

## **A minőségmenedzsment pár aktuális kérdéséről**

Dr. Topár József

Az elmúlt évtizedekben a szervezetek működésében jelentős szerepet töltek be a különböző menedzsment diszciplínák. E megközelítések az elmúlt évszázadban dinamikus fejlődésen mentek keresztül. A hagyományos menedzsment területek organikus fejlődése újabb és újabb igényeket fogalmazott meg a menedzsmenttel foglalkozó szakemberek számára, amelynek következtében a menedzsment területek száma a napi gyakorlatban és a tudományos tevékenységekben is dinamikus növekedést mutat. Ez igen gyakran divat kérdéseként is felmerül, más esetekben az újabb és újabb igények új menedzsment diszciplínák megjelenését indokolták.

A hagyományos menedzsment területekre is jellemző, hogy a vállalatok és intézmények működésében ezek nem különülnek el élesen egymástól. Akkor szolgálják az adott szervezet céljainak hatékony támogatását, ha szinergiáit is kihasználva alkalmazzák azokat az elveket és módszereket, amelyek egy-egy az irodalomban és az adott területek képviselői nézeteiben esetenként elkülönülve jelennek meg. Az elmúlt évtizedekben a hagyományos területek (pl.: termelésmenedzsment, emberi erőforrás menedzsment) további témákkal egészültek ki, amelyekre általában jellemző, hogy az újabb igényekre válaszolva sok esetben az előzőek határai között, vagy az átfogó területek további osztódásával jöttek létre. Ilyennek tekinthető például a változás-, innováció-, információ-, marketing-, folyamat-, kockázat-, lean-, konfiguráció-, technológia-, projekt-, vagy compliance menedzsment.

### **A minőségmenedzsment rendszerek fejlődésének fontosabb trendjei**

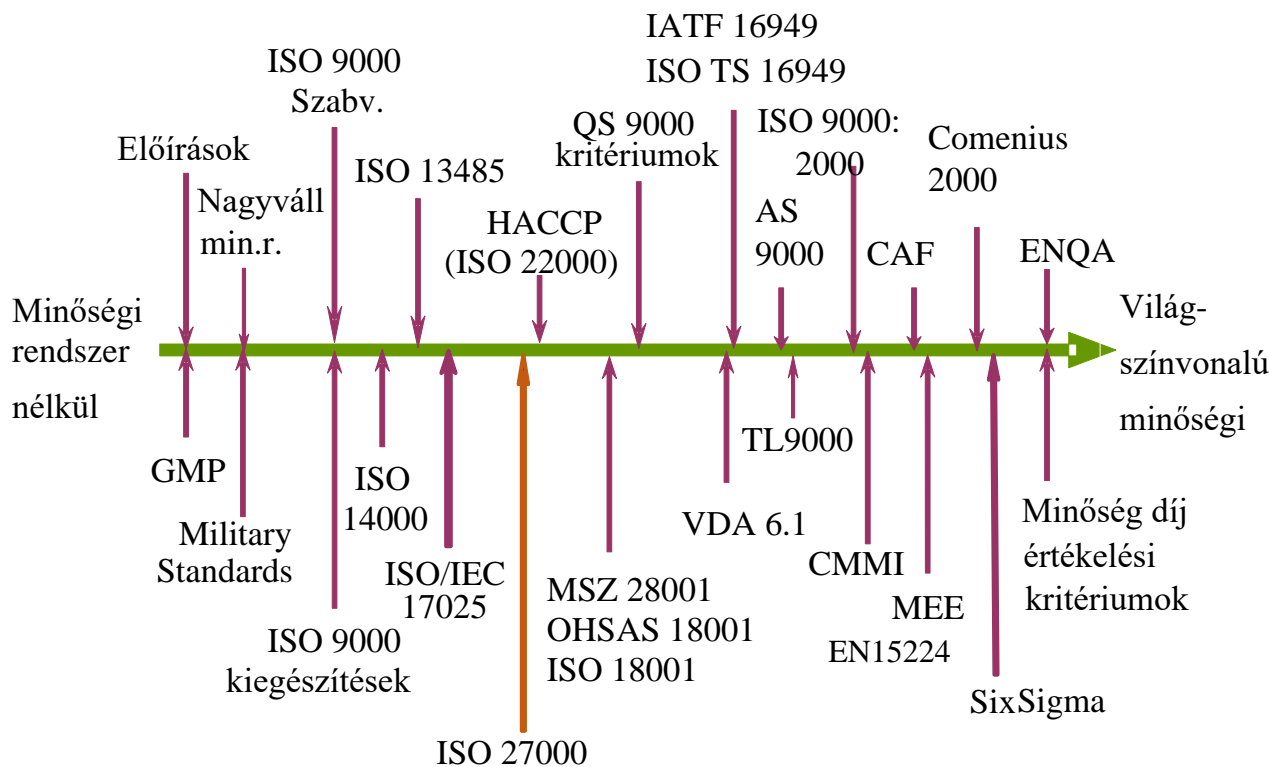
A minőségmenedzsment rendszerek létezéséről az 1900-as évek elejétől beszélhetünk. A minőség ellenőrzés, majd a minőség szabályozás több évtizeden keresztül a vállalatok minőségi munkáját támogatták. Az 1980-as évek elejétől egy alapvető paradigmaváltásnak lehetünk tanúi a különböző termelő ágazatokban. A minőség fogalmának alapvető megváltozását jelenti, hogy a termékek szabványoknak, előírásoknak való megfelelése helyett erősödik az a szemlélet, hogy a minőséget a vevő, felhasználó igénye határozza meg.

A minőségi termékeket vagy szolgáltatásokat nyújtó szervezetek arra összpontosítanak, hogy megértsék a vevői elvárások teljes körét, szervezetüket és működés módjukat úgy alakítsák, hogy mindezen vevői elvárásoknak megfeleljenek.

Erre alakítják ki azokat a minőségmenedzsment rendszereket, amelyeket minőségbiztosítási, minőségügyi vagy formalizált minőségmenedzsment rendszereknek nevezünk. Itt kívánjuk megjegyezni, hogy a hazai szabványok, előírások - véleményünk szerint egy hibás fordítás eredményeként - az utóbbi két évtizedben e rendszereket minőségirányítás névvel illeti.

A formalizált minőségmenedzsment rendszerek fejlődését, változását vizsgáljuk a gazdaság különböző szektoraiban, akkor megállapítható, hogy a különböző minőségmenedzsment filozófiák és módszerek az elmúlt évtizedekben és napjainkban is először a különböző termelő területeken alakulnak ki, majd megfelelő adaptálással jelennek meg a szolgáltatásoknál.

