

Életre szóló tapasztalat

Folyamatszabályozás egy kis könyvtárban (Esettanulmány)¹

ORBÁN Éva

„Az együttműködés a vevőt közvetlenül a szolgáltató folyamatba vonja. Ennek eredményeképpen maga a folyamat életre szólóan érdekes, fontos és értékes tapasztalatot jelent a vevőnek.”

Arthur N. Tenner²

A Szent István Egyetem Állatorvos-tudományi Könyvtár, Levéltár és Múzeum a *Könyvtári Minőségfejlesztés 21* projekthez kapcsolódva a töle megszokott pályázati lendülettel indult el a teljes körű minőségirányítás útján, és ennek néhány elemével rendelkezik is:

- ⊗ értékrendünk, munkánk és fejlesztéseink *középpontjában a könyvtár használói állnak;*
- ⊗ a könyvtár kidolgozott *célrendszerrel és stratégiai tervvel rendelkezik;*
- ⊗ biztosított mind a vezetők, mind a munkatársak *elkötelezettsége.*

Amire nem került eddig sor, az a folyamatok folyamatos javításának beépítése a minőségirányítási rendszerbe és a megfelelő dokumentáció. Az év elején ezért megtörtént a *könyvtári* folyamatok azonosítása, leírása és feltérképezése,

valamint azoknak a folyamatoknak, folyamatrészleteknek a kiemelése, amelyeket problematikusnak találtunk. A hibák és az okok feltárása után annak a lehetőségét vizsgáltuk meg, hogy a folyamatszabályozás eszközeivel orvosolható-e a problémák, és ha igen, hogyan vezethető be a szabályozás a könyvtárban.

Előzetes megfontolások

A könyvtárak sajátos szervezetek: nemcsak az őrzés-rendelkezésre bocsátás funkciókból szükségképpen adódó hagyomány és megújulás paradoxon miatt, hanem azért is, mert a magyar könyvtárak túlnyomó többsége az ún. kis, sőt a mikroszervezetek közé tartozik. A 2008. évi

könyvtári statisztikában³ szereplő 2073 intézmény egy tizedében (220) nincs személyzet, a fennmaradó könyvtárak 90%-a 10-nél, 96%-a 30-nál kevesebb alkalmazottal üzemel. Hogy még pontosabbak legyünk: 1011 egyszemélyes, 290 kétszemélyes és 158 háromszemélyes könyvtárat sorolnak fel, tehát az 1853 személyzettel bíró könyvtárból 1459-ben (79%) legfeljebb három fő dolgozik! (A statisztikában a teljes személyzetre vonatkozó adatsort vettem alapul. A szakképzett könyvtárosok száma, illetve a teljes munkaidőre átszámított létszám ennek töredéke lehet!)

A könyvtári szervezet tehát jellemzően egyszerű: egy vezető van, a többiek – ha vannak – beosztottak, nincsenek szervezeti egységek, a munkamegosztás csekély. Jellemző, hogy egy vagy több folyamatot az elejétől a végéig egy ember végez. A statisztikai adatok között nem szerepel, de közismert, hogy a könyvtárak dolgozói többségükben nők; úgy vélem, ez is sajátos szint ad a könyvtárak szervezeti kultúrájának.

Tunkli Gábor már 1994-ben figyelmeztetett rá, hogy az akkoriban gombamód szaporodó kisméretű szervezetekben a minőségügyi rendszerek bevezetésének sajátos feltételei vannak. A szakmai specifikumok megértése és figyelembe vétele mellett különösen nagy szerepet játszik a szervezeti kultúra: „a kis szervezeteken belül jellemzőbbek az informális kapcsolatok. Kevesebb szint van a vállalati hierarchiában, s ezek könnyen átjárhatók, azaz a különböző szintek között gyorsan és kevésbé strukturáltan megvalósulhat az információcsere. Bizonyos szintű kommunikációs kapcsolat felett – s ez általában 10–15 körül alakul a szervezeti kultúra egyéb jellemzőitől (vezetési stílus, dolgozói bevonás, tudatos csapatépítés stb.) függően – a strukturálatlan információcsere azonban már komoly hátrányokat kezd jelenteni. (...) Ugyanakkor ezek a struktúraváltások jelentős szervezeti ellenállásokba szöktek ütközni. Nem csoda, hiszen egy laza, informális rendszerről kell átállni egy strukturáltabb, kötöttebb, hierarchikusabb rendszerre. Ilyen váltást jelent a kisvállalatok életében a minőségbiztosítás megjelenése.”⁴ További

fontos szempont, hogy „a feladatok és funkciók egy nagyvállalathoz képest kevesebb emberre oszlanak szét, azaz több a jó értelemben vett polihisztor. Egy ember esetleg egymáshoz egyáltalán nem kapcsolódó feladatokat is el kell, hogy lásson. Erre minőségbiztosítási szempontból is fel kell készíteni őket, azaz egy nagyvállalathoz képest több olyan emberre van szükség, akik az egész rendszert átlátják. Fajlagosan (egy főre vetítve) nagyobb képzési igénnyel kell számolni a kisvállalatok esetében.

Gyakori probléma még a minőségbiztosítási rendszerek dokumentumigényessége. (...) Egyfelől a működtetés dokumentumigényes – gondoljunk bele, hogy olyan szervezetekről van szó, ahol a verbális kommunikáció volt az uralkodó –, másfelől pedig a kialakítás során számos dokumentumot kell elkészíteni. Éppen ezért ügyelni kell arra, hogy csak a valóban szükséges dokumentálás valósuljon meg.”⁵ A túldokumentálás egyenesen a projekt bukását eredményezheti. Gondot okoz még a többfunkciós munka által okozott terhelés, ami mellett ismét nincs idő a rendszer-dokumentumok készítésére. További veszélyt jelenthet, hogy a vezetés nehezen szakít megszokott vezetési stílusával, a kézi irányítás módszerével.

A feladatok és a szolgáltatások köre ugyanakkor a kis könyvtárakban is sokszínű és a „vevő az általa megkívánt minőséget várja el, függetlenül attól, hogy a terméket vagy szolgáltatást milyen létszámú szervezet állítja elő.”⁶ Ezért nagyon fontos, hogy a könyvtárra szabott és fenntartható rendszert alakítsunk ki.

Van-e esélye a minőségügynek ilyen körülmények között? Van-e értelme a minőségirányításnak? Melyik minőségirányítási rendszer valósítható meg? Ezen belül, milyen szinten, milyen módszerekkel lehet a folyamatokat szabályozni? Szükség van-e minderre egyáltalán?

Bálint Julianna úgy vélekedik, hogy „a kulcskérdés annak eldöntése, hogy érdemes-e bevezetni a rendszert. Ehhez meg kell vizsgálnia, hogy a megrendelői megkövetelik-e a rendszer tanúsítását, illetve a bevételeivel összhangban vannak-e a rendszer bevezetésének és fenntartásának költ-

ségei. Másrészt egy hatékony minőségirányítási rendszer megalapozhatja a kevesebb hibás teljesítés, több megrendelés és ezáltal a jobb vállalati eredmények elérését.”⁷ A könyvtárak esetében is a mérték, a kardinális kérdés: mi az, amit szabályozni kell, és milyen mélységig?

Vizsgálódásaimban a Szent István Egyetem Állatorvos-tudományi Könyvtár, Levéltár és Múzeum (a továbbiakban *a könyvtár*) gyakorlatára támaszkodom, és a könyvtári területre összpontosítva igyekszem szorosan kapcsolódni a helyi sajátosságokhoz. Így remélem elkerülni a minőségirányítással kapcsolatos gondolkodás legfőbb veszélyét, hogy az erőfeszítések a dolgozók számára nehezen értelmezhető hangzatos általánosságokban enyészsenek el.

A folyamatszabályozás keretei

A könyvtárak többsége számára, a teljes körű minőségirányítás (TQM) lehet a legmegfelelőbb minőségügyi modell, mert

- ◉ középpontjában a külső és belső vevők elégedettsége áll,
- ◉ a kiterjedt dokumentáció és formalizáltság helyett a munkatársak és a vezetés elkötelezettségére alapoz,
- ◉ a szolgáltatásokban, a folyamatokban, a szervezetben, a vezetésben és a dolgozók szakmai életében a folyamatos javítás és fejlesztés záloga,
- ◉ út a tanuló szervezetté váláshoz,
- ◉ elsődlegesnek tekinti a humán szempontokat, és ennek megfelelő vezetést igényel,
- ◉ előkészítője lehet egy majdani könyvtári minőségdíj elérésének.

