



# A kiválóság útján, avagy hogyan szabályozzuk folyamatainkat?

## Esettanulmány az „Anonymus Könyvtár” vezetési rendszer fejlesztési projektjéről

MOLNÁR Georgina – BERNÁTH Lajos

### Bevezetés

Magyarországon a könyvtári minőségügy több évtizedes múltra tekint vissza. A felhasználók magas szintű kiszolgálásának igénye mindig is jelen volt a könyvtárak életében. 2010-ben létrejött a *Könyvtári Minőségügyi Bizottság*, és tagjainak közreműködésével, *Vidra Szabó Ferenc* szerzőségével megjelent a *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* (KKÉK). 2011-ben két könyvtár a KKÉK alapján végzett szervezeti önértékeléssel nyerte el a *Minősített Könyvtár* címet. 2017-ben a 33/2017-es EMMI rendelet a Könyvtári Intézet hatáskörébe rendeli a *Minősített Könyvtár* cím és a *Könyvtári Minőségi Díj* pályázatok lebonyolítását. Ekkor készül el a *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere* (KMÉR). A könyvtárak pályázataikat a KMÉR alapján elvégzett szervezeti önértékelés elkészítése után adhatják be.<sup>1</sup> A KMÉR is hangsúlyozza, hogy a könyvtárakban a

célok eléréséhez, a folyamatos fejlődéshez szükség van a teljeskörű minőségvezetési elvek (TQM – Total Quality Management) alkalmazására. A TQM-nek megfelelő szervezetikultúra-fejlesztés első lépése a rendszeres szervezeti önértékelés, ami egyben eszköze a folyamatok folyamatos javításának.<sup>2</sup> Tanulmányunkban ehhez kívánunk segítséget nyújtani.

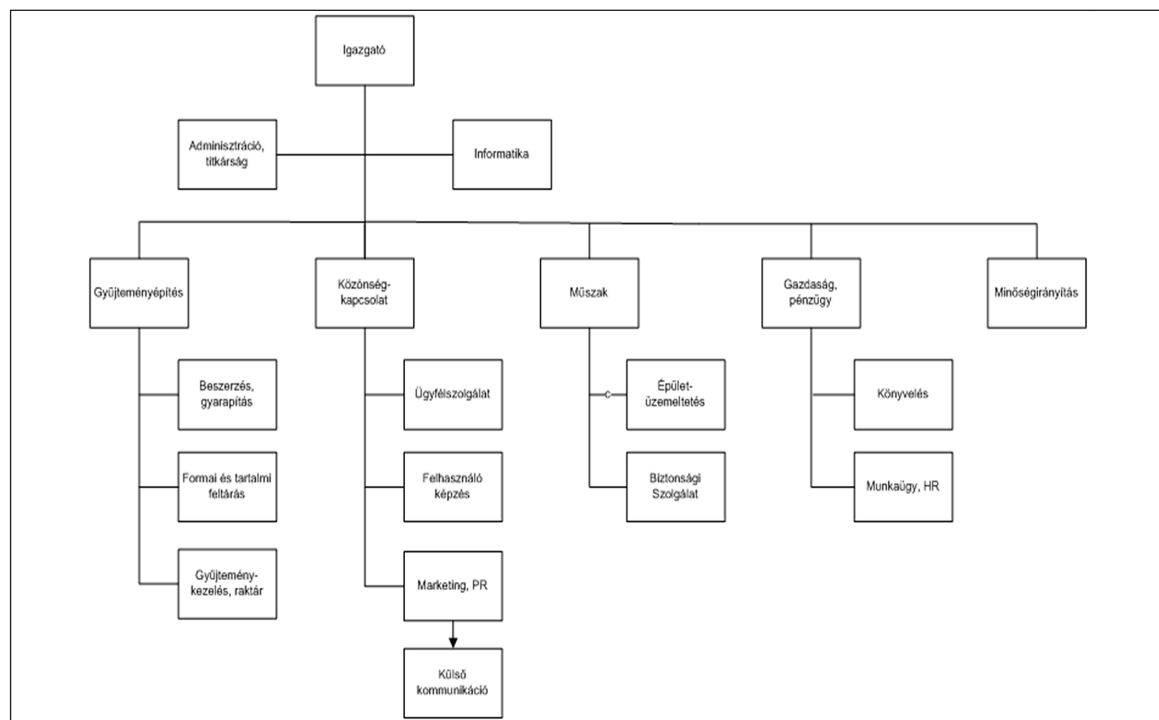
### Pozicionálás

Nehéz lenne a magyarországi könyvtárak vezetési gyakorlatát néhány szóban bemutatni, hiszen a könyvtárak helyzete, nagysága, kötelező és önként vállalt feladatai is nagyon színes képet alkotnak. További különbségeket fedezhetünk fel, ha a működésük fejlettsége a rendező szempont. Jelen esettanulmány szerzői ezért megálmodták az „*Anonymus Könyvtár*”-t. Már a névből sejteni lehet, hogy ez a könyvtár nem létezik, ez amolyan állatorvosi ló,

amelyet felruháztunk olyan tulajdonságokkal, amelyek így, együtt sehol nem léteznek. Amennyiben azonban a Kedves Olvasó bármilyen hasonlóságot vél felfedezni egy általa ismert könyvtárral – az nem lehet csak a véletlen műve.

Az *Anonymus Könyvtár* (AK) tehát:

- egy magyarországi kisvárosban működő nyilvános könyvtár,
- az 1. ábrán vázolt szervezeti struktúrával és
- a pandémiával, gazdasági nehézségekkel küzdő társadalmi közeggel.



1. ábra

Az *Anonymus Könyvtár* szervezeti ábrája \*

A könyvtár vezetői érzik, tapasztalják mindazokat a külső, belső veszélyeket és lehetőségeket, amelyekkel a szakmában tevékenykedő minden szervezetnek szembe kellett néznie a 2020-as évek elején. Az esettanulmány célja gyakorlati segítséget adni mindazon könyvtárak számára, akik fejleszteni akarják működő folyamataikat. Kidolgozói közül *Molnár Georgina* a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK) gyűjteményépítési főigazgató-helyettese, nyilvánvaló módon jól ismeri a nagy Egyetemi Könyvtár, illetve kiterjedt szakmai kapcsolatainak köszönhetően sok-sok kisebb-nagyobb hazai könyvtár működését, Bernáth Lajos pedig – minőségügyi,

vezetési tanácsadóként – a módszertani szakértő, és több könyvtár látogatójaként az ördög ügyvédje szerepet látta el jelen esettanulmány kidolgozásában.\*\*

## Folyamatterkép

Előképzettsége függvényében ki-ki mást ért a folyamat fogalmán, ezért nincs hálátlanabb feladat, mint egyszerű, gyakran, és sokak által használt fogalmat definiálni. Ilyen fogalom a folyamat is, aminek nem szeretnénk belemenni az elméleti meghatározásába (megteszi azt például az ISO 9000:2015 szabvány<sup>3</sup>), csak idéznénk a *WikiSzótár.hu* – nagyon is egyszerű – definícióját<sup>4</sup>:

\* A tanulmányban található ábrákat a szerzők készítették.

\*\* Molnár Georgina részt vesz a DEENK minőségirányítási munkájában, dr. Bernáth Lajos több évtizede foglalkozik szolgáltatásalapú folyamatszabályozással, egyetemi oktatói gyakorlattal rendelkezik, *Nemzeti Minőségi Díj* nagykövet.

## 👁️ A KIVÁLÓSÁG ÚTJÁN, AVAGY HOGYAN SZABÁLYOZZUK FOLYAMATAINKAT? 👁️

- „Változások összefüggő sora, folytonos ok-okozati kapcsolatban levő eredmények egységes egymásutánja.”
- „A tevékenységek, változtatások, esetleg működési elemek sorozata, *algoritmusa*, mely valamilyen cél elérésére irányul.”
- „Egy vagy több feladat, mely *bemeneteket* (inputokat) *kimenetekké* (outputokká) alakít a partner, vagy egy másik folyamat számára személyek, eljárások, eszközök segítségével. A partner számára a *bemenetnél nagyobb értékű kimenetet* produkál (hozzáadott érték).”

Több könyvtár felleltározta már a folyamatait, sőt erről cikkek születtek,<sup>5 6</sup> előadások is elhangzottak különböző fórumokon. Távol álljon tőlünk, hogy jó vagy rossz példákat sorakoztassunk fel. Ehelyett szeretnénk bemutatni az *Anonymus Könyvtár* folyamattérképét (2. ábra).

Kérjük, ne ijedjenek meg attól, amit a 2. ábrán látnak! A könyvtár méretétől, működésétől függően eltérések lehetnek a folyamatokban. Ez egy igen egyszerű struktúra. Először is van három folyamatkötege:

- vezetési folyamatok,
- szolgáltatási főfolyamat(ok), és a
- támogató folyamatok.

Hadd csempésszük ide a „puskát”, amit akkor használtunk, amikor a könyvtári folyamatokat besoroltuk a három fő csoportba:

„A *főfolyamat* az a *folyamat*, amire a szervezetet létrehozták, amire „szerezést” köt, amiért közvetlenül fizet a vevő.

*Támogató folyamat*, ami a *főfolyamat* működtetéséhez közvetlenül szükséges.

*Vezetési folyamat*, ami a szervezet célirányos, összehangolt működéséhez közvetetten szükséges”.<sup>7</sup>

Kezdjük tehát a vezetési folyamatokkal! Mik tartoz(hat)nak ide?

1. Szervezettervezés,
2. stratégiai tervezés,
3. kockázatkezelés,
4. minőségmenedzsment,
5. vezetői ellenőrzés,
6. szervezeti önértékelés, működéselemzés,
7. ....

