

Folyamatszabályozás indításának lépései az Egyetemi Könyvtárban

Cikkem témaválasztását az a pár éve elkezdett és jelenleg is tartó munka indokolja, amelynek keretében az ELTE-n és ezen belül munkahelyemen, az Egyetemi Könyvtárban is elindult a Könyvtári Minőségfejlesztés 21 projekt (K21). Önértékelőként és a K21 folyamatokkal foglalkozó csoportjának tagjaként e két terület elméleti és gyakorlati bemutatásán keresztül vázolom először röviden az ELTE-n belüli önértékelés vonatkozó részét, majd az ezzel párhuzamosan futó és az ennek keretében meginduló, később önálló feladattá alakuló folyamatszabályozás indítását.

Bevezetés

Az ELTE szerteágazó intézményi rendszerében a K21-ben való közös munka és együttműködés újfajta lehetőséget adott az itt dolgozók kezébe. Felismerve, hogy a szolgáltatásnyújtás korábbi szemlélete a mai viszonyok között nem tartható, ennek felmérésére, javaslatok kidolgozására munkacsoportok jöttek létre, melyek a minőségirányítás egy-egy területére koncentráltak.

Rengeteg kérdés merült fel: hol tartunk most, hova szeretnénk eljutni, milyen új termékek, szolgáltatások jelennek meg a piacon, ezek lefedik-e a felhasználói igényeket, elébe mennek-e a látens igényeknek, a versenytársak hol tartanak, milyen szolgáltatásokat nyújtanak, milyen áron, milyen erőforrások állnak rendelkezésre; és hosszasan lehetne tovább folytatni a sort. Vonatkozik ez természetesen a könyvtár folyamataira is. A folyamatokra, amelyek helyes működése kulcsfontosságú a szervezet életében.

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem könyvtárai

Az Eötvös Loránd Tudományegyetemen (ELTE) jelenleg nyolc kar működik. Az egyes karokon belül kari, intézeti és tanszéki könyvtárak sokasága található. Külön egységet képeznek az Egyetemi Könyvtár, az Egyetemi Levéltár, valamint a karon kívüli könyvtárak, az egyetemi kollégiumok, szak-kollégiumok, továbbképző intézetek és közoktatási intézmények könyvtárai.

Az Egyetemi Könyvtár szakmai és módszertani irányítója az ELTE könyvtári hálózatának.

Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) az ELTE könyvtári rendszere, amelynek működése egységes alapelvek szerint történik és szolgáltatásai összehangoltak.

2007-ben az ELTE minőségbiztosítási programot fogadott el, melyben vállalta, hogy a minőségfejlesztési eljárásokat kiterjeszti valamennyi szervezeti egységére. Ennek része a könyvtári rendszer mint az egyetem szolgáltató egysége. 2008-ban az ELTE-n elindult a Könyvtári Minőségfejlesztés 21 projekt.

A meghirdetett célok:

- feltérképezzük a könyvtárak működése során megvalósuló folyamatokat;
- mérjük és elemezzük a használók, olvasók igényeit és elégedettségét;
- górcső alá vesszük a szervezeti kultúra paramétereit;
- vizsgáljuk a könyvtárak vezetésének módszereit, a vezetők eredményességét;
- alkalmazzuk a stratégiai tervezés eszközeit, javítjuk a partnereinkkel való együttműködést;
- bevezetjük a könyvtári munka területein az értékelést, mérjük a munkatársak elégedettségét;
- meghatározzuk a könyvtárak működésének erősségeit és a javítandó, fejlesztendő területeket;
- törekszünk a szervezeten belül és kívül fellelhető „jó gyakorlatok” megismerésére és figyelembe vételére;
- a folyamatos javításra cselekvési programot dolgozunk ki, majd újra mérjük és értékeljük az eredményeket. [1]

A fenti célok megvalósításának igénye magával hozta azt a nehéz feladatot is, hogy először fel

kellett mérni az egyes könyvtárak reális helyzetét. Ehhez olyan egységes, sokak által követett szempontrendszerre volt szükség, amelyet minden könyvtár alkalmazni tudott. Így jutott el a K21 program oda, hogy 2009-ben az *Európai Minőségirányítási Alapítvány* (*European Foundation for Quality Management = EFQM*) által létrehozott *Kiválóság Modell* alapján önértékelési rendszert dolgozzon ki.

Az Európai Kiválóság Díj

Az *Európai Minőségdíjat* 1992-ben alapította az EFQM. Az alapítványt 1988-ban 14 cég támogatásával hozták létre, céljuk az volt, hogy növeljék az európai szervezetek versenyképességét. Az EFQM Kiválósági Modell a legelterjedtebb menedzsment-keretrendszer Európában, melyet több tízezer szervezet használ. E vállalatok közös jellemzője, hogy stratégiai elemként alkalmazzák az EFQM Kiválósági Modellt a cég értékelésében, fejlesztésében, mindezt az Európai Kiválóság Díj elnyerése érdekében.

Több ország, köztük Magyarország *Nemzeti Minőségi Díj* rendszere az EFQM-modellen alapszik. Az EFQM a következő nyolc alapelvet fogalmazta meg:

- eredményorientáltság,
- vevőközpontúság,
- a vezetés és a célok következetessége,
- folyamatokon és tényeken alapuló irányítás,
- emberek fejlesztése és bevonása,
- folyamatos tanulás,
- innováció és fejlődés,
- partnerkapcsolatok fejlesztése,
- a közösségért érzett felelősség.

