

# Minőségmenedzsment alapok, a KMÉR

(Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere)

bemutatása,

a minőségmenedzsment keretrendszer ismertetése

*2018 május 2.*

# Dr. Topár József

## c. egyetemi docens

BME Menedzsment és  
Vállalkozásgazdaságtan Tanszék

Q. épület 312.

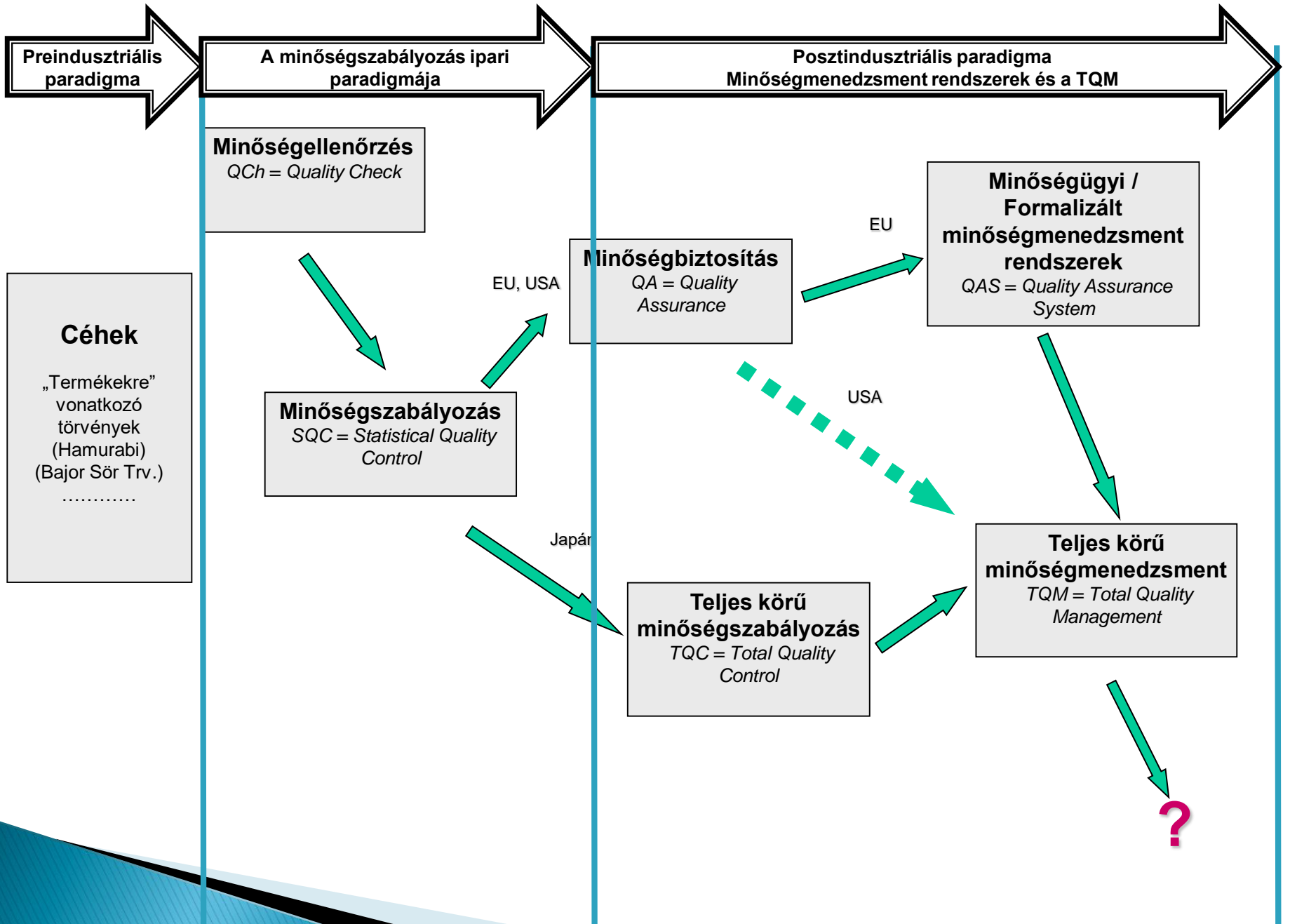
Tel: 463-2432, 463-2437

fax: 463-1606

[topar@mvt.bme.hu](mailto:topar@mvt.bme.hu)

# Minőségmenedzsment paradigmák

- ▶ Preindusztriális paradigma
  - Céhek....
- ▶ Minőségszabályozás ipari paradigmája
  - Minőségellenőrzés
  - Minőségszabályozás
- ▶ Posztindusztriális paradigma
  - Minőségbiztosítás
  - Teljes körű minőségszabályozás
  - Total Quality Management (TQM)

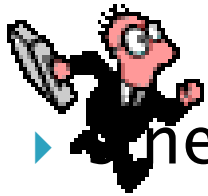


# Minőség fogalma

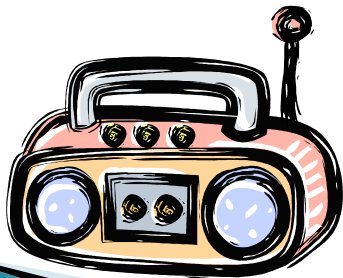
- ▶ A minőség a termék és/vagy szolgáltatás azon képességének és jellemzőinek az összessége, amelyek alkalmassá teszik a terméket és/vagy szolgáltatást arra, hogy kifejezett vagy elvárt vevői igényeket elégítsen ki.
- ▶ Minőség a vevő megfogalmazott vagy látens igényeinek való megfelelés a törvényi szabályozás keretei között.

# Vagy egyszerűen

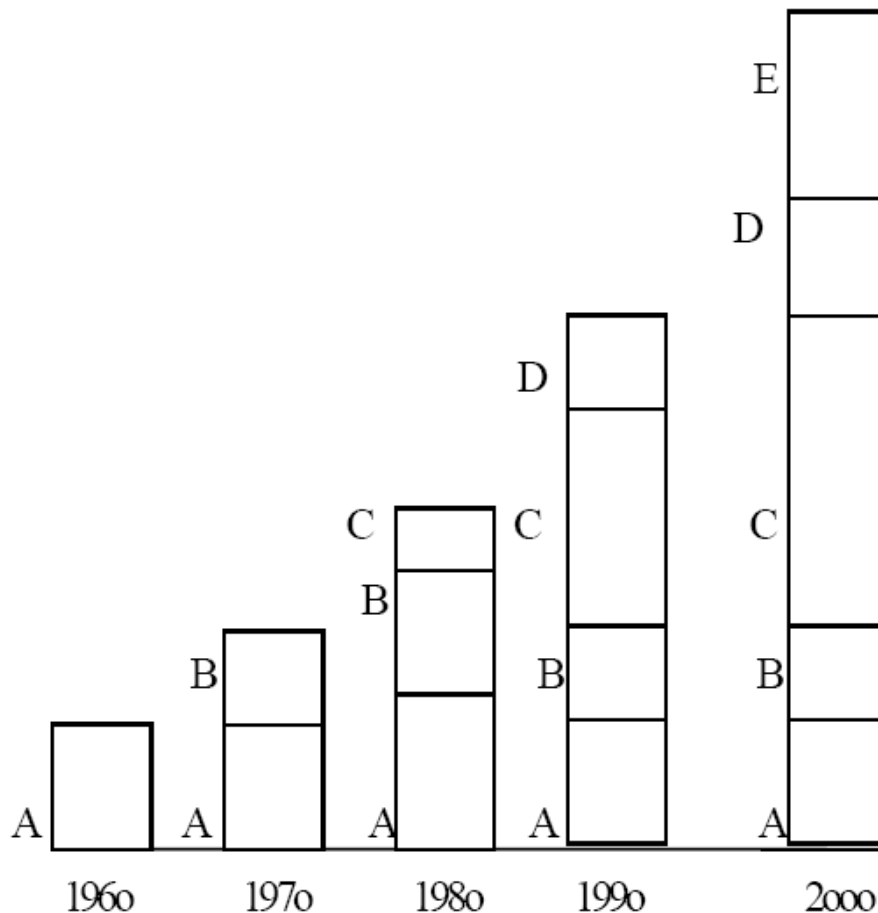
- ▶ Minőség az, amikor a vevők jönnek, ha,



- ▶ nem a termékek.