A teljesség igénye nélkül nézzünk bele ezek közül az első háromba! A vezetési rendszer kialakítása során válaszolni kell azokra a kérdésekre, hogy:

- milyen szervezeti felállás, milyen irányítási rendszer szükséges,

Folyamatköteg	Folyamatok	Folyamatgazdák
Vezetési folyamatok	Alkalmazandó szervezeti felállás és irányítási rendszer, minőség management megtervezése, felülvizsgálata, fejlesztése	Felsővezetés
	Stratégiai (pü, felhasználói, működő) folyamat, tanulás és fejlődés) terv kidolgozása, felülvizsgálata, aktualizálása	Felsővezetés
	Stratégiai kockázatok elemzése, menedzselése	Felsővezetés
	Működési kockázatok elemzése, menedzselése	Folyamatgazdák
	A működés és a minőség mgmt. összehangolása	Minőségirányítási vezetés
	Rendszeres vezetői ellenőrzés, folyamatok rendszeres felülvizsgálata	Vezető belső auditor-, ellenőr
	Szervezeti önértékelés, működéselemzés	Felsővezetés
Szolgáltatási főfolyamat	Forráskutatás, működés-, szolgáltatásfejlesztés (pl. digitalizálás)	Felsővezetés
	Szolgáltatási szerződések megkötése (pl. beiratkozás), nyomkövetése Projekt mgmt., feladattervezés	Marketing
	Beszerezés Külső szolgáltatók értékelése, minősítése	Gyűjteményépítés
	Szolgáltatási főfolyamat (pl. kölcsönzés, tájékoztatás, felhasználó képzés, rendezvény szervezés, másolatszolgáltatás, ünnepi kiadványszerkesztés, könyvet házhoz stb.)	Közönségkapcsolat
	Tartozások nyomkövetése, kezelése	Közönségkapcsolat
	Állományba vétel, raktározás, szállítás (pl. felhasználóhoz, köteles példányért) Állományrevízió	Gyűjteményépítés
	Formai és tartalmi feltárás	Gyűjteményépítés
Támogató folyamatok	Humán erőforrás fejlesztés, kompetenciafejlesztés	Munkaügy, HR
	Belső kommunikáció	Felsővezetés
	Külső kommunikáció, honlap aktualizálás	Közönségkapcsolat, informatika
	Gépek, eszközök, szoftverek biztosítása, karbantartása	Műszak
	Belső környezet rendjének, tisztaságának biztosítása	Műszak
	Szabvány-, jogszabály-, MIR dokumentációkezelés	Adminisztráció Minőségirányítási vezetés
	Mérőeszközök (pl. elégedettségmérés, ...) minősítése	Minőségirányítási vezetés
	Proaktív, reaktív felhasználói elégedettségmérés Panaszkezelés	Minőségirányítási vezetés, marketing
	Adatgyűjtés, elemzés, okmeghatározás	Minőségirányítási vezetés, illetékes felsővezető
	Nem megfelelések kezelése	Minőségirányítási vezetés, illetékes felsővezető
Helyesbítő, fejlesztő munka	Minőségirányítási vezetés, illetékes felsővezető	

**2. ábra**

*Az Anonymus Könyvtár folyamattérképe*

- hogyan illesszük be a vezetési feladatokba a minőségmenedzsmentet,
- az így létrehozott struktúrát milyen módszerrel, milyen gyakorisággal kell felülvizsgálni,
- s melyek a fejlesztés bemeneti jellemzői?

Ez a *szervezettervezés*. Gondoljunk csak bele: ha valaki úgy dönt, hogy vállalkozást indít, akkor is a fenti kérdéseket kezdi el megválaszolni – na persze, ha már tudja, kik a vevői/felhasználói! Ugye, könnyen belátjuk, hogy a kérdésekre nem egyetlenegyszer kell megadni a helyes válaszokat, hanem akár naponta, hetente, havonta, évente – annak függvényében, hogyan változik a szervezet külső környezete, belső célrendszere – azaz a stratégiája.

Ez a következő – ha szabad mondani, legfontosabb – feladata a vezetésnek: a *stratégiatervezés*.

Aki jól ismeri a történelmet, az tudja, hogy nincs stratégia kockázat nélkül. A *stratégiai, működési kockázatok kezelése* természetesen szintén a vezetői folyamatok közé tartozik. A vezetői folyamatok közül a stratégiatervezés az egyik, ami biztosan minden könyvtár folyamatleltárában szerepel, hiszen meg kell mondanunk, hogy merre tartunk, mely területekre fókuszálunk az előttünk álló időszakban.

A további trivialisítások helyett gondoljuk át, mit tartalmazhat a fenti felsorolás 7. pontja, amit szándékosan hagytunk üresen. Nehogy bárki is azt higgye, hogy csak az első hat vezetői folyamat létezik – ezek csak az *Anonymus Könyvtár* vezetési folyamatai. Nyilvánvaló, hogy nagyobb könyvtárak más folyamatokat is működtethetnek, és nyilvánvaló az is, hogy a kis falusi könyvtárak akár kevesebbet is. Nem nehéz átlátni, hogy ezek a folyamatok nem egyenrangúak. Egyik fontosabb, a másik kevésbé. De melyik az alapfolyamat?

- A stratégiai tervezés,
- a forráskutatás,
- a panaszkezelés,
- ....
- a kölcsönzés,
- a felhasználóképzés,
- a digitalizálás,
- ...?

Minek van prioritása? E kérdés eldöntésére született meg a *kulcsfolyamat*<sup>8</sup> fogalma. *Kulcsfolyamat* az a folyamat, amelyik a *stratégiai cél* létrehozását közvetlenül biztosítja.

## Stratégia

„A stratégiai vezetés nem más, mint a vezetési folyamat azon törekvése, amely a szervezet missziójának megvalósítására törekszik a környezettel való kapcsolat tudatos kezelése révén.”

(Arthur Sharplin<sup>9</sup>)

Napjainkban szakirodalmi és médiaviták folynak arról, hogy vezetni, vagy menedzselni kell egy szervezetet? Elemezhetnénk *Hannibal*, *Carl von Clausewitz*<sup>10</sup>, *Lee Iacocca*, vagy az IKEA stratégiáját. Kézbe vehetnénk a stratégiai vezetésről szóló szakkönyvek tucatját, egyikben sem találnánk perdöntőbb választ a kérdésre, mint a *Gárdonyi Géza* által az *Egri csillagokban* megrajzolt *Dobó István* vezetői gyakorlatában. „A falak ereje nem a kőben vagyon, hanem a védők lelkében”<sup>11</sup> – mondta, de azért kőművesei minden ostrommentes percben építették, javították a lerontott falakat. Emellett tucatnyi eszközzel erősítette, bátorította katonái lelkét. Mi volt a stratégiája? Egyszerű: várta a király felmentő hadát, miközben halálmegvető bátorsággal küzdött, Ő és minden várvédő.

Mi hát a stratégia?

- A szervezet hosszú távú jövőjével van kapcsolatban,
- a versenylőny megszerzésére szolgál,
- kijelöli a tevékenység „határait”,
- segít a környezethez való alkalmazkodásban,
- alapvető befolyást gyakorol az erőforrások elosztására,
- hatással van minden operatív döntésre.

A stratégiában kifejezésre jutnak úgy a szervezet, mint az egyének vágyai, törekvései. Ebből indultunk ki, amikor kidolgoztuk az *Anonymus Könyvtár* stratégiai célrendszerét.

## A külső veszélyek elemzése

A szervezési gyakorlatban már régóta jól ismert SWOT (Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats), magyarra fordítva GYELV (Erősségek–Gyengeségek–Lehetőségek–Veszélyek)<sup>12</sup> elemzéssel kezdtük a munkát. De mivel már az első fejezetben leszögeztük, hogy az esettanulmányunk tárgyát képező szervezet „egy magyarországi kisvárosban működő könyvtár”, ezért balgaság lett volna feltételezni, hogy a külső környezet erősségeit, gyengeségeit a mi kis könyvtárunk érdemben befolyásolni tudja. Ezért a külső környezet veszélyelemzésével kezdtük. Ehhez

## 👁️ A KIVÁLÓSÁG ÚTJÁN, AVAGY HOGYAN SZABÁLYOZZUK FOLYAMATAINKAT? 👁️

két segítséget használtunk: az ISO 9001:2015 szabvány 4.1. pont 2. megjegyzése szerinti ajánlásokat<sup>13</sup> és a brainstorming (ötletroham) technikát.<sup>14</sup> Engedjék meg, hogy felhívjuk a figyelmet arra a látszólag egyszerű kérdésre, hogy kiknek számít a véleménye. Látnokokra<sup>15</sup> és szakértőkre van szükség a stratégiai tervezés teljes folyamatában. Nem mondjuk azt, hogy

csak a „hurraoptimistákat” vonjuk be, de az sem szerencsés, ha az örökösen „megint csak egy fél pohár vizet kaptam” lelkületű pesszimistákra építünk. Fontos, hogy azok üljenek a teamben, akik megfelelően széles látókörrel, benchmarking tapasztalataik révén jól ismerik a külvilágot (3. ábra).

Stratégiai tervezés							
Külső környezet veszélyei 2021–20...-ig							
							Elemzés dátuma: 2021.02.12.
Külső környezeti elemek							
#	Jogi	Műszaki	Verseny	Piaci	Kulturális	Társadalmi	Gazdasági
1	A könyvtári dolgozók nagy része már nem közalkalmazotti jogviszonyban végzi a tevékenységét.	2021.06.19/2021.06.19	A pótlólagos szolgáltatások területén versenyhelyzet alakulhat ki.	A környezet nincs tisztában a könyvtárak által nyújtott szolgáltatásokkal.	A könyvtári szolgáltatás iránti igény nagymértékben csökken a pandémias helyzet miatt.	A felhasználói igények változása miatt csökkenhet a könyvtári szolgáltatások iránti igény.	Jelenleg nem lehet látni, hogy hogyan fog megvalósulni a könyvtárak pü. ellátása, milyen lesz a pályázati helyzet.
2	A Könyvtári Törvény változott, de még további törvény-, jogszabály változás várható.	A könyvtárak jelentős része nem tud megfelelő parkolási lehetőséget biztosítani a könyvtárlátogatók részére.	Az egyéb szolgáltatások területén konkurenciaként jelennek meg a különböző szolgáltató cégek.	Az informatika fejlődése miatt csökken a felhasználók igénye a hagyományos könyvtári szolgáltatások iránt.	Kulturális nemzeti stratégia kidolgozatlanága.	A könyvtáros szakma nem népszerű a pályaválasztó fiatalok körében.	A választások utáni helyzet nagymértékben befolyásolhatja az ágazat támogatottságát.
3		A könyvtárak jelentős része nem tud megfelelő klimatizálást kialakítani.		A kis könyvtárak nem rendelkeznek elegendő pü.háttérrel az új könyvek, új szolgáltatások megvásárlására, kiépítésére.		A felhasználók egy részének nincs ismerete, igénye a könyvtár által nyújtható szolgáltatásokra.	
4		A pénzügyi feltételek miatt a különböző könyvtárak különböző könyvtári rendszereket alkalmaznak. (kompatibilitási probléma)		A kis könyvtárak hamarabb kapják meg a frissen megjelenő dokumentumokat a KSZR miatt (mint pl. a nagy egyetemi könyvtárak).			

