

## BPMN 2.0 a könyvtári minőségbiztosításban

*Tanulmányunkban a BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation) támogató üzleti informatikai szabvány alkalmazását mutatjuk be a könyvtári minőségfejlesztés területén. Feltérképezzük a hazai könyvtári minőségmenedzsment folyamatirányítási gyakorlatát, a BPMN korábbi könyvtári (elsősorban hazai, ezen belül saját könyvtárunkban történő) alkalmazását. Beszámolunk röviden a Minőségirányítási Tanács működéséről, és a Folyamat csoport szerepéről a minőségbiztosításban. Bemutatjuk azt a munkát, amelyet az eszköz elfogadtatásáért, a kollégákkal való megismertetéséért végeztünk. Végezetül bemutatunk néhány példát az elkészült folyamatmodellekből, remélve, hogy kiderül munkánkból, milyen haszonnal jár a BPMN alkalmazása könyvtári környezetben.*

*Tárgyszavak:* könyvtár; minőségbiztosítás; folyamatirányítás; szabvány

### Folyamatmodellezés a könyvtárban

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK) 2015-től új szervezeti felépítésben működik, egyben újra gondolja stratégiáját, küldetését, funkcióját, feladatait, szolgáltatásait, és az ezt feltérképező, elemző eszköztárát. Meglátásunk szerint a megszülető stratégia megvalósításához kiváló eszköztárat ad a minőségmenedzsment.

A minőségbiztosítás folyamatában az egyik legfontosabb kérdés, hogy pontosan le tudjuk írni a könyvtárban folyó munkatevékenységeket: mit, hogyan, milyen hatás- és felelősségi körrel, kinek milyen munkát kell végeznie a könyvtárban, milyen dokumentumok születnek közben, mi a munkafolyamat célja és eredménye, hol és milyen ellenőrzési és beavatkozási pontok vannak. (Ezekre építhető majd az intézmény intézkedési terve.) Ehhez a szabad szöveges leírás mellett, amelynek szintén standardizálnak kell lennie, egy olyan modellező eszközt használunk, amely vizualitása révén lehetővé teszi a folyamatok sokkal gyorsabb áttekintését. Korábban blokkdiagrammal dolgoztunk, 2015-ben úgy éreztük, mást szeretnénk: a BPMN üzleti folyamatmodellező szabványt választottuk, hiszen a könyvtár mint rendszer teljesen hasonló szerkezettel bír, mint egy valóban üzleti vállalkozás. A könyvtárban olyan ipari jellegű feldolgozási és szolgáltatási folyamatok vannak, melyek jól formalizálhatók.

A folyamatszemplélet egyáltalán nem idegen a könyvtáraktól [2-6][8-9][11-12], főként azoktól a nagy könyvtáraktól, mint amilyen a DEENK is. A DEENK integrált könyvtár, amelyet 7 könyvtári egység alkot, 5 egyetemi campus-on. Könyvtárunk funkcionális alapokon nyugvó struktúrában működik, melyben összesen több mint 110 munkatárs látja el a sokrétű egyetemi és nemzeti szerepkör mind lokális, mind országos szintű feladatait. Egy ilyen nagy szervezetben zajló munka-, támogató-, kiegészítő stb. folyamatok átláthatósága – akár a szervezet vezetése munkájának megkönnyítésére, akár egy új munkatárs belépésekor az eligazodás, betanulás támogatására – nagyon nagy segítség lehet, ha jól csináljuk.

A folyamatábrák jó kiinduló alapot nyújtanak a kollégák számára, sokan már korábban is találkoztak velük. A nyelvi elemek könnyen megtanulhatók, ugyanakkor széles palettát nyújtó jelölésrendszerről van szó, tehát a folyamatábráink tovább finomíthatók lesznek a modellezésben való egyre nagyobb jártasság megszerzésével. Az eszközrendszer segítségével lehetőség van az eseményekben való gondolkodásra, így a speciális aktivitások, hibák megjeleníthetők és kezelhetők. Ipari környezetben nagy jelentősége van a pontos kezdő helyzetmegjelölésnek (kiinduló állapot) és a lehetséges végkimenetek, illetve a jelentkező problémák kezelésének. Minderre jó eszközrendszer biztosít a BPMN [7][13].

Nem utolsósorban a választásunkat az is indokolta, hogy a szabványnak igen jó ajánlólevele van: használja/használta a Microsoft, az Oracle, az IBM, és az SAP; e céges környezetekre optimalizálták [13]. Könyvtári környezetben való alkalmazásáról sajnos kevés szakirodalom áll rendelkezésre, köztük figyelemreméltó hazai alkalmazás a győri *Kisfaludy Károly Könyvtárban* való pilot projekt [11], melynek során könyvtárközi kölcsönzés folyamatának feltérképezésére és támogatására vezették be. Itt azonban nem a könyvtárosok, hanem a rendszert szállító informatikusok kezdeményezték és dolgoztak az eszközzel. Egy másik, külföldi példát is találtunk, mely arra utal, hogy a belgiumi *Arenberg Campus Library* dolgozott BPMN támogatott folyamatvezérléssel, ugyanis az általuk jegyzett [12] cikkben egyértelműen BPMN szabványos folyamatleírásokat találtunk, de ez a cikk nem erről szól, hanem az ún. „idővezérelt tevékenységalapú költségcsökkentési módszer” bevezetéséről a könyvtári katalógizálás költségcsökkentési gyakorlatában. Nyilvánvalóan egy új költségcsökkentési módszer bevezetése csak úgy lehetséges, ha a munkafolyamatokat részletesen feltárják, ezért volt szükség valamilyen szabványos folyamatleírásra.

### **BPMN munkában, avagy algoritmikus ismerkedés a Debreceni Egyetemi Kiadóval (DUPress)**

A szervezeti átalakítás alatt a DEENK egy nem klasszikusan könyvtári egységében, a DUPressben kezdődött el először a folyamatszervezési munkatervezés- és koordinálás.

A kiadó feladata az egyetemen folyó kutató és oktató munka támogatása, amit az egyetem polgárainak saját szellemi munkája eredményeként megszülető jegyzetek, szakkönyvek és tudományos folyóiratok kiadásával és terjesztésével juttatnak és magas színvonalon végez.

Kiadónk felé több kar felől fogalmazódott meg igény e-jegyzetek szolgáltatására; illetve elérkezett az idő, hogy megjelenjenek kiadványaink e-könyvformában is.

A DEENK által szervezett könyvtárhasználati oktatásban jó ideje használunk elektronikus forrásokat, oktatási keretrendszerrel. 2008 óta elkötelezett híve a nyílt hozzáférésű tudományos kommunikációnak. Így nem meglepő, hogy elképzelésünk szerint

az egyetemi elektronikus jegyzetkiadásban az *Open Access* zöld útját kell megvalósítani: azaz a kiadást és a szolgáltatást egyetemi forrásból finanszírozni; a felhasználóknak (hallgatók) szabad hozzáférést biztosítani.

