

## Nagy László - Boda István: Gondolkodjunk együtt (3) - a könyvtári szolgáltatások minőségéről, minősítéséről

A XXI. században egy humanisztikus vezetőnek ahhoz, hogy hosszú távon is sikereket érhessen el, csak állandó - egyéni és szervezeti - megújulással, a szervezeti tudás és kultúra folyamatos tökéletesítésével, az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek felszínre hozásával és maximális kihasználásával lehet esélye. Egy személyben kell a szervezet jövőképét fokozatosan kiformálnia és a szükséges változtatásokat megvalósítania: stratégiában és folyamatban kell gondolkodnia, egyszerre kell intuitívan előre látnia a jövőt és elképzeléseit "lefordítania" a konkrét lehetőségekre, egyidejűleg kell tervezni és szabályozni, egyszerre "jót csinálni" és "jól csinálni".

A szolgáltatásminőség sajátosságaival leginkább a marketingirodalom foglalkozik, amelyben igyekeznek tipologizálni a szolgáltatások széles körét. Philip Kotler és szerzőtársa közismert művének a Szolgáltatások tervezése és menedzselése című fejezetében szolgáltatásmix-kategóriákról ír. A kategóriákat aszerint különböztethetjük meg, hogy milyen mértékben keveredik bennük a termék és a szolgáltatás. Beszélhetünk többek között

- tiszta, tárgyiasult termékekről (például fogkrém vagy könyv),
- hibridszolgáltatásról, amikor a tárgyiasult termékhez szervesen, elválaszthatatlanul kapcsolódik a szolgáltatás (például éttermi szolgáltatás) és - tiszta szolgáltatásokról (például orvosi szolgáltatás).

Ha egy termékre igény van, beszélhetünk a termék keresési értékéről - például tűvé tehetjük lakóhelyünk (majd az internet) összes könyvesboltját és antikváriumát egy ritka könyvért. Hibrid- vagy tiszta szolgáltatás esetében beszélhetünk tapasztalati minőségről; ez azt jelenti, hogy a szolgáltatás csak igénybevétel közben ismerhető meg, mivel nem tárgyiasult, hanem úgynevezett tapasztalati termék. Ezen oknál fogva értékelése és mennyiségi jellemzőkkel való meghatározása nehéz. Például egy étterembe nemcsak azért megyünk be, hogy bekapjunk valamit, hanem azért is, mert az a tapasztalatunk, hogy jó a szakácsuk és a kiszolgálás is tetszik. A tiszta szolgáltatásokat teljes egészében a keletkezésük pillanatában fogyasztják, az előállítás és a fogyasztás folyamata egymástól elválaszthatatlan. A szolgáltatás minőségét a felhasználás során érzékelik, emiatt a fogyasztó egyben a minőségellenőr, nincs mód a "selejt" utólagos minőségellenőrzéssel való kiküszöbölésére. Ezért a szolgáltatás igénybevételéhez szükség van a szolgáltatást nyújtó szervezet iránti bizalomra; ezt a szolgáltatás bizalmi minőségének nevezhetjük. Bizonyos szolgáltatások esetében a bizalmi minőség dominál, ilyen például az orvosi ellátás.

A könyvtárak esetében például a következő ajánlatkategóriákat alakíthatjuk ki:

- Tiszta, tárgyiasult termékek lehetnek a saját kiadványok, az értékesítésre átvett dokumentumok, esetleg a használt, már gyűjteménybe nem illő könyvek, folyóiratok stb. Ilyenkor a kínált termék lényegében nem különbözik az antikváriumok vagy könyvesboltok kínálatától. Az elektronikus könyvtári szolgáltatás tartalma, például egy elektronikus dokumentum, szintén tiszta, tárgyiasult termék, ugyanis a felhasználó letöltheti az internetről - azaz "hazaviheti", mint bármely más használati cikket.