# A minőség értelmezésének fejlődése



**A= megfelelés a szabványnak**

**B= megfelelés  
a gyakorlati igényeknek**

**C= megfelelés  
a vevő igényeinek**

**D= megfelelés  
a vevő rejtett elvárásainak**

**E= megfelelés a vállalati  
kultúrának, a környezeti és  
társadalmi elvárásoknak**






# Minőségmenedzsment rendszerek célja

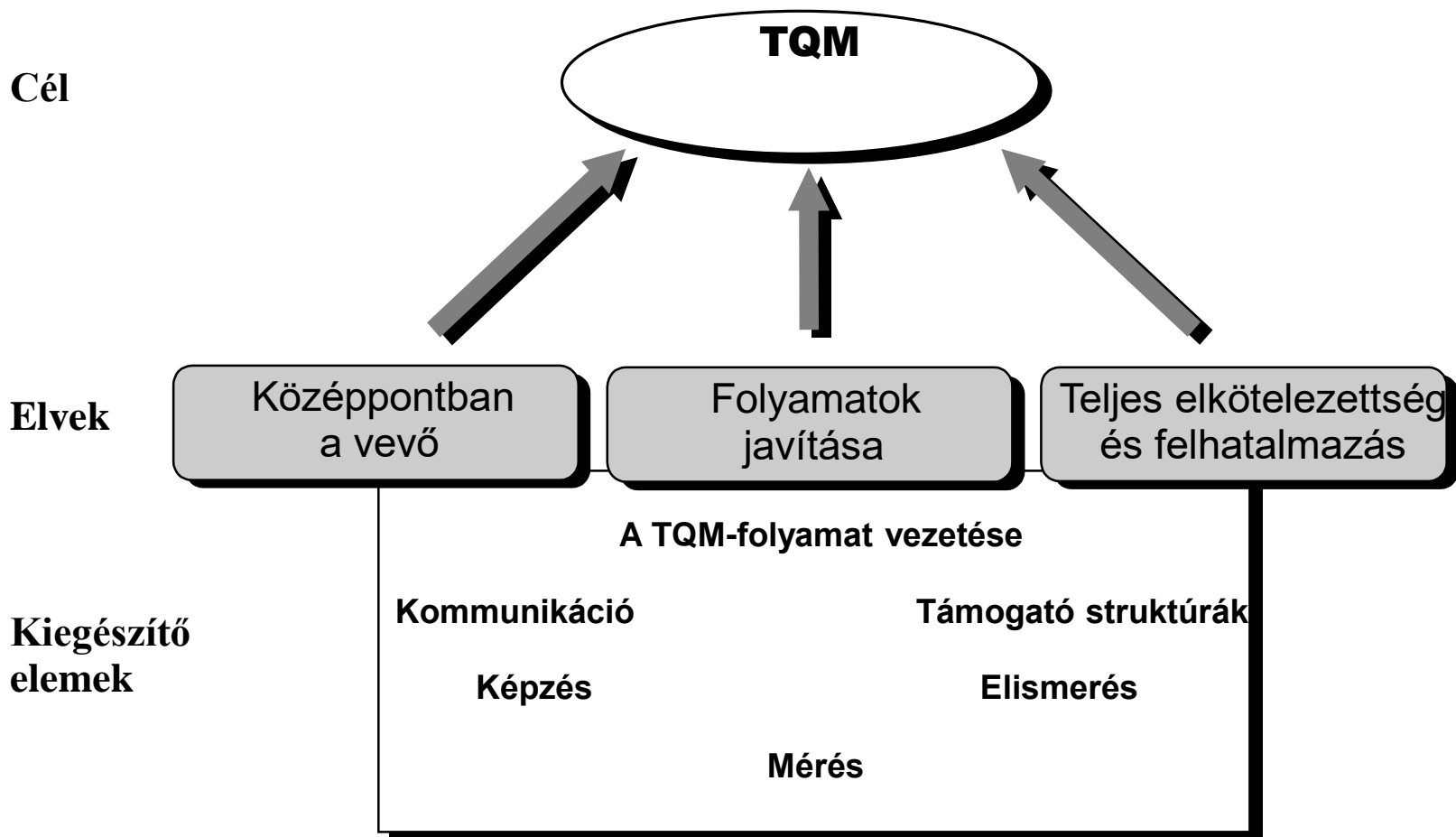
- ▶ **Az értékesítés növelése:** a piaci pozíciók megerősítése, a vevői elégedettség növelése, a régi vevők megtartása, új vevők megszerzése
- ▶ **Költségmegtakarítás:** a termelékenység növelése, a „rossz minőség” költségeinek csökkentése



# Minőségiskolák összehasonlítása

Jellemző	japán 	amerikai 	európai 
Terjeszkedés	<b>tömeges, alulról</b>	<b>felülről, „hólabda elv”</b>	<b>termelés és technológia menedzsment</b>
Vivőréteg	<b>minőségi körök</b>	<b>top menedzsment</b>	<b>középvezetés</b>
Specialitások	<b>teljes-körűség, elemi, egyszerű technikák</b>	<b>menedzsment környezet, más súlypontok</b>	<b>formalizálás szabályozottság</b>
Kulcselem	<b>a minőségi körök</b>	<b>a menedzsment klíma</b>	<b>a dokumentált nyomkövetés</b>
Hazai „rés”	<b>Motivációs és kulturális</b>	<b>Menedzsment</b>	<b>Minőség-kulturális</b>

# TOTAL QUALITY MANAGEMENT



# VEVŐKÖZPONTÚSÁG

# A vevő azonosítása

## Ki tulajdonképpen a vevő?

- ▶ A vevő volt és marad a legfontosabb személy ebben az irodában... akár személyesen, akár levélben jelentkezik.
- ▶ A vevő nem függ tőlünk ..., mi függünk tőle.
- ▶ A vevő nem zavaró tényezője a munkánknak, ... hanem éppenséggel annak célja és értelme. Nem teszünk neki szívességet, amikor kiszolgáljuk, ... ő tesz szívességet azzal, hogy nekünk lehetőséget nyújt erre.

# A vevő azonosítása

## Ki tulajdonképpen a vevő?

- ▶ A vevő nem azért van, hogy vitatkozzunk vagy szellemi párbajt vívjunk vele.
- ▶ A vevő ellenében még soha senkinek nem lett igaza.
- ▶ A mi dolgunk nem egyéb, mint úgy bánni a vevővel, hogy az hasznos legyen mind neki, mind pedig saját magunknak.

# Ki a vevő?

Konkrétan kell tudnunk, hogy:

KI a VEVŐNK és MIRE?

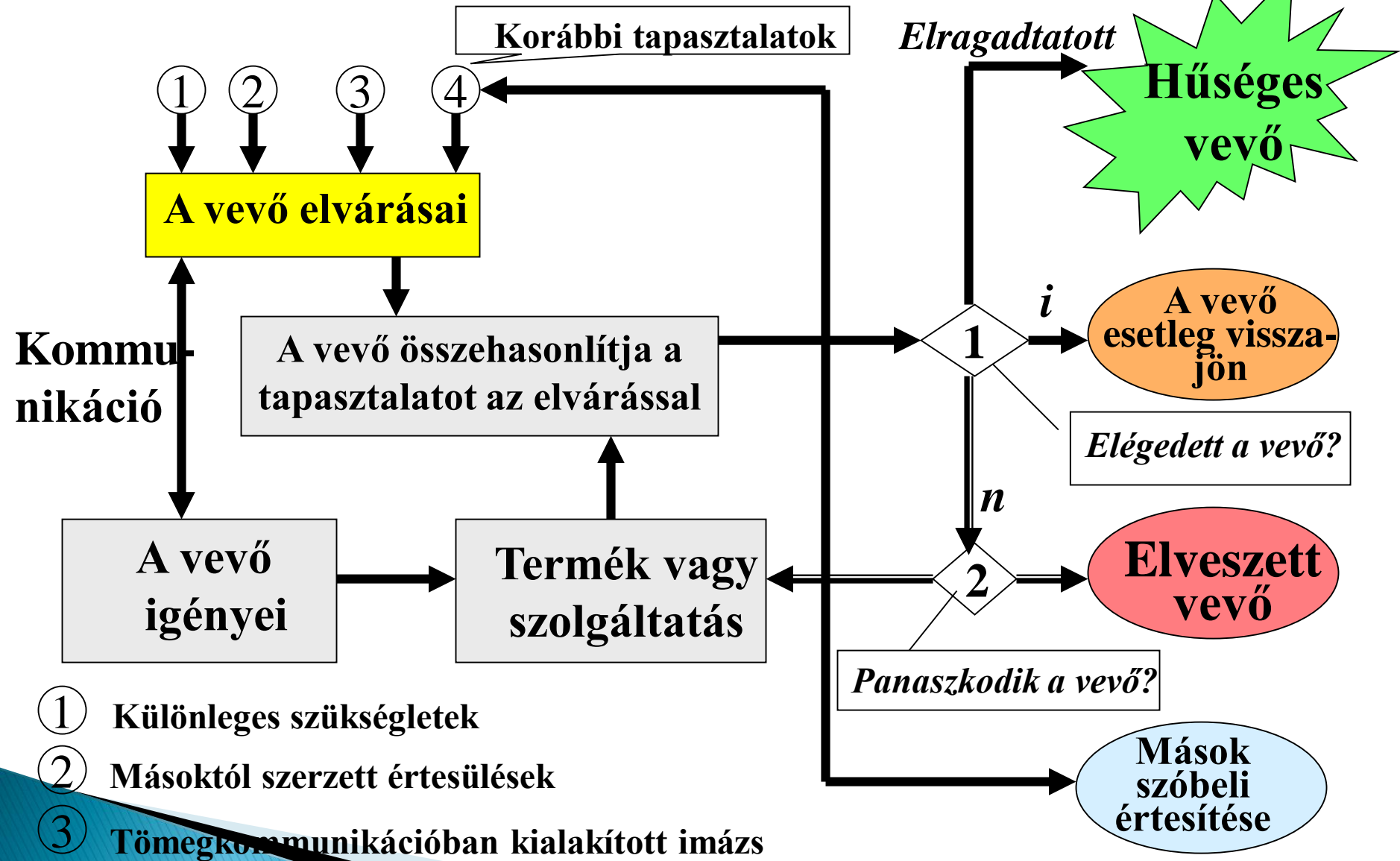
*Kivel tárgyaljunk? (konkrét személyek!)*

A belső vevő koncepciója:

$$90 \% \times 90 \% \times 90 \% = 73 \%$$



# A vevő elégedettsége



# A vevők elvárásainak megértése

- ▶ Termék vagy szolgáltatás vevőinek azonosítása
- ▶ Mit akarnak a vevők?