A TQM sarokpontjai irányt mutatnak a könyvtári folyamatok vizsgálatához is, és segítenek meghatározni, mely folyamatokkal érdemes foglalkoznunk, hogyan csoportosítsuk őket, mi legyen a szabályozás alapja és menete stb. „*Ahogy felismerik a kapcsolatot a termék minősége és a vevő elégedettsége között, ugyanúgy fel kell ismerni, hogy a termék minősége a folyamatminőség eredménye. Ez a folyamatok folyamatos*

fejlesztéséhez fog vezetni, amelynek a következménye a termékek minőségének a javulása, ami a vevő elégedettségét növeli.”⁸

Valamennyi minőségirányítási rendszer hangsúlyos részét képezi a folyamatok menedzselése, mégis a könyvtári folyamatszabályozásra vonatkozó hazai irodalom kevésbé gyakorlatias. Az ötvenes évektől a hetvenes évek elejéig történtek kísérletek a munkateljesítmény-normák meghatározására;⁹ ma a könyvtári minőségmenedzsment alapkönyvei¹⁰ a benchmarking, a minőségmodellek és minőségtechnikák kapcsán beszélnek a folyamatokról.

A könyvtári szolgáltatások típusai

A könyvtárak szolgáltatásai alapvetően nagyon hasonlóak, de a szolgáltatások tartalma és főként a gyakran írásban, szabályozásban nem rögzített eredménykritériumok könyvtárról könyvtárra eltérőek. A szolgáltatásrendszert a tradíciók és a használói igények határozzák meg. A hagyomány, a folytonosság kiemelt szerepet játszik, és ezt indokolja a könyvtárak megőrző funkciója is. A használói igényfelmérések hiánya azonban azal a veszéllyel járhat, hogy a megszokás erejével fenntartunk olyan szolgáltatásokat, amelyek felett eljárt az idő, vagyis melyeket a felhasználók már nem igényelnek, nem értékelnek.

A könyvtári folyamatok azonosításához célszerű a funkcionális megközelítést alkalmazni, és a könyvtár outputjából, azaz a szolgáltatásokból kiindulni.¹¹ Érdekes megfigyelni, hogy a közmegegyezésnek megfelelően könyvtári *szolgáltatásokról* beszélünk, holott a könyvtári folyamatok eredménye csak az információszolgáltatás és a használóképzés esetében mutatja a szolgáltatások „klasszikus” jegyeit:

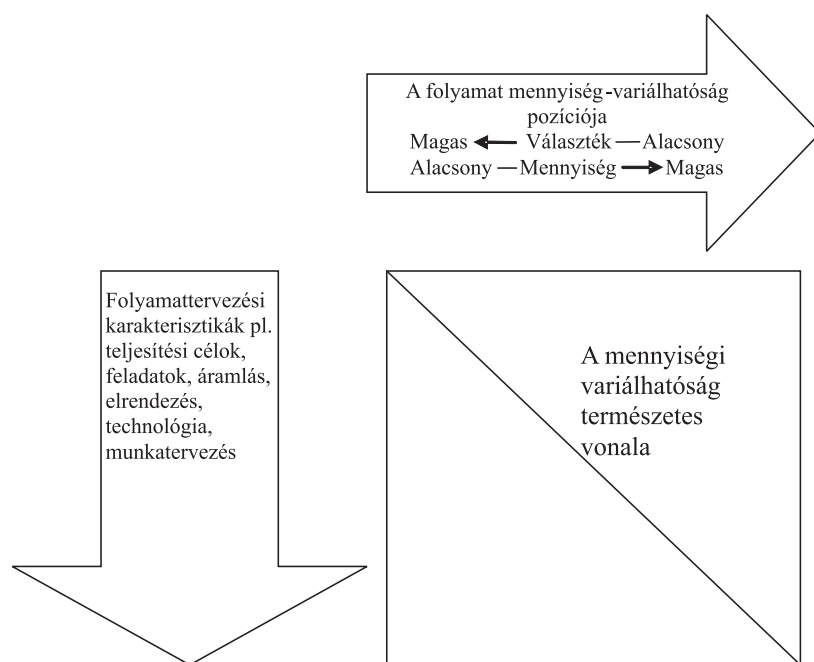
- ◉ *megfoghatatlan* (eredménye nem tárgyiasult),
- ◉ *egyidejű* az előállítás és igénybevétele (azonnal „fogyasztható”),
- ◉ *személyes* (elválaszthatatlan a szolgáltatótól, de maga az igénybe vevő is részt vesz benne),

© *ingadozó* (nehezen kiszámítható és reprodukálható mind az igény, mind a szolgáltatás és a szolgáltatási minőség).¹²

A többi könyvtári szolgáltatás motivációja a rendszerezés és a megőrzés; legfontosabb jellemzője a stabilitás, a következetesség, továbbá tárgyiasult eredményeket, tartósan „kínál”, többször felhasználható outputokat biztosít a használóknak, szolgáltatási elemekkel kiegészítve. Ezek előállításuk ismétlődő, gyakran jogszabályokkal, szabályzatokkal és szabványokkal határozottan körülírt folyamatok révén valósul meg. Ezek a folyamatok kimondottan „kínálják” magukat a szabályozásra, míg az „igazi” szolgáltatások esetében ez nehezebben oldható meg. A könyvtári folyamatok szemléletét árnyalhatja, ha ezeket a „termék – folyamat” mátrix által meghatározott tipológiában próbáljuk meg elhelyezni.¹³

terméket, szabályozott módon előállító *tömegfolyamat* az állományba vétel és a feldolgozás;

- *állandó folyamat* például a másolás;
- *tömegszolgáltatásként* (sok tranzakció, kis mértékű testreszabottság) foghatjuk fel a kölcsönzést,
- egy fokkal variábilisabb az *ügyfélszolgálati* munka, ahová az egyszerűbb eligazítást, tájékoztatást sorolhatjuk,
- míg a bonyolultabb tájékoztatási folyamatokat és az oktatást a *professzionális szolgáltatások* körébe utalhatjuk. (Ezeket alacsony mennyiség és magas választék, testreszabottság jellemzi; e folyamatban a kontaktszemélyzet körültekintő és maga az ügyfél is tekintélyes mennyiségű időt tölt el.)



1. ábra

„Termék-folyamat” mátrix¹³

A könyvtárakban a mátrix átlója mentén található szinte valamennyi folyamat típusra mondhatunk példát:

- az alapfolyamatot nem befolyásoló variabilitással, viszonylag nagy mennyiségű

A könyvtári folyamatokra vonatkozó előírások

A különböző típusú folyamatok szabályozása nyilvánvalóan eltérő megközelítést igényel. Míg például az állományba vétel és a feldolgozás jogszabályokkal, illetve kiterjedt szabvány-családdal körülírt, az oktatás és a tájékoztatás kevés formalizálható elemet tartalmaz. A könyvtárügyi jogszabályok és szabványok aktuális jegyzékét megtalálhatjuk a *Könyvtári Intézet* honlapján.¹⁴ Ezek többsége az állomány nyilvántartására és feldolgozására vonatkozik.

A könyvtári munkát érintő jogszabályok és szabványok

ismerete a szakmai minimum-követelményekhez tartozik, bár az ismeretek mélysége annak is függvénye, ki milyen területen dolgozik. A helyi sajátosságoknak megfelelő adaptációjukat házi szabályzatok biztosítják.

A szabványosítási törekvéseknek van még egy területe, amely kihatással van a könyvtári folyamatszervezésre: a statisztikai adatok, illetve a könyvtári teljesítménymutatók. A könyvtári teljesítménymutatókat a következő szabványok tartalmazzák:

MSZ ISO 11620:2000

Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók. 55 p.

Az ISO 11620:1998 alapján

MSZ ISO 11620:1998/Amd.1:2003

Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók (1. módosítás): További teljesítménymutatók könyvtárak számára. 15 p.

Az MSZ ISO 11620:2000 módosítása

MSZ ISO/TR 20983:2004

Információ és dokumentáció. Elektronikus könyvtári szolgáltatások teljesítménymutatói. 34 p.

Az ISO/TR 20983:2003 alapján

E mutatók nagy előnye, hogy garantált informatív tartalmuk, megbízhatóságuk, érvényességük, megfelelőségük, megvalósíthatóságuk és összehasonlíthatóságuk. Vannak közöttük olyan mutatók, amelyek nem a folyamatokat jellemzik, de vannak teljesítmény- és teljesítőképességi, illetve a használói igényekről és elégedettségről árulkodó mutatók is. A statisztikai, illetve a mutatók kiszámításához szükséges adatok gyűjtését

integrálni kell a folyamatok megfelelő pontjain. Alaposan át kell gondolni, hogyan lehet a leghatékonyabban elvégezni az adatgyűjtést.