A következő ábrán a minőségi rendszerek kialakulását, fejlődését mutatjuk be, a teljesség igénye nélkül. Áttekintjük a különböző szabványokat, előírásokat és kritériumokat a „nem létező” és a „világszínvonalú” minőségmenedzsment rendszerek között:



1. ábra Minőségmenedzsment rendszerek fejlődése (saját szerkesztés)

Az 1. ábra alapján a következő trendeket figyelhetjük meg a formalizált minőségmenedzsment rendszerek (minőségbiztosítási-, minőségügyi rendszerek) alkalmazásában és fejlődésében:

- A rendszerek alkalmazása a vállalati, majd nagy vállalat csoportokhoz köthető (pl.: autóipar) specifikus rendszerekkel indult, majd elsősorban azokban a szektorokban alakulnak ki minőségbiztosítási rendszerek, ahol a termékek felhasználása relatív nagy kockázatokkal jár (pl.: gyógyszeripar, hadiipar).
- Ezt követően az addig alkalmazott minőségbiztosítási rendszerek tapasztalatait is felhasználva készítette el a Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) azt a szabványrendszert, először 1987-ben, amely bármely intézményre, vállalkozásra alkalmazható rendszer előírásokat tartalmaz (ISO 9000). E szabványrendszer képezi napjainkban is azokat az általános követelményeket, amelyet a világban több millió vállalkozás saját minőségmenedzsment rendszere kialakításakor figyelembe vesz. A tapasztalatok feldolgozásával az előírásokat kb. 5-7 évente felülvizsgálták. 2000-ben egy alapjaiban más szemléletű rendszer került közzétételre. Napjainkban e szabványok 2015-ös változata van hatályban.
- Jellemzően az 1990-es években alakulnak ki azok a minőségmenedzsment rendszer előírások és szabványok, amelyek a különböző szektorok specifikus igényeit is figyelembe veszik. E rendszerek követelményei, előírásai sok esetben támaszkodnak az épp aktuális ISO 9001 szabvány struktúrájára és előírásaira, de azokat testre szabják, kiegészítik az adott terület működési sajátosságaival. Ezen a területen (is) az autóiparját az élen az USA-ban a QS 9000-es előírárendszer kiadásával, amelyhez nagyon alapos referenciái kézikönyvek megjelentetése is párosult. Majd az autóipar egyes nemzeti és általános előírásai kerültek megfogalmazásra: például a VDA 6. előírárendszer, az ISO/TS 16949 nemzetközi műszaki irányelvek és legutóbb az IATF 16949 követelmények. A távközlésben a TS 9000, a gyógyszeriparban a GMP-hez kapcsolódó előírások és az ICH irányelvek, az élelmiszeriparban a HACCP és később az ISO 22000, az egészségügyi/orvostechikai eszközök gyártásánál az ISO 13485, a szoftverfejlesztésben a CMMI, az ITIL... És még hosszasan sorolhatnánk a különböző szektor specifikus minőségmenedzsment rendszerekre vonatkozó előírásokat, szabványokat.
- A 90-es évek közepétől megjelennek a vállalati/szervezeti működés más területeire vonatkozó előírások, szabványok. Ezen előírások megvalósítása a minőségmenedzsment rendszerhez hasonlóan vállalati alrendszerek működtetését igénylik. Az alkalmazó szervezetek a stratégiai céljaik megvalósítása szempontjából

lényeges menedzsment előírásokat együttesen alkalmazzák a minőség-, környezet- (ISO 14000), egészség-, biztonság- (ISO 18001), információ biztonság- (ISO 27000), társadalmi felelősségvállalás-, az energia- (ISO 50001), a létesítmény-(ISO 55001) menedzsmentre vonatkozó szabványok előírásainak megfelelően. E rendszer előírások megfelelő alkalmazásával, annak szinergiáit is kihasználva jönnek létre az úgynevezett *integrált menedzsment rendszerek*.

- Erőteljes fejlődés tapasztalható a 2000-es évek elejétől a különböző szolgáltató szektorokra jellemző minőségmenedzsment rendszer előírások kialakulásában és alkalmazásában. Amikor megjelenik a „piac” a szolgáltatások területén, ez természetes következményeként igényli minőségmenedzsment alrendszerek alkalmazását. Az egészségügyben a standardok (Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok, MEES) és egy EU-s és hazai szabvány (EN MSZ 15224), a közigazgatásban, a közszolgálatban és egyes társadalmi szolgáltatások területén a CAF és a CAF alapú rendszerek, a közoktatásban a Comenius 2000, a Közoktatási Minőségbiztosítási Rendszer előírásai, a felsőoktatásban az ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) standardok és irányelvek.
- A társadalmi szolgáltató szervezetek minőségi működését két szintű rendszer működése jellemzi. A társadalmi igények és elvárások közvetítését szolgálják a külső minőségbiztosítási rendszer előírások. Ezek betartása a működés alapfeltétele. Meglétét az adott szektor működését felügyelő hatóságok ellenőrzik, támogatják. Például a közigazgatás területén a kormányhivatalok, az egészségügyben a Tisztiorvosi Hivatal, az oktatás területén az Oktatási Hivatal (OH), amely hatósági tevékenységét a felsőoktatás területén szakértőként támogatja a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB).
- A fejlődés utóbbi szakaszait értékelve a termelés és a szolgáltatások területén is megállapítható, hogy a rendszerek szakma specifikus irányba fejlődnek úgy, hogy erőteljesen érzékelhető az előírásokban, követelményekben a TQM vezetési filozófia irányába történő elmozdulás.
- Több szektor specifikus rendszer, - elsősorban a termelés területén - az ISO 9001-es követelményeket veszik alapul. E rendszer előírások általában 1-2 évvel követik az ISO 9001 szabványban tapasztalható tartalmi és szerkezeti változásokat.
- A rendszerfejlesztésben, az alkalmazó szervezetek munkájának elemzésére és értékelésére és a fejlesztés megalapozására megjelennek a TQM vezetési filozófia

értékeit tartalmazó minőségdíj modellek, amelyek a szervezeti önértékelés módszertanát helyezik előtérbe (pl.: EFQM, CAF).

- A kiválasztott, az adott szervezetben, intézményben alkalmazott rendszer előírások mellett hasznos lehet más rendszerek megközelítéseit is ismerni és egyes elemeit, módszereit felhasználni a szervezet minőségmenedzsment rendszerének fejlesztéséhez. Hosszabb távon nem célszerű egyidejűleg két-három minőségmenedzsment előírás egyidejű alkalmazásával működtetni a vállalatok és intézmények minőségmenedzsment rendszerét. Ma még gyakori, hogy az általános ISO 9001 mellé szektor specifikus rendszer előírásokat is alkalmaznak szervezetek. Meggyőződésünk szerint a piaci igények döntik el, hogy mely szektor specifikus elemek alkalmazása indokolt. Várható, hogy a ISO 9001 szerinti tanúsított rendszerek szerepe a jövőben háttérbe fog szorulni és jelentősen nagyobb szerepet kapnak az adott szektorra alkalmas rendszerek.
- Az utóbbi években a hagyományos minőségmenedzsment szempontok folyamatosan kiegészülnek a kockázatok értékelésének módszereivel, a matematikai statisztika eszköztárának alkalmazásával és a fejlesztésben a kutatás+ fejlesztés+ innováció elemeinek beépülésével is.

