

# Gondolatok a könyvtári menedzsment és a minőségmenedzsment oktatásáról

Boda István – Gomba Szabolcsné

„A kis nemzetek egyetlen lehetősége a minőség.” (Klebensberg Kunó)

A szerzők, a debreceni informatikus-könyvtáros képzés menedzsmenttel kapcsolatos tárgyainak oktatóiként 1999. április 26-27-e között részt vettek a kecskeméti Katona József Megyei Könyvtárban szervezett *Minősegbiztosítás a könyvtárakban* c. konferencián, amely elsődleges célja szerint a megyei könyvtár hároméves minősegbiztosítási programjának tapasztalatait foglalta össze. A konferencia a British Council által támogatott program zárásának központi eseménye volt, neves magyar és külföldi előadókkal. A minősegbiztosítás mellett egyéb témák is szóba kerültek, így például az Informatikai és Könyvtári Szövetség (IKSZ) menedzsment és minősegbiztosítási tréningjén részt vett könyvtáros kollégák is beszámoltak tapasztalataikról. A konferencia előadói – közvetve vagy közvetlenül – több előadásban is foglalkoztak a könyvtári menedzsment és minősegmenedzsment oktatásának kérdéseivel, ráirányítva a figyelmet a kérdéskör aktualitására. A következőkben azokat a gondo-

latokat szeretnénk közreadni, amelyek az előadások hallgatása közben merültek fel, miközben megkíséreljük rendszerbe foglalni az előadásokban érintett kérdéseket.

A különböző menedzsment területek sokféleképpen rendszerezhetők. Egy lehetséges megközelítés szerint központi helyet foglal el közöttük a stratégiai menedzsment<sup>1</sup> és a projekt menedzsment<sup>2</sup>, amelyek magukban foglalják egyebek közt a hosszú távú (stratégiai) és rövid távú (taktikai) *tervezést*.<sup>3</sup> Szervesen kapcsolódik hozzájuk a gondolatmenetünk szempontjából alapvető három menedzsment terület: a *marketing* menedzsment, az információs menedzsment és a minősegbiztosítási menedzsment. Ezek együtt határozzák meg a könyvtári alaptevékenységek menedzselését, amit nevezhetünk termelésmenedzsmentnek, operatív menedzsmentnek<sup>4</sup> vagy a *szolgáltatásteljesítés*<sup>5</sup> menedzselésének. Ez utóbbi részét képezi a termelés vagy operatív tervezés. A fenti területek szorosan összefüggnek

### Példák a területek összefüggéseire

	marketing menedzsment	információs menedzsment	minőség-menedzsment
stratégiai menedzsment	termék-, ill. szolgáltatási kör meghatározása; marketingstratégia meghatározása	rendszerfejlesztési koncepció kialakítása	minőségpolitika meghatározása
projekt menedzsment	piac felmérése, termék meghatározása, ár meghatározása, hirdetési terv készítése (4P mix)	rendszerfejlesztési projekt végrehajtása; rendszerelemzés, rendszertervezés, rendszer kivitelezése és bevezetése	minőségügyi rendszer kialakítása
operatív menedzsment	termék, ill. szolgáltatás gyártása és eladása; eladás/üzletmenet figyelemmel kísérése és befolyásolása	integrált könyvtári rendszer működtetése	minőségbiztosítás, folyamatok szabályozása, minőségi hurok működtetése

és részben átfedik egymást. Lássunk erre néhány példát.

#### Példák a területek közötti átfedésekre

- ☉ a minőségügyi rendszerben alapvető szerepet játszó szolgáltatási minőség-hurok tartalmazza a három fő intézkedési folyamatot, a marketinget, a tervezést és a szolgáltatásteljesítést;<sup>6</sup>
- ☉ A minőség<sup>7</sup> legfontosabb sajátossága a vásárlói (pl. olvasói) igények kielégítése, a vásárlói igények felmérése pedig a marketing részét képezi;
- ☉ a minőségügyi dokumentációs rendszer a dokumentációs technológiák (pl. hipertext, intranet) fejlődésével és könyvtári elterjedésével előbb-

utóbb a könyvtár vezetői információs rendszernek<sup>8</sup> szerves részét fogja képezni – az egyéb könyvtári és számítógépes dokumentációkkal és szabályzatokkal (pl. jövőkép, SZMSZ (szervezeti és működési szabályzat), gyűjtőköri leírás, rendszerspecifikációk stb.) egyetemben.

Megjegyezzük, hogy a fentebb felsorolt területekhez kapcsolódó legfontosabb ismeretek a debreceni informatikus-könyvtáros képzés megfelelő tárgyainak tananyagában szerepelnek.

Az említett példák rámutatnak a fogalmak összefüggésrendszerének fontosságára. Ez még egyértelműbbé válik, ha megpróbáljuk összefoglalni, melyek azok a tényezők, amelyek egy könyvtárban a szolgáltatások minőségét meghatározzák.<sup>9</sup>

**1) a könyvtár vezetői (a menedzsment)<sup>10</sup>**

*a) a könyvtár hosszú távú céljai és stratégiája (irányvonala)<sup>11</sup>*

I) a könyvtár külső és belső környezetének elemzése

(1) jelenlegi tendenciák és irányzatok<sup>12</sup>

(2) jövőbeli trendek<sup>13</sup>

II) a könyvtár küldetése és jövőképe

(1) tudatos könyvtárosság<sup>14</sup>

III) a könyvtár stratégiája, hosszú és rövid távú tervei<sup>15</sup>

(1) a könyvtár marketing stratégiája

(2) a könyvtár minőségpolitikája

(a) a könyvtár minőségügyi céljai

*b) a könyvtári szervezet (világosan meghatározott hatáskörök és felelőségek)<sup>16</sup>*

I) a könyvtári szervezet struktúrája/modellje<sup>17</sup>

(1) felső szintű menedzsment (könyvtári vezetőség)

(a) tanácsadó testület vagy csoport (külső/belső konzultánsok, szakértők)<sup>18</sup>

(2) irányítási szervezeti egységek

(a) rövid távú tervezés

(I) költségvetés<sup>19</sup>

(b) marketing és közönségkapcsolatok (PR, propaganda)

(c) termelésirányítás vagy termelémenedzsment

(I) termelésstervezés (operatív tervezés)

(II) könyvtári (szolgáltatásteljesítési) folyamatok menedzselése (osztályok)

(III) minőségirányítás

(d) személyzeti ügyek

(e) gazdasági irányítás (pénzügy, számvitel stb.)

(f) informatikai csoport

(g) adminisztráció

(h) egyéb (pl. beruházási, fejlesztési programok)

(3) osztályok (pl. gyarapítás, feldolgozó osztály stb.)