Az ügyfélszolgálati és a professzionális szolgáltatási körbe tartozó könyvtári tevékenységek szabályozása sokkal inkább helyi, eseti jellegű. (Ellenőrző listák kialakítása, helyi eredménykritériumok megállapítása lehetnek erre alkalmasak, bár van ajánlott mutató is, a pontos válaszadás aránya.) A statisztikai adatgyűjtés és a mutatók könyvtárunkban választott körét a folyamatindikátorokról szóló fejezetben határozzuk meg.

A könyvtári folyamatok azonosítása és leírása

A fő- és alfolyamatok leltárának elkészítése

Deák meghatározása szerint azok az „Alapfolyamatok: amelyek inputokból outputokat (értéket) termelnek a külső ügyfelek számára.”¹⁵ Ha így közelítünk a folyamatokhoz, kisebb a veszélye annak, hogy az időnkét megszokásból felesleges termékek, szolgáltatások előállításával töltjük. Könyvtárunk szolgáltatási rendszerét ilyen szellemben átírva a fő folyamatok kimeneteinek, eredményeinek a listáját kapjuk:

1. táblázat

Szolgáltatások és kimeneteik

SZOLGÁLTATÁS	KIMENET/EREDMÉNY
Dokumentumszolgáltatás Kölcsönzés, helyben használat Könyvtárközi kölcsönzés Másolatszolgáltatás	használatba vehető/vett dokumentumok dokumentumok (másolatok) más könyvtárból másolatok (papír, elektronikus)
Információs szolgáltatás	válaszok, honlap
Használók képzése	oktatási segédletek, tanfolyamok
Tudományometriai elemzés	elemzett publikációs listák (IF, hivatkozások stb.)

Ezek felhasználhatók azután a fő folyamatok azonosítására, amelyek közül egyet a 2. táblázat mutat be:

2. táblázat
Fő folyamatok a könyvtárban (a dőlt betű a használoktól származó inputot jelzi)

BEMENET	FŐFOLYAMAT(OK)	KIMENET
Információforrások információkeresési ismeretek, készségek <i>hallgatói igények</i>	tananyagfejlesztés oktatás	oktatási segédletek tanfolyamok

Látszólag semmi újdonság nincs ebben a felosztásban. Ki ne tudná, hogy ezek a könyvtári munka alapfolyamatai? Az outputok tudatos átgondolása mégis formálja a munkánkra való rálátást, belső szemléletünket. Látjuk például, hogy folyamatunknak két bemenete van: az egyik a belső, könyvtári, a másik a használói input (dőlt betűvel jelezve). Természetesen e folyamatokat tovább kell bontanunk. Célszerűnek látszik *Bálint* javaslatát követni: „*Sokszor okoz gondot annak megállapítása, hogy hol van vége egy folyamatnak, és hol kezdődik a következő, azaz hol szabjuk meg az egyes folyamatok ha-*

tárait. Ennek megállapítására jó alapelv lehet, hogy ott, ahol szükséges és ésszerű a kimenet ellenőrzése, mérése.”¹⁶

Ez a megközelítés

- ⊙ behozza a minőség szempontját folyamat-elemzésünkbe,
- ⊙ arra kényszerít bennünket, hogy folyamatainkban mérhető „szakaszhatárokat” keressünk, és
- ⊙ egyúttal elősegíti külső és belső partnereink azonosítását.

Az előbbi példát folytatva:

3. táblázat
A használoképzés folyamata

BEMENET	FOLYAMAT(OK)	KIMENET	MINŐSÉGI KRITÉRIUMOK
információforrások információkeresési ismeretek <i>hallgatói igények</i>	tananyagfejlesztés	oktatási segédletek	
információforrások információkeresési ismeretek	a szükséges források és ismeretek kiválasztása	elsajátítandó anyag	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ az oktatás célja és célközönsége szempontjából optimális forrásokat tartalmazza ⊙ a szükséges keresési ismeretek teljességét tartalmazza
elsajátítandó anyag	didaktikus rendezés, módszerek kiválasztása, írás	tananyag	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ logikus felépítés ⊙ „laikusoknak” megfelelő módszerek ⊙ gördülékeny, világos fogalmazás
tananyag	szerkesztés	tankönyv vagy távoktatási (online) tananyag	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ a hallgatók számára könnyen elérhető ⊙ érthető és önálló feldolgozásra alkalmas ⊙ az ellenőrző kérdések legalább 70%-os megoldását teszi lehetővé

A táblázat folytatódik ...

... a táblázat folytatása

BEMENET	FOLYAMAT(OK)	KIMENET	MINŐSÉGI KRITÉRIUMOK
tankönyv vagy távoktatósi (online) tananyag	elemzés	ellenőrző kérdéssorok, feladatok	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ az ismeretek és készségek releváns részét kéri számon ⊗ megfelelő választékban áll rendelkezésre
<i>hallgatói igények</i>	oktatás	tanfolyamok	
hallgatói igények	a tematika, módszertan, időbeosztás, segédletek kidolgozása, összegyűjtése	tanfolyam	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ a hallgatók számára megfelelő időbeosztással, módszerekkel, mélységben legyen megtartva ⊗ a technikai háttér kifogástalan állapotú legyen ⊗ a tanfolyam záró tesztjén a hallgatók legalább 80%-a min. 70%-os eredményt tudjon elérni

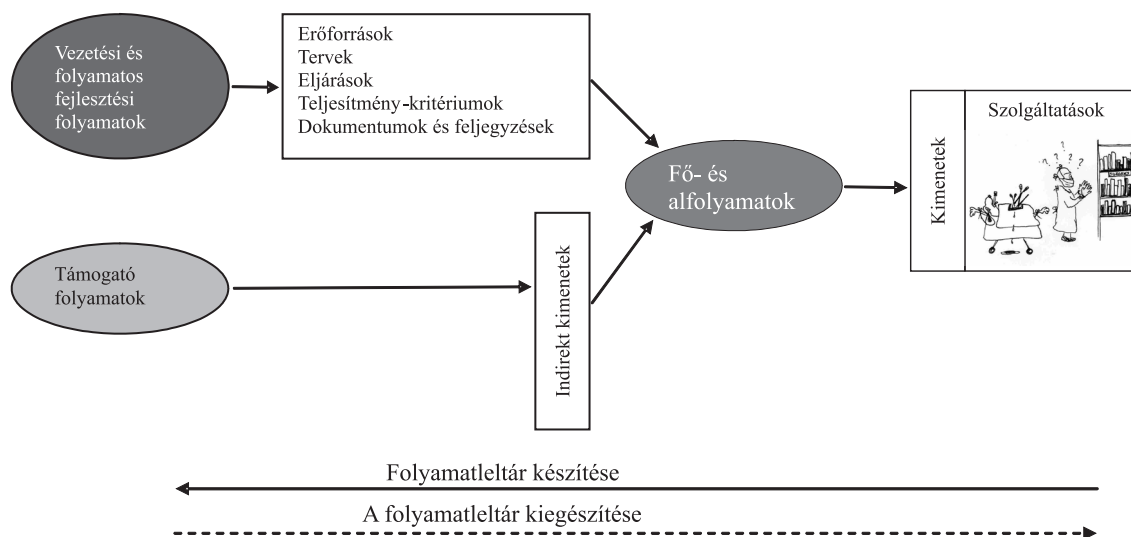
A folyamatok ilyen szemléletű leírásakor szembeötlő, hogy míg az alacsony variabilitású, a nagyobb mennyiségű végterméket előállító folyamatokat igen részletesen le tudjuk írni, a nagy variabilitású, professzionális szolgáltatások leírásában csak a jóval átfogóbb mozzanatok ragadhatók meg.

