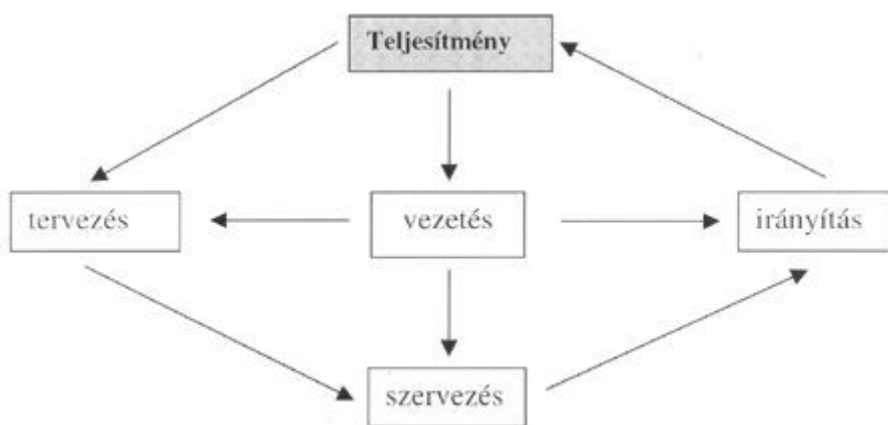


Nagy László - Boda István: Gondolkodjunk együtt (5) - a minőségirányítási rendszer bevezetéséről

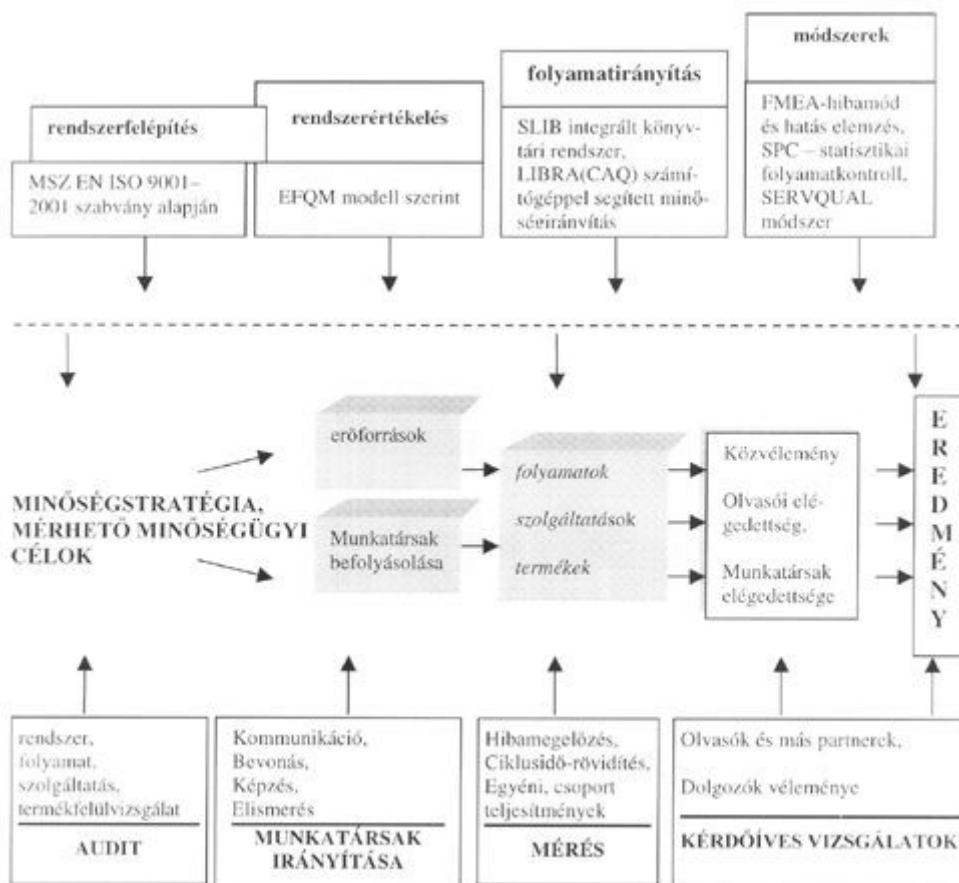
A XXI. században egy humanisztikus vezetőnek ahhoz, hogy hosszú távon is sikereket érhesen el, csak állandó - egyéni és szervezeti - megújulással, a szervezeti tudás és kultúra folyamatos tökéletesítésével, az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek felszínre hozásával és maximális kihasználásával lehet esélye. Egy személyben kell a szervezet jövőképét fokozatosan kiformálnia és a szükséges változtatásokat megvalósítania: stratégiában és folyamatban kell gondolkodnia, egyszerre kell intuitívan előre látnia a jövőt és elképzeléseit "lefordítania" a konkrét lehetőségekre, egyidejűleg kell tervezni és szabályozni, egyszerre "jót csinálni" és "jól csinálni".

