

A minőség szerepe, jelentősége a magyar könyvtárügyben

1. Bevezetés

1.1. Minőségügy a versenyszférában és a közszolgáltatásban

A változások korában élünk, hiszen az elmúlt bő évtizedben hazánkban alapjában megváltozott a politikai struktúra, átalakult a gazdaság, multinacionális ipari, kereskedelmi és pénzügyi cégek népesítették be az országot. Megjelent a piaci verseny, a hiánygazdálkodást felváltotta a felhasználók megnyerésére irányuló harc, középpontba került a megrendelő. A megváltozott világban a hazai vállalkozások számára is egyértelművé vált, hogy hagyományos módszerekkel nem lehet sikeres eredményeket elérni, a külföldi minták hatására itthon is egyre inkább elterjedtek a korszerű szervezetfejlesztési módszerek: minőségbiztosítás, minőségirányítás, controlling, TQM, reengineering stb. (*Barlai R.–Csapó E: 1997.*)

Bár a korszerűbb (hatékonyabb) szervezeti modell térhódítása elsősorban a versenyszférában jelent meg, mindezek a változások nem hagyták érintetlenül a közszférát sem: a minőségbiztosítás megjelent az önkormányzatoknál, az egészségügyben, az oktatásban. Paradox módon azonban ezekben az intézményekben általában nem „alulról” jövő kezdeményezésekként terjedt el, nem a versenyképesség, vagyis a fennmaradás egyetlen lehetséges alternatívájaként, még csak nem is a közvetlen fenntartók kezdeményezésére, hanem a „központi” akarat megnyilvánulásaként, rendeleti szabályozással, sokszor éppen az érintettek ellenállásával szemben, kötelező jelleggel. Mindennek magyarázatául szolgálhat, hogy a non-profit szervezetek nem termelnek nyereséget, elsődleges céljuk nem gazdasági jellegű, hanem általános társadalmi érdekeket szolgálnak, például a kultúra terjesztése, a környezet védelme, az egészségügyi feladatok ellátása, közszolgálati feladatok teljesítése, vagyis nehezen kimutatható a jobb minőség és a „nyereség” közötti összefüggés. Ráadásul a jobb minőség elérése több anyagi és emberi erőforrást igényel – amikor közismert, hogy mindezeknek meglehetősen híján van a közszféra.

A minőségmenedzsment szemlélet elterjedése szempontjából nem nehéz felfedezni azt az alapvető különbséget, amely a nyereségorientált és a non-profit szervezetek között feszül. Vegyük sorra a legfontosabb jellemzőket!

Alapvető érdekellentét van az értékközvetítés és a fennálló igények kielégítése között: nehéz eldönteni, hogy milyen mértékben kell kiszolgálni a fogyasztók és finanszírozók igényeit, és milyen mértékben kell képviselni egyéb értékeket, például az igényes kultúra, a humanizmus, a tudásalapú társadalom elvárásait. A partnerek sokrétűsége miatt nehéz valamennyiük elvárásainak megfelelni, illetve az elvárások fontosságát rangsorolni, gyakran ütközik a működést finanszírozó

fenntartó, a működést támogató szponzor, a szolgáltatást igénybevevő személy vagy az állami érdekeket képviselő kormányzat érdeke annak ellenére, hogy a siker érdekében mindegyikük elvárásainak meg kellene felelni. Míg a nyereségorientált vállalatok és szolgáltatások minőségét jól lehet mérni a jövedelmezőség mértékével, addig a non-profit szervezeteknél a minőség kérdése nem ilyen egyszerű. Ráadásul állandóan a közfigyelem fókuszában állnak, hiszen a működésüket közpénzekből fedezik, melynek következtében lényegében a társadalom egészének tartoznak elszámolással.

A különbségek ellenére a nyereségorientált szolgáltató szervezetek módszerei többnyire a közszférában is alkalmazhatók, hiszen az összetevőit lehet mérni, ellenőrizni, tervezni, továbbfejleszteni annak érdekében, hogy meg tudjanak felelni a partnerek igényeinek. *(Kalapács J., 2000.)*

Jó példa minderre a „Comenius 2000” minőségfejlesztő program, amelyet az oktatási intézmények számára fejlesztett ki az Oktatási Minisztérium. A program kidolgozói elismerik, hogy az óvodák, iskolák, kollégiumok működésében a korábbiakban is számos elemét lehetett felfedezni a minőségi szemléletnek és munkavégzésnek, azonban a minőségfejlesztés, a minőségirányítás ezekhez az egyéni kezdeményezésekhez képest alapvetően újat, többet jelent. A minőségfejlesztési tevékenység során egyértelműen azonosíthatóvá válnak az intézmény partnerei és azok elvárásai. Erre az alapra támaszkodva a minőségirányításra vállalkozó intézmények olyan módon alakítják át tevékenységüket, hogy a változások a teljes intézményi működés struktúrájában érezhetőek lesznek. A kezdeményezett változtatásokkal nem általában vett fejlesztést céloznak meg, hanem az azonosított partneri kör igényeinek minél jobb kielégítésére vállalkoznak. A változások – szokatlan módon – nem kizárólag a tantárgyi oktatásra irányulnak, bár a változások hatása a tantárgyak oktatásában is érezhető lesz. A kezdeményezett változások abban a tekintetben is más jellegűek, hogy a szükségessé vált javításokat az intézmény – a korábbi innovációs gyakorlatától többnyire eltérő módon – folyamatosan végzi majd. A minőségfejlesztés és minőségirányítás tehát a közoktatási intézmények gyakorlatában már most is fellelhető fejlesztési tevékenység tudatos összegzése és új elemekkel való kiegészítése. *(Comenius 2000. 1999.)*

A program részletesen bemutatja, hogy milyen lépései, milyen módszerei és milyen feltételei vannak a minőségfejlesztésnek, valamint hogy milyen haszna válik mindebből az egyes intézményeknek. A program bevezetésének támogatásaként az Oktatási Minisztérium pályázati úton anyagi és szakmai támogatást nyújt, amely eljárás különösen azért fontos, mert az oktatási törvény előírja, hogy valamennyi oktatási intézménynek valamilyen minőségbiztosítási rendszert ki kell építenie. A közoktatásban tehát az ösztönző, motiváló módszerek sajátos ötvözetét figyelhetjük meg: egyrészt széleskörű anyagi és szellemi támogatást, másrészt pedig a megfelelő törvényi, rendeleti háttérrel.