Az Európai Minőségdíj elnevezést 2000-től *Európai Kiválóság Díjra* változtatták. A névváltoztatás egyben a modell újragondolását is jelentette. Ekkor már, mint egy gyakorlati eszköz jelent meg, mely abban segíti a szervezetet, hogy az mérni tudja a szervezet adottságait, eredményeit, ezzel paraméterezve, hogy hol tart a kiválóság felé vezető úton. Emellett rámutat a hiányosságokra, segít a megoldások megtalálásában, a folyamatos fejlesztésben, és ezáltal a szervezet eredményeinek javításában. A díjjal az egész szervezet tevékenységét, működését díjazzák és rendszeresen, évente meghirdetett pályázat során, az adott kritériumoknak való megfelelés és a szervezet önértékelése alapján ítélik oda.

2001-től tovább bővítették a kiadható díjak számát: kialakították az EFQM kiválósági szinteket. A cél olyan egységes sztenderdek létrehozása volt, amelyek minden szervezetre alkalmazhatók, azok méretétől, ágazatától és fejlettségétől függetlenül. Az egyes szintek létrehozásával ösztönözni akarták a szervezeteket a teljes körű minőségirányítás és az önértékelés rendszeres alkalmazására. Az egyes szintek: Elkötelezett a Kiválóságért, Elismerés a Kiválóságért, Európai Kiválósági Díj Döntős, Európai Kiválósági Díj Fődíjas, más-más követelményeket támasztanak az egyes szervezetek elé. [2]

Közös Önértékelési Keretrendszer

A *Közös Önértékelési Keretrendszer* (*Common Assessment Framework = CAF*) a közigazgatás minőségfejlesztési stratégiájának része. A CAF fő célja egy olyan keretrendszer alkalmazása, amely alkalmas a közszférában működő szervezetek önértékelésére, megmutatja az adott szervezet sajátosságait, segíti a szervezetet működése fejlesztésében, ösztönzi az egyes szervezetek közötti benchmarking tevékenységet. A CAF 9 kritériumot és 27 alkritériumot tartalmaz, melyek elemzése lehetővé teszi a szervezet tényeken alapuló értékelését és megjelöli a fejlesztendő területeket. [3]

Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer

A Könyvtári Minőségfejlesztés 21 programhoz kapcsolódva, a CAF kritériumrendszerét alapul véve egy könyvtári szakemberekből álló munkabizottság dolgozta ki azt a követelményrendszert, amelynek alapján elvégezhető a könyvtárak értékelése. A *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszernek* (KKÉK) célja – többek között – a TQM elveinek megismertetése az önértékelésen keresztül, a PDCA-ciklus (Plan – Do – Check – Act = tervezd – csináld – ellenőrizd – cselekedj) alkalmazása az adott szervezetben, a szervezeti önértékelés elvégzése. A KKÉK-en belül lévő 9 kritérium és 28 alkritérium írja le azokat a fő szempontokat, amelyeket az elemzésnél figyelembe kell venni. Az önértékelés során a szervezet működését annak adottságai és az elért eredményei alapján vizsgálják. A szervezet adottságaival az 1-5. kritériumok foglalkoznak, melyek kitérnek arra, hogy mit tesz a könyvtár a kívánt eredmények elérése érdekében. A 6-9. kritériumok az elért eredményeket mérik.

Az egyes kritériumok alkritériumokra bomlanak, ezek meghatározzák azokat a fő kérdésköröket, amelyeket figyelembe kell venni a szervezet értékelésekor. [4]

Önértékelés az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálatban

Az ELTE EKSZ a K21 Minőségfejlesztési projekt keretében önértékelést végzett 2010 júliusa és októbere között.

Az önértékelést megelőzte 2007-ben egy szakfelületesi vizsgálat, amely az ELTE-n belül az Egyetemi Könyvtárral együtt 14 másik könyvtárra terjedt ki. A szakfelületesi jelentésben lévő javaslatok, észrevételek is rámutattak az önértékelés szükségességére, valamint megerősítette ezt a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj kiírása is (a 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet 2010 márciusában jelent meg.) [5]

Miért hasznos az önértékelést elvégezni? Az önértékelés elvégzése után pontos képet kaphatunk arról, hogy milyen helyzetben vagyunk. Adatok, tények lesznek a kezünkben az intézményünkről, melyek később összehasonlítások alapját képezhetik. Ezeket figyelembe véve tervet készíthetünk arra, hogy hová szeretnénk eljutni, hogyan lehetünk jobbak. Az önértékelés során együtt dolgozó könyvtárosok átadhatják saját könyvtáraik jó gyakorlatát a többi könyvtárosnak. Az önértékelés az ELTE könyvtárosai számára kiváló együttműködési lehetőség, egyben nyitás is az egyes könyvtárak felé.

Az önértékeléshez kapcsolódó anyagok egy helyen való hozzáféréseinek, tárolásának és a hozzászólások fórumszerű megjelenítésének céljából új kommunikációs felületet (e-learning) használtunk. Ez a felület jól illeszkedett a feladathoz, hiszen az anyagokat egy helyre töltöttük fel, ez biztosította könnyű kereshetőségüket, a fórum rész pedig nemcsak lehetővé tette az egymás közötti kommunikációt, hanem az egy témában megjelenő hozzászólások az adott helyen visszakereshetők is voltak, valamint erről az érintettek e-mailt is kaptak.

Az e-learning használatáról, működéséről, az önértékelésben való használatáról részletesen lásd *Köntös Nelli* cikkét. [6]

Tanulmányom témája a folyamatszabályozás indítása, ezért a továbbiakban már csak az önértékelésben ehhez kapcsolódó kritériumra térek ki. Mi-

vel magam is részt vettem az önértékelésben, az alkritériumokat az Egyetemi Könyvtárban végzett önértékelés során született válaszok alapján elemzem.

