

Hogyan végzik?

Miért azon a módon végzik?

Milyen más módon lehetne vagy kellene tenni?

A TQM szervezete

Mivel a TQM-ben a vezetési szintek és osztályok határai nem jelentenek elmozdíthatatlan korlátokat, az alábbi három szint minőségért felelős csoportosulásainak határait sem szabad mereven értelmezni. A három csoport egymásra épülve adja a minőségi piramist.

• Minőségfejlesztő csapatok

Mivel az ellenőrzés döntően az egyes munkatársak szintjére kerül, szükséges, hogy mindenki megkapja a minőség előállításához szükséges összes információt. A munkatársak csoportjaiban a folyamatos együttgondolkodás (kaizen) pedig megsokszorozza a teljesítményt. A munkatársaknak ezt a csoportját nevezik minőségi köröknek. A körök meghatározott területen szervezői, operatív és minőségellenőrző feladatokat látnak el.

• Minőségi csoportok

A hierarchia közepe táján helyezkednek el, és az ún. kritikus sikertényezők kiválasztásáért felelősek.

• Minőségi tanács

A stratégiai döntésekért felelős vezetők csoportja. Létüknek csak az előbbi kettővel szorosan együttműködve van értelme.

A TQM folyamata

Juran 1989-ben a minőségfejlesztés folyamatának tíz lépését határozta meg:

1. A fejlődés igényének és lehetőségének tudatosítása
2. A fejlődés céljainak meghatározása
3. A célok eléréséhez vezető út megszervezése (feladatok: minőségtanács létrehívása, a problémák meghatározása, a projektumok megválasztása, a csapatok kinevezése és az ösztönzők megállapítása)
4. Gondoskodás a betanulásról
5. A problémákat megoldó projektumok véghezvitele
6. Az eredmények lejegyzése
7. Elismerés
8. Az eredmények értékelése
9. Az eredmények fenntartása
10. A lendület megtartása (az éves fejlesztést a rendszer és a folyamatok részévé kell tenni)

A fentiek után jogos a kérdés, hogy mely könyvtári területen használhatók leginkább a TQM-módszerek? Elsősorban a beszerzési mód meghatározása (a dokumentum megvásárlása, könyvtárközi kölcsönzés igénybevétele stb.), az ellátók (pl. könyvterjesztők) kiválasztása, a katalógizálás, a kiadványok kezelése és a dokumentumállomány szabadpolcos elrendezése. Kevésbé nyilvánvaló felhasználás például a szerzeményezési gyakorlat kívánalmakkal való szembesítése, a források hasznosítása, vagy a munkatársak kihasználtságának javítása. A nemzetközi minőségi szabvány, az ISO 9000 könyvtári alkalmazása azonban a könyvtári folyamatok szinte összes részére kiterjeszhető.

Hogyan induljon a folyamat?

A TQM-elkötelezettségnek a felső vezetés részéről kell kiindulnia. A bevezetés és a fenntartás a könyvtár vezetőinek teljes elkötelezettségét kívánja. A vezetőség határozottan álljon ki a minőség elvei mellett, tartassa be a követelményeket és biztosítsa ehhez a feltételeket. A példamutatás alapvető: a megvalósításnak tőlük kell kiindulnia és csak ezen keresztül érhető el a munkatársak többségének lelkesedése. Kezdetnek elég a könyvtár legelkeesebb osztályát vagy munkacsoportját kiválasztani. Nemcsak hosszú távú, hanem látványos sikerekre is kell törekedni, hogy az elkötelezettség másokban is kialakulhasson.

A teljes körű minőségbiztosítás összetett folyamat, következetes megvalósítása érdekében érdemes külső szakértőt szerződtetni. Az egyes munkatársak ugyanis – főként a vezetők –, hajlamosak arra, hogy eddigi eredményeiket túlhangsúlyozzák. Külső szemlélőben egyrészt nem jelentkezik ez az elfogultság, másrészt a vezetők a fejlesztési javaslatokat külső tanácsadótól inkább elfogadják.

