

# A könyvtár tevékenységének és szolgáltatásai minőségének értékelése az európai modell alapján

Zalainé Kovács Éva  
ekovacs@hoya.kee.hu

## A minőség felértékelődése

Az 1990-es éveket a minőség felértékelődése jellemzi. Az elmúlt évtizedben lejátszódó politikai, gazdasági, technológiai és társadalmi változások alapvetően megváltoztatták a hatékony és sikeres működés feltételeit a termelő és szolgáltató szervezetek számára. A termékek és szolgáltatások minősége stratégiai tényezővé vált a non-profit szférában is.

A kilencvenes évek elején indult minőségbiztosítási rendszer (ISO 9000 szabványsorozat) bevezetési aránya még ma is magas. Néhány évvel ezelőtt azonban egy újabb irányzat indult meg a minőségfejlesztés területén, mégpedig a teljes körű minőségirányítás (TQM) bevezetése és az ezt segítő önértékelés.

## ☉ Önértékelés

Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres átvilágítása egy követelményrendszernek megfelelően. Ebben az esetben a vezetés, a szolgáltatáspolitikai és stratégia, az emberi erőforrás és más erőforrások, a folyamatok menedzselése, a használói és dolgozói elégedettség, a társadalmi hatás és a szervezet eredményei szempontjából készíti az intézmény önmagáról értékelést. Ennek során erősségeket és fejlesztendő területeket határoznak meg és ez a továbbfejlesztési terv alapját képezi.

## ☉ TQM

A TQM nem más, mint az intézmény, a szervezet napról napra történő továbbfejlesztése annak érdekében, hogy termékei vagy szolgáltatásai a vevőt, használót egyre nagyobb mértékben kielégítsék.

Ez a szemléletmód nem hierarchikus, inkább innovatív, rugalmas szervezetet kíván, ahol a munkatársak és a külső partnerek jól tudnak együttműködni, csoportban dolgozni, a problémákat közösen megoldani.

A hangsúly a felhasználón van, akinek kimondott és látens igényeinek kielégítése érdekében működik a szervezet.

### ☞ Európai Minőségi Díj

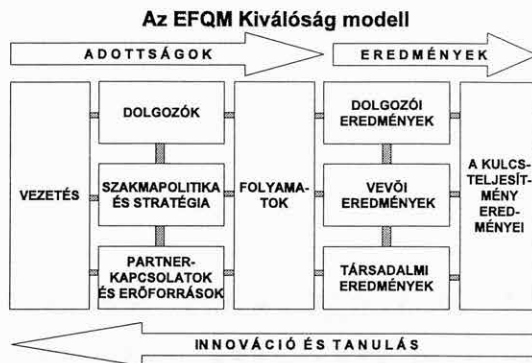
A teljes körű minőségirányítást alkalmazó szervezetek elismerésére 10 évvel ezelőtt alapítottak díjat az USA-ban (Malcolm Baldrige Díj), 7 évvel ezelőtt Európában (Európai Minőségi Díj), s azóta a világ több mint 50 országában működik nemzeti minőségi díj. 1996-ban Magyarországon is megalapították ezt a díjat, amelyet a termelő és szolgáltató szervezetek számára írnak ki pályázat alapján minden évben.

### ☞ Hazai helyzet

A magyar könyvtárakban is egyre inkább elterjedőben van a minőségi szemlélet, s az Informatikai és Könyvtári Szövetség is sokat tett ennek érdekében. A minőségbiztosítási tréningek szervezésében, vezetésében magam is részt vettem, tanulmányoztam a hazai és külföldi szakirodalmat és ilyen jellegű szemináriumokon, tanfolyamon is részt vettem. Így merült fel bennem az a gondolat, hogy a könyvtárak tevékenységének és szolgáltatásainak minőségének értékelésénél is alkalmazni lehetne a minőségi díjhoz kapcsolódó modellt.

