

Folyamatmenedzsment

Minden minőségfejlesztés első feladatai közé tartozik kiválasztani az alkalmazandó minőségmodellt. Jelen cikk arról szeretné meggyőzni a Tisztelt Olvasót, hogy „ne a cipőhöz keressünk megfelelő gyereket”, hanem az elérendő céljaink függvényében szűrjünk az elvek, modellek és módszerek között.

Tárgyszavak: minőségbiztosítás; folyamat; folyamatszabályozás; könyvtár

1. Mi a folyamat?

Nincs hálátlanabb feladat, mint egyszerű, gyakran, és sokak által használt fogalmat definiálni. Ilyen fogalom a *folyamat* is, hiszen egy általános iskolás gyerek is érti, s ha kell, megfelelően használja a hétköznapi beszédben. A WikiSzótár.hu is nagyon egyszerűen intézi el a kérdést;

- „**Változások összefüggő sora**, folytonos okozati kapcsolatban levő eredmények egységes egymásutánja.”
- „A tevékenységek, változtatások, esetleg működési elemek sorozata, *algoritmus*, mely valamilyen cél elérésére irányul.”
- „Egy vagy több feladat, mely *bemeneteket* (inputokat) *kimenetekké* (outputokká) *alakít* a partner, vagy egy másik folyamat számára személyek, eljárások, eszközök segítségével. A partner számára a *bemenetnél nagyobb értékű kimenetet* produkál (hozzáadott érték).”

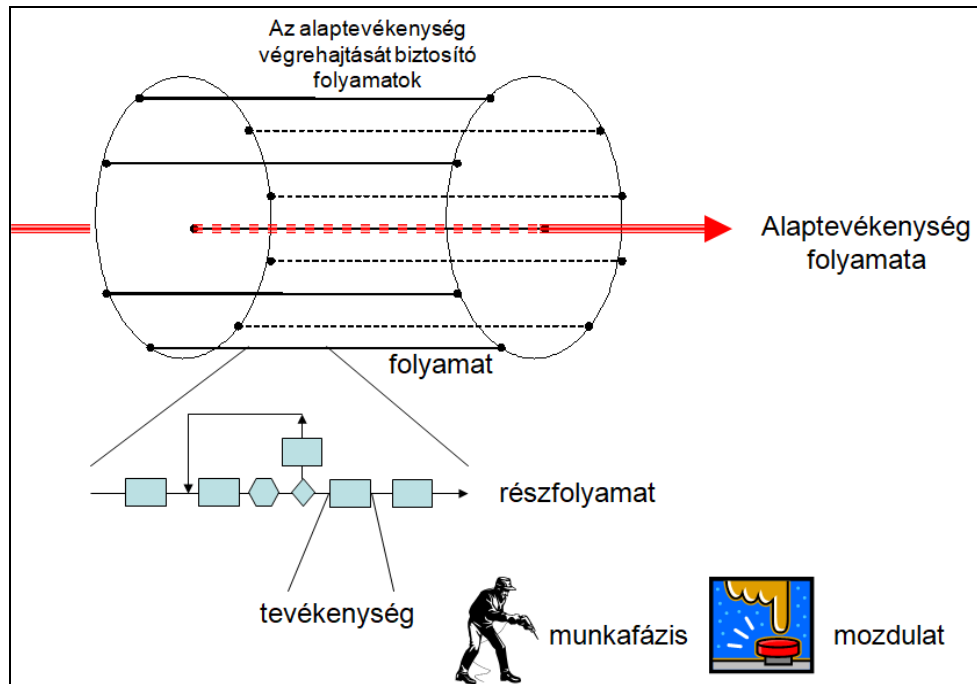
Vérmérséklettől függően lehet válogatni, kinek egyik definíció a szimpatikusabb, kinek másik. Nincs ebben semmi bonyolult. Az persze izgalmasabb kérdés, hogy mi az az *algoritmus*, ami egy folyamatnak tekinthető. Mert például tekinthető-e egy folyamatnak a bevásárlás? Ha elmegyek a boltba és veszek egy liter tejet, ez egy folyamat? Igen, vágjuk rá szinte gondolkodás nélkül a választ. De akkor is egy folyamat, ha bemegyek a spájzba, kinyitom a hűtőszekrényt, ellenőrzöm, hogy mi van, mi nincs otthon, majd leülök összeírni a bevásárló listát, elmegyek a bankba, ahol pénzt veszek ki, majd betérek a pékségbe....? Nem folytatom, mert akár tengeri kígyóvá nőhet a történet, amelyben több tevékenység, feladat, részfolyamat, folyamat is azonosítható. Dr. Kiss Imre folyamathierarchiának nevezi ezt a jelenséget [1],

- mozdulat,
 - munkafázis,
 - tevékenység,
 - részfolyamat,
 - folyamat
 - folyamatköteg,
- és az 1. ábrán mutatja be a hierarchia elemei közötti kapcsolatot.

Tessék csak átgondolni, hogy egy olyan gyár, amelyik több terméket gyárt, az vajon hány folyamatot, folyamatköteget működtet? Kétszázat, kétszázötvenet? Nem nehéz átlátni, hogy ezek a folyamatok nem egyenrangúak. Egyik fontosabb, a másik kevésbé. Valaha – fiatal mérnökként – a Debreceni Medicorban dolgoztam, ahol sebészeti műszereket, egyszerűhasználatos injekciós tűket, orvosi készülékeket gyártottunk. Melyik folyamat ebben az esetben az alapfolyamat? A tűgyártás? A sebészeti szike gyártás, a kovácsolás? Persze kinek, kinek a sajátja. A vállalat szempontjából fontos az irodák takarítása? Igen. Fontos a egyszerűhasználatos eszközök sterilizálása? De még milyen fontos! Minek van tehát prioritása? E kérdés eldöntésére született meg a *kulcsfolyamat* fogalma.