1.2. Minőségmenedzsment és a könyvtár

A könyvtárakra a közszférán belül is viszonylag kevés figyelmet szoktak fordítani, hiszen közismert, hogy a könyvtárosok kevésbé jó érdekérvényesítők, mint például a pedagógusok vagy az egészségügy dolgozói. A könyvtárosokat a köz-

vélemény általában csendes, visszahúzódozó, a „polcok mélyén szorgalmasan matató” személyeknek állítja be, mit sem tudva arról, hogy valójában milyen jellegű szakértelemre és készségekre van szüksége egy jó könyvtárosnak. A könyvtárt mint intézményt szintén alaposan félreértelmezik a laikusok, hiszen többségükben még mindig hagyományos könyvtárkép él: a könyvtár a kultúra fellegvára, a múlt értékeinek konzerválója, a tudás temploma. Még azok is hasonlóképpen vélekednek, akik egyébként igénybe veszik a könyvtár korszerű szolgáltatásait, például a számítógépes forráskeresését, az elektronikus állomány használatát vagy az egyéb internetes lehetőségeket.

Egyre szélesedik azoknak a köre – főleg a diákok, a vállalkozók és az értelmiségiek között –, akik a könyvtárakat mint korszerű információforrásokat értelmezik, és elvárják, hogy szolgáltatásaik gyorsak, pontosak és korszerűek legyenek. Nem nehéz belátnunk, hogy a korszerű felszereltség önmagában nem elég ahhoz, hogy az információs társadalom elvárásainak a könyvtárak meg tudjanak felelni, ha egyébként szolgáltatásaikat nem igazítják a társadalmi környezet állandóan változó elvárásaihoz. Noha ma még a könyvtárak zöme nem érdekelt közvetlenül abban, hogy a használók érdekeit messzemenően figyelembe vegye, a jövő kihívásai mindenképpen ebbe az irányba mutatnak. Vagyis annak ellenére, hogy a könyvtárakat eddig jótékonyan elkerülte a versenyszellem, nincs messzi az idő, amikor a létért vívott harc kiélesedik, és amikor a fennmaradás legfontosabb függvénye a partnerek elégedettsége lesz.

Vagyis a könyvtári minőségmenedzsment szemlélet elterjedése nem egyszerűen divat, hanem szükségszerű tendencia, melynek ismerete és elfogadása nélkül nem valósíthatjuk meg az információs társadalom könyvtárának megszervezését és működtetését, azaz nem válhat a könyvtár nélkülözhetetlen intézménnyé.

2. Helyzetelemzés

A rendszerváltozás óta eltelt több mint egy évtizedben markáns változások rajzolódtak ki a hazai könyvtárak legfőbb jellemzőiben. Megszűnt a korábbi évekre jellemző könyvkölcsönzés dominanciája, ezzel párhuzamosan fokozódott a helyben olvasás, a korszerű számítógépes szolgáltatások, a gyors információk iránti igény.

Mivel megbízható statisztikai adatok visszamenőlegesen csak a települési könyvtárakra vonatkozólag állnak rendelkezésünkre, ezért az alábbi áttekintésünk is kizárólag a települési (önkormányzati) könyvtárakra terjed ki. (*Könyvtári statisztika. 1989–2000.*)

A legfontosabb tendencia, amelyet a statisztikai adatokból lesűrhetünk, hogy a könyvtárak száma évről évre csökken. (Elemzésünkben a könyvtárak számát a „szolgáltatóhelyek” számával azonosítjuk, nem pedig az „önálló könyvtárak” számával. Ennek egyik magyarázata, hogy a régebbi statisztikák is csak a szolgáltatóhelyek számát közlik, a másik pedig, hogy az évek során nagyon sok kis könyvtárt integráltak. Tehát a szervezeti változások következtében az önálló intézmények száma kevesebb lett, és sok esetben a változás csupán az elnevezésben, illetve az irányításban, igazgatásban következett be, ám mindezekből a szervezeti a változásokból az olvasók mit sem érzékeltek.)

Év	Szolgáltató helyek száma	Főfoglalkozású könyvtárosok	Beiratkozott olvasók száma	Kölcsönzött állományegységek száma
1989	4325	4403	1 554 351	37 040 082
1990	4262	3566	1 518 389	36 778 906
1991	4057	3320	1 464 643	35 999 755
1992	3870	3286	1 417 685	36 633 705
1993	3791	3511	1 408 860	37 250 703
1994	3723	3173	1 428 017	37 763 832
1995	3635	3060	1 381 647	37 174 843
1996	3566	3211	1 359 667	36 791 404
1997	3518	3079	1 343 509	36 723 500
1998	3315	3133	1 350 225	35 210 119
1999	3273	3157	1 364 488	34 899 956
2000	3132	3198	1 357 449	34 494 389

A rendszerváltozás utáni legviharosabb változást a főfoglalkozású könyvtárosok számának drasztikus mértékű csökkenése jelentette: az első két évben több mint ezer fővel lett kevesebb a létszámuk! A csökkenés (bár kisebb hullámzásokkal) egészen a kilencvenes évek közepéig tartott, amely időszaktól kezdődően lassú mértékben ugyan, de bizonyos emelkedés figyelhető meg. A szolgáltatóhelyek száma a nyolcvanas évek végétől napjainkig folyamatosan és szinte teljesen egyenletesen csökken, miközben azt figyelhetjük meg, hogy a könyvtárak átlagos alapterülete nőtt (míg 1989-ben a könyvtárak átlagos alapterülete 84 m² volt, addig 2001-ben 126 m²). Vagyis a nagyobb számú, de kisebb intézménytípust (letéti könyvtár, fiókkönyvtár, községi könyvtár) egyre inkább a kisebb számú, de nagyobb alapterületű – és tegyük hozzá: vélhetőleg korszerűbb szolgáltatásokat nyújtó – intézménytípus váltja fel.

A szolgáltatóhelyek számának fokozatos csökkenésével szinte azonos mértékben csökken a beiratkozott olvasók száma, vagyis azoké, akik kölcsönzési szándékkal látogatnak a könyvtárakba. Az ő számuk csökkenését némi késéssel ugyan, de mégiscsak szorosan követte a kölcsönzött állományegységek számának csökkenése.

Ha csak a fenti mutatókat vennénk figyelembe, azt mondhatnánk, hogy a rendszerváltozás óta eltelt időszak alatt a hazai könyvtárakban jelentősen csökkent a forgalom. Csakhogy miközben azoknak a száma valóban jelentősen csökkent, akik a könyvtárakat az úgynevezett hagyományos szolgáltatások kedvéért – vagyis olvasmányokért, könyvkölcsönzés céljából keresik fel – aközben a könyvtár-szociológiai kutatások azt mutatják, hogy ugrásszerűen nő azoknak a száma, akik elsősorban nem kölcsönöznek, hanem egyéb szolgáltatásokat vesznek igénybe: helyben olvasnak, dokumentumokról másolatokat kérnek, számítógépes szolgáltatásokat használnak, gyors információra van szükségük stb. Mindezzel párhuzamosan jelentősen megnőtt az igény bizonyos szociális funkciók iránt is: számos könyvtárban gondot jelent a munkanélküliek, betegek, idősek, hajléktalanok, testi fogyatékosok igényeinek kiszolgálása. (Vidra Szabó F., 1997.)

