

# Kör, téglalap, rombusz – könyvtári geometria?!

## Folyamatmenedzsment a Ceglédi Városi Könyvtárban

Győri Annamária

*A folyamatszabályozás a minőségirányítási munka elengedhetetlen része. E nélkül nincs tudatosság, nincs fejlődés, nehezebben valósul meg az egységes munkavégzés. Egyre több könyvtárban van jelen és alkalmazzák sikeresen a minőségmenedzsmentet, és ezen belül a folyamatszabályozás eszközeit. 2014-ben módosult a kulturális alaptörvény, amelyben helyet kapott a nyilvános könyvtárakra vonatkozó minőségirányítási munka, mint alapfeladat. Ezzel megkérdőjelezhetetlenné vált a minőségirányítás szükségessége a könyvtárakban.*

*A könyvtárak szerepei – a rendszerváltás óta – folyamatosan átalakulóban vannak, a korábbi, évtizedekig tartó változatlanság, állandóság helyett mára összetettebbé, mozgalmasabbá, dinamikusabbá vált a könyvtári munka.*

*A 2000-es években kezdődött meg a könyvtári minőségirányítás szélesebb körben történő bevezetése, előké-születei azonban már a 90-es években megkezdődtek.*

### Alapok

A Ceglédi Városi Könyvtárban 2015-ben kezdődött meg a minőségirányítási munka, és ennek alappillére, a folyamatszabályozás.

Kezdetekben még sokszor bizonytalanul, kevés információval, de annál nagyobb lelkesedéssel vetettük bele magunkat a munkába, amely néhány hónap elteltével kitisztult, átláthatóvá és érthetővé vált. A kezdeti nehézségek tehát minket sem kerültek el, menet közben tanultuk és értettük meg, mit is jelent a folyamatszabályozás.

Már az első munkacsoport megalakulásakor figyeltünk arra, hogy a tagok az intézmény minden részlegét képviseljék. Lelkes, elhivatott, többéves könyvtári tapasztalattal rendelkező kollégákkal kezdtük meg a munkát.

A folyamatszabályozás első lépései:

- tagok kiválasztása (lehetőleg minden munkaterületről, többéves tapasztalattal),
- ügyrend elkészítése,
- folyamatok azonosítása – folyamatleltár,
- folyamatok kidolgozása, dokumentálása folyamatgazdák segítségével.

Elsőként az ügyrend készült el, amelyet minden évben felülvizsgálunk. Ez tartalmazza a munkacsoport működésére vonatkozó feltételeket, kitér

– többek között – a célokra, amelyek elsősorban a folyamatok egységesítését jelentik, a feladatokra, meghatároztuk a csoport létszámát, az ülések gyakoriságát, helyét, valamint a dokumentálás formáit. Melléketben rögzítjük a tagok nevét, amelyet aláírással hitelesítünk.

### 1.1 Folyamatok azonosítása

A működési keretek meghatározása után feltérképeztük, azonosítottuk és rendszerbe foglaltuk a könyvtárban zajló folyamatokat. Szisztematikusan végigvettük az összes területet, és összegyűjtöttük az egyes részlegekben zajló munkákat. Itt már jelentkezett annak az előnye, hogy különböző szervezeti egységekből érkeztünk, így nagyobb rálátással tudtuk megvizsgálni, milyen folyamatok zajlanak a könyvtárban. Az olvasószolgálatban és a gyermekkönyvtárban vannak ugyan átfedések (kölcsonzés, beiratkozás), de feltártuk a különböző, csak a részlegre jellemző folyamatokat (könyvtárközi kölcsönzés, Könyvet házhoz; gyermekcsoportok kölcsönzése, könyvtárbemutató órák). A folyamatok összegyűjtése után ezek rendszerezése következett, amelyet a folyamatleltárban foglaltunk össze átláthatóan. Ehhez csoportosítani kellett a folyamatokat, és eldönteni, melyek a fő-, melyek a támogató, és melyek a vezetési folyamatok. A főfolyamatok

azok, amelyek közvetlenül a használókra irányulnak. A legegyszerűbben úgy lehet a főfolyamatokat a többtől megkülönböztetni, hogy végiggondoljuk, melyek azok, amelyekkel az olvasók közvetlenül találkoznak, tehát „amit látnak belőlünk”. Ilyenek az olvasószolgálati feladatok, rendezvények, és minden olyan szolgáltatás, amelyeket közvetlenül tőlünk vesznek igénybe a felhasználók.

Ezek alapján a kölcsönzés a főfolyamatokhoz tartozik, hiszen az olvasó a kölcsönözni kívánt dokumentumot személyesen választja ki, kéri a könyvtárostól, előjegyzi, de minden esetben a keresett könyvvel távozik, amelyet a könyvtárostól kölcsönzött ki. Azonban azokkal a lépésekkel, hogy az adott könyv hogyan kerül be az állományba, az olvasó nem találkozik, mivel a beszerzés, feldolgozás háttér munka, nincs előtérben, így ez támogató folyamatnak minősül. Támogató folyamatok azok, amelyek biztosítják a főfolyamatok zavartalan működését. Fontos annak megértése, hogy ezek nem hierarchikusan, hanem egyenrangúan viszonyulnak egymáshoz. A főfolyamatokat nem tudnánk biztosítani a támogató folyamatok megléte nélkül, a támogató folyamatoknak pedig csak akkor van létjogosultságuk, ha következnek belőlük a főfolyamatok. Mindezek megoldásához szükség van a vezetési folyamatokra, amelyek az intézmény menedzseléséért, a személyügyi, munkaügyi feltételekért, infrastruktúráért, kommunikációért felelnek. Ezek adják meg a fő- és támogató folyamatok hátterét.

Ezek alapján az alábbi folyamatokat különítettük el: főfolyamatok:

- dokumentumszolgáltatás
- információszolgáltatás
- könyvtári programok
- közösségi tevékenység
- egyéb könyvtári szolgáltatások

támogató folyamatok:

- gyűjteményszervezés (gyarapítás, apasztás, dokumentumfeldolgozás)
- informatikai rendszer üzemeltetése
- gazdasági tevékenység, adminisztrációvezetési folyamatok:
- erőforrás- és szakmai menedzsment
- partnerkapcsolatok
- kommunikáció.