Érdemes megjegyeznünk, hogy ezekhez a termékekhez a könyvtár különböző kísérő szolgáltatásokat is kapcsolhat (például lehetővé teheti a vásárlást interneten keresztül, fénymásolást, nyomtatást vagy CD-re írást vállalhat stb.), amivel versenyelőnyhöz juthat a hasonló szolgáltatásokat nyújtó szervezetekkel szemben.

- Hibridszolgáltatásnak tekinthető a könyvtárak fő tevékenysége, a kölcsönzés és az olvasótermi helyben használat. A könyvtár állományában lévő eredeti példány a tárgyasult termék, ennek a visszakeresése és kölcsönzése vagy helyben használata pedig a termékhez kapcsolódó szolgáltatás. Mivel a termék és a szolgáltatás egymástól elválaszthatatlan, termékszolgáltatásról beszélhetünk, amelyben a termék (az adott dokumentum) keresési értékét jelentősen megnövelheti a könyvtár által nyújtott szolgáltatás, amely "hozzáadott értéként" jelenik meg. Ezzel a tevékenységünkkel kapcsolatban már lehet az adott könyvtár szolgáltatásminőségéről beszélni. Az olvasók által érzékelt tapasztalati minőséget például meghatározhatja, hogy egyszerű, gyors és hatékony a kölcsönzés, kedvesek, segítőkészek a könyvtárosok. Utóbbi azért is nagyon fontos, mivel a kölcsönzési szolgáltatásnál magas fokú a könyvtáros-olvasó interakció. A keresett dokumentum általában más könyvtárban is megtalálható, ezért a szolgáltatásminőség a felhasználók megtartása szempontjából alapvető fontosságú.

Van olyan ajánlatunk is, amikor valamilyen jelentős szolgáltatás társul kisebb kiegészítő szolgáltatással vagy termékkel, ezek jellemzik információs szolgáltatásaink többségét, a könyvajánlásokat, az irodalomkutatásokat, a témafigyelést, a közhasznú információk szolgáltatását, a referátumkészítést vagy a fordítást. Az ilyen szolgáltatások vagy szolgáltatástermékek megítélése tekintetében meghatározó az olvasó tapasztalata és bizalma, vagyis a tapasztalati és bizalmi minőség.

- Van tiszta szolgáltatásunk is, ilyen a felhasználók képzése és a felnőttoktatás, ahol már dominál a bizalmi minőség. Tiszta szolgáltatásnak tekinthetjük a különböző könyvtári rendezvények szervezését (könyvbemutató, író-olvasó találkozó stb.), valamint a könyvtáron belüli számítógép-használat nyújtását is (szövegszerkesztés, nyomtatás, speciális szoftverek biztosítása gyengén látóknak stb.), amelyhez általában könyvtárosi segítség is társul - ezeknél a szolgáltatásoknál a tapasztalati minőség a meghatározó.

A "service" és "quality" összeolvasztásából adódó műszóval elnevezett módszer, a SERVQUAL módszer vagy modell megalkotói<sup>2</sup> a szolgáltatásminőséget úgy tekintik, mint egy beállítódáshoz hasonló konstrukciót, amely az átélt (észlelt, megtapasztalt, a tényleges teljesítményen alapuló) és az elvárt szolgáltatás összehasonlításából származik. Az eredeti SERVQUAL modell szerint<sup>3</sup> egy olyan kérdőív állítanak össze, amely a minőség legfontosabb jellemzőire kérdez rá egy adott szolgáltatás esetében - mind a valós teljesítmény, mind az elvárások tekintetében (általánosan elfogadott 22 kérdés használata, így összesen 2x22 választ várunk a felhasználóktól, például a könyvtár olvasóitól). Az adott kérdések megválaszolására az felhasználók egy 7 pontos skálán fejezhetik ki a véleményüket, a szolgáltatásminőség pedig az egyes kérdések esetében a két válasz különbsége lesz. Tehát például

- ha az észlelt teljesítmény és az elvárás azonos, a különbség 0, azaz "azt kaptuk, amit vártunk";

- ha az észlelt teljesítmény maximális (7), az elvárások minimálisak (1), a különbség 6, azaz "sokkal többet kaptunk, mint amit vártunk";

- ha az észlelt teljesítmény minimális (1), az elvárások pedig maximálisak (7), a különbség -6, azaz "a szolgáltatás meg sem közelítette az elvárásainkat".

