

Skaliczki Judit

**A könyvtárak korszerű irányítási és szolgáltatási rendszere: a
minőségmenedzsment**

Tartalom

Bevezetés

1. A menedzsment szemléletből minőségmenedzsment: a könyvtári trendek és a minőség
2. A minőségirányítás könyvtári bevezetésének lépései
3. Az ágazati irányítás minőségmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenysége
4. A Minősített könyvtári cím, Könyvtári Minőségi Díj
5. A jelen helyzet

Bevezetés

A minőséggel való foglalkozás nem divat, hanem lényeges európai uniós kötelezettség, és felismert társadalmi követelmény.

Az Európai Unió minőségösztönző politikája 1994-ben megfogalmazta az alapelveit. E szerint a minőség a vezetés stratégiai eleme, a versenyképesség elengedhetetlen eszköze, amelynek célja a használói elégedettség.

Az Unió a minőség szempontjából a folyamatokra, tevékenységekre vonatkozóan közös feltételeket határozott meg:

- hatékonyság – a szolgáltatás megfelel a használói elvárásoknak
- az európai dimenzió megléte – a területre érvényes európai szabvány használata, az EN (Européenne Norme) jelzéssel
- elfogadottság – a többi tagállam által is használt
- szükségesség – a közösségen belül az EN használatának szabályozása
- alkalmazhatóság – a minőséggel kapcsolatos folyamatok nem lehetnek a fejlődés gátjai

Az Európai Unióhoz csatlakozott Magyarországnak a különböző szolgáltatással kapcsolatos ágazatokban – egészségügy, közoktatás, felsőoktatás, közigazgatás – ilyen keretek között kell foglalkoznia a minőségüggyel.

A hazai könyvtárak számára az európai uniós pályázatok teremtettek egy újabb lehetőséget, hogy tovább növeljék a minőségi szolgáltatásokat kiemelten kezelő, használó központú könyvtárak számát. Ez a tanulmány is ehhez szeretne hozzájárulni.

1. A menedzsment szemléletből minőségmenedzsment: a könyvtári trendek és a minőség

A könyvtárakat körülvevő világ állandó változása, az új körülményekhez történő igazodás szükségessége folyamatosan változtatja a könyvtár céljait, szolgáltatási és intézményi struktúráját és a vezetésének alapkoncepcióit is.

A múlt század 30-as éveiben alakult ki a könyvtárakban az újfajta vezetési filozófia, a könyvtármenedzsment, amely nemcsak magára a vezetésre vonatkozott, hanem a könyvtár egész szolgáltatási rendszerére, céljai újszerű megfogalmazására, terveinek strukturált formában történő megjelenítésére.

A könyvtári menedzsment újat hozott mind a módszerekben (technikákban), mind szemléletben.

A szemléleti újszerűség annak a felismerése volt, hogy előre nézve, a könyvtár jövőjét és alapvető szerepét szem előtt tartó tervezéssel, a változások élére lehet állni. Ha nem is mindig sikerül úrrá lenni a reménytelen helyzeteken, könnyebb azokat kezelni, ha felkészülünk rájuk, mintha egyszerűen kiszolgáltatottjai maradunk a körülményeknek. Annak érdekében, hogy az újfajta szemlélet teret nyerjen a könyvtárakban, új módszerekre, technikákra volt szükség. Olyanokra, amelyek nem csupán szolgálják, de érvényre is juttatják az újfajta attitűdöt, olyanokra, amelyek úgy tekintenek a változásokra, mint erőforrásokra.

A szemléleti újszerűség megvalósítása azt jelentette, hogy minden feladat tervezése előtt, minden változtatás előtt a következő tényezőkkel kell számolni:

a makró világ tekintetében:

- az ágazat, a terület **trendjeivel**
- az előre **várható** és az előre **nem prognosztizálható változásokkal**
- a könyvtárat körülvevő politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai körülményekkel

a könyvtári mikro világ tekintetében:

- a könyvtár szervezeti kultúrájával
- a munkatársak felkészültségével, elkötelezettségével, szakmai ismereteivel, kompetenciáival
- az erőforrásokkal (humán és finanszírozási)
- az intézmény szervezeti struktúrájával
- az IKT fejlettségével

A könyvtári menedzsmentből alakult ki az a fajta menedzselési, irányítási rendszer, amelynek egyik legjellemzőbb attribútuma **a minőség** középpontba állítása volt.

Az iparban már bevált vezetési filozófiát követve - az Egyesült Államokban az 1980-as évektől, Nagy-Britanniában az 1990-es évek elejétől – a minőségmenedzsmentet a könyvtárakban is alkalmazni kezdték.

A minőségi szemlélet elterjedését segítette maga a globalizáció is. A világ különböző könyvtáraiban, Európában, vagy az Egyesült Államokban, Ausztráliában vagy Dél-Afrikában megközelítőleg azonos trendek hatottak az ágazatra, ennek következtében megközelítőleg hasonló fejlesztések kezdődtek el, (pl. IKT). Azaz hasonló szolgáltatások jöttek létre, amelyeket meg kellett tervezni, amelyeket ki kellett fejleszteni, és amelyek megfelelőségéről érdemben csak a használók tudnak véleményt mondani. Mindez feltételezi egy új irányítási és szolgáltatási rendszer meghonosítását. Ez az új rendszer a minőségmenedzsment. Az új vezetési filozófia, **a teljes körű minőségirányítás – a TQM, a Total Quality Management**. A TQM három alappillére: a vevőközpontúság, a munkatársak elkötelezettsége és a folyamatos javítás.

Könyvtári területre fordítva:

- a partnerközpontúság
- a vezető és a munkatársak elkötelezettsége
- a szolgáltatások folyamatos javítása és a legkorszerűbb technikák és módszerek megvalósítása

A minőség igénye, mint elérendő cél, és egyben, mint az irányítás és a szolgáltatások kialakításának és folyamatos jobbításának eszköze az 1997. évi CXL. törvényt követően minden jogszabályban és fejlesztésben tetten érhető.