## 1.2 Folyamatleltár, Tevékenységleltár

A felsorolt folyamatokat tovább bontottuk, így látható, milyen részfolyamatokból állnak össze az egyes folyamatok. Folyamatleltárunkat (1. ábra) többször átdolgoztuk, míg végül 2021-ben nyerte el jelenlegi formáját. Ugyanebben az évben hoztunk létre egy Tevékenységleltárt (2. ábra), amely az állandóan felmerülő kétségeket segített letisztítani. Mivel a részfolyamatok is további kisebb, speciálisabb tevékenységekre bonthatók, ezért szükségesnek tartottuk, hogy ezt is hierarchikusan, átláthatóan ábrázoljuk. Így jött létre a Tevékenységleltár. Ez már minden könyvtári tevékenységet tartalmaz, tulajdonképpen a Folyamatleltár bővített változata. A Tevékenységleltár nagy segítséget jelent a pontos kategorizálásban, egyrészt mindenre kiterjedően nyilvántartásba tudjuk venni a feladatainkat, másrészt jobban érthető, hogyan kapcsolódnak egymáshoz a könyvtári munkálatok.

A folyamatok közül kulcsfolyamatokat is kijelölünk, amelyek adott időszakban kiemelten fontosak az intézmény szempontjából. Kiválasztásukat a mindenkori stratégiai tervünkhöz igazítjuk, az abban foglaltak megvalósulását segítik elő, ezért nagy hangsúlyt helyezünk rájuk.

## 1.3 Folyamatdokumentáció

A Folyamat- és Tevékenységleltárból jelöljük ki azokat a folyamatokat (tevékenységeket), amelyeket dokumentálunk, kidolgozunk. A kiválasztásnak különböző szempontjai vannak, mi az alábbiak szerint dolgozunk:

- stratégiához igazodó (beiratkozás),
- problémás, esetenként különbözőképpen oldják meg a kollégák (elvesztett dokumentum ügyintézés),
- népszerű, az intézményt meghatározó folyamat (Bagoly Ludvig),
- az olvasók szempontjából kulcsfontosságú (bankkártyás fizetés),
- mindennap, több könyvtáros által végzett, rutinszerű feladat, amelynél fontos az egységes munkavégzés (hosszabbítás).

A dokumentálás ez idáig folyamatábrából, szolgáltatási előírásból, folyamatleírásból és folyamatmenedzsment-úrlapból állt. Ez négy különböző dokumentum, aminek pontos elkészítése nagy figyelmet

	Folyamat		Részfolyamat	FF	TF	VF	KF
FF-1	Dokumentum-szolgáltatás	FF-1.1.	Könyvtárhasználók nyilvántartása	*			*
		FF-1.2.	Kölcsönzési műveletek	*			
		FF-1.3.	Könyvtárközi kölcsönzés	*			
		FF-1.4.	Könyvet házhoz szolgáltatás	*			
		FF-1.5.	Elveszett vagy megrongált dokumentum	*			
		FF-1.6.	A gyűjtemény helyben használata	*			
FF-2	Információ-szolgáltatás	FF-2.1.	Tájékoztatás	*			*
		FF-2.2.	Helyben használható elektronikus dokumentumok, adatbázisok használata	*			
		FF-2.3.	Távhasználat	*			
FF-3	Könyvtári programok	FF-3.1.	Előadás szervezése	*			*
		FF-3.2.	Kiállítás szervezése	*			
		FF-3.3.	Könyvtárbemutató órák	*			
		FF-3.4.	Interaktív játék	*			
		FF-3.5.	Klubok működtetése	*			
		FF-3.6.	Gyermekkönyvtári programok	*			
		FF-3.7.	Használóképzés	*			
FF-4	Közösségi tevékenység	FF-4.1.	Iskolai közösségi szolgálat	*			
		FF-4.2.	Önkéntesség	*			
FF-5	Egyéb könyvtári szolgáltatások	FF-5.1.	Számítógép- és internethasználat	*			
		FF-5.2.	Reprográfiai szolgáltatások	*			
TF-1	Gyűjteményszervezés – Gyarapítás	TF-1.1.	Rendelés		*		
		TF-1.2.	Állománybavétel		*		
TF-2	Gyűjteményszervezés – Apasztás	TF-2.1.	Selejtezésre javasolt dokumentumok leválogatása		*		
		TF-2.2.	Selejtezés		*		
TF-3	Gyűjteményszervezés – Dokumentumfeldolgozás	TF-3.1.	Formai és tartalmi feltárás		*		
		TF-3.2.	Digitalizálás		*		*
		TF-3.3.	Állományellenőrzés		*		
		TF-3.4.	Gyűjtemény rendezése		*		
TF-4	Informatikai rendszer üzemeltetése	TF-4.1.	Integrált könyvtári rendszer		*		
		TF-4.2.	Informatikai eszközök karbantartása		*		
TF-5	Gazdasági tevékenység, adminisztráció	TF-5.1.	Költségvetés		*		
		TF-5.2.	Pénzügy és számvitel		*		
		TF-5.3.	Iktatás, iratkezelés		*		
		TF-5.4.	Karbantartás		*		
		TF-5.5.	Vagyonvédelem		*		
		TF-5.6.	Energetikai üzemeltetés		*		
		TF-5.7.	Munka- és tűzvédelem		*		
VF-1	Erőforrás- és szakmai menedzsment	VF-1.1.	Munkaerő-gazdálkodás			*	
		VF-1.2.	Költségvetés tervezése			*	
		VF-1.3.	Minőségirányítás			*	*
		VF-1.4.	Stratégia			*	*
		VF-1.5.	Intézményi dokumentáció kezelése			*	
		VF-1.6.	Infrastruktúra, tárgyi eszközök			*	
		VF-1.7.	Fejlesztések, pályázatok			*	
VF-2	Partnerkapcsolatok	VF-2.1.	Igény- és elégedettségmérések			*	*
		VF-2.2.	Panaszkezelés			*	
		VF-2.3.	Belső és külső partnerek			*	
VF-3	Kommunikáció	VF-3.1.	Belső kommunikáció			*	
		VF-3.2.	Külső kommunikáció			*	*

1. ábra Folyamatleltár

és precizitást igényel, de mindegyik tartalmaz valami fontos információt, amit a másik dokumentum nem.