A könyvtári folyamatok „outputból levezetett” modellje

A 2. ábra összefoglalja azt a kétirányú logikát, amelynek segítségével a folyamatleltárt összeállítottuk:

2. ábra

A folyamatleltár készítésének logikája



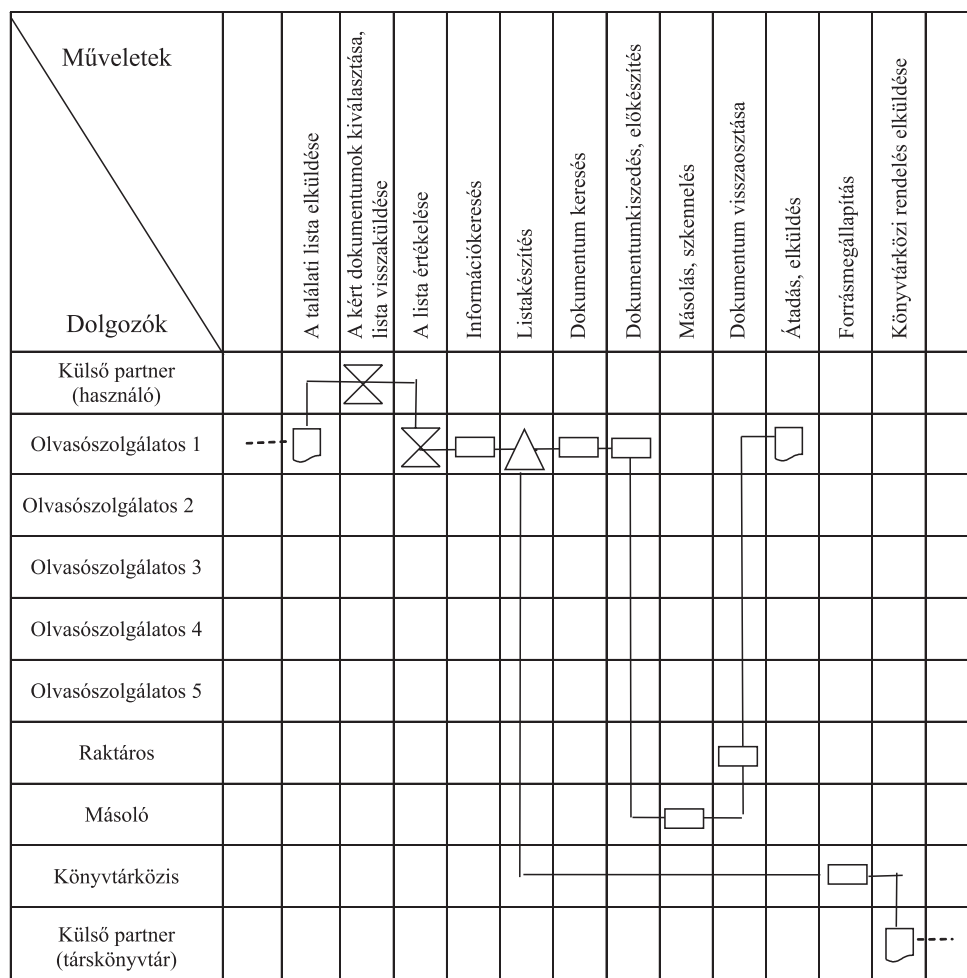
A partnerkapcsolatok grafikus ábrázolása a folyamatokban

A bemenetek és kimenetek számbavételével a külső és belső partnerek azonosítása is pontosabbá válik, átláthatóbb lesz a feladatmegosztás. A partnerek elégedettsége, a reklamáció hiánya sok esetben az output minőségének elégséges mutatója. A kis szervezetek egyik problémája, hogy *egy* dolgozó visz végig egy munkafolyamatot, így már csak a végén derül ki, ha esetleg hibázott, ha az általa létrehozott termék a ráépülő folyamat vagy a használó számára nem megfelelő. Akár ennek a kockázatnak a szűrésére is

alkalmas egy ábrázolási módszer, a *Dolgozó/Művelet mátrix*¹⁷. A mátrix soraiban soroljuk fel a partnereket, míg az oszlopok az egymás után következő lépéseket tartalmazzák. Természetesen itt is különböző léptékekkel dolgozhatunk: egészen apró lépésekre is bonthatjuk a folyamatot. Arra vigyázni kell, hogy a kiválasztott folyamat/tevékenység részletét csak egy „partner” hajtja végre. A sorok (Dolgozó) és oszlopok (Folyamat, tevékenység, művelet) metszéspontjában található cellába rajzolhatjuk a tevékenység jellegének megfelelő folyamatra jelképet, ezeket pedig a folyamat irányát jelző nyíllal vagy vonallal köthetjük össze.

3. ábra

Dolgozó/művelet mátrix



A támogató, vezetési és folyamatos fejlesztő folyamatok azonosítása

Térjünk vissza a folyamatleltárhoz. Ezt áttekintve rögtön hiányérzetünk támad: nem szerepelnek benne a támogató, a vezetési, irányítási és a folyamatos fejlesztést biztosító folyamatok. Természetesen ezek is jellemezhetők bemene-tekkel és kimenetekkel, de nem kapcsolhatók közvetlenül a szolgáltatásokhoz, nem „vezet-
hetők le” ezekből, hanem a fő folyamatok át-gondolásával azonosíthatók. Támogató folya-matnak azokat a folyamatokat tekintem, ame-lyeket „*az infrastrukturális háttér biztosítása és az alaptevékenység kiszolgálása érdekében kell elvégezni*”¹⁸, és a főfolyamatok szakmai tartalmához indirekt outputtal járulnak hozzá.

A vezetési folyamatok körébe azokat sorolom, amelyek általában több folyamatnak azonos mó-don szabnak irányt:

- ☉ gondoskodnak a folyamatok irányításáról és szabályozásáról,
- ☉ biztosítják és elosztják a folyamatokhoz szük-séges erőforrásokat.

A folyamatos fejlesztést biztosító folyamato-
kat ez utóbbiak közé sorolom, hiszen ezekben a *PDCA/SDCA ciklus* megvalósítását biztosít-ják.¹⁹

A folyamatleltár teljessé tételét segíti a minő-ségi kritériumok figyelembevétele, és az is, ha a felülről lebontó megközelítést a mindennapi, elemi tevékenységek áttekintésével egészítjük ki, és alulról is építkezünk. Így a következő fo-lyamatleltár alakul ki:

4. táblázat
Folyamatleltár

Folyamat\kategória	FŐF.	TF	VF	FFF	KF
Kapcsolattartás			X		
Pályázati tevékenység, forráskeresés			X		X
Tervezés			X		
Projekt menedzsment			X		
Marketing			X		X
Emberi erőforrás-menedzsment			X		
Szabályzatok, követelmények készítése			X		
Adminisztráció			X		
Ellátás			X		
Biztonsági intézkedések			X		
Szoftver és hardver beszerzés és működtetés		X			
Számítógépek és hálózat üzemeltetése, bizton-sági mentések		X			
HUNTEKA működtetése		X			
Állományépítés	X				
Authority-fájlok és tárgyszójegyzékek karban-tartása		X			
Feldolgozás	X				
Raktározás		X			
Dokumentumszolgáltatás	X				

A rövidítések feloldása és a táblázat folytatása a következő oldalon található.

... a táblázat folytatása

Folyamat\kategória	FŐF.	TF	VF	FFF	KF
Könyvtárközi kölcsönzés	X				
Másolat-előállítás	X				
Adatbázis-beszerezés és -működtetés		X			X
Információszolgáltatás	X				
Honlap szerkesztés	X				X
Tananyagfejlesztés	X				
Oktatás	X				X
Publikációelemzés	X				