A kutatások eredményei és saját tapasztalataink is azt a vélekedést támasztják alá, hogy a könyvtárhasználati szokások alapvető megváltozására, valamint a be-

következett társadalmi, gazdasági és információs változásokra a könyvtárak zöme nem volt felkészülve. A társadalmi, gazdasági és technikai változásokat nem előzte meg, sőt csak megkésve és összességében nem elégséges módon követte hasonló léptékű szemléletváltás a könyvtárosok attitűdjében, vezetési koncepciójában, a fenntartók hozzáállásában.

A fenti megállapítást támasztják alá azok a kutatások, amelyeket a Könyvtári Intézet keretében, és a Nemzeti Kulturális Alap támogatásával folytattunk 1999-ben és 2000-ben. (*Vidra Szabó F., 2000.*)

Vizsgálatunk elsősorban arra irányult, hogy egy adott térségen belül számba vegye az ott működő könyvtárak együttműködését, a könyvtári funkciók rendszerré szerveződését. A térség, amelyet vizsgáltunk, az Észak-keleti Régió volt: Nógrád, Heves valamint Borsod megye, kutatásunk ezen belül valamennyi fellelhető könyvtártípusra kiterjedt.

A vizsgálat szempontjai a következők voltak:

1. Szerettük volna feltárni, hogy egy adott térségen belül milyen formális, illetve informális együttműködések lehet felfedezni, mit jelent ez a mindennapi munkát tekintve, kiterjed-e az együttműködés a gyűjtőkori szabályzatok rögzítésére, van-e számítógépes kapcsolat az egyes intézmények között és szakmai kérdésekben kihez fordulnak tanácsért, segítségért.
2. A kutatás fontos eleme a közvetlen társadalmi környezettel való kapcsolat vizsgálata volt: milyen együttműködést alakítottak ki az iskolákkal, az egyéb kulturális intézményekkel, a helyi civil szervezetekkel, milyen a viszony a fenntartóval, és mennyiben különböznek a fenntartói, a könyvtárosi, a használói szerepértelmezések, elvárások.
3. Az adatgyűjtést kiterjesztettük az olvasói igények számbavételére is, megkérdeztük, hogy a használó mit vár az adott könyvtártól, mennyire elégedett a szolgáltatásokkal, milyen egyéb szolgáltatásokra tartana igényt.

Legfőbb tapasztalatként leszögezhetjük, hogy a különböző könyvtárak között az intézmények lényeges funkcióit érintő, a mindennapi munkába jelenlévő *formális* együttműködés a könyvtári hálózatok felszámolásával egy időben lényegében megszűnt. Megszűnt a centralizált ellenőrzés és számonkérés, de megszűnt a rendszeres szakmai segítségnyújtás is. Az egyes intézmények önállóvá válása nagyon sok esetben az intézmények magára maradását is jelentette, nemcsak a szűken vett könyvtárosi szakmai kérdések tekintetében, hanem a társadalmi környezettel, főleg a fenntartóval vívott harc vonatkozásában is. A könyvtárosok, könyvtárvezetők magányát annál inkább tetten érhetjük, minél kisebb intézményről, illetve minél kisebb településen működő intézményről volt szó.

A vizsgált megyékben az intézmények és vezetőik ugyan a körülményekhez alkalmazkodóan, de rögtönözve, a különböző lehetőségek között lavírozva szervezték feladataikat. Az együttműködés fejlesztésére utaló jegyeket nem találtunk, az intézmények többnyire az árral sodródtak, a változó körülményekhez nem összefogással és előremutató tervezéssel alkalmazkodtak, hanem túlélésre rendezkedtek be, egymást inkább riválisnak, semmint szövetségesnek tekintették.

A fenntartónak nem volt kiérlelt koncepciója a könyvtárakkal kapcsolatban, az elvárásokat a pillanatnyi gazdasági helyzet és a helyi politikai viszonyok szabályozták. Nem fogalmazott meg konkrét szakmai elvárásokat a szűkebben vett társadalmi

közeg sem: a településen működő egyéb kulturális intézmények, valamint a konkrét használók is kiszolgáltatottként, nem pedig megrendelőként léptek fel.

Az intézmények zömének nem volt szakmai koncepciója, stratégiai terve. A vezetőknek nem volt ars poeticája, küldetéstudata, nem tudtak fontossági sorrendet felállítani az egyes tevékenységek között, munkájukra leginkább a rögtönzés, a „tűzoltás” volt a jellemző. Az intézmények működése személyfüggő volt, nem az objektív körülmények határozták meg, hanem a vezető ügyessége, kapcsolatai. Minél kisebb a település, annál fontosabbak voltak a személyes és a családi kapcsolatok. Tapasztalataink azt mutatták, hogy egy jó vezető gyorsan fel tudja futtatni az intézményt, amelyet azután egy őt felváltó rossz vezető pillanatok alatt le tud rombolni.

Nem voltak normatívák, objektív elvárások. A jól dolgozó, sok energiát befektető, jelentős sikereket elérő vezető anyagi és erkölcsi megbecsültsége sem volt nagyobb, mint a rosszul dolgozóé. Kinevezéskor, pályázat elbírálásakor, létszámleépítéskor nagyon gyakran nem szakmai szempontok érvényesültek.

A könyvtárak elszigetelve működtek, rendszerré szerveződésüket számtalan akadály hátráltatta:

- Nem jelentek meg markáns elvárások a könyvtárakkal szemben.
- Senki és semmi nem ösztönözte őket szakmai együttműködésre. A meglévő kapcsolatok személyfüggők voltak, spontán módon működtek, leginkább egy-egy aktuális tennivaló köré szerveződtek.
- Az együttműködést hátráltatta a megfelelő számítógépes ellátottság hiánya. Nem volt kihasználva a meglévő számítógépes kapacitás sem: kevés helyen volt internetes hozzáférés, alacsony volt a dokumentumok és az olvasók adatainak rögzítettségi aránya. A különböző számítógépes programok alkalmazása nehézkessé tette az összekapcsolódást. (A számítógépesítés terén a vizsgálat óta eltelt időszakban jelentős változások következtek be, főleg a központi támogatások hatására.)
- A könyvtárak többségének működésére nem a szolgáltatások magas színvonalra volt jellemző, hanem a segítőkészséggel palástolt szegénység és amatőrizmus. A könyvtáros a használók előtt nem magas szinten szolgáltató szakemberként jelent meg, hanem kezét szétáró, kedves, segítőkész beszélgetőpartnerként. A könyvtárhasználók ezzel párhuzamosan nem öntudatos megrendelőként léptek fel, hanem kiszolgáltatott, alárendelt kliensként, esetleg türelmetlen, agresszív követelőként.