A KKÉK-ben a könyvtári folyamatokat az ötödik kritérium tárgyalja. Az 5.1 alkritérium (folyamatok meghatározása, működtetése, tervezése, fejlesztése) esetén *erősségként* határoztuk meg, hogy vannak folyamatleírások és ezek az érintettek számára hozzáférhetők.

Fejlesztendő területként és intézkedési elemként jelöltük meg, hogy a K21 és az Egyetemi Könyvtár folyamatai összehangoltak legyenek, történjen meg a folyamatgazdák kijelölése, legyenek meghatározva tudatos problémamegoldó módszerek, legyen hatékonyságmérés és minőség-ellenőrzés beépítve, és a folyamatleírások szempontrendszerre legyen egységes.

A Folyamatcsoport előkészítő feladata volt azoknak a folyamatoknak az összegyűjtése és azonosítása, amelyek kulcsfontosságúak az EKSZ szempontjából. Az önértékelésnek ebben a szakaszában az egyes folyamatokat nem teljes körűen, az egész EKSZ-re kiterjedő felméréssel gyűjtöttük össze, hanem a Folyamatcsoport által meghatározott könyvtáraktól kértünk információkat. Az összegyűjtött folyamatok némelyikéhez folyamatábra is készült. A Folyamatcsoport tagjai több könyvtárból kerültek ki, így az elkészített folyamatábrák az adott könyvtár működését tükrözték. Itt már látszott, hogy nagyon nehéz lesz olyan leírást készíteni, amely a különböző könyvtárak azonos tevékenységét egységesen szabályozza majd.

Ebben a szakaszban a munkaköri leírások szolgáltak alapul az egyes folyamatokban leírt feladatok elvégzéséhez. A folyamatgazda személyének meghatározásakor kérdés volt, hogy az legyen-e a folyamatgazda, aki az adott folyamattal dolgozik, vagy az, akinek lehetősége van a folyamatot megváltoztatni, annak újabb verzióját elkészíteni, jóváhagyni. A döntés értelmében az előbbi javaslatot tehet a változtatásra, amit a folyamatgazda hagy jóvá.

Az önértékelés ekkori szakaszában még nem beszélhettünk a folyamatok ellenőrzéséről és minőségük méréséről. A gyűjtés és leírás szakaszában voltunk, az egységes mérőszámokat, indikátorokat nem határoztuk meg. A mérések esetlegesek voltak, például egy pályázathoz vagy valamely más feladathoz kellettek, és ebből kifolyólag nem voltak rendszerek; az értékelés eredményei nem kerül-

tek be a köztudatba és nem hatottak vissza az adott folyamatra, a PDCA-elv még nem érvényesült. (A PDCA-ciklus a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás lépésein keresztül vizsgálja az adott folyamatot, tevékenységet.)

Az 5.2 alkritérium (partnerközpontú szolgáltatások) esetén *erősségeként* határoztuk meg, hogy a könyvtár törekszik a szolgáltatások partnerközpontú fejlesztésére: a használókat érintő útmutatások és szabályzatok számukra hozzáférhetőek, világosak, közérthetőek, zárva tartási időben egyre több szolgáltatás online formában is elérhető.

Fejlesztendő területként és intézkedési elemként jelöltük meg, hogy készüljenek rendszeres használói igényfelmérések, különösen az új szolgáltatások bevezetése előtt. Bővüljön az elektronikus dokumentumok körének (modern szakirodalom, nehezen elérhető művek) és használatának lehetősége. Legyen egységes és hozzáférhető nyilvántartás a már digitalizált dokumentumokról. Készüljön panaszkezelési szabályzat.

Az 5.3 alkritérium (partnerkapcsolatok) esetén *erősségeként* határoztuk meg, hogy a használókat érintő útmutatások és szabályok számukra hozzáférhetőek, világosak, közérthetőek.

Fejlesztendő területként és intézkedési elemként jelöltük meg a partnerek bevonását az innovációs folyamatokba, igényeik rendszeres mérését; célként pedig a fejlesztéseket akadályozó körülmények felderítését és elemzését. [7]

A Kulcsfontosságú folyamatok munkacsoport indulása, feladatai

A folyamatokkal kapcsolatos feladatokat a K21-en belül a 4. csoport, a Kulcsfontosságú folyamatok munkacsoportja (továbbiakban Folyamatcsoport) kezdte vizsgálni.

A Folyamatcsoport több tagja részt vett az önértékelésben moderátorként és önértékelőként is, munkájukat segítette, hogy testközelből látták, hallották a könyvtártagok 5. kritériumra adott válaszait. Ezenkívül a Folyamatcsoport tagjai külön is elemezték az egyes könyvtárakból beérkező, a folyamatokra vonatkozó összesített válaszokat. Az adott válaszok minden könyvtárban a folyamatszabályozás hiányát tárták fel, arra vonatkozóan esetleges és nem minden esetben dokumentált intézkedésekkel. Így tehát a Folyamatcsoport mű-

ködését, feladatkörét jelentősen befolyásolta a kapott válaszok milyensége.

A Folyamatcsoport létszáma induláskor hat fő volt: az *ELTE Állam- és Jogtudományi Kar Könyvtárából* két fő, az Egyetemi Könyvtárból három fő (közük magam is). A csoport vezetője az *ELTE BTK Könyvtár és Információtudományi Intézet* képviselője volt.