Ez a modell alkalmas lenne egyrészt az *Év Könyvtára* cím elnyerésére pályázó könyvtárak azonos szempontok szerinti megítélésére, másrészt segítené a szakmai irányelvek, illetve a szakfelügyeleti rendszer kidolgozását.

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) fejlesztette ki az Európai Minőségi Díj odaítéléséhez és az önértékeléshez használt Európai Üzleti Kiválóság modellt, illetve annak továbbfejlesztett változatát.



1. ábra

Az EFQM Kiválóság modell

A modell szerkezetét kilenc kritérium alkotja, ebből öt az adottságok (mit tesz a szervezet?), négy pedig az eredmények (mit ér el a szervezet?) közé tartozik. A kilenc kritériumhoz összesen 32 alkritérium tartozik. A továbbfejlesztett modellt copyright védi, és hivatalos elnevezése: EFQM Kiválósági modell.

### Az öt adottság a következő:

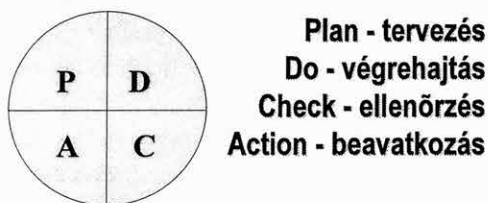
- vezetés;
- üzletpolitika és stratégia
- dolgozók;
- partnerkapcsolatok és erőforrások
- folyamatok.

### A négy eredmény:

- vevői eredmények
- dolgozói eredmények
- társadalmi eredmények
- a kulcsteljesítmény eredményei

A modell magvát az EFQM által RADAR-logikának nevezett koncepció alkotja. Ez tulajdonképpen a PDCA-cikluson (tervezés-végrehajtás-ellenőrzés-beavatkozás) alapul.

## PDCA-CIKLUS

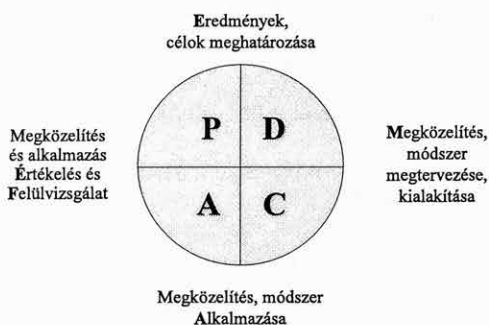


2. ábra  
A PDCA-ciklus

A RADAR négy ciklikus eleme

- eredmények,
- megközelítés,
- alkalmazás,
- értékelés és átvizsgálás

végző soron lefedi a szervezet eredményeit; azt, hogy mit tervez tenni és miért; a mindennapok során hogyan váltja valóra elképzeléseit; illetve hogyan értékeli, méri és vizsgálja át a megvalósítást.



3. ábra  
RADAR logika ábrázolása

## Alapkonceptiók

Az EFQM Kiválósági Modell a szervezeti kiválóságot alkotó nyolc alapkonceptión nyugszik.

- ☒ **Eredményorientáció** – mennyire sikerül egyensúlyba hozni és kielégíteni valamennyi érdekelt fél (alkalmazottak, ügyfelek, külső partnerek, a helyi illetve az egész társadalom, továbbá az adott szervezetben pénzügyi érdekeltséggel rendelkezők) szükségleteit.
- ☒ **Ügyfélközpontúság** – az ügyfél a szolgáltatás minőségének végső elbírálója, a jelenlegi és potenciális ügyfelek igényeire való egyértelmű összpontosítás révén mutatható ki.
- ☒ **Vezetés és a célok állandósága** – a vezetők magatartása világos és egységes célokat fogalmaz meg, továbbá olyan környezetet hoz létre, amelyben maga a szervezet és az alkalmazottak kitűnően tudnak teljesíteni.
- ☒ **Irányítás a folyamatok és a tények alapján** – akkor hatékony a szervezet tevékenysége, ha minden egymással összefüggő tevékenységet jól megértenek, és módszeresen irányítanak. Az irányítás, illetve a tervezett fejlesztések és döntések megbízható információknak alapulnak.
- ☒ **Az alkalmazottak fejlesztése és bevonása** – az alkalmazottak képességeiket csak a bizalom légkörében és a mindenkire kiterjedő hatáskörrel való felruházás során tudják teljes mértékben kibontakoztatni.
- ☒ **Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés** – a szervezetek teljesítménye akkor éri el a maximumot, ha ez a három kitétel beépül a szervezet kultúrájába.
- ☒ **A partnerkapcsolatok fejlesztése** – a partnerekkel való kölcsönösen előnyös, a bizalmon, a tudás megosztásán alapuló kapcsolatok kiépítése elősegíti a hatékony működést.