Amint arra második cikkünkben¹ utaltunk, a menedzsment hat alapfunkcióját érdemes megkülönböztetni: a tervezést, szabályozást, szervezést, irányítást, vezetést és a (szervezeti) politikát. Ezek a funkciók szorosan összefüggenek. A tervezés magába foglalja a vízióalkotást, a vállalati politika kialakítását, a célkitűzés, ütemterv és költségvetés készítését és a megfelelő eljárások kidolgozását. A szervezés a feladatok elosztását, (kapacitív) erőforrások biztosítását, kapcsolatok létrehozását és ápolását, szervezeti keretek, szervezeti felépítés kialakítását jelenti. A vezetés és irányítás fogalmakat, hogy összhangban legyünk a minőségirányítás szokásos terminológiájával, a korábbinál jóval általánosabb értelemben fogjuk használni; a vezetést a menedzsment szinonimájaként használjuk, az irányítás fogalmába pedig beleértjük az összes további menedzsment funkciót - egyebek között a szabályozást, amelyre jelen írásunkban fókuszálunk. A szabályozás a munkahelyi követelmények, a szervezeti folyamatok teljesítménymutatóinak beállítását, ezek mérését, értékelését, és szükség esetén a beavatkozást, korrekciót jelenti. Ez a beavatkozás (Act) - amint azt második cikkünkben a PDCA ciklus taglalása kapcsán kifejtettük - nem közvetlenül az adott tevékenységre irányul, hanem közvetett módon, a tervek (Plan) keresztül, azok szükség szerinti módosításával valósul meg és ezáltal a folyamatok eredménye - így a vezetési folyamatoké is - a mért teljesítményben mutatkozik meg.



Vezetési folyamatok - a menedzsment funkciói

Könnyen belátható, hogy a folyamatok PDCA ciklus szerinti szabályozása a minőségbiztosítás szempontjából a legfontosabb része a vezetési folyamatoknak. A nyíregyházi Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítási rendszerének tervezése során felismertük, hogy párhuzamosan egymás mellett nem működhetnek menedzsment alrendszerek, azokat integrálni kell egy egységes minőségirányítási rendszerbe. Ezen elvi álláspont mentén épül a Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár számítógéppel támogatott minőségirányítási rendszere:



A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár átfogó irányítási rendszere

Az ábrán világosan látható, hogy a teljes értéklánc - az intézményi marketing- és innovációmenedzsment, a termelés- és minőségmenedzsment, a beszerzés és szolgáltatás, az emberi erőforrás menedzsment, a pénzügyek menedzsmentje, az információmenedzsment, a stratégiai, taktikai és operatív menedzsment, csak hogy a legfontosabb alrendszereket említsük - egyé kell váljon: nincs külön minőségügy, külön minőségügyi értekezlet, nincs az egyes alrendszerek szerint elkülönített működése a kialakított minőségügyi rendszernek. Mindennek tökéletesen egybe kell formnia az intézményvezetéssel: a tervezéssel, szervezéssel, irányítással, az intézményi teljesítményértékeléssel, és ehhez kell megteremteni egy integrált információs rendszert.