FŐF – főfolyamat

FFF – folyamatos fejlesztő folyamat

TF – támogató folyamat

KF - kulcsfolyamat

VF – vezetési folyamat

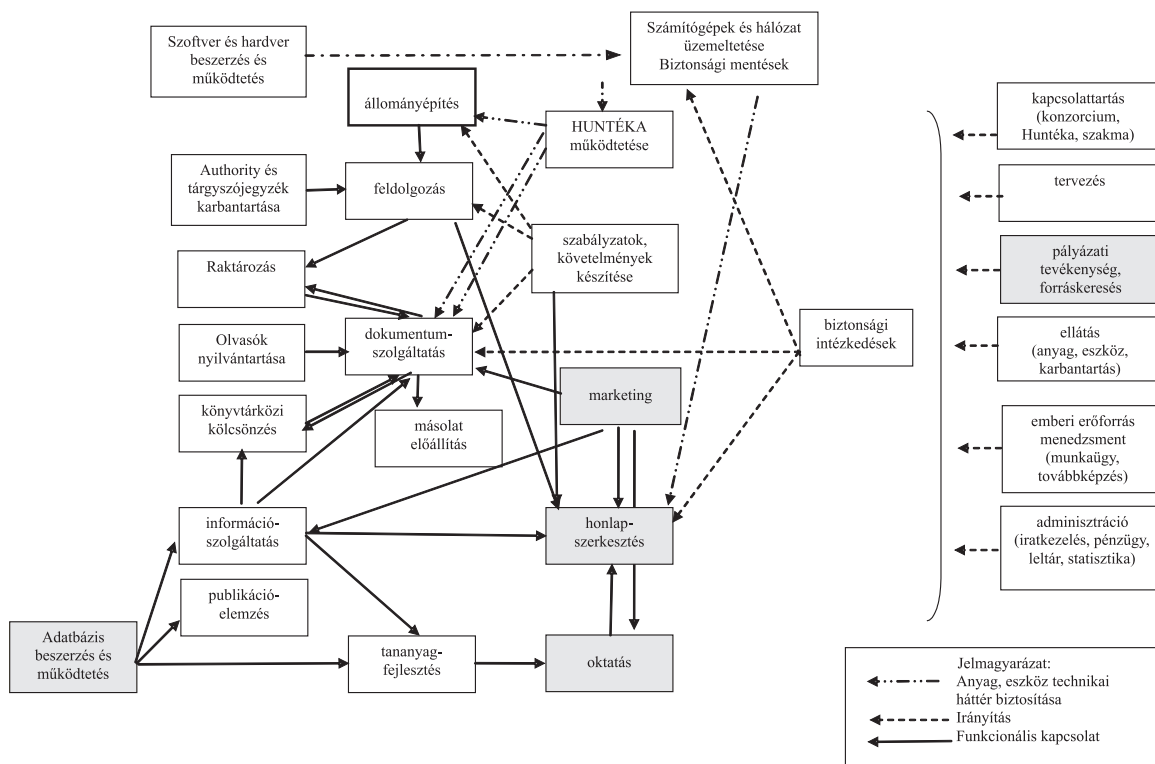
Folyamatterkép

A folyamatleltár aprólékosságát kiegészíti a folyamatterkép szemléletessége. Két egymást kiegészítő megoldással próbálkoztunk. A folyamatok bármelyike lehet a szervezet adott helyzetében stratégiai jelentőségű kulcsfolyamat.

A folyamatok lényegi kapcsolatait nagyon jól szemlélteti a gráf jellegű ábrázolás (4. ábra), amelyen az összekapcsolódó folyamatok közötti kapcsolat jellege (funkcionális, az erőforrások áramlása vagy irányító) is megmutatható. A folyamat típusok színes jelölése hozzájárul a szemléletesség növeléséhez.

4. ábra

Könyvtári folyamatterkép

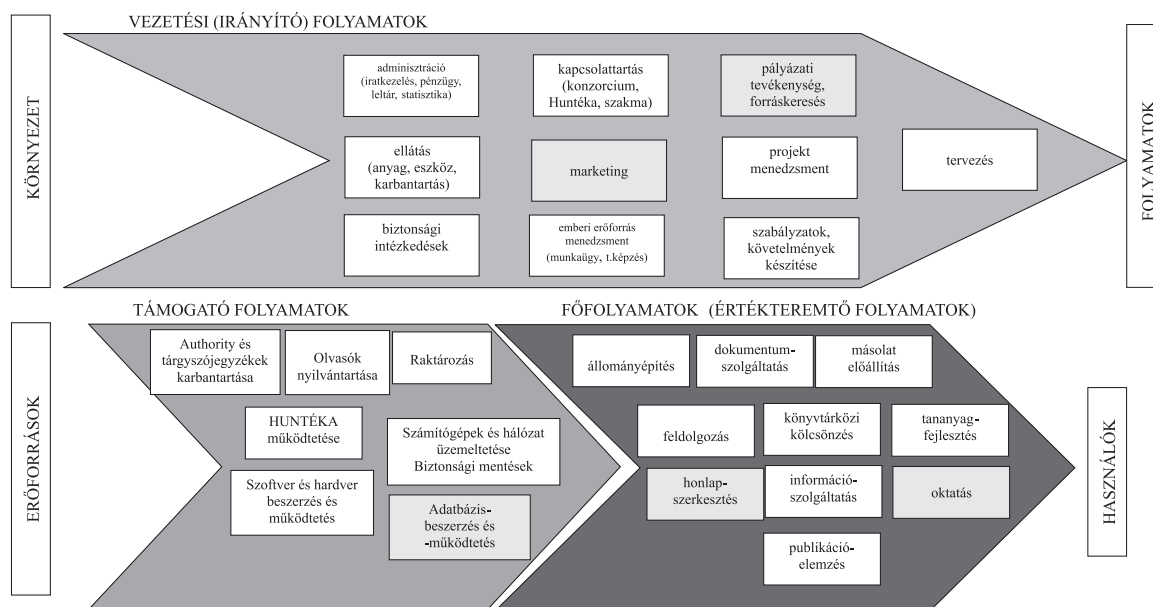


A következő nyíldiagramon (5. ábra) pedig vizuálisan is jól elkülönülnek a különböző folyamatkategoróriák, miközben nyilvánvalóvá válik, a vezetési folyamatok hogyan fedik le a támogató- és főfolyamatokat, hogyan kapcsolják össze a könyvtárat a környezetével, hogyan határozzák meg a folyamatokat (politikai szinten a stratégiai irányok meghatározásával, tervezéssel, szabályozással, az erőforrások elosztásával), és

hogyan jön létre a használók számára az érték a könyvtárosok munkájából. Ez az ábrázolásmód – számomra – megmutatja a szaktudás, a kompetencia, a tapasztalat és az ezek birtokában végzett munka kiemelkedő szerepét a könyvtári szolgáltatásban megtestesülő és jó esetben a használók számára nélkülözhetetlen hozzáadott érték előállításában.

5. ábra

Folyamattérkép nyíldiagramon



* A téglalapok eltérő mérete csak a szöveg függvénye, nem utal a folyamatok jelentőségére.

Konkrét folyamatszabályozási feladatok

A folyamatszabályozás alakulása könyvtárunkban

A folyamatleltárban és a folyamattérképen egyaránt érzékelhető, hogy könyvtárunkban nincs tudatos „folyamatos fejlesztő” tevékenység. Van ugyan célkitűzés, tervezés és megvalósítás, de – mint oly sok helyen – nem fogalmazódnak meg mérhető célok, nincs megtervezve az értékelés, a javítás, a szabványosítás. Gyűjtünk bizonyos statisztikai adatokat (a központi adatszolgáltatás

keretei között) szolgáltatásainkról, könyvtárunk igénybevételéről, de ezek nem alkalmasak annak megállapítására, hogy folyamataink az elvárt minőségű termék/szolgáltatást produkálják-e, és hogy ez a használóknak megfelel-e (érezhető minőség).²⁰

Ugyanakkor „A minőségyszabályozás legfontosabb eszköze a folyamatszabályozás. A minőséget ugyanis csak úgy lehet biztosítani, hogy az előállítás minden egyes folyamatát szabályozzuk, és az ellenőrzés során nyert értékek alapján beleavatkozunk a folyamatba. (...) A folyamatszabályozás egy adott tevékenységsorozat megvalósítási módjának és megvalósítási feltételei-

nek megtervezését jelenti, vagyis:

- ⊙ a lépések,
- ⊙ a szükséges erőforrások (személyek, eszközök, pénz),
- ⊙ az időszükséglet, a határidők,
- ⊙ a felelőségek és hatáskörök,
- ⊙ az ellenőrzési, beavatkozási pontok, módszerek és felelőségek,
- ⊙ a visszajelzési lehetőségek,
- ⊙ a szükséges dokumentumok és feljegyzések meghatározását.²¹

Folyamatszabályozási feladataink

Ha a TQM szerinti minőségirányításra törekszünk, feltétlenül meg kell határoznunk azokat a folyamatokat, folyamatelemeket, amelyeknek a formális szabályozására szükség van. Ezzel kapcsolatos feladataink különböző terjedelműek, mélységűek, prioritásúak – a folyamat (folyamat-részlet) stratégiai fontosságától és társadalmi hatásától (értékhozzáadás szintjétől) függően. (Vö. DEÁK, p. 13.) *Egy kis könyvtárban sem a rendelkezésre álló munkaerő, sem a munkamegosztás nem teszi lehetővé és szükségessé az összes folyamat részletekbe menő leírását, folyamatábrák készítését, lépésenkénti mérések és ellenőrzések bevezetését, dokumentumok és feljegyzések készítését.* Ezért szükséges a folyamatokat súlyozni.

Könyvtárunkban vannak olyan folyamatmenedzselési és folyamatszabályozási feladatok, amelyeket *minden folyamatra ki kell terjeszteni, és dokumentumban kell rögzíteni:*

1. meg kell határozni a folyamatmenedzsmet dokumentumainak formáját,

2. ki kell jelölni a folyamatgazdát,
3. meg kell határozni a folyamat végrehajtójának feladat-, felelősségi és hatáskörét,
4. meg kell határozni a folyamat áttekintésének, ellenőrzésének, értékelésének rendszerét, a szükséges indikátorokat és mérési eljárásokat,
5. döntést kell hozni arról, hogy szükséges-e a folyamat szabályozása vagy újjáalakítása.
6. ha igen, milyen prioritással mikorra készüljön el, és ki a szabályozás/újjáalakítás kidolgozásának a felelőse.