II) a könyvtárban létrehozott minőségügyi rendszer szervezete

(1) a minőségügyi rendszer működéséért felelős személy vagy csoport

(2) a minőségi szolgáltatásért felelős személyek (vásárló-szállító kapcsolatok)

(a) a könyvtári szervezeten belül („belső szolgáltatók”)

(b) a könyvtári szervezeten kívül

(I) a könyvtár szállítói (pl. rendelés, könyvtárközi kölcsönzés stb.)

(II) a könyvtár felhasználói (vásárlók, „fogyasztók”) (ld. a 4) pontban)

(3) a könyvtár fenntartói (pl. iskolai/egyetemi vezetés, önkormányzat)

*c) a beosztottak közvetlen irányítása (vezetése)<sup>20</sup> (ld. még a 2) pontban)*

I) emberi erőforrás menedzsment<sup>21</sup>

- (1) személyzeti politika (személyzeti fejlesztés)
- (2) a munkakörök meghatározása
- (3) fizetések, javadalmazások, jutalmak meghatározása
- (4) a beosztottak teljesítményének értékelése
- (5) a beosztottak oktatás és képzése
- (6) személyi problémák kezelése (konfliktuskezelés)
- (7) érdekegyeztetés (szervezeti és egyéni célok összehangolása)

II) a beosztottak motiválása

III) a könyvtáron belüli és kívüli kommunikáció, szabad információáramlás<sup>22</sup>

- (1) a vezetők és beosztottak kapcsolata (pl. értekezletek, közvetlen kapcsolattartás)
- (2) a vezetők és a könyvtár fenntartóinak kapcsolata<sup>23</sup>
- (3) a vezetők és a könyvtár felhasználóinak a kapcsolata<sup>24</sup>
- (4) megfelelő információs rendszer (pl. integrált könyvtári rendszer)

IV) csoportmunka, csoportok létrehozása és vezetése

- (1) csoportos problémamegoldás (pl. minőségjavítási fórumok)

d) a könyvtári tevékenységek szabályozottsága (kontrolláltsága)<sup>25</sup>

- I) könyvtári minőségügyi rendszer kialakítása (ld. a 3) pontban)
- II) a minőségügyi szervezet folyamatos átvizsgálása és tökéletesítése

**2) a könyvtár rendelkezésre álló erőforrásai, személyi- és anyagállománya**

a) a könyvtári vezetés<sup>26</sup>

- I) a vezetők alkalmassága
- II) a vezetők képzettsége

b) a könyvtári személyzet

- I) a személyzet alkalmassága (munkakörök és képességek összhangja)
- II) a személyzet motiváltsága<sup>27</sup>

- (1) a személyzet anyagi érdekeltsége (megfelelő bérezés)
- (2) a munkahely biztonsága (világos szervezeti célok, határozott jövőkép)
- (3) a munkakörnyezet alkalmassága, munkahelyi légkör
- (4) a minőségi munka elismertsége (jutalmazási és előmeneteli rendszer)
- (5) az egyéni és szervezeti célok összhangja („egy mindenkiért - mindenki egyért”)

III) a személyzet önállósága és hatásköre (hatalma és irányítási lehetősége)<sup>28</sup>

- (1) személyes felelősségvállalás

IV) a személyzet képzettsége

- (1) a személyzet rendszeres oktatása és képzése (ill. abban való részvétele)

c) a vállalati/szervezeti kultúra<sup>29</sup>

I) motivációs értékek

- (1) megfizettség (erkölcsi/anyagi megbecsülés)

- (2) kockázatvállalás, kezdeményezőkézség
- (3) egyén- vagy csoportközpontság
- (4) teljesítményközpontság
- (5) azonosulás a közös céllal

II) stratégiai értékek (elsődleges preferenciák)

- (1) humán vagy feladatorientáció<sup>30</sup>
  - (a) alapozás a dolgozók képességeire (teljes körű részvétel/elkötelezettség)
  - (b) folyamatos oktatás/képzés
  - (c) a dolgozók egészsége
  - (d) a megfelelő emberek alkalmazása a megfelelő helyen
- (2) cél (eredmény) vagy eszköz (folyamat) orientáció
- (3) rövid- vagy hosszú távú időorientáció
- (4) profit (költség) vagy felhasználó (minőség) orientáció

III) szervezeti (strukturális) és vezetési értékek

- (1) függetlenség vagy függőség (döntésképeség/döntésképtelenség)
  - (a) önállóság vagy egymásrautaltság (specializáció, koordináltság)
  - (b) a hatáskör leosztása (alá/mellérendeltség, centralizáció/decentralizáció)
- (2) erős vagy gyenge kontroll (szabályozottság/szabályozatlanság)
- (3) nyíltság (nyitottság) vagy zártság (belterjesség)
  - (a) szabad információáramlás, külső/belső kommunikáció
  - (b) részvétel a társadalmi méretű tanulásban
- (4) konfliktustűrés, problémaorientáltság (vezetés a tények alapján/tekintélyvel)
- (5) kollektív vagy egyéni döntések (demokrácia/diktatúra)<sup>31</sup>

*d) anyagi eszközök (pl. hardver és szoftver, raktárak, infrastruktúra, környezet stb.)*

**3) a könyvtári minőségügyi rendszer**

*a) a minőségügyi rendszer eljárásai*

- I) a szolgáltatási folyamatok meghatározottsága és szabályozottsága
  - (1) szolgáltatási előírás (szolgáltatások követelményeinek meghatározása)
    - (a) a vásárlók által megfigyelhető és kiértékelhető jellemzők
    - (b) a szolgáltatási jellemzők elfogadhatósági szintje
      - (I) kvalitatív (összehasonlítható, nem számszerű) jellemzők
      - (II) kvantitatív (mérhető, számszerű) jellemzők
  - (2) szolgáltatásteljesítési előírás (szolgáltatásteljesítési folyamatok meghatározása)
    - (a) a szolgáltatás teljesítőképeségét befolyásoló jellemzők
      - (I) kvalitatív (összehasonlítható, nem számszerű) jellemzők
      - (II) kvantitatív (mérhető, számszerű) jellemzők
    - (b) a szolgáltatásteljesítési jellemzők elfogadhatósági szintje
    - (c) a szolgáltatásteljesítési folyamatok eszközkövetelményei