Mielőtt részletesebben belemerülünk a "Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár esete a minőségügyi rendszerrel" sztorijába, felvázoljuk a minőségügyi tevékenységek főbb összefüggéseit:

	Minőségellenőrzés	Minőség szabályozás	Minőségirányítási rendszerek
<i>Cél</i>	a hibák felderítése, a hibás elemek eltávolítása	a hibák megismétlődésének elkerülése	a hibák előfordulásának megelőzése
<i>Célzott elem (irányulás)</i>	a gép/a dolgozó	a folyamat	a rendszer: szervezet, eljárások, erőforrások
<i>Módszer</i>	az előírásokkal való összehasonlítás	a folyamat módosítása a képességmutatók alapján	az „auditokon” alapuló működésjavítás
<i>Eredmény</i>	megelőzi a selejt kibocsátását	megelőzi a hiba ismétlődését	vevői elvárásokra optimalizálja a terméket, szolgáltatást és a működést
<i>A tevékenység működési sémája</i>			

A működési séma is érzékelteti, hogy a legösszetettebb tevékenységnek a minőségirányítási rendszer tekinthető. A minőségirányítási rendszer bevezetésének megkönnyítése érdekében három szabvány készült. Az első, 1987-ben, az ISO 9001 olyan vállalatra vonatkozott, amely maga tervezi a termékeit és mindenre kiterjedő minőségszabályozást valósít meg. A második, az ISO 9002, olyan vállalat számára, amely készen kapott tervek szerint végzi a gyártást. A harmadik, az ISO 9003, olyan vállalatot tételez fel, amely egyszerű technológiát alkalmaz, és a terméket a végellenőrzés során megbízhatóan tudja ellenőrizni. A felhasználók nem értették, hogy mikor melyik szabványt kell alkalmazni, ezért megjelentették az ISO 9000 szabványt, amely megmagyarázza, hogy a három szabvány nem egy rendszer kiépítésnek fejlődési vagy időbeli fokozatait jelenti, hanem a vállalat profilja szerint kell közülük egyet választani. De az alkalmazók várakozásait még ez sem elégítette ki, mivel a ISO 9000-9003 szabványsorozat nem tudta a minőségirányítás követelményeit olyan pontosan megfogalmazni, hogy azokból egyértelműen lehessen következtetni a tennivalókra. Ez tette indokolttá az ISO 9004 jelű szabvány kiadását, amely a minőségirányítási rendszer kiépítésével kapcsolatos magyarázatokat, ajánlásokat tartalmazza, és kifejti, hogy mi a rendszer célja - és mire kell különösen ügyelni. Az ISO 9000-es szabványsorozat felülvizsgálatára először 1994-ben került sor, majd a második felülvizsgálat 2000-ben történt. Ennek eredményeként az ISO 9000 szabványcsalád jelenleg érvényes főbb nemzetközi szabványai: az ISO 9000:2005, az ISO 9001:2008 (a korábbi ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 és ISO 9003:1994 szabványok helyett) és az ISO 9004:2000. Ugyancsak megjelent mindhárom szabvány európai változata, "EN ISO"-ként, ami azt jelenti, hogy az európai szabványügyi bizottságok változtatás nélkül vezették be nemzeti szabványként, így a magyar megfelelőjének jelzete "MSZ EN ISO". A jelenleg érvényes szabványokban az eredeti 1987-es kiadáshoz képest sok minden megváltozott: más az alapvető koncepció, más a felépítés, más a szóhasználat. 2008 novemberében megjelent az ISO 9001 szabvány negyedik kiadása. Az ISO/CASCO 2008. novemberi ülésén 175 országban hozzávetőleg 1,2 millió tanúsított szervezetről számoltak be. A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár 2010-re tervezi az új MSZ EN ISO 9001:2009 szabványra történő áttérést.