Folyamatmenedzsmet űrlap

A fenti felsorolás szerinti első lépéssel kezdtük a szabályozási feladatok megoldását. Ennek megfelelően kidolgoztam az *1. mellékletben* található űrlapot, amely a lehető teljességgel tartalmazza a folyamat menedzseléséhez szükséges információkat. Az űrlapot *Kalapács János* könyvének²¹ floppy-mellékletén található dokumentum segítségével alakítottam ki. Természetesen a teljes folyamatmenedzsmet-dokumentáció elkészítése hosszú időt vesz igénybe, és nem lehet és szükséges az összes jellemzőt kitölteni. A dokumentációt a munkatársak által problematikusnak ítélt folyamatokkal kezdjük.

A szabályozandó folyamatok kiválasztásának elvei

Milyen kritériumok alapján sorolhatjuk a folyamatot a szabályozandó, javítandó vagy megváltoztatandó kategóriába? Ehhez az alábbi táblázat nyújthat segítséget:

5. táblázat

Döntési tábla a folyamatszabályozás szükséges szintjének a meghatározásához

Kritérium \ teendő	Beavatkozás nem szükséges	Dokumentálás szükséges	Szabályozás (folyamatos javítás) szükséges	Egyszeri, mélyreható javítás + szabályozás szükséges	Változtatás (újajálakítás) szükséges	Új folyamat kialakítása szükséges (projekt)
A belső vagy külső partnerektől panasz érkezik – statisztikailag elhanyagolható esetszám	X					
A belső vagy külső partnerektől panasz érkezik – ritkán			X			
A belső vagy külső partnerektől panasz érkezik – rendszeresen				X	X	
A belső vagy külső partnerek hiányként érzékelik, bár a folyamat létezik		X			X	
A belső vagy külső partnerek hiányként érzékelik, a folyamat nem létezik						X

A panaszok, illetve hiányérzet megfogalmazása természetesen többnyire nem magára a folyamatra, hanem annak körülményeire vagy az előállított termékre/szolgáltatásra vonatkozik. Értelemszerűen az olyan folyamatok esetében, amikor se panasz, se hiányjelzés nem érkezik, a kis könyvtárban konkrét szabályozási lépést nem kell tenni. Ezen folyamatok esetében sem hiányozhat azonban a rendszeres áttekintés, értékelés, amikor a fenti kritériumokra is rákérdezzünk.

Mivel a múlt év végéig a panaszkezelés „spontán” zajlott, azaz nem rendelkezünk feljegyzésekkel arról, hogy milyen panaszok és hány alkalommal érkeztek, csak a szubjektív módon gyakorinak vagy visszatérőnek érzett problémákkal tudtunk foglalkozni. Az év elejétől rendszeresítettük a pozitív visszajelzések és a panaszok pontos regisztrálását.

Ha megállapítottuk, hogy mely folyamatok igényelnek beavatkozást, azt is meg kell határozni, hogy milyen sorrendben foglalkozunk velük. Ehhez a már említett stratégiai és érték hozzáadási szint mátrixot hívhatjuk segítségül (6. ábra).

6. ábra

A folyamat stratégiai és értékhozzáadás szintje mátrix²³



A prioritási sorrendet ennek megfelelően a vevők (külső felhasználók) hosszú távú igényei és a folyamatba fektetett szakmai munka mennyisége szabják meg. Az általunk választott sorrend:

1. Elsődleges folyamat (nagy stratégiai jelentőség, magas értékhozzáadás)
2. Magas értékhozzáadás, alacsony stratégiai jelentőség
3. Stratégiaileg fontos folyamat (alacsony értékhozzáadás, nagy stratégiai jelentőség)
4. Az alacsony stratégiai és érték-hozzáadási szinttel rendelkező folyamatokat lehetőleg megszüntetjük.

Azért részesítjük vizsgálódásaink során előnyben a magas érték-hozzáadási szintű feladatot akkor is, ha stratégiai jelentősége kisebb, mert ez kedvezőtlen esetben értékes munkacapacitást von el a többi folyamattól.

Szabályozást igénylő folyamatok könyvtárunkban

A használói panaszok gyűjtése és a dolgozók problémaérzékelése alapján könyvtárunkban tizennégy folyamatszabályozással kapcsolatos feladatot azonosítottuk. Ezek jelentősége, mélysége és orvosolhatóságának bonyolultsága jelentősen eltérő. Néhány kimondottan a vezetés feladatkörében megerősítendő (például a marketingstratégia kidolgozása, a rendszeres dolgozói teljesítményértékelés szisztematikusabbá tétele), de a problémák többsége a fenti prioritási táblázatban meghatározott módon oldható meg.

A hibák őszinte feltárásának – és a megoldási alternatívák közös kidolgozásának és megfontolásának – feltétele a támogató légkör, a minőségi munka iránti kollektív elkötelezettség.

Dokumentálás

A kiskönyvtárakban uralkodó főként verbális kommunikáció, alkalmi megállapodások és a dokumentálásra fordítható csekély munkaidő

nemegyszer elhalványítja, felváltja a létező szabályozásokat, dokumentumokat is. A könyvtárosok között ugyan szoros a kapcsolat, de a feleses szolgálati beosztás miatt előfordul, hogy a szóbeli közlések nem jutnak el mindenkire, az egymást váltó olvasószolgálatosok csak percekre találkoznak. Az írásos (formális és informális) közlések szerepe megnő.

Könyvtárunkban is hasonló a helyzet: a használati, gyűjtőköri, feldolgozási szabályzatok frissítése (alapos közös átdolgozás és megismertetés) önmagában kiküszöböl számos bizonytalanságot, amelyek kedvezőtlenül befolyásolják a folyamatokat. A folyamatmenedzsment-lapokon tisztázhatók az egyes lépésekhez, feladatokhoz tartozó felelősségi és hatáskörök.

A gyarapítást és feldolgozást végző egyetlen könyvtáros is igényli a kollektíva pontosabban dokumentált támogatását, így közös fájlokat alakítottuk ki a gyarapítási javaslatok gyűjtésére és a tartalmi feltárás konszenzusos javítására, ezek nyomon követésére. Nagyon fontos ugyanis, hogy a feldolgozó és az olvasószolgálatos egyféle logika szerint használja a kereshetőséget nagyban meghatározó tárgyszórendszert, azonos módon ítélje meg a feldolgozás szükséges mélységét, az esetleg használandó szabad tárgyszavak megválasztását stb.

A megvalósítás kulcskérdése a belső információáramlás javítása. Ez a folyamat teljes újjáalakítást igényelt.

Folyamatszabályozás

Kölcsönzési munkamenet – benchmarking támogatással

Könyvtárunk a kölcsönzések viszonylag kis száma miatt nem használ vonalkódokat. A kölcsönzések egyrészt kézzel kerülnek bevitelre a Huntéka integrált rendszer kölcsönzési moduljába, másrészt a használók egy könyvkartont írnak alá, amelyet beiratkozási tasakjukba helyezünk. A manualitás azonosított hibaforrás, amely használói panaszokhoz vezethet.

A probléma megoldását a hibák számszerűsíté-

sével (a kartonos és a gépi nyilvántartás összevetésével) kezdtük. Az aktuális kölcsönzések 1,29%-ában találtunk hibát. Ezt nem ítéljük drámainak, de szeretnénk természetesen, ha reklamációmentessé válna ez a folyamat.

A probléma gyökere abban keresendő, hogy a kölcsönzési tranzakciók többsége erős nyomás alatt történik. Nemcsak a „hallgatói rohamok” miatt, hanem azért is, mert az olvasószolgálatos nemcsak kölcsönöz, hanem tájékoztat, segíti a másolást, a raktárba megy, felveszi a telefont, és általában még háttér munkákat is végez. A kritikus pont tehát az, amikor a kölcsönzési folyamat közben valami eltereli a figyelmet, és a munkamenet megszakítására készíti a könyvtárost. Annak kiderítésére, hogyan kerülhetők el ezek a hibák, egy házi folyamat-összevetést végeztünk: megkértük a munkatársakat, írják le lépésről lépésre a kölcsönzés és visszavétel munkamenetét úgy, ahogyan ők végzik. A munkamenetek összevetése alapján két megközelítést tudunk azonosítani, amelyek közül a kevesebb lépésből álló, ún. *gép-centrikus* megoldás tűnik biztonságosabbnak, ezért az olvasószolgálat számára ezt javasoljuk.

Folyamatindikátorok (az ellenőrzés biztosítása)

A szabványos teljesítménymutatók nem mindig tükrözik munkánk lényegét, és nem mind alkalmasak arra, hogy a folyamatos fejlesztéshez egzakt iránymutatással szolgáljanak. Ezeket kívül saját mutatókkal is próbálkozunk. Milyen követelményeknek tegyenek eleget a folyamatindikátorok?