Az elmúlt évtizedekben újabb és újabb, döntően a minőségmenedzsmenthez kapcsolódó menedzsment fogalmakkal, eszközökkel ismerkedhettünk meg, pl: TQM, BPR, Hat Sigma, DMAIC, 5S, Kaizen, Lean menedzsment, BSC, stb. Ezek közül több a már elterjedt, meglévő módszerek, elvek új elnevezését, jobb esetben új kombinációit jelentik. Az a fontos, hogy ne az új, esetenként divatos elnevezésekre, hanem a tartalmi fejlesztésekre koncentráljunk. Nem az a kérdés, hogy milyen módon tartsuk fenn a jelenlegi helyzetet, hanem hogy biztosítsuk a reális növekedést. Ez a vezetők és a minőségmenedzsment szakemberek felelőssége. (Kano, 2007)

Természetes, hogy ezek az állandó változások segítik azt a folyamatot, amely a menedzsment minősége irányába tolja el a szervezetek vezetési rendszerét. A „vezetés minősége” szemlélet egy átfogó szervezeti kultúra változást jelent, amely a szervezet minden vezetési szintjét és minden munkatársát érinti. Ez teszi lehetővé a stratégia folyamatos alakítását oly módon, hogy biztosíthassuk a szervezet állandó versenyképes pozícióját. (Topár, 2012)

### **Minőségmenedzsment rendszerek jövője, változó szerepe**

Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (American Society for Quality, ASQ) rendszeresen kutatásokat, elemzéseket végez a minőségügy jövőjével kapcsolatos kérdésekben. A

következőekben az elmúlt évek közzétett kutatási eredményei alapján foglaljuk össze a minőségmenedzsment rendszerek kapcsolatos felvetéseket.

Érdeemes elgondolkodni azon, hogy a 2011 évi elemzésbe nagy számú (32 országból) szakértői kör bevonásával történt elemzés eredményei a minőség és a minőségmenedzsment nagyon széleskörű értelmezését erősítették. A minőség jövőképeinek legfontosabb hajtóerőiként a következő fő területeket jelölték meg (Molnár, 2012):

- Társadalmi felelősségvállalás
- Fogyasztói tudatosság
- Globalizáció
- Sokszínűség és a változások gyorsulása
- A jövő munkavállalója
- Egészségügy, elöregedő népesség
- A 21. század minősége
- Innováció

E nyolc terület alapvetően befolyásolja az egyes társadalmak és ezen belül is egyes szervezetek működését. Egyes esetekben lehetőségeket, más esetekben az jelentős kihívásokat jelentenek a termelő és szolgáltató szervezetek számára. E szempontok figyelembevétele az alkalmazott minőségmenedzsment filozófiákban nélkülözhetetlen a hosszú távú sikeres működés megvalósításához.

Az ASQ 2015 évi elemzését szűkebb körű, de az adott területen kiemelkedő munkássággal rendelkező, világszerte elismert szakértők tanulmányai alapján fogalmazta meg. A következőekben e szakértők tanulmányaira alapozva emelünk ki olyan elemeket, amely a hazai vállalkozások működését is alapvetően befolyásolhatják.

A következő években a szervezetek felső vezetői döntéseiknél fokozottan vegyék figyelembe azokat a változásokat, amelyek parancsoló szükségként (imperatívusz) jelennek meg a 2010-es években (1. táblázat)

1. táblázat: Az új minőségügyi imperatívusz

Eredeti imperatívuszok, 1980-as évek	Új imperatívuszok, 2010-es évek
Japán van élen a minőség terén. Az Egyesült Államok a minőség javítására törekszik.	Világ méretű beszerzés, globális beszállítói verseny.
Vezető szerep keresése, új minőségügyi tudás és alkalmazások elsajátítása és alkalmazása	A minőségügyi vezetés perspektívája változó a múlt tapasztalatai és a személyes definíciók szerint.
A minőségügyi részlegek vezetik a javításra irányuló erőfeszítéseket.	A minőség beépül a vállalatvezetés erőfeszítése közé.
Hagyományos kontroll s javítás – a hibák csökkentése	Értékteremtés, innováció, a piacra jutási idő lerövidítése.
Új, szükségszerűségként megélt minőségügyi alapelvek.	A minőségügyi alapelveket elfogadták, már jelen vannak, de nem elégségesek.
Alapvető minőségügyi eszközök, technikák és elvek – kis választék, kevés tanulság és tapasztalat áll rendelkezésre azok használatról.	Számtalan eszköz, szakkifejezés és értelmezés áll rendelkezésre: gazdag választék, bőséges szakirodalom a kudarcokról és a sikerekről, valamint a legjobb gyakorlatokról.
A majdnem tökéletes termékminőség a megkülönböztetés eszköze	A majdnem tökéletes termékminőség egy elfogadott és felvállalt vagy éppen alapvető elvárás.
Viszonylag stabil és lojális vevői kör, viszonylag lassú változások	Világ méretű vevői elkötelezettség, tömeges testre szabás, növekvő áruforgalom.

Forrás: Molnár, 2018 a

Az ASQ kutatási jelentése szerint a szervezeteknek a következő kihívásokra kell megfelelő válaszokat találni, amelyben a korszerű minőségmenedzsment szemléletnek és gyakorlatnak domináns szerepe van (Molnár, 2018):

- *A szervezet növekedése, amely egyidejűleg a működés jövedelmezőségét is biztosítja. A színvonalas minőségmenedzsment rendszerekben folyó munka jelentős mértékben*

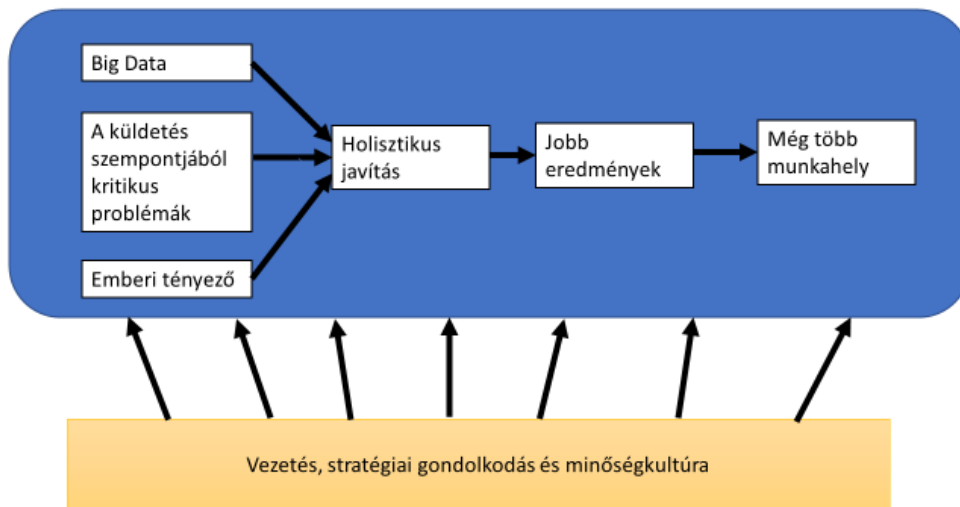
hozzájárul egyrészt a piaci pozíció erősítéséhez, másrészt a folyamatok hatékonyság növelése eredményeként a költségek csökkentéséhez.