Éppen ezért a DUPress kizárólag szabad szoftverek és betűcsaládok használatával állítja elő az *Open Access* (OA) e-jegyzeteit, melyeket *Creative Commons* (CC-BY-NC-ND-4.0) licenc alatt ad ki; a hallgatók legálisan letölthetik a kiadó oldaláról. Ezek a tananyagok több formátumban (pdf, epub, mobi) érhetők el, így e-könyv olvasókkal, tablettel vagy akár okostelefonnal is használhatóak. A hagyományos könyvek szerelmei rendelkeznek papír verziót.

Egy inkubátor-kísérlettel jutottunk el eddig, aminek keretében 2014-ben 9 e-jegyzetet készítettünk el több formátumban. Mivel a kiadó munkatársai az egyetem több pontján dolgoznak, már a tervezési folyamatban algoritmizáltuk és standardizáltuk a munkát, ami eleinte szemléletváltást követelt meg tőlünk.

Ennek a projektnek az egyik fontos tanulsága volt, hogy a kiadási folyamatot normalizálni kell, aminek érdekében a BPMN folyamatmodellezésre tértünk át. Ennek első lépése volt a 2014 nyári-őszi saját, belső e-könyvkészítési munkafolyamat továbbfejlesztése.

Hamarosan, vezetői mankóként, a DUPress teljes munkafolyamat-modellezése és folyamattérképe is céljá vált; s mivel a kiadó nemcsak az egyetem részeként, hanem az egyetemi könyvtár részeként is működik, eleve izgalmas kérdés volt, hogy hogyan használhatunk eredményesen üzleti folyamatmodellezést ebben a környezetben. A remélt eredményt meghozta a BPMN alkalmazása, sőt, mivel a BPMN a folyamatmodellezés automatizálására is lehetőséget ad, kacérkodtunk ezzel a szinttel is. Időközben találtunk és leteszteltünk egy már kiforrott nyomdai célszoftvert, ami az árajánlatokat, az anyaggyártást és a folyamatkezelést is végzi; így a BPMN automatizálási részére nem kell plusz munkaórát áldoznunk. A BPMN segítségével 2016-ban a menedzselt szintű folyamatokig jutunk el.

A tapasztalatok birtokában egyértelműen javasoltuk a BPMN könyvtári használatát.

### A BPMN helye a könyvtári folyamatok szoftveres támogatásában

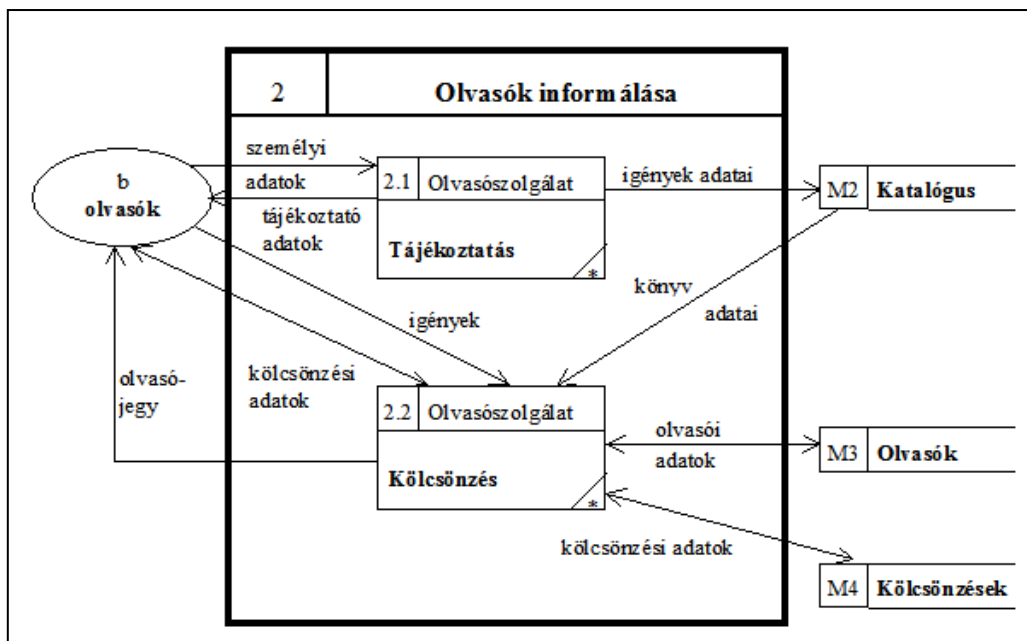
A BPMN egy standard üzleti folyamatmodell, amely biztosítja a grafikai jelöléseket a speciális üzleti folyamatok vizuális megjelenítéséhez. Az elsődleges célja, hogy egyezményes, jól olvasható és értelmezhető jelölésrendszert használjon a komplex folyamatok leírásához, továbbá ezt a jelölésrendszert felhasználva egyfajta köztes nyelvet teremtse a folyamatot végző technikus és a folyamatot megtervező vagy menedzselő személyek között.

Annak igénye, hogy a végfelhasználót – jelen esetben a könyvtárosokat – bevonjuk a folyamat-tervezés és a folyamatokat megvalósító-támogató szoftvereszközök tervezésébe, egyáltalán nem új keletű dolog az informatikában. Klasszikus probléma, hogy a szoftvertervezőnek be kellene tanulnia a megrendelő szakterület-folyamataiba, ami idővesztés és fáradtság, illetve a végfelhasználónak alkalmazkodnia kell egy olyan szoftverhez, ami nem pont azt, vagy nem pont úgy valósítja meg a munkafolyamatban, ahogyan azt ő korábban végezte. Ebből sok feszültség és idő- illetve pénzvesztés keletkezik, illetve mindez negatívan befolyásolja az informatikai eszközök használatához fűződő érzéseket. Ezt próbálják meg kivédeni azok a modern paradigmák és módszertanok (SOA, EUD, Agile stb.), melyek már a tervezési fázisba bevonják a megrendelőt. Ehhez azonban

szükséges, hogy a megrendelő rendelkezzen egyfajta algoritmikus szemlélettel, és egy köztes nyelven jól meg tudja értetni magát a fejlesztővel [10].

Már 2000-ben az ISO 9000-es *Minőségirányítási rendszerekre* vonatkozó szabvány alapelveként tünteti fel a minőségirányításban a folyamatszempléletű megközelítést [5], ilyen módon fontos volt tisztázni azt a kérdést, hogy mit tekintünk folyamatnak.

A BPMN mozaikszó az angol Business Process Modell and Notation elnevezésből ered. Magyarra fordítva, az üzleti folyamatok modellezése és jelölése a célja. A BPMN üzleti folyamaton olyan lépésekre felbontható tevékenységsorozatot ért, amelynek végeredménye valamilyen produktum (termék vagy szolgáltatás). Minden, ami ezen kívül esik, annak ellenére, hogy az adott esetben megjelenítésében vagy modellezésében valamilyen folyamat jellegű ábrázolással jellemezhető, nem tartozik a BPMN hatáskörébe. Ebből fakadóan nem alkalmas például szervezeti struktúrák, funkcionális bontások vagy adatmodellek ábrázolására. Fontos, hogy a BPMN-rene, mint egy adatfolyamdiagramra tekintünk, hanem egy olyan modellezési módszerre, amely a folyamatokat tevékenységek és események sorozataként jellemzi. Az 1. ábrán a könyvtár mint rendszer ábrázolását látjuk részletező adatfolyam-diagrammal (forrás: [8]), mely az 1990-es, 2000-es évek elejének jellemző modellező eszköze volt.