A kidolgozás során először az ábrát készítjük el, lépésről lépésre leírva a mozzanatokot. A folyamatgazdát is meghívjuk az ülésre, vagy ha nem tud részt venni, akkor az elkészített ábrát ellenőrzi,

hogy valóban úgy zajlik-e a folyamat, ahogyan ábrázoltuk. Az ábrákat a Google fiókhoz kapcsolt draw.io alkalmazással készítjük. A szolgáltatási előírás ugyanez, csak nem ábrákkal, hanem szövegesen leírva. A folyamatleírás táblázatos formában rangsorolja a lépéseket, és itt lehetőség van az

Kód	Folyamat	Kód	Részfolyamat	Kód	Alfolyamat	FF	TF	VF	KF	
FF-3	Könyvtári programok	FF-3.1.	Előadás szervezése			*			*	
		FF-3.2.	Kiállítás szervezése			*				
		FF-3.3.	Könyvtárbeutató órák			*				
		FF-3.4.	Interaktív játék			*				
		FF-3.5.	Klubok működtetése			*				
		FF-3.6.	Gyermekkönyvtári programok	FF-3.6.1.	Bagoly Ludvig olvasásnépszerűsítés			*		*
				FF-3.6.2.	Közös szombat			*		
				FF-3.6.3.	Gyermekkönyvtári klubok			*		
FF-3.7.	Használóképzés	FF-3.7.1.	Könyvtárbeutató és könyvtárhasználati órák			*				
		FF-3.7.2.	Számítógép és internet-tanfolyamok a lakosság számára			*				
FF-4	Közösségi tevékenység	FF-4.1.	Iskolai Közösségi Szolgálat			*				
		FF-4.2.	Önkéntesség			*				
FF-5	Egyéb könyvtári szolgáltatások	FF-5.1.	Számítógép- és internethasználat			*				
		FF-5.2.	Reprográfiai szolgáltatások	FF-5.2.1.	Fénymásolás		*			
		FF-5.2.2.	Nyomtatás		*					
		FF-5.2.3.	Szkennelés		*					
TF-1	Gyűjteményszervezés – Gyarapítás	TF-1.1.	Rendelés	TF-1.1.1.	Dezideráta		*			
				TF-1.1.2.	Javaslattétel rendelésre		*			
				TF-1.1.3.	Rendelés		*			
		TF-1.2.	Állománybavétel	TF-1.2.1.	Vásárolt könyvek állományba vétele		*			
				TF-1.2.2.	Érdekltség-növelő támogatás		*			
TF-2	Gyűjteményszervezés – Apasztás	TF-2.1.	Selejtezésre javasolt dokumentumok leválogatása			*				
		TF-2.2.	Selejtezés			*				

2. ábra Tevékenységjelentés

egyes lépéseknél a felelősök megjelölésére, valamint a rizikós helyzeteknél ellenőrzési pontok beiktatására. A folyamatmenedzsment-űrlap részletesen tartalmazza az összes adminisztrációt, kezdve a folyamat kódjától, a folyamatgazdán keresztül, a kimenet-bemenetig, valamint a kapcsolódó folyamatok, a jogi szabályozások, az erőforrások és a használt és a keletkezett dokumentáció is helyet kap ebben a dokumentumban. Itt határozzuk meg a méréseket, indikátorokat is.

Az idei évtől kezdődően egyszerűsítjük a dokumentációt, a folyamatábrát és a folyamatleírást alkalmazzuk a továbbiakban, a felülvizsgálatok során sem frissítjük már a másik két dokumentumot.

A folyamatábrán (3. ábra) nyilakkal jelöljük a feladatokat irányát, a kör a kezdést és a befejezést jelenti, a téglalap a cselekvést, a rombusz pedig a kérdést szimbolizálja. Kérdésre mindig igen vagy nem feleletet adunk, és ennek megfelelően két irányba mehet tovább a folyamat. A használt vagy keletkezett dokumentumot hullámos téglalappal jelöljük. A nyíl iránya mutatja, hogy használjuk, vagy pedig éppen keletkezik az adott dokumentum.

A folyamatleírásnál (4. ábra) a felelős és ellenőrző munkatársak mellett a leglényegesebb az ellenőrzési pont, amely azokra a kritikus pontokra kérdez rá, ahol felmerülhet a hibázási lehetőség.