A minőségmenedzsment hazai bevezetések a könyvtárügy meghatározó trendjei a következők voltak

o Globalizáció

A globalizáció azonos megoldásokat és azonos fejlesztéseket hozott a világ különböző helyein működő különböző típusú könyvtárakba. Az IFLA, az International Federation of Libraries Association által megjelentetett különböző irányelvek, normatívák ezt az egységesedést támogatták. Az egységes elvek szerinti fejlesztés feltételezi az azonos szintű szolgáltatásokat és az egységes elvek szerinti értékelést.

o Integrálódás

Integrálódás a könyvtárügyön belül és a könyvtárak között Ezt leglátványosabban a felsőoktatási könyvtárügyben tapasztalhattuk. Nem csupán arról volt szó, hogy a felsőoktatás integrációja miatt összevonták a könyvtárakat, illetve azok újfajta szervezetben kezdtek dolgozni, hanem annak is tanúi voltunk, hogy az azonos küldetés (szerep) miatt a könyvtáraknak alapvető érdekük az együttműködés. Az integrálódási folyamat abban fejeződik ki, hogy egy-egy könyvtáron keresztül a használó a könyvtári ellátás egészét használhatja. Közeledünk a német modellhez, ahol a közkönyvtári és felsőoktatási ellátás nem csupán egy épületben található, mint nálunk, de mind az állományt, mind a szolgáltatásokat integrálták is.

o A jogi szabályozás jelentőségének megnövekedése

A rendszerváltás utáni változások megkövetelték a jogi szabályozás megváltoztatását is. A kérdéseknek a jogi úton történő kezelése és rendezése a jogállamiság jellemző vonása. Az 1997. évi CXL. törvénynek a nyilvános könyvtári ellátásról szóló része, azaz a könyvtári törvény új kereteket szabott a könyvtárak működésének, finanszírozásának fenntartásának és együttműködésének. Ugyanakkor a törvény felhatalmazásokat tartalmazott további számos jogszabály megalkotására, amelyek a rendszer minél korszerűbb és hatékonyabb működését tették lehetővé. A törvényi szabályozás újabb megújítására akkor lesz szükség, ha változik a jogi környezet, átalakul a könyvtári rendszer.

o Az információs és kommunikációs technológia térnyerése

A könyvtárak – többek között az IKT fejlődésének köszönhetően - elhagyták és meghaladták a 19. sz.-i könyvtárképet. Túllépve a könyvcentrikus szemléleten, a használók számára olyan információs és kommunikációs lehetőségeket nyújtottak a 20.sz. végén, amelynek eredményeként lehetővé vált, hogy az éppen adott könyvtár szolgáltatásain kívül a használók egy virtuális könyvtárban barangolhassanak a világ legjelentősebb könyvtári állományai és információs között. Az új körülmények közötti információszerzés új kommunikációs technológiákat is jelent. Az IKT eddig soha nem látott és szinte beláthatatlan fejlődése a jelen kor egyik legmeghatározóbb jellemzője.

o A költséghatékonyság

A szűkülő források miatt egyre fontosabbá vált, hogy az investált költség meghozza az eredményét, azaz csak olyan szolgáltatást érdemes bevezetni, amely hatékony. A költséghatékonyság a szolgáltatások kialakításának egyik legfontosabb feltétele.

○ **Az oktatásügyhöz kapcsolódó könyvtárak szerepének növekedése**

Az információs társadalomban, a tudás társadalmában felértékelődik az oktatás, és felértékelődnek az oktatást segítő könyvtárak is. Mind a közoktatásban, mind a felsőoktatásban egyre fontosabb az önálló tanulás, ennek pedig a könyvtár a legmegfelelőbb helye. Az oktatásügyhöz kapcsolódó könyvtárak fejlesztése erőteljesen visszahat az oktatás minőségére is, ennek köszönhetően – sajnos csupán a felsőoktatásban! – a középkör egyetemlein kialakult egységes szemlélethez visszatérve – a könyvtár együtt fejlődik az egyetemmel.

○ **Az élethosszig tartó tanulás hatása a közkönyvtárakra**

Az iskolarendszeren kívüli tanulás megerősödése egyértelművé tette, hogy a közkönyvtáraknak az elkövetkező időszakban az egyik legmeghatározóbb feladata az egész életen át tartó tanulás segítése lesz. Az állandó önképzés, átképzés a társadalom megfelelő működése szempontjából alapkérdés, társadalmi igény. Amennyiben a könyvtár ezt segíti, a társadalom alapintézményévé válik.

2. A minőségirányítás könyvtári bevezetésének lépései

A TQM már említett három alappillérenek, a partnerközpontúságnak, a folyamatok szabályozásának és az elkötelezettségnek a megvalósításához, megtartásához és folyamatos fejlesztéséhez különböző módszerek társulnak.

A minőségirányítást alkotó különböző tevékenységek bevezetésekor ilyen alapvető módszerként kell alkalmazni – többek között - a folyamatos javítást lehetővé tevő Deming-féle PDCA –ciklust. A tervezés, a végrehajtás, az ellenőrzés és a beavatkozás körforgása teszi lehetővé, hogy a folyamatokat, tevékenységeket folyamatosan jobbjítsuk.

A minőségirányítási rendszer bevezetésének lépései

- A Minőségirányítási Tanács (MIT) megalakítása
- Képzés
- Problémafeltárás
- A partnerek számbavétele
- A környezet elemzése
- Helyzetkép a könyvtárról
- A könyvtár stratégiai tervének és minőségügyi stratégiájának elkészítése
- A minőségpolitika meghatározása, a minőségpolitikai nyilatkozat elkészítése
- A minőségtervezés, a minőségfejlesztés és a minőségbiztosítás bevezetése
- A Minőségi kézikönyv létrehozása
- A megvalósulás ellenőrzése és folyamatos értékelése

A Minőségirányítási Tanács, a MIT megalakítása, működtetése és dokumentációja

Egy olyan munkacsoportot kell létrehozni, amely a minőségirányítás legfőbb könyvtári szervezete, a Minőségirányítási Tanács, azaz a MIT. Működtetése meghatározza és befolyásolja a könyvtárban folyó minőségmenedzsment minden területét. Munkája a könyvtárban működő legfontosabb projekt tevékenység, koordinatív tevékenységével összehangolja a könyvtár küldetésével a többi minőségfejlesztési munkacsoport munkáját is. A MIT első feladata annak a célnak a meghatározása, amit a könyvtár a minőségmenedzsment bevezetésével, alkalmazásával kíván elérni. Ez lehet a könyvtár teljes körű minőségirányítási rendszerének kialakítása, egy-egy csoport tevékenységének jobbítása, egy-egy szolgáltatás megfelelő vagy jobb működtetése, stb.

Akkor működik megfelelően, ha a vezető határozott jövőképpel rendelkezik arról, hogy honnan hová szeretnének közösen eljutni, mit kívánnak megvalósítani, annak érdekében, hogy a könyvtár küldetését magas színvonalon együtt, közösen megvalósítsák.

Dokumentációja biztosítja – többek között - a könyvtár minden tagja számára, hogy megismerhessék a kitűzött célokat, a végrehajtandó feladatokat.

Képzés

Amikor egy adott könyvtár vezetése elhatározza, hogy bevezeti a minőségirányítási rendszert, akkor az első lépést teszi meg annak érdekében, hogy partnerközpontú könyvtárrá váljon.