- (d) a szükséges személyzet létszáma és szakképzettsége
- (e) elvárások a külső szállítókkal (ill. szolgáltatókkal) szemben
- (f) a szolgáltatásteljesítési folyamatok egyéb követelményei
- (I) egészségügyi követelmények
  - (II) biztonsági követelmények
  - (III) környezetvédelmi követelmények
  - (IV) jogi követelmények
- (g) a szolgáltatásteljesítési folyamatok felbontása (pl. folyamatábrákkal)
  - (I) munkaszakaszok/fázisok
  - (II) munkaszakaszok kapcsolódási pontjai
  - (III) a munkaszakaszokba tartozó tevékenységek
  - (IV) tevékenységek kapcsolódási pontjai
- (3) szolgáltatás- vagy minőség szabályozási előírás (a teljes szervezetre)
  - (a) szolgáltatási minőség hurok kialakítása
    - (I) marketing folyamat
    - (II) tervezési folyamat (stratégiai, projekt- és operatív tervek)
    - (III) szolgáltatásteljesítési folyamat (könyvtári alaptevékenységek)
    - (IV) a szállító vizsgálata
    - (V) a felhasználó vizsgálata
    - (VI) a szolgáltatásteljesítés elemzése és javítása
  - (b) minőség-visszacsatolások kialakítása (adott kapcsolódási pontokon)<sup>32</sup>
    - (I) kulcstevékenységek meghatározása
    - (II) a kulcstevékenységek mérhető jellemzőinek meghatározása
    - (III) a jellemzők határértékeinek előírása (minőségi követelmények)
    - (IV) a jellemzők értékelésére szolgáló módszerek meghatározása
    - (V) szabályozási/hibakezelési eljárások (pl. javítás)
- II) hibamegelőző tevékenységek (pl. rendszeres karbantartás)
- III) belső minőségügyi felülvizsgálatok (auditok)
  - (1) a szolgáltatási előírás alapján
  - (2) a szolgáltatásteljesítési előírás alapján
  - (3) a szolgáltatás/minőség szabályozási előírás alapján
- b) a könyvtári dokumentációs rendszer*
  - I) működési dokumentáció (pl. SZMSZ, munkaköri leírások stb.)
  - II) minőségügyi rendszerdokumentáció (hierarchikus felépítésben)
    - (1) minőségügyi kézikönyv
      - (a) minőségpolitika és minőségügyi célok
      - (b) minőségügyi rendszer szervezete
      - (c) minőségügyi rendszer (általános) leírása
      - (d) könyvtár minőségügyi gyakorlata (pl. minőségi követelmények fokozata)

- (e) minőségügyi rendszerdokumentáció felépítése és hozzáférhetősége
- (2) minőségügyi terv (szolgáltatási folyamat(ok) leírása)
- (3) minőségügyi eljárások (tevékenységek leírása)
- III) minőségügyi bizonylatok (a rendszer működésének dokumentálása)
- IV) a dokumentáció szabályozása
  - (1) a dokumentáció hitelessége
  - (2) a dokumentáció hozzáférhetősége
  - (3) a dokumentáció érthetősége
  - (4) a dokumentáció naprakészsége (pl. módosítás, átdolgozás, eltávolítás)
- 4) a könyvtár felhasználóival való kapcsolat (vásárlók, olvasók, „fogyasztók”)<sup>33</sup>**
  - a) a könyvtár arculatának kialakítása (hatékony közönségkapcsolatok, PR munka)
  - b) közvetlen és hatékony kapcsolattartás a felhasználókkal<sup>34</sup>
    - I) felhasználói észrevételek folyamatos figyelése
    - II) felhasználók folyamatos tájékoztatása
    - III) fokozott figyelem a szervezet és a felhasználók kapcsolódási pontjaira<sup>35</sup>
      - (1) kapcsolattartó személyzet<sup>36</sup>
      - (2) a felhasználók által igénybe vehető eszközök

Egy minőségügyi rendszer bevezetése projekttevékenység, amelynek főbb szakaszai, ill. fázisai nagy vonalakban a következők lehetnek:<sup>37</sup>

- 1) a stratégiai megalapozottság biztosítása (felsővezetői döntés meghozása)
  - a) stratégiai célok kitűzése (minőségpolitika, minőségügyi célok)
  - b) projektcélok meghatározása
- 2) a projekt előkészítése
  - a) projektvezető kijelölése
  - b) projekt megtervezése
- 3) a könyvtár átvilágítása (rendszerelemzés)
- 4) a könyvtár minőségbiztosítási rendszerének megtervezése
- 5) a könyvtár minőségügyi dokumentációs rendszerének kialakítása
- 6) a minőségügyi rendszer bevezetése (pl. fokozatosan)
- 7) a projekt zárása

a) a minőségügyi rendszer kiértékelése (belső felülvizsgálat)

8) ünneplés

Ha egy könyvtárban a teljes körű minőségbiztosítás (TQM) bevezetését tűzik ki célul, akkor az, hogy a könyvtár mint szervezet várhatóan milyen lépcsőkön keresztül valósíthatja meg a könyvtári vezetők által elhatározott célt, függ a könyvtár jelenlegi érettségi szintjétől. A lehetséges érettségi szintek pl. a szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalatok számára kialakított képesség/érettség modell (Capability Maturity Model, CMM) szerint a következők lehetnek:<sup>38</sup>

- 1) kezdeti (egyedi megoldások, rögtönzések; gyakori a „tűzoltás”; esetenként anarchikus);
- 2) ismételhető (a hagyományokon, kulcsemberek tapasztalatain alapul);
- 3) meghatározott (dokumentált, szabványosított; technológia- és folyamatorientált);

- 4) menedzselte (számszerűsített, a folyamatok mérésén és elemzésén alapuló);
- 5) optimalizált (közösen elfogadott jövőképen alapuló; folyamatosan tökéletesített).

Érdemes megjegyeznünk, hogy míg az ISO 9000 szerinti tanúsítás valószínűleg már a modell középső szintjein álló szervezetek esetén is lehetséges, addig a TQM nagyjából a legfelső szint elérésének felé meg. Erősen kérdéses tehát, hogy milyen esélye van a sikerre egy mai, magyarországi könyvtárban a TQM azonnali bevezetésének. Rendkívül előremutató lehet azonban a TQM elérésére törekedni stratégiai (hosszú távú) célként és *jövőképként*. Realitásnak tűnik a könyvtárakban az ISO szerinti minőségbiztosítási rendszer bevezetése (az ehhez szükséges idő, pl. 1-2 év alatt!) a teljes körű minőségbiztosítás (TQM) elveinek fokozatos és következetes alkalmazásával.<sup>39</sup> Itt azonban mindenképpen ki kell emelnünk, hogy a TQM alapelvei rendkívül kiegyensúlyozott, összefüggő rendszert alkotnak, amelyből nem szabad egyes, a könyvtári vezetőknek „tetsző” elveket kiragadni, és a „nem tetsző” elveket figyelmen kívül hagyni. (Például képzeljük el, hogy minden könyvtárostól elvárjuk, hogy munkájukban a teljes elkötelezettség tükröződjön, miközben a könyvtári vezetésnek esze ágában sincs „hagyományos”, diktatórikus előjogairól lemondani. Ilyenkor fordulhat elő, hogy – képzés ide, vagy oda – a könyvtárosokat a „hideg kirázza” a TQM hallatán.<sup>40</sup>) Nagyon fontos, hogy a könyvtári vezetők ne járassák le a minőségbiztosítás koncepcióját még az előtt, hogy a könyvtárakban ténylegesen bevezetnék.