### 3. ábra

*Az Anonymus Könyvtár külső környezetéből származó veszélyek*

Még egy apróság; lényeges, hogy a csoportmunka szabályainak megfelelően csak a magyar nyelv helyesírási szabályai szerinti teljes mondatok (alany, állítmány, tárgy, határozó, jelző) kerüljenek feljegyzésre a „tények nyelvén”.<sup>16</sup> Ugyanis ezeket a környezeti jellemzőket az idő előrehaladtával újra és újra felül kell vizsgálni, fel kell tenni a „Még mindig érvényes?” kérdést. A talányos, pontatlan egy-két szavas (akkor frappánsnak gondolt) megjegyzéseket később olvasva nem egyszer fordul elő, hogy azon kell morfondírozni: „vajon mit is gondolhatott a szerző?”

### A külső lehetőségek elemzése

A következő lépés a külső környezetből származó lehetőségek számbavétele. A módszerek azonosak a fentiekkel. Egyet mégis kiemelnénk: többször

céloztunk már a *benchmarking* fontosságára. Sokan legyintenek a szó hallatán „Ó tudom én, mi történik ebben a szakmában”. Ezt nem is vonja senki kétségbe, de ennél azért többről van szó, a szakirodalom<sup>17</sup> ugyanis az alábbi benchmarking logikákat ismeri:

- kompetitív – a versenytársak által alkalmazott módszereket vizsgálja,
- funkcionális – a saját iparágon kívüli, azonos funkcionálisan hasonló folyamatokkal rendelkező vállalatok módszereit hasonlítja össze,
- generikus – az újító mintaként szolgáló különböző cégek munkafolyamatait hasonlítja össze.

Igen, lehet példaértékűnek tekinteni a könyvtáros szakmában fellelhető kollegialitást, összetartást. De gondoljunk csak *Churchill* elhíresült mondására:<sup>18</sup> „Az ember időnként belebotlik az igazságba, de leg-

*többször feltápaszkodik és továbbmegy.*” Ezért hát főként a funkcionális benchmarking módszerét szeretnénk figyelmükbe ajánlani. A könnyebb érthetőség kedvéért két példával kívánjuk illusztrálni a módszer hatékonyságát.

- Amikor a II. világháború kezdetekor a német tábornokok kidolgozták a „Blitzkrieg” stratégiát, a vándorcirkusok sátorépítési-, bontási módszerét vették alapul a hadtáp megszervezéséhez.
- A MEDICOR Kéziműszer Zrt. szerette volna

orvosi acélműszerei számára megnyerni a hazai kórházipiacot, ezért a Johnson & Johnson Co. egészségügyi textilálya értékesítési gyakorlatát vette górcső alá.

Sőt! Érdemes a benchmarkingot ötvözni a proaktív fejlesztés módszertanával, melynek révén új, látens felhasználói igények kielégítésére alkalmas szolgáltatásokat/termékeket lehet „feltalálni”<sup>19</sup> a stratégiai célrendszer (lásd a következőkben) kidolgozása során.

		Stratégiai tervezés						
		Külső környezet lehetőségei 2021–20..-ig						
							Elemzés dátuma: 2021.02.12.	
Külső környezeti elemek								
#	Jogi	Műszaki	Verseny	Piaci	Gazdasági	Társadalmi	Kulturális	
1	A fenntartóválasztás, a közalkalmazotti státusz változás lehetőségét biztosít szakmai alapú jogszabályi javaslatattal.	Elektronikus szolgáltatások bővülése, kapcsolódási lehetőségek.	A jól működő szakmai szervezetek segítik a fejlődést (benchmarking).	A piacon megtalálhatók a könyvtári szolgáltatás fejlesztését segítő eszközök, szoftverek.	A könyvtárbuszok révén lehetőség van a kisebb települések felhasználóinak ellátására. (KSZR)	A könyvtárak hajtómotorként működhetnek a közösségi igények kielégítésében.	A helyi kulturális élet fellendülésében a könyvtárak tevékeny, hasznos részt vállalhatnak.	
2			A Könyvtári Intézet rendszeresen szervez szakmai továbbképzéseket.	A könyvtár által nyújtható digitalizációt segítő szolgáltatások (új szolgáltatásként).	A központi pályázatok segítséget nyújtanak a fejlesztési célokhoz.	Médiakapcsolatok fejlesztése (ismertség).		
3			Iskolai oktatás segítése, kiegészítése.		Új finanszírozási lehetőségek (szponzorok, pályázatok, csatolt vállalkozások pl. digitalizáció stb.)	A könyvtárak által nyújtott szolgáltatások javíthatják az életminőséget, pl. digitális írástudás, névnapisúrók stb.		
4			A könyvtári szakemberek felkészültsége lehetőségét biztosít általánosan hasznosítható ismeretek bővítésére (foglalkozások, képzések, rendezvények).			A könyvtárak segítséget nyújthatnak az esélyegyenlőség javításában, a társadalmi különbségek enyhítésében.		
5						A könyvtárak segítséget nyújtanak az élethosszig tartó tanulásban.		

4. ábra

*Az Anonymus Könyvtár külső környezetéből adódó lehetőségek*

### A belső erősségek meghatározása

A belső jellemzők a külső hatótényezők függvényei. Erősségként azonosítottuk:

- amikor az adott veszély kezelésére a szervezet fel van készülve,
- a lehetőség kihasználására rendelkezésre állnak a feltételei.

Például veszélyként azonosítottuk, a külső környezeti elemek (3. ábra) Verseny oszlopának első sorában,

hogy „A pótlólagos szolgáltatások területén versenyhelyzet alakulhat ki.”

Ebből következő erősség (5. ábra): VV1 – „A könyvtárban meglévő szakmai kompetenciákkal az általános piaci szolgáltatók nem rendelkeznek.” (A VV1 azonosító a 3. ábrán látható, a külső környezet veszélyeit összefoglaló táblázat Verseny oszlopának első elemére utal.)

Hiv.:	Az AK erősségei	BSC
VJ1	A közalkalmazotti jogviszony változás lehetőséget nyújt a szakmai kompetenciák fejlesztésére.	HR
VV1	A könyvtárakban meglévő szakmai kompetenciákkal az általános piaci szolgáltatók nem rendelkeznek.	V
VP2	A könyvtárak által nyújtható elektronikus szolgáltatások többlet lehetőséget biztosítanak a felhasználók eléréséhez.	MF
	A pandémia miatt nőtt az új elektronikus szolgáltatások iránti igény.	V
VP4	A kis települések (amelyeket a Megye lát el) a KSZR segítségével hamarabb kapják meg az új példányokat.	V
VK1	Az on-line szolgáltatók révén növelhető a potenciális felhasználók száma.	V
VT1	Digitalizálással a hagyományosról elektronikusra váltható a könyvtári szolgáltatás.	V
LJ1	A könyvtári alkalmazottak magas szakmai felkészültsége biztosíthat egy "belső tanácsadói kört" a törvényi, jogszabályi változások minél gördülékenyebb levezérléséhez.	HR
LV4	A könyvtári alkalmazottak magas szakmai felkészültsége megfelelő bázist biztosít az egyéb szolgáltatások kialakítására, továbbfejlesztésére.	V
LM1	Az IT fejlesztés révén növekszik a könyvtári szolgáltatás piacképessége.	V
LV1	A jól működő szakmai szervezet(ek) hatékony benchmarking lehetőséget biztosítanak.	MF
LV2	Jól működő szakmai továbbképzési lehetőség a Könyvtári Intézet révén.	HR
LV3	A könyvtárakban jelentős tapasztalat van az iskolai képzés segítésére.	V
LP1	Több (IT) szolgáltatás elérhető a piacon a könyvtár ügyviteli tevékenységének és szolgáltatásainak fejlesztésére.	MF
LP2	Elérhető digitalizációs szolgáltatások a könyvtári szolgáltatások bővítésére.	V
LG1	A KSZR segíti a könyvtári szolgáltatások bővítését.	V
LG2	Vannak (lesznek) fejlesztést támogató pü. Pályázatok.	P
LG3	Rendelkezésre állnak benchmarking (BM) tapasztalatok a finanszírozási lehetőségek bővítésére.	P
LT1	A könyvtárak hajtómotorként működhetnek a közösségi igények kielégítésében.	V
LK1	A helyi kulturális élet fellendülésében a könyvtárak tevékeny, hasznos részt vállalhatnak.	V
	A könyvtári alkalmazottak nyitottsága a folyamatos önképzésre.	HR
LT3	Több pozitív könyvtári tapasztalat létezik az életminőség javítás területén.	V

5. ábra

*Az Anonymus Könyvtár belső erősségei*

Hiv.:	Az AK gyengeségei	BSC
VJ1	A kis könyvtárak szakemberei nem biztos, hogy fel vannak készülve a közalkalmazotti jogviszony változására.	HR
VJ2	A könyvtárak érdekképviselete nem biztos, hogy tud megfelelő segítséget adni a Könyvtári Törvény változása kapcsán (pl. köteles példányok tárolására alkalmas raktár terület, feladatellátás finanszírozása, stb.).	MF
VM1	Az IT kompetenciát igénylő fejlesztésekre nincs fizetőképes bázis eszköz, szakismeret, szoftver, marketing.	MF
VM2, VM3	Infrastrukturális feltételek hiánya (pl. parkolás, klimatizálás, informatikai támogatottság).	MF
VM4	Könyvtárak közötti együttműködés nehézsége (pl. közös katalógus építése, használata). Emiatt ugyanazt a feladatot több helyen, többször is el kell végezni.	MF
VV1, VV2	A piaci szolgáltatókkal a könyvtárak nehezen tudják felvenni a versenyt. A könyvtárak nem rendelkeznek piacképes marketing, PR szakmai kompetenciákkal.	V HR
VP1	A marketing, PR szolgáltatást nyújtó külsősök finanszírozását az átlag könyvtárak nem tudják biztosítani.	P
VP2	Az elektronika fejlődése óriási fejlesztési igényt indukál.	V
VP3	A kis könyvtárak állománya nem teljesen naprakész.	MF
VK1, VT1	A kis IT kompetenciával rendelkező könyvtárak partnert vesztenek a pandémia miatt.	V
VT2	A relatíve alacsony jövedelem nem vonzó a fiatalok számára.	HR
VT3	A könyvtár ismertségének növelése marketing, PR eszközökkel.	V
VG1, VG2	A likviditási hiányok megszüntetésére nincsenek biztos, folyamatosan megújuló források.	P
LV1	A könyvtárak nem használják ki a benchmarking adta lehetőségeiket.	MF
LT2	Az ismertséget növelő médiakapcsolatok kihasználtsága nem elégséges.	MF
VF2	A BM kapcsolatok csak személyes kapcsolatokon keresztül működnek.	MF
VK2	A kulturális nemzeti stratégia hiánya miatt nincs egységes fejlesztési vezérfonal a könyvtárak számára.	MF

6. ábra

*Az Anonymus Könyvtár belső gyengeségei*



A 4. ábrán látható táblázat Verseny oszlopának 4. sorában lehetőségként fogalmaztuk meg, hogy LV4 – „A könyvtári szakemberek felkészültsége lehetőséget biztosít általánosan hasznosítható ismeretek bővítésére (foglalkozások, képzések, rendezvények).” Tehát erősség: A könyvtári alkalmazottak magas szakmai felkészültsége megfelelő bázist biztosít az egyéb szolgáltatások kialakítására, továbbfejlesztésére.