- ☞ Felelősség a társadalom iránt – a szélesebb értelemben vett közösség elvárásainak felülmúlása a szervezet hosszú távú érdekeit szolgálja.

A szervezet innovációs és tanulási képessége a kiválóság egyik kulcstényezője, mindig valamiféle visszacsatolással kapcsolódik az elért eredményekhez – ennek fontosságát jelképezi a visszafelé mutató nyíl.

## Eredménykritériumok

- ☞ Vevői eredmények – az ügyfelek hűségén kívül idetartozik még, hogy milyenek érzékelik az ügyfelek a szervezet arcukat, szolgáltatásait.
- ☞ Dolgozói eredmények – magukba foglalják az alkalmazottak motivációját, megelégedettségét és teljesítményét, illetve azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a szervezet nyújt saját dolgozóinak.
- ☞ Társadalmi eredmények – a szervezet működési helyének közösségével való kapcsolata, illetve a kapott elismerések.
- ☞ A kulcsteljesítmények eredményei – a szervezet tervezett teljesítményének anyagi és nem anyagi jellegű eredményei. Idetartozik a költségvetési arányok betartása, a sikerek és kudarcok aránya, a szellemi tulajdon értéke.

Az eredménykritériumokat először észrevételek, vélemények (pl. az ügyfél panaszai, felmérések, kérdőívek stb.) alapján lehet értékelni. Ezt követi a teljesítménymutatókkal végzett értékelés a teljesítmény nyomon követésére, előrejelzésére és jobbítására.

Az eredmények értékeléséhez kidolgozott irányelvek adják meg azoknak a speciális kérdéseknek a jegyzékét, amelyeket figyelembe kell venni az értékeléskor.

Ezen speciális kérdések összeállításánál jól használható lenne például a SERVQUAL módszer tíz alapvető dimenziója.

A szolgáltatások minőségének leghatékonyabb vizsgálati módszerét az ügyfél szempontjából három amerikai kutató, *Parasuraman*, *Zeithaml* és *Berry* dolgozta ki. Fókusz-csoportokat hoztak létre a különböző szolgáltatások igénybevevőiből és az így nyert adatok elemzése alapján fogalmazták meg a SERVQUAL módszer lényegét. A SERVQUAL 10 alapvető dimenziót fogalmaz meg, amelyek a szolgáltatás minőségét meghatározzák. Ezek a dimenziók többféle variációban felhasználhatóak, pl. kérdőív, önértékelő ellenőrző lista elkészítésénél.

## A szolgáltatás minőségének 10 dimenziója

- ☞ megbízhatóság – a teljesítmény és a teljesítés egységessége, azaz, hogy azt kapja-e az ügyfél, amit ígértek neki?
- ☞ fogékonyság – meg van-e a hajlandóság, illetve szolgálatkészség a szolgáltatás nyújtásában az ügyfél kívánságai alapján?
- ☞ hozzáértés – a megfelelő jártasságokkal és tudással rendelkezik-e a személyzet?
- ☞ hozzáférés – a probléma megoldásáért felelős személy elérhető-e, a személyzettel lehet-e könnyen kapcsolatot teremteni?
- ☞ előzékenység – udvariasak, szívélyesek-e a kapcsolatokban?
- ☞ kommunikáció – az ügyfél által érthető nyelvet használnak-e, az ügyfél meghallgatják-e?
- ☞ bizalomgerjesztés – odafigyelnek-e az ügyfél érdeklődésére, a szolgáltatásoknak „jó híre” van-e, értékének megfelelő-e az ára?
- ☞ biztonság – fizikai biztonság, titoktartás van-e, korrektek-e a pénzügyek?