Foglaljuk össze ezután röviden, hogy melyek azok az alapelvek, amelyeken a teljes körű minőségbiztosítás alapszik:<sup>41</sup>

- 1) középpontban a vevő, a minőség (pl. 1.b.II.2.b.II; 1.c.III.3; 2.c.II.4; 3.1.I.1.a; **4.b**)

- 2) a folyamatok javítása, folyamatos tökéletesítés (pl. 1.b.I.2.c.III; 1.b.II; **1.d**; 2.c.II.2-3; **3**)
- 3) teljes elkötelezettség, teljes körű részvétel (1.a.II; 1.c.I.6-7; 1.c.II; 2.b.II; **2.b.III**; 2.c.I.1; 2.c.I.5; **2.c.II.1.a**; 2.c.III.1.a)
- 4) részvétel a társadalmi méretű tanulásban (pl. **2.c.III.3.b**)

az alapelvek mellett a TQM néhány további, kiegészítő elemet (ti. elvet) is tartalmaz:

- 1) a menedzsment vezető szerepe (pl. **1**; **2.a**; 2.c.I.2; 2.c.III.1.b)
- 2) folyamatos oktatás és képzés (pl. **1.c.II.1.b**; **2.b.IV**; **2.c.II.1.b**)
- 3) a menedzsment támogatása (támogató/kiegészítő struktúrák igénybe vétele, kollektív döntések) (pl. **1.b.I.1.a**; 2.c.I.3; 2.c.III.5)
- 4) belső kommunikáció fontossága (pl. **1.c.III**; 2.c.III.3.a; 3.b.II.1.c; 3.b.IV.2)
- 5) dolgozók jutalmazása és elismerése (pl. **1.c.I.3**; **2.b.II.4**; 2.c.I.4)
- 6) a vevők elégedettségének és a szállítók teljesítményének a mérése (pl. 1.c.I.4; 2.c.III.4; 2.c.III.2; **3.a.I.1.a**; **3.a.I.2.a**; **3.a.I.3.b.II**; 3.a.I.3.b.IV; 4.b.I)

A TQM alapelveinek és a vállalati kultúra értékeinek a kapcsolata a minőségbiztosítás legfontosabb összefüggéseit jelenti.<sup>42</sup> Foglaljuk össze ezeket egy táblázatban (ld. a következő oldalt).

A továbbiakban szeretnénk röviden utalni azokra a főbb kérdésekre, amelyek a fentebb körvonalozott témákkal, pontosabban a témák oktatásával kapcsolatban hangzottak el a kecskeméti konferencián.

Az eddig elmondottakból is következik az, amit legvilágosabban *Maurice B. Line* fogalmazott meg a konferencián elhangzott előadásában. Eszerint az elemzett könyvtári minőségbiztosítási projekt ered-

TQM elvek	a vállalati kultúra értékei	TQM kiegészítő elvek	a vállalati kultúra értékei
középpontban a vevő, a minőség	felhasználó (minőség) orientáció	a menedzsment vezető szerepe	hatáskör leosztása, kockázatvállalás
a folyamatok javítása, folyamatos tökéletesítés	eszköz (folyamat) orientáció; hosszú távú orientáció	folyamatos oktatás és képzés	humán orientáció
teljes elkötelezettség, teljes körű részvétel	humán orientáció; megfizettség; önállóság; azonosulás a közös céllal	a menedzsment támogatása	csoporközpontúság; kollektív döntések
részvétel a társadalmi méretű tanulásban	nyíltság (nyitottság)	a belső kommunikáció fontossága	szabad információáramlás
		a dolgozók jutalmazása és elismerése	teljesítmény-központúság
		elégedettség- és teljesítménymérés	vezetés a tények alapján; erős kontroll

#### A TQM elveinek és a vállalati kultúra értékeinek kapcsolata

ményeinek értékelésekor a TQM bevezetése helyett inkább változásmenedzsmentről (vagy világmenedzsmentről) érdemes beszélnünk, amelyben megpróbáltak TQM technikákat alkalmazni. Ehhez még azt a benyomásunkat szeretnénk hozzátenni, hogy véleményünk szerint a projekt központi részét képezte a vezetőség és a személyzet (elsősorban gyakorlati, technikai vonatkozású) képzése, ami valószínűleg hosszú távon igen hasznos segítséget jelent majd a könyvtár minőségbiztosítási céljainak tényleges megvalósításában, és közvetlen haszna minden bizonnyal már jelenleg is érzékelhető a könyvtár szervezeti kultúrájának változásában.

A képzés fontosságát a hároméves minőségbiztosítási projektben az is egyértelműen mutatta, hogy a konferencia második napján két előadás foglalkozott a könyvtárosok képzésének kérdéskörével (*Maurice B. Line: A jövő könyvtárosainak képzése és továbbképzése; Ron Pybus: Millenniumi mesterkurzus közművelődési könyvtárosok részére; minimális alapképzés – folyamatos továbbképzés*). Mi-

előtt ezzel kapcsolatos véleményünket összegeznénk, szeretnénk néhány konkrét észrevételre külön is kitérni.

Az elhangzott észrevételek között leginkább az a kollegiális jó tanács érdemelt figyelmet, amely úgy hangzott, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben is oktatni kellene a menedzsmentet (ti. a könyvtáros hallgatók számára). Aki ilyet tanácsol, az természetesen nincs tisztában a magyarországi viszonyokkal. A debreceni informatikus könyvtáros képzésnek például már a tervezési szakaszában is szerepelt a könyvtári menedzsment oktatása, ami azóta is folyamatosan tart.

Egy másik észrevétel az volt, hogy a menedzsmentet úgy kell oktatni, hogy az egyetemről kikerülő könyvtáros hallgatók bárhol legyenek képesek vezetési feladatokat ellátni, akár nem könyvtári intézményekben is. Az indoklás szerint ugyanis a dolog fordítva is működik, például a Marks and Spencer kereskedelmi hálózat bármelyik menedzsere részt vehet a könyvtárosok képzésében. A menedzsment

oktatása valóban az általánosból indul a konkrét irányába. A vezetési irányzatok, a vezetési elvek, a vezetés segítő szintjei (költségvetés, személyzet, intézményen kívüli kapcsolatok, tervezés, a jövő irányítása) mind részét képezik az oktatásnak. Úgy gondoljuk azonban, hogy nem árt a képzés alkalmával tudatos könyvtárosságra nevelni a képzésben részt vevőket, arra, hogy a vezetés szintjén tudatosítsák magukban, hogy az elsajátított ismereteket a könyvtári gyűjtemény fejlesztése, szervezése és hatékony használatának elősegítése érdekében kell felhasználniuk.