# A vevők elvárásainak megértése

1. Milyen termékkel/szolgáltatással kapcsolatos jellegzetességeket óhajtanak a vevők?
2. Milyen teljesítményszint szükséges elvárásaik kielégítéséhez?
3. Milyen a különböző jellemzők viszonylagos fontossága?
4. Mennyire elégedettek a vevők a teljesítmény jelenlegi szintjével?

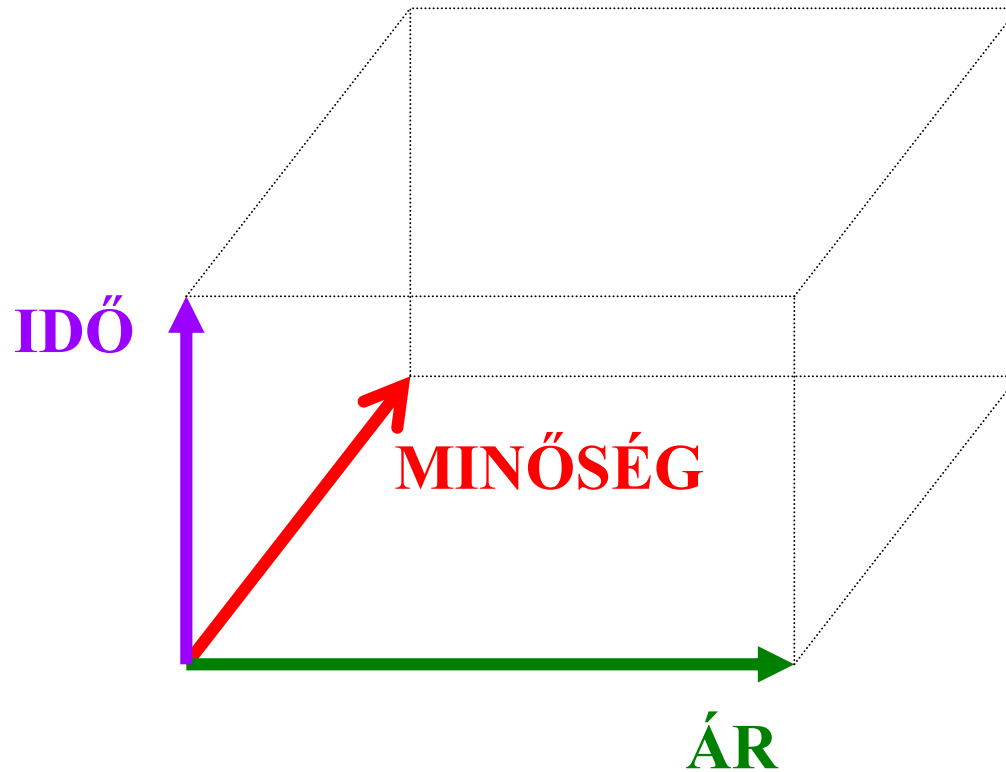
# A vevők elvárásainak megértése

A VEVŐ ELVÁRJA, HOGY

**ÉRTÉKET**

KAPJON

# Gyorsabb, jobb, olcsóbb



# A minőség nyolc dimenziója

1. Teljesítmény
2. Különleges tulajdonságok
3. Megbízhatóság
4. Megfelelés
5. Tartósság
6. Szerviz
7. Esztétika
8. Márka neve

# A szolgáltatások minőségének tíz meghatározója

1. Megbízhatóság
2. Alkalmazkodóképesség
3. Hozzáértés
4. Hozzáférhetőség, elérhetőség
5. Udvariasság
6. Kommunikáció
7. Hitelesség
8. Biztonság
9. A vevő megértése
10. Kézzelfogható tényezők



# Kimondatlan, kimondott és lappangó igények

## 3. Szint

Értéktöbbletet hordozó jellemzők és tulajdonságok; a vevő nem is várja ezeket (*lappangó*)

---

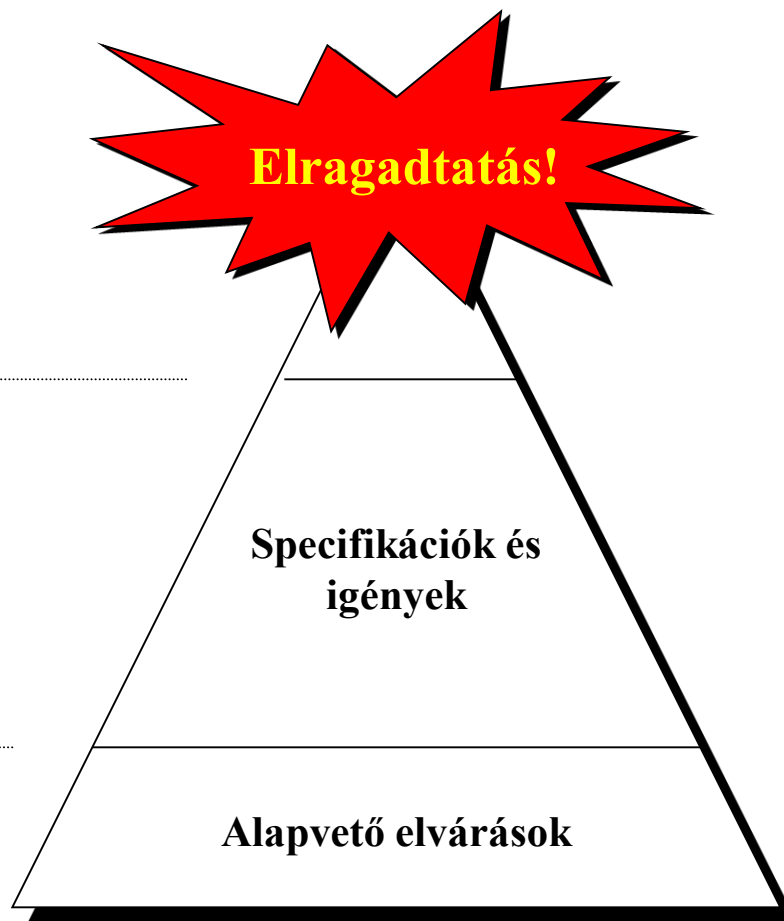
## 2. Szint

Opciók és kompromisszumok; a vevő szabadon választhat közülük (*kimondott*)

---

## 1. Szint

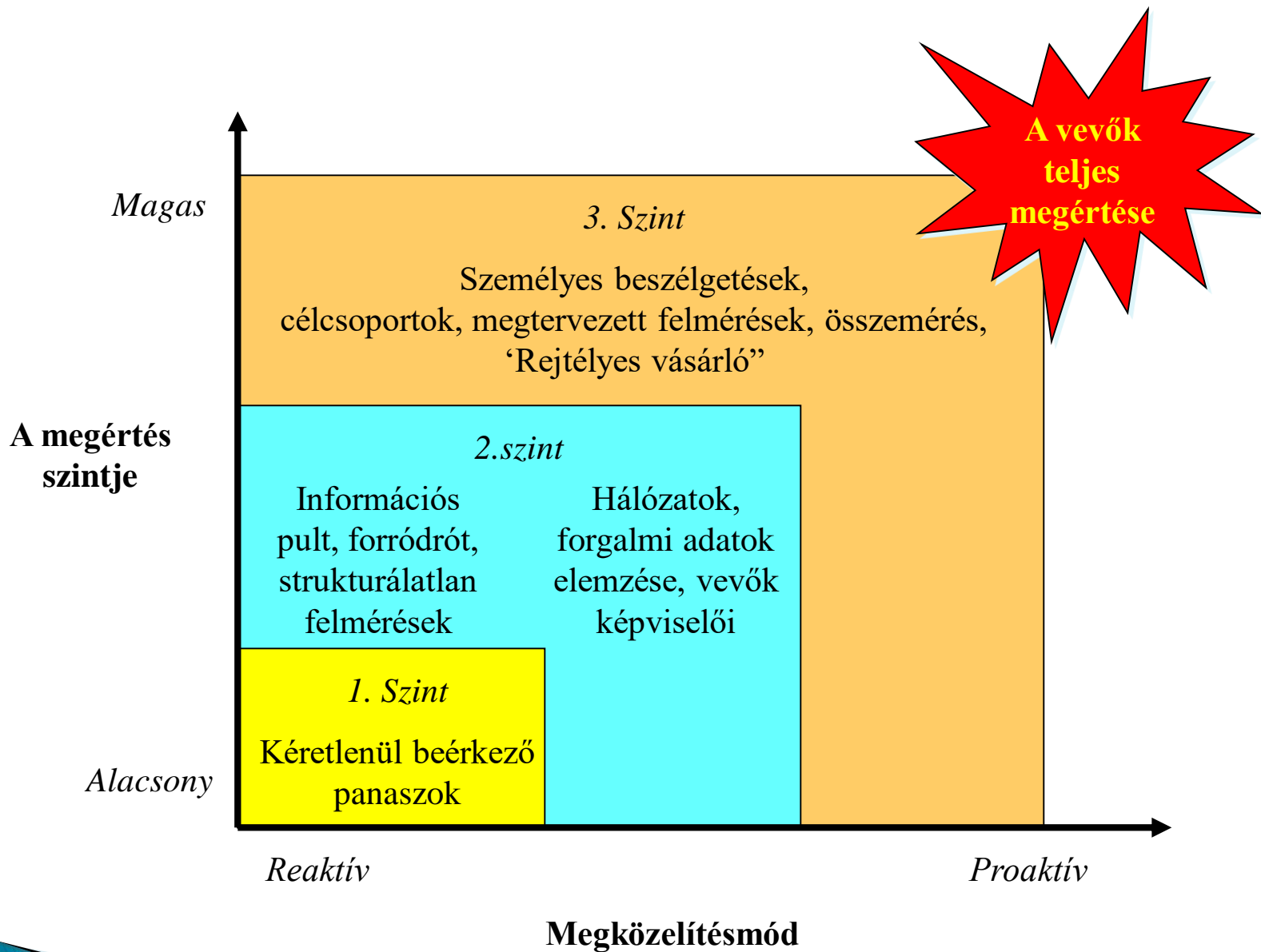
Minimális teljesítmény szint; jelenlétét mindenkor feltételezik (*kimondatlan*)



