

Minőség a könyvtárakban

Veresné Dr. Somosi Mariann

**Minőségmenedzsment  
általános ismeretek**



**KÖNYVTÁRI INTÉZET**

A kiadvány megjelenését az Emmi Könyvtári és Levéltári Főosztály támogatta.



EMBERI ERŐFORRÁSOK  
MINISZTERIUMA



A MINŐSÉG LEGYÉLTE MAGAD!

Lektor: Dr. Topár József

Korrektor: Szabó Piroska

Tördelő: Sziládi-Szántó Klaudia

Szerkesztette: Horváth Adrienn

Műszaki szerkesztő: Csaba Attiláné

Kiadja a Könyvtári Intézet, Budapest 1014 Szent György tér 4–5–6.

Felelős kiadó: Fehér Miklós, a Könyvtári Intézet igazgatója

ISBN (PDF): 978-963-201-653-5

ISSN: 2732-2491



# Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	4
1. Szakirodalmak áttekintés .....	5
2. Minőségügyi rendszerek .....	9
2.1 Teljes körű minőségmenedzsment (TQM).....	9
2.2 Az ISO 9000-es szabványcsalád.....	11
3. Szervezeti folyamatok és irányítás .....	13
3.1 CSWOT-analízis .....	13
3.2 PEST-analízis .....	17
3.3 METAPLAN, mint „strukturált információpiac” .....	18
3.4 VRIO-elemzés .....	20
3.5 Kockázatmenedzsment .....	26
4. A minőségmenedzsment és a folyamatos fejlesztés: tudnánk ezt jobban csinálni? .....	31
4.1 A folyamatábra.....	31
4.2 Adatgyűjtő lap.....	32
4.3 Ellenőrző lap.....	33
4.4 Pareto-diagram.....	34
4.5 Halszálkadiagram.....	35
4.6 Brainstorming .....	37
5. Teljesítményfókuszú vezetési modell.....	38
6. Irodalomjegyzék.....	43

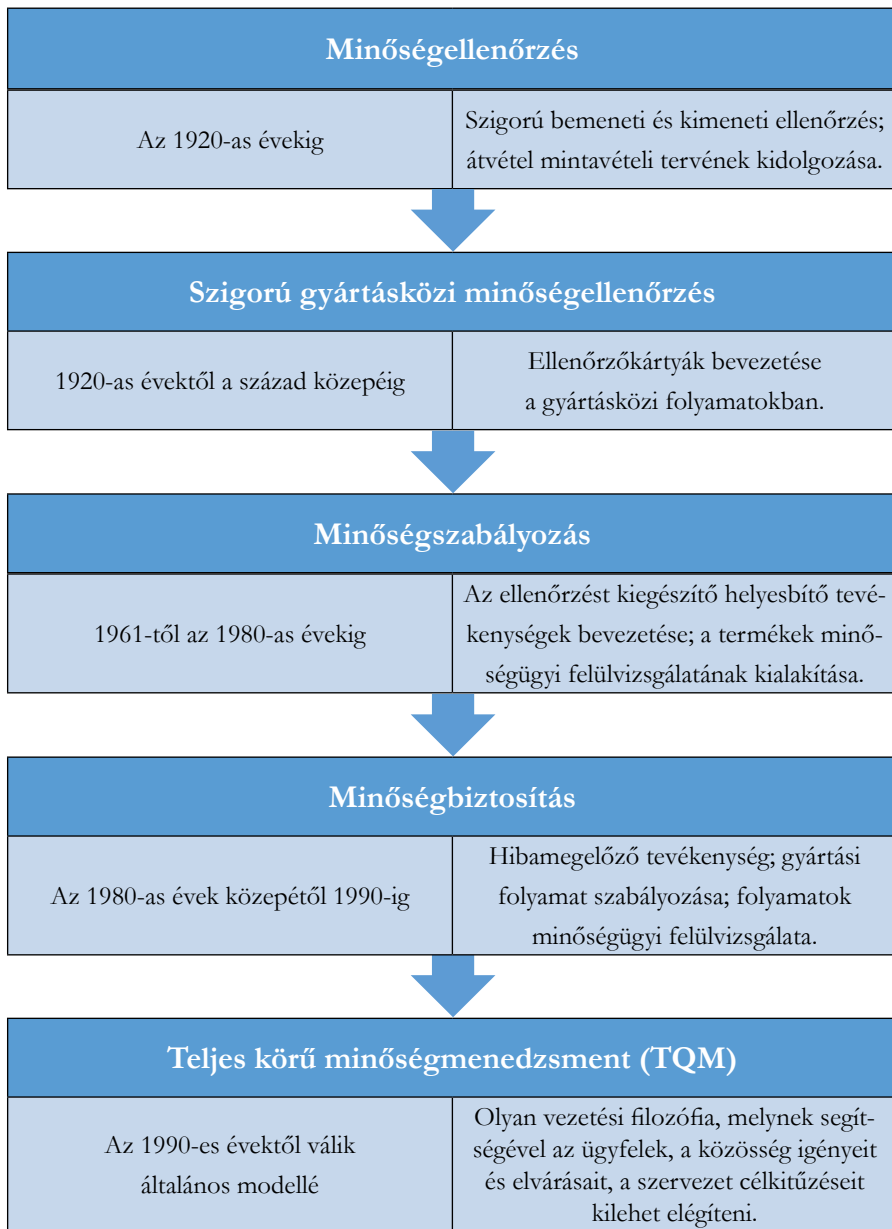
## Bevezetés

A minőségmenedzsment rendszer működtetése során az a célunk, hogy minden egyes szervezeti egység és dolgozó munkájába integrálódjon a minőségfejlesztés alapelve és gyakorlata, ami magába foglalja a napi szabályozást és fejlesztést is. Szükséges, hogy kapcsolat alakuljon ki a menedzsment, az innováció minősége és a vevőközpontúság között, oly módon, hogy figyelembe vegyünk a társadalom elvárásait és az egyének igényeit egyaránt. Jelen tanulmány alapvetően *módszertani orientációjú*, és egy rövid szakirodalmi összefoglalót követően olyan szervezetiirányítási módszerek bemutatására vállalkozik, melyek eredményesen segíthetik a könyvtárakat abban, hogy *árnyalt képet alkothassanak* jelenlegi helyzetükről, környezetükről, belső működésükről, szervezeti képességeikről és potenciális kockázataikról. Ezután néhány jól hasznosítható minőségirányítási és -fejlesztési technika leírása következik, végezetül pedig egy olyan teljesítményorientációjú módszeregyüttes ismertetésére kerül sor, amely vezetési filozófiává válva támogathatja a könyvtár hatékony és hatásos működését.

# 1. Szakirodalmi áttekintés

Az ókorban a piramisok építésénél már megvalósult egy olyan típusú munkamegosztás, ahol voltak specialisták, akiknek a feladata az egyes elemek elkészítése volt, míg másoknak, az ellenőröknek az elkészült blokkokat kellett átvizsgálniuk méret, repedtség, felület és üregesség szempontjából – ezt tanúsítja az i. e. 1450-ből származó, Thébában talált falikép is. Azaz a munkamegosztás már a civilizáció hajnalán lehetővé tette, hogy a munkát végző és a munka megfelelőségét ellenőrző személy elkülönüljön. A Római Birodalomban 97-féle „szabványt” alkottak az elfogadhatóság, vagyis a minőség meghatározására – így például Szombathely mellett feltártak egy olyan utat, melynek méretei és felépítése megegyeznek a Róma melletti út méreteivel és struktúrájával. A középkori Európában a céhek határozták meg a termék minőségét, az alapanyag, a technológia és a késztermék minőségére is kiterve. A céhnek csak az lehetett tagja, aki teljesíteni tudta a szigorú minőségi követelményeket (Kramer et al., 2001). A minőségügyi tevékenységek és rendszerek fejlődésének kronológiáját az 1. ábra szemlélteti.

A minőségügy fejlődésének súlypontja eltér az amerikai, a japán és az európai vállalatok vonatkozásában. A teljes körű minőségmenedzsmentet (*Total Quality Management*, TQM) elsősorban az USA-ban, a teljes körű minőség szabályozást (*Total Quality Control*, TQC) főként Japánban, az ISO 9001-es szabványra épülő minőségügyi rendszert elsősorban Európában alkalmazzák. Az alapvető különbség a megközelítésben rejlik: az ISO 9001-es szabványsorozat a vevő szempontjait, a TQM és a TQC pedig a szervezet szempontjait helyezi előtérbe.



1. ábra: A minőségi tevékenységek fejlődése

A szerző saját szerkesztése (Anwar, Barta és Tóth, 2004) alapján

Nehéz néhány személyt kiemelni a minőségügy fejlődéstörténetéből, mégis kiválaszthatunk hat olyan szakembert, akik meghatározó szerepvállalásukkal befolyásolták a fejlődés irányait, és módszereiket napjainkig alkalmazzák. Főbb hozzájárulásukat az 1. táblázat foglalja össze.