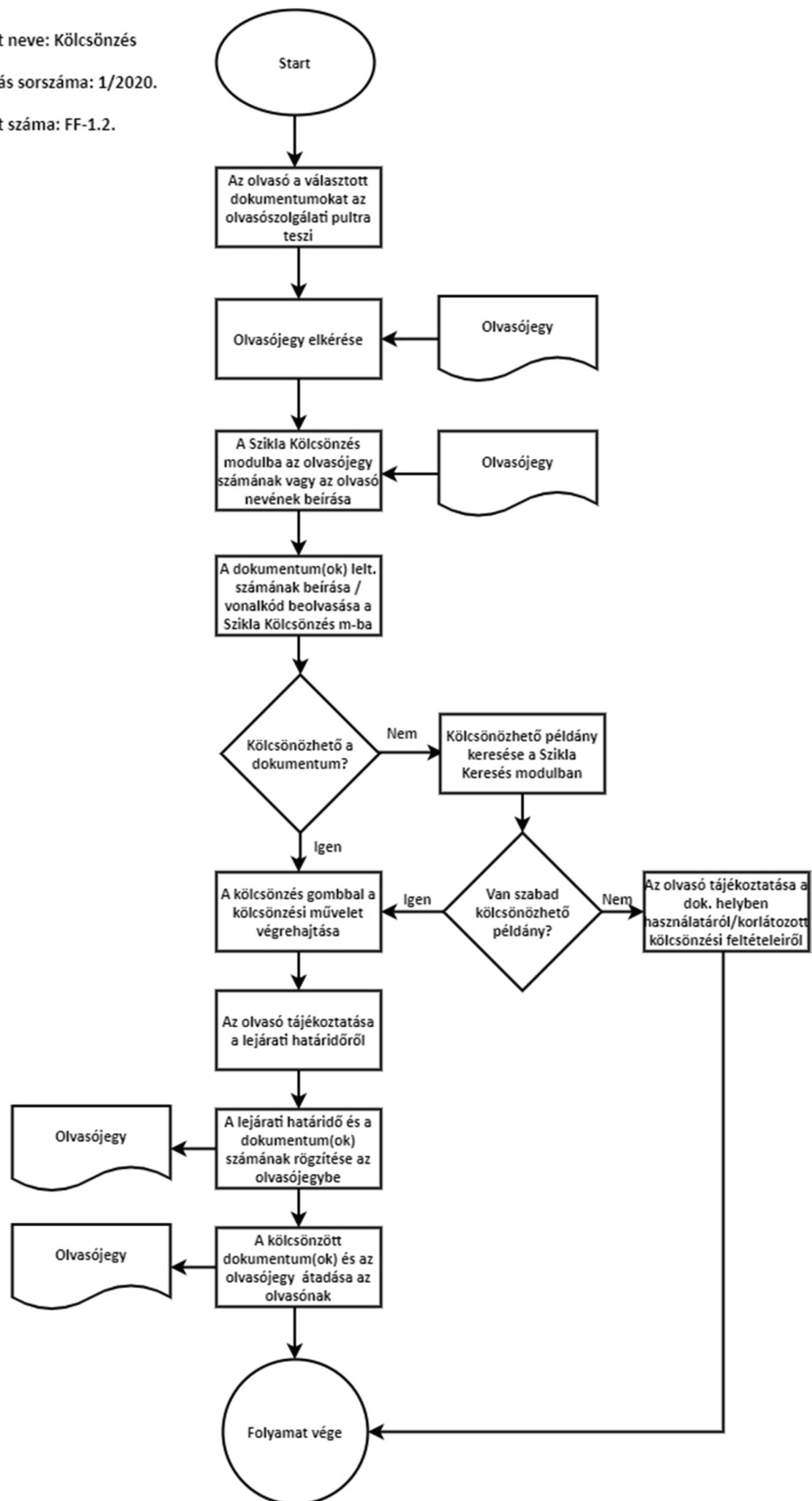
## 1.4 Folyamatgazda

A folyamatgazda az a személy, aki a legjobban ismeri az adott folyamatot, tehát szakmai hozzáértéssel rendelkezik. Felelős az adott folyamat megfelelő színvonalú lebonyolításáért, működtetéséért, javításáért, ennek érdekében fejlesztési javaslatokat tesz. A folyamatgazda személyének kiválasztása nem mindig kézenfekvő. Abban az esetben, ahol egy fő végzi az adott feladatot (nálunk ilyen a dokumentumfeldolgozás), ott egyértelmű a folyamatgazda személye, amely területen viszont többen dolgoznak (olvasószolgálat, kölcsönzés), ott már nehezebb kiválasztani, ki a legalkalmasabb, legkompetensebb az adott feladat menedzseléséért. A legmegfelelőbb személy kiválasztásához figyelembe vesszük a könyvtári tapasztalatot, rátermettséget, esetenként pedig azt is, hogy mióta dolgozik az intézményben. A folyamatgazdák legfontosabb feladatai:

- az általa felügyelt folyamat rendszeres monitorozása, de legalább évenkénti felülvizsgálata,
- változás esetén módosítási javaslattétel,
- folyamat fejlesztése.

A Folyamatszabályozás helyi rendszere című saját készítésű belső dokumentumban meghatároztuk és részletesen leírtuk az intézményre vonatkozó feladatokat, a pontos dokumentálást, a kockázatelemzés mechanizmusát, a felülvizsgálatok rendjét, a folya-

Folyamat neve: Kölcsönzés  
 Módosítás sorszáma: 1/2020.  
 Folyamat száma: FF-1.2.



3. ábra Folyamatábra - kölcsönzés

A folyamat neve: Kölcsönzés						
Módosítás sorszáma: 1/2020						
Folyamatgazda: olvasószolgálati csoportvezető						
Sorszám	Lépések	Döntési helyzet	Munkafolyamat	Felelős munkatárs	Ellenőrzési pont	Ellenőrző munkatárs
1.	Kezdet		A könyvtári tag kölcsönözni szeretne	olvasószolgálati könyvtáros	A könyvtári tagság érvényességének ellenőrzése	olvasószolgálati csoportvezető
2.			Olvasójegy elkérése		Egyeznek a személy adatai?	
3.			A Szikla-21 IKR Kölcsönzés modulba az olvasójegy számának vagy az olvasó nevének beírása			
4.			A dokumentum(ok) leltári számának beírása/vonalkód beolvasása a Szikla-21 IKR Kölcsönzés modulba		Egyeznek a könyv adatai?	
5.	Döntés		Kölcsönözhető a dokumentum?			
6.		Ha igen	A kölcsönzés gombbal a kölcsönzési művelet végrehajtása		Valamennyi választott dokumentum kölcsönzése megtörtént?	
7.			Az olvasó tájékoztatása a lejárat határidőről			
8.			A lejárat határidő és a dokumentum(ok) számának rögzítése az olvasójegybe		Darabszám egyeztetés	
9.			A kölcsönzött dokumentum(ok) és az olvasójegy átadása az olvasónak ld. 14. pont			
10.		Ha nem	Kölcsönözhető példány keresése a Szikla-21 IKR Keresés modulban			
11.	Döntés		Van szabad kölcsönözhető példány?	olvasószolgálati könyvtáros		olvasószolgálati csoportvezető
12.		Ha igen	ld. 6. pont			
13.		Ha nem	Az olvasó tájékoztatása, hogy a dokumentum csak helyben használható, vagy korlátozott feltételekkel kölcsönözhető			
14.	Befejezés		Folyamat vége			

4. ábra Folyamatleírás - kölcsönzés

matgazdák feladatait. Ezen dokumentum mellékletét képezi a korábban már említett Folyamatleltár és Tevékenységletár, valamint a Folyamatok működése című dokumentum. Ez utóbbi a már szabályozott folyamatokat és a hozzájuk tartozó folyamatgazdákat tartalmazza. Erről évenként emlékeztetőt küldünk az érintett kollégáknak, felhívva a figyelmüket arra, hogy mely folyamatokért felelősek.