# A vevők megértését szolgáló mechanizmusok

Azt nyújtani a vevőnek, amit akar  
korántsem olyan nehéz, mint kitalálni, hogy mit  
akar.

– *Amanda Bennett*



# Vevői igények és elégedettség vizsgálata

A vevő boldogtalan, a kívánt tulajdonságok nincsenek jelen

*A vevő akarja*



*A vevő nem kapja meg*

<b>Figyelem!</b>	<b>Bravó!</b>
<b>Ne aggódj, sebjaj!</b>	<b>Hagyd abba, vagy kommunikálj!</b>

*A vevő megkapja*



*A vevő nem akarja*

Hagyjuk abba a szállítást vagy oktassuk ki a vevőt produktumunk hasznáról

# FOLYAMATOK FOLYAMATOS FEJLESZTÉSE/ FOLYAMATOK MENEDZSELÉSE

*"A terméket megreparálni már túl késő,  
E helyett javítsuk a folyamatot"*

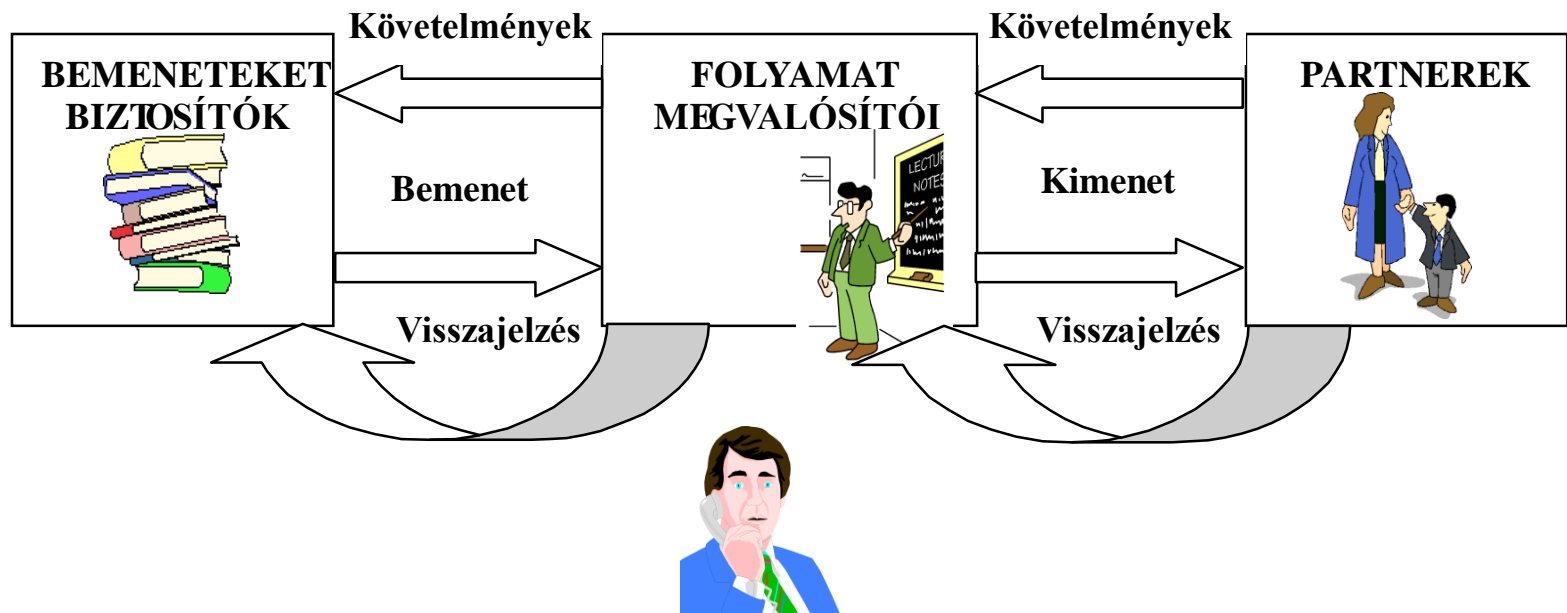
*Gerald Shea*

*Exxon Kutatási és Műszaki Tudományos Vállalat*

# Mi a folyamat ?

- ▶ A folyamat tevékenységek, változtatások, esetleg működési elemek sorozata, algoritmus, mely valamilyen cél elérésére irányul.
- ▶ A folyamat egy vagy több feladat, amely bemeneteket (inputokat) kimenetekké (outputokká) alakít a partner vagy egy másik folyamat számára, személyek, eljárások, eszközök segítségével.

# Mi a folyamat ?





# A folyamat résztvevői

## Definíciók:

1. Vevők
2. Munkacsoport
3. Szállítók
4. Gazda

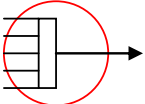

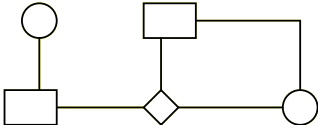
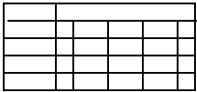

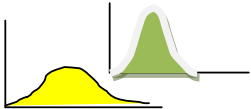
# KULCSFONTOSÁGÚ FOLYAMATOK MENEDZSELÉSE

*”A terméket megreparálni már túl késő,  
e helyett javítsuk a folyamatot”*

*Gerald Shea*

*Exxon Kutatási és Műszaki Tudományos Vállalat*

# Kulcsfontosságú folyamatok menedzselése

	<b>Azonosítsuk a sikert befolyásoló kulcsfontosságú folyamatokat</b>
	<b>Jelöljük ki a gazdát</b>
	<b>Tervezzük meg a folyamat definiálásának és dokumentálásának megközelítésmódját</b>
	<b>Mérjük össze a teljesítményt a vevők elvárásaival</b>
	<b>Ellenőrizzük a folyamatot a várható teljesítmény elérése érdekében</b>
	<b>Javítsuk a teljesítőképességet, hogy megfelelhessünk a vevők elvárásainak</b>
<b>Ft</b>	<b>Optimalizáljuk a hatékonyságot és a termelékenységet</b>