Induláskor a K21 projektvezetője, a külső szakértő és a Folyamatcsoport tagjai a következő feladatokat határozták meg a Folyamatcsoport számára:

- „a kulcsfontosságú szolgáltatásnyújtási folyamatok feltárása
- az alap-, kiegészítő, származtatott alapszolgáltatások körének meghatározása
- a támogató rendszerek számbavétele, értékelése
- a jelenlegi folyamatok leírása (ábrázolása)
- a jelenlegi folyamatok hatékonyságának vizsgálata
- javaslatok kidolgozása a szolgáltatásnyújtási folyamatok változtatására a hatékonysági vizsgálatok és a vevői elégedettség, illetve igényfeltárás alapján
- standard szolgáltatásnyújtási folyamatok kialakítása, leírása (dokumentálása)”. [8]

A Folyamatcsoport munkája a fenti pontokon haladva indult meg. Az első feladathoz kapcsolódó újabakat csoportülésein tisztázták a tagok a külső szakértő segítségével még 2009-ben. Ennek eredményeképpen született meg az a forgatókönyv, amely a kulcsfontosságú szolgáltatásnyújtási folyamatokkal kapcsolatos lépéseket tartalmazta. Mivel ekkor még nem beszélhettünk folyamatfeltáráról, folyamatszabályozásról a vizsgált könyvtárakban, óvatosan fogalmazva tevékenységi körök, tevékenységek, szolgáltatások és folyamatok néven neveztük azt a halmazt, amelybe az egyes folyamatokat, részfolyamatokat kezdtük gyűjteni, azonosítani, megnevezni és később elemezni. Az összegyűjtés a már említett e-learning felületen történt, ahol lehetőség volt a feltöltött dokumentum megtekintésére és szerkesztésére is. Az összegyűjtés utáni következő lépés a siker szempontjából kulcsfontosságú folyamatok kiemelése volt. Lényegesen nehezítette a helyzetet az ELTE könyvtárainak sokfélesége, tehát szükség volt a hálózatban megjelenő különbségek és jellegzetességek felderítésére is, természetesen az ottani munkatársak bevonásával. Ezt követte a kiemelt folyamatok elemzése, a párhuzamosságok, bizonytalanságok kiküszöbölése céljából, valamint a jó gyakorlatok, az ún. best

practices felderítése, összegyűjtése, először a hálózaton belül, majd később hálózaton kívül is.

A folyamatok azonosítása után történt meg a kategóriákba sorolás, alap-, kiegészítő és származtatott szolgáltatások szintjén, mind a backoffice (háttérszolgálat), mind a frontoffice (ügyfélszolgálat) oldaláról nézve.

A Folyamatcsoport ezután az Egyetemi Könyvtárban folyó tevékenységeket gyűjtötte össze, majd ezeket egy újabb csoportosításban, vezetési, fő- és támogató folyamatok mellé sorolta. Itt még csak fő tevékenység csoportokról beszéltünk és nem különült el egymástól a később szabályzattal, illetve folyamatleírással kísért tevékenységek köre.

Ezt követően a Folyamatcsoport a folyamatleírtárból egy-egy tételt kiválasztva, annak egyes tevékenységeiről először szöveges folyamatleírást, majd folyamatábrát készített. Ennek a fázisnak egyik fő célja az ideális sablon kidolgozása, a másik pedig magának a leírásnak a megtanulása, a rutinszerzés volt. Ez utóbbit azért kell külön is kiemelni, mert komoly probléma elé állította a Folyamatcsoport tagjait az egyes folyamatok leírásának szintje, a hálózaton végzett munkák és az erőforrások sokfélesége miatt. Az egyes tevékenységeket a különböző szabályozás, szokás, technikai háttér alapján sok helyen különböző formában végezték. A Folyamatcsoport számára hamar nyilvánvalóvá vált, hogy ilyen körülmények között nem lehetséges az egyes, több helyen végzett tevékenységekre egységes folyamatleírást készíteni.

Az Egyetemi Könyvtár folyamatleírtára

A Folyamatcsoport feladata hangsúlyosan tevődött át a hálózaton lévő egyes tevékenységek összegyűjtésére, majd kategóriákba sorolására. A könyvtár nagysága és szolgáltatásainak sokszínűsége miatt logikusnak és ésszerűnek látszott az a döntés, hogy először az Egyetemi Könyvtár folyamatait kell összegyűjteni. Ezt mind a könyvtár vezetése, mind a Folyamatcsoport támogatta. A leírtár elkészítéséhez a Folyamatcsoport az egyes osztályok vezetőit hívta segítségül. A vezetők a velük való egyeztetés után azt a feladatot kapták, hogy az osztályukon folyó tevékenységeket és a hozzájuk tartozó, eddig elkészült leírásokat összegyűjtésük és átadják. A beérkezett listákat a Folyamatcsoport összesítette.

Ebben a fázisban megállapítható volt, hogy az Egyetemi Könyvtárban nem folyamatközpontú,

hanem szervezeti egység alapú szabályozás működött. Vagyis az egyes folyamatok nem egységesen lettek meghatározva, nem lettek kijelölve az egyes folyamatokhoz tartozó bemenetek és kimenetek, a folyamatok közötti összefüggések, valamint az sem, hogy az egyes folyamatokat ki veszi át, ki dolgozik velük tovább.

A beérkezett folyamatleírások tartalmi és formai különbözősége felhívta a figyelmet többek között arra is, hogy égetően fontos és sürgős egy egységes folyamatsablon elkészítése, majd pedig a kollégák rendelkezésére bocsátása. A sablon kidolgozása a Folyamatcsoport feladatai közé került.