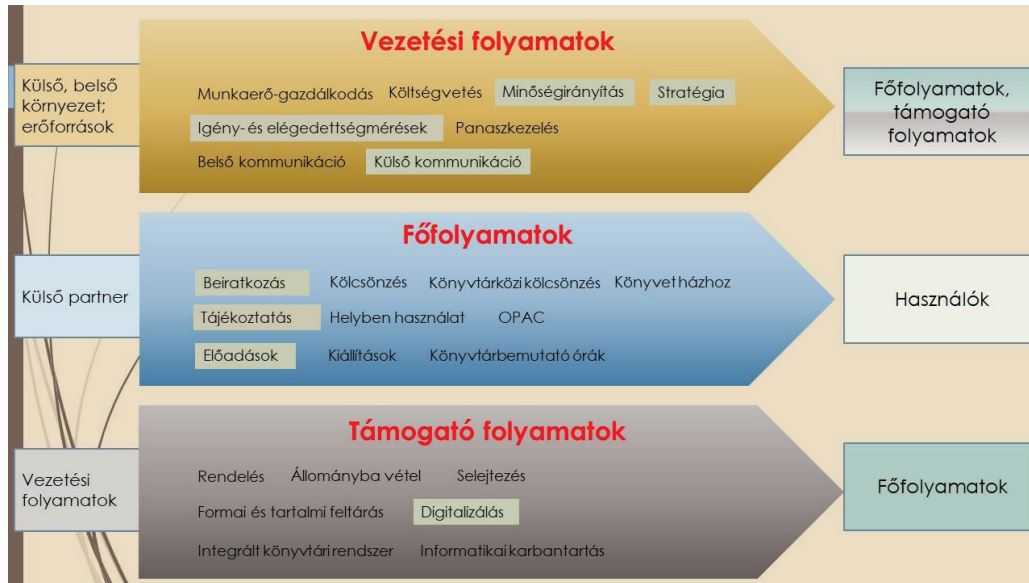
### 1.5 Folyamatlépések

A könyvtár feladatairól, a fő-, támogató és vezetési folyamatokról, ezek egymással való kapcsolatáról egy folyamatlépések (5. ábra) tájékoztat. Ezen jól láthatóan elkülönülnek a különböző folyamat típusok, és világosan bemutatja a folyamatok egymáshoz kapcsolódását, irányát, valamint azt, hogyan kapcsolódnak ezek a folyamatok a környezethez, a felhasználókhöz. Így a folyamatok bemeneteként a folyamatokat meghatározó tényezőket tüntettük fel, míg a kimeneteknél megfigyelhető, hogy mire, illetve kire irányulnak.

### 2. Adatgyűjtések, elemzések, mérések

Ahhoz, hogy valóban eredményes legyen a munkánk, szükség van az állandó mérésekre, ezek elemzésére, majd az eredményeknek megfelelő beavatkozásra a folyamat fejlesztése érdekében. Az adatok gyűjtésénél többféle módszert alkalmazunk, a kemény módszerek a statisztikai adatok, kérdőívek eredményei, de legalább ennyire fontosak az ún. puha információk is, amelyekhez az olvasókkal való kommunikáció kapcsán jutunk hozzá. Ezek a visszajelzések igazolják egy-egy folyamat helyességét, vagy pedig felhívják a figyelmünket arra, amit esetleg mi nem veszünk észre, az olvasóknak azonban feltűnik. Leghatékonyabb, ha a módszereket ötvözzük, és így vonjuk le a konklúziót.

A rendszeres mérésekhez készült egy táblázatos összefoglaló, amely részletesen összegzi a folyamatokhoz tartozó mérések elvégzését, annak pontos módját, idejét, felelőseit. A méréseket könyvtárunkban a Teljesítménymérő munkacsoport végzi.



5. ábra Folyamattérkép

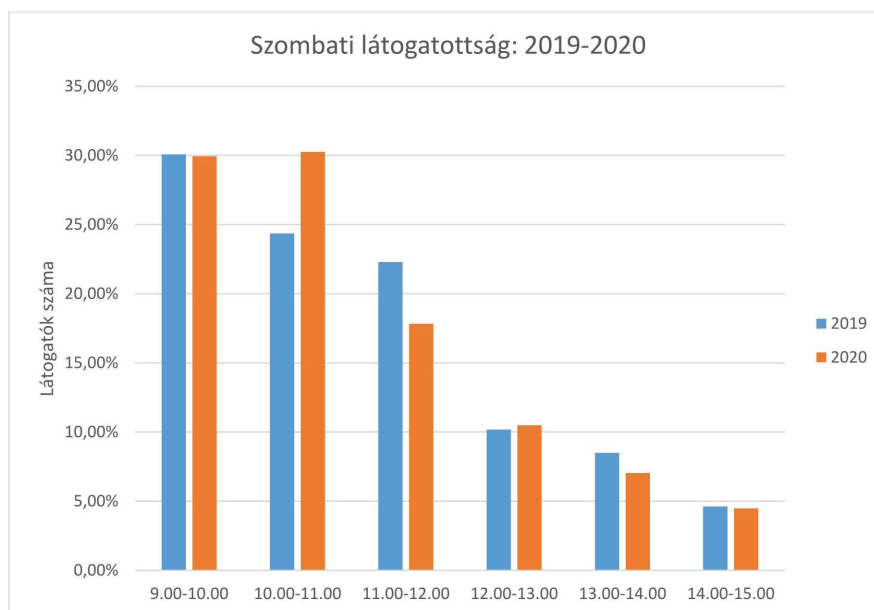
A szombati nyitvatartási idő csökkentését (6. ábra) az alábbi mérések előzték meg.

A módosítás bevezetését kétféle elemzési módszerrel is alátámasztottuk, egyrészt kérdőíves felmérést végeztünk, másrészt pedig a meglévő statisztikai adatokat elemeztük. A kérdőíves felmérés eredménye alapján a látogatók maximálisan támogatták a szombati nyitvatartási idő lerövidítését. A statisztikai módszerrel a látogatottsági adatokat elemeztük hónapokra, sőt évekre visszamenőleg, és ezek is igazolták a nyitvatartási idő csökkentésének bevezetését. 13 és 15 óra között már jelen-

tősen lecsökkent a látogatók száma, így 2021-től 13 óráig vagyunk nyitva szombatonként a korábbi 15 óra helyett. A heti nyitvatartási óráink száma azonban nem csökkent, más napokon hosszabb ideig vagyunk nyitva, így még növekedett is a heti nyitvatartási órák száma.