1. A folyamatoknak olyan jellemzőit ragadják meg, amelyek a könyvtár küldetése és céljai szempontjából nagy jelentőségűek.
2. Az adatgyűjtés ne rójon elviselhetetlenül nagy terhet a munkatársakra, és mértéke álljon arányban az eredmények hasznáival.
3. Az indikátorok álljanak lényegi összefüggésben a folyamatokkal, hogy hozzájáruljanak azok folyamatos javításához.

A folyamatok áttekintése, leltára alapján most néhány olyan ellenőrzési pontot (teljesítmény-

és teljesítőképeségi mutatót) választottunk ki, amelyek rendszeres vizsgálata véleményünk szerint mutatja, hogy a folyamat megfelelő-e, vagy javításra szorul. Természetesen meghatározzuk ezekhez az adatfelvétel és a számítás módját, a mérés gyakoriságát és felelősét.

◉ *a könyvtárközi kölcsönzés gyorsasága* (MSZ ISO 11620:2000, B2.5.1),

◉ *a dokumentumok feldolgozásának középideje* (MSZ ISO 11620:2000, B3.2.1),

◉ *a feltárás használói megfelelése*.

Meghatározás: A használók keresési sikerességén keresztül a feldolgozás megfelelőségének vizsgálata. (E mutató kidolgozásában az MSZ ISO 11620:2000 szabvány B2.7 Információkeresés fejezetében szereplő mutatókra támaszkodunk.)

◉ *a kölcsönzés pontossága*

◉ *a pontos válaszadás aránya* (MSZ ISO 11620:2000, B2.6.1.)

◉ *az oktatás eredményessége*

Meghatározás: a záró tesztek közül a 70% feletti eredményűek aránya.

◉ *a másolatszolgáltatás hatékonysága*

Meghatározás: a könyvtár és az olvasók által készített másolatok egységre eső ára.

◉ *relatív kölcsönzési hatékonyság*

Meghatározás:

1. az adott évben beszerzett és kölcsönözhetőnek minősített dokumentumokat hány-szor kölcsönözték, illetve
2. hány-szor használták helyben a nem kölcsönözhetőket.

Úgy véljük, ezek a mutatók a főfolyamatok megfelelőségének releváns mértékei lehetnek, és alapot adhatnak az összehasonlításhoz, ugyanakkor használat-centrikusságuk miatt a TQM szempontjainak is megfelelnek.

A szabályozás egyéb eszközei: ellenőrzőlista, elégedettségmérés

Vannak olyan folyamatok, nevezetesen a professzionális szolgáltatások körébe tartozó rendkívül variábilis folyamatok, amelyek szabályozásához más eszközökre van szükség. Könyvtárunkban két ilyen van: az információszolgál-

tatás (tájékoztatás) és az oktatás. Ezek esetében a fenti mutatókon kívül finomabb eszközökre is szükség van a minőség folyamatos fenntartása és fejlesztése érdekében.

Az *információszerzés* (tájékoztatás) folyamatához egy olyan ellenőrzőlistát készítettünk, amely biztosítja, hogy a folyamat változó tartalommal, de azonos logika szerint menjen végbe, és ne csak a munkamozzanatok közül, de a források közül se maradjon ki egyetlen fontos sem. Az *oktatás* a másik professzionális szolgáltatásunk. A hallgatók elégedettségét, igényeit minden tanfolyam végén megvizsgáljuk. Szokott kérdőívünket most néhány újabb szemponttal egészítettük ki, és ettől az évtől fogva ezt használjuk. Ezen kívül a kar is évente értékelteti az oktatókat a hallgatókkal.

Újjáalakítás vagy új folyamat kialakítása

Vannak olyan problémák, amelyek a meglévő gyakorlat elvetését, valamilyen új folyamat kialakítását igénylik. A BPR²⁴ klasszikus menete

1. a vállalati jövőkép és a folyamat újraformálásával elérendő cél megfogalmazása,
2. az újraformálandó folyamatok azonosítása,
3. a meglévő folyamatok megértése és mérése,
4. az informatikai lehetőségek azonosítása,
5. az új folyamat prototípusának megtervezése és létrehozása.²⁵

Az állománygyarapítás támogatása, a projekttervezés formalizálása és a belső információáramlás „reformja” kerültek ebbe a csoportba.

A belső információáramlás sok egyéb folyamatban – például a kollektív időgazdálkodás javításában – kulcsfontosságú. Az információ elakadásának okait halszálka-elemzéssel tártuk fel, s végül egyszerű megoldásra találtunk: a közös levelező lista mellett a levelezőrendszer naptár funkcióját és egy a legfontosabb fájlokat tartalmazó, a hálózatról mindenhol elérhető „közös

dosszié” használatát vezettük be. Nem kisebb jelentőségű – és semmilyen szabállyal nem helyettesíthető – az elhatározás, hogy a közösség minden tagja gondosan ügyel a többeket érintő információ közlésére, szétsugárzására.

Összegzés

Könyvtárunk elindult a teljes körű minőségirányítás útján, és ennek az elmúlt években több elemét kialakította. Küzdünk azonban visszavisszatérő problémákkal, amelyek panaszokra adnak okot. Ezeket a folyamatszabályozás eszközeivel küszöbölhetjük csak ki. A dolgozat keretében a folyamatszabályozással kapcsolatos elméleti megállapításokat igyekeztem átültetni a gyakorlatba.

A folyamatok leírásában és értékelésében a végközpontú kiindulást a könyvtár szolgáltatásai jelenthetik (outputból levezetett modell), amelyek magukban foglalják a szükséges (és meghatározott minőségi kritériumokat teljesítő) kimeneteket. Ezek azonosítása révén lehet megtalálni azt a léptéket, amely a folyamatleírás optimális szintjét biztosítja. A folyamatleírás mélységét meghatározza a folyamatok variabilitása. A könyvtárban szinte minden folyamat típus megtalálható, az erősen szabályozott kis variabilitású tömegfolyamatoktól a szinte teljesen egyedi professzionális szolgáltatásokig, amelyek eltérő szabályozási megoldásokkal kezelhetők. A folyamatok különböző ábrázolási módjai a folyamatmenedzsment megvilágító erejű támogatói lehetnek.

Könyvtárunk a belső és külső partnerek panaszai alapján tizenegy, a folyamatszabályozáshoz kapcsolható problémát azonosított. Ezek között szerepel a marketing stratégia hiánya, amelynek kidolgozása meghaladta volna a dolgozat kereteit. Más esetekben a feladatkörök és hatáskörök dokumentálása elégséges a folyamat „rendbetételéhez”. Vannak azonban olyan hibák, amelyeknek megoldásához a folyamatszabályozás, sőt a folyamat-újjáalakítás módszereihez kellett nyúlnunk. Valamennyi folyamatra nézve

szükségesnek látjuk az alapvető jellemzők átgondolását, amit a folyamatmenedzsment őrlop támogatásával meg lehet oldani.

Könyvtárunk folyamataival foglalkozva nem maradt kétségem afelől, hogy a teljes körű minőségirányítás legmunkaigényesebb és legbonyolultabb eleme a folyamatos javítás biztosítása. A hazai, túlnyomó részben kiskönyvtárakban a formális és jól dokumentált, valamennyi munkaterületre kiterjedő folyamatszabályozás nem szükséges és nem is elvárható. Az egyéni megszokások, a „befelé fordulás” itt jobban fenyegetik a folyamatokat, mint a nagyobb szervezetekben, ezért a használói elégedettség mérése, a folyamatok időszakos átgondolása, néhány jól megválasztott mutató folyamatos figyelemmel kísérése sokat segíthet a PDCA/SDCA-ciklus érvényesítésében, a folyamatos jobbításban és fejlesztésben, különösen akkor, ha új dolgokat (technológiát, szolgáltatásokat) kell integrálni a könyvtár kialakult rendszerébe. A megszokott, hagyományos szerepeket és folyamatokat felborító újdonságok pedig – tetszik vagy sem – folyamatosan érkeznek.