A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítási rendszere

Rendszerünk az ISO 9001 szabvány³ szerinti nyolc alapelve épül:

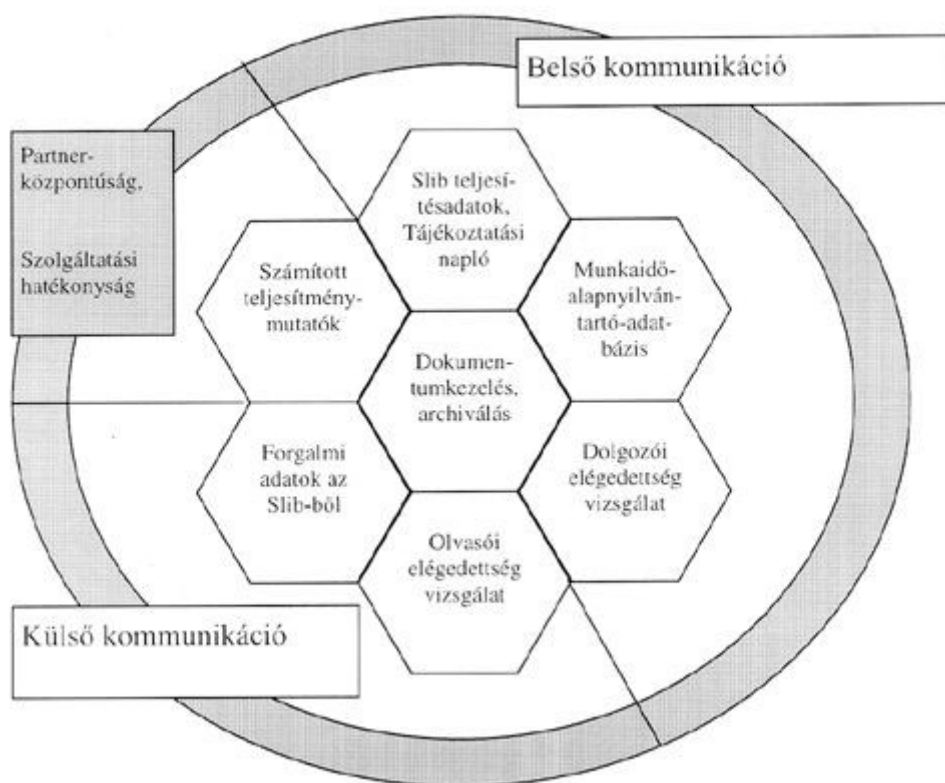
- vevőközpontúság = partnerközpontúság,
- a vezetés felelőssége,
- munkatársak bevonása,
- folyamatszempléletű megközelítés,
- rendszerszemlélet az irányításban,
- folyamatos fejlesztés,
- tényeken alapuló döntéshozatal,
- kölcsönösen előnyös kapcsolat a szállítókkal.

A folyamatszempléletű megközelítés teljes összhangban van a könyvtárunk által használt számítógépes integrált könyvtári rendszer, az Slib folyamatszempléletével. Az integrált könyvtári rendszer ugyanis funkciói alapján párhuzamba állítható egy számítógéppel integrált termelési rendszerrel (Computer Integrated Manufacturing). A CIM egy olyan, a vállalat egészét átfogó informatikai rendszer koncepcióját kívánja megvalósítani, amely a vállalati folyamatok integrálásának igényéből fakad, és egy olyan heurisztikus modellen alapul, amely a jogszabályok által behatárolt "vállalati szervezeti és működési szabályzatból" indul ki, ennek elemeit kísérli meg rendszerszemlélettel összekapcsolni⁴. Könnyen belátható, hogy ezen elveket követi az integrált könyvtári rendszer is, vagyis az integrált könyvtári rendszer nem más, mint a CIM könyvtári adaptációja. A jó integrált könyvtári rendszer moduljai az alapvető könyvtári munkafolyamatokat, tevékenységeket támogatják, és jórészt megvalósítják a rendszerszintű folyamatirányítás funkcióit is (gondoljunk csak az egyszeri adatrögzítés többcélú felhasználás, vagy egyszeri input többféle output stb. megvalósulására). Ehhez már csak azt kellett megoldani, hogy a velük kapcsolatos

erőforrásokat is folyamatként kezeljük (ez a minőségügyi know-how!), és így reális lehetőség nyílt egy számítógéppel támogatott átfogó intézményi irányítási rendszer könyvtári megvalósítására, amelynek alrendszere a számítógéppel támogatott minőségbiztosítás (Computer Aided Quality Assurance, CAQ).