- ☉ az ügyfél ismerete – meghallgatják-e az ügyfelet, kap-e egyéni figyelmet, személyre szabott szolgáltatásokat?
- ☉ kézzelfoghatóság – az eszközök, a berendezések és egyéb fizikai körülmények állapota, elhelyezése, a személyzet megjelenése megfelelő-e?

## Adottságkritériumok

- ☉ Vezetés – hogyan segítik elő a vezetők a jövőképet és az átfogó célok megvalósítását, mennyire járulnak hozzá saját személyükben a megfelelő tevékenységek és magatartásformák kialakításához.

### Alkritériumok

- A vezetők alakítják ki a jövőképet, a küldetésnyilatkozatot az értékeket és a kiválósági kultúrát.
- A vezetők személyesen biztosítják a szervezet rendszerének kidolgozását, megvalósítását és folyamatos fejlesztését.
- A vezetők együttműködnek az ügyfelekkel, a partnerekkel és a társadalom képviselőivel.
- A vezetők motiválják, támogatják és elismerik a szervezet alkalmazottait.
- ☉ Üzletpolitika és stratégia – hogyan valósítja meg a szervezet valamennyi érdekelt szempontjait (alkalmazottak, ügyfelek, partnerek) figyelembe vevő stratégia segítségével saját jövőképét és átfogó céljait.

### Alkritériumok

Az üzletpolitika és stratégia:

- az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli szükségletein és elvárásain alapul.
- alapja a teljesítménymérésből, kutatásból, tanulásból származó információ.
- állandó fejlesztés, felülvizsgálat és korszerűsítés alatt áll.
- a kulcsfolyamatokon keresztül valósul meg.
- megismerésében és végrehajtásában mindenki részt vesz.

- ☉ Dolgozók – hogyan menedzseli, fejleszti az alkalmazottak tudását és munkavégző képességét egyéni, csoport- és szervezeti szinten.

### Alkritériumok

- Az emberi erőforrást megtervezik, menedzselik és fejlesztik.
- Az alkalmazottak tudását és szakértelmét fejlesztik és megőrzik.
- Gondoskodnak a munkatársak felhatalmazásáról és bevonásáról.
- A szervezet és az alkalmazottak között párbeszéd folyik.
- Törődnek az alkalmazottakkal, elismerik és jutalmazták őket.
- ☉ Partnerkapcsolatok és erőforrások – hogyan tervezi és menedzseli a szervezet külső partnerkapcsolatait és belső erőforrásait folyamatai hatékony működése és stratégiája támogatása érdekében.

### Alkritériumok

- A külső partnerkapcsolatok,
- a pénzügyek,
- az épületek, berendezések és anyagok,
- a technológia,
- az információ és a tudás menedzselése.

- ☉ Folyamatok – hogyan tervezi meg, menedzseli és fejleszti a szervezet folyamatait, stratégiájának támogatása, az ügyfelek igényeinek kielégítése és az érték teremtés céljából.

### Alkritériumok

- A folyamatokat módszeresen tervezik és irányítják.
- Minden folyamatot úgy fejlesztenek, hogy azok teljes mértékben kielégítsék az ügyfeleket és a többi érdekelt felet.
- A szolgáltatásokat az ügyfelek igényei és elvárásai alapján tervezik és fejlesztik.

- A szolgáltatásokat teljesítik és törődnek az ügyfelekkel.
- Az ügyfelekkel a kapcsolatokat menedzselik és erősítik.