# HAT LÉPÉS A FOLYAMAT-JAVÍTÁS FELÉ

*"Sültgalamb márpedig nem létezik".*

*W. Edwards Deming*

# A folyamatfejlesztés „hat lépéses” modellje

1. Probléma, eltérés meghatározása

2. Folyamat azonosítása és dokumentálása

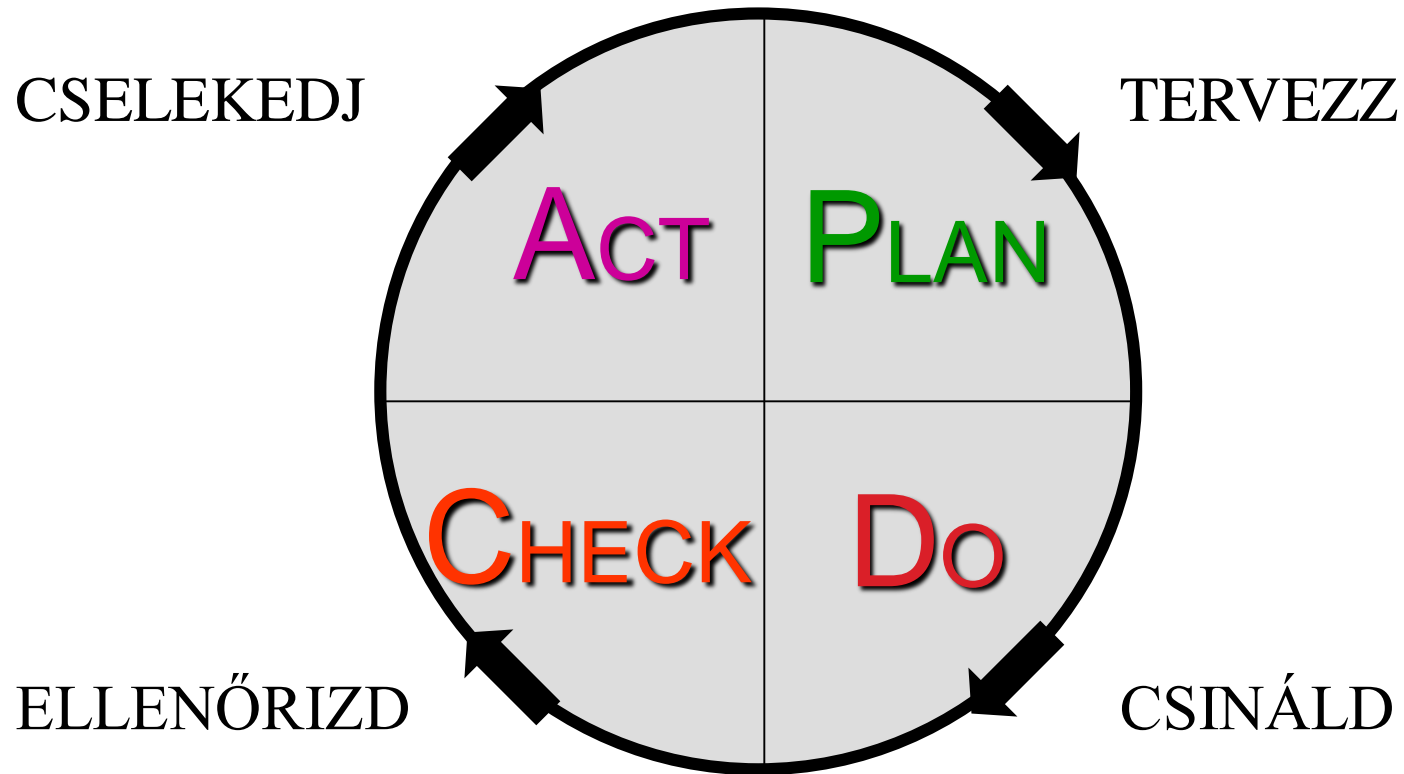
3. Teljesítmény mérése

4. Okok és okozatok („Miérttek”) megértése

5. Javaslatok, megoldások kifejlesztése és kipróbálása

6. Megoldások gyakorlatba történő alkalmazása és értékelése

# PDCA ciklus



# A teljesítmény mérése

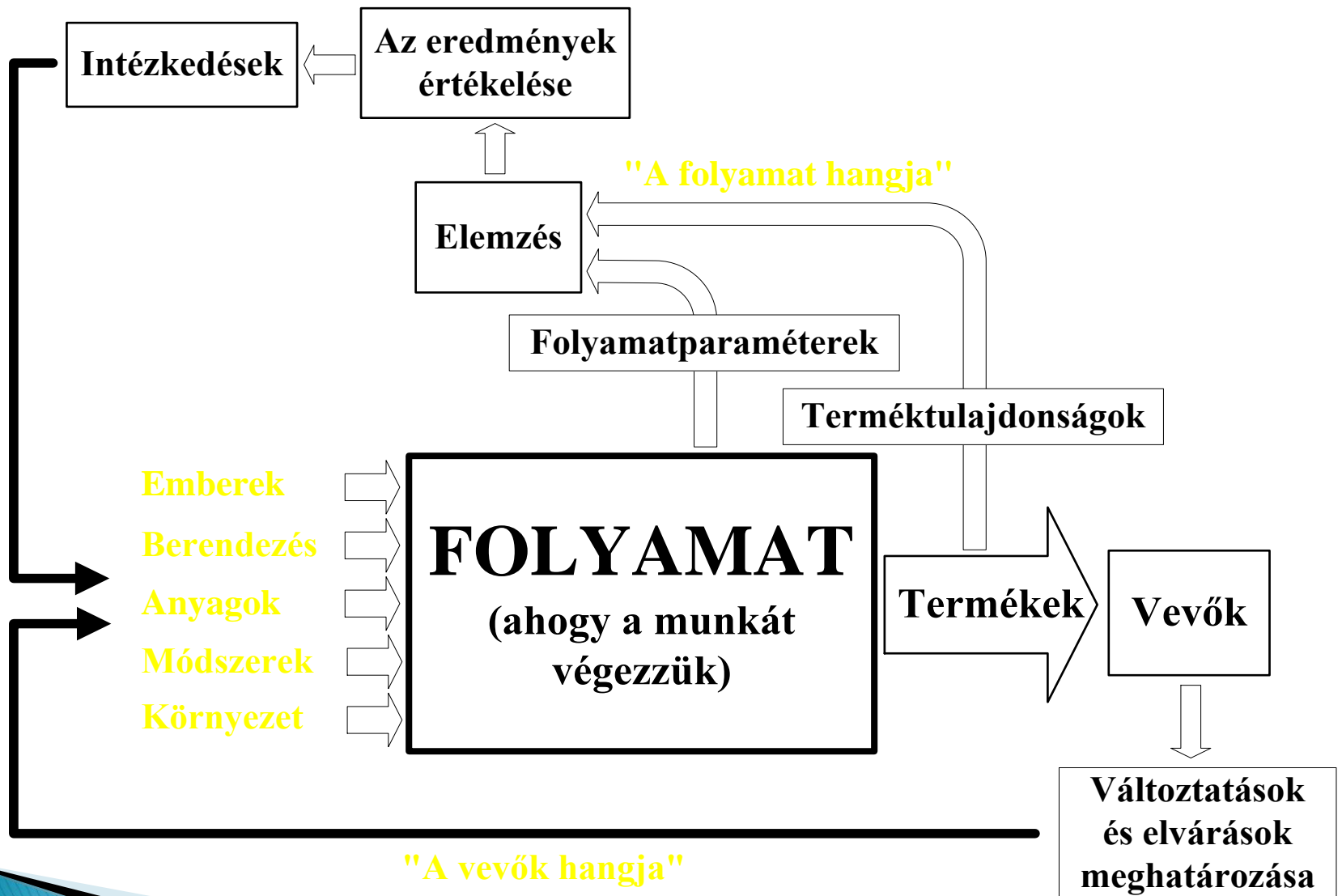
*"Istenben bízunk. A többieknek adatokat kell szolgáltatniuk."*

"Hiszek a TQM koncepcióiban, de én a magam részéről nem tudom alkalmazni őket, mert a munkám nem mérhető."



# A mérés három szintje

- ◆ a folyamaton belüli műveletek ellenőrzésére szolgál,
- ◆ a szállított termékekre,
- ◆ a végeredmény mennyiségi meghatározására.



# Az eredmény négy dimenziója

1. A felhasználóknak és vevőknek szállított termékek és szolgáltatások.
2. A tulajdonosok pénzügyi haszna.
3. Az alkalmazottaknak munkájukkal kapcsolatos elégedettség-érzete.
4. A tágabb közösségre gyakorolt társadalmi hatás.

# Tippek a mérésre

## A mérési rendszerek fontosabb változói:

- ▶ A bemutatás egyszerűsége (kevés és érthető)
- ▶ Láthatóság
- ▶ Minden érdekelt fél elkötelezettsége
- ▶ A műveletek teljes területéről torzítás mentesen begyűjtött elsődleges információk
- ▶ Közvetlen mérése annak, hogy mi a fontos
- ▶ Annak elérése, hogy mindenki egyformán érezze a szüntelen javítás szükségességét

# A VEZETŐ SZEREPE

*”... tudomásunk szerint minden sikeres minőségi forradalom a felső menedzsment részvételével történt*

***EGYETLEN KIVÉTELT sem ismerünk.”***

-

*Dr. J. M. Juran*

# Vezetői – menedzseri szerepkör

## Menedzselés

- ▶ Tervezés
- ▶ Szervezés
- ▶ Irányítás
- ▶ Összehangolás
- ▶ Ellenőrzés

EREDMÉNYEK  
ELÉRÉSE

## Vezetés

- ▶ Látomás
- ▶ Igazodás
- ▶ Hatáskörrel való felruházás
- ▶ Betanítás
- ▶ Törődés

RENDSZEREK  
JAVÍTÁSA

# JÖVŐKÉP

Megvalósítás  
(cselekedetek)

**Elkötele-  
zettség**

**Stílus**

Konkrét  
szándék

**Célkitűzések**

**Módszertan**

Általános  
szándék

**Célok**

**Üzletpolitika**

Alap  
(irányultság)