Felmerült továbbá a könyvtárosképzés idejének 3 évben történő megállapítása. Az egyetemi szintű könyvtárosképzés 5 évét az angol előadók hosszúnak ítélték, minthogy ennyi idő alatt a képzésben részt vevők „elunhatják” (sic!) magukat. Nos, Magyarországon az ötéves egyetemi szintű képzésbe bekapcsolódó hallgatók az esetek többségében két szakot végeznek, ami az egyszakos képzéshez képest a rendelkezésre álló képzési idő kihasználtságát eleve megkétszerezi. Másrészt pedig pl. a debreceni informatikus-könyvtáros képzés tantervében szereplő informatikai tárgyak időkerete – tekintve az informatika robbanásszerű fejlődését – éppen csak, hogy elég a jövő szempontjából létfontosságú informatikai ismeretek megfelelő mélységű és színvonalú átadására (valószínűleg kétszer ennyit is ki lehetne tartalmasan tölteni...). Tehát nyugodt lelkiismerettel állíthatjuk, hogy a képzésre biztosított idő kellő mértékben kitöltött. Az igazság az, hogy valójában igen *hasznos* lenne némi üresjárat, hogy a hallgatóknak legyen idejük önálló gyakorlással készség szintű ismeretek elsajátítására – egy kellően motivált hallgató számára ugyanis ismeretlen az unalom fogalma. Egyébként az ötéves képzési idő három évre csökkentése az egyetemi szintű végzettséget főiskolai szintűvé változtatná, és az megkérdeznénk, hogy az lenne jó? (A színvonalnak és a *minőségnek* biztosan nem.) Az oktatás minőségbiztosítása viszont rendkívül aktuális kérdésnek tűnik, természetesen

összefüggésben vizsgálva az oktatás minőségét befolyásoló tényezőket, nem pedig kiragadva egyes elemeket. Egy végső megjegyzés: különösen érthetetlen egy minőségbiztosítással foglalkozó szakember szájából, amikor sokallja a képzésre fordítandó időt – fiskális vagy egyéb önjelölt „szakemberektől” már mintha hallottunk volna ilyet és ehhez hasonlót (túl sok a tanár vagy az oktató stb.).

Végezetül szeretnénk leszögezni, hogy véleményünk szerint a fentebb körvonalazott észrevételek közvetve rámutatnak arra az alapvető különbségre is, ami a könyvtár-informatika felsőfokú, egyetemi (vagy főiskolai) szintű oktatása és az egyes témákat egymástól szükségszerűen elkülönítetten – és sajnos, sokszor csak felületesen – érintő tanfolyami képzések között fennáll. Bármit is ígérnek a tanfolyamok, „gyorstalpalók”: a könyvtárosok (és különösen az informatikus könyvtárosok!) képzésére is igaz, hogy nincs könnyű és gyors, „királyi” út. Csakis kitaró, szakmailag megalapozott, következetes munka, amelynek két fő résztvevője van, a tanár/oktató és a diák/hallgató. És gyorsan azt is tegyük hozzá, hogy a szakmai megalapozottságot kettős értelemben értjük: a tanítás is szakma, még hozzá az egyik legnehezebb. Ezzel természetesen nem a tanfolyamok, vagy ilyen jellegű kurzusok szükségességét vonjuk kétségbe – pusztán szeretnénk megfogalmazni azt a véleményünket, hogy a gyakorló könyvtárosok számára szervezett intenzív, eseti (tanfolyami jellegű) kurzusok csak azok számára tudnak a gyakorlatban ténylegesen is használható ismereteket hatékonyan átadni, akik már rendelkeznek biztos, azaz kellően megalapozott és rendszerezett, lehetőleg felsőfokú szakmai tudással. Ennek talán legfontosabb jellemzője az, hogy a tanfolyamok által sokszor csak felületesen, vagy esetleg egyáltalán nem tárgyalt fogalmak és módszerek mellett azok összefüggéseit is magában foglalja. Tehát nem, vagy nem csak lexikális ismereteket, technikákat ad át, hanem gondolkodni tanít. A gondolatmenet természetesen megfordítva is érvé-

nyes: a megfelelő alappal rendelkező könyvtárosok nagy haszonnal vehetnek részt intenzív szakmai továbbképzéseken, ahol már meglévő ismereteik felfrissítése mellett egyebek közt új tapasztalatokkal, értékes gondolatokkal és hatékony módszerekkel gazdagodhatnak. A szerzők például személy szerint rendkívül élvezetesnek találták a konferencia két napját (miközben több tíz oldalt jegyzeteltek), amihez a szervezők által biztosított jó légkör és a kellemes környezet is nagyban hozzájárult, amiért ezúton mondanak köszönetet.