A modell igen hatékony eszköze az önértékelésnek, segítséget nyújt a fejlesztési lehetőségek meghatározásához és a fejlesztési és cselekvési tervek kidolgozásához.

A modell jól kiemeli a RADAR logika szerint, hogy a szervezet számára szükséges:

- ☑ az elérni kívánt eredmények pontos meghatározása,
- ☑ az alkalmazandó megközelítések tervezése és kialakítása,
- ☑ e megközelítések szisztematikus alkalmazása,
- ☑ a megközelítések értékelése és átvizsgálása, majd a prioritások meghatározása, továbbá a fejlesztések megtervezése és végrehajtása.

A közszolgáltatásban a minőségjavítás és fejlesztés egyik legelterjedtebb módszere a TQM, amely a vevői, felhasználói igények és elvárások folyamatos és teljes megelégedettséget biztosító kiszolgálását kötelező érvénnyel helyezi a középpontba és azt folyamatos minőségjavítással, korszerű minőségjavító technikák és módszerek alkalmazásával, a munkatársak képességének teljes körű kihasználásával, ugyanakkor a költségek legalacsonyabb szinten tartásával valósítja meg. A TQM megvalósításához vezető utat az EFQM Kiválósági Modell adhatja, amely nem más, mint a TQM mérésére szolgáló eszköz. Ezért a modellt egyre több közszolgáltató szervezet választja és alkalmazza minőségjavító-, fejlesztő tevékenysége alapmódszereként.

## Önértékelési modell közkönyvtárak és információs intézmények számára Nagy-Britanniában

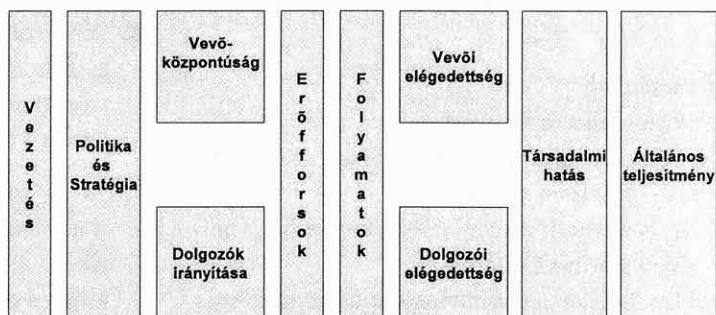
A Loughborough University által kidolgozott Library and Information Sector Improvement Model (LISIM) egyedülálló kezdeményezés ezen a területen. Követelményrendszere az alábbi három módszer elemeit ötvözi:

- EFQM Üzleti Kiválóság Modell
- „The Quality Framework for Public Sector Quality” Modell (Stewart és Walsh, 1989)
- „The Democratic Approach for Public Sector Quality” Modell (Pfeffer és Coote, 1991)

Mindhárom megközelítés az emberi erőforrás minőségének és a vevői, felhasználói megelégedettségének fontosságát hangsúlyozza.

A LISIM kidolgozásakor a fenti modellek követelményeit le kellett fordítani a könyvtári és információs szolgáltatások nyelvére, be kellett építeni a közszolgáltatás értékeit, valamint speciális szakmai és – nem utolsósorban – etikai szempontokat is figyelembe kellett venni.

### ÖNÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUMOK KÖZKÖNYVTÁRAK SZÁMÁRA



4. ábra

A LISIM Könyvtári Önértékelési Modell

A LISIM Könyvtári Önértékelési Modell fő szempontjai az alábbiakban foglalhatók össze:

#### *Általános alapelvek*

☉ nem előírászerű – a modell bemutatja az értékelési követelményeket és példákat ajánl a „jó gyakorlat” alkalmazására, de nem írja elő azt a módszert, vagy megközelítést, amelyet az adott könyvtárnak kötelezően alkalmaznia kell(ene). Az adott könyvtárnak, vagy információs intézménynek kell eldöntenie, hogy mennyire illeszthetők ezek stratégiai tervéhez, szakmapolitikájához, céljaihoz.