**Küldetés**

**Értékek,  
etikai normák**

**Mit?**

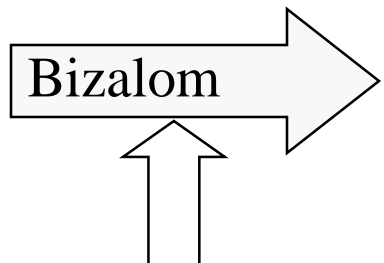
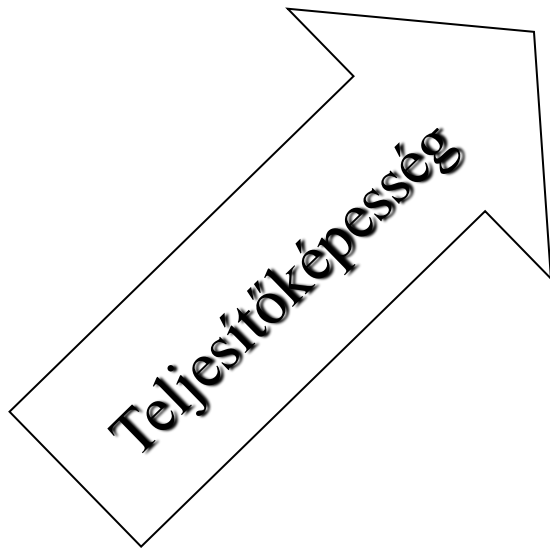
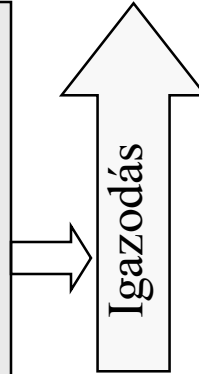
**Hogyan?**

# A DOLGOZÓK NAGYOBB HATÁSKÖRREL VALÓ FELHATALMAZÁSA



### *Az igazodás kiépítése:*

- Küldetés, látomás, értékek és célkitűzések tanítása
- Fentiek iránti elkötelezettség megteremtése



### *Kölcsönös bizalom megteremtése:*

vezetők ↔ alkalmazottak

# Szervezeti önértékelés

# Mi az önértékelés?

TQM filozófiához kapcsolódó  
minőségértékelési módszer

Célja:

- ▶ a teljes szervezet teljesítményének magasabb minőségi szintre emelése;
- ▶ stratégiai szintű fejlesztése;
- ▶ a szervezeti kiválóság elérésére való törekvés

# Mi az önértékelés?

Az önértékelés a szervezet tevékenységeinek és eredményeinek szisztematikus, rendszeres és összehasonlító felülvizsgálata, amely támpontot nyújt a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározásához

# Az önértékelés folyamata

**1. Lépés:**  
Az elkötelezettség  
kialakítása és fenntartása

**2. Lépés:**  
A kommunikációs stratégia  
kialakítása és gyakorlatba ültetése  
a 3–8. lépésig

**3. Lépés:**  
Az önérté-  
kelési folyamat  
megtervezése

**4. Lépés:**  
A folyamatban résztvevők  
kiválasztása és képzése

**5. Lépés:**  
Az önértékelés kivitelezése

**6. Lépés:**  
Az eredmények áttekintése  
és rangsorolása

**7. Lépés:**  
Beavatkozási tervek kialakítása  
és gyakorlatba ültetése

**8. lépés:** A fejlődés nyomon követése és az  
önértékelési folyamat felülvizsgálata

**A SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉSI  
(MINŐSÉG DÍJ) MODELLEK  
SZEREPE A  
MINŐSÉGMENEDZSMENT  
RENDSZEREK FEJLESZTÉSÉBEN**

# ELŐZMÉNYEK

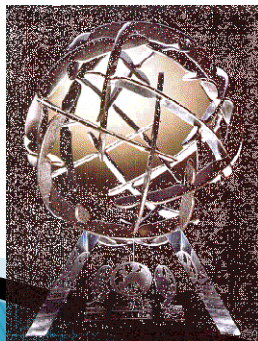
- Deming-díj



- Malcolm Baldrige National Quality Award



- Európai Minőségi Díj



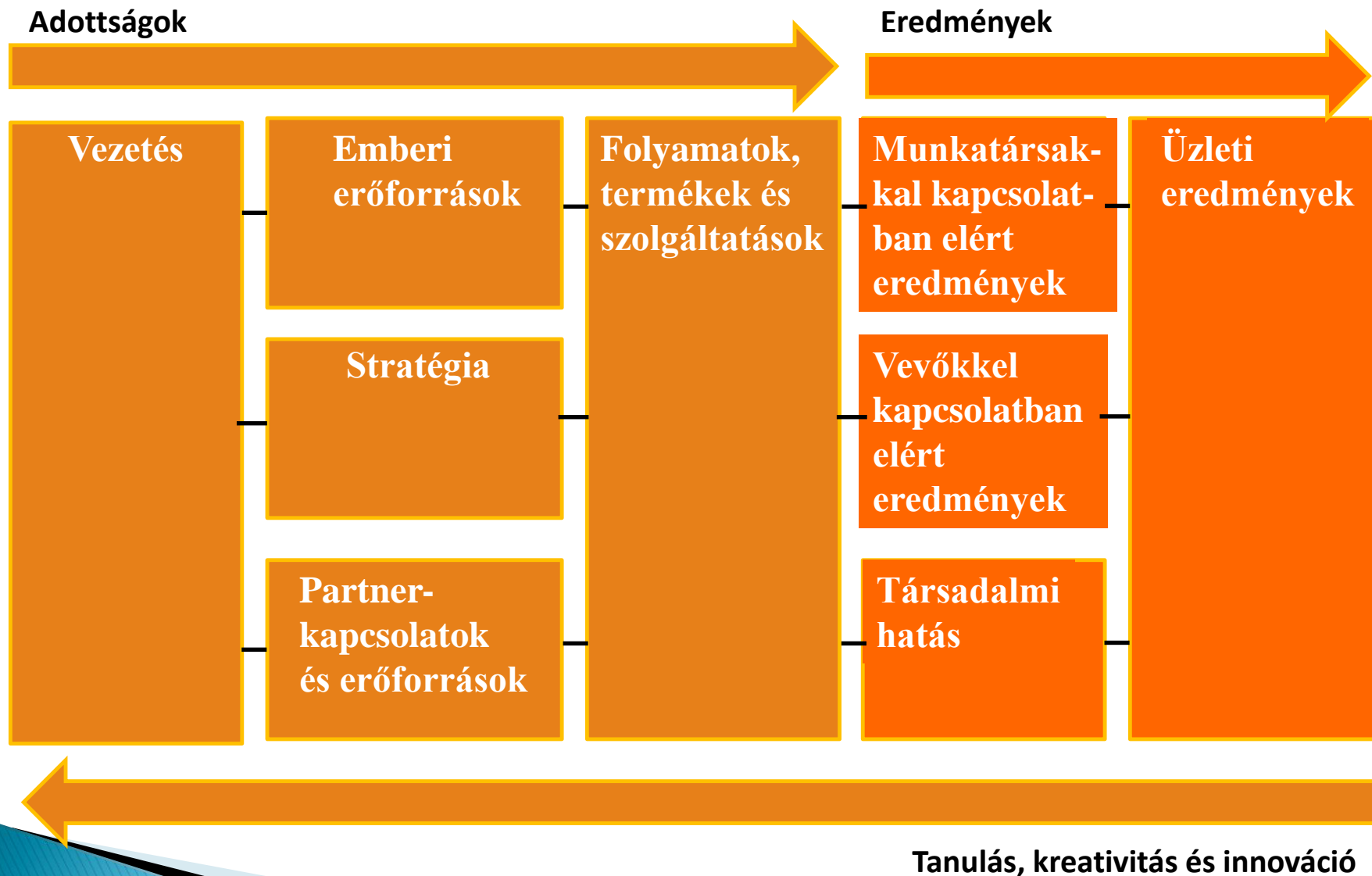
# A Malcolm Baldrige Díj kritériumai

	1993	1996	1997	2005	2011
Vezetés	100	90	110	120	120
Stratégiai tervezés	60	55	80	85	85
Vevői fókusz	300	250	80	85	85
Mérés elemzés és tudásmenedzsment	70	75	80	90	90
Emberi erőforrás fejlesztés	150	140	100	85	85
Folyamat minőségének menedzselése	140	140	100	85	85
Minőségi és működési eredmények	180	250	450	450	450



