

A folyamatmenedzsment szerepe és jelentősége az EKSZ minőségirányítási rendszerében*

➔ Boda Gáborné Köntös Nelli

Előadásomban az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) minőségirányítási rendszerének egy központi kérdéséről, az intézményi folyamatok menedzseléséről szeretnék beszélni. A minőségirányítási rendszerek folyamatszempléletű megközelítéséből kiindulva ismertetem a folyamatmenedzsment helyi rendszerének összetevőit. Az ELTE Könyvtári Tanácsa által nemrég elfogadott *Minőségirányítási kézikönyv* alapján bemutatom egyrészt a már megvalósított eredményeket és tapasztalatokat, másrészt pedig a jövőre vonatkozó terveket. Foglalkozom a projekt folyamatirányítási munkacsoportjának tevékenységével, valamint az általa kialakított folyamatmenedzsment-úrlappal és -útmutatóval, amely az EKSZ közös folyamatainak leírásához készült. Végül pedig néhány mondat erejéig kitérek azokra a technikai jellegű kérdésekre is, amelyek az EKSZ minőségfejlesztési tevékenységének informatikai hátterét adják.

Folyamatszempléletű megközelítés

Ahogy a mindennapi tevékenységeinket átszövi a folyamatok egymásba kapcsolódó hálózata, ugyanígy kapcsolódnak egybe a könyvtár szolgáltatásait lét-

rehozó folyamatok és tevékenységek sorozatai is. Mint egy puzzle, amelynek minden darabja meghatározott kapcsolatban áll a körülötte lévő elemekkel, és amely önmagában nem, csak kapcsolatai révén képes a teljesség megteremtésére.

A könyvtári szolgáltatások teljességének kulcsa a tudatos munkaszervezés, a szolgáltatásokat létrehozó folyamatok menedzselése. Ahhoz, hogy a dinamikus változó környezet ellenére a könyvtár mindig azonos színvonalon és minőségben tudjon megfelelni a felhasználók igényeinek és elvárásainak, kiemelt figyelmet kell fordítani a folyamatok helyi rendszerének minden elemére. A folyamatok rendszerében való gondolkodás, a folyamatszempléletű megközelítés alapelve, hogy a szervezet működésének sikeressége és hatékonysága az intézményen belüli folyamatok eredményeként alakul ki.¹

A szolgáltatások hatékonyságának és minőségének fejlesztése úgy érhető el, ha a tevékenységeinket jól áttekinthető folyamatokra bontjuk, és azokat megfelelő módon szabályozzuk. A működés szabályozása és fejlesztése érdekében mindezekelőtt a folyamatokat kell rendszerbe foglalni, tudatossá, átláthatóvá tenni, így válik lehetővé a hibák időbeni kiküszöbölése (még a lehetséges bekövetkezésük előtt), a kompetenciahatárok pon-

*Elhangzott az ELTE Egyetemi Könyvtár Hagyományok és kihívások című szakmai napján, 2012. november 8-án.

¹MSZ EN ISO 9001:2009 10-12. o.

tos meghúzása és a felelősségek megá-
lapítása.² A folyamatok szabályozásának
végső célja pedig a szolgáltatási folya-
matok egységesítése, a felhasználók által
is érzékelhető egységes működés, illetve
szolgáltatási kínálat létrehozása.

A minőségirányítási rendszerek szer-
ves része az intézményi folyamatok sza-
bályozása. A folyamatok megszervezése,
sikeres működtetése komoly körültekin-
tést kíván, mivel a folyamatok szoros
kölsönhatásban állnak egymással, ösz-
szetett rendszert alkotnak, mely igen ér-
zékenyen reagál a környezet minden vál-
tozására, a várt és nem várt eseményekre
egyaránt. Az EKSZ minőségirányítási
rendszerének kialakításakor nem kizáró-
lag az egyik vagy a másik nagy minőség-
irányítási rendszer előírásait és javaslata-
it vettük figyelembe, hanem törekedtünk
arra, hogy a lehető legteljesebb, az EKSZ
működésének minden területét átfogó
szabályozás szülessen. A TQM elveit
szem előtt tartva nagy hangsúlyt fektet-
tünk a hálózat munkatársainak bevonásá-
ra, képzésére, megszámlálhatatlan tréninget
és konzultációs alkalmat tartottunk,
hogy gyarapodó tudása által mindenki
részt vehessen a rendszer kialakításában,
működtetésében és fejlesztésében egy-
aránt. Az EKSZ minőségirányítási rend-
szeréből nem hiányzik az ISO-ra, a szab-
ványos minőségirányítási rendszerre
jellemző minőségpolitika, a mérhető és
számon kérhető minőségcélok, a megfe-
lelő szervezeti keretek, valamint a jól
strukturált és megfelelően kialakított do-
kumentációs rendszer sem.

² VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös
Értékelési Keretrendszer. A könyvtári önértékelés
szakmai szempontjai. Budapest, Könyvtári Intézet,
2010. 36. o.

K21 projekt folyamatirányítási munkacsoportja

Az EKSZ folyamatszabályozási rendsze-
rének kialakításában vezető szerepet töl-
tött be az ELTE EKSZ K21 minőségfej-
lesztési projektjének (K21 projekt) 4-es
számú folyamatirányítási munkacsoport-
ja, szoros együttműködésben természet-
esen a projekt többi munkacsoportjával,
külső szakértőkkel és nem utolsósorban
a projekt vezetésével. A csoport munkája
valódi PDCA-körként (tervezés-megva-
lósítás-ellenőrzés-beavatkozás) írható le
leginkább, újra és újra, meghatározott
időközönként ismétlődő ciklusok soroza-
taként. A munkacsoport feladata, hogy a
tagkönyvtárak közlései alapján évente
számba vegye az ELTE EKSZ folyama-
tait. Az összegyűjtött folyamatok közül, a
stratégiai céloknak megfelelően, kijelöli
a közös kulcsfontosságú szolgáltatás-
nyújtási folyamatokat, majd a közös fo-
lyamatok birtokában megrajzolja és
évente felülvizsgálja az EKSZ folyamat-
térképét. Gondoskodik a tagkönyvtárak
által beküldött folyamatleltárak össze-
gyűjtéséről és archiválásáról. A csoport
feladata volt a folyamatleírás módszeré-
nek és kritériumainak meghatározása is,
mely alapján elkészítette azt a folyamat-
menedzsment-űrlapot és -útmutatót,
amely az EKSZ közös folyamatainak le-
írásához használható. A folyamatszabá-
lyozás egységes dokumentációs rendsze-
rének kialakítása érdekében mindkét
dokumentumot az EKSZ *Minőségirányí-
tási kézikönyvében* tette közzé. A csoport
a projekt kezdete óta a tagkönyvtárak ré-
szére közvetlen módszertani és gyakorla-
ti segítséget is nyújt. Az előttünk álló
feladatok közül a legmeghatározóbb a

tagkönyvtárak által elkészített folyamatleírások és folyamatábrák alapján az EKSZ közös folyamatainak standardizálása lesz, majd pedig az EKSZ standard kulcsfolyamatok gyűjteményének közreadása.

A folyamatszabályozás helyi rendszerének kialakítása

Az Egyetemi Könyvtári Szolgálat tagkönyvtáraiban előforduló folyamatok azonosítása 2012 márciusában kezdődött meg. Az azonosítás az intézményi folyamatok összegyűjtését és a közöttük lévő kapcsolatok meghatározását, valamint a megfelelő folyamatkategóriába való besorolását foglalta magába. A tagkönyvtárak munkáját jelentősen megkönnyítette az Egyetemi Könyvtár által közreadott folyamatleltár, amely mindvégig vezérfonalként szolgált.

A folyamatok számbavételének eredményét, az intézményi folyamatleltárakat az EKSZ tizenkét tagkönyvtára elektronikus úton juttatta el a K21 projekt folyamatirányítási munkacsoportjához. A folyamatleltárak feldolgozása és terminológiájuk összehangolása igazi kihívást jelentett, mivel a viszonylag alacsony létszámú munkacsoportnak hozzávetőlegesen tizenkétszer száz, azaz közel ezerkétszáz folyamat összevetését és egyeztetését kellett elvégeznie, rövid idő alatt. A folyamatleltárak hálózati szintű egyeztetését és a közös, valamint a

kulcsfolyamatok kiemelését követően elkészült az EKSZ folyamatleltára, amely összesen hatvan közös folyamatot tartalmaz.

A folyamatok osztályozása és hierarchiája

A folyamatokról való gondolkodás és kezelésük megkönnyítése érdekében az összegyűjtött folyamatokat különböző szempontok szerint kategóriákba rendeztük. Figyelembe véve a téma szakirodalmát³, a következő hat folyamatkategóriát alkalmaztuk:

A *fő- és alfolyamatok* megkülönböztetése a folyamatok egymásba épülésén alapszik. A legtöbb esetben az intézmény működésén belül definiált folyamatok nagyobb egységeit, az intézmény alaptevékenységéhez kapcsolódó folyamatokat nevezhetjük főfolyamatoknak, amelyek további részfolyamatait az alfolyamatok. További csoportosítási lehetőséget ad a vezetési, az alap- és a támogató folyamatok megkülönböztetése.