A bevezetés előtt mindenképpen tisztázni kell a belső megrendelő/szállítórendszer. Az elvárásokkal való szembesülés érdekében a munkatársaknak és a vezetőknek egyaránt tudatosítaniuk kell.

- Kik az én megrendelőim?
- Mik a megrendelőim valódi igényei?
- Hogyan tudhatom meg ezeket?
- Hogyan tudom meg, hogy lehetőségem van megismerni ezeket?
- Hogyan tudom meg azt, hogy van kapacitásom ezek megismerésére?
- Hogyan figyelem az igényekváltozását?,

illetve:

- Kik a szállítóim?
- Melyek az én tényleges elvárásaim?
- Hogyan kommunikálok szállítóimmal?
- Megvan-e szállítóimnak az a lehetősége, hogy szembesüljenek elvárásaimmal?
- Megvan-e szállítóimnak az a kapacitása, hogy szembesüljenek elvárásaimmal?

A vezető esetében a szállító fogalma úgy érvényesül, hogy ő a beosztottak jó munkavégzéséhez szükséges feltételeket „szállítja”. Ugyanakkor vevő is, amikor munkatársai beszámolnak végzett munkájukról.

A minőségmenedzsment nem korlátozódhat csupán egy munkaterületre. Esettanulmányában Di Martin rámutat: a késedelmi díj bevezetése által minden bizonnyal növekszik a dokumentumok hozzáférhetősége, egyben megnöveli a kölcsönzőpult forgalmát, ezzel együtt megnövekedik a sorbanállók száma. És persze lassul a kiszolgálás, amely viszont minőségcsökkenést okoz. A példából látszik, hogy a minőségi szemléletnek a könyvtárban folyamatosan terjednie kell addig, amíg az az összes munkafolyamatra érvényes nem lesz.

Akadályok a teljes körű minőségbiztosítás bevezetésében

Angliában számos tudományos könyvtár igyekszik bevezetni a TQM-et, de erőfeszítéseiket nem mindig korlátozza siker. Ezek több okra vezethetők vissza.

- Sok vezető elveszti türelmét a folyamat elején, azt gondolva, hogy a TQM gyors megoldást hoz.
- A szakemberek vonakodnak félretenni szakismereteiket a használó „szeszélyeivel” szemben.
- A középvezetők tartanak attól, hogy az egyszerűbb szervezeti felépítésben elveszítik hatalmukat.
- Mivel a TQM zsargonjai az üzleti életre emlékeztetnek, sokan nem tudják elképzelni azt az oktatásban, könyvtárakban.
- Sok vezető túlságosan soknak tartja azt az időt és erőforrást, amellyel a bevezetés jár.
- Csak egy újabb múló divat, nincs benne semmi eredeti – mondják végül némelyek.

A TQM bevezetésével kapcsolatos negatív tapasztalatok megemlítik többek között, hogy az elbocsátási hullámok nem kedveznek a motivációnak vagy a munkatársak közötti együttműködésnek. Az elbocsátás gyorsabban megtérülő befektetés – legalábbis rövid távon. A vevők speciális igényeinek követése pedig drágább, mint a tömegtermelés.

Aki tehát kísérletet tesz a teljes körű minőségbiztosítás bevezetésére, ehhez hasonló ellenkezésre, kételyekre biztos számíthat. De hogy lehetőségeiről is szóljunk, tekintsük át a gondos bevezetéssel járó hasznot:

- A szakaszos változtatás – a munkatársak bevonásával – folyamatos bevezetéshez vezet –, a gyors változások pedig inkább csak részleges előnyökkel járnak: a munkatársak nem feltétlenül érzik magukénak.
- Arra sarkallja a vezetőt, hogy a sikerek érdekében a hatalomra támaszkodás helyett inkább vezetői technikákat alkalmazzon.
- Növeli a munkatársak bevonását a döntéshozatalba, így a döntéseket sokkal inkább magukénak érzik.
- Segíti a munkatársak tapasztalatszerzését, tanulását, segíti a készségek fejlődését.
- Segíti lebontani a falakat az egyes könyvtári részlegek között és elősegíti a szervezeten belüli kommunikációt.
- Korlátozott erőforrások esetén is módszereket kínál új szolgáltatások bevezetésére.