Minden veszélyt, lehetőséget a fenti logikával elemezve állítottuk össze az erősségeket (5. ábra).

### Belső gyengeségek meghatározása

Gyengeségként azonosítottuk:

- amikor az adott veszély kezelésére a szervezet nincs felkészülve, vagy
- a lehetőség kihasználására nem állnak rendelkezésre a feltételek.

A gyengeségeket e módon határoztuk meg (6. ábra). Például veszély, hogy VJ2 – „A Könyvtári Törvény változott, de még további törvény-, jogszabályváltozás várható.”

Ebből következő gyengeség: „A könyvtárak érdekvépviselete nem biztos, hogy tud megfelelő segítséget adni a Könyvtári Törvény változása kapcsán (pl. köteles példányok tárolására alkalmas raktár terület, feladatellátás finanszírozása stb.).”

### Stratégiai célrendszer

A stratégiai célrendszer meghatározásához a Balanced ScoreCard (BSC), kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer<sup>20</sup> logikáját használtuk. Megvizsgáltuk, hogy a feltárt erősségek és gyengeségek melyik BSC nézőponthoz tartoznak:

- vevői (V),
- működő folyamat (MF),
- tanulás és fejlődés (HR), pénzügyi (P).

Számba véve az erősségeket és gyengeségeket, el kellett dönteni, hogy offenzív vagy defenzív stratégiát válasszunk. Az offenzív fejlesztés mellett tettük le a voksunkat, mivel könyvtárunk stratégiai erősségei nagyobb számban kerültek feltárára (7. ábra).

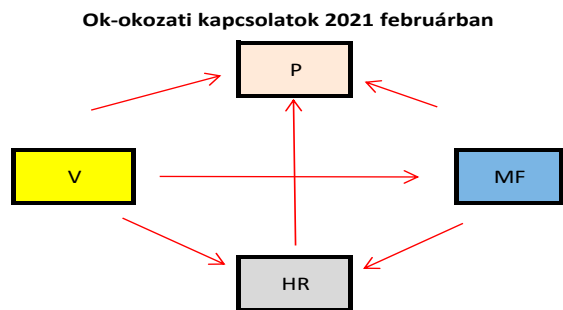
	Gyengeség	Erősség	Összesen
<b>HR:</b>	3	4	<b>7</b>
<b>MF:</b>	8	3	<b>11</b>
<b>V:</b>	4	13	<b>17</b>
<b>P:</b>	2	2	<b>4</b>
	17	22	39

7. ábra

*Az Anonymus Könyvtár erősségeinek, gyengeségeinek száma<sup>21</sup>*

Felhívjuk a figyelmet a pénzügyi nézőpont szerinti kevés erősségre-gyengeségre! Kérjük, ne felejtsek el, hogy az *Anonymus Könyvtár* nem létezik, mi találtuk ki! A modellezés során pedig elsősorban a működésre koncentráltunk és figyelmen kívül hagytuk a pénzügyi jellemzőket!

Ezzel az egyszerű kalkulációval határoztuk meg az ok-okozati kapcsolatokat irányát (8. ábra).

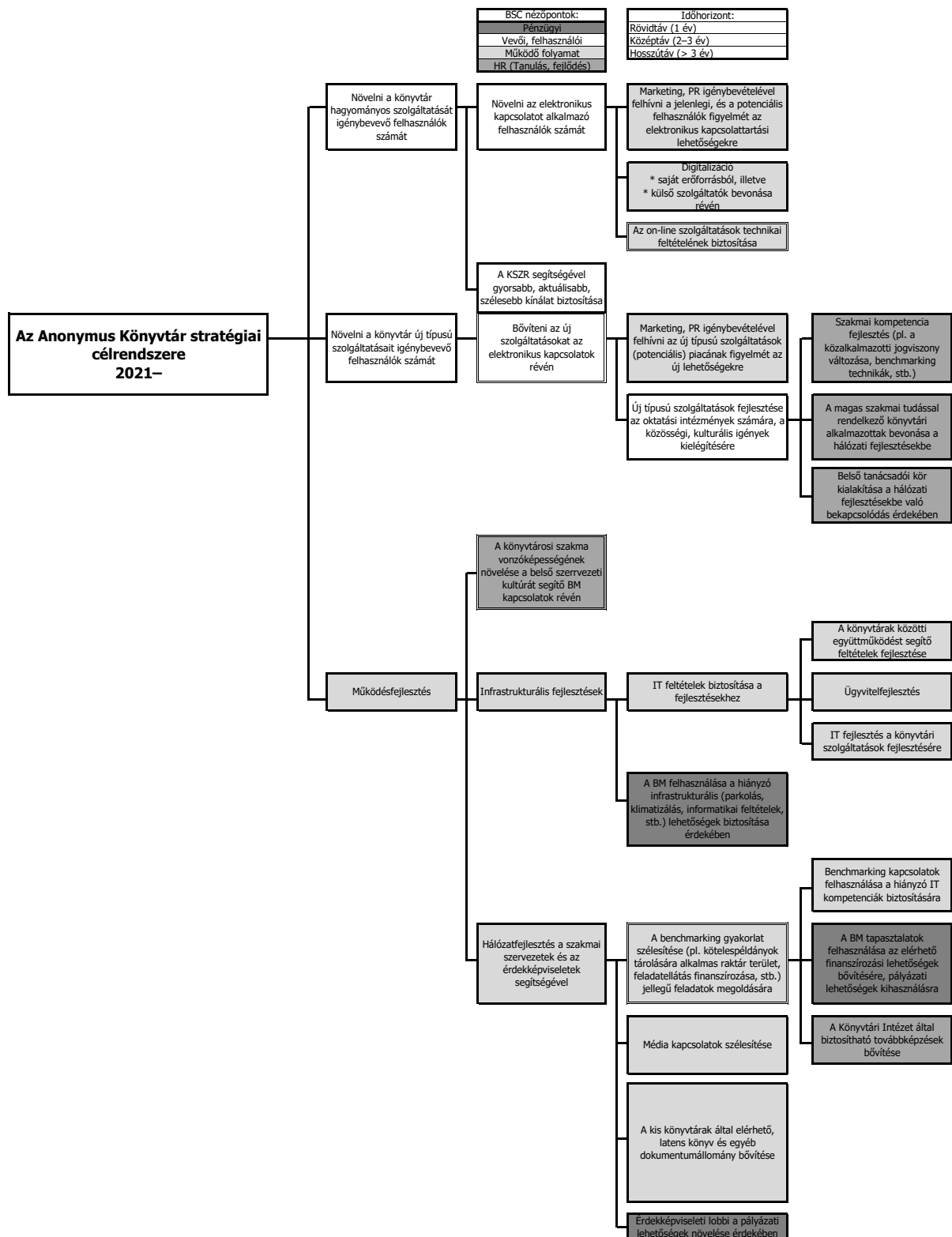


8. ábra

*A BSC nézőpontok közötti ok-okozati kapcsolatok*

Mint azt a 9. ábra is mutatja, a célfa:<sup>22</sup>

- három időhorizonra (rövid-, közép-, hosszú táv) vonatkozik,
- az erősségek kihasználására és a gyengeségek kiiktatására (hatásuk csökkentésére) meghatározott célokat tartalmazva a BSC négy nézőpontja szerint,
- az ok-okozati logika mentén „fa-szerkezet” szerint tovább bontva a célok teljesítését biztosító feladatok irányába.



9. ábra

*Az Anonymus Könyvtár stratégiai célfája*

Nincs szabály arra vonatkozóan, hogy milyen mélységig kell bontani az egyes célok teljesítését biztosító feladatokat. Ezt az adott konkrét szervezet munkatársainak kompetenciája határozza meg. A projekt-szerű működésben nagyobb gyakorlattal rendelkező munkatársak általában nem jönnek zavarba, amikor meg kell tervezniük egy projektet. Ahol ez a kompetencia még gyerekcipőben jár, ott célszerű részletesebben megadni a felsővezetés elvárásai szerinti lépéseket. Az ilyen szervezetek esetében célszerű a munkatársakat a *Belbin*-módszer<sup>23</sup> figyelembevételével delegálni.

A fa-struktúra elsősorban a tervezési szakaszban hasznos, hiszen plasztikusan mutatja az összefüggéseket, és segíti a logikus, mindenre kiterjedő tervezést. Ugyanakkor nem biztos, hogy a szervezet minden tagja számára könnyen áttekinthető, értelmezhető. Kell, hogy minden munkatárs ismerje? Erre a kérdésre azért nem egyértelműen igen a válasz. Persze, korunk menedzsment-gurujai feljajdulnak, ha *Napóleont* idézzük, aki egy hasonló kérdésre azt válaszolta, hogy „*Ha a kalapom ismerné a stratégiámat, tűzbe dobnám.*”

Gondoljunk most *Jeff Bezosa*<sup>24</sup> az amazon.com alapítójára (a világ egyik, ha nem a leggazdagabb emberére). Az Amazonnak van egy tizennégy pontból álló vezetői princípiuma, ami felvázolja, milyen szabályok mentén hozhatnak döntéseket a cég munkatársai. Ebből emelnénk most ki három egyszerű szabályt.