Nem foglalkoztam a folyamatok és a szervezeti kultúra összefüggéseivel, pedig csak ezen a szűrőn keresztül történhet bármilyen átalakítás. A minőségi törekvések csak a munkacsoportból magából fakadhatnak, motiváció nélkül formalitássá silányulnak. A szervezeti kultúrát erőteljesen befolyásolja, hogy a könyvtárosok többsége nő. Ennek vannak hátrányos oldalai is a szakma számára, ám éppen a minőségirányítás és a folyamatszabályozás szempontjából támaszkodhatunk a könyvtárakban érvényesülő női kultúrára. Miért ne transzferálódna a családban megszokott empatikus viselkedés, a szükségszerűen kialakított munkaoptimalizálás a munka világába? (Hiszen a nőknek a munkába állás és a családalapítás pillanatától kezdve egyszerre három-négy összetett folyamatra kell figyelniük, és a munka – háztartás – gyerekek – idős szülők „négyezőben” logisztikai bravúrokat kell megoldaniuk – hogy a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodásról ne is beszéljünk.) Kényszerűségből is megtanulják, hogyan kell

komplex folyamatokat partnerközpontúan lefuttatni. Lehet, hogy érdekérvényesítésben, kockázatvállalásban kevésbé sikeresek, de építeni lehet kitartásukra, és biztos, hogy sokan közülük ahhoz a 30%-hoz tartoznak, akik ösztönösen üzik a minőségmenedzsmentet.

Könyvtárunkban is a spontán minőségirányítás és folyamatszabályozás működik egy női jellegű, támogató szervezeti kultúra talaján. A folyamatszabályozással kapcsolatos eddigi munkálatok is hoztak már kisebb-nagyobb eredményeket, de hogy a tervezett ellenőrzések, visszacsatolások sorra kerülnek-e, az újjáalakított folyamatok megvalósíthatók-e a tervezett módon, és mindez valóban a folyamatok jobbításához vezet-e, a jövőben fog eldőlni. Nagy a kockázata, hogy folyamatos túlterheltségünk miatt éppen ezeket a feladatokat hanyagoljuk el. Elkötelezettségünkben bízva remélem, hogy közösen kialakított céljaink érdekében mégsem ez lesz a sorsuk, hiszen a szolgáltató folyamat *„életre szólóan érdekes, fontos és értékes tapasztalatot jelent a vevőnek”*.

Köszönetnyilvánítás

Köszönetet mondok kollégáimnak segítőkészségükért, ötleteikért és nyitottságukért, amellyel a dolgozat létrejöttéhez hozzájárultak. Köszönöm tanáraimnak, *Horváth Tibornak, Ungváry Rudolfnak* és *Balogh Annának*, hogy vonzóvá tették számomra a folyamatok vizsgálatával járó aprómunkát, az új megközelítések keresését és a minőség világát.

Melléklet: Folyamatmenedzsment űrlap

Folyamatmenedzsment

A folyamat neve:

Folyamatgazda:

A folyamat osztályozása:

A folyamat célja:

A folyamat bemenete és kimenete (kölsönhatások):

A folyamatra vonatkozó jogszabályok, szabványok:

Folyamatleírás/ábra:

Erőforrások:

Kritikus pontok:

Folyamatindikátorok:

Célértékek:

Mennyiségi mutatók/paraméterek:

- idősorosan

Vevői elégedettségi mutatók:

A mérés rendje

adatgyűjtés köre

az adatgyűjtés módja

az értékelés módja

a mérési időszakok

Javító intézkedések (a mérések időrendjében):

Megjegyzések:

Jóváhagyó:

Kiadás dátuma:

A vezető aláírása

Módosítások			
Sorszama	Dátuma	Leírása, jellege	Engedélyező

Folyamatleírás szám: FL 001	Oldalszám: n/m
-----------------------------	----------------

Jegyzetek és irodalom

1. A cikk alapja az Eötvös József Főiskola és a Magyar Gallup Intézet „Minőségmenedzsment” szakirányú továbbképzésére készült szakdolgozat (2010). (<http://konyvtar.univet.hu/regi/orbi/folyamatszabalyozas.pdf>)
2. TENNER, Arthur R. – DETORO, Irving J.: Teljes körű minőségmenedzsment : TQM. Bp. : Műszaki Kvk., 1996. 49–50. p.
3. A MAGYARORSZÁGI könyvtárak statisztikai adatai : 2008. Minden adatközlő minden adata. Könyvtári Intézet, 2009. május 11. - http://www.ki.oszk.hu/107/e107_plugins/content/content.php?content.5007 (2009. január 6.)
4. TUNKLI Gábor: Minőségbiztosítási rendszerek bevezetésének tanácsadói tapasztalatai elsősorban a kisvállalati körre. In: II. „Minőségi Hét” : 1993. november 8-10. Budapest : a konferencia előadásai. Szerk. Pákh Miklós, Róth András, Tihanyi Lászlóné. [Bp.] : „Minőségi Hét” Konf. Iroda, Erfapress, 1994. 231 p.
5. TUNKLI, i.m. 231 p.
6. TUNKLI, i.m. 228 p.
7. BÁLINT Julianna: A vidékhez kapcsolódó építés és infrastruktúra fejlesztés minőségirányítási rendszere. Doktori értekezés tézisei. Gödöllő, Szent István Egyetem, 2004. 8. p. http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/tezisek/2004/tz_eredeti1834.pdf (2009. január 6.)
8. BÁLINT Julianna: Minőség : tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. 3. bőv. átdolg. kiad. Bp. : Terc, 2006. 120. p.
9. Például: Munkateljesítmény normák a tudományos és szakkönyvtárakban. (Bereczky László: A munkanormák és kidolgozások néhány módszere. + Cholnoky Győző: A magyar tudományos és szakkönyvtárak munkateljesítmény normatívái.) (Közread. az Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központ.) Bp. : Népművelési Propaganda Iroda, 1971. 117 p.
10. SKALICZKI Judit – ZALAINÉ Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. Veszprém ; Bp. : Veszprémi Egyetemi Kiadó ; IKSZ, 2001. 193 p., illetve SKLICZKI Judit – ZALAINÉ Kovács Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, 2008. 226 p.
11. Ezt a szemléletmódot képviselte tanárom, Horváth Tibor már az 1970-es években is, amit két oktatási segédlete is bizonyít: HORVÁTH Tibor: Általános szervezési ismeretek könyvtárosok számára. Budapest, OSZK KMK, 1970. 86. p. (Könyvtárgépesítési füzetek, 10.) és HORVÁTH Tibor: A könyvtári szolgáltatások rendszere. Budapest, OSZK KMK, 1974. 45 p.
12. KALAPÁCS János: Minőség irányítás, minőség technikák : Ipar, gazdaság, (köz) szolgáltatás. Budapest, X-Level, 2001. 22-23. p. és ESZES István: Bevezetés a marketingbe. <http://www.eszes.net/EloadasokPDF/Mktgbevezetes/termek.pdf> (2009. január 6.)
13. DEÁK Csaba (szerk.): Folyamatmenedzsment, folyamat-innováció. Miskolc : Miskolci Egyetem InKKK, 2007. 14-17. p. (Innovációmenedzsment kutatás és gyakorlat)
14. Könyvtári Intézet. Jogszabályok. <http://www.ki.oszk.hu/107/page.php?44>. és Könyvtári Intézet. Szabványok, szabályzatok, útmutatók, irányelvek. URL: <http://www.ki.oszk.hu/107/page.php?79> (2010. január 25.)
15. DEÁK, i.m. 18. p.
16. BÁLINT, 2006. i.m. 224. p.
17. HORVÁTH Tibor: Általános szervezési ismeretek könyvtárosok számára. Budapest, OSZK KMK, 1970. 23. p. (Könyvtárgépesítési füzetek, 10.)
18. DEÁK, i.m. 18. p.
19. Ezek a minőségirányítás alapciklusai: Plan (Tervezés) – Do (Végrehajtás) – Check (Ellenőrzés) – Act (Beavatkozás) / Standardise (Standardizálás) – Do (Végrehajtás) – Check (Ellenőrzés) – Act (Beavatkozás)
20. Könyvtárunk működésének e hiányossága nem írható egyértelműen a vezetés rovására. Mint annyi más intézményben, könyvtárunkban is drasztikus létszámcsökkentés történt a kilencvenes évek elején. 17 főről 11 főfoglalkozású és két részmunkaidős munkatársra csökkent a könyvtár létszáma, miközben a hallgatói létszám megduplázódott, és a technikai feltételek és az ezek által gerjesztett feladatok (és lehetőségek) szintén kibővültek. A túlterheltség sokszor nemcsak a számszerű adatok gyűjtését, a szakszerű visszacsatolást gátolja meg, de a minőségi munkát is veszélyezteti vagy kizárja.
21. BÁLINT, 2006 i.m. 255. p.
22. KALAPÁCS János: Minőség irányítás, minőség technikák : Ipar, gazdaság, (köz) szolgáltatás. Budapest, X-Level, 2001. 590 p. + 1 floppy mell.
23. DEÁK, i.m. 13 p.
24. Business Process Reengineering – folyamatok újjáalakítása
25. PATAKI Béla: Változásmenedzsment : oktatási segédlet. Bp. : BME, 2004. 57. p.