<p>Frederick W. Taylor (1856–1915)</p>	<p>Az elsők között foglalkozott az ipari szervezetekben dolgozó, képesítés nélküli munkások <i>teljesítményének</i> különböző módszerek segítségével történő <i>javításával</i>. Elképzelései a munkaminőség fejlesztésének alapjait vetették meg a 20. században. Munkássága révén létrejött a <i>termék minőséget ellenőrző</i> felügyelők külön osztálya, és így a minőségért való felelősség „szétszóródott” a szervezetben belül.</p>
<p>Walter A. Shewhart (1891–1967)</p>	<p>A <i>statisztikai elveken nyugvó minőségellenőrzési rendszerek</i> kidolgozása fűződik a nevéhez; jelentős eredményeket ért el a <i>mintavételes minőség szabályozási</i> eljárások kialakításában. Megfogalmazta a PDCA-ciklus alapjait, valamint ellenőrző grafikonokat fejlesztett ki, amelyek segítségével megvalósíthatóvá vált a teljesítmények időbeli nyomon követése.</p>
<p>W. Edwards Deming (1900–1993)</p>	<p>Az 1950-es években Japán mérnököket képezett; a japánok véleménye szerint fontos szerepe volt országuk gazdaságának II. világháborút követő ugrásszerű fejlődésében. Meglátása szerint a minőség nem más, mint a felsőbb szintű menedzsment tetteinek és döntéseinek következménye. 14 pontban fogalmazta meg a <i>TQM alapelveit</i>. Az ő nevéhez fűződik a <i>PDCA minőségfejlesztési módszer</i>.</p>

<p>Joseph M. Juran (1904–2008)</p>	<p>Közreműködött a japán ipar II. világháborút követő szerkezeti átalakításában. Három folyamatot emelt ki a minőségmenedzselés szempontjából: minőségtervezés, minőség-ellenőrzés, minőségfejlesztés. 1951-ben jelent meg <i>Minőség-ellenőrzési kézikönyve</i>.</p>
<p>Armand V. Feigenbaum (1920–2014)</p>	<p>Véleménye szerint a minőségért való felelőség túlmutat a termelésben érintett osztályokon, a szervezet összes funkcionális területe felelős érte. Ő tette ismertté a <i>teljes körű minőség-ellenőrzést</i> (TQC).</p>
<p>Philip B. Crosby (1926–2001)</p>	<p>Elmélete négy alaptétel köré épült: minőségdefiníció, minőségügyi rendszer, nulla hiba, minőségköltségek. Azt állította, a megelőzés költségei eltörpülnek az ellenőrzés, a javítás és a minőségi problémák költségei, illetve az esetleges presztízavesztés mellett. Értékítélete szerint a megelőzés nemcsak szakmai kérdés, hanem emberi minőség kérdése is.</p>

1. táblázat: A minőségrendszerek fejlődését befolyásoló kiemelkedő személyek

Jól érzékelhető, hogy a fejlődés során a minőség szervezeti kiterjedésének és a vezetés szerepvállalásának megváltozása voltak a legkarakteresebben megjelenő elemek. A továbbiakban a minőségügyi rendszerek rövid összefoglalása következik.



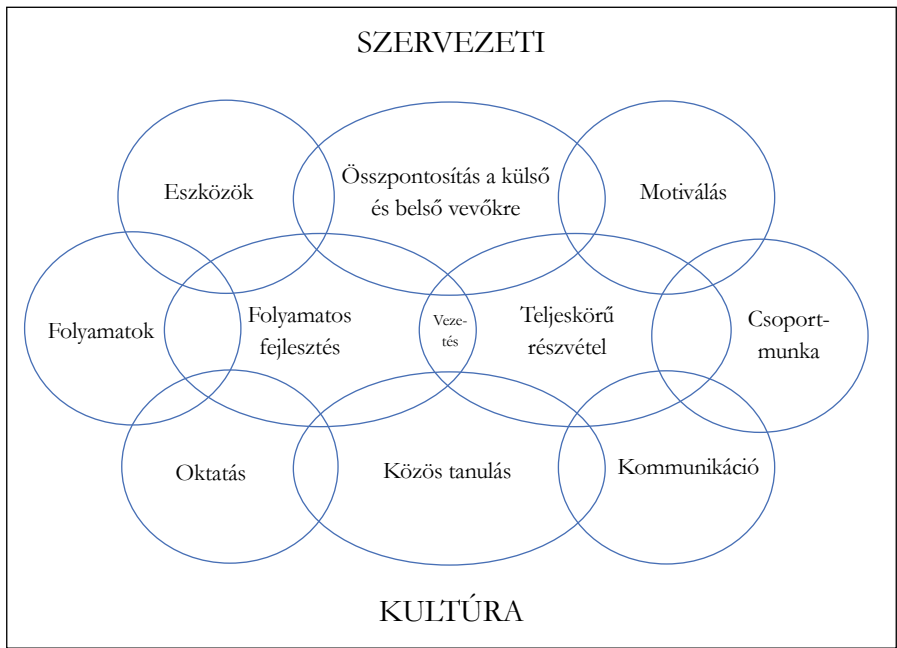
## 2. Minőségügyi rendszerek

### 2.1 Teljes körű minőségmenedzsment (TQM)

A TQM elveiről már számos cikk, tanulmány és könyv jelent meg. Noha a szakemberek körében az értelmezését illetően még mindig vannak különbségek, de széles körben elfogadott, hogy a módszer *emberközpontú megközelítése* nélkülözhetetlen a szervezetek minőségelvű menedzsmentjében. A TQM-et a japán ipar területén alkalmazták az 1950-es években, de csak harminc évvel később vált népszerűvé a nyugati világban. Azok a cégek dolgozták ki, illetve fejlesztették tovább, amelyek *termékeik, szolgáltatásaik minőségfejlesztésének lehetőségét keresték*. Az alapelvek közé tartozik, hogy a minőségnek érzelmi és intellektuális oldala is van, így a TQM sikeres alkalmazását befolyásolja az, hogy mennyire találják meg az adott szervezet kultúrájához leginkább megfelelő módszereket és ütemezést.

A TQM fogalma Bálint (2006) szerint: „a szervezet minőségi célkitűzéseinek megvalósításához szükséges folyamatok tervezése és működtetése, valamint az ehhez szükséges erőforrások biztosítása. Ehhez hozzá kell tenni a teljeskörűséget, ami azt jelenti, hogy mindenki részt vesz benne, és a szervezet minden tevékenységére és minden egységére vonatkozik.”

A modell három minőségi alapelvre és kiegészítő elemekre épül. Egy lehetséges TQM-modell összes elemét szemlélteti a 2. ábra, ahol a körök metszetei a legfontosabb kapcsolatokat illusztrálják.



2. ábra: Egy lehetséges TQM-modell

Forrás: Bálint (2006)

A TQM kialakításának folyamata:

- ▶ célhierarchia meghatározása;
- ▶ oktatás, képzés végrehajtása;
- ▶ támogató szervezet;
- ▶ helyzetvizsgálat, önértékelés;
- ▶ javítandó területek meghatározása;
- ▶ csoportok vagy minőségfejlesztő körök kialakítása;
- ▶ előrehaladás értékelése, tudásmegosztás;
- ▶ folyamatos mérések, újabb területek bevonása;
- ▶ új módszerek elsajátítása;
- ▶ rendszeres vezetői értékelés önértékelési modell segítségével.

Az eljárás eredményei megjelennek a szervezeten belül, a szervezeten kívül és társadalmi szinten egyaránt.

A TQM nemcsak a termelési folyamatra terjed ki, hanem a piaci igényeket, információkat is figyelembe vevő, a teljes szervezet működésére kiterjedő vezetési rendszer. Kialakulásában szerepet játszott, hogy *a minőség fogalmát egyre inkább a fogyasztók, vevők szempontjából közelítették meg*, vagyis a fogyasztói igények kielégítése volt az elsődleges cél.

A minőségmenedzsment rendszerben megkülönböztethetők a következő fázisok:

- ▶ minőségtervezés,
- ▶ minőségkutatás,
- ▶ minőségfejlesztés,
- ▶ minőségmegvalósítás.

## **2.2 Az ISO 9000-es szabványcsalád**

Az ISO 9000-es szabványcsaládot a genfi székhelyű Nemzetközi Szabványügyi Testület (International Organization for Standardization, ISO) adta ki. Az ISO a világ valamennyi iparosodott államának szabványügyi testületeit magában foglalja, célja a nemzeteken átívelő, közös sztemterdek kidolgozása a világkereskedelem elősegítésére. Az ISO 9000-es szabványcsalád tagjai *irányításirendszer-szabványok*, azaz nem termékekre vagy szolgáltatásokra vonatkoznak, hanem az ezeket létrehozó *folyamatokra és szervezeti háttérre*. Az ISO 9000 azon alapelveket, célokat és szándékokat hangsúlyozza, melyek egyetlen tényezőre összpontosítanak: *a vevők elvárásainak és igényeinek kielégítésére*.

A szabványcsalád célja: a termék vagy a teljesített szolgáltatás kitűzött minőségének elérése és fenntartása megfelelően kialakított folyamatokkal a felhasználók igényeinek folyamatos kielégítése érdekében; bizalom keltése a saját vezetőségben, hogy a szándékolt minőséget elérjék és fenntartják; bizalom keltése a felhasználóban, hogy a szándékolt minőséget elérték vagy el fogják érni; bizalom keltése a dolgozóknak, hogy a szándékolt minőséget el tudják érni.

Központi családtagok:

- ▶ ISO 9000 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár
- ▶ ISO 9001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények
- ▶ ISO 9004 Minőségirányítás. A szervezet minősége. Útmutató a tartós siker eléréséhez
- ▶ ISO 19011 Útmutató irányítási rendszerek auditálásához

### 3. Szervezeti folyamatok és irányítás

A szervezet eredményes működése elsősorban a szervezet tagjainak erőfeszítéseitől függ, ám szükséges azzal a keret- és feltételrendszerrel is foglalkozni, melyben maga a szervezet működik. Ennek megfelelően a környezetet a szervezetre, a vezetésre és a szervezeti teljesítményre ható tényezőnek kell tekinteni. A vezetés egyik fontos feladata, hogy megállapítsa a működést befolyásoló tényezőket, a szervezet adottságait, érzékelje azok állapotát és változásait, azért, hogy megfelelő válaszlépésekkel rendelkezzen a kitűzött célok eléréséhez. Mindez azért is lényeges, mert a változtatások elindításának sokszor az az indítóoka, hogy a szervezet meg tudja felelni a környezeti elvárásoknak. A továbbiakban ezeket a befolyásoló környezeti tényezőket és adottságokat tekintjük át.