- *Kiválóság a szervezet működésében, a vevők kiszolgálásában.* A minőségi szemlélet a szervezetet átható meghonosítása, a jól szabályozott folyamatok és ezek folyamatos fejlesztése, valamint a hatékonyan alkalmazott minőségmenedzsment eszközök és módszerek átfogó alkalmazása eredményezi a kiváló, eredményes működést.
- *A vevőkkel szemben tanúsított lojalitás és a vevők megtartása.* A vevői igények, elvárások ismerete és az ennek megfelelő termékek/szolgáltatások nyújtása a szervezet sikerének elengedhetetlen eleme. A digitalizáció eszközei által nyújtott lehetőségek minél jobb kihasználása jelentősen támogatja a vevőkkel való intenzív információ cserét.
- *A lehető legnagyobb növekedés fenntartása.* Az előzőekben megfogalmazott szempontokhoz szorosan kapcsolódnak a gyors reakciók, fejlesztések összességében innovációk megvalósítása. Az élesedő, ma sok esetben globális versenyben a talpon maradás és a növekedés fenntartása csak így képzelhető el.

Az ipari területek működését alapvetően befolyásolja a következő években a digitalizálás lehetőségeit széles körben alkalmazó Ipar 4.0. E program kiteljesedése alapvető hatást gyakorol a különböző termelési szektorokban alkalmazott minőségmenedzsmentre is. E változásokat mind gyakrabban emlegetik „Minőségmenedzsment 4.0”-ként. E változás természetesen az egész vállalati működést érinti a vevői igények megismerésétől, a gyártmány- és gyártás tervezésen, a termékek előállításán keresztül egészen a termék/szolgáltatás vevőhöz való eljuttatásig.

Az ASQ tanulmánya a minőség jövőjével kapcsolatban továbbra is hangsúlyozza a folyamatos javítás és fejlesztés szükségességét. Ezen a területen ugyanakkor kiemelik, hogy jellemző lesz a javítás és a fejlesztés holisztikus megközelítése és e tevékenység fókusza a küldetés szempontjából kritikus (nagy, komplex és strukturálatlan) problémákra tevődik át. E tevékenységekben új dimenziókat tár fel a nagy adatbázisok (big data) létrejötte és az emberi tényezők szerepe és változékonysága. Az innováció alkalmazása egyben lehetőséget teremt új munkahelyek teremtésére is. (2. ábra) (Gaskill, 2015)





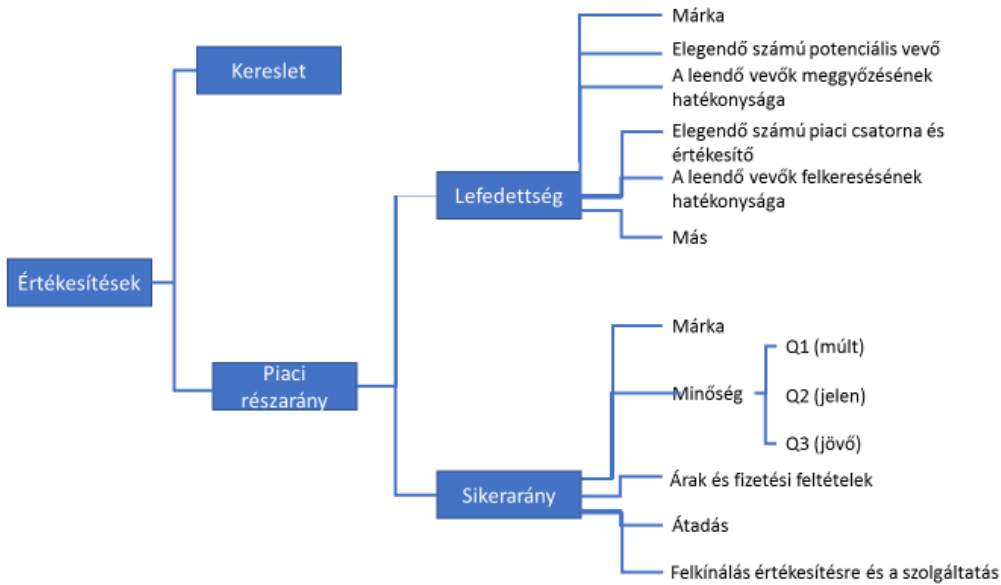
2. ábra: 21. századi igények és lehetőségek a javításra

*Forrás: Gaskill, 2015*

Kano neve és a nevéhez kapcsolódó modell nem ismeretlen a minőség- és az értékesítés menedzsmenttel foglalkozó szakemberek körében. 1984-ben közzétett modellje jelentős mértékben segítette a szervezeteket a vevői elvárások azonosításában. Az ASQ részére 2015-ben, a minőség jövőjével kapcsolatos alapvetések között természetesen ismét az értékesítés kérdéseivel foglalkozott. Megfogalmazta, hogy a globális verseny a szervezetektől a költség alapú minőség mellett szükségessé teszi az *értékesítési minőség* koncepciójának használatát is.

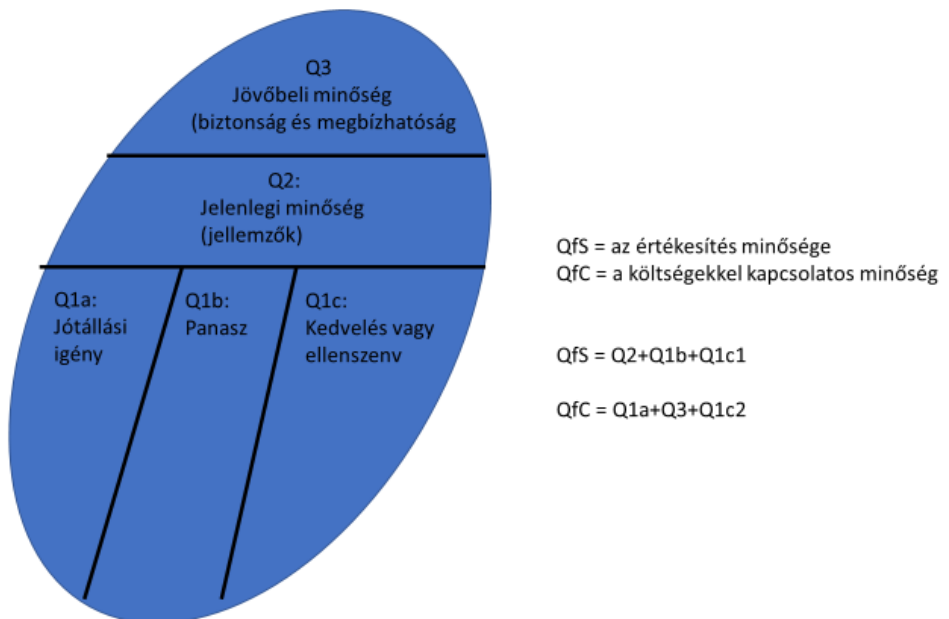
Kano szerint a vevőt a különböző márkák közötti választásban az adott termék minőségének 3Q-ja (Q1 múlt, Q2 jelen, Q3 jövőbeli) befolyásolja.