A vizsgálat lezárása óta jelentős változások kezdeteit figyelhetjük meg a hazai könyvtárügyben, amely változásoknak legfőbb háttérét a 1997-ben elfogadott könyvtári törvény biztosítja. (1997. évi CXL. törvény a kulturális örökség védelméről és a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről.) A törvény legfontosabb újdonsága, hogy bevezeti a nyilvános könyvtár fogalmát, meghatározza a nyilvános könyvtárrá válás alapkövetelményeit, szabályozza a könyvtárhasználók jogait, valamint a könyvtárhasználat feltételeit, meghatározza a nyilvános könyvtári ellátás működésének feltételeit. A törvény mindezekén kívül kitér a nemzeti könyvtárra, a tudományos és szakkönyvtári ellátás, valamint a közkönyvtári ellátásra, és talán az egyik legfontosabb fejezetében rendelkezik a könyvtárak fenntartásáról és irányításáról.

3. Lépések a minőségi munka felé...

3.1. Minőségügyi tréningek

Az eddigiekből talán kitűnik: a könyvtárak tevékenységének egyik legfontosabb problémája, hogy nehezen szerveződnek rendszerre, holott a korszerű információbiztosításnak egyik alapfeltétele a rendszerszerű működés lenne. Az egyes könyvtárakban hiába fedezhetünk fel számos olyan kezdeményezést, amely a szolgáltatók korszerűbbé tételét célozza: a könyvtárosok zöme alapvetően hivatástudattól vezérelve tevékenykedik, „mindent megtesz”, az olvasóért, továbbképzéseken és szakmai találkozókon vesz részt, szaklapokat olvas, nyelveket tanul, elsajátítja a számítógép kezelését, majd információs rendszerekkel ismerkedik... Előbb-utóbb azonban eljut arra a pontra, amikor akadályokba ütközik, amikor felismeri a rendszer határait: úgy érzi, hogy egyedül maradt a problémáival, nem kap segítséget, visszajelzést sem a munkatársaitól, sem a feletteseitől, sem a fenntartójától, nem tudja, kihez fordulhat szakmai tanácsért, segítségért, a külső és belső viszonyok kiszámíthatatlanná válnak, hiányoznak az anyagi, tárgyi és személyi feltételek stb.

Tapasztalataink szerint a könyvtárosok zöme igényli a szakmai támogatást és együttműködést, szükségét érzi annak, hogy tevékenységét másokéval összehasonlíthassa, összemérhesse, nagyon fontosnak tartja, hogy munkavégzését ne elszigeteltként, hanem egy nagy egész részeként élje meg.

Talán mindezen körülmények közrejátszása magyarázza, hogy a hazai könyvtári életben miért talált könnyedén visszhangra a minőségmenedzsment szemlélet. Viszonylag korán megjelentek a könyvtári minőségüggyel kapcsolatos hazai és külföldi publikációk, és viszonylag korán elkezdődtek az ezzel a témával foglalkozó szemináriumok és továbbképzések.

A hazai minőségügyi szemlélet elterjedésének első lendületét alighanem a Laki-teleken 1994-ben megrendezett tanácskozás adta meg, ahol angol előadók tartottak előadásokat a könyvtári menedzsmentről, ezen belül a minőségbiztosításról és a TQM-ről is. Két év múlva, 1996-ban rendezték meg az első hazai könyvtári menedzsment tréninget Salgótarjánban, ezt követően pedig kifejezetten könyvtári minőségmenedzsment tréningeket tartottak Kecskeméten. A szervező az Informatikai és Könyvtári Szövetség (IKSZ) volt, a résztvevők pedig a legkülönbözőbb területek könyvtári szakemberei. 2001-ig összesen öt alkalommal rendeztek tréninget, melyeken mintegy 150 fő vett részt. (2002-től akkreditált formában, négy különálló modulban folyik tovább a munka.)

A tréningek során az előadók főleg a TQM általános elveire és eszköztárára koncentráltak, ezen túlmenően viszont kísérletet tettek mindezen módszerek könyvtári vonatkozású adaptációjára is. Az egyhetes együttlétek alkalmával jól ötvözödtek az elméleti és gyakorlati ismeretek, hiszen minden egyes téma elméleti feldolgozását problémamegoldó kiscsoportos munka követte. A legfontosabb témakörök: A változások menedzselése. Stratégiai tervezés, teljesítménymérés és értékelés, humán erőforrás menedzselés. A szolgáltatások minőségének értékelése. A minőségbiztosítás elemzési módszerei (PGTT analízis, SWOT analízis). A minőséggel kapcsolatos dokumentáció: minőségi előírások, irányelvek, normatívák.

A tréningek jól szolgálták a minőségmenedzsment szemlélet népszerűsítését, elterjesztését, jó alapot biztosítottak a könyvtárak minőségfejlesztése számára. A mi-

nőségmenedzsment tréningek résztvevőinek csatlakozásával 2002-ben életre hívtuk a Minőségmenedzsment Műhelyt, amely rendszeres fórumot kíván biztosítani azok számára, akik bármilyen szinten érdeklődnek a könyvtári minőségmenedzsment iránt. Terveink szerint a műhely félévente tart két-kétnapos összejöveteleket, melynek során információt cserélünk, megismerjük a könyvtári minőségmenedzsment aktuális kérdéseit, lehetőségeit, tennivalóit, de talán ennél is fontosabb, hogy kics csoportos műhelymunka során dolgozhatjuk fel a bennünket éppen érintő témákat, kicserélhetjük tapasztalatainkat, tanulhatunk egymástól.

A műhely tematikáját elsősorban arra a körkérdésre adott válaszok alapján állítottuk össze, amelyet a tréning résztvevőinek küldtünk szét. Bár a 150 résztvevőből csupán 28-an válaszoltak, a levelekből mégis sok fontos információra tehetünk szert.