A *vezetési folyamatok* az intézmény hosszú távú terveinek kialakításához, stratégiájának meghatározásához kapcsolódnak, irányítják a szervezetet. Meghatározzák az elvégzendő tevékenységeket, biztosítják és elosztják a folyamatokhoz szükséges erőforrásokat; gondoskodnak a folyamatok végrehajtásáról, irányításáról és szabályozásáról a vonatkozó tervek, leírások alapján⁴; mérik továbbá az elvégzett tevékenységek eredményességét, hatékonyságát, minőségét; és gondoskodnak a felmerült problémák megoldásáról, szükség esetén a tervek módosításáról. Vezetési folyamatként vehető számba többek között a vezetői el-

³ BÁLINT Julianna: Minőség – tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest, Terc, cop. 2006. 34. o. ISBN 963-9535-52-4

⁴ ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat: folyamat-szabályozás egy kis könyvtárban. Esettanulmány. In: Könyvtári Figyelő. 56. évf. 3. sz. (2010) 455. o.

lenőrzés, értékelés, a stratégiai tervezés, az éves beszámolók elkészítése, az éves költségvetés megtervezése, ellenőrzése, módosítása, valamint az éves munkatervek készítése is.

Az *alapfolyamatok* döntő fontossággal bírnak a szolgáltatások nyújtása szempontjából, mivel a könyvtár alaptevékenységéhez kapcsolódó folyamatokról van szó. Az EKSZ tagkönyvtáraiban alapfolyamatnak tekinthető például a gyűjteményszervezés, a dokumentumok feltárása, a felhasználóképzés, a helyben használat, a kölcsönzés (saját állományból, illetve könyvtárközi kölcsönzésből), az online és elektronikus szolgáltatás, valamint a tájékoztatás is.

A *támogató folyamatok* nem kötődnek szorosan a könyvtár alaptevékenységéhez, sokkal inkább az intézmény működéséhez, a szolgáltatások nyújtásához szükséges forrásokat biztosítják. A támogató folyamatok közé tartozik például az épület-karbantartás és -üzemeltetés, az iratkezelés, az iktatás, a postázás, az informatikai rendszerek üzemeltetése, a HR és a munkaügy, a statisztikakészítés, a mérés, elemzés, értékelés.

Az utolsó – ám a könyvtári önértékelés szempontjából elsődleges – folyamatkategória a *kulcsfolyamatok*, amelybe a folyamatok nem nagyságuk, hanem az intézmény céljainak elérése szempontjából megállapított fontosságuk alapján kerülhetnek. A kulcsfolyamatok az intézményi stratégiában megfogalmazott célrendszer megvalósítását biztosító folyamatok, amelyek köre a célrendszer változásának megfelelően időről időre átalakulhat és az intézmény más-más folyamatai kerülhetnek a figyelem középpontjába.

A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek a partnereink számára a legfontosabbak, és ezeket mely folyamatok állítják elő. A kiválasztásnál fontos szempont lehet, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek legnagyobb hatással vannak a partnerek által megfogalmazott igényekre, és melyekkel találkoznak a használók leginkább. Szempont lehet továbbá az is, hogy mely folyamatokban rejlenek a legerősebb javítási lehetőségek.⁵ A kulcsfolyamatok jelentőségét tovább növeli az a tény, hogy a könyvtár szervezeti önértékelésekor a különböző folyamatok közül csak a legfontosabbak, a kulcsfolyamatok képezik az önértékelés tárgyát. A *Könyvtári közös értékelési keretrendszer* kritériumait és megállapításait kizárólag ezekre a folyamatokra vonatkozóan kell vizsgálni és értékelni. Az ELTE EKSZ jelenleg huszonegy kulcsfolyammal rendelkezik, melyből hat vezetési, négy támogató és tizenegy alapfolyamat.