Koncepciójának lényege a 3. és 4. ábrán követhető:



3. ábra: Az értékesítés, mint az inputokból összetevő output

*Forrás: Gaskill, 2015*



4. ábra: A múltbeli, a jelenlegi és a jövőbeli minőség hatása az értékesítésre *Forrás:*

Gaskill, 2015

## **Minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásának egyes tapasztalatai két társadalmi szolgáltatás területén**

Az elmúlt időszakban a felsőoktatás és a nyilvános könyvtárak minőségmenedzsment rendszerének fejlesztésében vettünk részt. Ezzel kapcsolatos fontosabb tapasztalatainkat kívánjuk összefoglalni a következőkben.

### Felsőoktatás

A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsment rendszereinek kialakításához érdemes figyelembe venni az Európai Felsőoktatási Térség miniszterei által elfogadott dokumentumot, a felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjeit és irányelveit. E sztenderdek összhangban vannak a TQM alapelvekkel. A felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítási rendszerének kialakításához az első, TQM orientált lépést jelenthetik.

Az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosítási standardjait (ESG) első ízben 2005-ben fogalmazták meg, majd 2015-ben az elmúlt 10 év tapasztalatait figyelembe véve került jóváhagyásra és kiadásra az új, ma is érvényes dokumentum.

Az ENQA sztenderdek és irányelvek nem arra törekednek, hogy aprólékosan meghatározzák mit, és hogyan kell csinálni. Fő céljuk az iránymutatás. A megvalósítást az elveket adaptálóknak maguknak kell megoldani. Az egyes alkalmazók szempontjából ez persze megnehezíti a feladatot, a rendszernek viszont rugalmasságot ad – és épp ez az, ami szükséges ahhoz, hogy ezek a sztenderdek és irányelvek segítsék az intézményeket.

E dokumentum legfontosabb célja, hogy előmozdítsa a tanulás és tanítás minőségbiztosítása fogalmának és elveinek határokon átnyúló, valamennyi érintett számára egységes értelmezését.

A minőségbiztosítási standardok három részre tagozódnak:

- belső minőségbiztosítás
- külső minőségbiztosítás
- minőségbiztosítási ügynökségek.

A felsőoktatás belső minőségbiztosításához kapcsolódóan megfogalmazott sztenderdek röviden összefoglalva a következő elemekből állnak:

#### *ESG 1.1 Minőségbiztosítási politika*

A felsőoktatási intézmény rendelkezzen publikus és a stratégiai menedzsment részét képező minőségbiztosítási politikával. Ezt a belső érintettek (azaz a hallgatók, az oktatók és a nem

oktató személyzet) dolgozzák ki és valósítsák meg, megfelelő struktúrák és folyamatok révén, a külső érintettek (felhasználók, munkaadók, partnerek) bevonásával.

### *ESG 1.2 A képzési programok kialakítása és jóváhagyása*

Az intézmények rendelkezzenek folyamatokkal képzési programjainak kialakítására és jóváhagyására. A képzési programokat úgy kell kialakítani, hogy elérjék kitűzött céljaikat, beleértve az elvárt tanulási eredményeket. A program révén megszerezhető képesítés legyen világosan meghatározott és közzétett, utalással a nemzeti képesítési keretrendszer megfelelő szintjére, s ennek révén az Európai Felsőoktatási Térség képesítési keretrendszerére.

### *ESG 1.3 Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés*

Az intézmények biztosítsák képzési programjaik olyan megvalósítását, amely aktív szerepre ösztönzi a hallgatókat a tanulási folyamat létrehozásában. A hallgatók értékelése tükrözze ezt a megközelítést.

### *ESG 1.4 A hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képesítés odaítélése*

Az intézmények következetesen alkalmazzák a teljes hallgatói életciklust lefedő, előzetesen meghatározott és közzétett szabályzataikat, például a hallgatók felvétele, előrehaladása, tanulmányaik elismerése és a képesítés odaítélése tekintetében.

### *ESG 1.5 Oktatók*

Az intézmények biztosítsák, hogy oktatóik megfelelő kompetenciával rendelkezzenek. Alkalmazzanak méltányos és átlátható eljárásokat oktatóik toborzására és továbbképzésére.

### *ESG 1.6 Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások*

Az intézmények megfelelő finanszírozási forrásokkal rendelkezzenek a tanulási és tanítási tevékenységekhez, valamint biztosítsanak adekvát és könnyen hozzáférhető tanulástámogató feltételeket és hallgatói szolgáltatásokat.

### *ESG 1.7 Információkezelés*

Az intézmények gyűjtsenek, elemezzenek és használjanak releváns információkat képzési programjaik és egyéb tevékenységeik irányítására.

### *ESG 1.8 Nyilvános információk*

Az intézmények tegyenek közzé világos, pontos, objektív, naprakész és könnyen hozzáférhető információkat tevékenységükről, benne képzési programjaikról.