Kulcsfolyamat az a folyamat, amelyik a stratégiai cél létrehozását közvetlenül biztosítja.

Mivel a sebészeti eszközök gyártástechnológiájában nagy jelentősége van a dolgozók elméleti és gyakorlati tudásának, ezért a Medicor felső vezetőse stratégiai célként kezelte a dolgozók belső képzését. Az orvosi műszerész képzést tehát a MEDICOR kulcsfolyamatként kezelte.



1. ábra Folyamathierarchia

Természetesen a kulcsfolyamatok esetében is értelmezhető a (kulcs)folyamathierarchia (lásd 1.ábra). Na de akkor ebben a hierarchiában hol helyezkedik el az irodák takarítása, vagy a fűtésrendszer üzemeltetése? Fontosak ezek? Természetesen. Péterfi professzor úr, amikor nem a német Aesculap GmbH-től rendelte meg a sebészeti műszereit, hanem a Medicorból vajon mérlegelte-e azt, hogy milyen jól végzi a takarító személyzet az irodák takarítását? Nyilván nem. Mivel

- a **főfolyamat** az orvosi műszer gyártása,
- **vezetési folyamatok** közé tartozik például a stratégiai tervezés, a dolgozók képzése, a legjobb beszállítók kiválasztása stb.,
- **támogató folyamat** pedig például az anyagbeszerzés, a gépkarbantartás, a takarítás stb.

A **főfolyamat** tehát az a folyamat, amire a szervezet létrehozta, amire „szerződést” köt, amiért közvetlenül fizet a vevő. **Támogató folyamat**, ami a főfolyamat működtetéséhez, közvetlenül szükséges. **Vezetési folyamat** pedig, ami a szervezet célirányos, összehangolt működéséhez közvetlenül szükséges.

Valamikor az 1980-as, 90-es évek környékén az iparvállalatok is feltették a kérdést: mi legyen a minőségfejlesztés iránya? Mára ez részben a nagy vevők elvárásai alapján, részben logikai elven megoldódott. A zöm az ISO 9001 szabvány szerin-

ti minőségirányítással kezd, s a fejlődés ütemének megfelelően lép tovább. Miért az ISO? Főként, mert *folyamszemléletű*.

A *Könyvtári Figyelő* már 2010-ben foglalkozott a könyvtári minőségirányítás kérdésével [2].

„Tunkli Gábor már 1994-ben figyelmeztetett rá, hogy az akkoriban gombamód szaporodó kisservezetekben (*értsd könyvtárakban*) a minőségügyi rendszerek bevezetésének sajátos feltételei vannak.”

Ilyen sajátosság, hogy (sokan) nem a folyamatokkal kezdtek;

„a könyvtár kidolgozott célrendszerrel és stratégiai tervvel rendelkezik;

biztosított mind a vezetők, mind a munkatársak elkötelezettsége.

Amire nem került eddig sor, az a folyamatok folyamatos javításának beépítése a minőségirányítási rendszerbe és a megfelelő dokumentáció.”

Az meg egyenesen természetes, hogy itt is terjedni kezdtek a tévhitek; „Gyakori probléma még a minőségbiztosítási rendszerek dokumentum-igényessége. (...) Egyfelől a működtetés dokumentumigényes...”

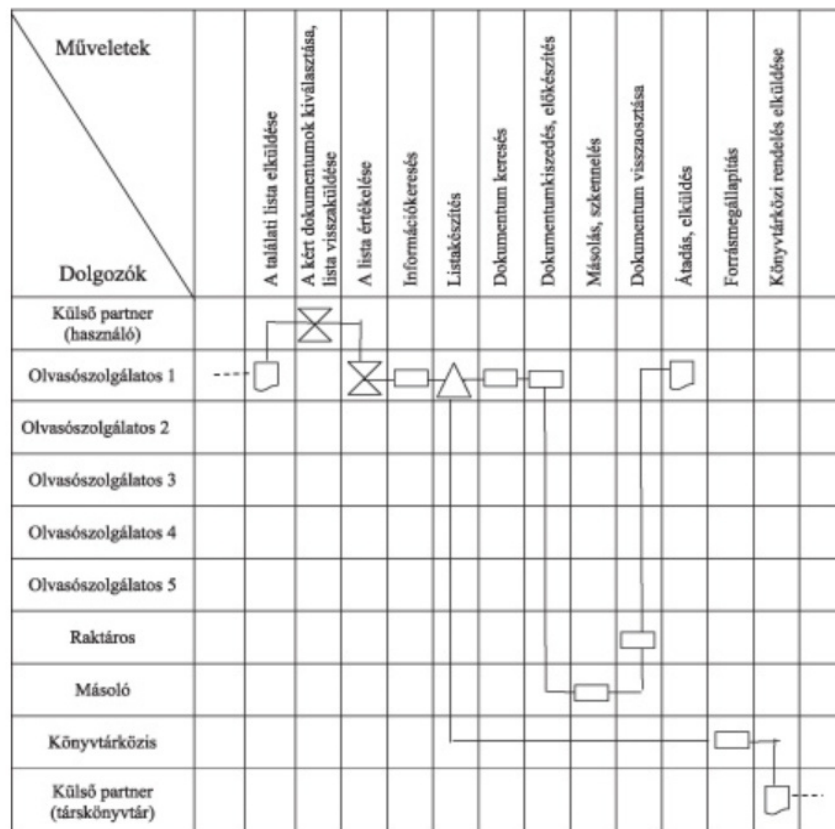
Különböző vélemények születtek arról is, hogy mit érdemes bevezetni;