A folyamatok leírásának szempontjai

A folyamatközpontú működés megvalósításának következő lépése az azonosított folyamatok szabályozása. „A szabályozás egy adott tevékenységsorozat megvalósítási módjának és megvalósítási feltételeinek a megtervezését és írásban történő rögzítését jelenti. A leírás során meg kell határozni a folyamat lépéseit, a szükséges erőforrásokat, az időszükségletet és a határidőket. Fontos továbbá

⁵ VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer. A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest, Könyvtári Intézet, 2010. 36. o.

a felelősségek és a hatáskörök kijelölése, az ellenőrzési és a beavatkozási pontok megadása. Lényeges a felhasználók részére biztosított visszajelzési lehetőségek megadása, illetve a folyamat működéséhez kapcsolódó – használandó és keletkező – dokumentumok összegyűjtése.”⁶

Folyamatmenedzsment-úrlap és kitöltési útmutató

A felsorolt szempontokat egyesíti magában az a folyamatmenedzsment-úrlap és a kitöltési útmutató, amelyet a K21 projekt folyamatirányítási munkacsoportja dolgozott ki az EKSZ közös folyamatainak leírásához. Az úrlap segítségével az EKSZ minden közös folyamatát egy egységes szempontrendszernek megfelelően lehet körülírni, amely magában foglalja a folyamat szöveges leírását és lépéseinek grafikus ábrázolását, a folyamatábrát egyaránt. A folyamatleírás részletességét tekintve az EKSZ folyamatmenedzsment-úrlapja jelenleg tizenhét rovatot számlál.

A rovatok négy tematikus csoportba sorolhatók. Az első csoportban a folyamat azonosítására, felelősére, a folyamatok hierarchiájában elfoglalt helyének jelölésére szolgáló adatok kaptak helyet:

- a folyamat megnevezése
- a folyamat kódja
- a folyamat típusa
- a fölérendelt folyamat kódja
- folyamatgazda

A második tematikus egységbe a folyamat működésének központi elemei kerültek:

⁶ BÁLINT Julianna: Minőség - tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest, Terc, cop. 2006. 35. o. ISBN 963-9535-52-4

- a folyamat célja
- a folyamat részletes leírása, folyamatábrára
- a folyamat kölcsönhatásai (bemensek és kimenetek)
- erőforrások, feltételek
- kritikus pontok
- dokumentálás (használandó és keletkező dokumentumok)

A harmadik csoportba azok a rovatok tartoznak, amelyek a folyamat működéséhez kapcsolódó könyvtárpolitikai dokumentumokat, valamint a mérési és értékelési rendszer elemeit tartalmazzák:

- a folyamatra vonatkozó jogszabályok, szabványok, szabályzatok (általános és helyi szabályozók)
- folyamatindikátorok
- mérés, értékelés

A negyedik tematikus egység pedig az adminisztratív jellegű adatokat közli:

- a hatálybaléptetés dátuma
- a vezető jóváhagyása
- módosítások

A folyamatközpontú működés bizonyítékai

Az EKSZ folyamatmenedzsment-úrlapja és a hozzá tartozó útmutató nemcsak a minőségirányítási rendszer dokumentálási követelményeit elégíti ki, hanem szervesen illeszkedik az EKSZ szervezeti önértékelésében bizonyítékként felhasználható dokumentumok körébe is. A kitöltött folyamatmenedzsment-úrlapok és az útmutató a közös könyvtári értékelési keretrendszerben meghatározott, bizonyítékként felhasználható dokumentumkategoriók közül a kötelező dokumentumok közé tartozik. A kötelező dokumentumok mellett az EKSZ minő-

ségirányítási rendszerének kialakításakor kellő figyelmet fordítottunk az alap- és ajánlott dokumentumok rendszerének kiteljesítésére is. A bizonyítékokon alapuló önértékelés megvalósításához elengedhetetlen azoknak a dokumentumoknak a meghatározása és összegyűjtése, amelyek a könyvtár működésének rendjét foglalják írásba.

Az *alapidokumentumok* azok a könyvtárpolitikai dokumentumok, amelyekre – intézménytől függetlenül – minden könyvtár támaszkodhat. Ide tartoznak többek között a könyvtári és határterületi törvények, rendeletek, jogszabályok, valamint a különböző könyvtári tevékenységeket szabályozó nemzetközi és hazai szabványok, szabályzatok.

Az előző típussal ellentétben a *kötelező dokumentumok* minden esetben az adott könyvtár működését tükröző, egyedi előállítású dokumentumok, mint például a könyvtár minőségügyi kézikönyve, kulcsfolyamatainak leírásai, esélyegyenlőségi terve, minőségpolitikája, a használókat érintő útmutatók és szabályok, valamint az ezek hozzáférhetőségét alátámasztó dokumentumok.