A Folyamatcsoport a szakirodalmat és más könyvtárak gyakorlatát tanulmányozva készítette el azt a folyamatsablont, amelyet ettől kezdve az egyes könyvtárak használtak.

A kiadott folyamatsablon esetében szükség volt arra, hogy az egyes részeket a kitöltők megfelelően, egységesen értelmezzék, ezért született egy magyarázatokkal ellátott folyamatsablon-útmutató is, amely részletesen mutatta be az egyes részekhez tartozó tudnivalókat.

A leírások hiánya és különbözősége nem csak formai szempontból okozott problémát, lényegesebb volt ennél, hogy meglévő folyamatszabályozás híján a könyvtár tevékenységeinél nem érvényesülhet a PDCA-elv.

A folyamatsablon részei

Az egyes folyamatleírások alapját a jól megválasztott, a folyamatot leginkább azonosító *név* kiválasztása adta. A folyamatsablonban (1. melléklet) megadott, a folyamatleírtárban is szerepeltetett név innentől minden folyamatleírásban azonosította az adott folyamatot.

A *folyamat kódja* rész kitöltése jelenleg is egyeztetés alatt áll. Az egyes javaslatok erre vonatkozóan némileg eltérőek, de abban egyetértés van, hogy az egyes folyamatok már kódolásukban is kapcsolódjanak ahhoz az osztályhoz, ahol azt végzik, vagy amelyet több helyen végeznek, ott oda, ahol az hangsúlyosabban jelenik meg. Ezenkívül a kódnak alkalmasnak kell lennie arra, hogy az adott folyamat hierarchiában való elhelyezkedését is jelölje. A kód egyik fele tehát az adott folyamatra, másik fele pedig arra az intézményre, azon belül osztályra mutat majd, ahol azt a folyamatot végzik. A kód felépítésében ezt betűk és számok kombi-

nációjával lehet majd megjeleníteni. Minden folyamatkód egyedi lesz.

A *folyamat típusánál* egyértelműen ki kell választani, hogy az adott folyamat melyik kategóriába tartozik. Külön figyelmet érdemelnek a kulcsfolyamatok, amelyek az adott intézmény számára a hosszú távú sikeresség szempontjából kiemelkedők.

A *folyamat célja* maga az az eredmény, amit a folyamat révén el akarunk érni.

A *folyamatgazda* olyan személy lett, akinek megvan a kellő hatásköre arra, hogy az adott folyamattal kapcsolatos változtatásokat megtegye.

A *folyamat bemenete és kimenete* részhez kerülnek azok a folyamatok vagy tevékenységek, amelyek a folyamat bemenetét vagy kimenetét alkotják.

A *folyamatra vonatkozó jogszabályok, szabványok, szabályzatok* rész pontos kitöltése kiemelt fontosságú, hiszen az adott folyamat mind az általános, mind a helyi szabályzatnak meg kell, hogy feleljen. A folyamat működésére vonatkozó dokumentumok számbavétele esetében nemcsak a felsorolás volt a cél, hanem az egyes dokumentumok meglétének, hatályosságának, tartalmi megfelelőségének ellenőrzése is, valamint az is, hogy jelezze, ha a könyvtárban párhuzamos szabályozás lépne fel.

A szabályozás mértéke az egyes folyamatoknál eltérő lehet, hiszen más-más szabályozási rendszerre épülnek. Ilyen például a feldolgozás folyamata, ahol részletes szabály- és szabványrendszer mentén halad a munka, kiegészítve azt az adott könyvtár belső szabályozásával. E szabályozás célja kettős: egyrészt a folyamatok kimenetének standardizálása, másrészt a könyvtárak közötti adatcsere biztosítása. (A könyvtárakra vonatkozó hatályos szabványok és szabályzatok gyűjteménye az OSZK Könyvtári Intézetének honlapján található meg. [9])

Az *erőforrások, feltételek* rovatba egyrészt az emberi erőforrások, másrészt a folyamat sikeres működéséhez szükséges tárgyi erőforrások meghatározása kerül.

A folyamat működése kapcsán felmerülnek *kritikus pontok*, amelyek a folyamat megvalósulását akadályozzák. A kritikus pontok meghatározása mellett szükséges az azokra adandó lehetséges válaszok, megoldások kidolgozása is.

A *folyamat részletes leírásánál* kerülnek felsorolásra azok a lépések, amelyek a tényleges tevékenységet rögzítik. Nemcsak a szűk értelemben vett tevékenységet részletezi ez a leírás, hanem az adott lépéshez szükséges dokumentációt is, amelynek segítségével az erőforrások részénél személyi erőforrásként megnevezett személy az adott folyamatot működteti. Ide kerülnek azok a mérő és ellenőrző pontok is, amelyek az adott folyamathoz kapcsolódnak és annak megfelelőségét mérik.

A *főlérendelt folyamat kódja* a folyamat azonosíthatóságát, a folyamatok hierarchiájában elfoglalt helyét jelölő, az EKSZ egységes kódrendszeréből származó egyedi kód.

A dokumentáláshoz kerülnek azok a *keletkező és használandó dokumentumok* és bizonylatok, amelyek az adott folyamat esetében szükségesek. Itt is cél az egységes használat és elnevezés bevezetése.

Az *értékelés, mérés szempontjai, módja, gyakorisága* részbe egyelőre azok a szempontok kerültek, amelyek a leírást készítő és a folyamatgazdák szerint a folyamat mérésére alkalmasak. Ezek a szempontok nagyrészt a mostani statisztikához igazodó gondolatmenetet tükrözték, leginkább a „mennyi idő alatt, hány darab” típusú szempontok kerültek elő. E szempontok átnézése, egyeztetése, értékelése és a szabványokkal történő összevetése jelenleg folyamatban van.