Bár később különböző módosításokat és egyszerűsítéseket javasoltak, az alapfilozófia lényegileg változatlan maradt. A többtényezős minőségmérési módszerek<sup>4</sup> szolgáltatásokra vonatkozó alkalmazásai közül ez a modell azért tűnik szimpatikusnak, mert egyrészt bizonyos egzaktságra törekszik, másrészt pedig az információs szolgáltatások széles körére adaptálható. Például alkalmassá tehető a könyvtári vagy könyvtárakhoz szorosan kapcsolódó

szolgáltatások összehasonlítására, teljesítményük megítélésére, valamint az interneten használatos keresőmotorok összehasonlítására is.<sup>5</sup> Erre a modellre épül egyebek közt a LibQUAL+ módszer legutóbbi verziója is.<sup>6</sup>

A módszer alkalmazásának alapvető kérdése a minőség mérésére szolgáló skálák meghatározása - azaz a kérdőív kérdéseinek összeállítása és csoportosítása különböző minőségtényezők (vagy "minőségdimenziók") mentén. A módszer részleges könyvtári alkalmazásáról például a csongrádi Csemegi Károly Könyvtár és Információs Központ honlapján olvashatunk ([www.konyvtar.csongrad.hu](http://www.konyvtar.csongrad.hu)). A 2008-ban végzett elégedettségvizsgálathoz SERVQUAL modellen alapuló kérdőívet használtak. A kérdőívekben szereplő öt minőségtényező, amit az egyes kérdésekkel konkretizáltak:

1. Kézszelvezhetőség, "tárgyi tényezők": a könyvtár fizika környezete, elrendezése, felszereltsége, a könyvtár környezetének, eszközparkjának és személyzetének külső megjelenése (kellemessége, tetszetőssége).
2. Megbízhatóság: a könyvtár képessége arra, hogy az ígért szolgáltatásokat pontosan és megbízhatóan nyújtja.
3. Fogékonyság az olvasó igényeire, reagálási készség: a szolgáltatásban részt vevő könyvtárosok hajlandósága, hogy az ügyfeleknek gyorsan és készségesen segítsenek.
4. Biztonságérzet, bizalom: az alkalmazottak tudása, felkészültsége, előzékenysége és annak képessége, hogy bizalmat keltsenek, biztonságérzetet váltsanak ki a könyvtár használóiban.
5. Empátia: az olvasó és igényeinek megismerésére tett erőfeszítés; gondos, az olvasó személyére irányuló figyelem, ami kifejezi, hogy a könyvtár a könyvtárhasználó igényeit helyezi tevékenységének középpontjába. A modell további finomításához jutunk el, ha feltételezzük, hogy a szolgáltatások minősítésének hármasszámú természete van:



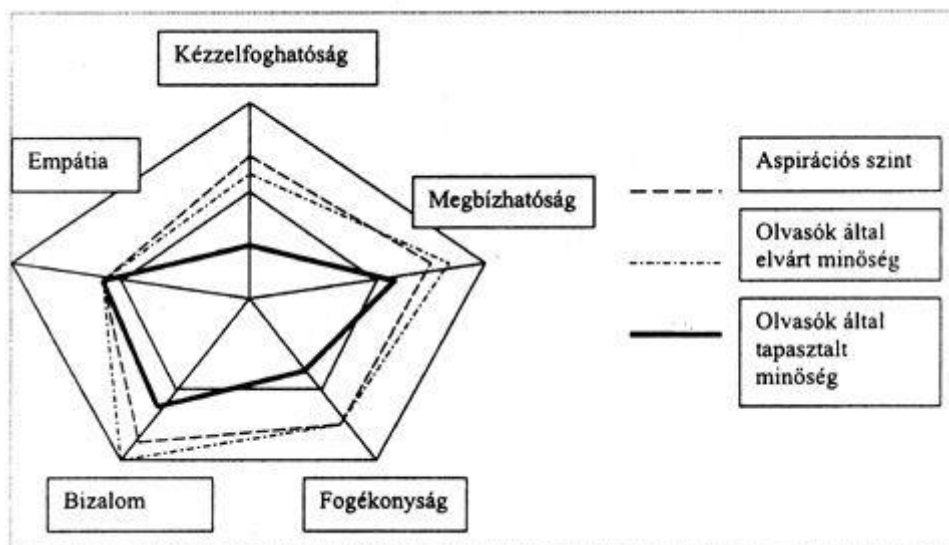
A szolgáltatások minőségének hármasszámú természete arra hívja fel a figyelmünket, hogy a szolgáltatásminőség értékeléséhez összehasonlíthatóvá kell tenni a könyvtár által tervezett minőséget (ún. aspirációs szintet), az olvasó által egy adott időpontban észlelt (tapasztalt) minőséget és az olvasó által elvárt minőséget. Az olvasói elégedettségvizsgálati kérdőívek feldolgozásával arra kapunk választ, hogy milyen az olvasók jelenlegi képe a könyvtárról - vagyis arra, milyen a könyvtárnak az olvasók által tapasztalt, észlelt szolgáltatási minősége. Ahhoz, hogy megismerjük az olvasók elvárásait, arra kérdésre is választ kell kapnunk, hogy olvasóink szerint milyeneknek kellene lenni könyvtárunknak, vagyis az elvárt minőségről is kell információ. Végezetül a szolgáltatásminőség harmadik tulajdonságára, nevezetesen a könyvtár tervezett szolgáltatásminőségére, az aspirációs szintre is információt kell gyűjtenünk. Ennek egyik lehetséges módja az, hogy az olvasóknak feltett kérdéseket úgy fogalmazzuk át, hogy abból kiderüljön: milyeneknek szeretnénk látni mi könyvtárosok saját könyvtárunkat. Végezetül még annyit tegyünk hozzá mindehhez, hogy a szakirodalomban a szolgáltatásminőség hármasszámú

természetét egyes esetekben kibővítik és nem három, hanem öt különböző megközelítésmódot vesznek figyelembe:

- a konkurencia (pl. ingyenes internetes tartalomszolgáltatók) szintjén összehasonlító (relatív) minőségről,
- az ügyfél (pl. olvasó) szintjén elvárt és észlelt (tapasztalt) minőségről,
- a vállalat (pl. könyvtár) szintjén pedig tervezett (aspirációs) és teljesített minőségről beszélhetünk.

Metaforikusan a viszonyítás három szintjét fejezi ki az ún. "minőségnefelejcs", amelynek öt szirma a szolgáltatás öt lehetséges megközelítésmódja. Valódi minőségről akkor beszélhetünk, ha a fenti öt minőségtípus találkozik. És bár a marketingtevékenység elsősorban az olvasó által elvárt és észlelt minőségre helyezi a hangsúlyt, a könyvtárnak törekednie kell az észlelt, elvárt, tervezett, teljesített és összehasonlító minőség közelítésére.<sup>7</sup>

