

# ÖNÉRTÉKELÉSI MODELLEK SZEREPE A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉNEK FEJLESZTÉSÉBEN

TOPÁR JÓZSEF

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem  
Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék  
[topar.jozsef@gtk.bme.hu](mailto:topar.jozsef@gtk.bme.hu)



„Mérleg és Kihívások – Értékteremtés-  
Fenntarthatóság - Digitalizáció”

XIII. Nemzetközi Tudományos Konferencia  
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

2024.10.10.

*Lillafüred*

# Önértékelés –külső értékelés?

„A harmadik fél általi tanúsítás jelezheti a minőség elavult, kontroll jellegű megközelítését. Egyes esetekben a szervezet minőség iránt nem igazán elkötelezett gyenge vezetésének lehetőséget ad arra, hogy a minőséggel kapcsolatos folyamatos felelősségvállalás helyett ezt a feladatot és felelősséget a minőségmenedzsment szervezetre és a tanúsítókra hárítsák át.” (Anttila, 2008)

# 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.

Cél a szervezet működésének fejlesztése.

# Szervezeti önértékelési modellek – Érettségi modellek (szervezet és folyamat)

- Malcolm Baldrige
- EFQM
- CAF
- Szektorokra szabott modellek
  - Közigazgatás (KMD)
  - Felsőoktatás (ESG)
  - Könyvtár (KMÉR)
- CMMI
- Automotive Spice  
ISO/IEC 15504
- ISO 9004:2018
- Hammer
- .....
- Ipar 4.0
  - SZTAKI
  - Acatech (Német Műszaki Tudományok Akadémiája)
  - .....

# A modellek alkalmazásának tapasztalatai, gondjai

1. Választott modell testre szabhatósága
2. Az alkalmazó szervezet mérete, szervezeti kultúrája
3. A modell alkalmazásához szükséges ismeretek hiánya
4. Az értékelésekben az anekdotikus elemek dominanciája
5. Mérőszámok, indikátorok használata és ezek trendjének elemzése
6. Az önértékelés eredményeiből való tanulás?
7. A külső értékelők tapasztalata, értékrendje

# 1. Választott modell testre szabhatósága

Legyen-e modell?

Rugalmatlan modellek

Rugalmas, testre szabható modellek

Alapmodell szektorra szabva

Nagy szabadság, de az alap értékek és célkitűzések megtartása

Érettségi modellek alkalmazásának nagyobb a szabadságfoka

## 2. Az alkalmazó szervezet mérete, szervezeti kultúrája

– KMÉR

– ESG alkalmazása

## 3. A modell alkalmazásához szükséges ismeretek hiánya

Képzés – szervezeti kultúra

Értékelő rendszer értelmezése

Az értékeléshez szükséges információk hozzáférhetővé tétele

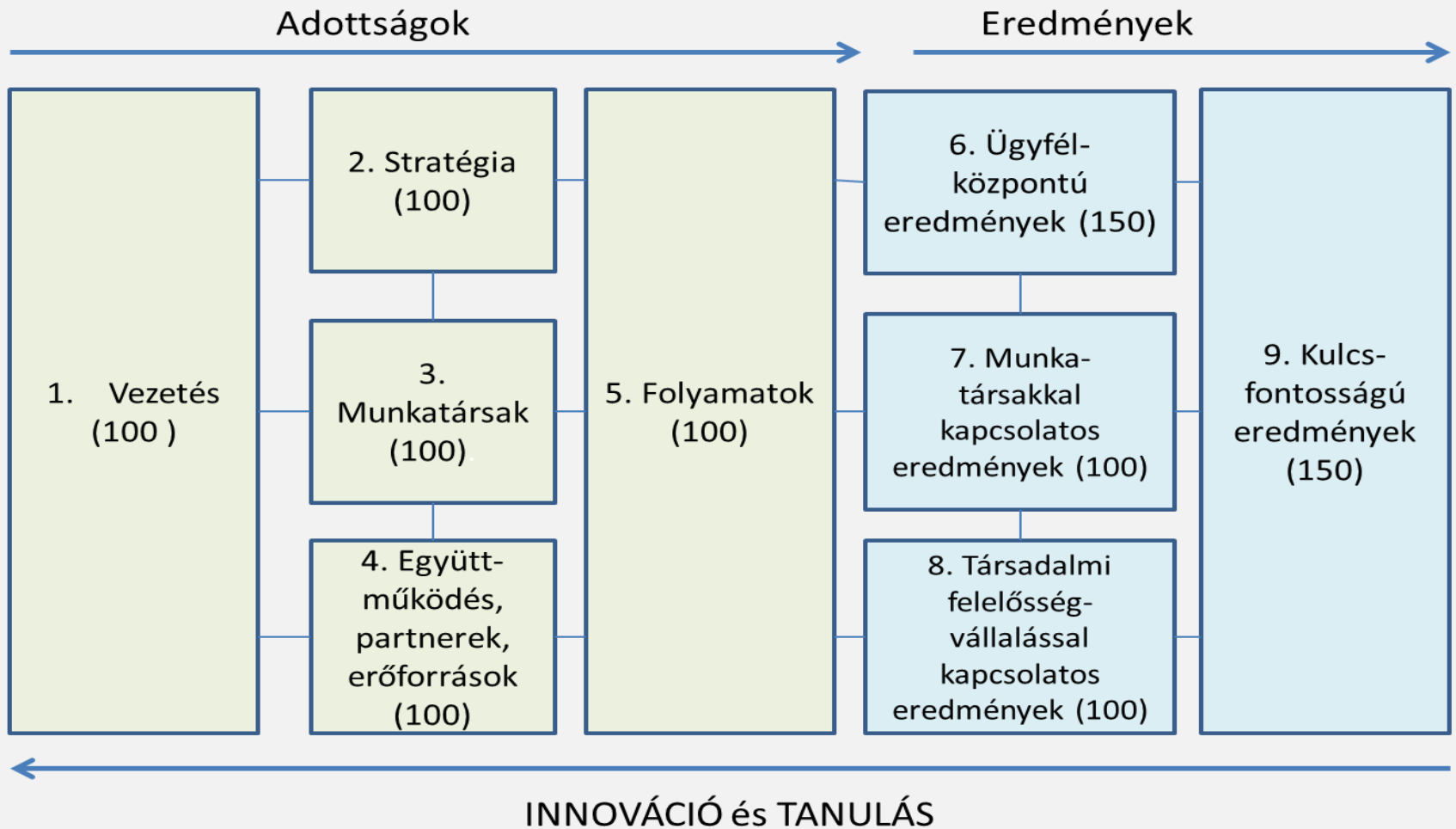
# Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR)