A szervezeteket befolyásoló tényezőket két csoportra bonthatjuk: a *szervezet környezetére* és a *belső adottságokra*. Egy szervezet környezetében vannak olyan tényezők, amelyek *direkt* hatással bírnak a szervezet működésére, s így annak közvetlen, úgynevezett akciókörnyezetét alkotják. Ezek a következők: alkalmazottak, tulajdonosok, igazgatóság, fogyasztók, szállítók, kormány, érdekcsoportok, média, érdekképviseltek, pénzügyi szervezetek, versenytársak. Viszont vannak olyan tényezők is, amelyek *közvetetten fejtik ki hatásukat*, mint például a politikai jogrendszer, a technológiai állapot, a szociális és kulturális rendszer, továbbá a nemzetközi tényezők.

A környezeti vizsgálatok, analízisek célja, hogy segítsék a szervezetek felkészülését a környezeti kihívásokra való válaszadásban. Számatalan módszer létezik, melyek közül a legismertebbek a SWOT, a CSWOT- és a PEST-analízisek.

#### 3.1 CSWOT-analízis

A SWOT-analízis egy gondolkodási-elemzési módszer, amely a belső képességek és a külső környezet strukturált elemzésére ad lehetőséget, a CSWOT elemzés kibővül azzal, hogy figyelembe veszi a szervezet mozgásterét is, a korlátainak (*constraints*) meghatározása alapján. Korlátok azok

a negatív, veszélyeztető tényezők, amelyek nagyobb társadalmi egység szintjén is érzékelhetők, és kevesebb befolyásunk van rájuk (Juhász, 2011).



3. ábra: CSWOT-analízis

A szerző saját szerkesztése

A szervezeti szintű elemzés egyrészt a belső erőforrások, kompetenciák olyan rendszerezését és minősítését kínálja, ahol alapvetően az *erősségek (strengths)* és a *gyengeségek (weaknesses)* csoportosítását kell elvégezni. A saját erőforrások értékelése lehetővé teszi a továbblépés potenciális elemeinek és a megszüntetendő hátrányoknak az elkülönítését. Ekkor a jövő szempontjából értékes és értéktelen elemek meghatározása van a célkeresztben. A külső környezet, amely minden szervezet esetében az eredményes működés kontextusát határozza meg, *lehetőségeket (opportunities)* és *veszélyeket (threats)* hordoz. A 2. táblázat a könyvtárak számára fontos tényezőket mutatja be.

ERŐSSÉGEK	AZ ERŐSSÉGEKET KEZELNI, FOLYAMATOSAN FELÜGYELNI KELL!
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Milyen előnyei vannak a szervezetnek?</li> <li>▶ Mít csinál jobban, mint bárki más?</li> <li>▶ Milyen egyedülálló vagy olcsóbb forrásai vannak?</li> </ul>	<p>fenntartható működés; különleges versenyképesség; megfelelő pénzügyi források; versenyképes szakértelem; értékorientált, minőségi működés; intézményi hírnév; jól kidolgozott stratégia; méretgazdaságosság; modern szolgáltatásstruktúra; fejlett technológiából származó költségelőnyök; innovációs képesség; már bizonyított menedzsment</p>
GYENGESÉGEK	A GYENGESÉGEKET CSÖKKENTENI VAGY MEGSZÜNTETNI SZÜKSÉGES!
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mít tudna a szervezet javítani?</li> <li>▶ Mít érdemes elkerülni?</li> </ul>	<p>nincs egyértelmű stratégiai irányvonal; romló külső megítélés; létesítményproblémák; menedzsmentproblémák; belső működési problémák; visszaesett K+F tevékenység; pénzügyi erőforrások hiányosságai; szervezetikultúra-problémák; szabályozási kérdések; hatásköri, felelősségköri anomáliák; teljesítménymérési hiányosságok</p>

LEHETŐSÉGEK	A LEHETŐSÉGEKET RANGSOROLNI ÉS OPTIMALIZÁLNI KELL!
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Milyen jó lehetőségek értelmezhetők?</li> <li>▶ Van-e elegendő erőforrás képességépítésre?</li> <li>▶ A szervezeti kultúrát hogyan kell megváltoztatni?</li> </ul>	<p>új célcsoportok kiszolgálása; belépés új szolgáltatási területekre; diverzifikálás; komplementer szolgáltatások hozzáadása; vertikális integráció; lehetőség jobb stratégiai csoportba kerülésre; szolgáltatásmínőség javítása; intenzívebb hálózatépítés; pályázati aktivitás növelése; szakmai közösségekben való erőteljesebb jelenlét</p>
VESZÉLYEK	A VESZÉLYEKET SZÁMON KELL TARTANI ÉS MINIMALIZÁLNI SZÜKSÉGES!
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Milyen akadályok értelmezhetők?</li> <li>▶ Az erőforrások közül mi akadályozza a kreatív és innovatív környezet kialakulását?</li> <li>▶ A munka- és szolgáltatáskövetelmények gyakran változnak?</li> </ul>	<p>informatikai fejlesztések elmaradása, elégtelensége; új versenytárs belépése; innovatív megoldások elmaradása; kedvezőtlen kormányzati politika; a verseny fokozódó nyomása; szervezeti sebezhetőség; szállítók javuló alkupozíciója; ügyféligény változása; kedvezőtlen demográfiai változások</p>

2. táblázat: Egy könyvtár potenciális SWOT-tényezői

A sikeres CSWOT-analízis *szabályai*:

- ▶ Legyen reális!
- ▶ Az elemzésnek a szervezet jelenlegi és jövőbeni, kívánt szituációja között szükséges elhelyezkednie!



- ▶ Legyen pontos! Kerülje a túlelemzetséget és bonyolultságot!
- ▶ Az elemzés a célt szolgálja!

A sikeres CSWOT-elemzés *jellemzői*:

- ▶ bizalom,
- ▶ elkötelezettség a változás mellett,
- ▶ változatosság (heterogenitás),
- ▶ tájékozottság,
- ▶ a SWOT-elemzés eredményeinek felhasználhatósága.

### 3.2 PEST-analízis

Hasonló, de több vonatkozásban eltérő eljárás a PEST-analízis, amelyet elsődlegesen környezetvizsgálati módszerként használnak. Tényezői: politikai-jogi, gazdasági, szociokulturális, technológiai (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological*). A módszer által értelmezett makrokörnyezet – amelytől szabadon el lehet térni – a következő:

POLITIKAI-JOGI	GAZDASÁGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ szolgáltatási kötelezettségteljesítés</li> <li>▶ adózási szabályok</li> <li>▶ munkajogi szabályozás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ keresletnövekedés a szolgáltatás iránt</li> <li>▶ pénzügyi lehetőségek</li> <li>▶ pályázati források rendelkezésre állása</li> </ul>
SZOCIOKULTURÁLIS	TECHNOLÓGIAI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ hatáskör, az állam szerepe</li> <li>▶ érdekviszonyok, érdekegyeztetés</li> <li>▶ kultúra</li> <li>▶ kockázat</li> <li>▶ lakossági összetétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a szolgáltatás életciklusa</li> <li>▶ a lakosság informatikai tudásának színvonala</li> </ul>

3. táblázat: A PEST-analízis területei

Az egyes faktorok értékelése az alábbi formula felhasználásával történik (ld. a 4. táblázatot): minden faktor a -5 és +5 érték között mozoghat; a lehetőségek (+), a fenyegetettségek (-) jellel szerepelnek. Az egyes résztényezők fontosságát (0, 10) közötti súlyozhatjuk.

FAKTOR	Hatás (-5, +5)	Fontosság (0, 10)	Potenciális fenyegetett- ség (-) és lehetőség (+)	Pontszám
Politikai-jogi				
Gazdasági				
Szociokulturális				
Technológiai				
Összes pontszám				

4. táblázat: A faktorok értékelése

A számszerűsíthető sorrendek, illetve fontossági kiemelések a fenti értékelési rendszer alapján alakíthatók ki.

A szervezetek működtetésekor a környezeti feltételekkel való összhang biztosításán túl figyelni kell az intézmény adottságainak kezelésére. A külföldi és belföldi tapasztalatok alapján e belső kontextuális tényezők: a szervezet mérete, alapfolyamatai és információtechnológiája, múltja és telepítési helyzete.

### 3.3 METAPLAN, mint „strukturált információpiac”

A METAPLAN módszer a brainstorming kötetlenségének kedvező vonásait ötvözi a vizuális rendszerezés előnyeivel. Alkalmazható mind strukturált problémafeltárássra, mind pedig javaslatok meghatározására. A csoporttagok ötletelését egy folyamatosan bővülő, rendszerezett információhalmaz serkenti, kizárva ezáltal egy-egy elem szem elől tévesztését. A módszer alkalmazásának logikai fázisai:

- ▶ Az első lépésben a 4-16 főből álló csoport számára a moderátor megfogalmaz egy állítást, illetve meghatározza a problémák/javaslatok elhelyezésére szolgáló rendezőtábla szempontjait.
- ▶ Ezután a csoport tagjai egyénileg rögzítik kis kártyákra tetszőleges számú válaszukat (egy kartonra egy állítás kerülhet röviden, tömören, közérthetően).
- ▶ A válaszokat tartalmazó kartonok folyamatosan felkerülnek a táblára a párhuzamosságok kiszűrése után. Egy csoporttag átlagosan 8-10 problémát/javaslatot fogalmaz meg, így a csoport méretétől függően számos elem válik láthatóvá a rendezőtáblán.
- ▶ A módszer zárólépése a rendezőtábla elemeinek rangsorolása.

Amennyiben problématerkép összeállítása a célunk, egy lehetséges rendezőtábla-struktúra a következő lehet:

SZEMPONTOK	Szervezeti probléma	Tárgyi feltételhez kapcsolódó probléma	Módszertani probléma	Emberierőforrás-probléma
Rövid távú probléma	..... .....	.... .....	.....	....
Hosszú távú probléma	.... .... ....	....	... ....	... ...