#### *Vezetési – irányítási elvek*

☉ A célok állandósága – a stratégiai tervet, a szakmapolitikát és a célokat le kell bontani a szervezet minden részére és minden tevékenységet ezekkel kell összhangba hozni.

☉ Folyamatos javítás -a folyamatos javításnak át kell hatnia és középpontjában kell lennie minden munkafolyamatnak és műveletnek, be kell épülnie a könyvtár szervezeti kultúrájába. Az értékelési módszereket és a teljesítménymutatókat a kitűzött célokhoz kell igazítani.

☉ Benchmarking (színvonalmérés) – a folyamatos javítás ösztönzésére és előmozdítására alkalmazni kell mind a szervezet, mind a folyamat benchmarking-ot.

☉ Tényeken alapuló vezetés – a minőségjavításra vonatkozó döntéseket pontos és a rendelkezésre álló összes releváns információ alapján kell meghozni.

#### *Emberi tényezők*

☉ Jövőbe tekintő vezetés – a felső vezetés elkötelezettsége alapvető fontosságú az önértékelés sikerének szempontjából. Az elkötelezett vezető a szervezet tervezési és minőségjavítási tevékenységének mozgató ereje.

☉ Az érintettek – a külső érintettek elvárásainak való megfelelés a modell szerves része. A könyvtári szolgáltatásoknak nem a befele, hanem az olvasókkal/ügyfelekkel kapcsolatban álló szolgáltatások menedzselésére kell irányulnia. A könyv-

tári szolgáltatások érintettjei azok, akik érdekeltek ezekben a szolgáltatásokban: nemcsak egyszerűen használják a könyvtárt, hanem segítik, támogatják tevékenységét, szükség esetén lobbiznak is az érdekében. Az érintettek lehetnek maguk a könyvtári alkalmazottak, a városi közgyűlés tagjai, könyvtárellátók, stb.

☉ A dolgozók szakmai fejlődése, bevonása és elégedettsége – a könyvtár által biztosított szolgáltatások minősége nagymértékben függ az alkalmazottak motiváltságától és elkötelezettségétől. Ezért olyan rendszereket kell működtetni, amelyek biztosítják hogy az alkalmazottak megkapják a kellő támogatást munkájuk elvégzéséhez.

A LISIM Modell tehát

- jelentős mértékben közelíti és követi az EFQM Üzleti Kiválóság Modell-t,
- középpontjában a vevőközpontúság és a társadalomra gyakorolt hatás áll,
- fenntartása és működtetése megköveteli, hogy a követelményrendszere beépüljön a stratégiai tervezésbe.

A Modell további lényeges elemei még a marketing stratégia megléte és hatékonysága, a (külső és belső) érintettek bevonása a könyvtár életébe, valamint a cselekvésre való ösztönzés és összpontosítás.

## Irodalom

1. BROPHY, P.– COULLING, K.: Quality management for information and library managers. London, Aslib Gower, 1996. 196 p.
2. A továbbfejlesztett EFQM Modell. Ford. Várkonyi Gábor. In: Minőség és Megbízhatóság, 1999. 4. sz. pp. 165-172.
3. MOLNÁRNÉ STADLER Katalin: Az EFQM Üzleti Kiválóság Modell alkalmazása/alkalmazhatósága a közszolgáltatás szektorban. Európai Minőség Hét Magyarországon 1999. VIII. Magyar Minőség Hét Konferencia Budapest 1999. november 8-12. A konferencia előadásai. Szerk.: Róth András – Jancovics Imréné. Magyar Minőség Társaság 1999. pp. 49-58.
4. PALLAGINÉ BÁNKFALVI Emese: Kinek fontos a minőség? In: Könyvtári Levelezőlap, 1999. 10. sz. pp. 2-4.