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.



## A KMÉR modell



# Kategóriák

- I. kategória: 20 fő felett vagy megyei könyvtár vagy országos szakkönyvtár
- II. kategória: 5-25 fő között vagy szakkönyvtár vagy felsőoktatási nyilvános könyvtár
- III. kategória: 1-6 fő könyvtárost foglalkoztató könyvtár

- Alapvető értékekben nincs eltérés!
- Minden egységnél a komplex modell értelmezhető (egyes elemek nem könnyen)
- Értékelési szempontok száma

I.	114
II.	162
III.	186

- További egyszerűsítés, kategóriák újra gondolása szükséges!

## 4. Az értékelésekben az anekdotikus elemek dominanciája

Terjedelmi korlátok csökkentése

## 5. Mérőszámok, indikátorok használata és ezek trendjének elemzése

Értékelési kultúra!

Sztratégia – indikátorok – KPI?

## 6. Az önértékelés eredményeiből való tanulás?

Formális intézkedési tervek...

Eredmények alapján történő adottságok változtatása  
nem jellemző!

## 7. A külső értékelők tapasztalata, értékrendje

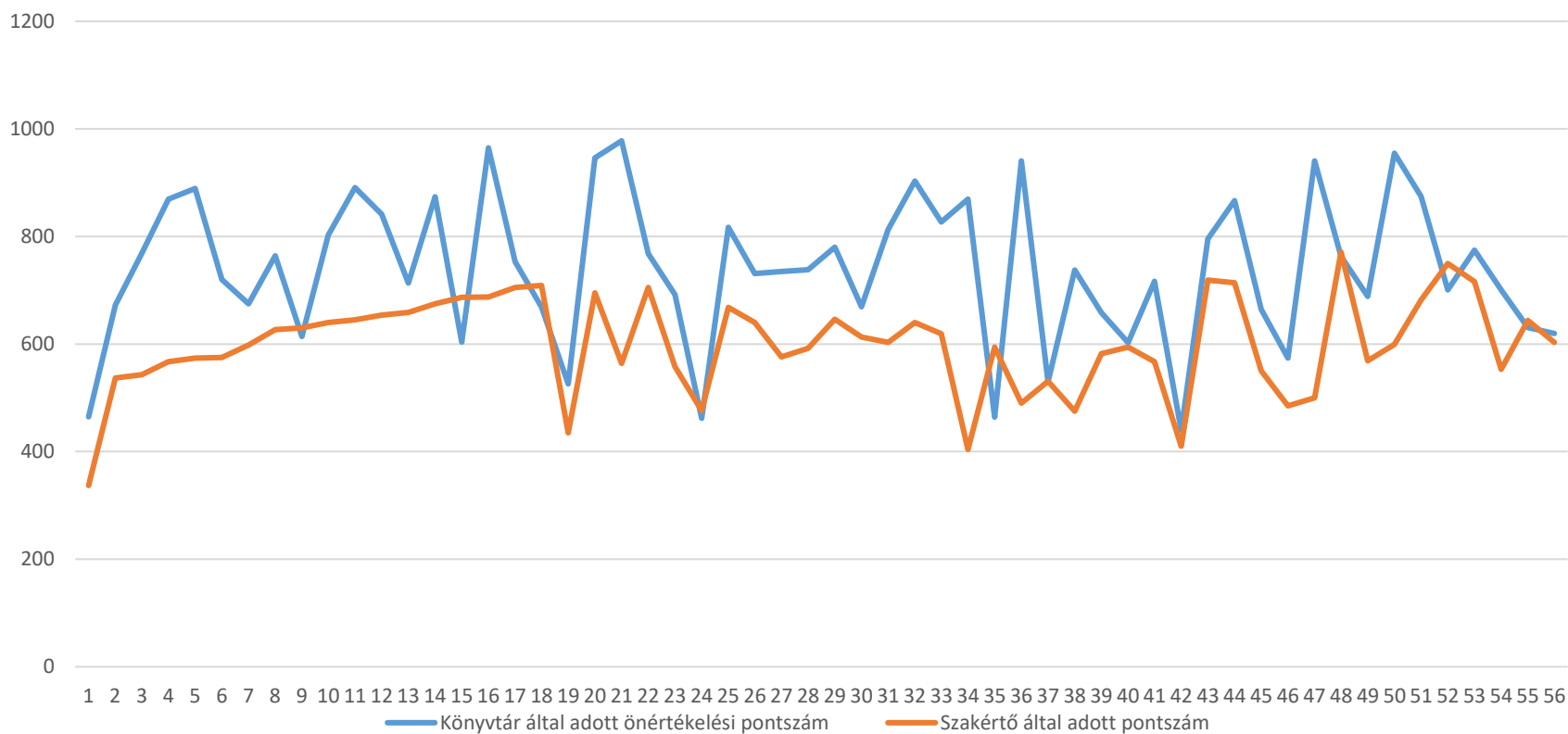
Nem jellemző a tudatos felkészítés

Régi beidegződések

ESG szakma- min. rendszer ; Intézmény - kar

# KMÉR értékelés

KMÉR pontszámok könyvtár-szakértő



# Önértékelés gyakorisága?

MD-hoz kapcsolódó – egyszer...?