## Jegyzetek

1. A stratégiai menedzsment az a folyamat, amelynek során a vezetők körvonalazzák a szervezet hosszú távra szóló elképzeléseit, meghatározzák a szervezet hosszú távú (stratégiai) céljait, stratégiákat alakítanak ki ezen célok elérésére a fennálló külső és belső körülmények figyelembevételével, és felügyelik a stratégiák megvalósulását biztosító konkrét akciótervek végrehajtását. (Thompson, A.A. – Strickland, A.J.: Strategic management. Concept and cases. 4. ed. – BPI-Irwin, Homewood, Illinois, 1987.)
2. A projekt menedzsment ... egyfajta köztes kategória a vezetés stratégiai és operatív szintjei között, és mint ilyen, a stratégiai célok realizálását valósítja meg, amelynek következtében a stratégiai célok a napi operatív működés szintjére transzformálódnak. Ebben az értelemben a projekt menedzsment a stratégia megvalósításának eszköze, maga a projekt pedig egy-egy konkrét stratégiai program vagy részprogram, illetve stratégiai akció vagy annak egy jól körülhatárolható része. (Görög M.: Általános projektmenedzsment. – Aula K. 1996.)
3. A piaci mechanizmus autonómiája látszatra megkérdőjelezi a tervezés értelmét, miközben a terv nélkül sodródó, „kézi vezérlésű” vállalatok egész sora megy tönkre. A fejlett tőkés országok sikeres vállalatainál viszont számunkra szokatlanul kemény tervezőmunka folyik. (Varsányi J.: Üzleti stratégia – üzleti tervezés. – Nemzeti Tankönyvkiadó, 1996. – Alkalmazott stratégia sorozat, 1.)
4. Az operatív menedzsment (operations management) az a folyamat, amely a termékek és szolgáltatások előállításának, és az ezzel összefüggő tevékenységeknek a koordinálását valósítja meg. (Reece, B.I.L. – O’Grady, J.P.: Business. – Houghton Mifflin Co. Boston-Dallas-..., 1987.)
5. *Szolgáltatásteljesítés* (service delivery): a szállító azon tevékenységei, amelyek a szolgáltatás teljesítéséhez szükségesek; *szolgáltatás* (service): a szállító és a vásárló kapcsolódási pontjain folytatott tevékenységekből, valamint a szállító belső tevékenységeiből képződő eredmények a vásárlói igények kielégítésére, továbbá: A leírt fogalmak ... alkalmazhatók a szolgáltatás minden formájára, akár csak szolgáltatás jellegűek, akár egy termék gyártásával és szállításával együttesen jelentkeznek. (MSZ ISO 9004-2. Minőségirányítási és minőségügyi rendszerelemek. A szolgáltatás irányelvei. – Magyar Szabványügyi Hivatal, 1993.) az utóbbi kijelentéssel összhangban: Tekintsünk minden terméket, amelyet veszünk, vagy eladunk, szolgáltatásnak. Más szóval, azt nézzük, mit csinál a termék, ne azt, hogy micsoda. A termékek eladásának módja csak egy lehetőség, hogy vevőinkért tegyünk valamit. Ehhez egész szolgáltatáscsomagot tehetünk hozzá. (Nincsenek termékek, csak szolgáltatások. (There are no products – only services.) – Fortune, jan. 14., idézi Chikán A.: Vállalatgazdaságtan. – Aula K. 1997.)
6. i.m. MSZ ISO 9004-2
7. Minőség: az egység azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják képességét, hogy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen; egység (v. egyed): mindaz, ami egyedileg leírható és vizsgálható (például tevékenység vagy folyamat, termék, szervezet stb.). (MSZ EN ISO 8402. Minőségirányítás és minőségbiztosítás. Szakszótár. (ISO 8402: 1994) – Magyar Szabványügyi Hivatal, 1996.)
8. Vezetői információs rendszer (Management information system, MIS): emberi és számítógépes erőforrások együttese, amely az adatok gyűjtését, tárolását, visszakeresését, átvitelét és használatát valósítja meg a tevékenységek hatékony menedzselése, valamint az üzleti tervezés támogatás céljából. (Lucey, T.: Management information systems. 7.ed. - DP Publications Ltd. London, 1995.) Megjegyzendő, hogy a MIS terminológiát néha szűkebb értelemben használják, pl. egy több rétegű komplex vállalati információs rendszer egy rétegeként. Az egyes rétegek az EIS (Executive Information System, felsővezetői információs rendszer), a DSS (Decision support system, döntéstámogató rendszer), a MIS és a TPS (Transaction processing system, tranzakció-feldolgozó rendszer) lehetnek. (ld. Kő A. – Lovrics L.: Döntéstámogató rendszerek. = Információmenedzsment. Szerk. Gábor A. – Aula K. 1997.)
9. Részben az i.m. MSZ ISO 9004-2 alapján; ahol egyéb forrást is felhasználunk, jegyzetek formájában külön jeleztük
10. A könyvtár vezetőinek a minőség könyvtári megvalósításában viselt felelősségi területeit az alapvető vezetési (menedzsment) funkciók szerint tagoltuk; ezek pl. a következők

- képpen fogalmazhatók meg: célkitűzés és stratégiaalkotás; szervezés; a munkatársak közvetlen irányítása, kontroll. (Az alapvető vezetési funkciókkal kapcsolatban ld. Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés. – Közgazdasági és Jogi K., 1999.)
11. A stratégiai vezetés a külső környezet elemzése alapján először dönt arról, hogy milyen üzleti területen és milyen környezetben kíván működni. Erre építve megfogalmazza a cég küldetését, stratégiáját, majd dönt a megvalósítás szervezeti és vezetési kérdéseiről. (Antal-Mokos Z. – Balaton K.- ...: Stratégia és szervezet. – Közgazdasági és Jogi K., 1997.)
  12. A könyvtárigazgató felelőssége az, hogy pontosan tudatában legyen azoknak az irányzatoknak, amelyek a könyvtárat országos és állami vonatkozásban érintik. A tendenciák minden szinten való gondos tanulmányozásával kevesebb meglepetés fordulhat elő és kevesebb olyan nehéz helyzet, amely a könyvtárigazgatótól a válságkezelés módszereit követeli meg.
  13. Hogyan birkózhatunk meg a jövő megjósolhatatlanságából fakadó problémákkal? Nos, igaz, hogy a jövőt nem jósolhatjuk meg, de rajta tarthatjuk a kezünket a trendeken, ami hatékony mód arra, hogy előnyünkre aknázzuk ki a változásokat. (i.m. Ries, A. 1994.)
  14. A könyvtárigazgatóknak – akik sémákat fejlesztenek ki a jövő tervezése céljából, a költségvetés elkészítéséhez, a személyzeti kérdések megoldásához, és a könyvtáron kívüli, növekvő mértékű megjelenés érdekében – időnként azon is el kell gondolkodniuk, hogy mi is a könyvtár lényege, mi az, ami megkülönbözteti a feladataikat más vezető munkakörben dolgozók feladataitól. Legalább három alapérték, „végcél” állandó szem előtt tartása, tudatos vállalása lényeges a könyvtárosság szempontjából, amit semmilyen vezetői vagy intézményi sikerre való törekvés során nem szabad szem elől téveszteni: a gyűjteményfejlesztés, a gyűjtemény szervezése és a gyűjtemény használatása, közvetítése az olvasókhöz. Értelemszerűen a gyűjtemény fogalmába a kor kihívásainak megfelelően a hagyományos dokumentumok mellett bele kell értenünk az elektronikus formákat pl. korszerű multimédiás adathordozókon és hálózatos környezetben megjelenő elektronikus dokumentumokat is.
  15. A jó rövid távú terv alapját az az irány vagy szó, ill. fogalom képezi, amely terméket vagy vállalatot minden másiktól megkülönbözteti. Ha ez megvan, akkor kialakítható egy következetesen hosszú távú marketing-irányvonal, amelyre aztán ráépül egy program, hogy maximalizálni tudd ezt az ötletet (szót) vagy irányt. Ez nem hosszú távú terv, hanem hosszú távú irányvonal. (Ries, A. – Trout, J.: A marketing huszonkét vastörvénye. – Bagolyvár Könyvkiadó, 1994. – Profit könyvek, 1.)
  16. A könyvtárigazgatónak a változások kezdeményezőjének kell lennie, olyan könyvtári szervezetet kell kialakítania, amely alkalmazkodni tud, választ tud adni a könyvtárral szemben támasztott különböző, eltérő igényekre. A szervezési készség megköveteli a könyvtári rendszerek ismeretét és annak megértését, hogy az egyik összetevő megváltoztatása milyen hatással van az összes többi összetevőre. A könyvtárigazgató feladatainak egyik leglényegesebb része az, hogy a változás kezdeményezőjeként a könyvtári szervezetben meglevő tehetetlenséget le tudja győzni anélkül, hogy a rendszer céljait szétzúzná.
  17. Példák hagyományos szervezeti formákra: lineáris vagy vonalas szervezet; törzsszerű szervezet; funkcionális szervezet; divizionális szervezet; mátrixszervezet. (Menedzsment műszakiaknak. - szerk. Kocsis J. – Műszaki K. 1994.) Példák új szervezeti megoldásokra: projekt jellegű szervezetek; hálózat (network) jellegű szervezetek; Total Quality Management; a vállalati folyamatok újjászervezése (Business Process Reengineering). (Bakacsi Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés. - Közgazdasági és Jogi K., 1996.)
  18. A felsőbb szintű menedzserek időnként némi támogatásra is igényt tarthatnak ahhoz, hogy olyan változtatásokat eszközöljenek, amelyek a minőségi stratégia foganatosításához szükségesek. Ilyen támogatást nyújthatnak például a külső konzultánsok, de nyilvánvalóan sokkal jobb helyzetben van egy szervezet, ha egyedül megáll a maga lábán. Az önállóság elnyerése érdekében egy kicsiny támogató személyzet segít a felsőbb menedzsment csapatának... (i.m. Tenner, A.R. 1996.)
  19. A költségvetés a tervezés egyik oldala, amelyben a könyvtárigazgatónak ki kell tennie. Ahogy az állandó költségek emelkednek és a programok szaporodnak, a források elosztására irányuló döntések egyre bonyolultabbá válnak minden intézményben. Napjainkban, amikor mindenütt pénzügyi nehézségek jelentkeznek, a könyvtárak a könyvtártechnológia felvirágzásának idejét élik. Nagyfokú ügyességet kíván meg a könyvtár küldetésével összhangban történő részvétel a számítógépes technológia forradalmában és egyidejűleg a könyvtár egyéb tevékenységeihez kapcsolódó teljesítmény-indexek fenntartása. Eközben a könyvtárigazgatónak élveznie kell „feletteseinek”, a könyvtár fenntartóinak bizalmát, akiknek kemény költségvetési döntéseket kell meghozniuk. A vezetőnek ismernie kell az alternatív pénzforrásokat is, és keményen kell dolgoznia az olyan külső pályázatok elnyerése érdekében, amelyekkel a könyvtári programok megvalósíthatók, és a könyvtár fejlesztése megoldható.