- *„Felsővezető kollégái véleményeit is versenyezteti – nemcsak egymással, hanem saját magával is.*
- *Hajlandó mások feje után menni, akkor is, ha nem hisz benne, hogy jó úton haladnak. Ha viszont megfelelően érvelnek, hallgat rájuk – csak akkor veszi át az irányítást, ha valóban tévednek.*
- *Bezos sikerének egyik fontos eleme, hogy megfelelő emberekkel veszi körül magát, tudja, hogyan kell jó csapatot csinálni.*”

Nem fogunk sem *Napoleon*, sem *Jeff Bezos* mellett lándzsát törni, csupán saját tapasztalatunkra szeretnénk felhívni a figyelmet. Ha nagyon bizonytalan a közép-, hosszú távú jövő, célszerű a kommunikációt viszonylag szűkre szabni. Ugyanakkor felhívánk a figyelmet a *IIASA-SHIBA* díjas *Fodor Tamásra*, a VI-DEOTON Automatika egykori vezérigazgatójára, aki iskolát teremtett azzal, hogy a felszámolás irányába haladó vállalata minden dolgozójával lefegyverző őszinteséggel beszélt a cég helyzetéről.

Ebből kiindulva a következőképpen „linearizáltuk” a célstruktúrát:

1. Növelni a könyvtár hagyományos szolgáltatását igénybe vevő felhasználók számát.
  - 1.1. Növelni az elektronikus kapcsolatot alkalmazó felhasználók számát.
    - 1.1.1. Marketing, PR igénybevételével felhívni a jelenlegi, és a potenciális felhasználók figyelmét az elektronikus kapcsolattartási lehetőségekre.
    - 1.1.2. Digitalizáció
      - 1.1.2.1. saját erőforrásból, illetve
      - 1.1.2.2. külső szolgáltatók bevonása révén.
    - 1.1.3. Az on-line szolgáltatások technikai feltételeinek biztosítása.
  - 1.2. A KSZR (Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer) segítségével gyorsabb, aktuálisabb, szélesebb kínálat biztosítása.
2. Növelni a könyvtár új típusú szolgáltatásait igénybe vevő felhasználók számát.
  - 2.1. Bővíteni az új szolgáltatásokat az elektronikus kapcsolatok révén.
    - 2.1.1. Marketing, PR igénybevételével felhívni az új típusú szolgáltatások (potenciális) piacának figyelmét az új lehetőségekre.
    - 2.1.2. Új típusú szolgáltatások fejlesztése az oktatási intézmények számára, a közösségi-, kulturális igények kielégítésére.
      - 2.1.2.1. Szakmai kompetenciafejlesztés (pl. a közalkalmazotti jogviszony változása, a benchmarking-technikák, az új szolgáltatások stb. területén).
      - 2.1.2.2. A magas szakmai tudással rendelkező könyvtári alkalmazottak bevonása a hálózati fejlesztésekbe.
      - 2.1.2.3. Belső tanácsadói kör kialakítása a hálózati fejlesztésekbe való bekapcsolódás érdekében.
3. Működésfejlesztés.
  - 3.1. Infrastrukturális fejlesztések.
    - 3.1.1. IT feltételek biztosítása a fejlesztésekhez.
      - 3.1.1.1. A könyvtárak közötti együttműködést segítő feltételek fejlesztése.
      - 3.1.1.2. Ügyvitelfejlesztés.
      - 3.1.1.3. IT fejlesztés a könyvtári szolgáltatások fejlesztésére.
    - 3.1.2. A benchmarking felhasználása a hiányzó infrastrukturális (parkolás, klimatizálás, informatikai feltételek stb.) lehetőségek biztosítása érdekében.
  - 3.2. Hálózatfejlesztés a szakmai szervezetek és az érdekképviseletek segítségével.
    - 3.2.1. A benchmarking gyakorlat szélesítése

(pl. kötelempedányok tárolására alkalmas raktárterület, feladatellátás finanszírozása stb.) jellegű feladatok megoldására.

- 3.2.1.1. Benchmarking (BM) kapcsolatok felhasználása a hiányzó IT kompetenciák biztosítására.
- 3.2.1.2. A BM tapasztalatok felhasználása az elérhető finanszírozási lehetőségek bővítésére, pályázati lehetőségek kihasználására.
- 3.2.1.3. A Könyvtári Intézet által biztosítható továbbképzések bővítése.

- 3.2.2. Médiakapcsolatok szélesítése.
- 3.2.3. A kis könyvtárak által elérhető, látens könyv-, egyéb dokumentumállomány bővítése.
- 3.2.4. Érdekképviselési lobbi a pályázati lehetőségek növelése érdekében.

### Minőség célok

A stratégiai célfa összetevőit figyelembe véve kiválasztottuk azokat a célokat, amelyeket „minőség célnak” tekintünk (10. ábra).

#	Minőség célok	Elvégzendő feladat	Kulcsfolyamatok	Rövid távon	Közép távon	Hosszú távon	Visszamérésért felelős	Visszamérés
1.	Bővíteni az új szolgáltatásokat az elektronikus kapcsolatok révén	Reaktív és proaktív szolgáltatásfejlesztés	* Proaktív, reaktív felhasználói elégedettségmérés, * Panaszkezelés, * Helyesbítő, fejlesztő munka	Reaktív és proaktív szolgáltatásfejlesztés				
2.	Az online szolgáltatások technikai feltételének biztosítása	Proaktív szolgáltatásfejlesztés		Proaktív szolgáltatásfejlesztés				
3.	Benchmarking kultúra-, módszertani ismeret fejlesztése	Benchmarking szakmai kollégium létrehozása	Szolgáltatásfejlesztés	Benchmarking szakmai kollégium létrehozása, működtetése				
4.	A könyvtárosi szakma vonzóképességének növelése a belső szervezeti kultúrát segítő BM kapcsolatok révén	„Jó gyakorlatok” összegyűjtése, szakmai kiadványba való összefoglalása	Külső kommunikáció	„Jó gyakorlatok” összegyűjtése, szakmai kiadványba való összefoglalása				
5.	Kezdeményezni egy országos hatáskörű hálózatfejlesztési projekt működtetését	A kulturális nemzeti stratégia kidolgozása	Szolgáltatásfejlesztés	Kezdeményezni egy országos hatáskörű hálózatfejlesztési projekt létrehozását	A kulturális nemzeti stratégia kidolgozása	Szolgáltatásfejlesztés		

10. ábra

*Az Anonymus Könyvtár minőség céljai*

Ez persze (megint) nem kötelező lépés. Az ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszerek működtetése során azonban megtanultuk, hogy úgy érdemes hosszú távú célokra koncentrálni, hogy hidat építünk feléjük a rövid-, középtávon megvalósítandó célok elérése révén. Ehhez persze priorizálni kell. Jó, ha a vezetés a szervezet teljesítőképességét figyelembe véve szem előtt tartja a kivételek elve alapján való szabályozás elvét, és egyensúlyt teremt a működtetési-fejlesztési feladatok között.

A 10. ábrán látható táblázatból hiányzik azoknak a megnevezése, akik személy szerint felelősek az egyes projektek megvalósításáért (nem akartunk ugyanis a virtuális szervezet mellé virtuális személyeket is kreálni). Persze joggal kérdezhetsz bárki, hogy miért nem delegáltuk ezeket a projekteket a felsővezetők hatáskörébe. Ne feledjék, más kompetenciák kellene egy fejlesztő projekt irányításához, mentorálásához, mint egy operatív szervezet napi működtetéséhez. ... és azt mindenki tudja, hogy egy rosszul megválasztott vezető az esetek jelentős részében biztos garancia a kudarchoz!

### Stratégiahordozók

Kis hazánkban a *Rákosi* és/vagy *Kádár* nevével jelzett társadalmi rendszer nagymértékben lejáratta a jelszavakat. Ebből kiindulva napjainkban minden vezető nagyon óvatosan bánik ezekkel. Ugyanakkor ne feledjük, amit minden reklámszakember tud: ha meg akarjuk nyerni az embereket, fontos, hogy elültessünk a fejükben valami rövid, érthető, frappáns gondolatot. Gondoljanak csak *II. Rákóczi Ferenc* fedelmünk zászlajára! Mi volt a felirata? „*Cum Deo pro Patria et Libertate!*” (Istennel a hazáért és a szabadságért!). A szabadságharc legfényesebb napjaiban kevesen voltak, akik ki tudták vonni magukat ennek a varázslatos mondatnak a hatása alól. Azt pedig hiába is várjuk, hogy a naphosszat a számítógépe előtt ülő (tavalyelőtt) diplomázott munkatársunk lelkesen elszavalja a stratégiai célrendszer tartalmát. De például az IBM jelszava: „THINK!” mindenkinek fontos üzenetet közvetített. Ez a stratégiahordozók feladata! E gondolatok jegyében a stratégiai célrendszerből (kvázi) kibontottuk az alábbiakat:

- küldetés (vagy másként misszió),
- jövőkép (vízió),

- a szervezet értékei,
- a szervezet minőségpolitikája.

Mi a *küldetés*? Az az állítás, amely megfogalmazza a szervezet létezésének létjogosultságát, például, hogy mivel foglalkozik, miért végzi a tevékenységét. (Egyszerűbben fogalmazva, a hosszú távú alapítói cél(ok).

A *jövőkép*? Annak az elképzelésnek az összegzése, amit a szervezet hosszú távon el szeretne érni. Egyértelmű iránymutatásként kell, hogy szolgáljon a jelenlegi és jövőbeli tevékenységek megválasztásakor, ugyanakkor a szervezet céljaival összhangban ez a szervezet stratégiájának és politikájának az alapja.

*Értékek*? Azok az „fegyvereink”, amelyek garantálják a jövőkép, küldetés teljesítését.

*Minőségpolitika*? „Egy szervezetnek a minőségre vonatkozóan a felső vezetőség által hivatalosan nyilvánított általános szándékai és irányvonala.

1. Megjegyzés: A minőségpolitika általában összhangban van a szervezet általános politikájával, és keretet ad a minőségcélok kitűzéséhez.
2. Megjegyzés: Az ebben a nemzetközi szabványban bemutatott minőségirányítási alapelvek alapul szolgálhatnak a minőségpolitika megfogalmazásához.”<sup>25</sup>

Hogyan kell ezeket megfogalmazni? Nagyon egyszerű, hiszen az alap – a stratégiai célrendszer – készen van. „Kézbe vettük” hát a stratégiai célfát, s azonnal szembetűntek az alábbi igék:

- növelni,
- digitalizálni,
- bővíteni,
- fejleszteni,
- bevonni.