ESG            5 évente

                  monitoring eljárás esetén kicsit gyakrabban

KMÉR a szervezet szándéka szerint

# Jövő?

A szervezeti önértékelési és szervezet- és folyamat érettségi modellek **rendszeres** alkalmazása a működés fejlesztés megalapozása érdekében. Beépül a szervezeti kultúrába.

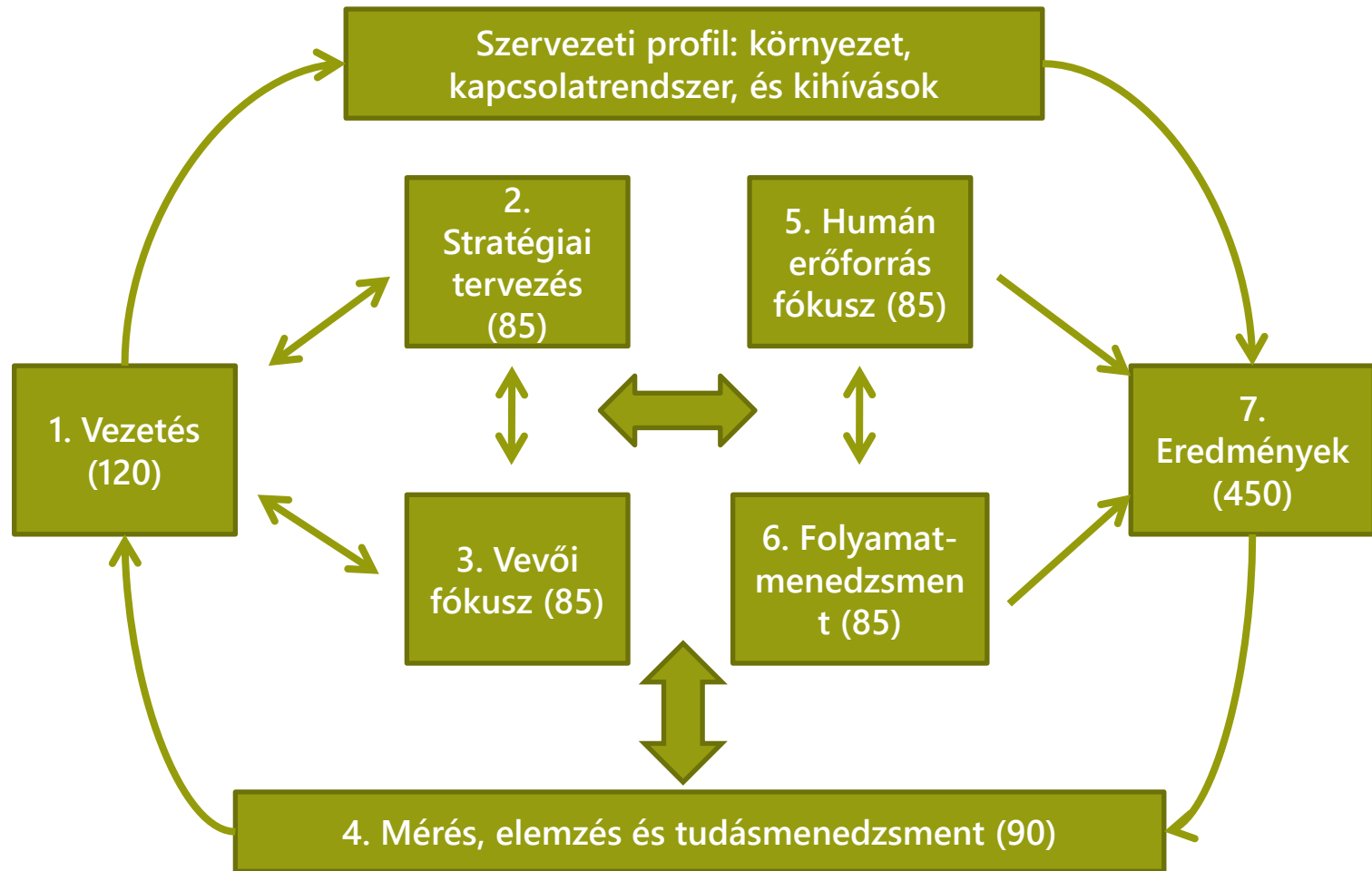
A vezetés támogatása és a kiválasztott modell eszközként való használata

Szakpolitikai támogatás!!!!