Hangsúlyozni kell, hogy a folyamatok működtetéséhez nélkülözhetetlen egy értékelési rendszer létrehozása. A mérések a folyamatok fejlesztéséhez szükséges bemeneti információkat adják, amelyek hasznosak a folyamathoz kapcsolódó, tényeken alapuló döntésekhez is.

Az értékelési rendszer kidolgozása az Egyetemi Könyvtárban még nem történt meg. Létrehozásakor a következőket kell majd figyelembe vennünk: A folyamatokat több szempontból is lehet mérni. Elsődleges szempont, hogy az adott folyamat célja mennyire felel meg a vele szembeni külső elvárásoknak. Ezután mérni kell, hogy a folyamat a gyakorlati végrehajtása során elérte-e a kitűzött célokat. Fontos tudni, hogy a szervezet a folyamatot milyen erőforrás-ráfordítással tudja megvalósítani, mennyire hatékony az adott folyamat. Itt van és lesz kiemelkedő szerepe a felhasználói igény- és elégedettségméréseknek, mert a szervezet így kaphat képet arról, hogy az általa működtetett szolgáltatások és a közvetve hozzá kapcsolódó

folyamatok a felhasználók számára mennyire fontosak, melyek azok, amelyeket a felhasználók már nem tartanak fontosak, melyek azok, amelyeket esetleg nagy erőforrás-ráfordítással tart fenn a könyvtár, holott már nincs szükség rájuk. Ezen erőforrások átcsoportosításával vagy az adott szolgáltatás fejlesztésével új eredményeket érhet el a szervezet. Az ilyen fejlesztendő folyamatok esetén prioritási sorrendet kell kialakítani. A sorrendet a felhasználók igényei szerint kellene elsődlegesen meghatározni, másodlagosan befolyásolja ezt még a szervezet erőforrás-lehetősége és a befektetett munka mennyisége.

A szervezeten belül az egyes folyamatok összefüggő rendszert alkotnak, ezért az egyes folyamatcélakat a hozzá kapcsolódó folyamatok ismeretében, valamint a szervezet stratégiájának ismeretében tudjuk jól meghatározni.

Rögzíteni kell továbbá, hogy milyen módszerekkel és rendszerességgel történik az értékelés eredményeinek feldolgozása, elemzése.

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).

A mutatók között vannak olyanok, amelyek bizonyos folyamatokhoz, használói igényekhez és elégedettségekhez, vagy a teljesítményhez köthetők. Előnyük, hogy megbízhatóak, megvalósíthatóak és folyamatos összehasonlítást tesznek lehetővé.

A folyamat *hatályba lépésének időpontja* a folyamatleírás folyamatgazdához köthető kiadásának dátuma, amelyet a vezető jóváhagyása követ.

A *módosítások sorszáma, dátuma, leírása, jellege, engedélyező aláírása* részekbe a folyamatleírás átdolgozása, javítása során keletkezett verziók adatai kerülnek, amelyek az egyes leírások közötti megkülönböztethetőséget biztosítják.

Az elvégzett önértékelés eredményei egyértelműen rámutattak arra, hogy szükség van a könyvtáron belül egységes folyamatszabályozásra. Összekapcsolódva a Folyamatcsoport munkájával, eredményeivel az önértékelés kérdései és válaszai teljes párhuzamban voltak a Folyamatcsoport megállapításával és megerősítették azt, miszerint a könyvtárnak a folyamatokkal kapcsolatos gyakorlatán változtatnia kell.

Ezután kezdődött meg az egyes tevékenységek leltárba vétele. Ez a folyamatcsoport által folyamatleltárnak elnevezett, 200 tételnél hosszabb lista magában foglalta az Egyetemi Könyvtár osztályvezetői által adott elnevezéseket. A Folyamatcsoport és a K21 projektvezetője ezt követően a listát átnézte, majd kivette belőle azokat az egységeket, amelyek nem számítottak folyamatnak. Az így megmaradt folyamatok maradtak a most már ténylegesnek gondolt folyamatleltárban.

Ezt követően a folyamatokat egy másik szempont szerint tipizáltuk: jelöltük, hogy az adott folyamat vezetői, fő- vagy támogató folyamat-e, illetve itt határoztuk meg a kulcsfolyamatokat is.

Ezt a munkafázist követte az EKSZ munkafolyamatainak begyűjtése. A Folyamatcsoport első körben az önértékelésben részt vett könyvtárak vezetőitől kérte be a könyvtárukban meglévő folyamatok listáját, melyet összhangba kellett hozniuk az Egyetemi Könyvtár folyamatleltárával.

Ez a lista, csak a mindenhol meglévő folyamatokat nézve 38 tételt tartalmaz (*1. táblázat*), a legfeljebb két könyvtárban hiányzó folyamatokkal együtt pedig 58 folyamatot jelent (*2. táblázat*). Itt az eltérések sok esetben az egyes könyvtárak szolgáltatásainak különbözőségében keresendők.

Eredményeink

Az egyes tevékenységek, folyamatok összegyűjtésénél láttuk, hogy könyvtáranként mennyire hasonlóak és egyben mennyire különbözők vagyunk. Megtanultunk rendszerben, könyvtári rendszerben gondolkodni, mert a folyamatok kialakítása, tervezése, működtetése és folyamatos ellenőrzése, fejlesztése nemcsak egy-egy könyvtárhoz köthető, hanem az ELTE könyvtári szolgálatához is. Ha egy folyamat a céloknak megfelelően, hatékonyan működik, akkor annak adaptálása más könyvtárban is ésszerű.