Annak érdekében, hogy a könyvtár a vállalt feladatot teljesíthesse, meg kell tanulni a könyvtár minden munkatársának, hogy mi várható az új módszertől, mi a célja és milyen módon lehet ezt a célt elérni: továbbképzéseket kell szervezni, és tanfolyamokat kell indítani. A leghatékonyabb, ha a könyvtár munkatársai számára közös továbbképzést szervezünk olyan előadókkal, akik a későbbiekben esetleg külső szakértőként is segíthetik a munkát. Szerencsére egyre több azoknak a munkatársaknak a száma, akik a felsőoktatásban megtanulják a minőségmenedzsment alapjait, alkalmazását és lehetőségeit. Ezért azokra a munkatársakra kell elsődlegesen figyelni, akik csak továbbképzés keretében sajátíthatják el ezeket az ismereteket, hiszen a számukra adott alapképzésnek ez még nem volt a része.

A továbbképzésre ma már több lehetőség nyílik. Arra azonban felhívjuk a figyelmet, hogy akkreditált tanfolyamon érdemes elsajátítani az új ismereteket.

A továbbképzés ajánlott ismeret területei:

- A változások kezelésének eszközei
- A PGTT vizsgálat és SWOT analízis
- A partnerközpontú könyvtár kialakításának eszközei
- A partnerek azonosítása és nyilvántartása
- A stratégiai tervezés célja, módszere, hatása
- A stratégiai tervezés elemei
- A stratégiai és a cselekvési terv
- A folyamatos értékelés

A közös továbbképzés nem csupán az ismeret megszerzésének, de az egységes csapattá szerveződésnek is az eszközévé válhat. Amennyiben a továbbképzés formája lehetővé teszi a munkatársak aktív részvételét is – csoportos megbeszélések, közös feladatok, stb.- jó lehetőséget nyújt arra, hogy a tudás elsajátítása közben csapattá formálódjon az együtt tanulók

közössége, megkönnyítve ezzel a későbbi közös munkát. A projekt intézményei különbözőképpen oldották meg a felkészítést.

A felkészítést tovább erősíti, ha a képzés mellé olyan szakértőket is meghív a könyvtár, akik munkájuk során egy-egy, a könyvtár munkatársai által kiválasztott szakmai probléma körbejárása, megoldási javaslatai kapcsán elemzik a minőségi fejlesztések, a minőségbiztosítás lehetőségeit, módszereit, technikáit.

Problémafeltárás

A problémafeltárás nem általánosságban, hanem a maga konkrétságában közelíti meg a vizsgálandó kérdést. Amennyiben a könyvtári tevékenység bármely területén valamiféle hiba adódik, az mindenképpen összefügg a minőséggel. Minőségi kérdés ebben az esetben a rossz szervezés, a nem megfelelő körülmények biztosítása, a nem képzett szakember alkalmazása stb. A megoldandó problémát kereshetjük a könyvtár tevékenységében belső viszonykapcsolataiban: a stratégiában, a szervezetben, a szervezeti kultúrában, a szolgáltatások milyenségében, a munkatársak képzettségében és elkötelezettségében, vagy a használói igények nem megfelelő ismeretében. De a külső kapcsolatok rendezetlensége is sok gondot okozhat, éppen úgy mint a folyamatos értékelés hiánya, vagy pedig a döntések utáni határozatlanság, az elképzelések határozott megvalósításának hiánya, azaz a vezetés gyengesége.

A probléma feltárása az első lépés a megoldás felé.

A partnerek számbavétele

Mivel a minőségmenedzsment könyvtári alkalmazásának célja, a minél jobb, a használók igényeinek minél inkább megfelelő könyvtár kialakítása, a stratégiai terv kialakítása előtt számba kell venni, hogy kiknek szolgálat a könyvtár, kiknek szolgáltatathatna még, de nem használják a könyvtárat. Azaz kik a jelenlegi és kik a könyvtár potenciális partnerei Számba kell venni azokat:

- akiknek a könyvtár szolgálat
- aki(k) közvetlenül meghatározza, hogy milyen legyen a könyvtár (pl. fenntartó)
- aki(k) közvetve meghatározza, hogy milyen legyen a könyvtár (pl. ágazati irányítás)
- aki(k) bármely tevékenysége révén kapcsolatban áll a könyvtárral(beszállítók)
- aki(k) társadalomformáló hatással bír (pl. média)
- akik a könyvtárban dolgoznak

A partnerek számbavétele a partneri táblázattal történik, amelynek az állandó frissítése, naprakészsége a könyvtár alapvető érdeke.

A környezeti elemzése

A kiinduló állapot felmérésénél általános helyzetképet kapunk.

Elsődleges szempont, hogy teljes körű minőségirányítást, vagy csupán egy-egy könyvtári részterületét kívánjuk-e bevezetni.

A kiinduló állapot azt a helyzetet és azokat a körülményeket rögzíti, amelyek mind a könyvtárt körbevevő makro világban, mind a könyvtár mikrovilágában tapasztalható. A vizsgálatoknak ki kell terjedniök az általános trendek számbavételére is. A vizsgálatok

végzésénél az általános menedzsment technikák alkalmazásából már ismert elemzéseket és analíziseket kell elvégezni.

A külső környezet elemzése a PGTT elemzés segítségével.

Jóllehet a könyvtárak küldetésének legfontosabb vonása – az információszolgáltatás – minden könyvtár esetében megegyezik, mégis, minden könyvtárnak másképp, más módszerrel, különféle használó számára, más feladatokon keresztül kell ezt megvalósítania. Ezt a „másságot” az a környezet határozza meg, amelyben a könyvtár dolgozik. Azaz az adott megye, a város, az egyetem, az iskola stb. Ezért a megfelelő stratégia elkészítéséhez, a jövőkép és a küldetésnyilatkozat megfogalmazásához alapvető ezeknek a tényezőknek a megismerése is.

A könyvtárt körülvevő külső világ elemzésére a PGTT analízis alkalmas. Az elemzés során megismerjük azokat a politikai, társadalmi, gazdasági és technológiai jellemző vonásokat, körülményeket, amelyek meghatározzák és alakítják a könyvtári tevékenységek mozgásterét. Azaz megismerjük azt a makro világot, amelyben a könyvtár a küldetését végzi.

A minőségirányítás bevezetésének lépései általában a különböző könyvtárakban egyediek. A külső környezet elemzésének szempontrendszer az azonban igen hasonló, ezért érdemes egy átvehető kritériumrendszert megismernünk.

A PGTT elemzéshez a Minőségfejlesztés 21 c. projekt keretében az Országos Idegen nyelvű Könyvtár munkacsoportja készített igen alapos, más könyvtárak számára is alkalmas szempontrendszert.¹

A szempontrendszer a politikai kérdések esetében

Törvény, jogszabály, rendelet

Állami pénzügyi és intézményi rendszer („kétpólusú” Magyarország, 4 évenkénti választás, állami háztartás)

EU (rendelet)

Pályázatok

Intézményi rendszer (Összevonás, „minden egy helyen”)

Célok meghatározása (pontos / nem pontos)

Kultúra (nemzet, EU, globalizáció)

Kisebbség /Nemzetiség

Oktatásügy

Iskolai rendszer (ösztöndíj, kutatás, stb.)