A Libra fantázianevű, számítógéppel támogatott minőségirányítási rendszerünk (CAQ) legfontosabb adatforrása tehát az Slib integrált könyvtári rendszer, amelyet így definiálunk: "Könyvtári munkafolyamatokat és szolgáltatásokat támogató számítógéppel integrált rendszer, ami lényegében olyan számítógépes koncepció, módszer és eljárásgyűjtemény, amely alkalmas a tágabban értelmezett könyvtári szolgáltatásmenedzsment funkciórendszerének informatikai támogatására, valamint szervezeti, funkcionális és információs integrálására, és ezáltal növeli a könyvtári munkafolyamatok hatékonyságát."

Mindezeket jelenítsük meg egy ábrán:



A "Libra" adatforgalma és integráló funkciója

Mint az ábrán is látható, a másik fontos adatforrás a tájékoztatósi napló, ha úgy tetszik, a tájékoztatói adatbázis, amiben rögzítik a tájékoztató szolgálatban dolgozó kollégák a napi teljesítésüket (mely szolgáltatási ponton, hány referenzkérdést válaszoltak meg, hány és milyen jellegű technikai kérések voltak stb.) A munkaidő alap nyilvántartás adatbázis a jelenléti ív számítógépes változata, azzal a különbséggel, hogy ez dinamikus adatkezelést tesz lehetővé. A dolgozók, vezetők, hozzáférési jogosultságuktól függően tetszőleges időpontban, tetszőleges időintervallumra vonatkozóan lehívhatják, egyénenként vagy csoportokra nézve összegezhetik stb. az adatokat. A rendszer minősítésének alapja az olvasói és dolgozói elégedettségvizsgálat, ami a harmadik cikkünkben⁵ részletesen tárgyalt SERVQUAL módszerre épül. Alkalmazott módszertanunk fontos része a minőségszabályozás fundamentumát jelentő statisztikai alapon megvalósuló folyamatkontroll, amit röviden SPC (Statistical Process Control) néven emlegetnek.

Irányítási rendszerünk értékelése kettős: egyrészt az ún. megfelelőségi vizsgálatot (AUDIT) évente egy független értékelő szervezet - esetünkben a CERTPOP Nemzetközi Termék és Rendszertanúsító Ház - végzi, másrészt önértékeléssel, az EFQM üzleti kiválósági modell alapján történik, amely megegyezik a Magyar Nemzeti Minőségi Díj modelljével. 1989-ben tizennégy vezető európai vállalat létrehozta az Európai Minőségirányítási Alapítványt (European Foundation for Quality Management, EFQM), amelynek céljaként az európai vállalatok versenyképességének növelését jelölték meg, küldetéseként pedig: "ösztönözni és segíteni a vállalatokat a TQM alapelveinek megértésében és alkalmazásában". A modell öt súlyozott adottságkritériummal rendelkezik (vezetés 10%, üzletpolitika és stratégia 8%, a dolgozók irányítása 9%, erőforrások 9%, folyamatok 14%) és négy súlyozott eredménykritériumot tartalmaz (vevői elégedettség 20%, dolgozói elégedettség 9%, társadalmi hatás 6%, üzleti eredmények 15%). Az EFQM modellt 1999-ben átdolgozták, ennek eredményeként az új modell a szervezet valamennyi érdekelt felét megszólítja - nemcsak a vevőket -, és kiterjed a partnerkapcsolatok minden formájára. Új eleme a szervezeti tudás menedzselése. Az új modell kompatibilis lett az ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000 szabványokkal, megkönnyítve ezzel az irányítási rendszerek továbbfejlesztését a kiválóság modell irányába. Az EFQM modell alkalmazásának előnyeiként említhetjük:

- Mint önértékelési modell lehetővé teszi a megvalósított MIR színvonalának számszerű kifejezését és értékelését.
- Mint szabályozási kör működtethető: a modell kritériumai szerint időszakonként elvégzett mérés és értékelés eredményeit rendszeresen összehasonlítva a szervezet célkitűzéseivel meghatározhatóak a továbbfejlesztés irányai, minőségfejlesztési projektek indíthatóak.
- Az önértékelés elvégzésével lehetőség nyílik a hazai és nemzetközi minőségdíj pályázatokon való részvételre. (A Magyar Nemzeti Minőségi Díjra 2011-ben könyvtárunk is aspirál.)

Az ISO 9000 szabványcsaládon, a TQM elveken és módszertanon, valamint az EFQM kiválósági modellen alapuló irányítási rendszerek összekapcsolhatóak, "elegíthetőek". Ezek integrálásának eredményeként csökken a bevezetéshez szükséges idő; egyszerűsödik a tanulási, auditálási folyamat; egyszerűbbé válik a belső ellenőrzési rendszer; nő a megbízhatóság, a szabványok, előírások együttes alkalmazásával a problémákat azonos módon és azonos értelmezéssel lehet kezelni.

Egy lényegre törő értelmezés szerint, a műszakilag jól átgondolt és kellő mértékben dokumentált szabályozási rendszert minőségirányítási rendszernek hívják. Az értelmezés középpontjában a dokumentáltság áll, amely mindenféle minőségirányítási rendszer nélkülözhetetlen velejárója. A dokumentumok kezelése, archiválása a Libra-val integrált információs rendszernek is fontos része. Minden dokumentációs rendszerrel szemben alapvető követelmény, hogy feleljen meg a választott minőségügyi rendszermodellnek (pl. az ISO 9000-es szabványcsaládnak - megjegyezve, hogy ebben az értelmezésben TQM rendszermodell nem létezik).

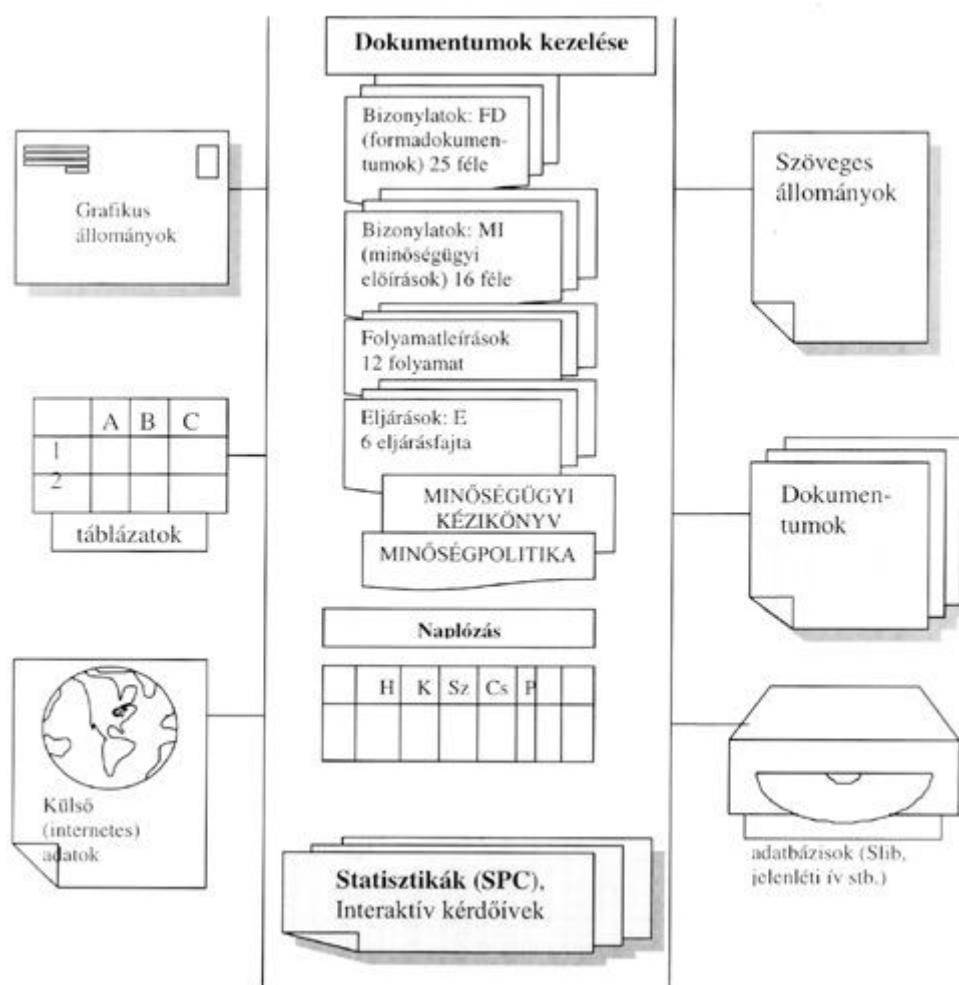
A dokumentumok kezelésének rögzítése a Minőségirányítási Kézikönyv feladata. Egyértelműen le kell írni, hogy