5. táblázat: Egy lehetséges rendezőtábla-struktúra

A vizsgált szituáció optimális elemezhetőségének függvényében ez a struktúra módosítható, kiegészíthető. Amennyiben javaslatok, elsősorban célok megfogalmazására kívánjuk alkalmazni a technikát, akkor az oszlopokban általános és részstratégiai szegmenseket, a sorokban pedig a hosszú, közép és rövid távú célokat indokolt megjeleníteni. Így a „Mi?” kérdésre adott válaszkartonok könnyen „információpiaccá”

alakíthatók a rendezőtáblán. Ezt követi a kialakult célrendszereknek (a rendezőtábla részterületeinek) a rangsorolása, aminek révén mód nyílik a „Miért fontos az adott cél?” kérdésre válaszolva kauzális (ok-okozati) láncok feltárására.

A METAPLAN alkalmazása során szükség van egy megfelelően magas képzettségű moderátorra, valamint kellő információs háttérre. A problémák/javaslatok rögzítésének ez a módja lehetőséget nyújt az egyidejűsítésre, a táblán a kártyák időtáv szerint gyorsan csoportosíthatók, és szükség esetén átrendezhetőek. A viszonylag kisméretű karton tömör, vezérszavakban való önkifejezésre készíti a résztvevőket, elkerülve a felesleges szószaporítást. Az „egy karton – egy válasz” szabály segítségével a problémák/javaslatok sorrendjének (rangsorának) megváltoztatása is egyszerű.

### **3.4 VRIO-elemzés**

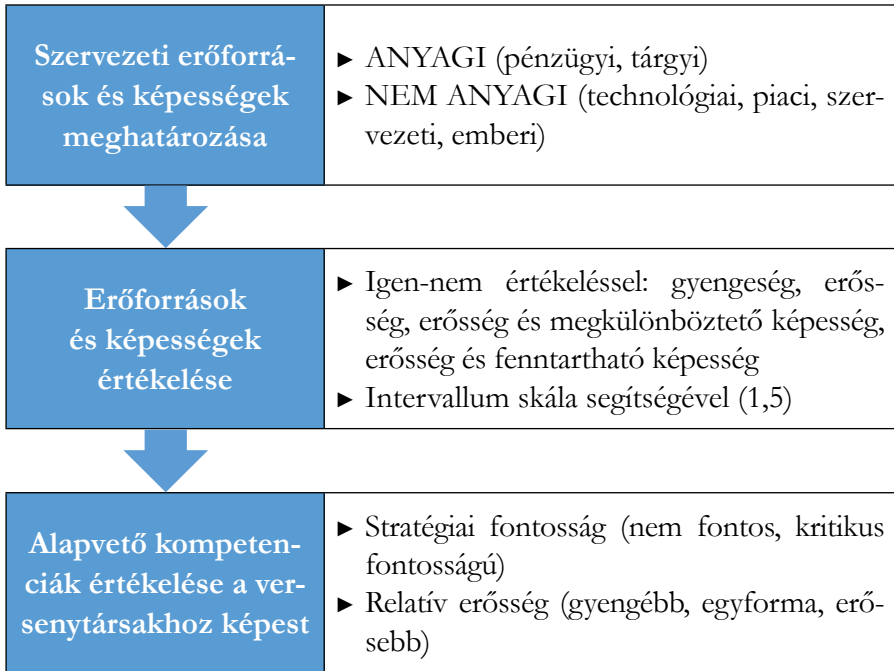
A könyvtárak működése során összetett folyamatok játszódnak le, valamint számtalan új kihívás jelenik meg, amelyek még válaszokra várnak. E pillanatban az az egyik legfontosabb kérdés, hogyan lehet megtalálni és kifejleszteni azokat a képességeket, kompetenciákat, továbbá előteremteni az erőforrásokat, amelyekkel támogatható a fenntarthatóvá és versenyképessé váláshoz szükséges stratégiának és hálózati koncepciónak a kialakítása és megvalósítása. Az új megközelítések által kínált paradigmák hatékony menedzselése és összehangolása növelheti a szervezetek eredményességét, befolyásolhatja a mindennapi gyakorlatot, például a hálózatrányítás terén, aminek kulcskérdése a szereplők és képességeik összekapcsolása. A láncok tagjai sokszor nem képesek lépést tartani a releváns technológiákkal illetően, ezért „külső képességeket”, tudást integrálnak folyamataikba. Az egyre erőteljesebb együttműködési trend a közgazdasági kérdéseken túl pszichológiai és szociológiai aktorok megjelenését is maga után vonja. „Olyan humán és közösségi tényezők lépnek be a gazdasági folyamatokba, amelyek nem magyarázhatók a rendszeren belülről, csak interdiszciplináris alapokra helyezetten érthetőek meg.” (Csizmadia, 2004)

Ennek a megközelítésnek egy lehetséges módszere a Jay B. Barney nevéhez köthető VRIO-elemzés lehet. A VRIO-elemzés alapvetése szerint azon kompetenciák, melyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és megfelelő a szervezeti beágyazottságuk, hozzájárulnak a szervezet versenyképességéhez. A módszer hátterét az erőforrásalapú elméletek jelentik (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), melyek a szervezetet erőforrások halmazaként értelmezik; kiindulópontjuk szerint a szervezetek a rendelkezésükre álló erőforrásokban és azok felhasználásának módjában különböznek egymástól. A fellelhető eltérések eredményezik a szervezetek közötti teljesítménykülönbségeket. A VRIO-analízis a következő kérdésekre keresi a választ:

1. Mennyire értékes (valuable) a vizsgált kompetencia (alapvető képesség és erőforrás)?  
Egy erőforrás akkor értékes a szervezet számára, ha a birtoklásával magasabb értéket tud előállítani, mintha a piacon szerezne be.
2. Mennyire elérhető, ritka (rare) az adott kompetencia a piacon?  
Egy kompetencia annál ritkább, minél kevesebb versenytárs számára hozzáférhető.
3. A versenytársak által mennyire könnyen másolható (imitable)?  
A versenylőny akkor fenntartható egy szervezet számára, ha az általa birtokolt kompetencia nehezen másolható. Ezt befolyásolja a termék összetettsége, egyedisége, jogi védettsége stb.
4. A kompetencia kihasználása mennyire segíti a szervezet működését?  
A kompetencia birtoklása önmagában még nem jelent versenylőnyt, ha az nincs a szervezeti működésbe megfelelően integrálva (organizational fit).

A VRIO-modell – amelynek elnevezése a négy lényegi jellemző angol kezdőbetűiből származik – szerint azok az erőforrások és képességek játszanak kiemelt szerepet a szervezet sikerességének szempontjából, amelyekre párhuzamosan mind a négy lényegi jellemző igaz.

A modell alkalmazásának három logikai fázisát a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: A VRIO modell logikai fázisai

*A szerző saját szerkesztése*

A modell alkalmazása során listaszerűen meghatározhatók a szervezet kompetenciái, majd a kérdések megválaszolásával értékelhetők a kompetenciák teljesítményre gyakorolt hatásai. A mátrixba/táblázatba rendezett kompetenciák értékelésével válasz adható arra, hogy mely kompetenciák fontosak a versenyelőny szempontjából. A mátrix alkalmazása során „igen/nem” besorolásokkal jellemezhetők a vizsgált kompetenciák, ám ez gyakran nem ad egyértelmű választ, ezért az értékelők a szofisztikáltabb, pontozásos módszert is alkalmazhatják, melyet a 6. táblázat illusztrál. Ennek során például 1-5 skálán – ahol az 1 jelentése: „egyáltalán nem”, az 5 jelentése: „nagyon, teljes mértékben” – értékelheti a szervezet

a vizsgált erőforrást. Egy lehetséges megközelítés szerint *alapvető kompetenciának* minősíthető minden olyan erőforrás és kompetencia, amely az egyes VRIO-kritériumok szerint legalább 3 pontot ér el. A halmazba nem kerülő kompetenciák/erőforrások *megkülönböztető kompetenciaként* jellemezhetők. Az értékelés még árnyaltabb képet ad, ha többen értékelik egyidejűleg a nevesített kompetenciákat. A 6. táblázatban példa gyanánt bemutatjuk a képességelemzést egy virtuális könyvtár esetében.

TERÜLET		A kompetenciák értéke	A kompetenciák ritkasága	A kompetenciák másolásának költsége	A kompetencia kihasználása mennyire segíti a szervezeteit?	Értékelés
Pénzügyi erőforrások	Pályázati tevékenység	4	3	3	4	ALAPVETŐ KOMPETENCIA
	Pénzügyi stabilitás	4	2	3	3	Megkülönböztető képesség
Tárgyi erőforrások	Informatikai adatbázisok	4	2	3	4	Megkülönböztető képesség
	Fizikai infrastruktúra	3	3	3	2	Megkülönböztető képesség
Technológiai erőforrások	Vállalatirányítási rendszer (VIR)	3	2	3	3	Megkülönböztető képesség
	Minőségirányítási rendszer	3	3	2	3	Megkülönböztető képesség

Piaci pozíciók	Elfogadottság	4	4	3	4	ALAPVETŐ KOMPETENCIA
	Társadalmi-gazdasági kapcsolatok	4	4	4	3	ALAPVETŐ KOMPETENCIA
Szervezeti képességek	Szolgáltatási portfólió	3	2	3	3	Megkülönböztető képesség
	Szervezeti stabilitás	4	4	4	4	ALAPVETŐ KOMPETENCIA
	Megújulási képesség	4	3	3	4	ALAPVETŐ KOMPETENCIA
Emberi erőforrások	Munkatársi elkötelezettség	4	3	4	4	ALAPVETŐ KOMPETENCIA
	Kooperatív szervezeti kultúra	3	3	2	3	Megkülönböztető képesség
	Szakmai kompetenciák	3	3	3	3	ALAPVETŐ KOMPETENCIA

6. táblázat: Egy virtuális könyvtár VRIO-elemzése

Azon kívül, hogy a szervezet önmagában értékeli erőforrásait, lényeges, hogy megvizsgálja azokat a versenytársakhoz képest is. Ezt tehetjük úgy is, hogy egy mátrixban megjelenítjük az erőforrásokat, amelynek két tengelyét a versenytársakhoz viszonyított erősség és a stratégiai fontosság adja. Ennek megfelelően a mátrix négy negyede alapján az erőforrások/kompetenciák a következő kategóriákba sorolandók (ld. az 5. ábrát):

- ▶ következmény nélküli gyengeség (a vizsgált kompetencia nem lényeges stratégiai szempontból, és a versenytársakhoz képest gyengébb a szervezetben);
- ▶ nélkülözhető erősség (a vizsgált kompetencia nem fontos stratégiai szempontból, és a versenytársakhoz képest viszonylagosan erősebb a szervezetben);
- ▶ kulcsgyengeség (a vizsgált kompetencia stratégiai szempontból lényeges, és a versenytársakhoz képest viszonylag gyengébb a szervezetben);



- ▶ kulcserősség (a vizsgált kompetencia stratégiai szempontból lényeges, és a versenytársakhoz képest viszonylag erős a szervezetben).