Képzési rendszer (továbbképzés, stb.)

Adók (könyvkiadás, kereskedelem, intézmények)

Bérek (szabályozás, emelés, szakma fel-ill. leértékelődése)

¹ Skaliczki Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Bp. KI. 30-45.p.

Szempontrendszer a gazdasági kérdések esetében

Pályázat

Európai Unió

Euró (bevezetés, átállás)

Globalizáció

Társadalmi szférák anyagi bázisa (munkaerő, képzés, fenntartás)

Információs gazdaság (váltás: agrár, mezőgazdaságról – információs társadalomra)

Képzési rendszer (ösztöndíj, kutatás, stb.)

Könyvkiadás és más információhordozók támogatási rendszere, adóztatás

Profit orientáltság

Támogatás

Adók, bérek (információs bérek), infláció

E-business

Versenyképesség

Non-profit

Túlkínálat (válság veszély)

Licencszerződések

Önreflexió

Szempontrendszer a társadalmi kérdések esetében

Életminőség

Globalizáció (növekvő „identitás” megőrzés: nyelvek szerepe)

„Kulturális sokk” – határnélküliség

„Határok nélkül”: külföldi munka, ösztöndíj, kutatás

Munkanélküliség, szegénység (felismerés, tenni akarás, felszámolás – könyvtár szerepe a társadalmi különbségek felszámolásában)

Asszimiláció (egy adott társadalmon belül; különböző társadalmak, kultúrák között)

Migráció (várható!)

Kisebbség, nemzetiségek

Interkulturális kommunikáció, interkulturális kapcsolat

Multikulturalitás (tanításban, tanulásban, stb.)

Kozmopolitizmus (nemcsak szépirodalom, mindennapi életben is - információk, könyvek, stb.)

Vizuális – verbális kultúra kiegyenlítődése (cél)

Képzési rendszer (Bolognai)

Továbbtanulás

Továbbképzés

Élethosszig tartó tanulás

Művelődés – műveltség felértékelődése

Szakmai tudás felértékelődése

Szakmatanulás (!)

Szakták értékelése

Olvasás változása (mit – mennyit- miért-hogyan)

Profit termelés – „minél nagyobb, annál jobb”

Élesen megkülönböztethető profil igény

Szolgáltatási igény (magas színvonal igénye)

Információs szakemberek

Megítélés (a műveltség, tudás társadalmi megítélése)
„Gyorsulás” (technológia gyorsul – lépéstartás)
Másodlagos írásbeliség
Társadalmi mobilitás hiánya
Individuum / Közösség
Technokratizmus
Önreflexió
Kulturális tőke

Szempontrendszer a technológiai kérdések esetében

Online elérhetőség
Ügyintézés interneten keresztül (adatlapok letöltése, kitöltése, továbbítása)
Könyvek, cikkek online elérése, szolgáltatása
Digitális könyvtár
Internetes Tájékoztató Szolgálat
e-Book
e-Kölcsönzés
Digitális papír
d-Book
eOktatás
eLeraning
Interaktivitás
Olvasás megváltozása (technikailag, fizikailag – más fizikai környezet kialakítása)
Vizuális – verbális kultúra
Multimédia
Kibertér

Helyzetkép a könyvtárról

Annak érdekében, hogy világosan előttünk álljon az út, amit a minőségirányítás bevezetésével megteszünk, igen fontos annak a kiindulópontnak a megrajzolása, amellyel majd összevethetjük az elért eredményeinket, kudarcainkat. Hol tartunk most, miben vagyunk jók, miben rosszak. Ezt egy igen egyszerű, de hatékony eszközzel a SWOT analízissel vizsgálhatjuk meg, számba véve az erősségeinket, a gyengeségeinket, az előttünk álló veszélyeket és lehetőségeket. Ezzel képet kapunk a könyvtári tevékenységek milyenségéről, helyzetéről, lehetőségeiről, stb. A SWOT analízis a könyvtár egészére, vagy fontos részterületekre vonatkozhat.

A helyzetkép kialakítását árnyalja a könyvtár statisztikai adatainak elemzése. A benchmarking segítségével pedig a könyvtárat hazai, vagy akár nemzetközi kontextusba is helyezhetjük.

A könyvtár stratégiai tervének és minőségügyi stratégiájának elkészítése

Egyrészt a könyvtár egészére, másrészt a fontos részterületekre vonatkozhat.

A stratégiai tervezés annak az alapvető munkának a kerete, amely meghatározza a könyvtár jövőképét, a küldetését,(szerepét), és azokat a célokat, amelyek teljesítése hozzájárul az küldetés, az átfogó cél teljesítéséhez.

A stratégiai tervezés folyamatos, rugalmas, interaktív tevékenység, amely összekapcsolja a különböző folyamatokat, cselekvés- és jövő orientált, közös erőfeszítésen és közös célkitűzésen alapszik. Csoportmunka eredménye, ami rendszerszemléleten alapul.

A tervezés rugalmasságát az a szemlélet biztosítja, amely folyamatosan elemzi a környezetet, választ ad a környezeti változásaira úgy, hogy azon közben nem téveszti szem elől a könyvtár küldetését, az átfogó célt.

Míg a jövőkép kicsit idealisztikus, jóllehet tudományos megközelítésből indul ki, az átfogó cél mindig realiztikus és egyedi jeleket tartalmaz. Alapvető feladat a terv készítésekor a források, mind a humán, mind a finanszírozási, meghatározása.

A minőségügyi stratégia kidolgozása során arról készítünk hosszútávú fejlesztési tervet, hogy a minőségi elképzeléseinket milyen sorrendben, milyen prioritások mentén, milyen cél érdekében valósítjuk meg.

A minőségpolitika meghatározása, a minőségpolitikai nyilatkozat elkészítése

A minőségpolitika a minőségért elkötelezett intézmény számára egyrészt megfogalmazza egy-egy szolgáltatás minőségi előírásait, másrészt meghatározza, hogy a könyvtár milyen színvonalon képes kielégíteni a szolgáltatási igényeket. A minőségpolitikát tartalmazó **minőségpolitikai nyilatkozat** foglalja magába – az említettek mellett - .a vezetők és a munkatársak minőség iránti elkötelezettségét.

A minőség tervezése, fejlesztése és biztosítása

A minőségtervezés a szolgáltatásmenedzsmentnek az a része, amikor a partnerek igényeinek ismeretében tervezzük meg, és alakítjuk ki a szolgáltatásainkat, alkalmazva a PDCA- ciklust.

A **minőségfejlesztés** a könyvtár szolgáltatási szintjének *folyamatos növelése* annak érdekében, hogy a könyvtár jövőképében és a küldetésnyilatkozatában meghatározott célok minél pontosabban és hatékonyabban teljesüljenek. A minőségfejlesztés célja a meghatározott igényeknek az állandó változásokhoz való igazítása, annak érdekében, hogy az alapcélkitűzésben megfogalmazott elveket a könyvtár minél pontosabban és hatékonyabban teljesíthesse, azaz a használó orientált könyvtár kialakítása és folyamatos fenntartása.