A résztvevők legfontosabb szakmai ismeretként, amit a tréning során szereztek, a gyakorlati példák, technikák megismerését, az újszerű látásmódot, szemléletváltást, valamint a csoportmunka, team-munka fontosságát jelölték meg. A tréning óta eltelt idő alatt a legtöbben a munkájuk során bekövetkezett szemléletváltást említették, valamint a humán erőforrás megbecsülését és a minőségmenedzsment technikák alkalmazását. A minőségfejlesztés legfontosabb akadályozó tényezőjeként a munkacsoporthiányt, az időhiányt és a pénzhiányt sorolták fel, valamint a munkatársak és a fenntartó megnyerését. Arra a kérdésre, hogy a jövőben milyen támogatásra lenne szükségük, egyértelműen a folyamatos tapasztalatcserét, konzultációt, fórum lehetőséget jelölték meg. Javaslaik szerint a létrehozandó fórumnak évente kétszer, esetleg negyedévente kellene lehetőséget biztosítani arra, hogy segítsen tisztázni a felmerülő problémákat. A legfontosabb területek, melyekkel foglalkozni kellene: teljesítménymérés, önértékelés; konfliktuskezelés, problémamegoldás, szervezeti viselkedés; az olvasói igények, szokások, elégedettségek mérése.

3.2. Teljesítménymérés, teljesítménymérési munkabizottság

A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma Könyvtári Osztályának kezdeményezésére, a Könyvtári Intézet égisze alatt 2002 tavaszán teljesítménymérési munkabizottság kezdte meg működését. A munkabizottság feladatául tűzte ki olyan módszerek kidolgozását és kipróbálását, amelyek segítségével mérni lehet a különböző könyvtári szolgáltatások és folyamatok minőségét, eredményességét. A könyvtári teljesítménymérés kidolgozása és alkalmazása mintegy előkészíti a könyvtári minőségmenedzsment módszerek bevezetését és elterjesztését, a különböző normatívák kidolgozását, és végső soron meg kell felelnie döntés-előkészítő, törvény-előkészítő funkcióknak is.

Munkánkat az az alapelv vezérelte, mely szerint a döntéseket adatokra és nem véleményekre vagy benyomásokra kell alapozni. A teljesítmény mérése három szinten valósítható meg: a *folyamat*, az *output* és a *végeredmény* szintjén.

A *folyamatok* értékelésének paramétereit maguk az alkalmazottak definiálják azért, hogy ellenőrizzék, javítsák és optimalizálják saját munkafolyamataik teljesítményét, összhangban valamennyi output-jellemzővel. Ezeket a méréseket nem használhatják fel az alkalmazottak teljesítményének becslésére, nem készítenek róluk jelentéseket a fenntartónak vagy a tágabb közösségnek.

Az *output* paramétereit az érintett vevők (partnerek, használók) definiálják, és ők jellemzik azt a terméket vagy szolgáltatást, amelyet igényelnek és elvárnak. Az output méréseket folyamatosan össze kell vetni a végeredménnyel annak érdekében, hogy ezek mindig egybevágjanak a vevők állandóan változó elvárásaival.

A *végeredmény* paramétereit döntik el végső soron a szervezet sikerét vagy balsikerét, ez jelenti a mérés legmagasabb szintjét, és a legmesszebbmenően kívánatos eredményt képviseli. A végeredmény a szállító közvetlen ellenőrzésének határán túlmegegy, a vevő elvárásaitól és cselekedeteitől függ. A vevők elégedettsége gyakran nem más, mint a kulcsfontosságú végeredmény mérése. A munkatársaknak tisztában kell lenniük azzal, hogy a saját folyamat- és output mérései hogyan viszonyulnak a végeredményhez. Miután a végeredmény meghaladja az egyes alkalmazottak hatókörét, ezért ezeket a méréseket helyénvalóbb egy egész teamhez vagy a szervezet egészéhez kötni. (Topár J., 2000)

A könyvtári teljesítménymutatók használatához az MSZ ISO 11620:2000-es szabvány nyújt útmutatót, hangsúlyozva, hogy ezen szabvány alkalmazása önkéntes, valamint hogy a mutatók elsősorban arra alkalmasak, hogy ugyanabban a könyvtárban különböző időpontokban nyújtott teljesítményeket összehasonlíthassák. Különböző könyvtárak összehasonlítására viszont csak nagy körültekintéssel lehet alkalmazni, figyelembe véve a könyvtárak és a társadalmi környezet különbségeit.

A szabvány alapvetően három csoportba sorolja a teljesítménymutatókat: a használók véleménye, a nyilvános szolgáltatások, valamint az állománygyarapítás és feldolgozás.

A szabvány felépítése:

A mért szolgáltatás, tevékenység vagy szempont	Teljesítménymutató
I. A használók véleménye	
Általános	
	Használói elégedettség
II. Nyilvános szolgáltatások	
Általános	
	A célközönségből a könyvtárat használók százalékaránya
	Az egy használóra jutó költség
	Az egy főre jutó könyvtárlátogatások száma
	Az egy könyvtárlátogatásra jutó költség
Dokumentumszolgáltatás	
	A címek elérhetősége
	Az igényelt címek elérhetősége
	Az igényelt címek százalékos aránya a gyűjteményben
	Az igényelt címek kiterjesztett elérhetősége
	Az egy főre jutó helyben használat
	A dokumentumok használatának mértéke

A mért szolgáltatás, tevékenység vagy szempont	Teljesítménymutató
Dokumentumok visszakeresése	
	Dokumentumok zárt raktárból való visszakeresésének középideje
	Dokumentumok szabadpolcos terekről való visszakeresésének középideje
Dokumentumok kölcsönzése	
	Az állomány forgási sebessége
	Az egy főre jutó kölcsönzések száma
	A kölcsönzésben lévő dokumentumok egy főre jutó száma
	Az egy kölcsönzésre jutó költség
	Az egy alkalmazottra jutó kölcsönzések száma
Dokumentumszolgáltatás külső forrásokból	
	A könyvtárközi kölcsönzés gyorsasága
Tájékoztató szolgáltatások	
	A pontos válaszadás aránya
Információkeresés	
	A leíró katalógusban végzett keresések sikerességének aránya
Használóképzés	
	E nemzetközi szabványban nincs erre vonatkozó mutató
Tárgyi eszközök	
	A tárgyi eszközök elérhetősége
	A tárgyi eszközök használatának aránya
	Az üléshelyek kihasználtságának aránya
	A gépesített rendszerek elérhetősége
III. Állománygyarapítás és -feldolgozás	
Dokumentumok beszerzése	
	A dokumentumok beszerzésének középideje
Dokumentumok feldolgozása	
	A dokumentumok feldolgozásának középideje
Katalogizálás	
	Egy cím katalogizálásának költsége
A szolgáltatások népszerűsítése	
	E nemzetközi szabványban erre vonatkozó mutató nincs
Az emberi erőforrások elérhetősége és használata	
	E nemzetközi szabványban erre vonatkozó mutató nincs

Mint látható, a használók véleménye, a használói elégedettség mérése a *végeredmény* értékelésének szempontjából fontos, a nyilvános szolgáltatások az *output* szempontjából, míg az állománygyarapítással és feldolgozással kapcsolatos mutatók elsősorban a *folyamatok* értékelésének szempontjából jelentős.