### 3. Kockázatelemzés

A kockázatelemzés a folyamatokban előforduló hibákat szűri ki és nyújt rá megoldást, ezáltal biztonságosabbá tehető a folyamat elvégzése. A folyamatok kidolgozásakor a folyamatleírásnál az ellenőr-



6. ábra Mérés - nyitvatartási idő módosítása

zési pontoknál azonosítjuk azokat a lépéseket, ahol felmerülhet a hibázás kockázata. Az ellenőrzés azt a célt szolgálja, hogy csökkenjen ezek előfordulási gyakorisága, bizonyos esetekben mégis szükséges a további elemzés. Miután meghatároztuk a kockázati tényezőket, két lépcsőben dolgozunk tovább. Először gyorslemezést végzünk, ehhez a kockázati mátrixot (7. ábra) vesszük alapul. Ezzel viszonylag könnyen és pontosan besorolható, hogy a vizsgált kritikus pontnak alacsony, közepes vagy magas-e a kockázata. Amennyiben alacsonyra értékeljük, nem igényel további elemzést, közepes vagy magas érték esetén az FMEA-módszer (8. ábra) alapján vizsgáljuk tovább a kockázatot. Ez lehetőséget nyújt a kockázatos tényezők részletesebb feltárására, majd azok kiváltó okainak elemzésére. A kockázati hatások vizsgálata és a megelőzés módjai is itt

kerülnek kidolgozásra. A hibalehetőségek súlyozását az előfordulás gyakorisága, a partnerek véleménye és a könyvtár érdekének figyelembevételével végezzük. Minél magasabb az így kapott pontszám, annál kockázatosabb a vizsgált tényező, így fokozottan figyelni kell a pontos működtetésre, a hibalehetőségek elkerülésére. A megelőző intézkedések betartásával azonban kiküszöbölhetők a pontatlanságok. A mi esetünkben az egyik ilyen nagy kockázatot jelentő tényező az előadások megfelelő előkészítése: például nem megfelelően rendezzük be a termet, nem működik a technika, kevesebb ülőhelyet készítünk elő, mint ahányan eljönnek a rendezvényre. Előfordult olyan eset is, hogy az előadó az előzetes egyeztetés során nem kért technikát, az előadás előtt azonban a kérésére mégis össze kellett szerelni a kivetítőt.

A beazonosított kockázatok súlypontjai, továbbra is a kockázati mátrix segítségével kerültek meghatározásra.

<b>Hatás</b>	<i>Magas</i>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
	<i>Közepes</i>	<b>A</b>	<b>K</b>	<b>M</b>
	<i>Alacsony</i>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>K</b>
		<i>Alacsony</i>	<i>Közepes</i>	<i>Magas</i>
		<b>Valószínűség</b>		

Kockázat	Valószínűség (Alacsony, Közepes, Magas)	Hatás	Kockázat súlypontja
(Érdekltség-növelő támogatás) olyan könyv kerül beszerzésre, amely nem felel meg a szabályzatnak	A	A	A
(Szak- és szépirodalmi tájékoztatás) a kérés félreértelmezése - nem megfelelő mélységű lesz a keresés	K	K	K
(Előadások szervezése) nem megfelelően előkészített a rendezvény - kapkodáshoz, pontatlansághoz vezethet	K	M	M
(Panaszkezelés) nem, vagy nem megfelelően reagálunk a panaszos észrevételére	K	M	M
(Dokumentumok kölcsönzése) kölcsönzés pontatlansága	A	M	K

7. ábra Kockázati mátrix

Folyamat: Előadások szervezése											
<b>Vizsgált terület</b> A rendezvény előkészítése.											
<b>Kockázatos tényező(k)</b> Megfelelő helyszín kiválasztása, humánerőforrás biztosítása, időpont kiválasztása, technikai eszközök biztosításának elmaradása, berendezési hiányosságok, előadók utólagos kérései.											
<b>Kiváltó okok</b> Szervezetlenség, nem megfelelő (belső) kommunikáció, időhiány, humánerőforrás-hiány, pontatlan feladatleosztások.											
<b>Gyakoriság, a következmények súlyossága</b> Közepesen gyakran fordul elő, a következménye súlyos.											
<b>Kockázati hatások</b> A nem megfelelően előkészített rendezvény előtt kapkodás, feszültség érezhető; a kollégák nem figyelnek mindenre, ennek következtében elégedetlenség érezhető a közönség és az előadó részéről is. A jövőbeni rendezvények iránti érdektelenség, bizalmatlanság, érdekelt felek elvesztése.											
<b>A hibalehetőségek súlyozása</b>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Szemponatok</th> <th>Pontozás (1-10)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) A partnerek véleménye</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>b) A könyvtár érdeke</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>c) Gyakoriság</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><b>Összesítés (a*b*c)</b></td> <td><b>500</b></td> </tr> </tbody> </table>		Szemponatok	Pontozás (1-10)	a) A partnerek véleménye	10	b) A könyvtár érdeke	10	c) Gyakoriság	5	<b>Összesítés (a*b*c)</b>	<b>500</b>
Szemponatok	Pontozás (1-10)										
a) A partnerek véleménye	10										
b) A könyvtár érdeke	10										
c) Gyakoriság	5										
<b>Összesítés (a*b*c)</b>	<b>500</b>										
<b>Mit lehet tenni? (Megelőző, ellenőrző intézkedések)</b> Hatékonyabb kommunikáció, csoportmunka a feladatok összehangolására, rendezvény adatlap használata, amely mindenre kiterjedően részletezi a rendezvényvel kapcsolatos teendőket, így elkerülhető, hogy valami kimaradjon az előkészítésből. Készítsünk „B” tervet minden eshetőségre. Törekedjünk olyan rendezvény szervezésére, amely érdeklődést vált ki a közönségből.											

8. ábra FMEA-módszer

Egy-egy könyvtári programon két rendezvényfelelős dolgozik, az előadás előtti és közbeni, valamint az utómunkálatokról is részletes összefoglalót készítettünk, amely a közösen elérhető hálózaton mindenki számára megtalálható. Ennek segítségével a kevésbé rutinos kollégák számára is gördülékenyebben megy az előadás lebonyolítása.

#### 4. PDCA

A PDCA egy négy lépésből álló módszer, amelyet a minőségmenedzsmentben alkalmaznak a folyamatok ellenőrzésére és fejlesztésére. Az eljárás bármely folyamatra, tevékenységre alkalmazható, használatával kontrollálható és javítható a folyamat. A módszert addig kell elvégezni, amíg már nem találunk az adott folyamatban javításra szoruló részt, tehát szabványosítható a folyamat.