„Bálint Julianna úgy vélekedik, hogy a kulcskérdés annak eldöntése, hogy érdemes e bevezetni a (ISO 9001) rendszert. Ehhez meg kell vizsgálnia, hogy a megrendelői megkövetelik-e a rendszer tanúsítását, illetve a bevételeivel összhangban vannak-e a rendszer bevezetésének és fenntartásának költségei. A könyvtárak többsége számára, a teljes körű minőségirányítás (TQM) lehet a legmegfelelőbb minőségügyi modell, mert

- középpontjában a külső és belső vevők elégedettsége áll,
- a kiterjedt dokumentáció és formalizáltság helyett a munkatársak és a vezetés elkötelezettségére alapoz,
- a szolgáltatásokban, a folyamatokban, a szervezetben, a vezetésben és a dolgozók szakmai életében a folyamatos javítás és fejlesztés záloga,
- út a tanuló szervezetté váláshoz,
- elsődlegesnek tekinti a humán szempontokat, és ennek megfelelő vezetést igényel,
- előkészítője lehet egy majdani könyvtári minőségdíj elérésének.”

Egy folyamat modellezése, szabályozása el sem képzelhető folyamatábra nélkül. Mivel nincs általános érvényes szabály a folyamatábrák készítésére, így számtalan módszerrel vagyunk kénytelenek találkozni a gyakorlatban. Nyilvánvaló, hogy az előzetes tanulmányok, illetve a szubjektív alapvetően meghatározzák az ábrázolási sémát. Erre mutat (egy nem túl szerencsés) példát a 2. ábra. Tekintsünk most el az ábrázolási sajátosságoktól és vizsgáljuk meg csak az ábra olvashatóságát, értelmezhetőségét;

- „A találati lista elküldése
- A kért dokumentumok kiválasztása, lista visszaküldése
- A lista értékelése
- Információkeresés
- Listakészítés
- Dokumentumkeresés
- Dokumentum kiszedés, előkészítés
- Másolás, szkennelés
- Dokumentum visszaosztása
- Átadás, elküldés
- Forrásmegállapítás
- Könyvtárközi rendelés elküldése.” [2]



2. ábra „Partnerkapcsolatok grafikus ábrázolása a folyamatokban”

Az ábra előnye, hogy világosan mutatja, nem lineárisan követik egymást a műveletek, miközben egyértelműsíti a dolgozók feladatait. Ugyanakkor nem ad lehetőséget a sikertelen műveletek ábrázolására, például ha valamilyen okból eredménytelen a dokumentumkeresés.

Az 1. ábra kapcsán már szó esett a folyamathierarchiáról, erre ad egy példát a 3. ábrán [2] látható *folyamatleltár*. Egy folyamatszabályozás elkezdésénél nagyon is jó ötlet megismerni a szervezet működését és „leltározni” a folyamatokat. Nem mindegy azonban, hogy mit tekintünk részfolyamatnak, folyamatnak, vagy éppen folyamatkötegnek, mivel a szabályozás kialakítása során más és más szempontokat kell kialakítani a folyamathierarchia különböző szintjein.

A *marketing* például nem folyamat, hanem folyamatköteg, de a célstruktúra függvényeként akár

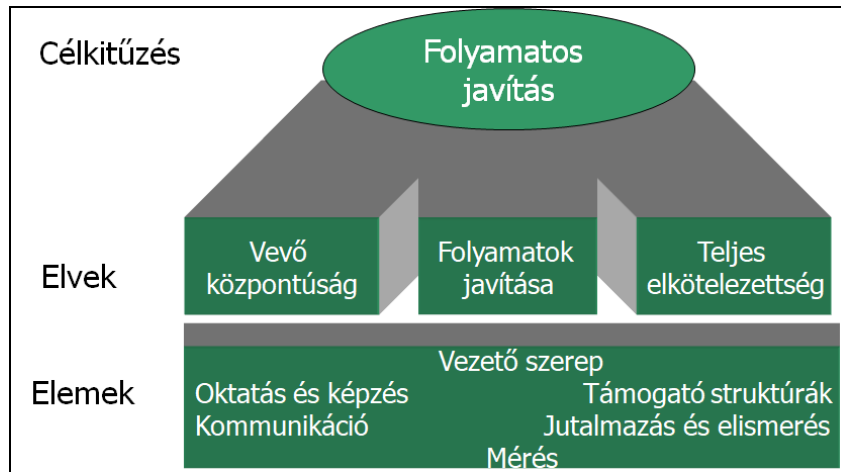
több folyamatköteg is lehet. Hasonló a helyzet a *projektmenedzsmenttel*, az *emberi erőforrás-menedzsmenttel* is. A biztonsági intézkedés viszont *tevékenység*.

Ha már a példánál tartunk, beszéljünk a Total Quality Managementről (teljeskörű minőség vezetés/menedzsment: TQM)! Az eddigi gyakorlatomban kb. ezres nagyságrendű az ISO alapú minőségirányítási rendszerek kiépítése során szabályozott folyamatok száma. Nagyságrenddel kevesebben vannak azok a szervezetek, amelyek ezt továbbfejlesztve eljutottak a TQM-ig. Erre a [3] 4. ábra ad magyarázatot. De talán ennél is plasztikusabb a 2010-es EFQM modell [4], ahol egy-egy kritériumot nagyszámú egymással hatásellenhatásban lévő folyamatköteg/folyamat alkot (5. ábra).