1. táblázat

A vizsgált könyvtárak (EKSZ) mindegyikében meglévő folyamatok

Adatbázis, e-folyóirat, e-könyv szolgáltatás helyben használata	Kiszolgálás raktárból dolgozóknak
Állományból való törlés folyamata	Kiszolgálás raktárból olvasóknak
Beiratkozás	Könyvek beszerzése
Dokumentum kölcsönzése	Leltárkönyvek készítése és vezetése
Dokumentumok feldolgozásának folyamata időszaki kiadványok	Panaszkezelés
Dokumentumok feldolgozásának folyamata részczes kiadványok	Raktári rend kialakítása és fenntartása
Dokumentumok feldolgozásának folyamata könyvek, ajándék	Speciális szolgáltatások a fogyatékkal élők számára, vakok és mozgássérültek kiszolgálása
Dokumentumok feldolgozásának folyamata könyvek, kötelezpéldány	Regisztráció (látogatójegy)
Dokumentumok feldolgozásának folyamata könyvek, vétel	Stratégiaervezés folyamata
E-mail kommunikáció a partnerekkel	Szabadpolcos állomány kezelése (besorolás, apasztás, átirányítási listák)
Elveszett könyv ügyintézése	Szabályzatok elkészítése, ellenőrzése, módosítása
Éves beszámoló elkészítése	Számítógép- és internethasználat biztosítása
Éves és ad hoc statisztikai adatszolgáltatás	Számlázás
Éves terv elkészítése	Szervezés
Felhasználóképzés	Tagsághosszabbítás
Felszólítás	Tájékoztatás
Fénymásolás	Technikai referenz
Hosszabbítás	Telefonos kommunikáció
Kommunikáció partnerekkel	Visszavétel

2. táblázat

A vizsgált könyvtárak (EKSZ) közül legfeljebb két könyvtárban hiányzó folyamatok listája

Digitális tartalmak helyben használata	Minősítés
Emlékeztető küldése	Munkaerő-gazdálkodás
Fejlesztési tervek elkészítése, ellenőrzése, módosítása	Munkatársak betanítása új informatikai eszköz, szoftver alkalmazása esetén
Hírlevélhez adatszolgáltatás	Nyomatás
Intézményi folyamatok mérése, értékelése	Szabadságterv, kérés, kiadás
Könyvtárközi kölcsönzés	Tartozás behajtása
Közreműködés a kutatók informálásában	Továbbképzési terv
Kulturális szakemberek továbbképzésének koordinálása	Új kolléga
Mérések, szervezeti kultúra felmérés	Vezetői ellenőrzés
Minőségirányítás	Vezetői értékelés

Az összegyűjtött folyamatok száma sok, némelyeket komoly szabályozás kísér, nem lehet egységes megvalósítással kezelni őket. Mindehhez természetesen szükség van a jelen állapotok felmérésére, azok rendszerezésére, tisztázására.

Elkezdődött egy tanulási folyamat, amelybe egyre többen kapcsolódnak be, és amelynek eredménye-

it egyre több fórumon (könyvtári napok, összdolgozói értekezletek, osztályértekezletek, honlap stb.) terjesztjük és önmagunkban, szemléletünkben, munkánkban hordozzuk. Megismertük a minőségirányítással foglalkozó elméleteket, gyakorlatokat. Meghívtunk más könyvtárosokat az ELTE-ről és az ország különböző pontjairól, hogy ismertesék meg velünk jó gyakorlataikat, és mentünk mi is

a meghívásokra más könyvtárakba, vittük az eddigi tapasztalatainkat.

Összegyűjtöttük a tevékenységeinket, amelyeket folyamatokká konvertáltunk, folyamatleltárokat készítettünk. Létrehoztunk egy egységes sablont, hozzá tartozó útmutatóval. Oktatásokat tartottunk.

Összegyűjtöttük a kari könyvtárak folyamatleltárát, megjelöltük a közös folyamatokat. A korábban az azonosítás céljából szétbontott folyamatokat most már a könyvtári szakmában használt terminológia szerint neveztük el.

Mindeközben elvégeztünk egy önértékelést, melynek során rengeteg tapasztalatot szereztünk.

Mi áll még előttünk? Meg kell határoznunk a folyamatbemeneteket és -kimeneteket, valamint azt, hogy az adott folyamatot a kimenetnél ki veszi át. Meg kell határoznunk az ésszerű mérési pontokat, indikátorokat kell megjelölnünk az egyes folyamatoknál. A kapott eredményeket elemezni kell, viszonyítani a korábbi eredményekhez, és célokat meghatározni, hogy hova szeretnénk eljutni. A PDCA-ciklus alkalmazásával tervezni, megvalósítani, ellenőrizni és szükség esetén beavatkozni vagy standardizálni az adott folyamat működését.

Minél hamarabb kialakítani a szervezeten belül a folyamatközpontú szemléletet, a teljes elkötelezettséget és a partnerközpontúságot.

Megadott időközönként mérni kell a belső és külső partnerek igényeit. Az eredmények értékelése, elemzése után olyan intézkedéseket hozni, hogy a lehető legtöbb esetben a nyertes-nyertes partnerviszony alakuljon ki.

És végül: szem előtt kell tartanunk a folyamatos fejlesztés követelményeit és törekedni rá, hogy a szervezet életében a megelőzésen és ne az utólagos javításon legyen a hangsúly.