A PDCA angol kifejezések rövidítése (plan – tervezés, do – végrehajtás, cselekvés, check – ellenőrzés, act – beavatkozás), amely a következőkben fejthető ki:

- **plan:** egy új feladat végrehajtásához és eléréséhez szükséges lépések meghatározása. Meglévő folyamat esetén a problémák feltárása és javításuk meghatározása, intézkedési terv készítése.
- **do:** a tervezés során meghatározott feladatok végrehajtása. Az adatok összegyűjtését, a folyamat működésének a mérését is ennél a lépésnél célszerű elvégezni.
- **check:** a cselekvés során gyűjtött adatok, mérések tanulmányozása, összehasonlítása a tervezés szakaszában meghatározottakkal. Itt kiderül, hogy a tervezés és a végrehajtás között mekkora eltérések vannak, valóban elvégezhető-e úgy a feladat, ahogy terveztük. Az adatokból kinyert információkkal tudunk beavatkozni.
- **act:** amennyiben nem úgy zajlott a végrehajtás, ahogy kellett volna, a szükséges intézkedéseket meghozzuk. Meghatározzuk, hol indokolt lépéseket tenni, hogy az ismétlés során már magasabb szinten tudjuk elvégezni a folyamatot.

Ha az előző három lépés összhangban van egymással, az azt jelenti, hogy a folyamat jól működik, nincs szükség további fejlesztésre. Ebben az esetben dokumentálhatjuk, ez lesz a norma.

A PDCA lépéseiről dokumentáció készül, így tudatosan a rendszerszerű gondolkodás, a visszajelzéseknek, igazolásoknak köszönhetően finomíthatók a célok, pontosítható a folyamat.

Ahhoz, hogy ezt a kollégák a gyakorlatban is megérthessék, készült egy PDCA-ciklust bemutató táblázat, amelyben részletesen leírtuk, hogy egy-egy folyamatnál hogyan, milyen lépésekből áll össze a PDCA.

Ennek a táblázatnak az egyik példája a folyóiratok kölcsönzési idejének meghosszabbítása (9. ábra). A folyóiratok esetében 3 nap volt a kölcsönzési idő, ez majdnem mindig kevésnek bizonyult, az olvasók gyakran kértek hosszabbítást, illetve azok a kérések sem voltak ritkák, amelyben egy hétre kérték a kölcsönzési időt.

**Plan:** a tapasztalatok és az olvasói jelzések alapján határoztuk el, hogy módosítjuk a kölcsönzési időt 7 napra. Ettől a lépéstől azt vártuk, hogy csökken az elégedetlenség a rövid kölcsönzési idő miatt, illetve a hibalehetőségek is, amelyek esetlegesen a hosszabbításból, vagy még inkább annak elmaradásából adódhatnak (pl. késedelmi díj keletkezése).

**Do:** az integrált könyvtári rendszerben az új kölcsönzési idő beállítása, amellyel egyidejűleg az olvasókat is tájékoztattuk a változásról. A Könyvtárhasználati szabályzat módosítását is előterjesztettük, amelyben a módosult kölcsönzési idő sze-

repe. Közben folyamatosan megfigyeltük a visszajelzéseket (ebben az esetben felesleges lett volna a kérdőíves felmérés).

**Check:** a szóbeli visszajelzések igazolták a feltételezésünket, pozitívan értékelték az olvasók a változást. A végrehajtás szakasza tehát a tervezetteknek megfelelően alakult.

**Act:** mivel a tervezésben meghatározottak szerint alakult a folyamat, szabványosítottuk és rögzítettük a Könyvtárhasználati szabályzatban.

A könyvek vonalkóddal való ellátása (10. ábra) régóta tervezett feladat, amely az előbbi példánál jóval nagyobb előkészítést igényelt. Az előkészületek, első munkálatok 2020 februárjában elkezdődtek, ekkor a Gyermekkönyvtári részleg vonalkódozására került sor. Ezt is alapos tervezés előzte meg, majd egy hónappal később, a kényszerű bezárás lehetőségét kihasználva a teljes állomány vonalkódozására.

**Plan:** alapos, részletes tervezést hajtottunk végre, amelyben – többek között – meghatároztuk a vonalkód pontos helyét, kijelöltük a párokat és segítőiket, felosztottuk a polcokat, biztosítottuk az összes tárgyi erőforrást (székek, asztalok, laptopok, vonalkód-leolvasók). Ebben a szakaszban végeztünk egy kalkulációt is, ami a napi minimális teljesítésre vonatkozott. Ezt összevetve az állomány nagyságával meghatároztuk a teljesítéshez szükséges időt.

**Do:** elkezdődött maga a vonalkódozás, közben gyűjtöttük a tapasztalatokat és mértük a napi teljesítményeket.

**Check:** hibaként jelentkezett néhány esetben, hogy nem vagy nem megfelelően történt a vonal-

2021.

Dokumentumszolgáltatás	Kölcsönzés
Plan – Tervezés	Több dokumentumtípus (folyóiratok, diafilmek, CD-k, DVD-k) kölcsönzési idejének módosítása 3 napról 7 napra: <ul style="list-style-type: none"> <li>- olvasói visszajelzések, igények figyelembevétele alapján</li> <li>- olvasószolgálati tapasztalatok megbeszélése</li> </ul>
Do – Végrehajtás	A Szikla-rendszerben a kölcsönzési idő átállítása MIT-gyűlés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a Könyvtárhasználati szabályzat módosításának előterjesztése</li> </ul>
Check – Ellenőrzés	Megbeszélés az olvasói visszajelzések és a könyvtárosok tapasztalatai alapján: <ul style="list-style-type: none"> <li>- az olvasók elégedettsége, pozitív visszajelzései igazolják a módosítás hatékonyságát</li> </ul>
Act – Beavatkozás	A folyamat megfelelően működik, nincs szükség beavatkozásra Rögzítés a Könyvtárhasználati szabályzatban

9. ábra PDCA – Kölcsönzési idő módosítása

2020.