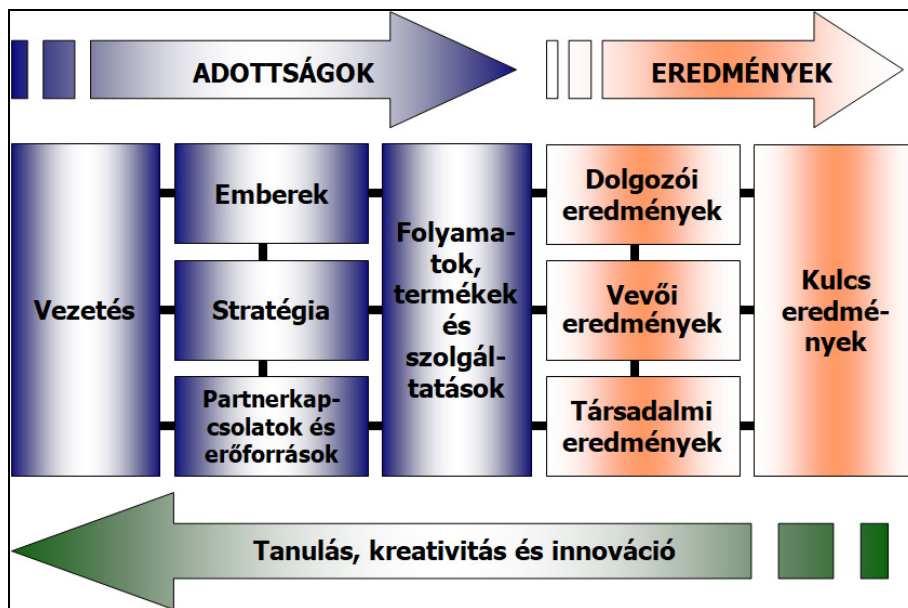
Folyamatleltár

Folyamat/kategória	FÖF.	IF	VF	FFF	KF
Kapcsolattartás			X		
Pályázati tevékenység, forráskeresés			X		X
Tervezés			X		
Projekt menedzsment			X		
Marketing			X		X
Emberi erőforrás-menedzsment			X		
Szabályzatok, követelmények készítése			X		
Adminisztráció			X		
Ellátás			X		
Biztonsági intézkedések			X		
Szoftver és hardver beszerzés és működtetés		X			
Számítógépek és hálózat üzemeltetése, biztonsági mentések		X			
HUNTEKA működtetése		X			
Állományépítés	X				
Authority-fájlok és tárgyszójegyzékek karbantartása		X			
Feldolgozás	X				
Raktározás		X			
Dokumentumszolgáltatás	X				

3. ábra **Folyamatleltár**



4. ábra A TQM általános modellje



5. ábra EFQM 2010 modell

2. Folyamatábra – ahogy én készítem

Volt már szó a folyamatok leltározásáról. Ennek jó eszköze a 6. ábra szerinti folyamatábrák, ami összekapcsolja az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány fejezeteit és az adott szervezet által működtetett folyamatokat. Jellemző, hogy például a pedagógus konferenciákat szervező (ISO tanúsított) cég (Suliszervíz Kft.) 23 folyamatot működtet. Ez akár soknak is tűnhet, de ha belegondolunk, hogy ezek évente egyszer megrendezésre kerülő, több napos, országos konferenciák, bőséges szakmai és szabadidős programokkal, ahol a több száz résztvevő szállásának és ellátásának a biztosítása

is a szervező feladata, már nem tűnik olyan soknak.

Következő lépés a folyamatábrák alapján a stratégiai célok elérését biztosító kulcsfolyamatok azonosítása. Egy minőségirányítási rendszer kiépítése során csak ezekre a kulcsfolyamatokra készítünk folyamatábrát, mert például a belső audit olyan egyszerű folyamat, hogy igazán nem éri meg folyamatábrával bajlódni, de maga a konferenciaszervezés – mint főfolyamat – megérdemli a precíz szabályozást. A folyamatábra készítéséhez több szoftver is megfelelő segítséget nyújt, én a Microsoft Office Visio programját használom, mert nagyon-nagyon egyszerű az alkalmazása.

MIR	A MIR folyamatai		B-7-05-01 v1	
	EU		Folyamatok	Folyamatgazda
5.1. Vezetői szerepvállalás és elkötelezettség	EU-5 Vezetői szerepvállalás	v1	Stratégiai terv kidolgozása, felülvizsgálata	Ügyvezető
5.2. Politika				
6.1. Kockázatokkal és lehetőségekkel	EU-6-01 Kockázatokkal és lehetőségekkel	v1	Folyamatkockázatok elemzése, kezelése	Folyamatgazdák
7.1. Erőforrások	EU7-04 Megfigyelő-, mérőeszközök kezelése	v1	Elégedettségmérés	Bor Boglárka
7.2. Felkészültség	EU-7-03 Felkészültség, tudatosság, kommunikáció	v1	Humán erőforrás fejlesztés	Ügyvezető
7.3 Tudatosság			Belső kommunikáció	Ügyvezető
7.4. Kommunikáció			Külső kommunikáció	Ügyvezető

6. ábra Folyamattérkép (részlet)

Kérem, nézzék el nekem, hogy nem az Országos Széchényi Könyvtár folyamatai közül választottam a mintapéldámat. Be kell vallanom, hogy jól esett visszaemlékezni arra az időre, amikor a Debreceni Megyei Könyvtárba jártam. Ennek már sok éve, s ma már nyilvánvalóan más a tevékenység-sor, de most csak a folyamatra szerkesztéséhez szeretnék néhány praktikus tanácsot adni (kiindulva a 7. ábra szerinti folyamatból);