Az Egyetemi Könyvtár még nem jutott el a teljes folyamatszabályozásig, de úgy gondolom, a legfontosabb lépéseket már megtettük. Úttörő szerepet vállaltunk az EKSZ-en belül, és megmutattuk, hogy a folyamatok olykor zavarosnak, nehéznek, túlságosan részletesnek, kötöttnek mondott világa a módosításokkal, fejlesztésekkel mennyi haszonnal jár, és hogy növeli az elégedettséget mind a dolgozók, mind a felhasználók körében.

Egy folyamathoz kapcsolódóan annak mérése, a benne foglalt tevékenységek hatékonyságának vizsgálata, a szervezet célja, az olvasói igények mind-mind alakítják, fejlesztik az adott folyamatot. Így elérhető, hogy a PDCA-ciklus alkalmazásával a szervezet magasabb szintre léphessen.

A munka természetesen nem áll meg, a folyamatok világa egy állandóan változó világ, amely a változás keretein belül biztosítja a szervezet által nyújtott értékek állandóságát.

Hivatkozások

- [1] Minőségi Könyvtári Szolgálat. = <http://minoseg.elte.hu/konyvtar>
- [2] BÁLINT Julianna: Minőség. Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest, TERC, 2006. p. 170–176. ISBN 963-9535-52-4
- [3] BÁLINT Julianna: Minőség. Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest, TERC, 2006. p. 192–193. ISBN 963-9535-52-4
- [4] VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer. Budapest, OSZK Könyvtári Intézet, 2010. p. 5–7. ISBN 978-963-201-637-5
- [5] 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet - a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. = Magyar Közlöny, 34. sz. 2010. p. 10172–10173.
- [6] KÖNTÖS Nelli: Moodle az ELTE Egyetemi Könyvtárban: e-learning rendszerrel támogatott önértékelés. = TMT, 59. köt. 7. sz. 2012. p. 278–292.
- [7] Önértékelés az Egyetemi Könyvtárban 2010. Iktatott anyag. Hozzáférhető az Egyetemi Könyvtár Főigazgatói Titkárságán
- [8] K21 munkacsoportok. 4. Kulcsfontosságú folyamatok munkacsoport. = <http://www.konyvtar.elte.hu/regi/>
- [9] Jogszabályok. OSZK Könyvtári Intézet. = <http://ki.oszk.hu/content/jogszabalyok>

Felhasznált irodalom

- BAKACSI Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Aula Kiadó, 2004.
- CHIKÁN Attila – DEMETER Krisztina (szerk.): Az értéktérítő folyamatok menedzsmentje. Budapest, Aula Kiadó, 2006.
- DOBÁK Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.
- HORVÁTH Péter: Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1990.

KÖNTÖS Nelli: Minőségügy a magyar könyvtártudományi szakirodalomban 2000 és 2011 között. Budapest, ELTE IDTI, 2012. =

<http://doktori-publik.freeblog.hu/archives/2012/03/01>

SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információszolgáltatásokban. Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, 2008.

SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. Veszprém-Budapest, Veszprémi Egyetemi Kiadó, 2003.

SOHAJDÁNÉ BAJNOK Katalin: Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest, 2011.

SZEDER Zoltán: Problémamegoldó folyamat a minőségért és a hatékonyságért. Budapest, OSZK Könyvtári Intézet, BBS-E BT, 1999.

TENNER, Arthur R. – DeTORO, Irving J.: Teljes körű minőségmenedzsment: TQM. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1996.

1. melléklet

Az EKSZ folyamatsablonja

A kitöltő könyvtár neve

1. A folyamat megnevezése

.....

2. A folyamat kódja

.....

3. A folyamat típusa

☐ vezetési folyamat

☐ alapfolyamat

☐ támogató folyamat

4. A folyamat célja

.....

5. Folyamatgazda

.....

6. Kölcsönhatások

6.1 A folyamat bemenete

6.2 A folyamat kimenete

.....

7. A folyamatra vonatkozó jogszabályok, szabványok, szabályzatok

7.1 Általános

7.2 Helyi

▪ ...
 ▪ ...

▪ ...
 ▪ ...

8. Erőforrások, feltételek

Személyi:

.....

Tárgyi:

.....

Pénzügyi:

.....

9. Kritikus pontok

.....

.....

10. A folyamat részletes leírása / folyamatábra

.....

.....

11. A fölérendelt folyamat kódja

.....

12. Dokumentálás

12.1 Használandó dokumentumok	12.2 Keletkező dokumentumok
a) ...	a) ...
b) ...	b) ...
c) ...	c) ...

13. Folyamatindikátorok

1. Célértékek:
2. Mennyiségi mutatók:
3. Vevői elégedettségmérés-mutatók:
4. Stb.:

14. Mérés, értékelés

Adatgyűjtés köre:

Adatgyűjtés módja:

Értékelés módja:

Mérési időszak:

15. Hatálybaléptetés dátuma

.....

16. Vezető jóváhagyása

.....

17. Módosítások

Sorszama	Dátuma	Leírása, jellege	Engedélyező

Beérkezett: 2012. X. 6-án.



Czinki-Vietorisz Gabriella
az ELTE Egyetemi Könyvtár
Közönségszolgálati osztály
osztályvezető-helyettese.
Informatikus könyvtáros, minőségügyi
menedzser, a K21 Kulcsfontosságú
folyamatok munkacsoport tagja,
az Egyetemi Könyvtár minőségügyi
felelőse.
E-mail: vietorisz.gabriella@lib.elte.hu