A szabványban megtalálható mutatók általában egységes szempontok alapján írhatók le:

- Cél.
- Alkalmazási terület.
- A mutató meghatározása.
- Módszer.
- A mutató értelmezése és a mutatóra ható tényezők.

A munkabizottság tagjai a szabvány alapján dolgozták ki – saját munkahelyi tapasztalataikat figyelembe véve – a fenti szempontok alapján az egyes mutatókat. Arra törekedtünk, hogy megállapításaink lehetőleg bármely típusú könyvtárban érvényesek legyenek, a definíciók egyértelműen legyenek megfogalmazva, a mutatók fontos és valóságos teljesítményeket mérjenek. A legnagyobb nehézséget minden esetben a fogalmak definiálása okozta, ugyanis az egyes fogalmaknak többféle – sokszor egymásnak ellentmondó – hivatalos definíciója létezhet.

3.3. Saját profilú minőségügyi rendszer kidolgozása

Alighanem igazi rendszerváltás kezdetét jelenti a NKÖM Könyvtári Osztályának kezdeményezése, amely szerint minőségfejlesztő programot indít „Könyvtári minőségfejlesztés 21.” elnevezéssel. A programmal kapcsolatos költségek egy részének fedezése, valamint külső szakértők biztosítása céljából a NKÖM rövidesen pályázatot ír ki.

A megvalósítás első lépésként a minisztérium főleg az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer (ODR) tagkönyvtárainak részvételére számít. Az országos dokumentum-ellátási rendszer kialakítását a már említett 1997. évi CXL. törvény írja elő, amely a könyvtárközi dokumentum-ellátást, a könyvtári dokumentumok lelőhely-nyilvántartását, valamint a könyvtárak gyűjteményéből kivont dokumentumok hasznosítását foglalja magában. [59. § (1) bek.]

Az ODR működését 55 könyvtár biztosítja, ezek a könyvtárak a *dokumentumküldő*, más szóval *szolgáltató könyvtárak*. Megoszlásuk: megyei könyvtárak (19 intézmény), országos szakkönyvtárak (11 intézmény), felsőoktatási intézmények könyvtárjai (25 intézmény). Az ODR kedvezményezett könyvtárjai a *fogadó könyvtárak*, amely körbe bármely könyvtár tartozhat, amelynek az olvasói ezt a szolgáltatást igénybe veszik. (Richlich I., 2002.)

Az ODR küldetése: minimálisra csökkenteni az információban gazdagok és az információban szegények közötti különbségeket, megteremteni az információhoz és a dokumentumokhoz való hozzájutás azonos esélyét az ország bármely részén élő állampolgár számára.

Az ODR tehát a könyvtári ellátás központja, a „szíve”. Ez alkotja azt a belső szétszóródó kört, ahonnan a könyvtári ellátásban bárhol részt vevő, bármilyen

fenntartású, nyilvános vagy nem nyilvános könyvtár használója is részesülhet a megfelelő színvonalú dokumentumszolgáltatásban.

3.4. Minőségügyi helyzetkép

A helyzet objektív megismerése érdekében az ODR tagkönyvtárakhoz eljuttatunk egy rövid kérdőívet, amelynek segítségével szeretnénk volna feltérképezni az érintett intézmények minőségügyi helyzetképét, illetve az intézmények fogadókészségét a pályázattal kapcsolatban. Az 55 megkeresett könyvtár közül 43 küldte vissza kitöltve a kérdőívet: a 25 egyetemi könyvtárból 18, a 19 megyei könyvtárból is 17 és a 11 országos szakkönyvtárból 8. Bár nem végeztünk a mintára vonatkozó megbízhatósági statisztikai számításokat, előzetes információink alapján úgy tűnik, hogy inkább azok az intézmények válaszoltak, ahol már „történt valami” a minőségügy terén, és azok nem válaszoltak, amelyekben még a kezdeti lépéseket sem tették meg.

A 43 könyvtárból mindössze két intézményben van kiépített, működő minőségirányítási rendszer: az egyik a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, ahol ISO alapú rendszert találunk, a másik pedig a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Könyvtára, ahol TQM alapú rendszert működtetnek. Ugyancsak két egyetemi könyvtárban számolnak be arról, hogy folyamatban van a TQM rendszer kiépítése, 3 megyei és 2 szakkönyvtárban tervezik az ISO rendszer bevezetését. A legerősebb szándék – valószínűleg az említett pályázat inspirációjára – a TQM rendszer bevezetését mutatja: 9 egyetemi, 8 megyei és 3 szakkönyvtár jelezte, hogy ilyen vállalkozáson törik a fejüket. Végül 8 könyvtár (ebből 3 egyetemi, 3 megyei és 2 szakkönyvtár) válaszolta, hogy nincs semmilyen minőségbiztosítási rendszerük, és a közeljövőben nem is tervezik, hogy bármilyen programot bevezetnének.

A korábban már említett tudatos képzési programnak köszönhetően azokban az intézményekben találunk megfelelően képzett, felkészült szakembereket, ahol folyamatban vagy pedig tervezési stádiumban van valamilyen minőségügyi rendszer bevezetése. Az IKSZ említett kecskeméti tréningjein a felmérésben részt vevő könyvtárak közül 22-ből vett részt legalább egy munkatárs, de szép számban vannak olyan intézmények is, ahonnan ketten, hárman, sőt többen is kaptak felkészítést. Azon intézmények száma, amelyekben egyéb minőségügyi tréningen vagy továbbképzésen képződött munkatársakat találunk: 13, azoké pedig, amelyekben felsőfokú diplomát adó minőségmenedzsment képzésben részt vevő munkatársat találunk: 14.

A vizsgálatba bevont intézményeknek több mint a felében van működő rendszer vagy a közeljövőben tervezik azok bevezetését. Ezekben a könyvtárakban általában találunk olyan szakembereket is, akik részt vettek valamilyen tréningen, tehát akiknek a *szemléletmódjára* támaszkodni lehet, és mintegy negyedükben találunk megfelelő végzettséggel rendelkezőt, akinek a *szaktudására* lehet támaszkodni. (l. a következő oldalon található táblázatot!)