A kategóriák elnevezése is szemlélteti, hogy az első két kategóriába eső kompetenciákra nem érdemes stratégiai figyelmet szánni, mivel azok nem stratégiai fontosságúak a szervezet szempontjából. Azok a kompetenciák, amelyek a kulcsgyengeségek kategóriába estek, a versenytársakhoz képest gyengébbek, stratégiai szempontból azonban fontosak, így ezekre az erőforrásokra és képességekre oda kell figyelni. Mindenképpen célszerű elmozdítani őket a kulcsgyengeség kategóriából. A cél az, hogy ezek a kompetenciák a kulcserősség kategóriába kerüljenek át, hiszen a versenyképesség szempontjából ez utóbbiak a legfontosabbak a szervezet számára. A kulcserősségek terén is folyamatos tennivalója van a szervezetnek.

Nélkülözhető erősség	Kulcserősség
Következmény nélküli gyengeség	Kulcsgyengeség

5. ábra: Az alapvető kompetenciák értékelése a versenytársakhoz képest  
A szerző saját szerkesztése

A VRIO-elemzés a pillanatnyi helyzetet tükrözi, amelynek fenntartásához a kulcserősségek folyamatos fejlesztése, gondozása, szinten tartása szükséges.

A módszer legfontosabb előnye, hogy felhívja a szervezet figyelmét azokra az erőforrásokra, kompetenciákra, képességekre, amelyek stratégiai szempontból relevánsak. Miután a modell az erőforrások értékelését négy, a versenytársakhoz viszonyított minősítést pedig két szempontra szűkíti le, így elmondható, hogy az elemzés viszonylag egyszerű, és az erőforrásigénye kicsi. Hátránya, hogy szubjektív, hiszen a folyamatba bevont személyek, szereplők értékítéletei befolyásolják az elemzés eredményét.

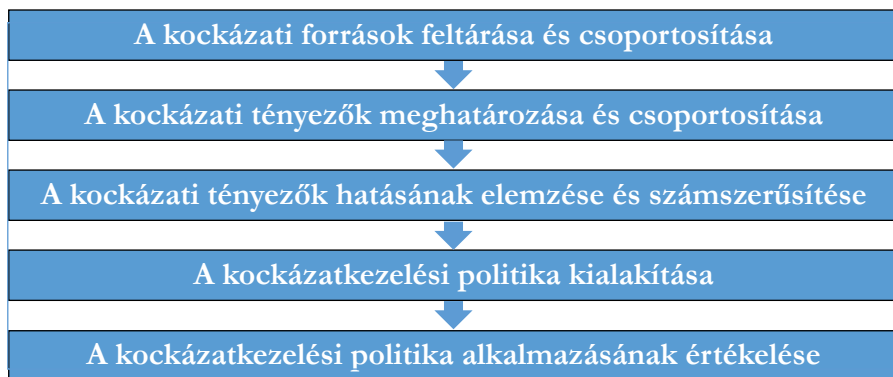
Az eddig ismertetett technikák hasonló mélységű elemzésekre adnak lehetőséget, ezért egyszerre valamennyinek az alkalmazása nem célszerű, a vizsgálni kívánt fókuszok alapján indokolt közülük választani.

### **3.5 Kockázatmenedzsment**

A kockázatmenedzsment célja a szervezet érintő veszélyforrások meghatározása, illetve annak felmérése, hogy a veszélyforrás bekövetkezése milyen negatív következményekkel járhat. A folyamat során a kockázatok azonosításán túl a bekövetkezett káreseményre való reagálás módjának a meghatározására is sor kerül, illetve a káresemény kivédésének lehetőségét is végig kell gondolni. A kockázatot több tényező is befolyásolja, így például a kockázat fenyegetése, bekövetkezési valószínűsége, illetve az abból származó következmény súlya, hatása.

A kockázatok kezelésének lényege, hogy a kockázat alapját képező veszélyt bizonyos eszközökkel, tevékenységekkel megpróbálják megelőzni, bekövetkezésének lehetőségét csökkenteni, illetve ha bekövetkezett, akkor elhárítani. Holmes (2002) szerint a „kockázatkezelés lényege az alaposan kidolgozott eljárások betartása, melyek lehetővé teszik a pénzügyi veszteség lehetőségét magukban hordozó tényezők felismerését, számszerűsítését és ellenőrzését. Mindezek eredményeként a kockázatkezelés nagyban a döntéshozók ítéletein és jövőre vonatkozó feltevésein alapul.” A szervezetek kockázatkezelési döntéseire számos tényező van hatással, így a különböző kockázatkategóriák eltérő reagálási módokat, eszközöket, odafigyelést kívánnak meg, melyek egyaránt a kockázatkezelési alapelvek részét képezik.

A kockázatkezelés egy lehetséges logikai folyamatát szemlélteti a 6. ábra, amely azokat a releváns fázisokat jeleníti meg, amelyek elengedhetetlenül szükségesek egy sikeres kockázatmenedzseléshez.



6. ábra: A kockázatkezelés logikai folyamata  
A szerző saját szerkesztése

A kockázatkezelés első lépése az összefüggések értékelése, illetve a szervezet belső környezetének helyzetelemzése. Ennek megfelelően a kockázati források feltárásakor vizsgálhatunk külső és belső elemeket. A könyvtári környezetben példa gyanánt beazonosított kockázatok listáját szemlélteti a 9. táblázat.

Az összegyűjtött kockázati tényezők közel azonos fontosságúak, azért, hogy a majdani elemzés során összemérhetőek legyenek. A kockázatok számbavételét követően azok elemzése következik, amikor is a kockázatok előfordulási valószínűségét és bekövetkezésének hatását állapítják meg.

Ugyanakkor hangsúlyozni szükséges azt is, hogy a könyvtárak esetében a kockázatelemzésen túl kiemelt figyelmet kell fordítani a kritikus mérlegsorokra: vevők, szállítók, pénzeszközök, egyéb követelések, kötelezettségek, a folyamatok stb. Ezek önmagukban még nem kockázati tényezők, viszont szövevényes struktúrájuk okán jelentős hatással bírnak a tevékenység minőségére és színvonalára, és a konkrét esetek vizsgálatánál igenis kockázati tényezőkké válhatnak.

A kockázatértékelés fókuszában azok a kockázatok állnak, melyek kezelésére a jelenlegi gyakorlat nem alkalmas.

A kockázati tényezők hatását két módon lehet értékelni: kvalitatív értékeléssel (objektív vagy szubjektív), illetve kvantitatív értékelés (érzékenységvizsgálat – objektív valószínűség, valószínűségi elemzés – szintetikus valószínűség) útján. A következőkben kvalitatív módon vannak értékelve a kockázati tényezők hatásai, mert ennek végrehajtása biztosítja azt az elvárt mélységű eredményt, amely mindenképpen indokolt, másrészt idő- és költségigénye a folyamathoz illeszthető.

A kvalitatív értékelés célja a kockázati tényezők fontossági sorrendjének kialakítása. Számítási módja, elemei és értelmezési tartományai a következők:

$$K = P + 2I$$

K: kockázati együttható,

P: bekövetkezési valószínűség (ötfokozatú skálán mérve),

I: okozott hatás mértéke (ötfokozatú skálán mérve).

Skálaérték	Valószínűségi tartományok (%)
5	81-100
4	61-80
3	41-60
2	21-40
1	0-20

7. táblázat: A bekövetkezési valószínűség értelmezési tartományai

Skálaérték	Hatástartományok	A tevékenység minőségének változása
5	nagyon magas	76-100
4	magas	41-75
3	közepes	11-40
2	alacsony	6-10
1	nagyon alacsony	1-5

8. táblázat: A könyvtári szolgáltatásminőség változásának értékkészlete

A kockázati tényező értékei a következők lehetnek:

- ▶  $15 \geq K > 10$ : kritikus kockázati tényező,
- ▶  $10 \geq K > 5$ : nem kritikus kockázati tényező, de releváns lehet,
- ▶  $5 \geq K$ : elhanyagolható kockázati tényező.

A 9. táblázat rendszerezi az összegyűjtött kockázati tényezőket, valamint az azok bekövetkezési valószínűségeinek és okozott hatásainak mértékére vonatkozó becsléseket. A számszerűsített kockázati együtthatók esetében a különböző színek a *kritikus*, a *nem kritikus* és az *elhanyagolható* kategóriákat jelölik. Ezt szemlélteti a *valószínűség – hatás mátrix* is, amely jól árnyalja, hogy mely kockázati tényezők esetében kell konkrét kezelési tevékenységeket életbe léptetni.