# Az EFQM Kiválósági Modell

# EFQM modell \_2013



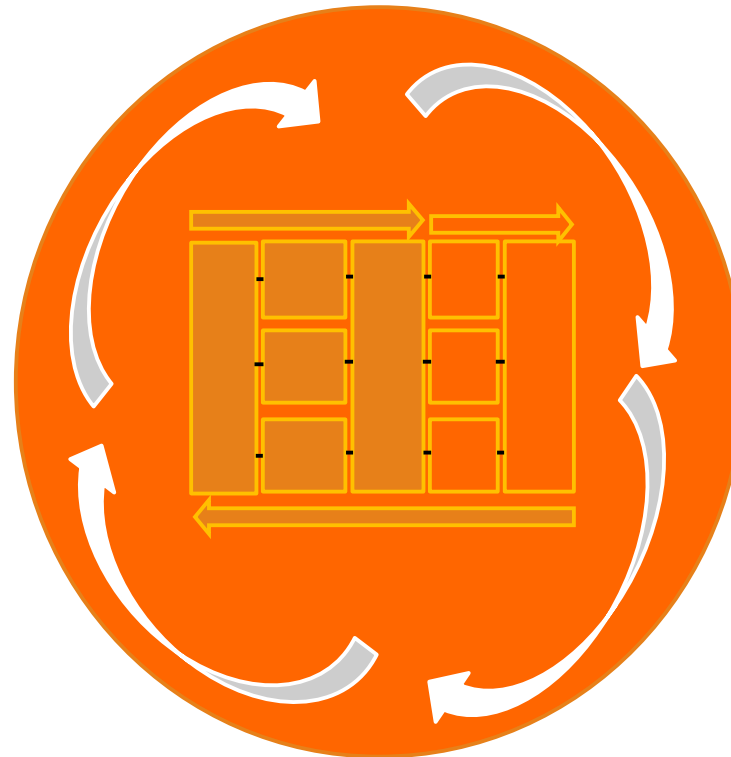
# EFQM Kíválóságmodell – RADAR

- ▶ Eredmények (Results)
- ▶ Megközelítés, módszer (Approaches)
- ▶ Alkalmazás, feladatok lebontása (Deployment)
- Elemzés és értékelés (Assessment)
- Felülvizsgálat (Review)

# RADAR

**ELÉRNI KÍVÁNT EREDMÉNYEK  
(RESULTS)**

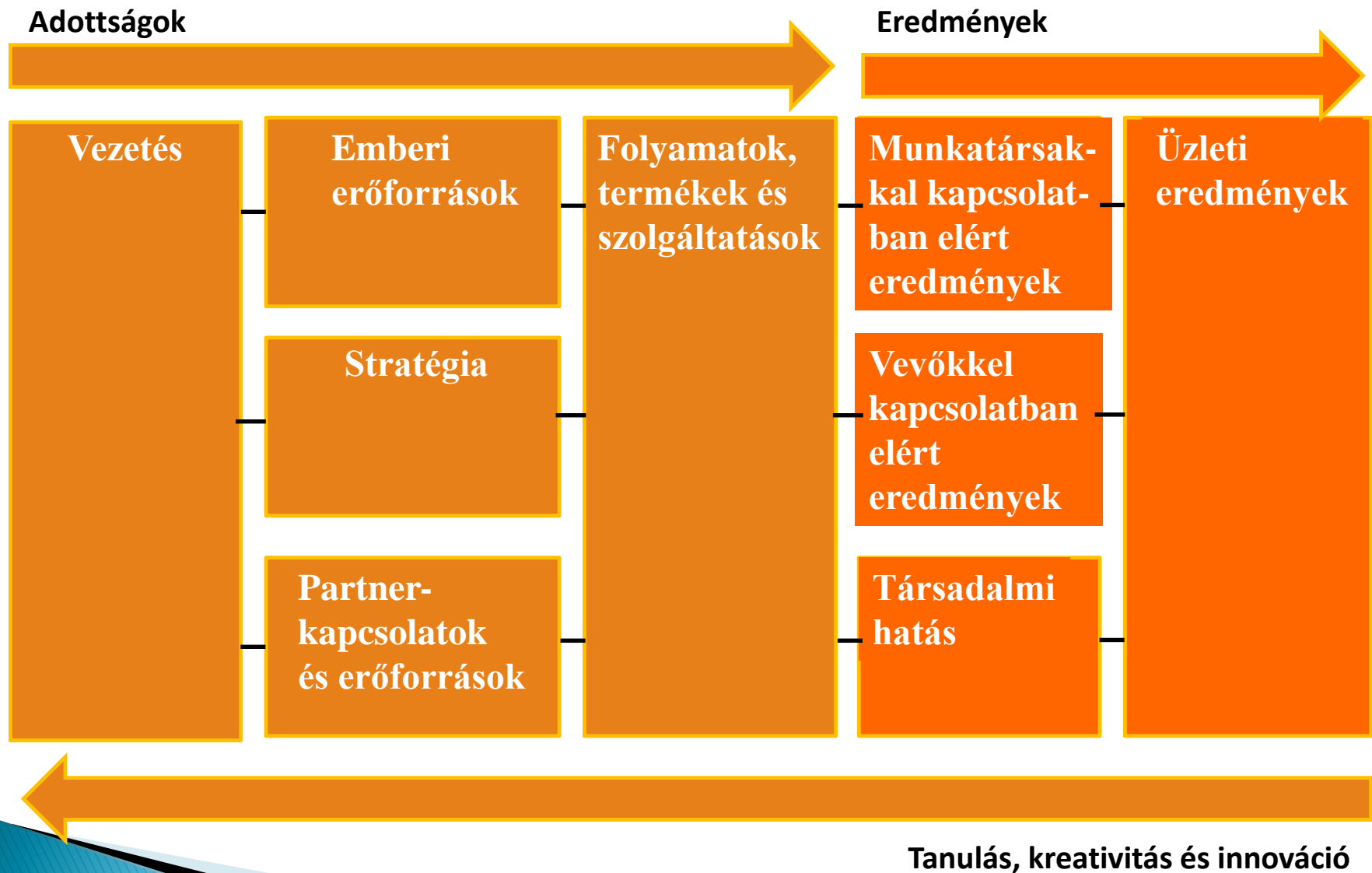
**MEGKÖZELÍTÉSEK ÉS A  
GYAKORLATBA ÜLTETÉS  
ÉRTÉKELÉSE ÉS  
FINOMÍTÁSA  
(ASSESS AND REFINE)**



**MEGKÖZELÍTÉSEK  
KIALAKÍTÁSA  
ÉS FEJLESZTÉSE  
(APPROACHES)**

**MEGKÖZELÍTÉSEK GYAKORLATBA ÜLTETÉSE  
(DEPLOY)**

# EFQM modell \_2013



# CAF az Általános Értékelési Keretrendszer

# Mi a CAF? (Közös Értékelési Keretrendszer)

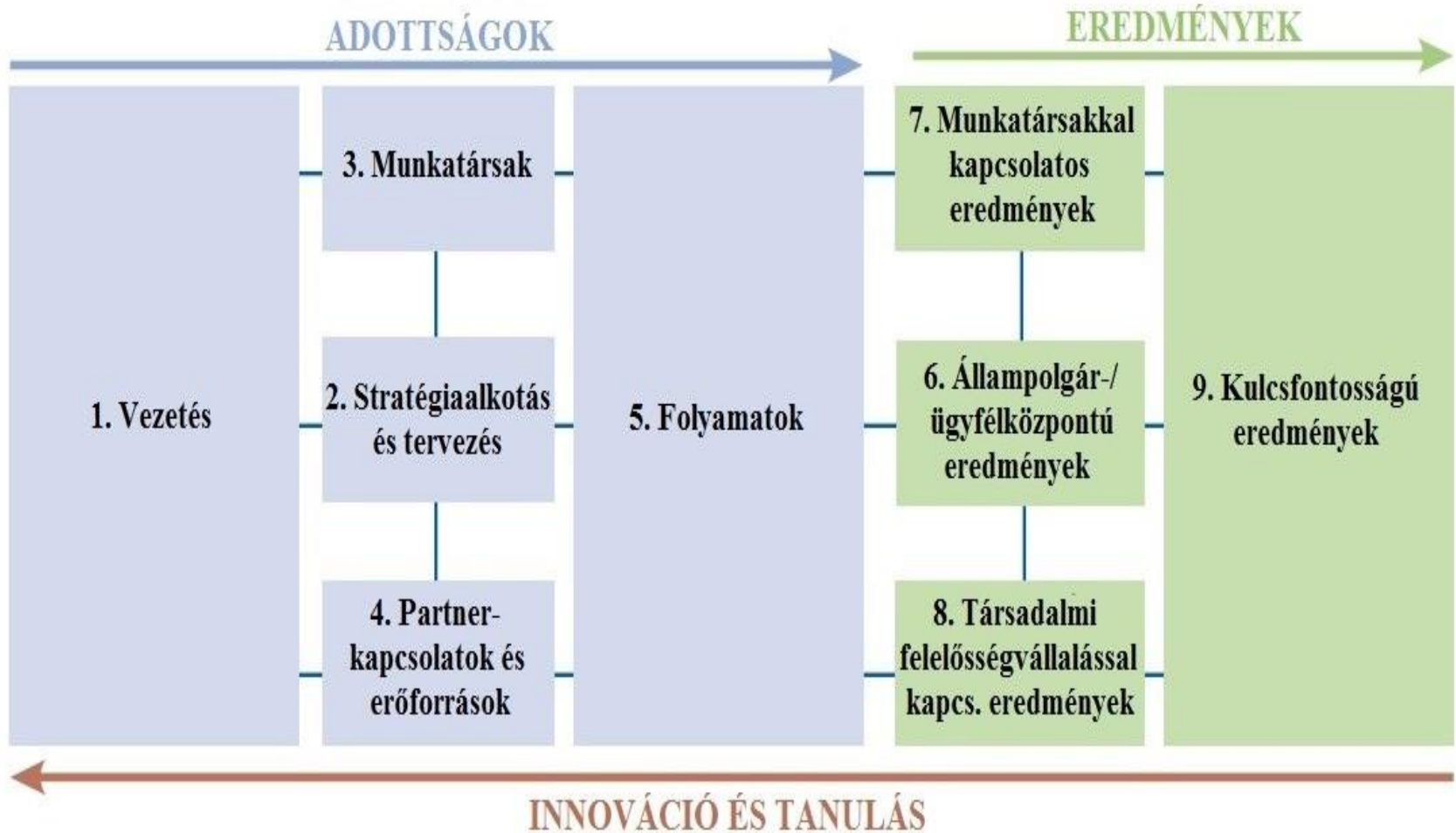
- ▶ Szervezeti önértékelési módszer, amely a TQM-ben megfogalmazott célokat vállaló szervezetek mérési eszköze
- ▶ Az EU CAF munkacsoportja dolgozta ki: EU ajánlás
  - Maastrichti Európai Közigazgatási Intézet (EIPA)
  - EFQM és a Speyer Egyetem szakértői hálózattal közösen
  - 2000, 2002, 2006, 2013
  - Nemzeti változatok, adatbázisok