A könyvtári minőségfejlesztést a könyvtár szolgáltatási szintjének folyamatos növelésével érhetjük el.

A **minőségbiztosítás** a minőségfejlesztés során elért szint és színvonal *folyamatos biztosítása* (megtartása), a belső és külső partnereknek nyújtott szolgáltatások során. A minőségbiztosítás egyik legfontosabb, csak erre az elemre jellemző eszköze: a szolgáltatási előírás. Ez az előírás mindig a szolgáltatásra vonatkozik, és nem a szolgáltatást végzőre (mint például a munkaköri leírás), és alkalmazásával lehetővé válik a szolgáltatások azonos színvonalon tartása, és bizonyos szempontból a személyfüggetlensége is. A minőségbiztosítás a stratégiai tervben meghatározott célok lehető legmagasabb szintű teljesítése a különböző szolgáltatások nyújtása során, folyamatos ellenőrzéssel és a változások figyelembevételével

A minőségfejlesztés és minőségbiztosítás kialakításának közös teendői:

- A fejlesztéssel foglalkozó munkacsoport létrehozása
- A vonatkozó jogszabályok, irányelvek, normatívák számba vétele
- A fejlesztés és biztosítás stratégiai tervének elkészítése
- A fejlesztéshez és biztosításhoz szükséges szolgáltatási és minőségi előírások meghatározása
- A Minőségi kézikönyv fejlesztési és biztosítási fejezetének kialakítása
- A minőségfejlesztés és -biztosítás stratégiai tervének elkészítése
- A cselekvési tervek elkészítése

A minőségfejlesztés és minőségbiztosítás eredménye a könyvtár Minőségi kézikönyve, amely meghatározza és egységes szinten tartja a szolgáltatásokat és a további stratégiai fejlesztéseket. A minőségirányítás, azaz a könyvtári minőségmenedzsment a könyvtár küldetésnyilatkozatának, céljainak, szolgáltatási rendszerének egy meghatározott, közösen végiggondolt és közösen megvalósítandó feladatrendszere és szellemisége.

A könyvtár minőségmenedzsmentjét egyrészt ez a szellemiség, ez a stílus alkotja, másrészt minden, a minőség fejlesztésével és megtartásával, biztosításával és értékelésével kapcsolatos tevékenység. Ez utóbbi a könyvtár minőségirányítási rendszere.

A Minőségi kézikönyv

A Minőségi Kézikönyv célja a könyvtár minőségpolitikájának, eljárásainak és követelményeinek megismertetése, a minőségirányítási rendszer leírása, a gyakorlati megvalósítás szabályozása. Marketing eszköz annak bizonyítására, hogy a könyvtár a használó könyvtára kíván lenni

A Minőségi Kézikönyv a minőségügyi dokumentáció elemeiből áll: azaz tartalmazhatja a könyvtári vizsgálatokat, elemzéseket, statisztikai analíziseket, mutatókat (indikátorokat), jogszabályokat, keretdokumentumokat: irányelveket, normatívákat, a stratégiai tervet, az SZMSZ-t, ügyrendet, munkaköri leírásokat, szolgáltatási előírásokat, minőségi előírásokat, és a minőségpolitikai nyilatkozatot. Igen fontos alkotó része a Minőségi kézikönyvnek a vezető felelősségi körének felsorolása, és a hatáskörök tisztázása. A tartalmának összeállítására nincs kötelező érvényű szabvány, az MSZ ISO 10013 csak ajánlásokat fogalmaz meg.

A minőségirányítási rendszer bemutatásának legjobb eszköze, amely így egyrészt alkalmas a rendszer oktatására, de ugyanakkor arra is, hogy bemutassa a rendszer folyamatosságát a változó körülmények között.

A megvalósulás ellenőrzése és folyamatos értékelése ⁽¹⁾

Az értékelés szerepe meghatározó a könyvtár- és információs politika, a könyvtárügy és egy-egy könyvtár munkájában.

Az értékelés információ - visszacsatolás az elérendő és a megvalósított tevékenység között. A könyvtár-és információs politika egy-egy ország kulturális, tudományos, informatikai politikájának fontos része, amelyik ugyanakkor igen szorosan érintkezik az oktatási területtel is.

Ez a szakmapolitikai terület a mai ismereteink és tudásunk szerint meghatározó az egész társadalom számára, és hatással van a gazdasági területre is. Az Európai Unió kultúrát támogató pályázati rendszerének alapja az a tény, hogy a kulturális terület fejlesztése, az

életminőség javítása, a gazdaságot hatékonyabbá és erőteljesebbé teszi. Nyomon követhető ez az EU-s irányelvekben és az Unió fejlesztési politikájában is.

A könyvtár- és információs politika a könyvtárügyön keresztül érvényesül. A könyvtárügy egy gazdaságilag fejlett ország esetében jelen van minden ágazatban, ennek megfelelően a teljes kormányzati politikában. A könyvtár- és információs politika az a lehetősége a társadalomnak, amelyen keresztül olyan interaktív kapcsolat jöhet létre egy-egy állampolgár és bármelyik kormányzati ágazat között, amely lehetővé teszi egy-egy adott állampolgár, vagy állampolgári csoportok személyes megszólítását.

A könyvtárügy a maga eszközeivel segíti a szakmai politika érvényesülését, számba veszi, hogy mit kíván elérni, mit biztosít jelenleg a társadalom minden tagjának, és egy meghatározott stratégiai elképzelés mentén mit kíván biztosítani a jövőben.

Az értékelés steril, következmény nélküli vizsgálat, ha nem követi megfelelő döntés, amely az addigi rossz gyakorlatot megváltoztatja. Mászt jelent, ha a vezetést, mászt, ha egy-egy tevékenységet, szolgáltatást és mászt, ha a könyvtár tevékenységét teljes körűen értékeljük. folyamatában elvégezni.

A vezetés értékelése során számba veendő irányok:

- A könyvtár stratégiai tervezésére, céljaira vonatkozóak
- Az emberi erőforrásokra vonatkozóak

(1) Skaliczki Judit – Zalai Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém, 2008

- A finanszírozásra vonatkozóak
- A szellemi szabadságra vonatkozóan

A könyvtár, mint üzem értékelése szempontjából kiemelkedően fontos:

- A használók igényeinek kielégítése
- Az állományfejlesztés
- A személyzet
- A menedzsment és marketing

Az értékelést végezheti külső szakértő a fentebbi szempontok alapján, vagy lehet önértékelés a 4. fejezetben felsorolt kritériumok szerint.