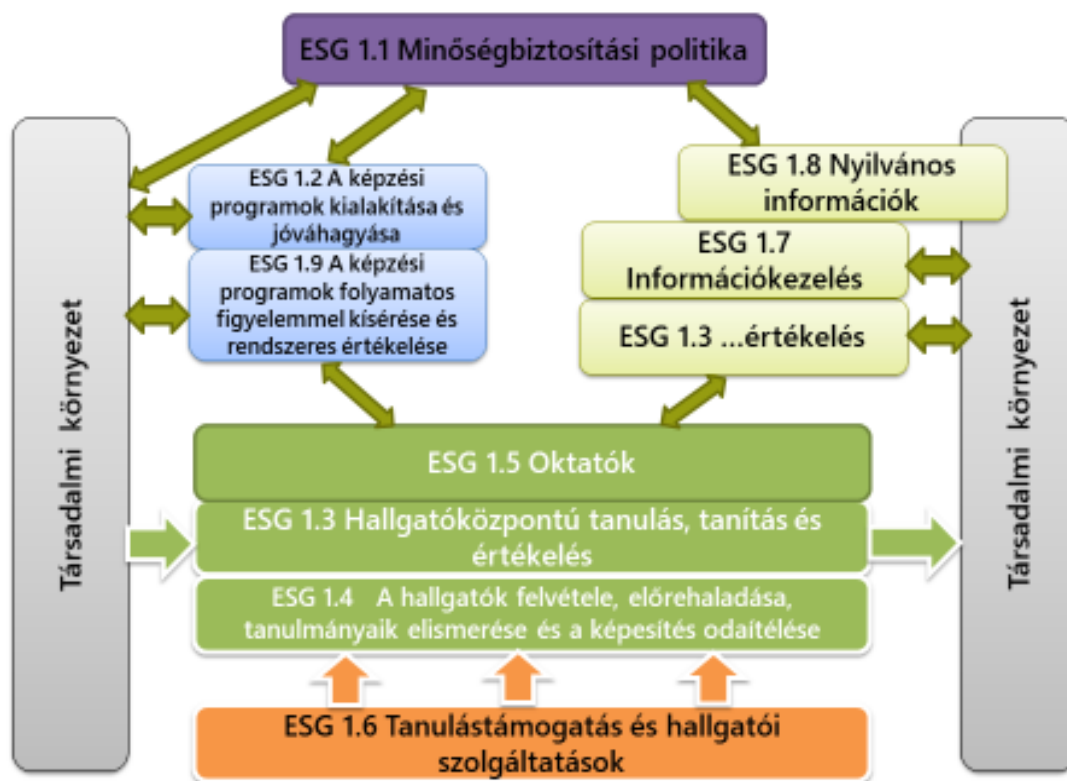
### ESG 1.9 A képzési programok folyamatos figyelemmel kísérése és rendszeres értékelése

Az intézmények folyamatosan kísérik figyelemmel és rendszeres időközönként tekintsek át képzési programjaikat, biztosítandó, hogy azok elérjék kitűzött céljaikat, illetve megfeleljenek a hallgatók és a társadalom igényeinek. Ezen értékelések eredményezték a programok folyamatos javulását. Az ennek folytán tervezett vagy megtett intézkedéseket minden érdekelt felé közölni kell.

### ESG 1.10 Rendszeres külső minőségbiztosítás

Az intézményeket rendszeres időközönként külső minőségbiztosítás alá kell vetni az ESG szerint.

Az intézményi minőségmenedzsment rendszer egyes elemeinek működése, egymásra hatása a következő módon foglalható össze (5. ábra):



5. ábra Az ESG\_2015 szerkezete (saját szerkesztés)

A hazai felsőoktatási intézmények minőségi munkájának legfontosabb letéteményese a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság. A MAB szakértői, értékelői tevékenységet végez a hatósági feladatokat ellátó Oktatási Hivatal részére. Az felsőoktatási intézményeket támogató munkája az Akkreditációs Bizottságnak elég széleskörű, jogosítványait a Felsőoktatási Törvény tartalmazza. A következőkben elsősorban az intézmény akkreditációs tevékenység egyes kérdéseivel foglalkozunk.

Az elmúlt jó egy évtizedben az ESG 2005 évi megjelenését követően a MAB intézmények belső minőségbiztosítási rendszerét értékelő (akkreditáló) tevékenysége az ESG szempontokra épült.

Az öt évenként történő intézményi akkreditációban 2017-ben érintett felsőoktatási intézmények belső minőségbiztosítási rendszerük működését már az új ESG szempontjai figyelembevételével készített új szemléletű és szerkezetű Útmutató alapján mutatták be. Ezt az évet pilot projektnek tekinthetjük.

A 2017 év elején a fejlesztés során a következő fontosabb elveket vettük figyelembe:

- Használjuk ki, hogy az új ESG lehetőséget nyújt arra, hogy a folyamatokat újra gondoljuk. A rendszer egyszerűbb legyen, de elégítse ki az ENQA szempontjait.
- Lehetőség szerint egy dokumentum készüljön, amely egyaránt szolgálja az akkreditációs eljárással kapcsolatos intézményi feladatok, a Látogató Bizottságok (LB) és a MAB Plénium és a MAB titkárság munkájának támogatását.
- A hatósági, törvényi kötelezettségek vizsgálatát döntően az OH végzi. Amennyiben a MAB „megrendelést” kap az OH-tól, abban az esetben a rugalmas „keretrendszer” kiegészítésével nyíljon lehetőség e feladatok akkreditációval egyidejű elvégzésére.
- Az eljárás (értékelési szempont rendszer) differenciált alkalmazásra nyújtson lehetőséget az intézmények szakmai profiljának, nagyságának és szervezeti kultúrájának figyelembevételére.
- Az akkreditációs folyamat (intézményi jelentés) a felsőoktatási intézményre fókuszál. A MAB a törvényi kötelezettségének megfelelően a felsőoktatási intézmény munkáját értékeli és támogatja. A felsőoktatási intézményen belül az az intézményvezetői elkötelezettség és minőségkultúra hatással van az egyes karok, szakok és szervezeti egységek munkájára
- A teljes folyamatban a TÁMOGATÓ funkció domináljon.

- Amely adatok, információk a Felsőoktatási Információs Rendszerből (FIR), esetleg a Diplomás Pályakövető Rendszerből (DPR) kinyerhetők, azokat ne kérjük ismételtlen.
- Hosszabb távon a benyújtott dokumentumok és a meglévő adatok elemzése alapján legyen lehetőség egyszerűsített eljárás lefolytatására.
- A készülő dokumentum nyelvezete legyen közérthető. E törekvéssel egyetérték, de az egyetemi polgárok és vezetők menedzsment (minőség, stratégiai...) szemléletének a fejlesztése is feladatunk. Elvárható, hogy pl.: az ESG dokumentum elolvasása és értelmezése egy vezetőnek se okozzon nehézséget.

Az előzőekben vázolt fontosabb elvek és az ENQA Standardok és irányelvek ESG 2015 évi változata alapján elkészült és jóváhagyásra került az Intézmény akkreditációs útmutató. Az adott évben érintett felsőoktatási intézmények lehetőséget kaptak arra, hogy még a MAB Plénum jóváhagyása előtt véleményezzék a dokumentumot és esetleges kérdéseiket konzultáció keretében is megbeszéltük. Az itt felvetett észrevételek alapvető koncepcionális elemeket nem tartalmaztak, de apróbb módosítások, pontosítások történtek.

2017 szeptemberében megalakultak az intézményi jelentéseket és helyszíni vizsgálatokat végző Látogató Bizottságok. Az érintett felsőoktatási intézményekben a látogatásokra október hónapban került sor. Majd értékeltük a pilot projekt tapasztalatait, amely a további fejlesztés alapjait képezi.