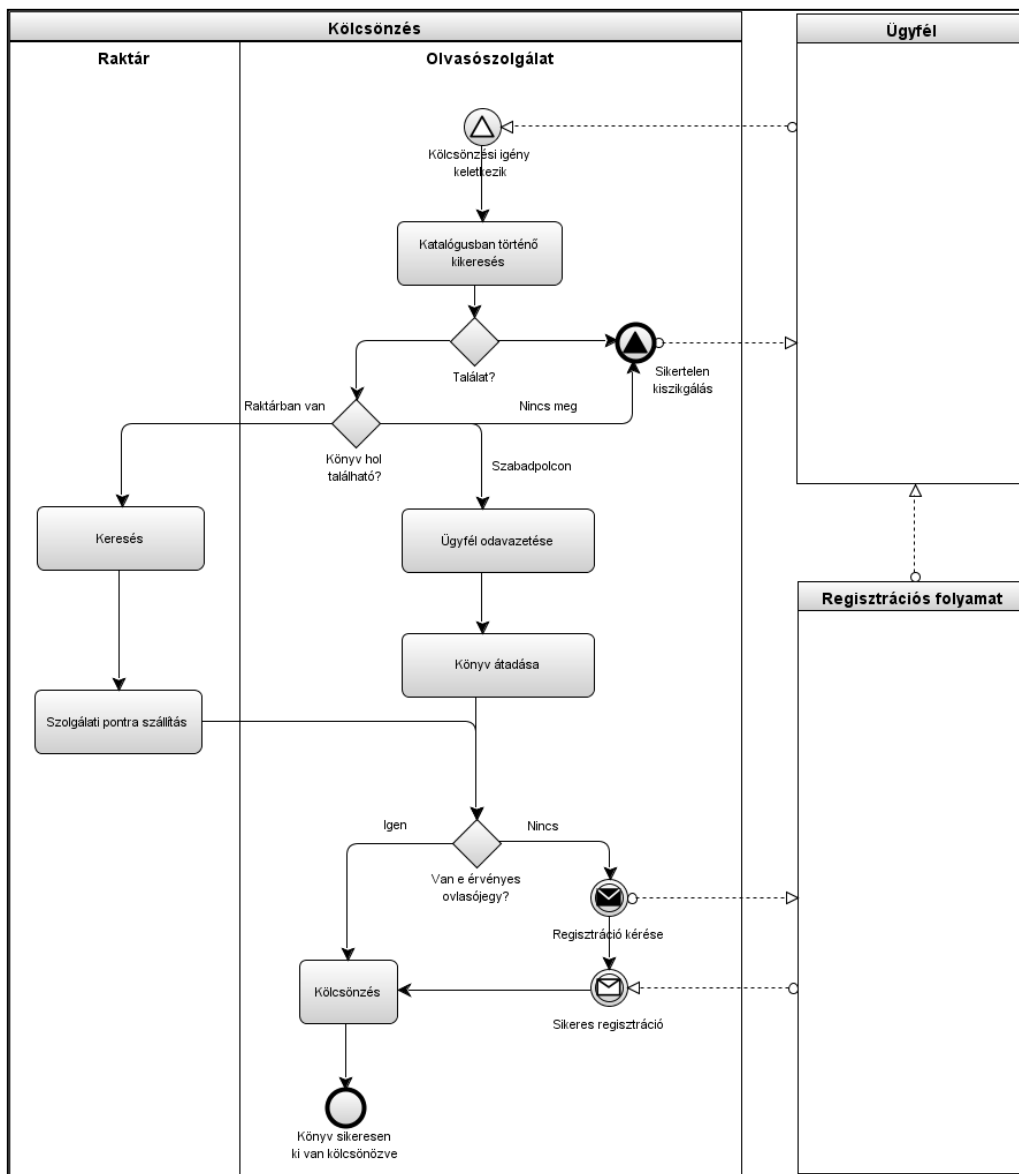


1. ábra Részletező adatfolyam diagram

Mind a tevékenységek, mind az események fontos szerepet kapnak a BPMN rendszerében, azonban ami igazán különlegessé teszi az általános folyamatleírással szemben, az az eseményvezérelt szemlélet. A BPMN az informatikában, azon belül a programozásban, korábban már jól bevált eseményfogalmat felemeli a folyamatok modellezésének szintjére. Az események és az eseménykezelés a szoftverfejlesztésben igen fontos fogalmak. Feladatuk, hogy bizonyos utasítássorozatokat külön kezeljenek. Ilyenek például a hibakezelésnél vagy a felhasználókkal történő interakciók során lefutó programkódok. A BPMN ugyanezen célból használja jelöléskészletében az eseményeket, azaz olyan speciális tevékenységeket akar jelölni

velük, amelyek valamilyen interakció hatására vagy valamilyen speciális esetben lépnek működésbe. Így egy esemény mögött mindig lesz valamilyen azt kiváltó egyéb tevékenység, a kiváltó tevékenységre adott válasz pedig valamilyen másik tevékenység vagy tevékenységsorozat lesz, ami az eseménykezelő hatására fog aktivizálódni.

A 2. ábrán egy általános kölcsönzési folyamat illusztrálását látjuk eseményvezérelt szemléletmódban, a BPMN szabványnak megfelelően. (Ez az egyébként saját készítésű ábra nem része a folyamatleltárunknak, az ott szereplő folyamataink részletesebbek, bonyolultabbak, ez csak egy leegyszerűsített kölcsönzési folyamat ábrázolása.)



2. ábra Egy általános kölcsönzési folyamat BPMN szabvány szerint (saját forrás)

A BPMN oktatásakor jöttünk rá mi magunk is, hogy mennyire újszerű szemlélet ez a könyvtárosok számára, s hogy milyen fontos a kollégák betanításakor ennek a szemléletnek a sikeres átadása. Kulcskérdés ugyanis, hogy kellően beszédesen és pontosan tudjuk ábrázolni a könyvtári folyamatokat, amennyiben a folyamatokból felépülő rendszert jól szabályozottan és tervezhetően akarjuk működtetni. Természetesen mindehhez a BPMN szabványosított jelölésrendszerét meg kell tanulnunk jól használni.

### A BPMN általunk használt elemei

Általánosságban a BPMN-ről elmondható, hogy egy széles eszközpalettával rendelkező jól strukturált folyamatmodellezési szabvány, ami egyértelműen és könnyen tanulható (nagy részét vizualitása miatt), s az alkalmazásához nem kell ismerni a teljes specifikációt. További jó tulajdonságai közé sorolható, hogy a piacon online és asztali programokat is találunk, amelyek támogatják. Vannak köztük nyílt forrású programok is, amelyek adott esetben fejlesztési potenciált is hordoznak magukban, tehát erősebb informatikai erőforrásokkal ellátott szervezetek saját igényeket is kielégíthetnek. Fontos előnye még, hogy az ábrák mögött minden esetben meghúzódik egy XML alapú leíró nyelv, amely szintén szabványosított, ilyen módon lehetővé teszi a felhasználónak a szabad szoftverválasztás lehetőségét. (Adott esetben két személy működhet együtt úgy, hogy különböző gyártótól származó programot használnak az ábrák megrealizálásához, mert a szabvány biztosítja, hogy az eltérő programok ugyanazt a folyamatdiagramot jelenítik majd meg.)