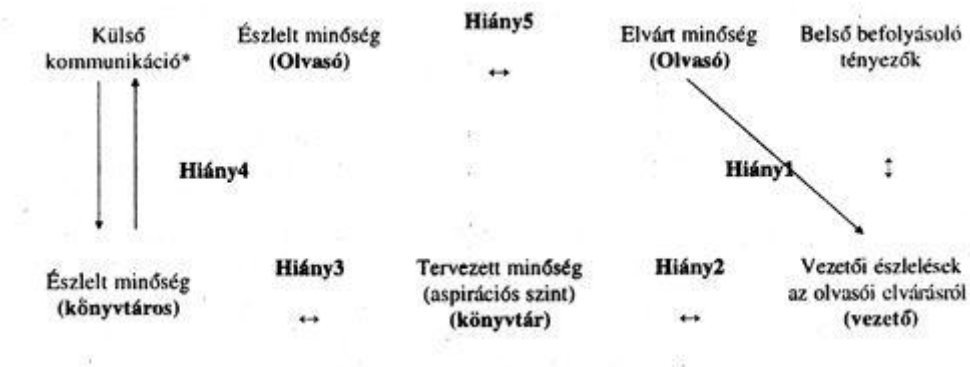
A szolgáltatások minősítésének hármas természetére és a minőségmérés többtényezős modelljére alapozva értelmezhető az elégedettségvizsgálati felmérés célja, funkciója, esetleges hiányossága, valamint a szolgáltatásminőség problémái és a minőségfejlesztés nehézségeinek okai. Ha a minőségmérés, minősítés mindhárom aspektusára alkalmazzuk, majd kiértékeljük a kérdőíveket, megalkothatjuk intézményünk minőséghálóját, ami kiváló támpontot ad minőségfejlesztési terv elkészítéséhez.



Minőségháló a szolgáltatásminőség értékeléséhez

A szolgáltatásminőség fejlesztésének a nehézsége abból fakad, hogy az erre irányuló döntési helyzet, nevezetesen az öt minőségtényező teljesítési értékeinek a változtatására, javítására irányuló döntés meghozása rosszul strukturált problémahelyzet, amelynek a megoldására nincs kész sablon, azaz a megoldás nem triviális. A rosszul strukturált problémahelyzetek egyik oka az információhiány vagy információs hézag (gap). Ebből adódnak a szolgáltatásminőség fejlesztésének "csapdái" is.

A szolgáltatásminőség értékelése szempontjából az alábbi relációkban keletkezhet információhiányos állapot:



\* Másképp a könyvtár által ígért szolgáltatásminőség

Az olvasói elvárások és a vezetői észlelések relációjában fellépő információhiány (Hiány1) azt fejezi ki, hogy a könyvtárvezető észlelései az olvasói elvárásokról nem pontosak. ("Nem tudjuk, mit vár el az olvasó."). A könyvtár, mint szervezet és vezető relációjában fellépő információhiány (Hiány2) következménye, hogy többek között az előbbi információhiányból (Hiány1) fakadóan rossz vagy hiányos az intézmény minőségi szabályozása, rosszak az intézményi minőségi sztenderdek. A szolgáltatások minőségére vonatkozó előírások nem fejezik ki pontosan az olvasók elvárásait. A tervek és végrehajtás közötti relációjában fellépő információhiány (Hiány3) oda vezet, hogy a szolgáltatás minőségére vonatkozó specifikációk és a szolgáltatás végrehajtása sem fog megegyezni. A végrehajtás és az erre vonatkozó ígéret közötti relációjában fellépő információhiány (Hiány4) az olvasóban azt az érzetet kelti, hogy félrevezették, a könyvtár ígéretei nem egyeznek meg a valósággal. A szolgáltatás jellemzőinek a kommunikációja nem egyezik meg a végrehajtás során tapasztaltakkal. Végül mindez az olvasói tapasztalatok és elvárások közötti relációjában fellépő információhiányhoz (Hiány5) vezet: az olvasó nem az általa elvárt szolgáltatást kapja. A ténylegesen észlelt minőség nem egyezik az olvasó által elvárt szolgáltatási minőséggel, azaz a könyvtár nem nyújt minőségi szolgáltatást.

Pontosan ezeket az információhézagokat igyekszik "betömni" a minőségirányítási rendszer.

A vezetésről<sup>7</sup>, a menedzsmentről<sup>8</sup> és most a szolgáltatás minőségéről és minősítéséről kifejtett nézeteink alapján értelmezzük a minőségmenedzsment célját és a minőségirányítási rendszer helyét.

A minőségmenedzsment célja szolgáltatásvezérelt környezet kialakítása. Ennek megvalósítása érdekében a könyvtárvezető néhány fontos teendője:- Adj a szolgáltatásokban résztvevő könyvtárosoknak megfelelő hatáskört, hogy az olvasók, és más partnerek érdekében cselekedhessenek, amikor a probléma felmerül!