	Kockázati tényező	Bekövetkezési valószínűség (P)	Okozott hatás mértéke (I)	Kockázati együttható (K=P+2I)
K1.	Az információs társadalom elvárásainak teljesítése.	4	5	14
K2.	Az információhoz és a dokumentumokhoz való szabad hozzáférés érvényesítése.	5	4	13
K3.	Regionális könyvtári ellátás teljes körű biztosítása.	4	3	10
K4.	Könyvtáros életpálya vonzóvá tétele.	3	4	11
K5.	Szolgáltatásbővítés elmaradása.	4	4	12
K6.	Minőségirányítási rendszerek nem megfelelő működtetése.	4	3	10
K7.	A könyvtári munkatársak informatikai ismereteinek hiányosságai.	4	3	10

	Kockázati tényező	Bekövetkezési valószínűség (P)	Okozott hatás mértéke (I)	Kockázati együttható (K=P+2I)
K8.	Nem megfelelően képzett szakemberállomány.	3	4	11
K9.	Hiányos hatékonyságnövelési ismeretek.	4	4	12
K10.	Jó gyakorlatok átvételének hiánya.	3	3	9
K11.	Könyvtárak együttműködési készségének hiányosságai.	3	3	9
K12.	Egyértelmű egyéni teljesítménymérés és értékelés hiánya.	4	3	10

9. táblázat: Kockázati tényezők és értékelésük

Hatás	5				K1	
	4			K4, K8	K5, K9	K2
	3			K10, K11	K3, K6, K7, K12	
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
Valószínűség						

7. ábra: Valószínűség – hatás mátrix

*A szerző saját szerkesztése*

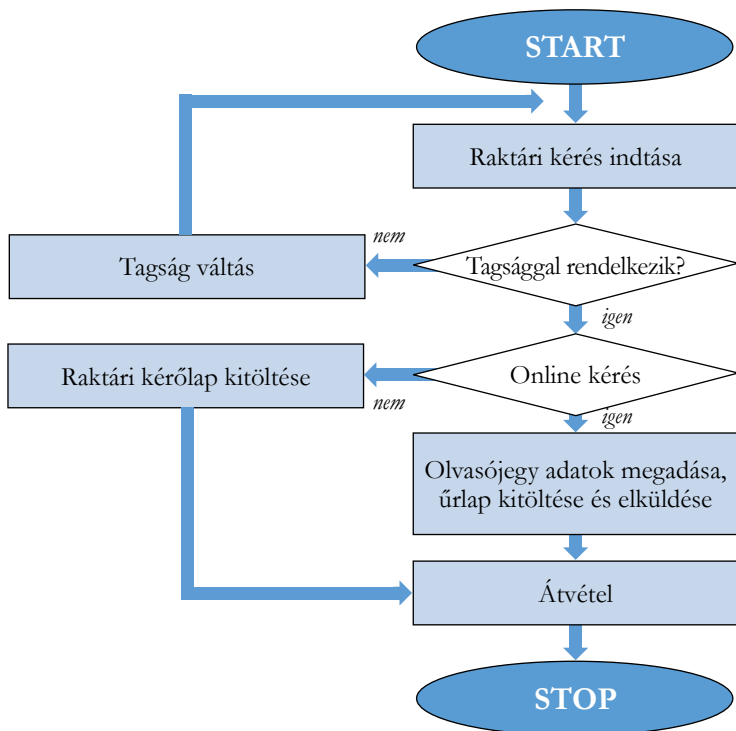
Az értelmezett 12 tényezőből (melyek sorszámai láthatóak a mátrixokban) egyetlenegy sem került az *elhanyagolható kockázati tényezők* halmazába. A *nem kritikus, de releváns kockázati tényezők* körébe két tényező, míg a *kritikus tényezők* közé pedig tíz elem került, melyek megfelelő kezelésére célszerű kockázati naplót összeállítani.

## **4. A minőségmenedzsment és a folyamatos fejlesztés: tudnánk ezt jobban csinálni?**

A minőségjavítás és minőségfejlesztés folyamataiban a rendszeres adat- és információgyűjtés szolgál a megértés, a döntés és a beavatkozás alapjául, ezért az adatok rendszerbe foglalása kiemelkedő fontossággal bír. A fejlesztésre történő fókuszálás problémamegoldó csapatok és egy megfelelő módszerkombináció kialakítását igényli. Ez a gondolkodás a hagyományos szemlélet megváltozását is maga után vonja (mely szerint ha kielégítjük a szabályokat, akkor nincs probléma, és nincs szükség fejlesztésre sem). A minőségközpontú szemlélet mozgatórugója a külső és belső vevők igényeinek jobb kielégítése. Következzen néhány alapvető eszköz a minőség jobbítására!

### **4.1 A folyamatábra**

A folyamat nem más, mint állapotváltozások sorozata, melynek ábrázolásakor az események egymásutánosságát szemléltethetjük. Az ábrázoláshoz szokásosan elfogadott jeleket használunk: a kezdést és a befejezést egy-egy ellipszis szemlélteti, az egyes tevékenységeket, lépéseket téglalapokban rögzíthetjük. A döntésekhez kapcsolódó elágazások megjelenítésének az eszköze a rombusz. A folyamat irányát nyíllal jelöljük, amely a logikai sorrendnek megfelelően összeköti az alakzatokat. A 8. ábra példaként a raktárban elhelyezett könyv használatára vagy kölcsönzésére vonatkozó folyamat főbb lépéseit szemlélteti.



8. ábra: Példa folyamatra elkészítésére

*A szerző saját szerkesztése*

## 4.2 Adatgyűjtő lap

A problémák elemzéséhez adatokat szükséges gyűjteni. Ennek egyik legegyszerűbb formája az adatlapok készítése, melyek segítségével mód nyílik arra, hogy szisztematikusan információkat nyerjünk a különböző értékek, hatások gyakoriságára vonatkozóan. A várt hatásokat előre meghatározzuk, majd kialakítjuk az adatgyűjtő lap struktúráját egy egyszerű táblázat formájában. Követelmény az áttekinthetőség, a táblázatnak tartalmaznia kell továbbá az adatgyűjtés időtartamára és gyakoriságára vonatkozó információkat is. A feljegyzett adatok, események általában a problémamegoldás kiindulópontjául szolgálnak. A 10. táblázat példaképpen az adatgyűjtő lap egy igen egyszerű változatát mutatja be.



Panaszok	Napok					Hét	Vizsgálatot végző neve, aláírása
	Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek	Összesen:	Megjegyzés
Szolgáltatás hiányával kapcsolatos						11	
A kiszolgálás módjával kapcsolatos						5	
A kiszolgálás időbeliségével kapcsolatos						5	
A szolgáltatás rugalmasságával kapcsolatos						3	
Összesen:	5	3	4	6	6	24	

10. táblázat: Példa adatgyűjtő lapra

### 4.3 Ellenőrző lap

Az ellenőrző lapot általában akkor használjuk, amikor azt szeretnénk vizsgálni, hogy egy folyamat fázisait megterveztük-e, vagy éppen a szükséges lépéseket elvégeztük-e. Az ellenőr a munka során az egyes lépéseket megvizsgálja és kipipálja. Ilyen ellenőrző lap például az auditorok kérdéslistája is, amely sorra veszi az előre átgondolt kérdéseket. Az ellenőrző lap alkalmazható egyszerű folyamatok szabályozására is. Egy egyszerű ellenőrző lap struktúráját szemlélteti a 11. táblázat.

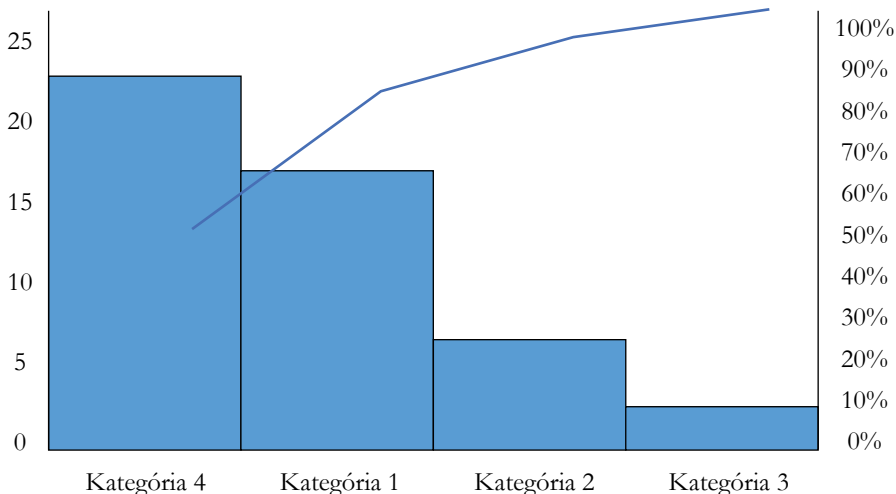
Folyamatfázisok	Ellenőrzés
F1	
F2	
F3	
F4	
...	
...	

11. táblázat: Példa az ellenőrző lap struktúrájára

## 4.4 Pareto-diagram

A 19. század végén alkotta meg egy olasz közgazdász, *Vilfredo Pareto* azt a képletet, amelyet a problémák fő okainak elemzésére is használhatunk. Pareto feltételezése az volt, hogy az okok kis száma (20%-a) felelős a problémák többségének (80%-ának) keletkezéséért. A Pareto-diagram nem más, mint egy nagyság szerinti sorrendbe rendezett oszlopdiaagram (hisztogram), illetve az oszlopok összegörbéje. A diagram elkészítése segít a legfontosabb problémák vagy okok kiválasztásában. Alkalmazásának elterjedtségét annak köszönheti, hogy egy adott időszakban általában sokféle probléma befolyásolhatja a vizsgált folyamatot, ugyanakkor nem célszerű vagy lehetséges az összes probléma megoldását egyszerre elkezdeni. A Pareto-diagramból jól látható, hogy melyek a problémák fő okai, amelyek orvoslására indokolt összpontosítani.