Az általunk használt szabvány a BPMN 2.0, gyakorlati megvalósítás eszköze a Yaoqiang editor. (A szabványt teljesen megvalósító eszközzel nem tudunk.)

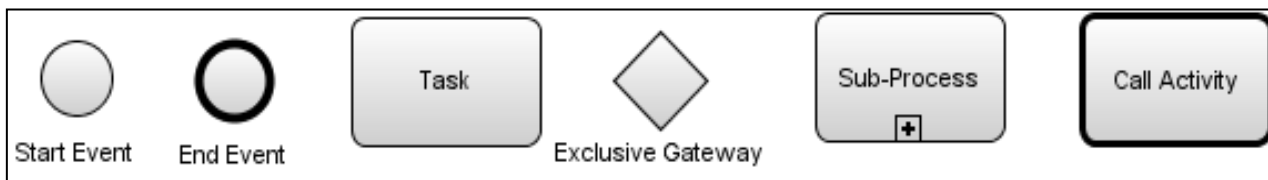
Alapvetően a nyelv 3 szintet különböztet meg: Level 1,2,3 [13]:

- Level 1: A BPMN 2.0 első szinten helyezi el az általános folyamatleírásokból már jól ismert jeleket és az alapvető eseményvezérlést lehetővé tevő elemeket.
- Level 2: A második szintre kerülnek az eseményvezérlés lehetőségeit bővítő elemek, illetve itt jelenik meg egy igen speciális eseményvezérlés lehetősége, amit a szabvány tranzakcióvezérlésnek nevez (s ez gyakorlatilag az adatbázis-programozók által definiált tranzakciófogalmat implementálja a BPMN elemei közé).
- Level 3: Az utolsó szint a már meglévő elemek közös tulajdonságai által felépített halmazokat további elemekkel bővíti, illetve egyéb programozástechnikai elemekkel is kiegészíti.

Ez a felfogás azért rendkívül előnyös, mert így nem kell ismernünk a teljes referenciagyűjteményt ahhoz, hogy sikerrel ábrázoljuk folyamatainkat; elég először megértenünk az alapfogalmakat és a hozzá kapcsolódó elemeket.

Level 1 szinten azok az alapelemek jelennek meg, amelyekkel már létre tudunk hozni folyamatmodelleket. Az első szint elemcsoportjai láthatók a 3. ábrán, ezek a következők: tevékenységek, folyamatok, alfolyamatok, hivatkozások, események, átjárók.

Bár e fogalmakat a rendszer rögtön az első szinten bevezeti, ugyanakkor az egyes fogalmakon belül csak néhány elemmel dolgozik, például a választható tevékenységekből mindössze hármat definiál, pedig a teljes paletta ennél sokkal többet kínál a felhasználó számára. Ez a három darab azonban már bőven elegendő számunkra ahhoz, hogy folyamatdiagramokat tudjunk alkotni. A többi fogalommal is hasonlóan jár el, tehát például események közül csak a kezdő és végesemények jelennek meg itt, illetve az átjárók közül is csak a leggyakrabban használtakat értelmezi.



3. ábra Level 1 alapelemek (saját forrás)

A szabvány már rögtön az első szinten nagy hangsúlyt fektet a folyamatok, alfolyamatok és a folyamaton belül elhelyezkedő szervezetek, személyek és szerepkörök közötti kapcsolatokra. A felhasználónak ezeket az összefüggéseket kell legelőször feltárnia ahhoz, hogy a folyamatot ábrázolni tudja. A megvalósítás szintjén ez azt jelenti, hogy ugyan nem kötelező, de ajánlott a folyamatban résztvevő különböző szerepköröket a folyamatábrán belül elkülöníteni: ahogy láttuk az egyszerűsített kölcsönzési példában is a raktár, az olvasószolgálat és az ügyfél szerepkörök ábrázolásakor.

Minden szabványos BPMN folyamatönálló, ami tetszőlegesen hivatkozható más folyamatok alfolyamataként, illetve minden folyamatnak tetszőleges számú alfolyamata lehet. A folyamatok és alfolyamatok szabad viszonya tetszőleges mélységű gyermek-szülő kapcsolatot enged definiálni, mely jól hasznosítható a gyakorlatban, ha folyamatunkat fokozatosan feltárva, egyre mélyebbre menve akarjuk ábrázolni. A hivatkozhatóságot rendszeresen kihasználtuk mi is. Egy közérthető példán keresztül illusztrálva: a pénzkezelési folyamat egy önálló támogató folyamat volt a folyamatleltárunkban. Azoknál a könyvtári folyamatoknál, ahol pénzforgalom zajlik, ezt az önálló folyamatként létező folyamatot mindig csak hivatkoztuk és nem rajzoltuk meg újra lépésről lépésre.

Ami a szerepkörök elkülönítését érinti, ez szintén fontos gyakorlati jelenséggel bír, mivel ha egy folyamatot egynél több személy végez, vagy egynél több szervezet működik együtt egy adott folyamat során, akkor megtudjuk jeleníteni az egyes szereplők közötti kapcsolatrendszerét és kommunikációt. Mindezek megvalósulásáért vezet be a BPMN a medence-, sáv- és alfolyamat-jelöléseket.

A 4. ábrán látható medence gyakorlatilag egy folyamat, ami akár hivatkozható más folyamatok alfolyamataként, míg a sáv a medencét, azaz a folyamatot bontja szét szerepkörök szerint. Az alfolyamat egy olyan folyamatot jelent, amely nem

állhat önállóan, tehát biztosan valamilyen szülőfolyamat részeként jelenítjük meg.

Helyi sajátosságokat a szabvány szintjén nem alkalmaztunk. Stílus szinten jelenik meg nálunk a fentről lefele és nem a balról jobbra történő ábrázolás. A (belső) honlapokon való megjelenítés miatt ez számunkra előnyösebb.

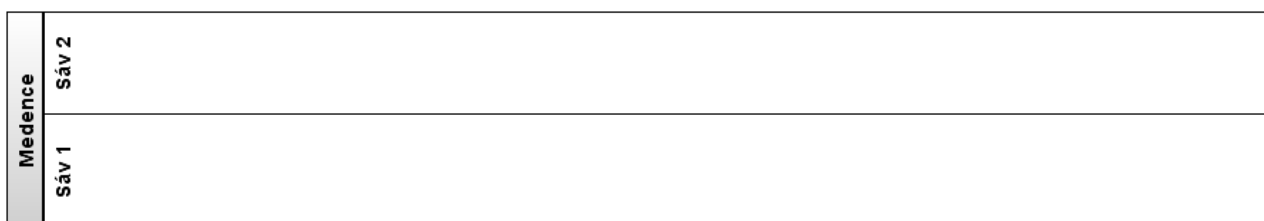
### MIT a DEENK-ben

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár Minősített könyvtárként 2016-ban pályázik a Könyvtári Minőségi Díjra.