- a nyilak mutatják a tevékenységsor egyértelmű irányát,
- az ábra nyílfolyma mindig balról és fentről lefelé, és soha nem letről felfelé,
- minden tevékenység mellett fel van tüntetve a végrehajtás felelőse is,
- a folyamatábrát tevékenységek, részfolyamatok (szubrutinok), döntések, és különböző dokumentumjelölések alkotják (lásd MS Office Visio!)
- csak kétkimenetű döntés van ábrázolva,
- minden döntés előtt lenni kell egy ellenőrzési műveletnek,
- nem érdemes „papíron, ceruzával” vázlatot készíteni, a szoftver egyszerűsége révén alkalmas az egyből élesben való ábrázolásra.

3. Folyamatok mérése, folyamatindikátorok

Galilei mondása most is, a folyamatmenedzsmentben is érvényes; „Mérd meg, ami mérhető, és tedd mérhetővé azt, ami nem az!”, hiszen az *ideális folyamat* (csak) *értéknövelő tevékenységekből áll*.

Ehhez pedig indikátorok szükségesek, amiket mérni tudunk.

Az indikátor tehát a szervezet tevékenységének, folyamatainak és kimenetének mérésére szolgáló eszköz.

Az EFQM-modell (a TQM mérőeszköze) két fajta indikátort használ;

- eredményindikátorokat,
- teljesítményindikátorokat.

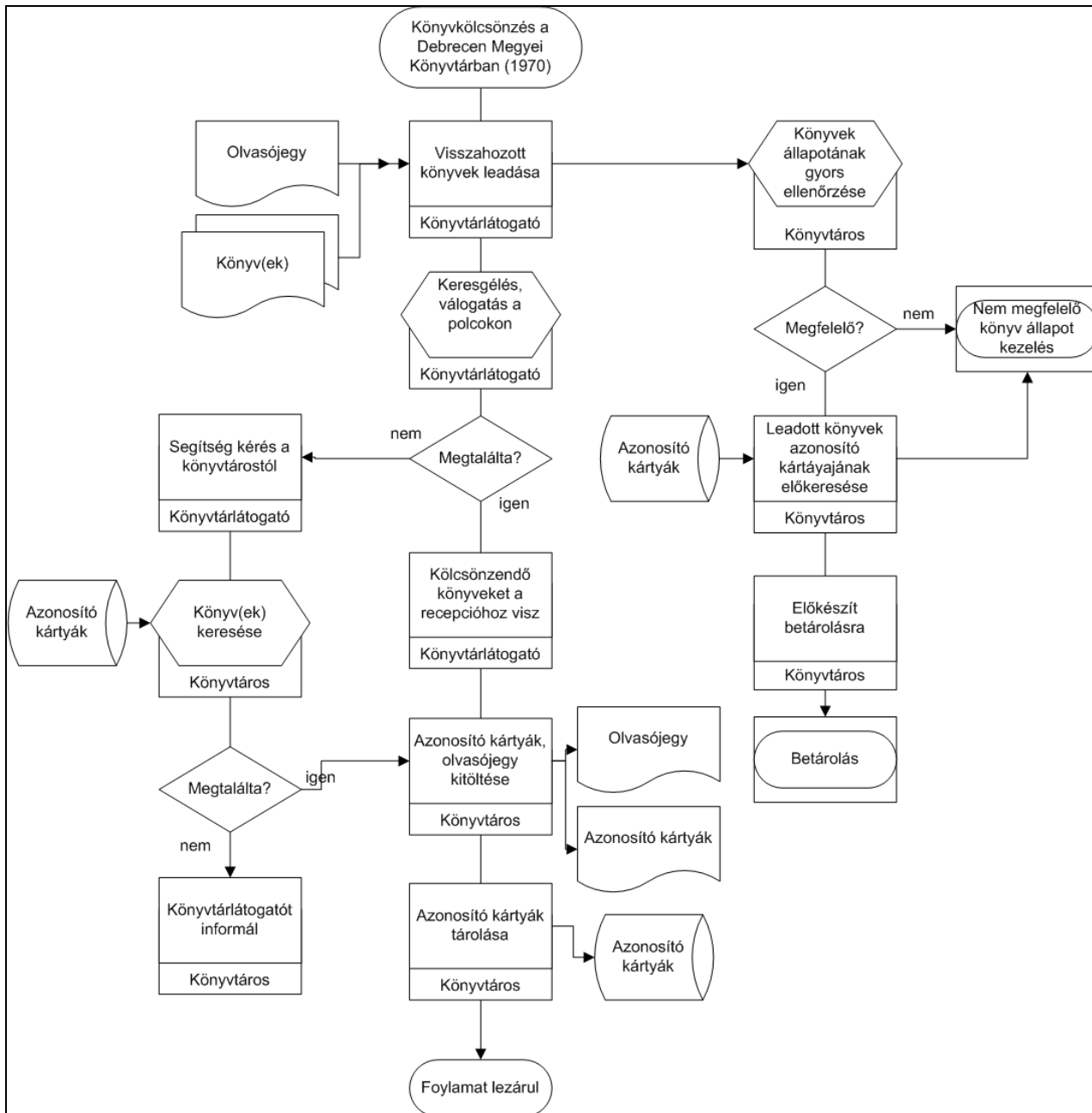
Az eredményindikátorok a folyamatok kimenetét jellemzik. A teljesítményindikátorok pedig a kimenet megfelelőségét garantáló feltételrendszert jelentik. Például:

- a gépkocsi egyik eredményindikátora a maximális sebesség,
- teljesítményindikátor a gépkocsi teljesítménye, légellenállása stb.