Mit jelent ez? Azt, hogy: „*A könyvtáros szakmának meg kell újulnia!*” Ez tehát az *Anonymus Könyvtár* küldetése.

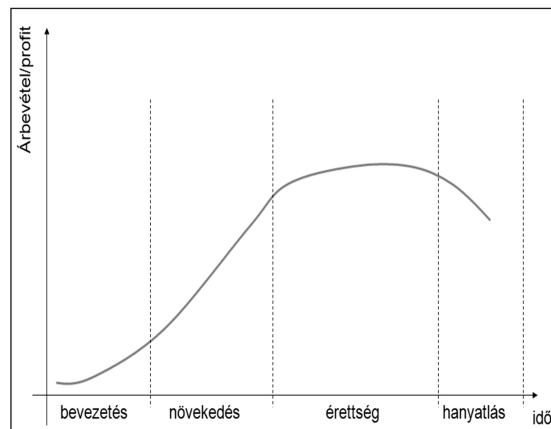
Mi a célja ennek a megújulásnak? „*Szolgáltatásbővítés, új felhasználók elérése.*”

Mi segíti ezt a megújulást?

- A Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer, a Könyvtári Intézet és az érdekképviseltek jó alapot szolgáltatnak a hálózati működés fejlesztéséhez.
- Magas szakmai kompetencia.
- Új, kreatív, sikeres szolgáltatások.

És végül, mit írunk a zászlóra? „*Az Anonymus Könyvtár jó úton halad a megváltozó környezeti igények sokoldalú kielégítése irányába.*” Ezekkel a „jelszavakkal”

kell tehát elkezdni az irányítási rendszer fejlesztését. A jelszavakat bekeretezve kitehetjük a könyvtárban a falra, közzétehetjük a honlapon, beírhatjuk a levélpapírunk fejlécébe stb. Csak ne feledjük, hogy a legjobb jelszavakat is el lehet csépelni, meg lehet unni! A szervezési szakirodalom ismeri a 11. ábra szerinti ún. klasszikus életgörbe fogalmát.



11. ábra  
Klasszikus életgörbe

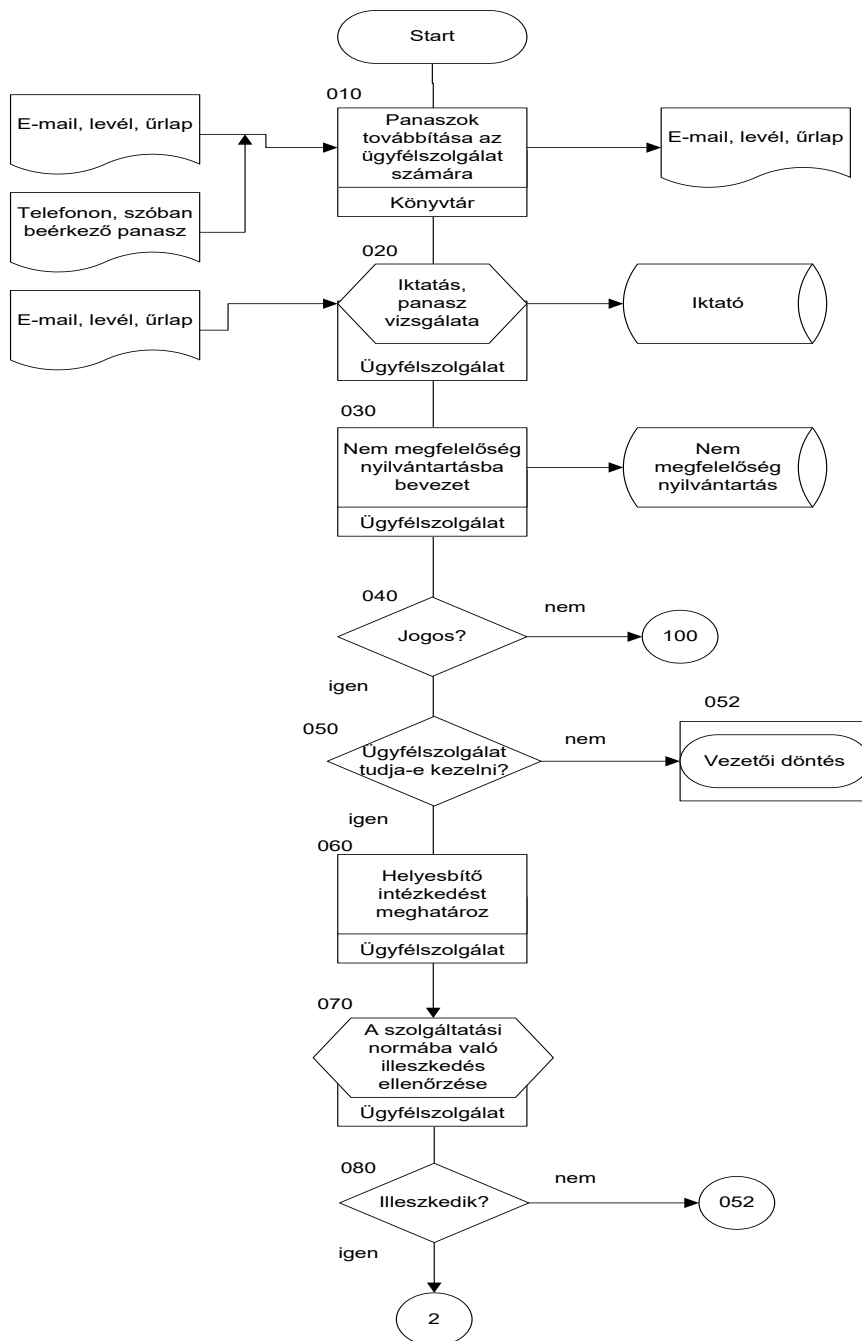
Ugyanez a helyzet a jelszavainkkal, szlogenjeinkkel, stratégiáhozozóinkkal. Elérünk a csúcra (a görbe inflexiós pontjához), s azt vesszük észre, amikor újra halljuk, vagy netán ki is kell mondanunk, hogy kiüresedett, elavult stb. Tehát, ha változik a stratégia, változtatni kell a stratégiáhozozókat is! Ne feledjük, hogy Churchill, aki győzelemre vitte a briteket a II. világháborúban, az 1945-ös választásokon megbukott. Pedig neki számtalan „márkajele” volt, a legendás szivarjától az egyenruháin keresztül, a „V” (victory) jeléig.

## Kulcsfolyamatok

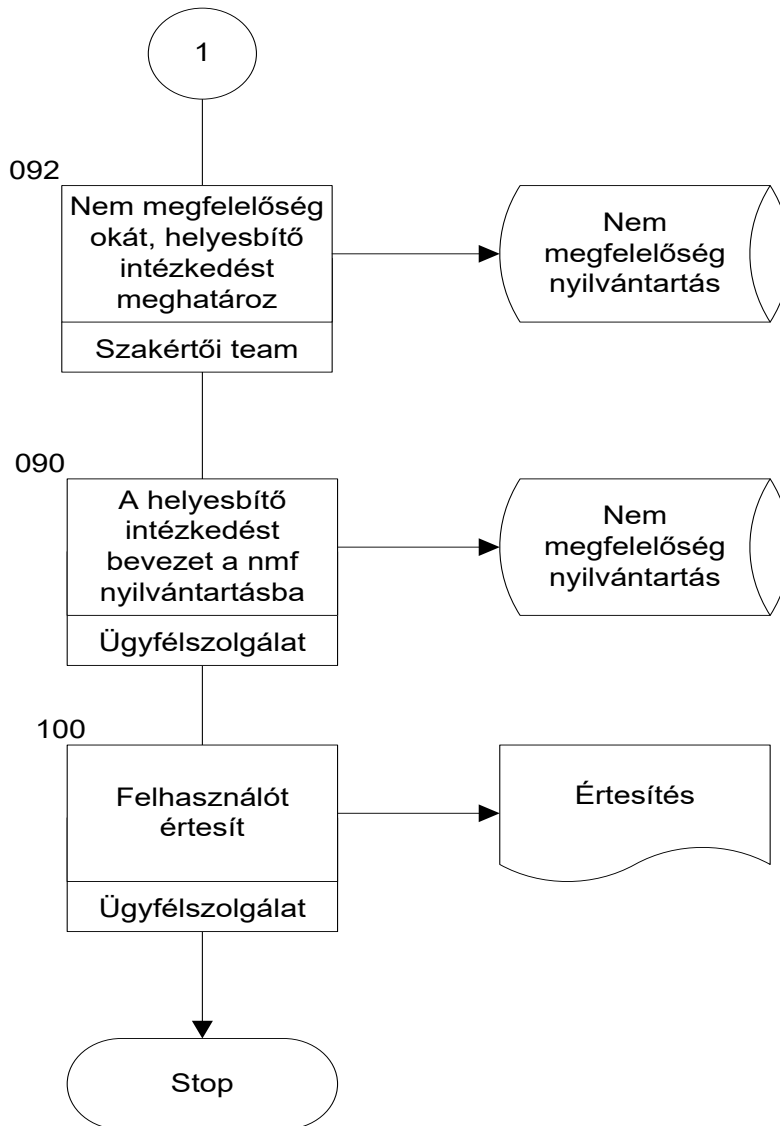
Következő lépés a folyamatábrák alapján a stratégiai célok elérését biztosító *kulcsfolyamatok azonosítása*. Egy minőségirányítási rendszer kiépítése során *csak ezekre a kulcsfolyamatokra készítsünk folyamatábrát*, mert például a belső audit olyan egyszerű folyamat, hogy igazán nem éri meg folyamatábrával bajlódni, de például a kölcsönzés – mint főfolyamat – megérdemli a precíz szabályozást. A folyamatábrák készítéséhez több szoftver is megfelelő segítséget nyújt, mi a Microsoft Office Visio programját használtuk, mert nagyon-nagyon egyszerű az alkalmazása. A tevékenységeinkhez készíthetünk eljárási utasításokat, de folyamatábrát, kockázatelemzést elegendő a kulcs-

folyamatainkról készíteni, hiszen ezek azok, amelyek közvetlenül segítenek megvalósítani a stratégiánkat. A 10. ábra szerinti táblázat első két sorában feltüntetett minőségi célok a felhasználói kapcsolataink bővítéséről szólnak, amikhez mellérendeltük nemcsak az előremutató (proaktív) fejlesztést, hanem a reaktívat

is. Hiszen ismerjük a mondást: egy reklamáló vevő többet érthet, mint amit tíz elégedett használ, azaz kulcsfolyamatként tekintünk a panaszkezelésre. Erre a folyamatra dolgoztuk ki a 12. és a 13. ábrák szerinti folyamatábrát.