Gyűjteményszervezés	Dokumentumfeldolgozás
Plan – Tervezés	<p>A vonalkód bevezetése</p> <p>A folyamat kidolgozása, egységes forma kialakítása:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hová kerül a vonalkód</li> <li>- rögzítés módja (vonalkód-leolvasó általi beolvasás)</li> <li>- időbeli tervezés</li> </ul> <p>A vonalkódozni kívánt részleg felosztása:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- csoportok kijelölése</li> <li>- polcok felosztása</li> <li>- laptopok, vonalkód-leolvasóhoz szükséges eszközök biztosítása</li> </ul> <p>Keletkezett dokumentumok:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatábra</li> <li>- folyamatleírás</li> <li>- szolgáltatási előírás</li> <li>- folyamatleírási űrlap</li> </ul>
Do – Végrehajtás	A zárvatartás alatt a Központi Könyvtár állományának vonalkódozása a megtervezett folyamat alapján
Check – Ellenőrzés	<p>Tapasztalatok megvitatása:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erőforrás (humán, technikai) megléte, működése</li> <li>- ütem (sikerül-e a tervezett mennyiséget és időt tartani)</li> <li>- egyéb dokumentumtípusok vonalkódozása</li> <li>- a hibás vonalkódok okainak elemzése</li> </ul>
Act – Beavatkozás	<p>Megbeszélés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a folyamatot nem lehet gyorsítani, időt kell hagyni a leolvasónak, különben nem megfelelően olvassa be a vonalkódot</li> <li>- elegendő hely legyen a vonalkódnak a pontos beolvasáshoz</li> <li>- a vonalkód elhelyezése különböző dokumentumtípusokon: semmiképpen ne takarjunk le fontos információt</li> <li>- sérült vonalkód pótlásának módjai: az eredeti vonalkód újranyomtatása teljesen új vonalkód felhasználása</li> </ul>
Plan – Tervezés	<p>A vonalkód-használat hatékonyságának mérése (2021. december)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 db könyv kölcsönzése és visszavétele leltári számmal és vonalkóddal</li> <li>- a műveletek elvégzése időméréssel</li> </ul>
Do – Végrehajtás	A kölcsönzés-visszavétel elvégzése időméréssel több könyvtáros részvételével
Check – Ellenőrzés	<p>Az eredmények értékelése:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a vártak megfelelően gyorsabb és pontosabb a vonalkódos kölcsönzés a leltári számosnál</li> <li>- szóbeli tapasztalatok megosztása ugyanezt igazolja</li> </ul>
Act – Beavatkozás	A folyamat a terveknek megfelelően működik, nincs szükség beavatkozásra

10. ábra PDCA – Vonalkód bevezetése

kód beolvasása. Kiderült, hogy ezekben az esetekben nem hagytunk elég időt a leolvasónak a vonalkód beszkenelésére. A napi teljesítmény a vártak megfelelően, illetve azon felül teljesült.

**Act:** a leolvasást nem lehet lerövidíteni, elég időt kell hagyni a leolvasónak a beolvasáshoz, így erre jobban odafigyeltünk. A tervezett mennyiséget így is tudtuk hozni.

Következő lépéscsőfok a vonalkód eredményességének bizonyítása. Ezt mérésrel igazoltuk.

**Plan:** 20 db könyv kölcsönzési és visszavételi idejének mérését terveztük a korábbi, leltári számos és a jelenlegi, vonalkódos módszerrel több olvasószolgálatban részt vevő kolléga bevonásával.

**Do:** lezajlott a feladat végrehajtása, amelynek az idejét közben mértük.

**Check:** a mérési eredmények egyértelműen bizonyították a vonalkód hatékonyságát.

**Act:** további beavatkozásra nincs szükség, a folyamat megfelelően működik.

Ráadásul a vonalkódos kölcsönzés a leltári szám elütésének a hibalehetőségét is megszüntette, így nemcsak gyorsabb, hanem hibátlan is a kölcsönzés.

## 5. Közeljövő

Nyolc éve működik könyvtárunkban a folyamat-szabályozás, a kezdeti nehézségek mára rutinfeladattá váltak, folyamataink kidolgozottak, Folyamat- és Tevékenységletárunk évente aktualizált, az elkészült folyamatokat is rendszeresen monitorozzuk, kockázatelemzéseket végzünk, beavatkozunk, elmondható tehát, hogy kialakult, jól működő folyamat-szabályozási rendszerünk van. Mindig lehet azonban újítani, amire a pályázatírást követő szakértői vizsgálat is rámutatott. Ezeket a javaslatokat megfogadva az alábbi változásokat vezetjük be az idei évtől:

- dokumentáció egyszerűsítése: a korábban említett négy folyamatdokumentációból kettőt tartunk meg, ez pedig a folyamatábra és a folyamatleírás. A másik kettő megléte nem indokolt, a szolgáltatási előírás szinte ugyanaz, mint az ábra, csak szöveggel, a folyamatleírású űrlap tartalmazott többletinformációt, de ezekre a kockázatelemzéseknél és a folyamatleírásnál kitérünk.
- audit rendszer kidolgozása: ezzel a folyamatgazdák a működést könnyebben és meghatározott irányelvek alapján ellenőrizhetik.
- mérések koordinálása, tervezése: korábban már készült erre kidolgozott mérési rendszer, azonban az utóbbi évek válsághelyzetei ezt felborították, a jövőben ezt is szeretnénk jobban tervezhetővé és végrehajthatóvá tenni.

## 6. Összegzés

A folyamat-szabályozás rendszerszintű gondolkodást, feladatmegoldást tesz lehetővé, ezáltal áttekinthető és jól elkülöníthető a könyvtári folyamatok. Láthatóvá és érthetővé válnak az összefüggések, a folyamatok be- és kimenetei, egymásra utaltságuk, egymásból következésük. Ahhoz, hogy ez zökkenőmentes legyen, az alábbi feladatok elvégzésére van szükség:

- Folyamatletár, Tevékenységletár, folyamatok évenkénti, rendszeres felülvizsgálata,
- új folyamatok kidolgozása, ma már leginkább akkor, ha van új szolgáltatás (pl. bezárás alatt könyvek házhozszállítása),
- folyamatgazdákkal való kapcsolattartás,
- mérések (Teljesítménymérő munkacsoport),
- kockázatelemzések készítése, majd intézkedések és azok tudatosítása a kollégákban,
- belső képzések, amelynek során tájékoztatjuk a kollégákat az elvégzett munkáról, így motiválva és bevonva őket a tudatos munkavégzésbe,
- az éves munkaterv kialakítását a stratégiai tervhez igazítjuk, törekszünk az összhangra a MIT munkatervével,
- kevesebb dokumentum, több gyakorlati alkalmazás.

Célszerű a Folyamat-szabályozási munkacsoportba az intézmény minden területéről delegálni munkatársakat, előny, ha könyvtáros végzettséggel és akár jó néhány év tapasztalattal rendelkezik. Érdemes úgy válogatni a tagokat, hogy testhez állónak érezzék a feladatot. Szintén fontos, hogy rendszeresek legyenek az összejövetelek, a munkaterv szerint dolgozzunk, és osszuk meg a feladatokat, amelyek elvégzésére felelőst és határidőt jelölünk ki. Ha teljesülnek ezek a feltételek, garantált a jól működő, hatékony folyamat-szabályozás.

**Győri Annamária**  
gyűjteményszervezési csoportvezető  
Ceglédi Városi Könyvtár