*„A könyvtárakban kialakítandó minőségi szemlélettel, tevékenységgel, és az önértékeléssel kapcsolatos lényegi áttörést a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló 12/2010. (III.11) OKM rendelet jelentette. Ez a rendelet egyrészt meghatározza a Minősített Könyvtár és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásának feltételeit, másrészt a meghatározott minősítési eljárás keretében lehetőséget ad a szakértőknek, annak vizsgálatára, hogy az adott könyvtár a szemléletében, a tevékenységeiben, a módszereiben, és a technikáiban alkalmas-e a 21. századi könyvtárhasználó igényeinek magas szintű kiszolgálására. A jogalkotó ugyanis ezek meglétét ismeri el a cím és a díj adományozásával.”*

(Részlet a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által, az Emberi Erőforrások Minisztériuma, Kultúráért Felelős Államtitkárságának megbízásából készített Ajánlás a könyvtári minőségirányítás bevezetésére c. dokumentumból) [1].

A fent említett kormányrendeletnek megfelelően a Könyvtári Minőségügyi Bizottság kidolgozta a könyvtári önértékelés szakmai szempontjait, s ezt közzétette a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer c. (közkeletű nevén KKÉK) útmutatóban [9].



4. ábra Medencék és sávok (saját forrás)

A DEENK vezetősége 2015-ben [1] Minőségirányítási szempontok c. fejezetének megfelelően úgy döntött, hogy a minőségbiztosítási eljárásba a kollégák sokkal szélesebb körét vonja be, mint korábban. 2015 szeptemberében (a könyvtári önértékelés előkészítéseként) ennek megfelelően alakult át a *Minőségirányítási Tanács* a hozzá kapcsolódó 7 csoporttal, összesen 26 kolléga részvételével. A MITorganogramját az 5. ábrán látjuk.

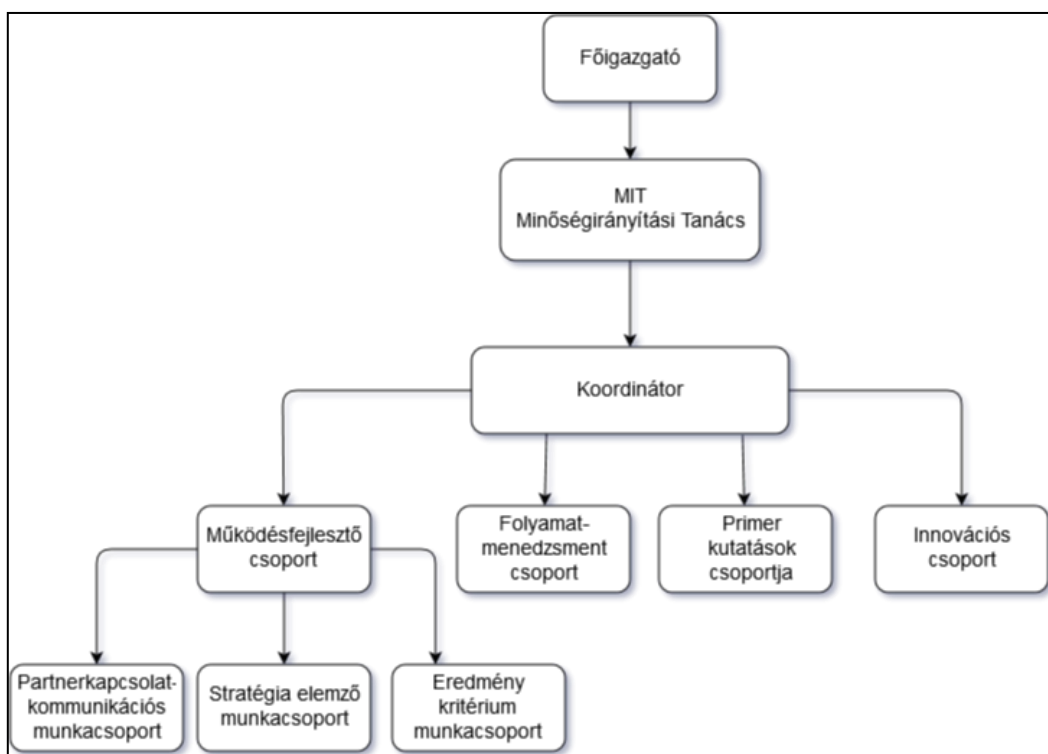
### A Folyamatmenedzsment csoport

„A folyamatközpontú működés elősegíti a tudatos munkaszervezést, rendszerbe foglalja, átláthatóvá teszi a munkafolyamatokat, ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése, kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzése, az esetleges felelősségek megállapítása. A folyamat a tevékenységek olyan rendszere, amelynek során a bemeneteket (inputokat) mérhető produktummá – esetünkben többnyire könyvtári szolgáltatásokká – (outputokká) változtat. Az egyes folyamatok bemenetei tipikusan más folyamatok kimeneteit jelentik. Az egyes folyamatokat célszerű folyamatleltárban rendszerezni, amelyben megkülönböztetünk fő-, vezetői-, kulcs- és támogató folyamatokat.

*A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek partnereink számára a legfontosabbak, és ezeket a szolgáltatásokat mely folyamatok állítják elő. A tudatos folyamatjavítás megköveteli, hogy a folyamatokat érthető módon – lépésről lépésre – leírjuk, és ezek ábrázolása is megtörténjen.”*

(Részlet a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által, az Emberi Erőforrások Minisztériuma, Kultúráért Felelős Államtitkárságának megbízásából készített Ajánlás a könyvtári minőségirányítás bevezetésére c. dokumentumból) [1].

A Folyamatmenedzsment csoport feladata a könyvtári munkafolyamatok, szolgáltatási folyamatok, támogató folyamatok illetve kiegészítő tevékenységek feltérképezése, a folyamatleltár elkészítése. A csoport tagjai szervezik meg azt a munkát, melybe bevonva a Működésfejlesztő csoport és az normalizálják- vagyis mutatókkal „szerelik fel”, az elvégzett munka, illetve a szolgáltatás minőségének értékelése céljából. A folyamatok felülvizsgálatának folyamata a 6. ábrán látható. Az ábrából egyértelműen láthatjuk, hogy kik vesznek részt a folyamatban, kinek mi a feladata.



5. ábra A MIT szervezeti felépítése (saját forrás)

A medencék sávjai jelölik a különböző résztvevőket. A gyakorlatban ez úgy valósul meg, hogy a korábbi folyamatleírásokat átvizsgálják a folyamatgazdák, egyeztetve a többi szolgáltatási pontunkon ugyanezt a folyamatot végző kollégákkal. A folyamatgazdák a megfelelő területen dolgozó, a folyamatot legjobban ismerő munkatársak közül kerülnek ki (és nem feltétlenül a vezető beosztású dolgozók közül). A Folyamatmenedzsment csoport tagja az így aktualizált leírás alapján készít BPMN ábrát, s elküldi a Működésfejlesztő és Eredménykritérium csoport kijelölt tagjainak, hogy átgondolják, majd közös egyeztetéssel felülvizsgálják a folyamatokat.