A Pareto-diagram felrajzolásakor először fontossági sorrendbe rendezzük a problémákat. A vízszintes tengelyen az okok szerepelnek, például az ügyfélelégedettséget akadályozó tényezők. A függőleges tengelyen valamilyen mérhető tényezőt ábrázolunk, mint például az előfordulás gyakoriságát, a nem megfelelő költségét, az ügyfélelégedetlenség mértékét stb. Abban az esetben, ha nincs kiugró oszlop, akkor az adatok gyűjtését nem megfelelő szempontok szerint végeztük. Ilyenkor ismételt adatgyűjtést szükséges végrehajtani más szempontok alapján.



9. ábra: Pareto-diagram  
 A szerző saját szerkesztése

Napjainkra ez az alapelv az üzletemberek egyik leghasznosabb eszközévé vált, hiszen a döntéshozatal során nagyban támaszkodnak arra, hogy a következmények 80%-a az okok mindössze 20%-ára vezethető vissza, azaz az inputok 20%-a felel az outputok 80%-áért.

Ugyanakkor ez a személyes hatékonyság és az időgazdálkodás területén is igaz: az eredmények 80%-a a befektetett energia 20%-ának köszönhető.

## 4.5 Halszálkadiagram

A problémamegoldás során kiemelt jelentőséggel bír az, hogy a probléma kezelése ne csak tüneti legyen, hanem képesek legyünk megragadni a probléma valódi okait és az azok közötti kapcsolatokat is. Ennek a kauzális kapcsolatvizelésnek (az ok-okozati kapcsolatok feltárásának) az egyik legelterjedtebb módszere az Ishikawa- vagy más néven halszálkadiagram. Ez az eljárás nem számszerűsít, hanem az okok sokféleségét tünteti fel. Elemzési mélysége hasonló a METAPLAN-éhoz, ezért a kettőt egyidejűleg nem célszerű alkalmazni, mert nagy valószínűséggel nem

jutunk többletinformációhoz. A halszálkadiagramon a hal „fejében” megjeleníthető az okozat, míg az okok a „szálkák”, melyeknek többszintű bontása lehetséges. Tipikus vizsgálati szempontjai, „szálkái”: az emberi tényező, a szervezet problémái, a módszertani hiányosságok, a tárgyi feltételrendszer problémái, a menedzsment és a környezet hiányosságai. Ezeket célszerű „alszálkákra” bontani, addig, míg a problémák gyökere meghatározható. A diagram általában csoportmunkában készül.



10. ábra: Halszálkadiagram

*Aleph-probléma elemzése Kitka Zsuzsa hallgatói prezentációja alapján*

*Könyvtári Intézet Minőség és innováció képzés*

## 4.6 Brainstorming

A brainstorminghoz hasonló fantáziaserkentő módszerek olyan, az alkotó tevékenységet támogató technikák, melyek az adott probléma felismerésében, megfogalmazásában, összefüggéseinek keresésében és megoldásában segítenek.

A brainstorming jellemzői:

- ▶ a módszer gondolatgazdagságra, az ötletek minél nagyobb számú összegyűjtésére fókuszál;
- ▶ minden ötletet (még a legkevésbé reálisat is) figyelembe vesznek;
- ▶ a gondolatébresztés során minden értékelést, mérlegelést kizárnak.

A brainstormingot a moderátor vezeti, akinek feladata az ötletelő csoport meghívása, a csoport tagjainak tájékoztatása a témáról, a szabályok ismertetése. Az ötletelés során lehet ötletkombinációkat is kialakítani, a végén pedig az ötletek rangsorolására is lehetőség van.

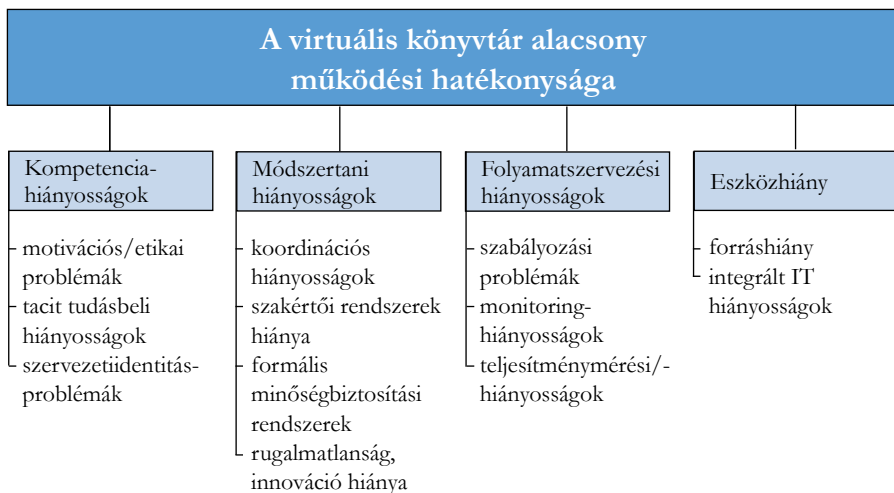
Szabályai:

- ▶ Tilos a vita, a bírálat, a mérlegelés!
- ▶ Az ötletek mennyisége fontosabb azok minőségénél!
- ▶ „Nincs szerzői jog”!
- ▶ Ne idegenkedj a szokatlantól, az utópisztikustól!
- ▶ Fejezd ki az ötletet tömören! (Susánszky, 1984)

Napjainkban a brainstormingnak egy új megoldása válik egyre népszerűbbé, amikor is az ötletelés számítógépes hálózaton keresztül történik. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a képernyő és a számítógép „védelme” a csoportos ötleteléseken meglévő gátlásokat képes lebontani, így az elektronikus brainstorming alkalmas a közösségi munka előnyeinek kiaknázására. A résztvevők „együtt vannak egyedül” a problémával, újabbnál újabb megoldásokra ösztönözve egymást. Amíg a hagyományos brainstorming esetében a csoport méretének növekedésével a csoport teljesítménye csökken, addig a hálózati brainstorming annál hatékonyabb, minél nagyobb a résztvevők száma.

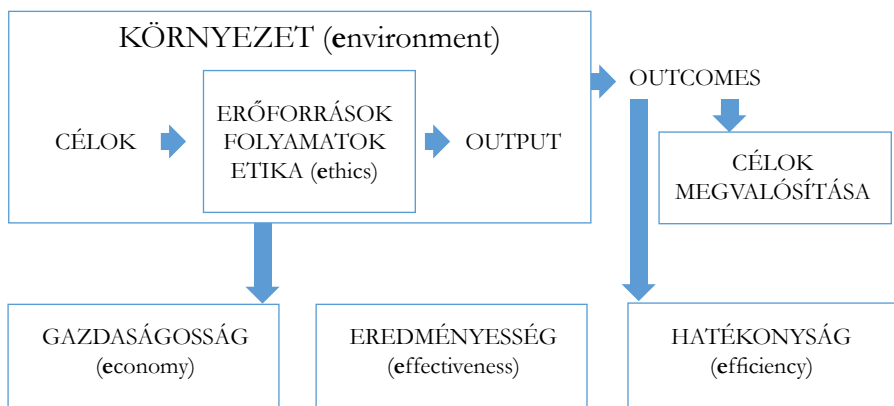
## 5. Teljesítményfókuszú vezetési modell

A szervezeti teljesítmény menedzselése napjainkban egyre hangsúlyosabbá válik a közszféra szervezeti számára éppúgy, mint az üzleti szféra szervezeteinél. Ez hozzásegítheti a szervezeteket a minőségi szolgáltatási tevékenységük hatékony és hatásos megvalósításához. Annak érdekében, hogy a teljesítménymérés és értékelés valóban vezetést támogató eszközzé váljon, olyan folyamatok kialakítására van szükség, amelyek a szervezet és az egyén teljesítményét mérhető, eredményorientált módon ragadják meg, hozzárendelve a motivációs elemeket. A teljesítmény menedzselése a stratégiaorientált vezetés elengedhetetlen feltétele, ami kiemelt fontossággal bír a közfeladatokhoz kapcsolódó forrásallokáció és a lakosság igényeinek egyre színvonalasabb kielégítése közötti összhang megteremtésében. Következésképpen a szervezeti és egyéni teljesítménymérésnek és -értékelésnek integrálódnia kell abba a folyamatstruktúrába, amely a stratégiai tervezéstől a megvalósításon keresztül elvezet a célok eléréséhez. Ebben jelenthet módszertani segítséget egy teljesítményalapú vezetési keretrendszer. Az, hogy ez a keretrendszer milyen folyamatokat és módszeregyütteseket tartalmaz, részben szabványosítható, részben szervezetspecifikus kell, hogy legyen. Ezen integrált irányítási szemlélet lényege az, hogy egységes, komplex folyamat részeként kezeli a stratégiaalkotást és a szervezeti szintű stratégiai célhierarchia meghatározását, majd ezekhez rendeli a cél megvalósítását nyomon követő mutatószámrendszer (mennyiségi, minőségi) kialakítását, a teljesülést támogató akciók nevesítését, valamint a szervezeti egységekhez, egyénekhez történő kapcsolását. A folyamat ciklikus jellegű, hogy a visszacsatolások segítségével az elért eredmények, tapasztalatok alapján az esetlegesen szükséges módosítások végrehajthatóak legyenek. Jó példa erre egy virtuális könyvtár problémafája amely alapul szolgál a vezetési keretrendszer módszerkombinációjának kialakításához, ezt a 11. ábra szemlélteti.



*11. ábra: Egy virtuális könyvtár problémafája  
A szerző saját szerkesztése*

A kialakítandó teljesítményalapú vezetéstámogató rendszer mozgásterét a közsférában alkalmazott 5E szabály komplex követelményrendszerre határozza meg, melyet a 12. ábra foglal össze.