Ezekon túl segíti felfedezni a könyvtárban már meglevő eljárásokat, gyakorlatot, és hozzájárul a jó gyakorlatok elterjedéséhez.

Példa a birminghami Aston Egyetem Könyvtárából

A program 1991/92-ben kezdődött el, korábbi hatékony menedzsmentgyakorlatra épülve. Először az egyetem szervezésében az egyetemi vezetők, ezután az információs és könyvtári szolgáltatás (LIS) összes résztvevője szemináriumon vett részt, hogy megismerkedjen a teljes körű minőségbiztosítás lényegével. A közös munkát a jövőképpel és a rendeltetési nyilatkozat újrafogalmazásával kezdték. Meghatározták erősségeiket és gyengeségeiket, majd a fontossági sorrendet felállítva megkeresték a kritikus sikertényezőket, mindezekben a teljes egyetértésre törekedve. A tavaszi szünet alatt egy napot a könyvtárból kimozdulva a TQM-technikákat tanulmányozták, megismerték a 7Q-t, azaz a TQM-technikák használatát. Sikerteljesen tovább csiszolniuk a jövőképet és a missziós nyilatkozatot. Az összejöveteleken az „agyrohamok” által sikerteljesen a munkatársak véleményét és javaslatait megismerni és felhasználni. Több hosszabb távú és még több rövid távú, egyszerűbb projektumban állapodtak meg. A projektumok megállapítása után havonta összeül a LIS Minőségi Tanácsa. Az első megvalósult projektum a „Mindenki hálózati könyve” volt, amely a könyvtárosokat és a használókat arról tájékoztatja, hogy milyen szolgáltatások vannak az egyetemen és hogy miképpen lehet ezeket elérni. További projektum például a „használó-védelmi séta” (customer care tour), amely során a könyvtárban rendszeresen ellenőrzik, hogy minden izzó világít-e, hogy nem szemetes-e a szőnyeg, hogy a mutatók jó helyen állnak-e, az óra a megfelelő időt mutatja-e stb. A projektumok megállapítása után havonta összeül a LIS Minőségi Tanácsa.

Két minőségi kör alakult: egyik a PR-munka, a másik a közhasznú információ szolgáltatásának fejlesztéséért felel. Mindkét terület túlnyúl az osztályok határain, így a körökben részt vevők a könyvtár sok részét képviselik. A körökben 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, amelyben leírták a LIS-kiadványok nyelvhasználatát, stílusát, szóhasználatát, formatervét, grafikáját stb.

Közben megalakult az Egyetemi Minőségi Tanács, amelynek a LIS igazgatója is tagja. Egyetemi programot követve meghatározták az

egy-egy szolgáltatásokat, s hogy közülük melyek a mindenki számára elérhető általános, és melyek az egyének vagy csoportok igényeire szabott szolgáltatások. Mindegyik meghatározott egy-egyhez kapcsolódott célmeghatározás, költségvetés, térítés (vagy annak mellőzése) teljesítménymérő eszközei, felelősei, hatásai az ügyfél-szolgálatra. Ennek tisztázása után mindenkinek világos(abb)á vált, hogy mi történik a könyvtárban és mit lehet elvárni tőle.

• Minőségi szabványok

Korábban már esett szó az üzleti, ipari területektől átvett ISO 9000-ról. A szabvány szintén elősegíti a könyvtárban a minőségi szolgáltatás nyújtását, noha termelési szemszögből vizsgálják a minőséget. A TQM a használó igényeire helyezi a hangsúlyt. Szélsőséges esetben előfordulhat, hogy a minőségi szabvány alkalmazásában jeleskedő könyvtár kiválóan működik mint szervezet, ugyanakkor szolgáltatásainak nincs sok köze a használók igényeihez. Mindez azonban nem von le a szabványok kínálatából.