A minőségirányítás módszere az EU tagállamai által elfogadott *Közös Értékelési Keretrendszer*, a *Common Assessment Framework* (CAF), alapján kerül bevezetésre.

*A keretrendszer legfontosabb célkitűzései a szervezet erős és gyenge pontjainak feltárása, a legfontosabb fejlesztendő területek kijelölése, a továbbfejlődés irányainak meghatározása. A CAF azon a feltevéseken alapul, hogy a szervezeti teljesítményt a vezetés által működtetett stratégia, a munkatársakkal történő együttműködés, a megfelelő partneri kapcsolatok, az erőforrásokkal történő megfelelő gazdálkodás, valamint a szabályozott folyamatok segítségével lehet elérni.*

(Részlet a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer c. dokumentumból) [9].

A minőségirányításban tehát a kulcskérdés a folyamatok „jól szabályozottsága”, és a folyamat-szempon-tú működés, mint kultúra megteremtése, s ezt a DEENK szervezetében a Folyamatmenedzsment csoport felelőssége kialakítani és a továbbiakban is működtetni, „életben tartani”.

Mindahhoz, hogy a folyamatok felülvizsgálatában valamennyi érintett értse és helyesen, egységesen használni tudja a BPMN-t, a Folyamatmenedzsment csoportnak fel kellett vállalnia az eszköz betanítását is (6. ábra). Ennek érdekében oktatásokat szerveztünk a kollégák széles körében és tananyagokat fejlesztünk számukra az önálló tanulás elősegítésére. A tudásanyag bővítése folyamatosan zajlik.

A DEENK-ben nagy hagyományai vannak a tudásmegosztó eszközök használatának, a szá-munkra leginkább bevált belső wikipédia oldalain keresztül általános leírást tettünk közzé a kollégák

számára. Fejlesztés alatt áll egy tutorial weboldal, mely a gyakorlati megközelítésre (az algoritmikus és eseményvezérelt szemlélet kialakítására) összpontosít. Ezen kívül rendelkezésre áll online szerkesztő a gyakorláshoz és természetesen személyes oktatást is szervezünk előadások, megbeszélések keretében.

A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer [9] dokumentum részletesen leírja azt az önértékelési eljárást, melynek során a könyvtár saját munkatársai értékelik meghatározott szempontok szerint a minőségbiztosítási feladatok megvalósulását, s így a folyamatszempontú működést is. A KKÉK útmutatóban az 5. kritériumként szerepelnek a „Folyamatok”, melynek kötelező dokumentumai:

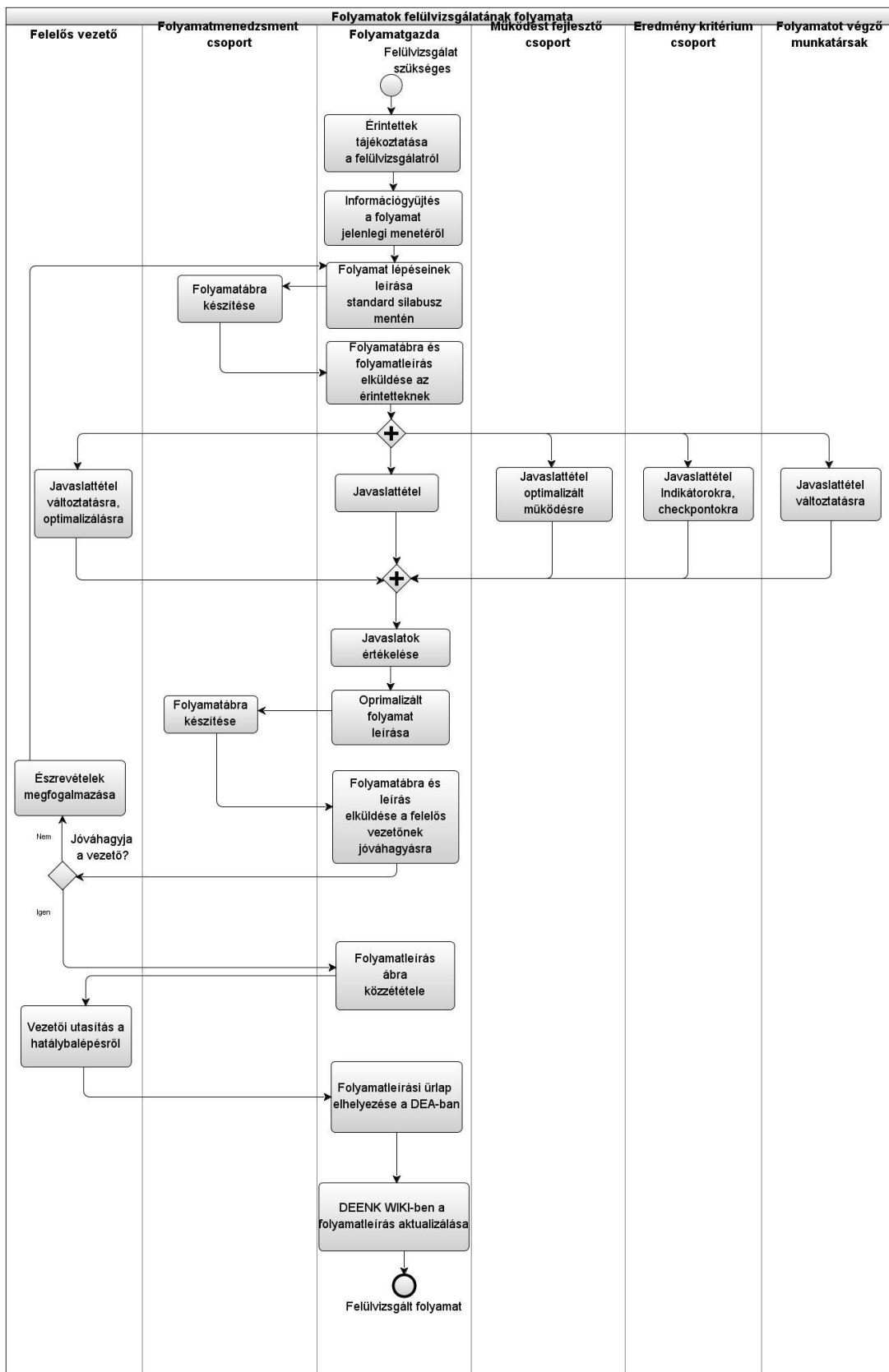
- A folyamatszabályozás helyi rendszerének bemutatása (a folyamatok azonosítása, folyamatgazdák kijelölése, az egyes folyamatokon belüli kompetenciahatárok meghúzása).
- Folyamatábrák, folyamatleírások, szolgáltatási előírások.
- A használókat érintő útmutatók és szabályok, valamint ezek hozzáférhetőségét bizonyító dokumentumok.

A Folyamatmenedzsment csoport feladata e kötelező dokumentumok biztosítása a PDCA-alapú (Plan– tervezés, Do – cselekvés, Check – ellenőrzés, Act – beavatkozás)[2-4, 9] önértékeléshez, illetve a PDCA mindennapi munkában való megvalósulása a könyvtári folyamatmenedzsmentben.