Erre a logikára támaszkodva az EFQM 2010 modell eredménykritériumai 2-2 alkritériumból („a” és „b”) állnak. Az alkritériumpárok között kapcsolatot találunk;

- az „a” alkritériumban az eredményindikátorok,
- a „b” alkritériumban a teljesítményindikátorok vannak

(pl. a 7.a. alkritériumban szerepel a dolgozók elégedettsége a munkahellyel, a 7.b.-ben pedig a dolgozói fluktuáció.



7. ábra A könyvkölcsönzés folyamata (1970-ben)

Az indikátorok létrehozásának lépései:

a.	A minőségi célok meghatározása	PI.: a munkaerő képzettségi szintjének növelése
b.	A célok parametrizálása	PI.: diplomások száma, vagy aránya
c.	A folyamatok azonosítása	PI.: folyamattérkép
d.	A folyamatok elemzése, kulcsfolyamatok azonosítása	PI.: oktatás, képzés, továbbképzés folyamata
e.	A kulcsfolyamatok meghatározása	PI.: tananyagfejlesztés
f.	A kulcsfolyamatok megfelelőségi kritériumainak meghatározása (erőforrás, részfolyamat, eredmény vonatkozásában)	PI.: képzési költségek, képzett személyek száma, diplomások aránya, elért kredit pontszám stb.

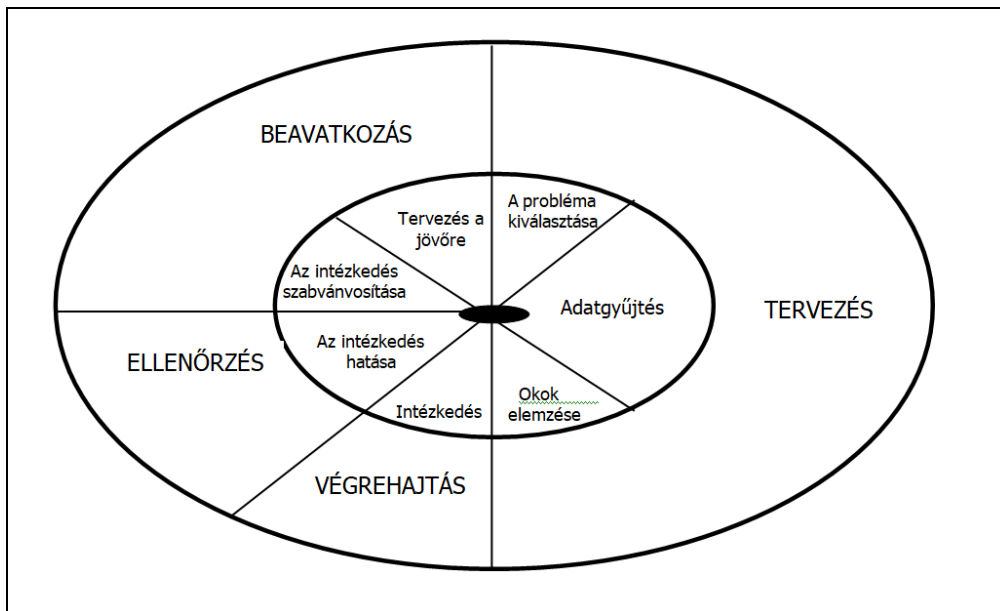
g.	Céltértékek meghatározása	PI.: képzési költség = 3 000 eFt/év
h.	A céltól való eltérés hatásának elemzése	PI.:képzési költség = 3 800 eFt/év => kritikus
i.	A beavatkozási határ meghatározása	PI.: képzési költség => beavatkozási határ: 4 000 eFt/év (túllépése esetén kötelező beavatkozás)
j.	Az adatgyűjtési és feldolgozási rendszer kidolgozása	PI.: a humánpolitikai területen az adatok rögzítésére alkalmas szoftver telepítése, a képzési tervek és a képzési igazolások eljuttatása a humánpolitikai területre, a figyelési rendszer működésének szabályozása (belső szabályzat).
k.	Az adatelemzés, jelentés és beavatkozás gyakoriságának és módjának meghatározása	PI.: évente vezetőségi átvizsgálás
l.	Az indikátorok felülvizsgálata a célrendszer változásának figyelembevételével	Optimalizálás

Az indikátorok lehetőséget biztosítanak a problémamegoldás eredményességének mérésére a *problémamegoldás 7 lépésének*, és/vagy a *8D elemzésnek* az alkalmazásával. Dr. Shoji Shiba professzor szerint [5] a minőségfejlesztéshez három képesség szükséges:

- a vevőorientált gondolkodás,
- a javítás képessége,
- a szabályozás képessége.

A vevőorientáltság a kulcs ahhoz, hogy tisztán lássuk, mire van a külső/belső vevőknek szüksége.

Ennek ismeretében tudjuk eldönteni, hogy mit kell javítani, és ha javítottunk egy folyamatot, utána hogyan kell azt kézben tartani. A problémamegoldás ellipszisdiagramja (8. ábra) mutatja meg a javítás és a szabályozás kapcsolatát. Az ezen belül látható PDCA-kör (Plan-Do-Check-Act elemi szabályozási kör) módszertani leképezése adja a leggyakrabban alkalmazott minőségjavító logikát (a 7 lépést) [6], illetve ennek autópálya által algoritmizált (egyszerűsített) változatát a 8D elemzést.