3. Az ágazati irányítás minőségmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenysége

A minőségmenedzsment az irányítás különböző tevékenységeiben sokféle módon volt jelen.:

- a jogszabályalkotásban,
- a „Minőségfejlesztés 21” c. koncepcióban,
- az országos könyvtári stratégia fejlesztéseiben
- az európai uniós könyvtári pályázatokban

Az első nagyobb lépés a szakfelügyeleti **jogszabály**, a NKÖM miniszterének 14/2001.(VII.5.) NKÖM rendelete a könyvtári szakfelügyeletről volt. A jogszabály 2.§. (1) i) pontja így szól: „vizsgálja és értékeli a könyvtári szolgáltatások **minőségét**”

Ez a jogszabályi rendelkezés annak a koncepciózus építkezésnek volt az egyik jele, amely előkészítette a minőségi szemlélet meghonosítását, és így az értékeléséről is gondoskodott. Előre, hiszen akkor még ez az új szemlélet nem jelent meg a hazai könyvtárakban. 1

A kulturális tárca, akkor Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma Könyvtári osztálya 2002-ben hirdette és tervezte meg a minőségmenedzsment könyvtári meghonosításának átfogó, komplex programját, a „**Minőségfejlesztés 21**” c. projektjét

A projekt három részből állt.

Egy **három éves pályázatból 2003-2005 között** az ODR-ben szolgáltató könyvtárak számára, amelyben a könyvtárak a teljesítménymutatók alkalmazásától a harmadik évben eljutottak a szolgáltatási normatívák kialakításáig.

2003-ban a „Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben” c. ajánlásban meghatározott szolgáltatási mutatók alapján mérték a pályázó könyvtárak munkatársai a szolgáltatásokat, és kérdőívvel megvizsgálták az olvasói igényeket és a használói elégedettséget.

A pályázat 2004-ben, második lépésként a kapott teljesítménymutatók, olvasói igények és a használói elégedettség összehasonlítását (benchmarking) végezték el könyvtártípusonként.

Az összehasonlító vizsgálatokkal meghatározhatóvá váltak az egyes könyvtártípusok szolgáltatásaira általánosan érvényes teljesítménymutatók.

A szolgáltatási teljesítménymutatók majdani alkalmazása teszi lehetővé, hogy a könyvtárhasználó minden könyvtárban azonos minőségű szolgáltatást kapjon, aminek az alapja mindenütt a könyvtárbarát, szolgáltató szemlélet.

2006-ban: (a 2005. évi teljesítés elmaradt a 107/2005. évi Kormányhatározatban megfogalmazott maradványrendelet miatt) az addigi vizsgálataikra támaszkodva a külföldi irányelvek, normatívák figyelembe vételével a könyvtár-típusonkénti irányelveket alkották meg a könyvtárak.

A projekt második részének az volt a célkitűzése, hogy a könyvtárak **az elméleti tudást, átültessék a gyakorlatba**. A projektben azok a könyvtárak vettek részt, amelyeknek vezetői, esetenként munkatársai is már ismerik a minőségmenedzsment eszközeit, a minőségirányítást meg akarták honosítani a könyvtárakban és vállalkoztak arra, hogy az elméleti megközelítést a gyakorlatban is alkalmazzák. Olyan modell kialakítása a cél, amely segítséget ad ahhoz, hogy a könyvtárak megszervezzék a minőségirányítási rendszerüket, tudva, hogy miközben minden könyvtárnak egyedi úton kell eljutnia a saját megoldásához, vannak átvehető, modellértékű lépések.

Az így kialakuló rendszer a könyvtári tevékenység szerves részévé válik majd és így – végső célként - helyet kaphatnak a könyvtárak a hazai minősítési rendszerben.

A program alapelvei:

- Stratégiai terv a könyvtári minőségi szolgáltatások több éves tervezésére és fejlesztésére
- A vezetőség felelősségének kifejtése a könyvtári munkafolyamatok korszerűsítésében, azaz a minőségmenedzsment alkalmazásában
- A partnerközpontúság kialakításának megszervezése
- Folyamatközpontúság, folyamatos javítás
- A teljes elkötelezettség megvalósítása
- A folyamatos képzés, továbbképzés megszervezése
- Az értékelés, önértékelés, elismerés, motiváció beépítése a folyamatokba

A projektben öt intézmény vett részt: a Könyvtári Intézet, a Debreceni Egyetemi Könyvtár, az Országos Idegennyelvű Könyvtár, a Bródy Sándor Megyei Könyvtár, és a celldömölki Kresznerics Ferenc Városi Könyvtár. A projektben részt vevő könyvtárak azt a modellértékű utat járták végig, ami a minőségi szemlélet igénykenti megjelenésétől, (az elmélettől) a mindennapi munkát alakító és meghatározó erővé válásig (a gyakorlati megvalósításig) eltelik. Azaz, amikor nem plusz tevékenységként kezelik a munkatársak a minőségügy alkalmazását, hanem a munkájuk szerves részeként, a szolgáltató könyvtár alapelveként.

A projekt harmadik része a könyvtárak minősítésének feladatát tűzte ki maga elé, amely a 2010-ben megjelent jogszabállyal valósult meg.

A második stratégiai ciklus, az **Országos könyvtári stratégia 2003 – 2007 között** a minőséget, a „Minőségfejlesztés 21” projektet a stratégia fontos részévé tette. Ez a cél az Európai Unióhoz való csatlakozásból fakadó könyvtári feladatokat tartalmazta.

Ezek közül a minőséggel négy pont foglalkozott:

- A minőségi szolgáltatások növelése, a könyvtári minőségfejlesztés és minőségbiztosítás meghonosítása az Európai Unióhoz történő csatlakozás érdekében.
- A szolgáltatás környezeti feltételeinek javítása, hogy megfelelőképpen szolgálja az új igényeket.
- A „Könyvtári minőségfejlesztési program 21” c. projekt megvalósítása a felsorolt célok elérése, az egységesen magas színvonalú könyvtári szolgáltatások és a különböző könyvtártípusra vonatkozó irányelvek kidolgozásának érdekében.
- A minőségbiztosítás könyvtárakban megvalósítható formáival a könyvtári szolgáltatások minőségét tovább kell közelíteni az Európai Unió normatívákhoz, és meg kell valósítani a minőség alapú szakfelügyeletet.

Sokat tettek az **európai uniós könyvtári pályázati kiírások** az új szemlélet meghonosítása és elterjesztése érdekében, a minőségmenedzsment európai kontextusba helyezésében.

A TÁMOP 3.2.4 „Tudásdepó Express” A könyvtárhasználók igényeinek hatékonyabb kielégítését célzó szolgáltatásfejlesztés volt. Az olvasáskultúra és honlapfejlesztés, a képzés és továbbképzés, a távoli elérésű, 24 órán keresztül elérhető online könyvtári szolgáltatások között meghatározóan jelen volt a minőségmenedzsment is:

„a szolgáltatások igénybevételét, hatékonyságát mérő minőségfejlesztési és minőségbiztosítási módszerek kidolgozása, illetve az alkalmazásukhoz szükséges intézményi

szervezeti feltételek megteremtése, például a könyvtári minőségfejlesztés program keretében kidolgozott teljesítmény-mutatókkal;”

A minőségmenedzsment fejlesztése érdekében a legfontosabb lépés azonban mindenképpen a 12/2010. (III.11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról volt.