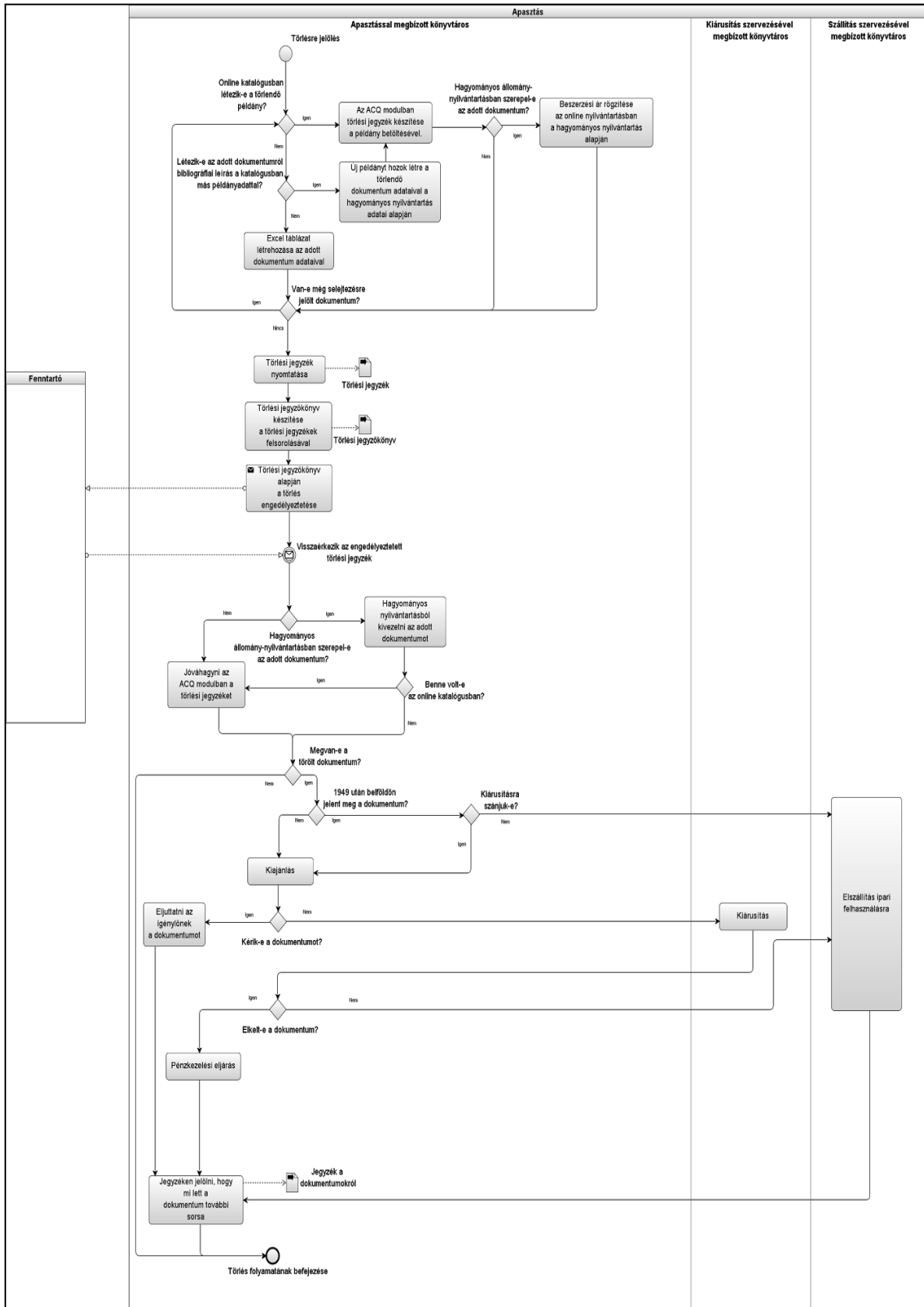
Összegző gondolataink előtt végezetül egy hagyományos könyvtári folyamatot is bemutatunk, mely a folyamatleltárunk része. Látható, hogy a folyamatban résztvevők itt is külön sávokat kapnak és így könnyen megállapítható, hogy ki mikor kapcsolódik be a folyamatba.

Az apasztás (7. ábra) egy viszonylag egyszerű könyvtári folyamat, de a folyamatnak vannak olyan részei, melyek túlnyúlnak a könyvtáron. Meg- egyeztünk abban, hogy a könyvtári résztvevők külön sávokat kapnak a folyamatok ábrázolásánál, a könyvtáron kívül eső folyamatok esetében pedig „blackbox”-okat használunk, ezzel is érzékeltetve azt, hogy a könyvtártól független folyamatrészek zajlanak, melyek pontos végrehajtási módját meghatározni és leírni nem tudjuk, illetve nem a mi munkafolyamatunk. Jelen esetben az apasztás engedélyeztetése a fenntartótól az a folyamatszaka-sz, amely nem nálunk zajlik, de ha engedélyezik a törlési jegyzéket, akkor folytatódik tovább a könyvtáron belül a folyamat.





6. ábra A folyamatok felülvizsgálatának folyamata



7. ábra Az apasztás folyamatábrája

## Összefoglalás – Miért jó a BPMN-szemlélet a könyvtárosoknak?

Könyvtárunk egy integrált, 7 szolgáltató egységgel működő könyvtár, melynek szolgáltatásait, munkáját nem könnyű összehangolni, illetve optimalizálni és a lehetőségekhez képest legmegfelelőbbben egységesíteni, átlátni. Ehhez nagy segítség egy olyan eszköz tanulása és a mindennapi gyakorlati használata, mely folyamatközpontú, eseményvezérelt szemléletet, algoritmikus gondolkodást alapot meg és fejleszt. Segítségével gyorsabban felismerjük az egymásra épülő folyamatokat, észrevesszük a beavatkozási pontokat, tudatosabban, tervezetebben működhetünk, és jobban megalapozhatjuk a PDCA-alapú önértékelést [2-4, 9].

További, a szervezeti kultúrára gyakorolt pozitív hatásként sorolhatjuk fel a projektszemlélet kialakulását, a csapatmunka révén erősödő munkatársi kapcsolatokat, a gyorsabb és hatékonyabb információcserét, a holisztikusabb munkaszervezést, a problémamegoldási képesség fejlődését, az azonos/hasonló munkakörök közötti együttműködés erősödését. Nem utolsósorban a folyamatként mindenkinél fontos helye van a szervezetben, amely identitásunkat, önbizalmunkat erősíti.