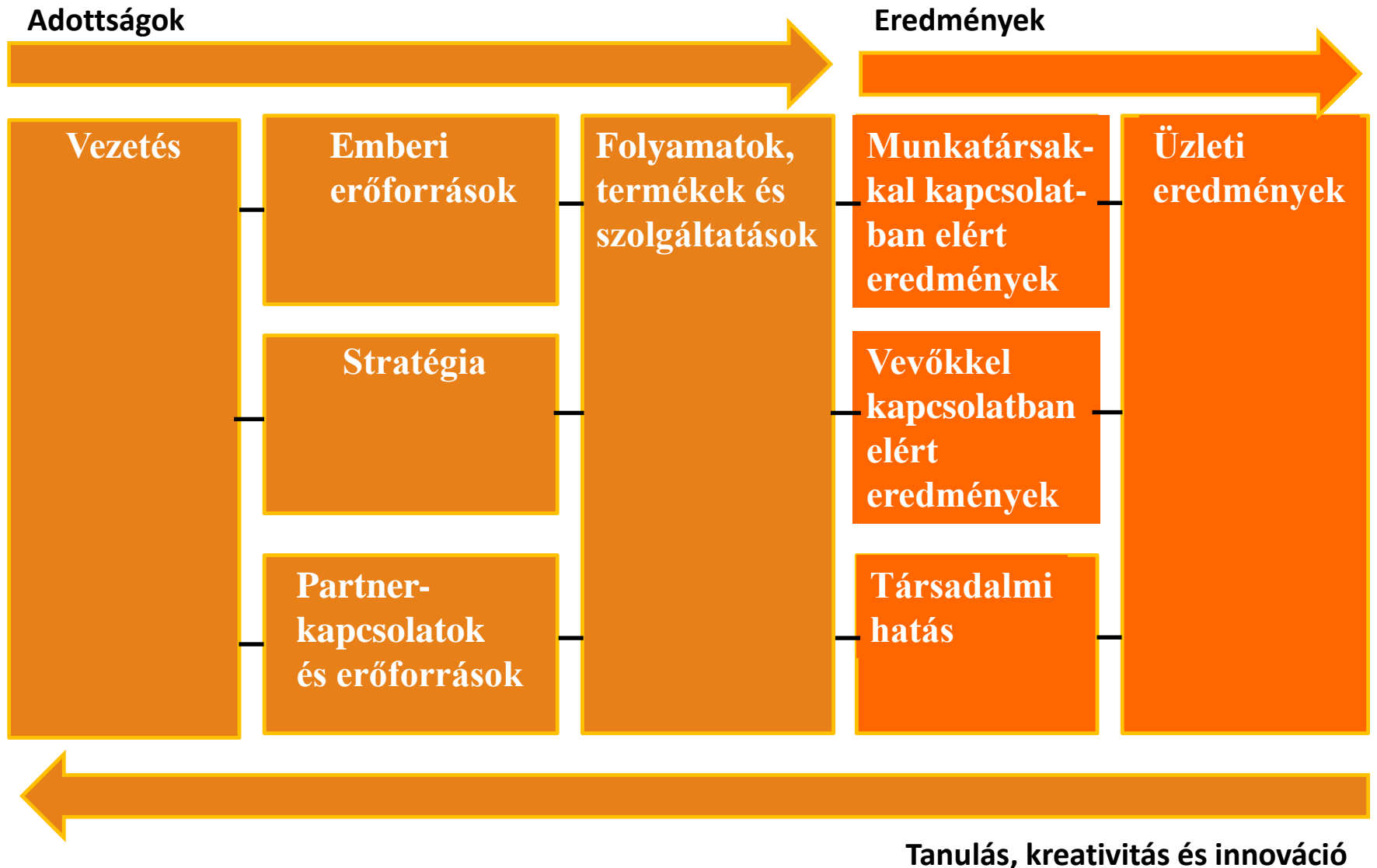
**KÖSZÖNÖM SZÉPEN  
MEGTISZTELŐ FIGYELMÜKET!**



# Malcolm Baldrige modell



# EFQM modell \_2013



# Közigazgatás

## CAF jövője – EFQM 2019 (2020)

Három fő fókusz:

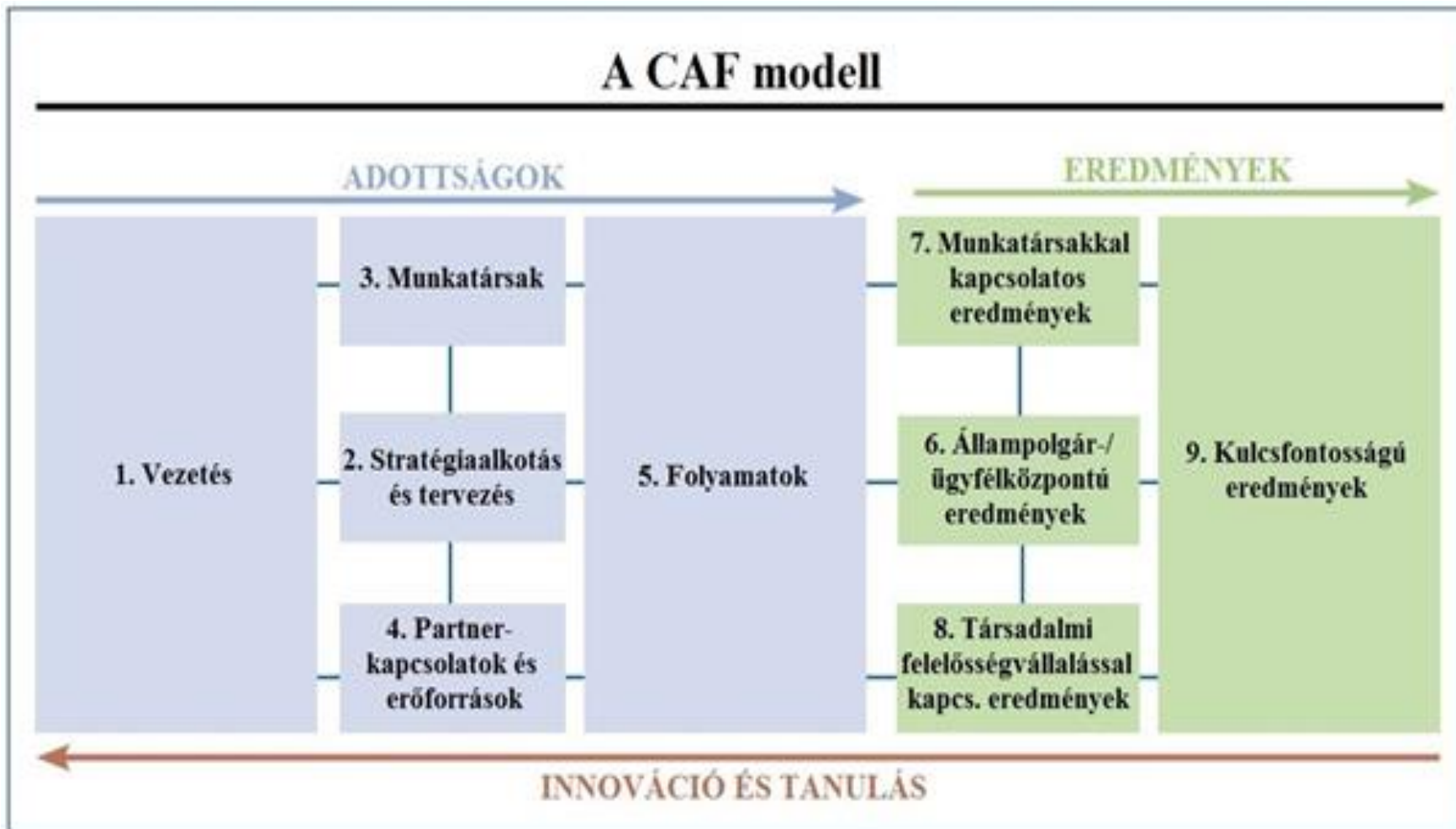
1. Iránymutatás  
“Miért” létezik a szervezet? Milyen célokat igyekeznek megvalósítani? Miért ez a stratégiája?
2. Megvalósítás  
“Hogyan” szándékozik megvalósítani célját és stratégiáját?
3. Eredmények  
“Mit” sikerült eddig elérnie? “Mit” szeretne elérni a jövőben?