4. A Minősített könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj

Az MKM 1996-ban alapította az Év Könyvtára díjat. A díj a kezdetektől azt jelezte, hogy a díjat megkapó könyvtár abban az évben, – a megadott szempontrendszer alapján – a legeredményesebb, a legkorszerűbb munkát végezte. Eredményként kellett beszámolni a könyvtár marketing és public relation tevékenységéről, a korszerű szolgáltatásokról, azok hatékonyságáról, a használói igények felméréséről. Ezt az eredményességet eleinte csupán a könyvtár bizonyította dokumentumokkal, fényképekkel, videóval, a médiában történt megjelenés útján. Később egy rendszeresített, és az összehasonlítást megkönnyítő kérdőív mellett azok a könyvtárhasználói vélemények voltak a döntőek, amelyeket a könyvtár honlapján online módon töltöttek ki a könyvtárat a díjra jelölő olvasók. Végülis a díj – szerepét és eredményét tekintve hasonlított, de csupán hasonlított a „kiválóság” márkajelhez. A továbblépést a „Minőségfejlesztés 21” munkacsoport tagjai abban látták, hogy csatlakozni kell az európai minősítéshez, amelynek az európai szintéren is összehasonlítható szempontrendszere van, és amely a minőségen alapul.

Ez vált lehetővé a cím és a díj hazai megalkotásával. A cím, illetve a díj odaítélése esetében nem azt a célt tűzte ki a bizottság, hogy minél több minősített könyvtár legyen, hanem azt, hogy minél több könyvtár alkalmazza a minőségirányítást. Úgy is mondhatnám, hogy a könyvtárak részéről a cél a minősítés megszerzése, a könyvtárhasználók szempontjából a cél – és ebben az esetben a bizottság őket képviselte – a minőségi szempontokkal működő könyvtár.

A jogszabály alapja a CAF, a Common Assessment Framework, a Közös értékelési Keretrendszer lett, amely az Európai Minőségirányítási Alapítvány, a European Foundation for Quality Management, az EFQM által kidolgozott modellre épült.

Ez az önértékelési forma szervesen illeszkedik ahhoz a szemlélethez, amely a TQM-et is áthatja, és amely megkülönbözteti az ISO alapú minőségi szemlélettől. Ahhoz ugyanis, hogy az eredmények mögött megtalálhatók az elkötelezett munkatársak és vezető(k), hogy csak a teljes részvétel lehet az alapja a munkának, amelynek a minőségéről elsődlegesen nem dokumentumok szólnak, - nem lebecsülve a minőségügyi dokumentumok fontosságát - hanem a használók.

Ugyanakkor szembe kell nézni a ténnyel, hogy az önértékelésnek, de magának az értékelésnek is ma még meglehetősen hiányzik nálunk a kultúrája. Az értékelést például gyakran összetévesztjük a bírálattal, amiben alig van helye a jól végzett munka elismerésének. A CAF szempontjait alkalmazva, a Minőségfejlesztés 21 bizottsága a könyvtárakra vonatkozóan kidolgozta a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszert, a KKÉK-t.²

² Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári Közös értékelési Keretrendszer, Bp. Könyvtári Intézet, 2010. „A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez”

A KKÉK 3 szakaszból és 10 lépésből áll.

I. szakasz: az önértékelés megkezdése

1. lépés

döntés az önértékelés tervezési és szervezési módszeréről

2. lépés

az önértékelési projekt kommunikációja

II. Szakasz: az önértékelési folyamat

3. lépés

a csoport létrehozása
döntés a moderátorról

4. lépés

a képzés megszervezése
a vezetés, az önértékelési csoport tájékoztatása,
a kulcsfontosságú érdekelttek, a folyamatok feltárása
az önértékelés folyamata

5. lépés

az önértékelés lebonyolítása
egyéni értékelés
konszenzusra jutás az értékelésben

6. lépés

az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítés

III. szakasz: intézkedési terv elkészítése, prioritások megfogalmazása

7. lépés: Az elfogadott önértékelésen alapuló intézkedési terv elkészítése

az intézkedési terv integrálása a stratégiai tervbe
a prioritások meghatározása
ütemterv készítése

8. Lépés: Az intézkedési terv kommunikációja

9. Lépés: Az intézkedési tervből megvalósítás

monitoring, felelősök, határidők,
a PDCA folyamatos alkalmazása

10. lépés: A következő önértékelés megtervezése

az eddigiek értékelés
az új értékelés elkezdése

Az önértékelés során a KKÉK-ban kidolgozott 9 kritérium szerint kell értékelni. Az 1.-5. kritérium a könyvtár adottságairól szól, azokról, amelyek a minőségmenedzsment eszközeiként könnyítik meg a könyvtár munkáját. A 6.-9. kritérium a könyvtár eredményeit veszi számba, amit tevékenysége révén a könyvtár elért.

Annak érdekében, hogy a kritériumokat egységesen lehessen értelmezni, azaz egységesen lehessen értékelni, egy-egy kritériumot mindig magyarázat követ és azoknak az alkritériumoknak és kulcsfontosságú ismérveknek a felsorolása, amelyek megkönnyítik a részletesebb értékelést.

Az önértékelés kritériumai

Adottságok:

1. Vezetés
2. Stratégiai tervezés
3. Emberi erőforrás
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások
5. Folyamatok

Eredmények:

6. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban
7. Eredmények a munkatársakkal kapcsolatban
8. Eredmények a társadalmi környezet vonatkozásában
9. Eredmények a szervezettel kapcsolatban

A minősített könyvtár cím elnyerésére a kulturális ágazat minisztere minden évben pályázatot ír ki. A cím elnyerése nem limitált, szemben a Könyvtári Minőségi Díj-jal, amelyből egy évben csak egy adható. A címre mind nyilvános könyvtár, mind nem nyilvános, a könyvtári tevékenységet végző szervezet pályázhat.

Fontos megjegyezni, hogy nem elég a minősítés megszerzéséhez a sok használó, a korszerű szolgáltatások megléte, a széles tematikájú rendezvények sora. A könyvtárak itt ugyanis nem csupán a tevékenységükről adnak számot, hanem arról, hogy tudnak-e alkalmazkodni a változásokhoz, használják-e a korszerű minőségmenedzsment eszközöket, a használó könyvtári, információs igényeit felméri-e, amennyiben igen, miképpen próbálják kielégíteni azokat, mit tesznek a folyamatos jobbítás érdekében

Azaz arra válaszolnak a pályázatukkal, hogy létrehozták-e a könyvtárak korszerű irányítási és szolgáltatási rendszerét, a minőségmenedzsmentet.