20. A kitűzött célokat ... csak úgy lehet elérni, ha egyrészt a vezető képes személyes tevékenységével is összefogni és mozgósítani a szervezetet, illetve annak tagjait; másrészt a vezető beosztottaiban követőkre talál, akiket befolyásolhat döntéseikben és cselekvéseikben. (i.m. Dobák M. 1999.)
21. A közvetlen irányítás fontos elemét képezi az a tevékenység, amely azt biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és képességeikben, ismereteikben fejleszteni a számára szükséges alkalmazottakat. További feladata a munkakörök és munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése. Mindezen feladatok integrált és stratégiai szemléletű tervezését, elvégzését, valamint értékelését emberi erőforrás menedzsmentnek (EEM) nevezzük. (i.m. Dobák. 1999.)
22. A könyvtár vezetőjének jó kommunikációs készséggel kell rendelkeznie ahhoz, hogy a könyvtár szükségleteit megértesse másokkal. Életbe vágóan fontos az, hogy világosan mások értésére tudja adni a könyvtár igényeit. De ugyani-lyen fontos, hogy a könyvtári személyzettel is hatékonyan tudjon kommunikálni. Ilyen módon a vezető összekötő ka-pocs a külső döntéshozó apparátus (azaz a könyvtár fenntartója) és a könyvtári szervezet között.
23. A könyvtárigazgató a könyvtár első számú kapcsolatteremtő képviselője. A fenntartóval való közvetlen kapcsolattartás mellett lényeges az együttműködés egyéb külső csoportokkal is, mint például az államigazgatási szervek, szakmai társaságok stb.
24. A marketing fontosabb annál, semhogy egy beosztott kezé-be kerüljön. Ha már delegálni akarsz, delegáld a következő pénzalap-gyűjtési akció elnöki posztját... Ahelyett, hogy másodkézből informálódnál a dolgokról, menj ki a terepre, és saját szemmeddel győződj meg róla, mi a valóságos hely-zet. Amint Gorbacsov mondta Reagennek: „Jobb egyszer látni, mint százszor hallani.” (i.m. Ries, A. 1994.)
- 25.... a kontroll a szervezeti célok elérését segítő, visszacsatolá-son alapuló folyamat, amelynek során a vezetők a kontrollált egység egyes jellemzőire előzetes standardokat állapítá-nak meg, amelyek aktuális értékeit a kontroll-folyamat so-rán mérik, és összehasonlítják a standardokkal, a standardokban meghatározott és tényleges jellemzők eltéré-se esetén pedig beavatkoznak. (i.m. Dobák M. 1999.)
26. A régebbi időkben az egyetemi könyvtárak igazgatói kivá-lasztottak egy tudományos tárgykört, és ennek révén ka-pcsolatban álltak egy egyetemi karral – gyakran oktató mun-kát végeztek és eközben irányították a könyvtárat. Ebben a minőségben nemcsak egy közösségnek a vezetői voltak, ha-nem tudósok is, akik elsősorban a humán tudományokhoz vonzódtak. (A könyvtár szervezeti kultúrájának egyik meg-határozó eleme, értéke volt hosszú ideig a „tudós könyvtá-ros” képe a magyarországi egyetemi könyvtárakban is.) Ez a helyzet könyörtelenül és elkerülhetetlenül megváltozott akkor, amikor a főiskolai és az egyetemi könyvtárak a 20. század kezdeti évtizedeiben átalakultak. Az új igények, elvá-rások következtében a 20. századi könyvtárigazgató kényte-len volt tudományos értelemben is vezetővé válni. Annak érdekében, hogy megküzdjenek a gyors változásokkal, a könyvtárvezetőknek fel kellett hagyniuk a humán tudomá-nyok művelésével, és egy növekvően bonyolult szervezet tudományos igényű igazgatásával kellett foglalkozniuk. Bár a könyvtárigazgatásra vonatkozó klasszikus tankönyvek még tizenöt, húsz évvel ezelőtt is magára az emberre he-lyezték a hangsúlyt, azt állítva, hogy „intelligenciája, ítélő-képessége és személyisége fontosabb, mint formális kép-zettsége és tapasztalata”, ennek ellenére egyre inkább felis-merik azt, hogy a sikeres könyvtárvezetés előfeltétele az, hogy a könyvtárigazgató rendelkezzen a lényeges vezetési készségek és ismeretek egész sorával. (The smaller acade-mic library. A management handbook. – ed. by Gerald B. McCabe. – Greenwood Press, 1988. alapján)
27. A TQM sikere az embereken múlik, ezért az emberek moti-válása a TQM kulcsa. ... Az emberek motiválhatóságának megvilágítására (Abraham) Maslow összeállította a szük-ségletek hierarchiáját és az önmegvalósítás elméletét, amely Maslow-piramis néven vált ismertté. (i.m. Bálint J. 1998.) A felsorolt öt szempont nyilvánvalóan csak példa a Maslow-piramis egyes szintjeivel kapcsolatos szükségletek kielégítésére. A modell lényege a szükségletek egymásra épülése.
28. Egy személy -- akkor kompetens, ha megfelelően motivált, és megfelelő képességekkel rendelkezik a munka megköve-telt elvégzéséhez. Ez a modell azonban csak az egyént veszi figyelembe. A kompetencia fogalmát ki kell terjeszteni és a szervezetenél kapott hatalmat és irányítási lehetőséget is bele kell érteni. Ekkor a kölcsönhatás a motiválás, képes-ség és az irányítási lehetőség között fogja meghatározni azt az összhatást, amit az egyén gyakorol a szervezetre. (i.m. Bálint J. 1998.)
29. Manapság nehezen találunk olyan nagyvállalatot, amely-nek éves jelentése ne emelné ki a „kultúra” fogalmát. ... a sikeres vállalatok egyetlen közös jellemzője az egyedi vállala-ti kultúra. (Minőségmenedzsment. – szerk. Lock, D. – Panem, 1998.) Az, hogy hogyan vezethető be egy TQM program egy cégnél, az alapvetően a cég kultúrájától függ. (i.m. Bálint J. 1998.)
30. A humán-orientált szervezeti kultúra az emberi tőke fon-tosságát ismeri el. Az emberi tőke lehetséges strukturálódá-