Konkrét módon is rákérdeztünk arra, hogy a minőségfejlesztés milyen elemeit fedezhetjük fel az adott intézményben: van-e stratégiai tervük, mérik-e a használók igényeit, a szolgáltatások kialakításakor támaszkodnak-e ezekre a mérésekre, van-e folyamatszabályozás, illetve hogy a technikák közül alkalmazzák-e a legáltalánosabb módszert, a SWOT-elemzést.

Minőségmenedzsment szakemberi ellátottság

	Könyvtártípus			
	Egyetemi	Megyei	Szak	Összesen
Jól képzett szakemberek, 3 v. több	4	10	1	15
Van egy vagy két szakember	5	5	1	11
Nincs senki	9	2	6	17
Összesen	18	17	8	43

A stratégiai terv – mint a minőségügyi szemlélet minimuma – szintén a könyvtárak felében készült el, ilyen szempontból is az egyetemi könyvtárak vezetnek: a 18 válaszolóból 11-nek van, a 17 megyei könyvtárból 7-nek, a 8 szakkönyvtárból pedig 3-nak. Összesen 9 olyan könyvtárt találtunk – egyenletes megoszlásban mindegyik típusban –, ahol nincs és nem is készül stratégiai terv!

A használók elégedettségének mérését rendszeresen 9 könyvtárban végzik, alkalmanként pedig 23-ban, tehát 32 intézményben van valamilyen elégedettségi mérés. A válaszok hitelességét megkérdőjelezi azonban, hogy a következő kérdésre ennél többen, 33-an válaszolták, hogy a szolgáltatások kialakításakor mindig vagy olykor figyelembe veszik az elégedettségmérés tapasztalatait. Nem tudjuk, milyen valóságtartalmak vannak ezek mögött a válaszok mögött, elképzelhető hogy a fogalmak definiálását is másként végezték el a különböző helyszíneken. Lehet, hogy egyes helyeken „mérésnek” tekintik a vendégkönyv beírásait, a betelefonálók véleményét, a könyvtárlátogatók elégedett arckifejezését, máshol pedig csak a konkrét, szisztematikus, szakszerű vizsgálatokat.

Valószínűleg azok a válaszok sem pontosak, amelyek segítségével azt tudakoltuk, hogy működik-e az intézményben folyamatszabályozás, mérik-e a kulcsfontosságú folyamatokat, végeznek-e statisztikai elemzéseket. Hét könyvtárban mérik és elemzik rendszeresen a folyamatokat, négyben pedig rendszeresen rögzítik a kulcsfontosságú folyamatok mutatóit, de elemzéseket nem végeznek. Ennél a kérdésnél is lehetnek azonban definíciós különbségek: nem tudjuk hogy az egyes válaszadók ugyanazt értik-e a „kulcsfontosságú folyamatok mérésén” és „elemzésén”, mint mi.

Sokkal hitelesebbnek tűnnek a most már általánosan elterjedt SWOT-elemzések végzésére utaló válaszok. A válaszoló könyvtárak közül 10-ben rendszeresen, 13-ban pedig legalább egy alkalommal már végeztek ilyen elemzést, a könyvtárak majdnem felében azonban még soha nem alkalmazták ezt a módszert. A legjellemzőbb, hogy a könyvtár egészére elvégzik az elemzést az egyes részlegek értékelésére lebontva, de előszeretettel alkalmazzák egyes szolgáltatások értékelésére, esetleg átalakítására, vagy a személyi feltételek megváltoztatása során is.

A minőségmenedzsment módszerek alkalmazása szempontjából az egyetemi könyvtárak állnak a legjobban, hiszen ezek a könyvtárak az egyetem részeként kerülnek kapcsolatba a minőségüggyel. A megyei könyvtárak sajátos köztes állapotban vannak: ezekből az intézményekből vettek részt a legtöbben az IKSZ tréningjein, és ennek hatására sok helyen elkezdődött a tudatos munka, jó néhány intézményben szép eredményeket értek el, de jelentős azoknak a könyvtáraknak a száma is, melyekben eddig még csak a kezdeti lépéseket tették meg. Minden esetre úgy tűnik, hogy a megyei könyvtárak munkatársai a legmotiváltabbak, a leginkább kezdemé-

nyezők a minőségügy terén. Az országos szintű szakkönyvtárakban terjedtek el a legkevésbé a minőségmenedzsment módszerek: a nyolc könyvtárból mindössze két olyat találunk, amelyben a teljeskörűség igényével alkalmazzák a minőségmenedzsment módszereket, háromban viszont még stratégiai tervet sem készítettek.

A munkatársak felkészültségén és a minőségmenedzsment módszerek alkalmazásán túl fontos tényezőnek tartjuk az érintettek meggyőzhetőségét és az ellenzők érveinek ismeretét. A válaszadóknak mindössze 20 százaléka vélekedett úgy, hogy a fenntartót csak nehezen lehet meggyőzni, a többségük szerint viszont nagyon könnyen vagy közepes erőfeszítéssel meg lehet nyerni a minőség ügyének. Ennél is könnyebbnek látszik a könyvtár vezetőségének, a menedzsmentnek a megnyerése, hiszen a válaszadóknak a kilencven százaléka úgy véli, hogy mindez nagyon könnyen vagy közepes erőfeszítéssel véghez vihető. Sokkal nagyobb erőfeszítésre van szükség a saját munkatársak esetében, hiszen a válaszadók háromnegyede szerint az ő meggyőzésük közepes erőfeszítéssel vagy csak nehézségek árán valósítható meg.

Tipikus válaszokat kaptunk azokra a kérdésekre, amelyek az ellenzők érveit firtatták. Ezeknek az érveknek a számbavétele azért fontos, mert ismeretük támpontot nyújthat az ellenzők meggyőzésének stratégiájához, a minőségügy iránti elkötelezettségük kialakításához. A válaszokból az derül ki, hogy a fenntartók leginkább anyagi megfontolásból ellenzik a minőségfejlesztést; a könyvtári menedzsment logikus módon azért ellenzi, mert szerintük a ráfordított idő elveszi az energiát az „igazi” munkától; a beosztott munkatársak egy része pedig szintén az elvesztegetett időt sajnálja, viszont ugyanennyien vannak azok is, akik szerint divatjelenlégről van szó, és az egésznek nincs semmi értelme. A válaszokból következtetni lehet arra is, hogy milyen stratégiát kell folytatni a különböző érintettekkel a meggyőzés érdekében. A fenntartót arról kell meggyőzni, hogy a minőségügyi költségek megtérülnek; a könyvtári menedzsmentet valamint a munkatársakat arról, hogy a minőségfejlesztést nem a munkájuk mellett végzik, hanem azért, hogy a munkájuk jobb és eredményesebb legyen; a munkatársakkal pedig ezen kívül meg kell ismertetni a minőségügy lényegét, módszereit, előnyét, vagyis számukra tanácsos képzést, tréninget szervezni.