8. ábra A problémamegoldás ciklusai

Ha visszatérünk az ideális folyamat fogalmához, észre kell vennünk a kivételek elve alapján való szabályozás egy másik lehetőségét is. Az autóiparban nélkülözhetetlen statisztikai folyamatszabályozás (hat szigma) felelevenítette az amerikai „foolproof”, illetve a japán „poka-yoke” fogalmát, a „**robusztus tervezésben**”. [7]

A robusztus termék/szolgáltatás teljesítménye érzéketlen a meghatározott, de nem ellenőrizhető zajváltozókra. Az ilyen termék a rendszerek tervezésénél felhasznált tudás eredménye, amely biztosítja az alkalmazkodóképességet minden szabályozhatatlan változóhoz.

A *robusztus folyamat* definíciója hasonló a robusztus termékéhez: az ilyen folyamat kimenete (eredményindikátora) érzéketlen a változásokra [8].

A robusztus termék/folyamat tervezésének a kulcsa abban rejlik, hogy képesek vagyunk előre jelezni, milyen értéket vehetnek fel a szabályozhatatlan változók. Más szóval, amíg ezek a változók nem képezik a tervezés, ellenőrzés szerves részét, megfigyelési és mérési adatokkal kell rendelkezünk a megfelelő robusztus tervezés hatékony alkalmazásához. A robusztus termék és/vagy folyamat tervezési eszközei a minőségfunkciók lebontása (QFD), a hibamód és hatáselemzés (FMEA), a *8D-elemzés*, a kísérlettervezés (DOE), a Taguchi-módszer és a statisztikai tőrészszámítás.

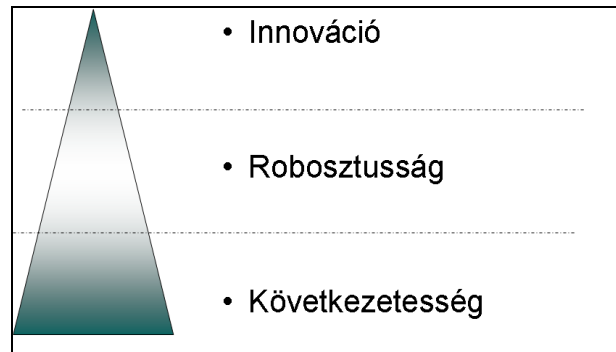
Különös jelentősége van a robusztusságnak a szolgáltatások világában, ahol a főfolyamat a vevő szeme láttára – sőt részvételével – zajlik le. Persze a tervezés kulcsa itt is az, hogy képesek vagyunk-e előre jelezni, hogy milyen értékeket vehetnek fel a szabályozhatatlan változók. Feltételei:

- a nagy pontosságú előrejelzések, és/vagy,
- a továbbfejlesztett ügyfélszolgálat.

A 21. század elejét a gazdasági elemzők a „vevőszolgálat évtizedének” is nevezik. A vállalatok ugyanis a gazdaság valamennyi ágazatában kiemelt prioritásként kezelik a vevő elégedettségét, amelyet a kiváló minőségű termék/szolgáltatás és a kiváló minőségű vevőszolgálat eredőjeként érnek el. A termelés és szolgáltatás összehangolása a lerövidült megrendelési időt, a határidőre történő átadást, a károsodások, meghibásodások elkerülését, és a pontos információfeldolgozást jelenti. Ehhez társul még az ingadozások alacsony szinten tartása.

A vevőtől érkező és a termékkel/szolgáltatással összefüggő információ elosztásán, és felhasználásán keresztül a vevőszolgálat tökéletesítését

- az innováció,
- a robusztusság, és
- a következetesség biztosítja (9. ábra).



9. ábra: A hibamentes szolgáltatás piramisa

4. Minőségmodellek

Az ipar és a szolgáltatások világában egyaránt elterjedt minőségmodellek mindegyikére a folyamatszemléletű megközelítés a jellemző.

ISO 9001

Emlékezzünk csak vissza a hazai minőségbiztosítás hőskorára! A legtöbb tanácsadó azzal nyugtatta az ISO-tól idegenkedő vállalatvezetőket, hogy a felkészülés ne más, mint

„Írd le, amit csinálsz.

Csináld azt, ami le van írva!”

A baj az, hogy valóban csak ennyi történt. Azaz, a meglévő gyakorlatot belemerevítették a dokumentáció varázsába, s ezzel be is volt fejezve a „szabályozás”.

A 2015-ben megjelent új szabvány folyamatszemléletét már nehezebb volt becsapni, de a hat (kötelező) eljárási utasítás és a tanúsító auditor közötti résben természetes volt az, hogy „a folyamatok szabályozottsága azonos szintre van beállítva”. A folyamatstruktúra pedig megfelelt a fő, – támogató, – és vezetési folyamatrendszernek.

TQM – EFQM

A TQM (4. ábra) célkitűzésként a folyamatos javítást határozza meg, amit (részben) a folyamatok állandó javításának elve biztosít. Ebből kiindulva az EFQM-modell *kulcsfolyamatokról* beszél. Iga-

zodva **Vilfredo Pareto** olasz közgazdász logikájához [9], ki kell tehát választanunk azokat a problémákat, amelyek a stratégiai cél elérését biztosító folyamatokban fellelhető nem megfelelőségek (hibák) fajsúlyos összetevőjét jelentik. Ha például az aktuális kölcsönzések csak 1,29%-ában találunk hibát, úgy nyugodtak lehetünk, hiszen ez nem egy drámai mennyiség és munkatársaink problémamegoldó kapacitását „nagyobb vadak elejtésére” tudjuk koncentrálni. Ez persze nem azt jelenti, hogy nem szeretnénk, ha reklamációmentessé válna ez a folyamat (is).