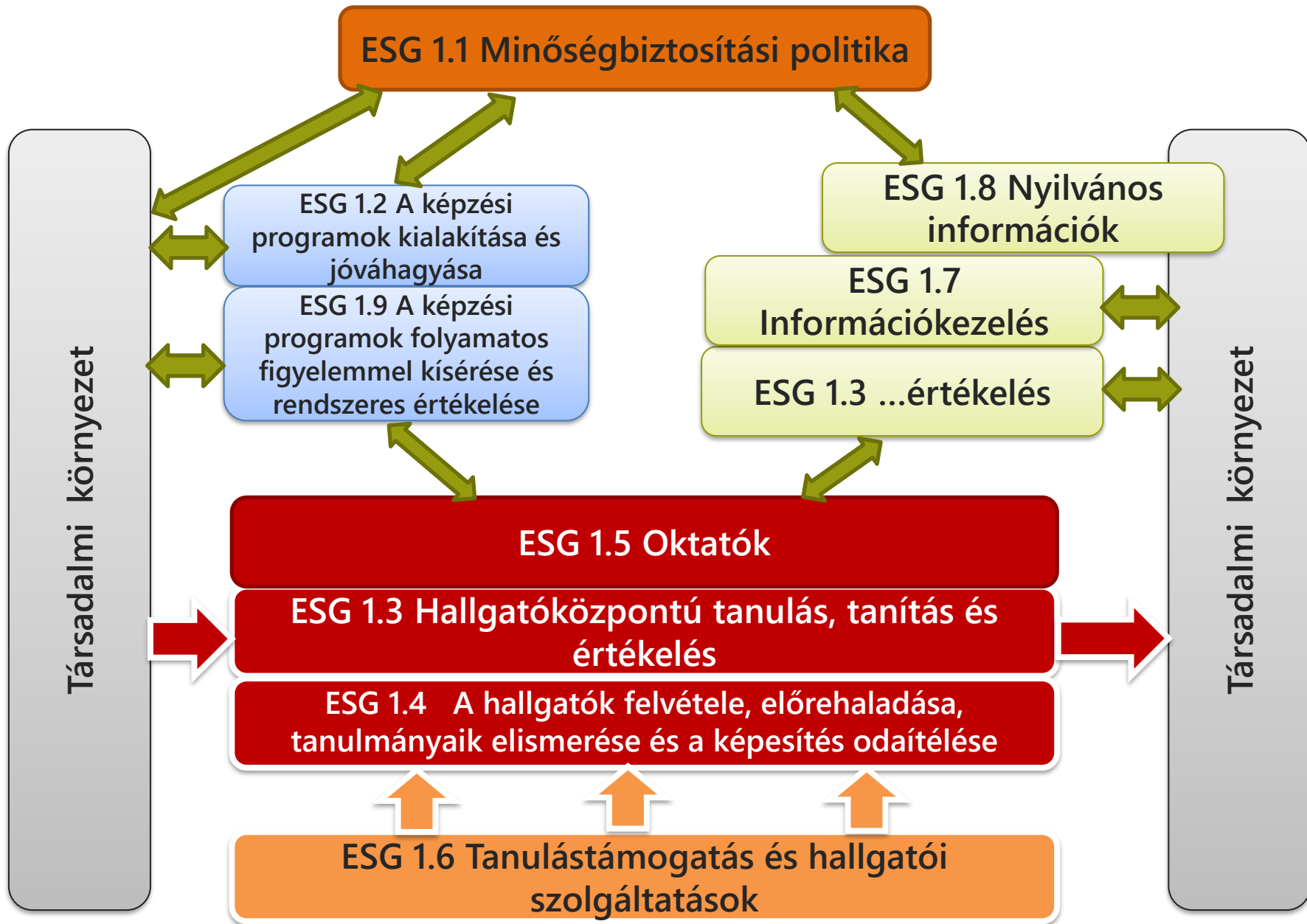


7 kritérium

# Közigazgatás CAF MODELL 2020

(Common Assessment Framwork)





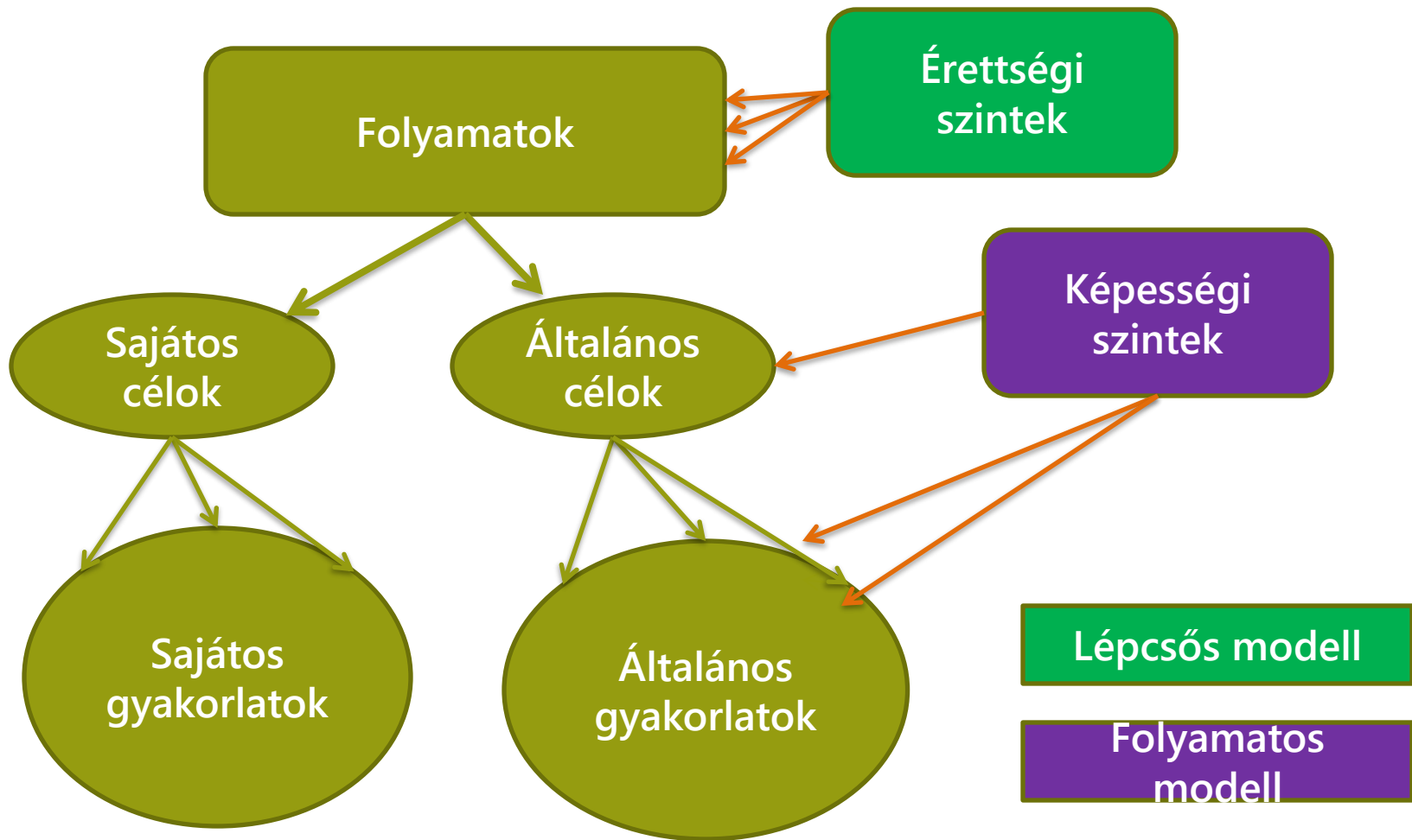
# Általános következtetések

- Vegyük figyelembe az adott társadalmi szolgáltatás sajátosságait Egy rendszeren belül is!
- Folyamat/ működés orientált rendszerek alkalmazása indokolt
- Folyamatos szemlélet váltásra/formálásra van szükség Oktatás/képzés
- Döntő a vezető elkötelezettsége (minden szinten), értékrendje, példamutatása
- Az adatokra, tényekre alapozott működés fejlesztés jellemezze a szervezetek munkáját.

# Minőségkultúra fejlesztése

- Minden szervezet alapvető feladata a minőségkultúrájának fejlesztése. A minőségkultúra választott értéket, közös felelősséget, annak megfelelő viselkedésmódot, attitűdöt jelent, amely a szervezet minden polgárára vonatkozik.