## Irodalom


1. Ajánlás a könyvtári minőségirányítás bevezetésére. Készítette a Könyvtári Minőségügyi Bizottság készült az Emberi Erőforrások Minisztériuma, Kultúráért Felelős Államtitkárságának megbízásából. Budapest : Emberi Erőforrások Minisztériuma, Kultúráért Felelős Államtitkárság, 2015. p. 39.  
[http://www.kormany.hu/download/e/26/80000/Ajanlas\\_konyvtari\\_minir\\_bevez.pdf](http://www.kormany.hu/download/e/26/80000/Ajanlas_konyvtari_minir_bevez.pdf)
2. BODA Gáborné KÖNTÖS Nelli: *Könyvtári önértékelés, a minőség értékelése a dokumentum-leírásban : Doktori disszertáció.* Budapest, Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, 2013. p. 269.  
<http://doktori.btk.elte.hu/lit/kontosnelli/diss.pdf>
3. BODA Gáborné KÖNTÖS Nelli: *Moodle az ELTE Egyetemi Könyvtárban: e-learning keretrendszerrel támogatott könyvtári önértékelés.* = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 59. köt. 7. sz. 2012. p. 278–292.  
[http://tmt.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=5663&is\\_sue\\_id=539](http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5663&is_sue_id=539)
4. BODA Gáborné KÖNTÖS Nelli: *Önértékelés gombnyomásra: a CAF online rendszer könyvtári adaptálásának lehetőségei.* = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 61. köt. 7-8. sz. 2014. p. 267–274.  
[http://tmt.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=5937&is\\_sue\\_id=562](http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5937&is_sue_id=562)
5. CSUBÁK Antoaneta: *Minőségmenedzsment a könyvtárakban.* = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 49. köt. 5. sz. 2002. p. 187–190.  
[http://tmt.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=645&is\\_sue\\_id=41](http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=645&is_sue_id=41)
6. CZINKI-VIETORISZ Gabriella: *Folyamatszabályozás indításának lépései az Egyetemi Könyvtárban.* = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 59. köt. 11–12. sz. 2012. p. 459–469.  
[http://tmt.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=5720&is\\_sue\\_id=543](http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5720&is_sue_id=543)
7. *Documents Associated with Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.* Needham, MA: Object Management Group, 2011. p. 508.  
<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>
8. KORMOS János: *Folyamatszervezés.* Debrecen: Debreceni Egyetem, 2000. p. 31.
9. *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer.* Budapest: Könyvtári Minőségügyi Bizottság, 2010. p. 39.  
<http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/K%C3%B6nyvt%C3%A1ri%20K%C3%B6z%C3%B6s%20%C3%89rt%C3%A9kel%C3%A9si%20Keretrendszer.pdf>
10. LENGYEL László – MEZEI Gergely: *Model-Driven Paradigms : The Evolution of a University Course.* = EduSymp '12 : Proceedings of the 8th edition of the Educators' Symposium. New York: ACM, 2012. p. 13–20.  
<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2425939&CFID=790218816&CFTOKEN=74743421>
11. NAGY István: *Munkafolyamat támogatott feladatvégzés közgyűjteményi környezetben.* [A Networkshop 2013 konferencián Sopronban 2013. március 28-án elhangzott előadásanyaga.]  
<http://nws.niif.hu/ncd2013/docs/phu/098.pdf>  
[http://videotorium.hu/hu/recordings/details/6186,Munkafolyamat\\_tamogatott\\_feladatvegzes\\_kozgyujtemenyi\\_kornyezetben](http://videotorium.hu/hu/recordings/details/6186,Munkafolyamat_tamogatott_feladatvegzes_kozgyujtemenyi_kornyezetben)
12. SIGUENZA-GUZMAN, L. [et al.]: *Time-Driven Activity-Based Costing Systems for Cataloguing Processes: A Case Study.* = *Liber Quarterly* Volume 23. Issue 2. 2014. p. 160–186.
12. SILVER, Bruce: *BPMN method and style.* Aptos : Cody-Cassidy Press, 2011. p. 269.

Beérkezett: 2016. VI. 15-én.




### **Báfai Mária Erika**


a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára részeként működő Debreceni Egyetemi Kiadó kiadóvezetője, a MIT Innovációs csoportvezetője.  
E-mail: [ebatfai@lib.unideb.hu](mailto:ebatfai@lib.unideb.hu)



**Lakatos Róbert**  
a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára Tartalomfejlesztési osztályának informatikusa, a MIT Folyamatmenedzsment csoport tagja.  
E-mail: [opell@lib.unideb.hu](mailto:opell@lib.unideb.hu)



**Takácsné Bubnó Katalin**  
a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára Tartalomfejlesztési osztályának könyvtárosa, a MIT Működésfejlesztő csoport tagja.  
E-mail: [kbubno@lib.unideb.hu](mailto:kbubno@lib.unideb.hu)



**Molnár Georgina**  
a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára Tartalom-szolgáltatási osztályának feldolgozó könyvtárosa, a MIT Folyamatmenedzsment csoport vezetője.  
E-mail: [molnarg@lib.unideb.hu](mailto:molnarg@lib.unideb.hu)

---

## Ügyfélszolgálati tréningen vettek részt az Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) munkatársai az ELTE Egyetemi Könyvtárban



Dr. Ficzko Zsuzsanna stratégiai menedzsment tanácsadó, szervezet- és működésfejlesztési szakértő vezetésével 2016. július 11. és július 14. között az EKSZ hálózati könyvtárainak közönség- és ügyfélszolgálati osztályain dolgozó munkatársai ügyfélszolgálati tréningen vettek részt, melynek költségeit az *Egyetemi Könyvtár* finanszírozta.

A Könyvtári Tanács Minőségirányítási Koordinációs Bizottsága képzési tervében szereplő négy napos intenzív képzés keretében hatékony ügyfélkezelési stratégiákat sajátíthattak el kollégáink. Hasznos tanácsokat kaptak a kommunikációs eszköztár fejlesztéséhez és hatékony használatához, a feladatok megoldása, a résztvevők közötti folyamatos interakció és a közös értékelések pedig hozzájárultak az önismeret gyors fejlődéséhez és a kommunikációs készség fejlesztéséhez. Az olvasókkal folytatott sikeres kommunikáció záloga ugyanis az ügyfél pontos megértésében, a félreértések elkerülésében rejlik, melyhez elengedhetetlen az információk érthető közvetítése és az ügyfél értő, figyelmes meghallgatása.

A reklamációk professzionális kezelése mellett olykor azonban szükség van a saját álláspont meggyőző, ugyanakkor empatikus képviselésére is. A tréning célul tűzte ki, hogy az ügyfélszolgálatban dolgozó munkatársaink a hétköznapi gyakorlat során alkalmazni tudják azokat a konstruktív eljárásokat a konfliktuskezelésben, amelyek által az egyéni stresszállapotok kialakulása megelőzhető. A modulok az alapvető tárgyalástechnikai, motivációs, konfliktuskezelési és prezentációs technikai ismeretek megszerzésével a résztvevők jövőbeni munkasikereihez és a könyvtárak ügyfélszolgálati hatékonyságának növeléséhez járultak hozzá. A könyvtárak működésének minősége szempontjából az ügyfélszolgálat minősége szintén meghatározó elem, ezért az ügyfélszolgálati tréning a hálózati könyvtárak minőségfejlesztését, a szolgáltatásminőség javítását, valamint a látogatói elégedettség biztosítását és fokozását is elősegíti.

/Forrás: <http://konyvtar.elte.hu/hu/node/4120/>

(F. Iné)