# Mi a CAF?

- ▶ Kifejezetten a közigazgatásra (közszolgálatra, közszektorra) specializált modell
- ▶ Könnyen használható
- ▶ „Testre szabva” bármilyen típusú közigazgatási szerv használhatja
- ▶ Nagy méretű szervezetekben részlegekre is használható!!??
- ▶ Ingyenes, köztulajdon ➡ költséghatékony



# A CAF modell



# **A MODELLEK ALKALMAZÁSÁNAK HASZNA**

- **eszköz a minőségügyi (!) rendszer értékelésére**
- **erősségek és továbbfejlesztési lehetőségek**
- **rendszeres önértékelés: a fejlődés trendje látható**
- **állandó fejlesztés erősítése**
- **a cím, díj elnyerésének előnyei**

# Legfontosabb tanulságok

- ▶ Folyamatmenedzsment szemlélet
- ▶ Alapvető teljesítmény célok és mutató számai (nem csak pénzügyi mutatók!)
- ▶ Stratégia és célrendszer összefüggései
- ▶ Az önértékelési kultúra megteremtése
- ▶ .....Cím...Díj pályázat esetén többszöri pályázat készítés és pályázat benyújtás

# Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere

(KMÉR)

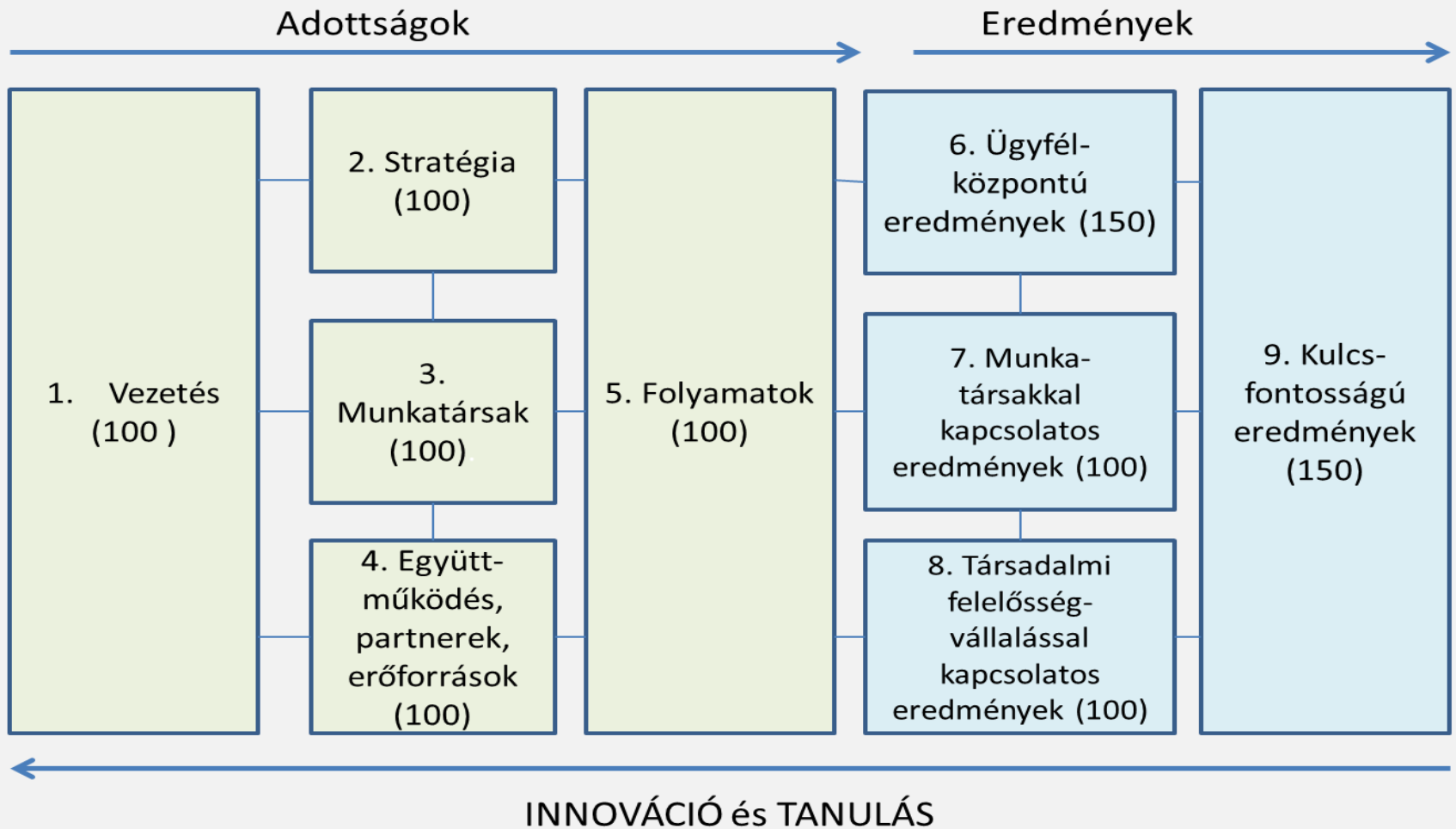
# KMÉR kialakításának szempontjai

- ▶ Támogassa a könyvtárak TQM alapú minőség szemléletének kialakítását, fejlesztését.
- ▶ Értékekre alapozott működésfejlesztés (integritás)
- ▶ Szempontok, útmutatás a Minősített Könyvtár és a Könyvtári Minőségi Díj pályázatokhoz.
- ▶ CAF alapú, de a szervezet sajátosságaira testre szabott.

# KMÉR modell kategóriái

- ▶ I.            20 fő felett                    nagy
  - ▶ II.           6–20 fő között                   közepes
  - ▶ III.          6 fő alatt                                kis
- 
- ▶ Alapvető értékekben nincs eltérés!
  - ▶ Minden egységnél a komplex modell értelmezhető (nem könnyen egyes elemek)

## A KMÉR modell



# 1. kritérium: Vezetés

1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

1.3. A vezetői támogatás és példamutatás

1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel



# 2. Stratégia

- 2.1. Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok
- 2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények, elvárások alapján
- 2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata
- 2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben

# 3. Munkatársak

3.1. Emberierőforrás –menedzsment

3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása

# 4. Együttműködés, partnerek, erőforrások

4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

4.3. Hatékony forrásgazdálkodás

4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

4.5. IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

4.6. Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás

# 5. Folyamatok

5.1. Folyamatok működtetése összhangban a könyvtár céljaival

5.2. Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások

5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

# 6. Ügyfélközpontú eredmények

6.1. A könyvtárhasználók véleménye

6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

# 7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján

7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján

# 8. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

- ▶ 8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól
- ▶ 8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérési mutatók

# 9. Kulcsfontosságú eredmények

- ▶ 9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók
- ▶ 9.2. A könyvtár szervezeti működésének eredményességi mutatói



# Adottságok értékelése

Az adottságokhoz kapcsolódó szint leírása	Értékelés
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó- vagy megbízható információ.	0
Az alkritériumhoz kapcsolódó terület működtetését megtervezték, illetve vannak erre vonatkozó tervek.	1
Az alkritériumhoz kapcsolódó területet a szervezet a tervek szerint működteti.	2
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatokat ellenőrzik, és felülvizsgálják, hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítják-e meg.	3
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján szükség szerint javítják/fejlesztik a szervezet működését.	4
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzák a folyamatos fejlesztés módszereit. Tudatosan tervezik és értékelik a szervezet működését, és fejlesztik tovább azt a más szervezetektől történő tanulás segítségével (benchlearning és benchmarking módszerek alkalmazásával).	5

# Eredmények értékelése

Az eredményekhez kapcsolódó szint leírása	Értékelés
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen nincsenek mérhető eredmények vagy nincs erre vonatkozó információ.	0
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.	1
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	2
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.	3
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	4
Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.	5

**Köszönöm szépen  
megtisztelő figyelmüket!**



Kérdések, vélemények