# CMMI





A folyamat neve	A folyamat típusa	Érettségi szint Maturity Level	CL1	CL2	CL3
Requirements Management (Követelménymenedzsment)	Projekt menedzsment	2	Érettségi szint 2		
Project Planning (Projecttervezés)	Projekt menedzsment	2			
Project Monitoring and Control (Projectkövetés és vezérlés)	Projekt menedzsment	2			
Supplier Agreement Management (Beszállítói megállapodás menedzsment)	Projekt menedzsment	2			
Measurement and Analysis (Mérés és Analízis)	Fejlesztést támogató	2			
Process and Product Quality Assurance (Folyamat és termék minőség biztosítás)	Fejlesztést támogató	2			
Configuration Management (Konfigurációmenedzsment)	Fejlesztést támogató	2			
Requirements Development (Követelményfejlesztés)	Mérnöki / fejlesztési	3	Érettségi szint 3		
Technical Solution (Műszaki megoldás)	Mérnöki / fejlesztési	3			
Product Integration (Termék Integráció)	Mérnöki / fejlesztési	3			
Verification (Verifikáció)	Mérnöki / fejlesztési	3			
Validation (Validáció)	Mérnöki / fejlesztési	3			
Organizational Process Focus (Szervezeti szintű folyamatszemplélet)	Folyamat menedzsment	3			
Organizational Process Definition (Szervezeti folyamatok meghatározása)	Folyamat menedzsment	3			
Organizational Training (Szervezeti szintű képzés)	Folyamat menedzsment	3			
Integrated Project Management +IPPD* (Integrált projektmenedzsment)	Projekt menedzsment	3			
Risk Management (Kockázatmenedzsment)	Projekt menedzsment	3			
Decision Analysis and Resolution (Döntés elemzés és döntés hozatal)	Fejlesztést támogató	3	Érettségi szint 4		
Organizational Process Performance (Szervezeti szintű folyamatmenedzsment)	Folyamat menedzsment	4			
Quantitative Project Management (Mennyiségi projektmenedzsment)	Folyamat menedzsment	4	Érettségi szint 5		
Organizational Innovation and Deployment (Szervezeti szintű innováció és közzététel)	Folyamat menedzsment	5			
Causal Analysis and Resolution (Oksági elemzés és megoldás)	Fejlesztést támogató	5			

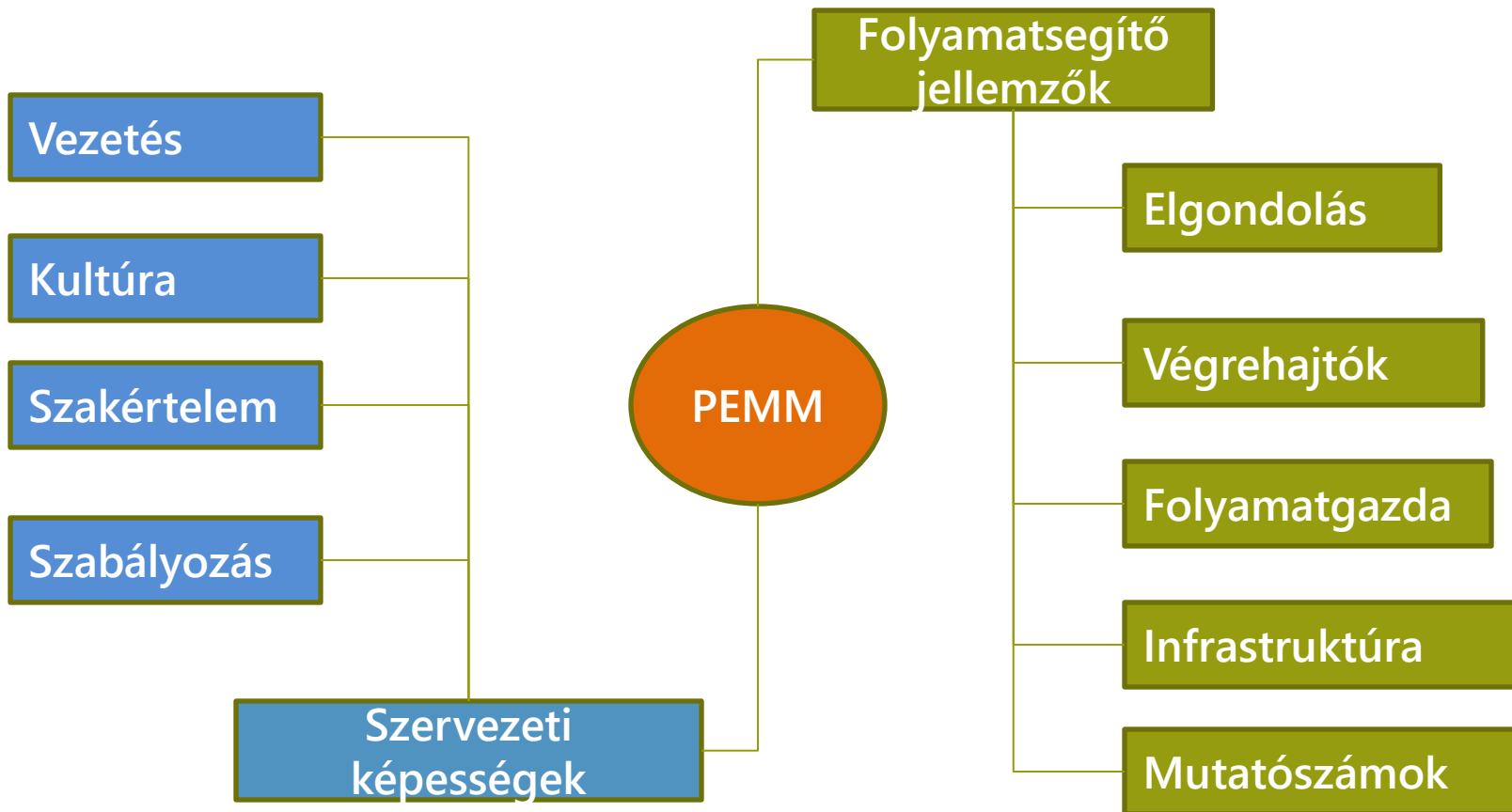
# Folyamatmenedzsment szemlélet!