Legfontosabb tapasztalatok a következőkben foglalhatók össze:

- Az intézmények általában pozitívan fogadták az akkreditációs jelentések egyszerűsítését, a bürokratikus elemek csökkentését.
- A FIR-ből elérhető adatokat a MAB Titkárság referensei biztosították az LB tagok számára.
- Nehézséget jelentett az átállás arra, hogy intézményi szintű beszámolóra volt csak szükség. Az előző akkreditációs ciklusban készültek kari és intézményi beszámolók is. Nem tartjuk gondnak, ha egy ilyen folyamatban készülnek belső, az intézmény vezetése részére kari beszámolók, de ennek megfelelő szintetizálása nem minden esetben volt sikeres.
- Az intézményi minőségmenedzsment rendszerében (és ennek következtében a jelentésekben) is erősíteni szükséges a stratégiai szemléletet. Sajnálatos módon az NFT legújabb módosítása és az ESG standardok 1.1 pontja nincs összhangban egymással. Az

Intézményfejlesztési tervek tekinthetők stratégiai dokumentumnak, de ennek terjedelme sok esetben ellentmond a stratégiai szemléletnek.

- Az ISO 9001 szabvány követelményeinek megfelelő minőségmenedzsment rendszert alkalmazó intézmények esetében több esetben érzékelhető, hogy a rendszer elemei érdemben nem működnek. Formális, papíron történő megoldások születnek igen gyakran. Természetesen ezekben az esetekben az adott helyzet kialakulásában az intézmény/kar vezetőinek felelőssége mellett igen erősen felvetődik a szakértők, tanácsadók és a tanúsító szervezetek felelőssége is.
- Még jellemző, hogy az adatokra és tényekre alapozott beszámolók helyett inkább az anekdotikus elemeket erősen tartalmazó beszámolók születnek.
- Olyan vezetői szemléletet szükséges erősíteni, ahol a fejlesztési döntéseknél a PDCA elv betartásával érdemi beavatkozásokat, változásokat lehet elérni és ezt bemutatni.
- A rendelkezésre álló idő nem tette lehetővé a folyamatban közreműködők alapos felkészítését. A Látogató Bizottságok tagjai és a MAB Titkárság munkatársai is csupán pár órás eszmecsere alapján végezték munkájukat. Ezen feltétlenül változtatni szükséges.
- Az előzőből is adódóan sok esetben működtek a régi módszerek. Nem eléggé tudatosodott a résztvevőkben, hogy a felsőoktatási intézmények minőségbiztosítása nem választható szét az alapvető működési folyamatoktól. Több esetben is küzdeni kellett azzal az LB tag (vezető) szemléletével: „hogyan nézzük”.
- A pilot projekt értékelése során vita alakult ki arról is, hogy hogyan kell értelmezni a standardok és az irányelvek szerepét az ENQA alap dokumentumában. Meggyőződésünk szerint az elnevezésből is adódik az egyértelmű válasz: a standardban megfogalmazott elvekre a belső minőségbiztosítási rendszerben választ kell adni az intézménynek. Természetesen a válasz nagyon különböző lehet az intézmény sajátosságainak függvényében. Az irányelvek figyelembevételénél sokkal nagyobb a MAB és az intézmény szabadságfoka. Adott esetben az adott ország felsőoktatáspolitikája és stratégiája az irányelvek egyes elemeinek erősítését, más elemeinek nagyvonalúbb kezelését jelenthetik. Ez igaz egyes intézményekre is.
- Az EU felsőoktatási rendszerének általános elemeit vették figyelembe az ESG kritériumainak megfogalmazásakor. Hazai példával élve, nálunk a standardokban és egyes irányelvekben megfogalmazott kérdéseket törvényi, jogszabályi előírások rögzítik. Itt nincs szabadságfoka, „játéktere” az intézménynek. Tipikusan ilyen az ESG



1.4. több eleme. Például a felvételi rendszer központosított, eljárásai rögzítettek. Az intézménynek csak a meghirdetésbe és a ponthatár megállapításba van lényegi beleszólása.

## **KÖNYVTÁRI MINŐSÉGMENEDZSMENT KERETRENDSZER FEJLESZTÉSE**

A könyvtári szolgáltatások minőségi szemléletének formálása az elmúlt évtizedekben megkezdődött. 2010-ben indult egy jelentős minőségfejlesztési tevékenység, amelyet egy miniszter által létrehozott bizottság koordinált 2010 és 2018 között. Az említett bizottság közreműködésével készül a CAF alapjait figyelembe véve egy keretrendszer: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK). A 12/201 (III.11.) OKM rendelet alapítja meg a Könyvtári Minőségi Díjat és a Minősített Könyvtár címet.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a terület felügyeletét ellátó minisztérium (EMMI) 2017 december 12.-én új rendeletben szabályozta a minőségmenedzsment területén eredményes munkát végző intézmények elismerési rendszerét, a Könyvtári Minőségi Díj és a Minősített Könyvtár cím adományozásának rendszerét. A szakmai előkészítő tevékenységet, többek között az önértékelési szempontrendszer kidolgozását is a Könyvtári Intézetre delegálta.