**12. ábra**  
A panaszkezelés folyamata\_1



13. ábra

*A panaszkezelés folyamata\_2*

A 12. ábra alján látható 2-es szám azt jelzi, hogy ábra a következő ábrán (13. ábra) folytatódik. A 13. ábra tetején látható 1-es szám pedig az előző, a 12-es ábrára utal. A lépéseket beszámoltuk. Így bármely további lépés során, például a kockázatelemzésnél könnyebben tudunk hivatkozni egy-egy lépésre. A műveletek léptetése azért tízesével történt, mert ha utólag ki kell egészíteni a folyamatot, akkor nem kell átszámolni az egész ábrát, hanem beilleszthető a köztes számozás: például a 092-es lépést utólag tettük a folyamatba és a többi művelet számozása nem változott.

## Kockázatkezelés

A panaszkezelési folyamat ismeretében első feladat a lehetséges kockázatok feltérképezése. Ezt két lépésben (ismét a kivételek elve alapján) végeztük. Először a Process Decision Program Chart/Folyamatdöntési programdiagram (PDPC diagram) alkalmazásával kiválasztottuk a folyamat legnagyobb kockázattal bíró elemeit. A PDPC négy lehetséges végrehajtási módszere közül azt a változatot alkalmaztuk, amikor:

- ismert a start és a cél állapot,
- és az optimista folyamat.

Minden optimista lépéshez meghatároztuk a lehetséges pesszimista verziót, majd ezeket prioritizálva

kiválasztottuk a legnagyobb kockázatokat (14. ábra).

B-6-01-01 PDPC elemzés			Az elemzést végzők létszáma (fő)	A kockázat mértékének megítélése a csoport tagjai által, osztályzat/fő egy 5-ös skálán. (legkisebb-1, legnagyobb-5)					A pontszámok átlaga
#	Folyamatelem megnevezése	Kockázatok		1	2	3	4	5	
010	Panaszok továbbítása az ügyfélszolgálat számára.	A ügyfélszolgálat nem kapja meg a panaszt.	2				1	1	4,5
		Az ügyfélszolgálat csak 3 nap késéssel kapja meg a panaszt.	2		2				2,0
		Az ügyfélszolgálat nem foglalkozik a panasszal.	2					2	5,0
020	Iktatás, panasz vizsgálata.	Nem egyértelmű a panasz tartalma.	2		2				2,0
		A panaszt vevő nem tudja beazonosítani a problémát.	2			2			3,0
030	Nem megfelelőség nyilvántartásba bevezet.	Elfelejtji bevezetni a nyilvántartásba.	2			2			3,0
		A nyilvántartásban a keresés, rendezés sok hibalehetőséget rejt a trend-, tendencialelemzés számára.	2				2		4,0
040	Helyesbítő intézkedés meghatároz. (Hibaok elemzés nélkül)	Rossz helyesbítő intézkedést határoz meg.	2				1	1	4,5
070	A szolgáltatási normába való illeszkedés ellenőrzése.	Nem teljeskörű a szolgáltatási norma.	2				2		4,0
092	Nem megfelelőség okát, helyesbítő intézkedést meghatároz.	A gyökérok feltárása során hibázik.	2				2		4,0
		A helyesbítő intézkedés akadályokba ütközik.	2					2	5,0
100	Felhasználót értesít.	Elmarad, késik az értesítés.	2		2				2,0

14. ábra  
PDPC elemzés

A prioritizálás során az elemzők egy 5-ös skálán külön-külön becsülték meg a kockázat mértékét. Az elemzést végzők által adott pontokat az Excel tábla átlagolta. A 3-asnál magasabb pontszámú kockázatok fontosságuk sorrendjében (↓):

- Az ügyfélszolgálat nem foglalkozik a panasszal.
- A helyesbítő intézkedés akadályokba ütközik.
- Az ügyfélszolgálat nem kapja meg a panaszt.
- Rossz helyesbítő intézkedést határoz meg.

- A nyilvántartásban a keresés, rendezés sok hibalehetőséget rejt a trend, tendencialelemzés számára.
- Nem teljes körű a szolgáltatási norma.
- A gyökér-okok feltárása során hibázik.

A következő lépésben egy-egy kockázatosnak ítélt folyamatelemet vizsgáltunk tovább a Failure Mode and Effect Analysis/Hiba mód és hatáselemzés (FMEA)<sup>26</sup> módszerével (15. ábra).

Munkaszám:		Kockázati mód és hatáselemzés FMEA						B-6-01-02						
Projekt neve: Folyamatmenedzsment		Az intézkedések eredményei						Lapszám: 1/1						
Folyamat megnevezése: Panaszkezelés								Változat: v0						
Készítette: Elemző 1, Elemző 2		Vizsgálat időponja: 2021.02.22						Az intézkedések eredményei						
Jóváhagyta: Igazgató, Minőségügyi referens														
A folyamatelem megnevezése	A magas kockázatu rész megnevezése	A magas kockázat lehetséges oka	Módosítandó (M)	Janulmány (J)	Értelmezés (E)	RPN (kockázati tényező)	Javasolt intézkedés(ek)	Felelős és a végrehajtás kitűzött dátuma	Végrehajtott intézkedések	V	J	E	RPN	
Panaszok továbbítása az ügyfélszolgálat számára.	A ügyfélszolgálat nem kapja meg a panaszt.	Nincs szabályozva a belső információáramlás folyamata	4	7	3	84							0	
	Az ügyfélszolgálat nem foglalkozik a panasszal.		2	7	3	42							0	
Nem megfelelőség nyilvántartásba bevezet.	A nyilvántartásban a keresés, rendezés sok hibalehetőséget rejt a trend-, tendencialelemzés számára.	Csak manuális nyilvántartás van.	7	6	9	378	A manuális panasznyilvántartás átalakítása elektronikussá.	Igazgató Pü. kis. velés fgv-ben	Lásd 13., 14. sorok!					0
		Csak egy Excel alapú, de manuálisan kezelt nyilvántartás van.	4	6	5	120								0
		Speciális szoftver van.	2	6	2	24								0

15. ábra  
FMEA elemzés

Jelen esettanulmányban csak egyetlen művelet vizsgálatát tüntettük fel, amikor az ügyfélszolgálati munkatárs bevezeti a felhasználó által közölt panaszt a könyvtár saját nyilvántartásába. Abból indultunk ki, hogy a kiskönyvtárak mindegyike nem rendelkezik megfelelő számítógépes szoftverrel/nyilvántartással.

Ebben az esetben a manuális nyilvántartásból származó hiba kockázati tényezője RPN=378 lett. Viszont – az FMEA szabályai szerint – abban az esetben, amikor az RPN≥125, kötelezően módosítani kell a folyamat jellemzőit. Ezért azt a javaslatot fogalmaztuk meg, hogy ha még egy „könyvtári szoftver”




megvásárlásának nincsenek is meg a pénzügyi feltételei, még akkor is érdemes egy – viszonylag kis befektetéssel létrehozott Excel táblázatot kialakítani erre a célra – hiszen az Excel néhány egyszerű szabály betartása mellett biztosítja a pontos, automatikus keresés lehetőségét.

### Folyamatszabályozás

Bernáth Lajos egykori tanárának, *Geff Dool-nak*, a British Standard Institute (BSI) vezető auditorának szavaival:

„Írd le, amit csinálsz,  
Csináld azt, amit leírtál,  
Fejleszd tovább!”

Ez a minőségsszabályozás-, fejlesztés alaplogikája. (*Edward Deming* professzor elegánsabban ezt PDCA-körnek »Plan–Do–Check–Act/Tervezés–Cselekvés–Ellenőrzés–Beavatkozás« nevezte.) Ennek tükrében lássuk hát, hogy nézhet ki az a folyamatsszabályozás, amit már minden könyvtár – némi működtetési gyakorlattal – a maga képére tud formálni. Az eljárási utasítás (16. ábra) szövegében lehetőségünk van belinkelni azokat az információkat, melyek segítségével az olvasó elnavigálhat a vonatkozó dokumentumra.

	<b>ELJÁRÁSI UTASÍTÁS</b>		<b>EU-10-01</b>
	Panaszkezelés		Változat: 0
Készítette: MIR referens	Jóváhagyta: Igazgató	Oldal: 1/2	Kiadása: 2021.02.23.

**1.0. A folyamatleírás célja**  
A felhasználói panaszok kezelése.

**2.0. Alkalmazási terület**  
Az *Anonymus Könyvtár* teljes tevékenysége.

**3.0. A folyamatleírás tartalma**  
Panasznak kell tekinteni az *Anonymus Könyvtárba* bármilyen forrásból szóban, telefonon vagy írásban beérkező információt, mely az *Anonymus Könyvtár* tevékenységével, szolgáltatásával szembeni elégedetlenséget tartalmaz.

**3.1. Felelősség**  
Az *Anonymus Könyvtár* honlapján tájékoztatja felhasználóit, partnereit, érintett feleket a kapcsolatfelvétel, panaszbejelentés lehetséges módozatairól.  
A *Könyvtár* minden egyes dolgozója, aki átveszi a felhasználóktól – bármely formában – érkező panaszokat, felelős azok *Ügyfélszolgálat*hoz való irányításáért. A verbálisan érkező információkat belső e-mailben, vagy erre kialakított nyomtatványon kell rögzíteni.  
Az *Ügyfélszolgálat* feladata (lehetőleg elektronikusan) iktatni a beérkező panaszt, majd elkezdni a panasz kivizsgálását.

**3.2. A panaszkezelés folyamata**  
A vizsgálat első lépéseként be kell rögzíteni a vonatkozó információkat a „Nem megfelelés nyilvántartó”-ba (pl. 17. ábra), majd e lépés részeként az ügyfélszolgálati munkatárs feladata dönteni a panasz jogosságáról.