A 2020-ban megjelent új „EFQM-modell (10. ábra) segít a szervezetnek abban, hogy sikereket érjen el azzal, hogy felméri, hol tart a fenntartható értékek létrehozásának útján. Segít megérteni a hiányosságokat és a rendelkezésre álló lehetséges megoldásokat, illetve megerősítést ad a fejlődésre, a szervezet teljesítményének jelentős javítására.”[10]

Lean management

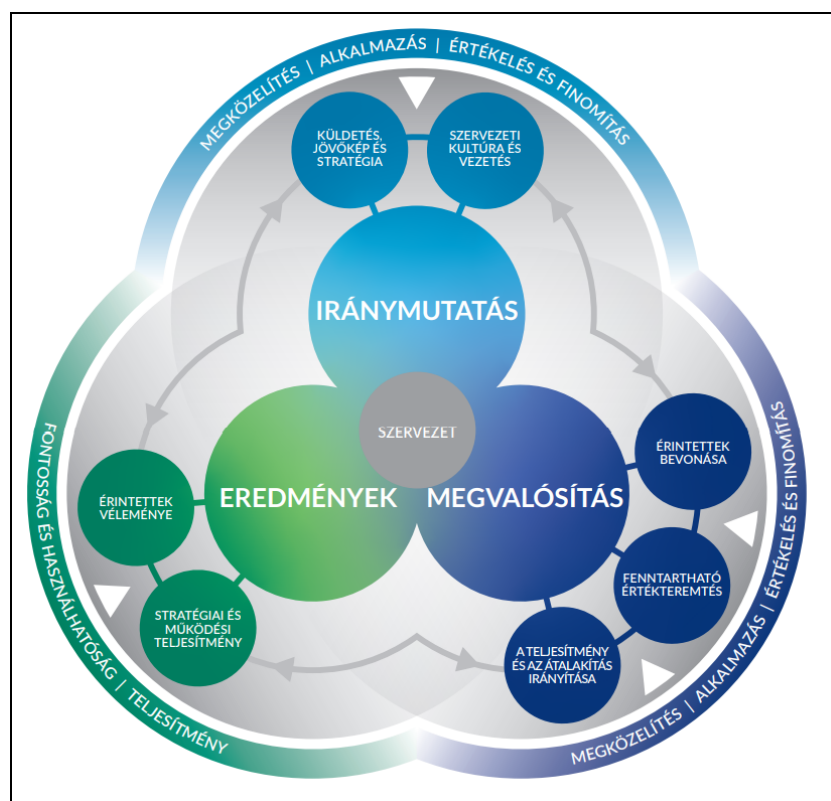
Az autóipar csodafegyvere a lean management (születési nevén Toyota Production System: Toyo-

ta termelési rendszer) egy vállalatszerkezeti, vállalatirányítási módszer, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait. Kis túlzással azt is mondhatnánk rá, hogy egy olyan irányítási filozófia, ami módszerek tucatját használja annak érdekében, hogy a vevő

- a legjobb minőséget kapja,
- a legrövidebb idő alatt,
- a legolcsóbban.

Ha elfelejtjük egy pillanatra, hogy a *lean* az autóipar édes gyermeke, még azt is mondhatjuk, hogy egy könyvtár hitvallása áll előttünk.

Mindezek után talán jó befejezés az, ha azzal zárom a folyamatmenedzsmentről szóló eszmefuttatást, hogy nem az a fontos, milyen minőségmodell címkéjét tűzzük a homlokunkra, hanem az, hogy ismerjük és alkalmazzuk mindazokat az elveket és módszereket, amelyek hatásosan, hatékonyan segítik a könyvtárunk *küldetésének* megvalósulását!



10. ábra EFQM modell 2020

Irodalom

- 1 Kiss Imre: Az informatika alapjai, Tankönyvkiadó, Budapest 1983, 226 p.
- 2 Könyvtári Figyelő: Életre szóló tapasztalat – Folyamatszabályozás egy kis könyvtárban (Esettanulmány)1, 2010. október 14.
(<http://ki2.oszk.hu/kf/2010/10/eletre-szolo-tapasztalat-folyamatszabalyozas-egy-kis-konyvtarban-esettanulmany1/>), [utolsó elérés: 2020. 12. 02]
- 3 Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro: Teljeskörű minőségmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, 1997, 2001, 265 p. ISBN 963 16 3043 9
- 4 The EFQM Excellence Model Information Brossure 2010, 32 p. ISBN 978-90-5236-530-5
- 5 Dr. Shoji Shiba: Az Átfogó Minőségvezetési Rendszer terjesztésének kulcstényezői, Prodinform, 1989., 31 p.
- 6 Dr. Shoji Shiba: A problémamegoldás módszerei, Prodinform, 1990, 38 p.
- 7 Gabriel A. Pall: A Hat szigma megvalósítása a szállítási lánc környezetében, Minőség és Megbízhatóság. 2006/6
- 8 Bernáth Lajos: Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz, Qualimed Csoport, 2007, 84 p.
- 9 <https://hu.wikipedia.org/wiki/Pareto-elv> [utolsó elérés:2020.12.02]
- 10 <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> [utolsó elérés:2020.12.02]

Beérkezett: 2020.



Bernáth Lajos

Lean management tréning, Debreceni Egyetem.

HUNÉP Zrt., IIR vezető.

bernath.lajos@t-online.hu