5. A jelen helyzet

Mind a hazai fejlesztések, mind az európai országok idevonatkozó gyakorlatának figyelembe vétele következtében jelentős, előremutató változások, fejlesztések történtek a minőségmenedzsment könyvtári helyzetében és szerepében.

Az egyik legfontosabb változás a **képzés** terén történt. A szükséges ismeret megszerzése nem okoz gondot a felsőfokú oktatási intézményekbe most járó könyvtárszakos hallgatók részére, de a már könyvtárban dolgozók számára – és ők vannak többen – igen. Ezen kívánt változtatni a 2001-ben akkreditált 120 órás minőségmenedzsment továbbképző tanfolyam. A tanfolyamot eddig 241³ könyvtáros végezte el. A tanfolyam ismeretanyagát frissítették és átdolgozták az alapítók 2011-ben, és így akkreditáltatták még ugyanabban az évben. A most folyó továbbképzés tehát a legfrissebb kutatásokat, változásokat és eredményeket is magába foglalja.

A tanfolyam megkezdésével jelent meg a Minőségmenedzsment a könyvtárban c. **tankönyv**, majd 2003-ban annak átdolgozott változata.

2010-ben, a minősített könyvtári cím pályázási lehetőségeiről, a minőség értékeléséről indított a Könyvtári Intézet tanfolyamot. Ezt eddig 57 fő végezte el.⁴

³ 2012. februári adatok

⁴ 2012. februári adatok

A magyar nyelvű, a minőségmenedzsment különböző elemeit és eszközeit számba vevő szakirodalom megjelenítésében nagy előrelépés a Könyvtári Intézet sorozata: „A jó gyakorlat a minőségirányítás bevezetéséhez”. A 2007-ben indult sorozatban eddig négy kötet⁵ jelent meg, az utolsó 2011-ben.

A **minőségmenedzsment országos elterjesztéséhez járult hozzá**, hogy az országos stratégiában, a Portál Programban megfogalmazott célhoz, a minőségmenedzsment könyvtári bevezetésének szükségességéhez, az Európai Unió TÁMOP 3.2.4. „Tudásdepó-Express”c. pályázatában biztosított jelentős forrást.

Az elterjesztésben megvolt a szerepe az NKA-nak is, hiszen 2006-tól a könyvtári pályázati kiírások között valamilyen formában megjelent a minőségmenedzsment támogatása is.

Meg kell említeni, hogy több könyvtár a minőségirányítást az ISO minősítés alkalmazásával vezette be. Először az OMIKK, az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár építette ki és vezette be 1999-ben az ISO 9002 szabványt. De ezt tette például a nyíregyházi Móricz Zsigmond, a szombathelyi Berzsényi Dániel, a SZIE Kosáry Domokos könyvtára is.

Ez a tény felveti azt a kérdést is, hogy a TQM filozófiát és eljárást, vagy az ISO szabványt alkalmazzuk-e a könyvtárakban? Elég egyértelmű a felelet. Az ISO statikus, a TQM dinamikus, az ISO a vállalati minőségirányítás részeként, külső auditáló céggel végzi a munka bevezetését és az értékelést, a TQM esetében a munkatársakból alakított munkacsoport. A TQM a vezetői elkötelezettséggel, a partnerkapcsolatok szem előtt tartásával és a partnerek középpontba helyezésével a folyamatos fejlődést tűzi ki célul, az ISO a meghatározott, leírt elvárás szerinti minőséget. Ezek ismeretében talán érthető, hogy az országos könyvtári fejlesztésekben, a pályázatokban, az országos stratégiákban a TQM filozófiát preferáljuk. A minőség bevezetésének célja – a használó információs igényeinek a legmagasabb szinten történő kielégítésén túl – az, hogy az intézmény a jövő számára is érvényes válaszokat adjon.

Ez pedig csak a dinamikus, a változásokhoz igazodó, az azt felismerő vezetéssel, szervezettel, és az elkötelezett munkatársakkal lehetséges. Mindezt a TQM teszi lehetővé.

Mára azt mondhatjuk, hogy ha nem is lehetünk elégedettek azzal, hogy hány könyvtár alkalmazza ezt a módszert, ez a szám már lehetővé teszi, hogy számoljunk ennek a módszernek a hazai jelenlétével. Az ODR könyvtárak jelentős része az NKA pályázat következtében hozzákezdett a minőségmenedzsment kialakításához. Több városi könyvtár is csatlakozott hozzájuk. Ez történt azokban a felsőoktatási könyvtárakban is, ahol a felsőoktatási intézmény vezette be az új módszert. (Pl. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Széchenyi István Egyetem, stb.) Ahol nem alkalmazzák is, tudják, hogy mit nem használnak. Azt örömmel vehetjük tudomásul, hogy a meghonosítás, **az alkalmazás feltételei megteremtődtek**. Egyéni választás, hogy a könyvtárak élnek-e vele, vagy sem.

A minősített könyvtárról szóló jogszabálynak köszönhetően 2011-ben, a Nemzeti Erőforrás Minisztérium által kiírt pályázaton két könyvtár felelt meg a KKÉK-ban előírt kritériumoknak, azaz érte el a 750 pontot. A minisztérium államtitkára 2011. októberében

⁵ Skaliczki Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Bp. Könyvtári Intézet, 2007. „A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez”

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Bp. Könyvtári Intézet, 2008. „A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez”

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer, Bp. Könyvtári Intézet, 2010. „A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez”

Sohajdné Bajnok Katalin: Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Bp. Könyvtári Intézet, 2011. „A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez”

először nekik, a Debreceni Egyetem Egyetemi Könyvtárának és a nyíregyházi Móricz Zsigmond Könyvtárnak adta át a „Minősített könyvtár” címet.

Az olyan nagyfokú változások előtt, és változásokban, amelyek most zajlanak a világban, Európában, Magyarországon, **felelőtlenség** nem tenni meg mindent annak érdekében, hogy a könyvtárak megfelelőképpen kezelhessék ezeket a változásokat. Ez ugyanis a megmaradásuk, és továbbfejlődésük záloga.

Ebben a nehéz, de elkerülhetetlen munkában mindannyiunknak a **minőség**, **az emberi, a szakmai és az intézményi minőség** lehet a segítőtársunk és egyben a célunk is.

Irodalom

1. Quality Management and benchmarking in the Information Sector. Ed. John Brockman, London, Melbourne, Munich. Bowker-Saur, 1997. British Library Research
2. Skaliczki Judit – Zalai Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. Veszprém, Veszprémi Egyetemi Kiadó, 2003.
3. Skaliczki Judit – Zalai Kovács Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, 2008.
4. Skaliczki Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Bp. Könyvtári Intézet, 2007.
5. Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári Közös értékelési keretrendszer. Bp. Könyvtári Intézet, 2010.