- Amennyiben úgy ítéli meg, hogy a panasz nem jogos, úgy saját hatáskörben dönt, és egyben intézkedik a felhasználó értesítésének módjáról.
- Jogos panasz esetén a munkatárs figyelembe véve
  - ✓ a „Szolgáltatási normá”-t,
  - ✓ a nem megfeleléség vélhető okát, illetve
  - ✓ a saját hatáskörét,

vezetői állásfoglalást, döntést kér, vagy önállóan meghatározza a szükséges helyesbítő intézkedést. Előfordulhat, hogy a panasz elemzése során nyilvánvalóvá válik, miszerint

- a nem megfelelés okának meghatározása, vagy
- a helyesbítő intézkedés foganatosítása
- meghaladja az ügyfélszolgálati munkatárs szakmai és/vagy döntési kompetenciáját. Ebben az esetben vezetői döntés kér az
- alkalmazandó munkamódszerről (pl.: halszálka diagram, problémafa, 8D problémamegoldó –18. ábra – stb.)
- az elemzésbe bevonandó munkatársak köréről,
- az elemzés infrastrukturális feltételeiről,
- igénybevehető költségkeretről,
- figyelembe veendő határidőről stb.

A (jóváhagyott) helyesbítő intézkedést és a nem megfelelés okát bevezeti a „Nem megfelelés nyilvántartó”-ba, és intézkedik a felhasználó értesítéséről.

### 3.3. Szervezeti egységek közötti tájékoztatás

A minőségirányítási referens félévenként analízist készít

- a panaszokról,
- a panaszok változási trendjéről,
- a vonatkozó helyesbítő tevékenységekről, illetve
- a tendenciózusan (trendszerűen) ismétlődő nem megfelelésekről, illetve azok okairól.

A „Nem megfelelés jelentés”-t minden érintett belső szerv vezetője megkapja.


### 3.4. Panasz dokumentumok

Az *Ügyfélszolgálat*nak a panaszokat dokumentálni, irattározni – és 10 évig őrizni – kell. Ezeknek a panasz dossziéknak tartalmazniuk kell minden, a panaszra vonatkozó információt, levelezést, köztük a kivizsgálás eredményét és a panaszlezárás módját. Ezeknek az aktáknak megfelelően karbantartva rendelkezésre kell állniuk különböző adatok, statisztikák készítéséhez, illetve az illetékes hatóságoknak betekintésre.

16. ábra

*Eljárás utasítás*

Az érthetőség érdekében a 17. ábrán egy mintát mutatunk be a nem megfelelések nyilvántartására.

		<b>NEM MEGFELELÉS NYILVÁNTARTÓ</b> (minta)				<b>B-10-01-03</b> Változat: 0	
Készítette: MIR referens							
Jóváhagyta: Könyvtárvezető							
Dátum	Panasz tárgya	Azonosító	Nem megfelelés	Mennyiség	Nem megfelelés oka	Helyesbítő tevékenység	Dolgozó:

17. ábra

*B-10-01-03 Nem megfelelés nyilvántartás (minta)*

18. ábra

8D problémamegoldó<sup>27</sup> (minta)

## Üzenetek

1. Kérem, ne felejtsek el, hogy ez egy esettanulmány, és nem a *Biblia*! Minden szaváért felelősséget vállalunk, de azt korántsem állítjuk, hogy minden könyvtár minden fejlesztési projektjét így kell végrehajtani.
2. Az innováció olyan, mint egy sikátor. Ha az ötletek elfognak, zsákutcába jutunk, a felhasználók viszont hajlamosak új távlatokat mutatni, melyek hatására a sikátor sugárúttá változik.
3. Az irányítási modellek olyanok, mint a konfekció

## Jegyzetek és irodalmi hivatkozások

*Az elektronikus hivatkozások megtekintésének dátuma a tanulmány szerkesztése során végzett ellenőrzés időpontját tükrözi.*

1. A Könyvtári Intézet honlapja [online]. Budapest: Könyvtári Intézet, 2020. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/informacioszolgalatas/minosegmenedzsment/elozmenyek> [Megtekintve: 2021.05.09.]
2. BAJNOK Tamara [et al.]. Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. p. 9–12. ISBN 978-963-201-647-4
3. MSZ EN ISO 9001:2015 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. [Budapest]: Magyar Szabványügyi Testület, 2015. 63 p.
4. Folyamat. == Wikiszótár.hu [online]. Előfizetéssel hozzáférhető: <https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/Folyamat> [Megtekintve: 2020.05.19.]

ruha, itt szorít, ott meg bő.<sup>28</sup> Minden fejlesztésnek lehet a mottója: „*Bátorság, kíváncsiság, és az ügyfél minden előtt*”.<sup>29</sup>

5. A „bátorság” azzal kezdődik, hogy merünk-e túlkörbe nézni. Minden fejlesztés alapja az objektív önértékelés.
6. A fejlesztés három pilléren nyugszik:
  - a múlt hibáinak a kiküszöbölésén,
  - a jelen folyamatainak szabályozásán,
  - és a jövő látens igényeinek felismerésén.
7. A fejlesztés mindig „step by step” történik, csak a lépcsőfokok magassága eltérő.

5. BERNÁTH Lajos. Folyamatmenedzsment. == Tudományos és műszaki tájékoztatás, 68. (2021) 1., p. 1–11. ISSN 1586-2984
6. ORBÁN Éva. Életre szóló tapasztalat: Folyamatszabályozás egy kis könyvtárban (esettanulmány). == Könyvtári Figyelő, Ú.f. 20. = 56. (2010) 3., p. 447–465. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: [https://epa.oszk.hu/00100/00143/00076/pdf/EPA00143\\_Konyvtari\\_Figyelo\\_2010\\_3\\_447-465.pdf](https://epa.oszk.hu/00100/00143/00076/pdf/EPA00143_Konyvtari_Figyelo_2010_3_447-465.pdf) [Megtekintve: 2020.05.09.]
7. BERNÁTH Lajos. Folyamatmenedzsment. == Tudományos és műszaki tájékoztatás, 68. (2021) 1., p. 1–11. ISSN 1586-2984
8. KISS Imre. Az informatika alapjai. Budapest: Tankönyvkiadó, 1983. 226 p.

9. SHARPLIN, Arthur. Strategic management. New York: The McGraw-Hill, 1985. 588 p. (Mcgraw Hill series in management)
10. TENNER, Arthur R. – DETORO Irving J. Teljeskörű minőségmenedzsment. 3. jav. kiad. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, cop. 2001. 265 p.
11. GÁRDONYI Géza. Egri csillagok [online]. [Budapest]: Magyar Elektronikus Könyvtár. Hozzáférhető: <http://mek.oszk.hu/00600/00656/00656.pdf> [Megtekintve: 2021.05.17.]
12. SWOT (GYELV) elemzés jelentése, működése [online]. == A Brand Content Kft. honlapja. Marketing aloldal. Feltöltve: 2020.10.21. Hozzáférhető: <https://brandbook.hu/2020/10/swot-elemzes> [Megtekintve: 2021.02.27.]
13. MSZ EN ISO 9001:2015 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. [Budapest]: Magyar Szabványügyi Testület, 2015. 63 p.
14. BERNÁTH Lajos – HEGEDŰSNÉ ZSÍROS Katalin – KATONAI Zsolt. TQM módszerek – röviden: Oktatási segédanyag. Debrecen: QUALIMED-IL Kft., 2005. 7 p.
15. HERSEY, Paul. A helyzetorientált vezető. [Budapest]: Műszaki Könyvkiadó: McMillan & Baneth, [1997], cop. 1997. 95 p. ISBN 963 16 1310 0
16. SHIBA, Shoji. A problémamegoldás módszerei. Budapest: Prodinform, 1990. 38 p. (ÁMR Kézikönyvek, 3.)
17. CAMP, Robert C. Üzleti folyamat benchmarking: A legjobban bevált gyakorlatok felkutatása és meghonosítása. Budapest: Műszaki Kvk., cop. 1998. 316 p. ISBN 963-16-3000-5
18. Citatum honlap [online]. Hozzáférhető: [https://www.citatum.hu/szerzo/Winston\\_Churchill](https://www.citatum.hu/szerzo/Winston_Churchill) [Megtekintve: 2021.05.09.]
19. BERNÁTH Lajos. A „Repülő flip-chart”: Esettanulmány a proaktív fejlesztés végrehajtásáról. Debrecen: QUALIMED-IL Kft., 1990. 13 p.
20. KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. Balanced scorecard = kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer: eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Ford. PANDURICS Anett. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998. 301 p. ISBN 963-224-247-5
21. KISS Imre. Az informatika alapjai. Budapest: Tankönyvkiadó, 1983. 226 p..
22. SHIBA, Shoji. A problémamegoldás módszerei. Budapest: Prodinform, 1990. (ÁMR Kézikönyvek, 3.)
23. BELBIN, R. Meredith. Team roles at work. Oxford: Boston: Butterworth-Heinemann, 1993. 152 p. ISBN 0-7506-0925-7
24. Jeff Bezos hét legfontosabb vezetői stratégiája, ami sikerre vitte az Amazont. == Forbes [online]. 2019. december 13. Hozzáférhető: <https://forbes.hu/legyel-jobb/jeff-bezos-het-legfontosabb-vezetoi-strategiaja-ami-sikerre-vitte-az-amazont/> [Megtekintve: 2021.05.09.]
25. SHARPLIN, Arthur. Strategic management. New York: The McGraw-Hill, 1985. 588 p. (Mcgraw Hill series in management)
26. FMEA\_2015: Oktatási anyag. Debrecen: Qualimed-IL Kft., 2015. 24 p.
27. WOMACK, James P. – JONES, Daniel T. Lean szemlélet: A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2009. 426 p. ISBN 978-963-9686-83-0
28. TENNER, Arthur R. – DETORO Irving J. Teljeskörű minőségmenedzsment. 3. jav. kiad. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, cop. 2001. 265 p.
29. Jeff Bezos hét legfontosabb vezetői stratégiája, ami sikerre vitte az Amazont. == Forbes [online]. 2019. december 13. Hozzáférhető: <https://forbes.hu/legyel-jobb/jeff-bezos-het-legfontosabb-vezetoi-strategiaja-ami-sikerre-vitte-az-amazont/> [Megtekintve: 2021.05.09.]

*Beérkezett: 2021. március 22.*