A teljes körű minőségbiztosítás 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, hogy felesleges dolgokra költünk. Felfedeztünk azonban olyan folyamatokat is, amelyekben a könyvtárnak minőségi szemlélete a jövő igényeit kutatja, és „önként” határoz meg magára érvényes szabványokat. Erre példa az angol Könyvtáros Egyesület (LA) *Közkönyvtári chartája*, amelyben a közkönyvtárak felsorolják azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a felhasználóknak kínálnak. A charta szövege könyvtáranként többé-kevésbé módosulhat, de az abban vállaltakat az egyes könyvtárak saját érdekükben garantálják. Az olvasó így a minősített könyvtárba lépve biztos lehet abban, hogy megfelelő szintű, rendszeresen ellenőrzött színvonalú kiszolgálásban lesz része. A közkönyvtárihoz hasonlóan a különböző egyetemi és intézeti könyvtárak is bocsátanak ki chartát.

Felhasznált irodalom

Átfogó minőség szabályozás, 1993. Átfogó minőség szabályozás és munkaerőgazdálkodás., IN.: Korszerű Vezetés 25 (1993) 12 pp. 34–43. Forrás: Total quality and

- human resources management: lessons learned from Baldrige Awardwinning companies/R. Blackburn In: The Academy of Management Executive 7 (1993) 3 pp. 49–66.
- BSI, 1991 Quality vocabulary/British Standard Institution – 1991. – part 2. (Concepts and related definitions) (BS 4778)
- Butterwick, 1993. Total Quality Management in the University Library/Nigel G. Butterwick. In: Library Management 14 (1993) 3 pp. 28–31.
- Charter, 1993. A charter for public libraries. The Library Association, 1993 4. p.
- Corrall, 1994/1. Developing expertise to meet customer's needs/ Sheila Corrall In: M. Kinnell: Marketing and communication strategies: approaches to quality in library and information service delivery. – Stamford: Capital Planning Information, 1994 pp. 27–37.
- Csath, 1993. Stratégiai tervezés és vezetés/Csath Magdolna – Sopron – Budapest: „Leadership” Vezetés- és Szervezésfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., [1993] 123 p. (Vezetési Szakkönyvsorozat, 1.)
- Harrison, 1994. Quality in learning support services/Colin Harrison. In: Aslib Proceedings, 46 (1994) 9 pp. 123–232.
- Jurow, 1993. Integrating Total Quality Management in a library setting/Susan Jurow and Susan B. Barnard eds. – Bringhamton, NY: Haworth Press, 1993.
- Lam, 1991. Total Quality: A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning / K. D. Lam et al. – Colorado Springs, CO: Air Academic Press, 1991
- Line, 1993. Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-ai menedzsment-szemináriumán (Budapest, Országos Széchenyi Könyvtár)
- Line, 1994. Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. (szeptember 10–13.) lakitelki menedzsmenttanfolyamán.
- Martin, 1993/1. Towards Kaizen: The Quest for Quality Improvement / Di Martin In: Library Management 14 (1993) 4 pp. 4–12.
- Martin, 1993/2. Total Quality Management / Di Martin – London: Library and Information Technology Centre, July 1993 (Library and Information Briefings 45)
- Miller, 1994. Quality management for today's academic library / by Rush G. Miller and Beverly Stearns In: College and Research Library News (1994) 7–8 pp. 406–419., 422.
- Newland, 1992. A minőség-menedzsment: napjaink alapvető gyakorlata / Chester. A. Newland In: Vezetéstudomány 23 (1992) 6 pp. 73–80.
- Norton, 1993. Implementing BS 5750 / Bob Norton and Debbie Ellis In: Aslib Information 21 (1993) 6 pp. 242–245.
- Péhl, 1994. A TQM mint a versenyképesség filozófiája és módszere / Péhl Tibor In: Vezetéstudomány 25 (1994) 9 pp. 37–42.
- Piérard, 1993. A „totális minőség” biztosítása és annak vonzatai: Kutatási beszámoló / Isabelle Piérard In: Vezetéstudomány (24) 1993. 8–9. pp. 61–64.
- Reketye, 1994. Marketing és minőség / Reketye Gábor In: Marketing 28 1994 pp. 173–177.
- Straining, 1995. The Straining of Quality. In: The Economist 331 (1995) No. 7897 (January 14th) pp. 61–62.