Az imént felsoroltakon túl egyéb bizonyítékok is felhasználhatók az önértékeléshez, ezek az ún. *ajánlott dokumentumok*, mint például a használói igény- és elégedettségfelmérés kérdőívei.

A folyamatmenedzsment technikai háttere

A folyamatszabályozás helyi rendszerének kialakításakor a résztvevők munkájának megkönnyítése és hatékony együttműködésük érdekében több újszerű technikai megoldást vezettünk be. A fo-

lyamatmenedzsment-úrlap folyamatábráinak megszerkesztéséhez egy ingyenes rajzprogramot, a Diagram Designert hívtuk segítségül, amellyel vektor alapú diagramokat készíthetünk tetszőleges elrendezésben. A szoftver által kezelt formátumok között megtalálhatók a jól ismert képi formátumok (BMP, JPEG, GIF stb.). Használatát megkönnyíti, hogy magyar nyelvű kezelőfelület is beállítható hozzá.

Az EKSZ minőségfejlesztési projektje már a kezdetektől nagy hangsúlyt fektet a keletkező dokumentumok és közös fájlok biztonságos archiválására és megosztására. Mindkét funkció megvalósításához kiváló felületet biztosít az ELTE e-learning-rendszere, a Moodle. A minőségfejlesztési projekt 2008 óta használja a Moodle-t a programban részt vevő munkacsoportok belső kommunikációjának és képzésének támogatására. A tagkönyvtárak munkatársai saját azonosítójukkal belépve bármikor és bárhol elérhetik ezen a felületen a projekt összes anyagát és saját dokumentumaikat is. Lehetőség van adott témában fórumot indítani, a feltöltött fájlokhoz megjegyzést fűzni, szótárat összeállítani, valamint szerkesztői jogosultság birtokában a résztvevők aktivitásáról statisztikát lekérni.

A folyamatok leírásában részt vevő könyvtárak

Az EKSZ folyamatszabályozási rendszerének kialakítása, működtetése és fejlesztése elképzelhetetlen lenne a tagkönyvtárak elkötelezett és aktív részvétele nélkül. A projekt emberi erőforrását tekintve, a legfrissebb statisztika szerint, ötvennégy személy vesz részt a program-

ban az ELTE könyvtári hálózatából. Az EKSZ közös folyamatainak leírása 2012 szeptemberében vette kezdetét a tagkönyvtárak bevonásával. Az EKSZ-ben azonosított hatvan folyamat arányos elosztását követően egy-egy könyvtárra átlagosan öt-hat leírás elkészítésének a feladata hárul. A folyamatmenedzsment-űrlapok kitöltésének tapasztalatait a munkatársak beszámolónapokon osztják meg egymással. A résztvevők egybehangzó véleménye szerint ezek a megbeszélések olyan intenzív tanulási lehetőséget jelentenek, amelyre minden folyamatleírással foglalkozó kollégának szüksége van. Jóval eredményesebb a problémák megoldása így, mintha egymástól elszigetelten próbálnák meg elkészíteni a folyamatleírásokat. Együtt gondolkodva könnyebb a bizonytalanságok tisztázása és a felmerülő új ötletek elemzése.

Közösen, új utakon

Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat tagkönyvtárainak a minőségirányítás helyi rendszerének kialakításában vállalt együttműködése egy tanulságos és izgalmas utazás. Közös tanulási és fejlődési folyamatként éljük meg mindannyian. Látjuk, hogy a folyamatszempelés megközelítés alapvetően változtatja meg a korábbi rutinszerű munkavégzés kereteit, amelyet fokozatosan felvált majd a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és beavatkozás körforgása. Hiszünk benne, hogy a folyamatmenedzsment teljes eszköztárának megismerése és alkalmazása révén az intézményi folyamataink tudatossá, átláthatóvá válnak, megteremtve az egységes működés, illetve szolgáltatási kínálat létrehozásának lehetőségét. Elsődle-

ges célunk az egyetemi könyvtári hálózat szolgáltatási színvonalának emelése és a használók megelégedésének növelése. Az út, amelyen elindultunk, biztosan nem lesz zökkenőmentes, időnként lesznek hullámvölgyek és kisebb-nagyobb kanyarok is. De azt mindannyian tudjuk, hogy visszafordulni és letérni róla sosem fogunk! Bízunk benne, hogy törekvéseinket a jövőben is támogatja majd mind a tagkönyvtárak, mind az ELTE vezetése. Ezt kívánom magunknak! ■