*12. ábra: Komplex követelményrendszer a közszolgáltató szervezetek működésével kapcsolatban  
A szerző saját szerkesztése*

E modell azt is megmutatja, hogy egy tevékenység, folyamat vagy fejlesztés során milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött, elvárt célt. A modell alkalmas a szervezeti teljesítmény több szempontú megragadására, az ok-okozati viszonyok feltárására, a múltbeli, jelenlegi és jövőbeli teljesítmények összekapcsolására, valamint kiindulópontot biztosít az egyéni teljesítményértékelési rendszerhez. A teljesítményalapú vezetési keretrendszerrel szembeni elvárások az alábbiakban határozhatók meg:

- ▶ célorientáltság,
- ▶ (reális) célok mérhetősége,
- ▶ rugalmasság,
- ▶ komplexitás,
- ▶ egyértelműség,
- ▶ emberi tényező fontossága
- ▶ aktualitás,
- ▶ összehasonlíthatóság,
- ▶ folyamatorientáltság,
- ▶ vezető támogató jelleg,
- ▶ következetesség,
- ▶ továbbfejlesztetheőség,
- ▶ fenntarthatóság,
- ▶ integritás,
- ▶ átláthatóság.

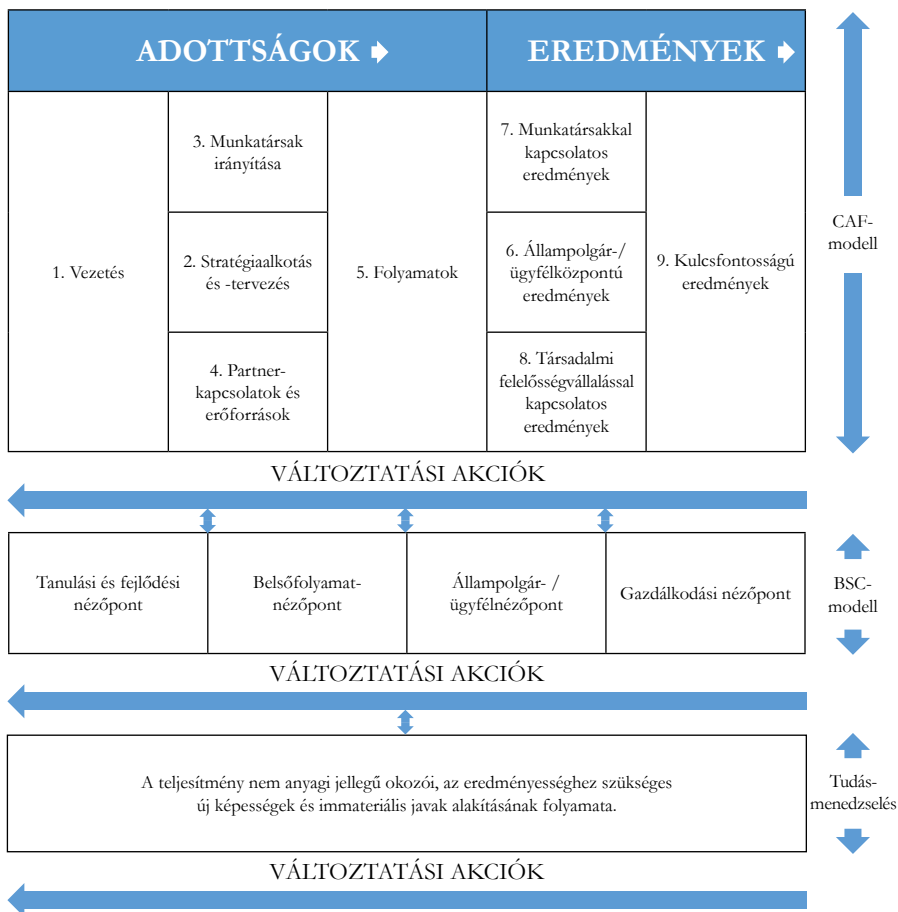
A következő lépés annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a teljesítményalapú vezetési keretrendszer milyen módszerekből, illetve azok milyen kombinációjából épüljön fel.

Általánosságban elmondható, hogy a szervezeti teljesítménymérési és értékelési gyakorlat a múlt század nyolcvanas-kilencvenes éveitől jelentősen megváltozott; napjainkban a pénzügyi teljesítménymérés dominanciájának csökkenése, a nem pénzügyi mutatók előtérbe kerülése és használata, a stratégiai teljesítménymérési rendszerek megjelenése és az értékteremtés gondolatának középpontba állítása a jellemző.

Az integrált vezetési szemlélet fontos tulajdonsága, hogy a stratégiai célokat több, a szervezeti teljesítményt befolyásoló és egymással összefüggő dimenzió szerint csoportosítja. A közszférában elterjedt CAF-modell BSC-vel kombinált alkalmazása egyrészt hozzásegíti a szervezetet a teljesítményelvárások egyén szintjére történő strukturált lebontásához, másrészt a megfogalmazott stratégiai célok és akciók megvalósulása felé tereli a szervezetet. Kiemelt fontosságú a tanulás és fejlődés nézőpontjához kapcsolódó tudásmenedzselés fejlesztését, ami a keretrendszer harmadik



pillére. Eszerint az alkalmazottak ismereteinek, szakértelmének folyamatos fejlődése mellett a problémamegoldó képesség és kezdeményezőkézség javulása is fontos, így a munkatársak céljai is jobban érvényesülhetnek, ami elégedettségük és elkötelezettségük mélyüléséhez vezethet. Az alkalmazottaknál jelentkező tudás és tapasztalat támogatott átadása hatással lehet a szervezeti stratégiára, aminek eredményeként sor kerülhet a külső és belső hatásokra reagáló célok megfogalmazására, ezt szemlélteti a 13. ábra.



13. ábra: Teljesítményfókuszú vezetési modell  
A szerző saját szerkesztése

E három módszer (CAF-modell, BSC-modell, tudásmenedzselés) együttes alkalmazásával javulhat a szervezet célelérsi hatékonysága és így működésének színvonala is. Fontos hangsúlyozni, hogy e keretrendszer nem önmagában és nem önmagáért működik, hanem rendszer- és folyamatszempléletben segíti elő a szervezeti és egyéni szintű hatékonyságot, fejlesztést és motivációt.

## 6. IRODALOMJEGYZÉK

ANWAR Mustafa – BARTA Tamás – TÓTH Tihamér. Minőségmenedzsment I. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., 2004. 180 p. ISBN 963-7163-79-4

BÁLINT Julianna – FÖLDESI Tamás – LENDVAY Marianna. Minőség: Tanuljunk és tanítsuk. 2. kiad. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság, 2000. 161 p. (Minőségmenedzsment). ISBN 963-10-3013-7

BÁLINT Julianna. Minőség: Tanuljunk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest: TERC, 2006. 375 p. ISBN 963-9535-52-4

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage == Journal of Management, 17. (1991) 1., p. 99–120. ISSN 1557-1211. Hozzáférhető: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [Megtekintve: 2012. február 14.]

BEDZSULA Bálint – TOPÁR József. Adatokra alapozott folyamatfejlesztés a felsőoktatásban == Minőség és megbízhatóság, 51. (2017) 3., p. 241–248. ISSN 0580-4485

CSIZMADIA Zoltán. Az innováció hálózati alapú megközelítése: Tudásáramlás, innovációs rendszerek, regionális hálózatok: Elméleti és metodológiai irányvonalak, nemzetközi és hazai tapasztalatok [online]. 2004. 68 p. Hozzáférhető: <http://www.social.network.hu/cikkek/CsizmadiaZoltanInnovacioMunkakozi1.pdf> [Megtekintve: 2021.10.31.]

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes. A fogyasztói magatartás alapjai. Budapest: Aula Kiadó Kft., 2008. 243 p. (Bologna – tankönyvsorozat). ISBN 978-963-9478-94-7

HOLMES, Andrew. Risk Management. Oxford, Capstone Publishing, 2002. ISBN 978-184-112-341-7

JUHÁSZ Erika, [et. al.] Projektmanagement a kultúrában. Nyíregyháza, TIT Jurányi Lajos Egyesület, 2011. hozzáférhető: <https://mek.oszk.hu/15300/15331/15331.pdf> [Megtekintve 2021. 11.23.]

KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. Balanced Scorecard: Kiensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer: Eszköz, ami mozgásba

hozza a stratégiát. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998. 301 p. ISBN 963-224-247-5

KITKA Zsuzsanna. Az integrált rendszer cseréje a HBVK-ban – folyamatfejlesztés. Prezentáció a Könyvtári Intézet Minőség és innováció képzésén. 2021.

KRAMER Tamás – MAGYAR Sándor – NÉMETH László Minőség-biztosítás, minőségellenőrzés. [Budapest]: B+V Kiadó, 2001. 164 p. ISBN 963-7746-55-2

SUSÁNSZKY János. A racionalizálás módszertana. 2. kiad. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1984. 401 p. ISBN 963-10-5800-X

TOPÁR József [et al.]. Minőségügyi tanácsadás. == POÓR József, szerk. Menedzsment-tanácsadási kézikönyv: Innováció, megújulás, fenntarthatóság. 4. kiad. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2016. p. XXX–XXX. (Menedzsment szakkönyvtár). ISBN 978-963-05-9812-5

TÓTH Tibor, szerk. Minőségmenedzsment és informatika. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság, 1999. 553 p. ISBN 963-16-3047-1

VERESNÉ SOMOSI Mariann. Teljesítményalapú szervezetalakítás elmélete és módszertana. Miskolc: Miskolci Egyetemi Kiadó, 2013. 298 p. ISBN 978-963-35-8049-3

WERNERFELT, Birger. *A Resource-Based View of the Firm* == FOSS, Nicolai J. (editor). *Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 117–130. ISBN 978-0-19-878180-6