- Használj magas színvonalú technológiát, amely lehetővé teszi a szolgáltatásnyújtóknak, hogy a felhasználói igények széles körét kielégíthessék!

- Legalább annyira figyelj az alkalmazottak igényeire, mint az olvasókéra, teremts kényelmes, kellemes felhasználóbarát klímát!

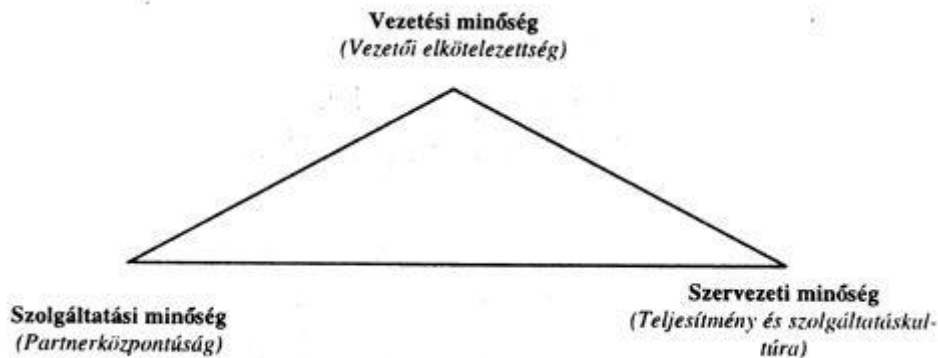
- Mérd és folyamatosan ismertesd a dolgozókkal az olvasók véleményét, és ha módodban áll, kapcsolj a javadalmazást az olvasói elégedettség növekedéséhez!

- Igyekezz egyidejűleg tervezni és szabályozni, egyszerre "jót, és jól csinálni"!

Ezek a vezetői cselekvések hozzájárulnak a szervezeti minőség, a szolgáltatáskultúra és a teljesítmény javulásához, a minőségirányítási rendszer jó működéséhez.

A minőségirányítási rendszerben a korábban felvázolt "vezető-stratégia-szervezet" paradigma funkcionálisan ártérteleződik: a stratégiát a könyvtár a felhasználói igényeknek megfelelően alakítja ki. A vezetői dilemmában tehát prioritása lesz az alkalmazkodásnak, a stabil

működést szorgalmazó szervezetről a szolgáltatást igénybevevő partnerekre tevődik a hangsúly.



A minőségirányítási rendszer funkcionális struktúrája

## JEGYZETEK

- 1 Kotler, Philip-Keller, Kevin Lane: Marketing - menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2006. 525 -562. p.
- 2 Zeithaml, V. A.-Parasuraman, A.-Berry, L. L.: Delivering Quality Service. New York, The Free Press, 1990.
- 3 Kenesei Zsófia-Szántó Szilvia: A szolgáltatásminősítés mérése - elmélet és gyakorlat. = Vezetéstudomány, 1998. 12. sz. 8-17. p.
- 4 Becser Norbert: Szolgáltatásminőség modellek. 89. sz. Műhelytanulmány. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, 2008. [Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu>]
- 5 Tóth Erzsébet: Hogyan mérhető az internetes keresők hivatkozása? = Híradástechnika, 2006 1. sz. 35-40. p. [Elérhető: [www.hiradastechnika.hu](http://www.hiradastechnika.hu)]
- 6 Skaliczki Judit-Zalainé Kovács Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, 2008. 157-160. p.
- 7 Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing. Budapest, Műszaki Kiadó, 1998. 76. p.
- 8 Nagy László-Boda István: Gondolkodjunk együtt... A vezetésről. = Könyv, Könyvtár Könyvtáros, 2009. 7. sz. 15-19. p.
- 9 Boda István-Nagy László: Gondolkodjunk együtt (2)... A menedzsmentről. = Könyv, Könyvtár Könyvtáros, 2009. 10. sz. 18-22 p.