Végül arra voltunk kíváncsiak, hogy a megkérdezettek milyen támogatásokat tartanak fontosnak a minőségfejlesztő program megvalósításához. A válaszokból kiderül, hogy leginkább a munkatársak meggyőzését, képzését és a minőségfejlesztésre fordítandó költségek biztosítását tartják nagyon fontosnak, és ugyancsak fontosnak tartják a megfelelő dokumentáció biztosítását, a tapasztalatcserék szervezését, de kevésbé tartják fontosnak a szakemberek biztosítását, valamint a könyvtár munkaerőgondjának a megoldását.

Milyen támogatásokat tart fontosnak?

	Egyáltalán nem fontos	Közepesen fontos	Fontos	Nagyon fontos	Nincs adat	Összesen
Költségek fedezése	0	2	13	23	5	43
Szakemberek biztosítása	4	10	13	12	4	43

	Egyáltalán nem fontos	Közepesen fontos	Fontos	Nagyon fontos	Nincs adat	Összesen
Munkaerőgond megoldása	1	6	15	16	5	43
Fenntartó meggyőzése	0	10	15	13	5	43
Munkatársak meggyőzése	0	2	13	24	4	43
Munkatársak képzése	0	2	15	21	5	43
Szakirodalom biztosítása	0	8	17	14	4	43
Dokumentáció biztosítása	0	4	18	16	5	43
Tapasztalatcserék szervezése	0	8	17	15	3	43

4. Összegzés, javaslatok

A könyvtári minőségügy sajátos fejlődésen ment keresztül: a közszféra többi területével ellentétben több éves előkészítő munka zajlott, amely leginkább a könyvtári szakemberek képzésében, felkészítésében, szemléletformálásban nyilvánult meg. Mára érett meg a helyzet a speciális könyvtári minőségfejlesztő program kidolgozására, kipróbálására, bevezetésére és elterjesztésére. Ezt a törekvést alapvetően a NKÖM Könyvtári Osztálya, valamint az Informatikai és Könyvtári Szövetség generálja, ugyanakkor a korábbi évek tréningjeinek köszönhetően jól lehet támaszkodni azokra a motivált könyvtári szakemberekre, akik az évek során részt vettek a felkészítő tréningeken. Tehát a könyvtárakban nem a minőségfejlesztő program közelgő elterjedése miatt kezdtek részt venni képzéseken a dolgozók, hanem a képzett szakemberek igénye határozza meg a program szükségszerűségét.

Ezzel a megközelítésmóddal valószínűleg sikerül kivédeni, hogy a minőségbiztosítás divatjelenséggé, kipipálandó feladattá, kötelező törvényi előírássá váljék. A könyvtári minőségfejlesztő program kidolgozása, a pályázati úton történő meghirdetése, a feltételek biztosítása alighanem óriási lökést ad majd ennek az ügynek.

A sikeres bevezetést az alábbi tényezők segíthetik elő:

Tovább kell folytatni a vezetők és a munkatársak felkészítését, képzését, motiválását. A munkatársak ebből a szempontból legalább olyan fontosak, mint a vezetők, hiszen teljeskörűséget csak abban az esetben lehet elérni, ha minden dolgozó magáénak érzi az intézményi célokat, ha kellően motivált a közös célok elérésében.

Legalább ilyen fontosnak tartjuk, hogy megfelelően képzett külső szakemberekből álló szakértői testület álljon a rendelkezésre. Ez esetben különös jelentősége van annak, hogy az illető ne legyen a szervezet része, hiszen így elkerülhető, hogy a belső rutin, a függőségi viszony vagy az elkötelezettség akadályozza az objektív értékelést és a megfelelő irányú fejlesztést.

Szintén nagyon fontos a fenntartók meggyőzése a minőségfejlesztés fontosságáról. A fenntartók egy része maga is elkötelezettje vagy elszenvedője a minőségügynek, hiszen egyetemi vezetőként vagy önkormányzati szakemberként a saját intézményében is megtapasztalhatja ennek minden előnyét vagy hátrányát is. Fontos, hogy azokat a személyeket is meggyőzzük, akiknek nincsenek ilyen irá-

nyú tapasztalatai, illetve azokat, akiknek negatív tapasztalatai vannak. El kell érni, hogy a minőségbiztosításról kialakult esetleges negatív képet átformáljuk: meggyőzzük az érintetteket arról, hogy nem kötelező penzumról, hanem a belső fejlődés szükségszerű velejárójáról van szó.

Mindemellett ugyancsak fontos a megfelelő anyagi háttér biztosítása, hiszen intézményeinket általában a megfelelő források hiánya jellemzi. A minőségügyre fordítandó költségeket jelenleg általában csak külső forrásokból – főleg pályázati pénzekből – lehet fedezni, a fenntartó nem fogad el ilyen jellegű költségeket, nem ismeri el a minőségüggyel foglalkozó önálló munkakört.

A minőségi előírások megvalósulását be kell építeni a szakfelügyeleti értékelések rendszerébe, ennek azonban elengedhetetlen feltétele a teljesítménymérési mutatók kidolgozása és bevezetése, az egységes normatívák bevezetése.

Felhasznált irodalom

Barlai Róbert–Csapó Edit: Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés. A módszer. Könyvtári Figyelő, 1997/2. 247–261. p.

Kalapács János: Minőségbiztosítás, minőségirányítás a közszolgáltatásban. Bp. X-Level Kft., 2000. 20–43. p.

Comenius 2000. Közoktatási minőségfejlesztési program. Bp. Oktatási Minisztérium. 1999.

Könyvtári statisztika. (Előbb: TEKE és Szakma.) Könyvtári Intézet, Budapest. Megjelenik: évenként

Vidra Szabó Ferenc: A könyvtárhasználati szokások változásai az utóbbi tíz évben. Könyvtári Figyelő, 1997/1. 59–71. p.

Vidra Szabó Ferenc: Rendszertelenül. Kísérlet a könyvtárak rendszerszerű működésének vizsgálatára. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2000/7. 22–32. p.

Dr. Topár József: Minőségmenedzsment alapjai I. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest. 2000. Oktatási segédanyag. 89–94. p.

Richlich Ilona (szerk.): Országos dokumentum-ellátási rendszer. Tájékoztató a könyvtárak közötti dokumentum- és információszolgáltatásról. Veszprémi Egyetemi Kiadó. Veszprém, 2002. 71 p.

Vidra Szabó Ferenc