- PEMM  
(Process and Enterprise Maturity Model)
  - Hammer 2007 „Folyamat és vállalat/szervezet érettségi modell”
  - A szervezetnek bizonyosnak kell lennie afelől, hogy üzleti folyamatai egyre érettebbé válnak – egyre jobb teljesítményt tudnak nyújtani.

# PEMM „Folyamat és szervezet érettségi modell”

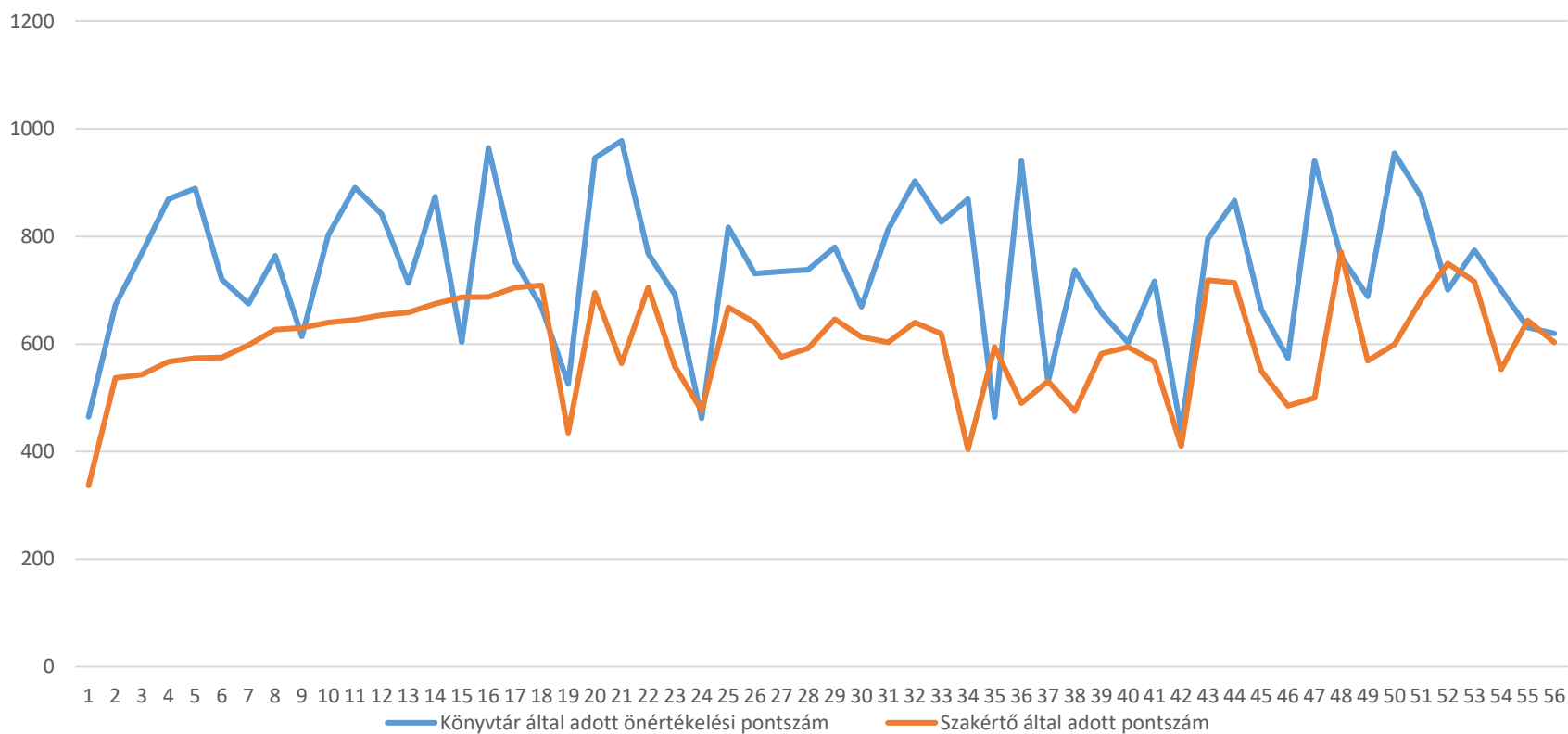
Hammer 2007

A szervezetnek bizonyosnak kell lennie afelől, hogy üzleti folyamatai egyre érettebbé válnak – egyre jobb teljesítményt tudnak nyújtani



# KMÉR értékelés

KMÉR pontszámok könyvtár-szakértő



# Ipar 4.0 érettségi modell

- acatech
  - 4 dimenzió: erőforrások, információs rendszerek, szervezet, kultúra.
- SZTAKI

	Vállalati értékelés		Ökoszisztéma felmérés
Pillérek/Szintek	Belső	Külső	Nemzeti
Általános keretek, egyezmények	Elemi dimenziók		
Fizikai erőforrások			
Virtuális erőforrások			
Termékek és életútjuk			
Közösségi értékteremtés			
Humán erőforrás			