- miként kell kezelni a szóban forgó dokumentumokat,
- ki a felelős a kezelésért,
- mit kell rendszeresen ellenőrizni,
- mikor és hol kell az ellenőrzést végrehajtani?

A minőségügyi dokumentumok leginkább abban különböznek bármilyen más információs objektumtól, hogy sajátos azonosítóval kell szerepelniük a nyilvántartási listán. Ez a lista tartalmazza minden minőségügyi dokumentum azonosítóját, kibocsátási, jóváhagyási szintjét, a hiteles példányok számát és helyét, felülvizsgálati állapotát (státusát). A dokumentumok kezelésében az előállítás, jóváhagyás, kibocsátás, szétosztás, nyilvántartás mellett a legnagyobb figyelmet a megváltoztatás, módosítás, aktualizálás, érvényesítés, megszüntetés, érvénytelenítés eljárásaira kell fordítani. A dokumentumkezelés a leghatékonyabban az erre a célra kiválóan felhasználható dokumentumkezelő rendszerekkel végezhető el (pl. Lotus Notes, de a Microsoft

Office is szóba jöhet). Könyvtárunkban a PHP-ben fejlesztett Libra rendszer biztosítja a keretet a dokumentumkezelőkből, táblázatkezelőkből, strukturált adatbázisokból nyert adatok azonos módon történő értelmezésének, felhasználásának.

Foglaljuk össze mindezt egy ábrán:



A Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítást támogató integrált információs rendszere

Hát így kezdődött "a Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár esete a minőségirányítással" című történet. Terveink szerint az ígéretes kezdetet nem kevésbé gyümölcsöző folytatás követi majd - és bár mindez a jövő titka, az olvasók elégedettsége, a rendszer hatékonysága, és a magyar könyvtári rendszerben jelenleg meglévő egyedisége alapján bizvást állíthatjuk, hogy ez a minta alapjául szolgálhat a magyar könyvtárak lehetséges minőségügyi stratégiájának. Ha ez a jövőkép megvalósul, megígérjük, hírt adunk róla.

JEGYZETEK

1 Boda István-Nagy László: Gondolkodjunk együtt (2) - a menedzsmentről. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2009. 10. sz. 18-22. p.

2 Koczor Zoltán: Bevezetés a minőségügybe. A minőségügy gyakorlati kérdései. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999. 47. p.

3 Magyar szabvány MSZ EN ISO 9001:2001. Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2000). 108. p.

4 Tóth Tibor (szerk.): Minőségmenedzsment és informatika. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999. 553. p.

5 Nagy László-Boda István: Gondolkodjunk együtt (3) - a könyvtári szolgáltatások minőségéről, minősítéséről. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2009. 11. sz. 27-33. p.