- si formái: az oktatás; az egészség; az információ (elsősorban az emberi tudással kapcsolatban: „Az információ és a tudás határvonalai elmosódnak, ám a tudás információ nélkül elképzelhetetlen”); és a munkaerő-piaci információ. (Gyekiczky T.: Emberi erőforrások és modernizációs stratégiák. Szociológiai adalékok az emberierőforrás-fejlesztések és az emberitőke-beruházások társadalomtörténetéhez. – T-Twins K. 1994. alapján.) Más megközelítésben az emberi képességeket növelő tevékenységek öt fő kategóriája: az egészségügyi létesítmények és szolgáltatások; a munka közbeni képzés; a formális, szervezett, elemi, közép- és felsőfokú oktatás; a felnőttképzési programok, amelyeket nem vállalatok szerveznek; és az egyének és családok vándorlása a változó munkalehetőségekhez való alkalmazkodás érdekében. (Schultz, T.W.: Beruházás az emberi tőkébe. – Közgazdasági és Jogi K. 1983. alapján).
31. A szervezeti kultúrával kapcsolatos értékekről részletesebben lásd i.m. Bakacsi Gy. 1996.
  32. Legtöbbször a szolgáltatás és a szolgáltatásteljesítés jellemzőinek szabályozása csak úgy érhető el, hogy a szolgáltatást nyújtó folyamatot szabályozzák, (i.m. MSZ ISO 9004-2.) másképp megfogalmazva: A minőséget ellenőrzéssel nem lehet megvalósítani, a minőséget bele kell építeni a termelésbe (ti. a szolgáltatásteljesítési folyamatba) és ezen keresztül a termékbe. (i.m. Bálint J. 1998.)
  33. A vezetőség hozzon létre hatékony együttműködést a vásárlók és a szolgáltató szervezet személyzete között. Ez alapvető fontosságú a vásárló által érzékelt szolgáltatási minőség szempontjából. (i.m. MSZ ISO 9004-2:1993.)
  34. Ha nehézségek vannak a vásárlókkal való érintkezésben vagy együttműködésben, ..., erre azonnal figyelmet kell fordítani. Ezek a nehézségek fontos információt adnak a szolgáltatásteljesítési folyamat javítása területén. (i.m. MSZ ISO 9004-2:1993.)
  35. A vásárlók a szolgáltatás minőségét gyakran a szolgáltató szervezetek személyzetével és eszközeivel (facilities) való kapcsolaton keresztül érzékelik. ... A nem kielégítő eszköz-tárak hátrányosan befolyásolják a vásárlókkal való kapcsolatot. (i.m. MSZ ISO 9004-2:1993.)
  36. A könyvtárnak a közvéleményben kialakított képét nem csak maguk a szolgáltatások alakítják ki, hanem az is, hogy a személyzet ezeket a szolgáltatásokat milyen magatartásformák között látja el. A könyvtárigazgatónak világosan meg kell tudnia értetni a személyzettel a könyvtári szolgáltatások közszolgálati jellegét, és ragaszkodnia kell ahhoz, hogy ezeket a szolgáltatásokat magas színvonalon teljesítsék.
  37. Általánosan lásd pl. Bálint J.: Minőség – tanuljuk és tanítjuk. – Műszaki K. 1998.
  38. Bíró M.: Szoftverminőség menedzselés. CMM. (kézirat); Raffai M.: Információrendszer-fejlesztés. – Novadat, 1999.
  - 39.... a valódi megoldás a TQM alapelveket alkalmazó, ISO szerinti minőségbiztosítási rendszer bevezetése, majd ennek továbbfejlesztése, és teljes körűvé tétele. (i.m. Bálint J. 1998.)
  40. Erre és további példákra lásd Mikulás Gábor megjelenés alatt álló, a könyvtári menedzsment alapjaival foglalkozó könyvét.\*
  41. lásd pl. Tenner, A.R. – DeToro, I.J.: Teljes körű minőségmenedzsment. TQM. – Műszaki K. 1996. vagy i.m. Bálint J. 1998.
  42. A TQM nem más, mint egy minőségkultúra, amely különböző eszközöket használ ennek a kultúrának a kifejlesztésére és folyamatos javítására. (i.m. Bálint J. 1998.)

---

\* A könyv azóta megjelent. A Könyvtári Figyelő rövidesen ismertetni fogja. (A szerk.)