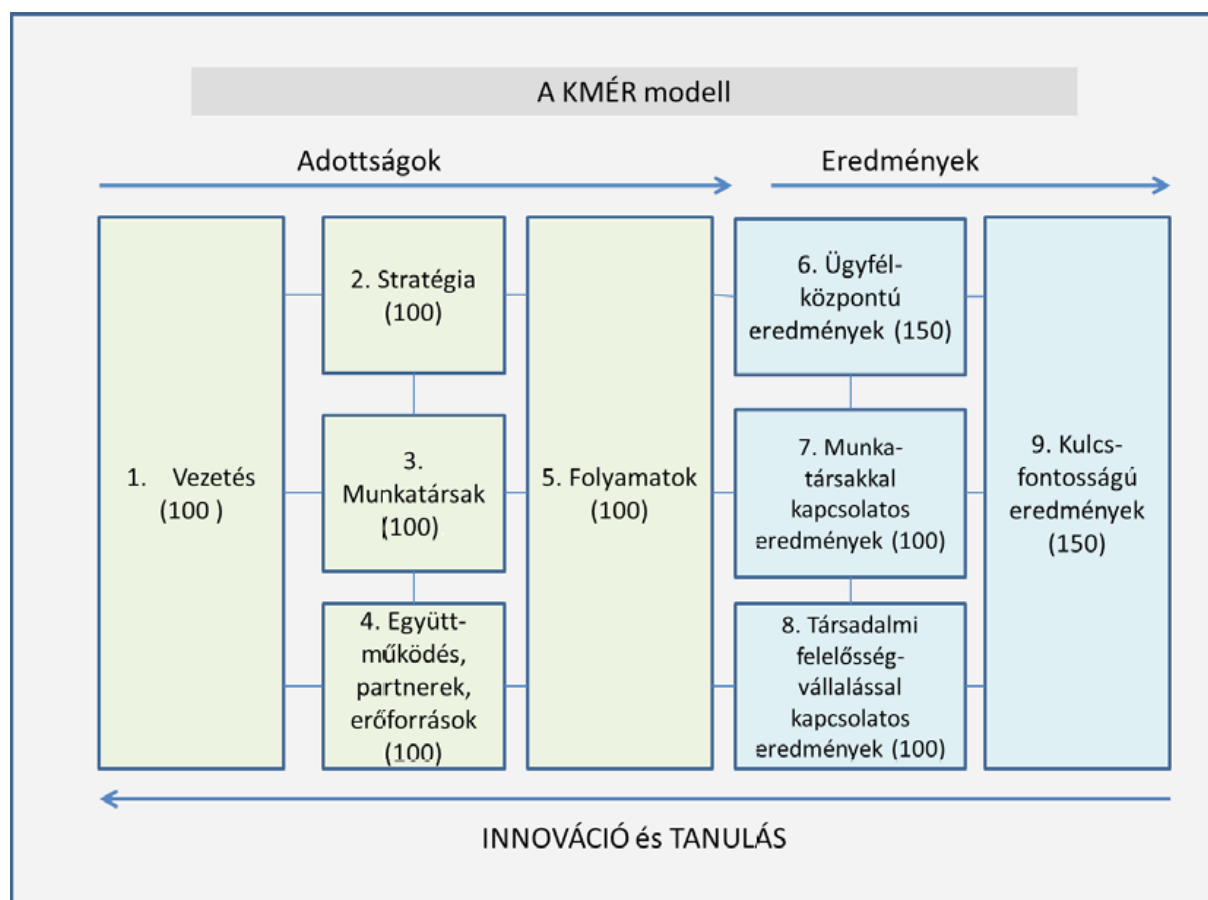
2018 év elején kezdődött meg az a fejlesztő munka, amelyet a Könyvtári Intézet a feladatának színvonalas végrehajtása érdekében szükségesnek tartott. E munkában az Intézet munkatársai mellett részt vettek a könyvtári terület munkatársai és meg tisztelő lehetőséget kaptunk a minőségi szakértői szemlélet képviselőitől.

A fejlesztés a következő fontosabb elveket vette figyelembe:

- A keretrendszer alapja továbbra is az EU-ban a közszolgálati terület elfogadott a Common Assessment Framework (CAF) 2013-ban kiadott változata legyen.
- Alapozzunk az elmúlt évtizedben e területen végzett munka eredményeire és tapasztalataira. A könyvtárosok között jelentős szemléletváltás indult meg, de egyes területeken a lelkesedés és a (minőség)szakmai hozzáértés nem megfelelően párosult. A rendszer elemei nem követték azokat a változásokat, amely a minőségmenedzsment szakmai területein megjelent.
- A keretrendszer az alapelvek megtatása mellett vegye figyelembe, hogy az alkalmazó szervezetek igen eltérő nagyságúak. Ez egyes szempontok érdemi megvalósítását feleslegessé, lehetetlenné teszi. Igen sok könyvtár működik pár fős személyzettel és vannak nagy, összetett szervezetben működő intézmények.
- A szervezeti önértékelés nem veszi át a szakfelügyelet szerepét, funkcióját.

- Adatok, dokumentumok pályázathoz való bekérését minimalizáljuk. Csak azokra az információkra van szükség, amelyek az önértékelés megállapításait alátámasztják.

2018 tavaszára elkészült az új keretrendszer, amely több változat mérlegelését követően a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszer (KMÉR) elnevezést kapta. Az értékelő rendszer három létszám kategóriában került kidolgozásra: kis (1-5), közepes (6-20) és nagy 20 fő feletti könyvtáros munkatárs foglalkoztatásával. (KMÉR, 2019) (6. ábra)



6. ábra KMÉR modell felépítése (Forrás: KMÉR 2019)

A modellben megfogalmazott kritériumok, alkritériumok és értékelési szempontok iránymutatást adnak arra vonatkozóan, hogy a TQM szellemiségű könyvtárak értékelhessék saját helyzetüket és erősségeik és fejlesztendő területeik meghatározásával intézkedéseket hozzanak annak érdekében, hogy működésük folyamatosan fejlődjön a TQM szellemiségnek megfelelően. A modell érdemi alkalmazása nem egyszeri esemény. A szervezeti önértékelés rendszeres, 1-2 évente történő alkalmazása indokolt.

Ezt követően megtörtént a pályázatok kiírása és nyár elejére beérkeztek a pályázatok. A rövid határidőt három fontos tényező tette lehetővé:

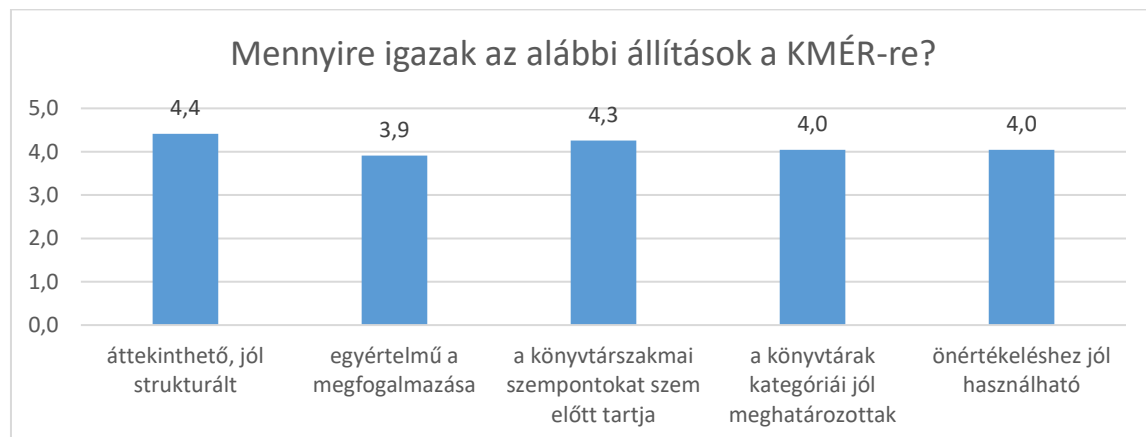
- A könyvtárak készültek a pályázati lehetőségre. A Könyvtári Intézet munkatársai szoros kapcsolatban voltak a potenciális pályázókkal. Az adott évi kiírás azért is volt fontos, mivel 2017-ben a pályázati lehetőség elmaradt.
- A KMÉR továbbra is a CAF 2013 előírásait vette figyelembe, az előző (KÉK) rendszerhez hasonlóan
- A KMÉR keretrendszer könyvtáros barát nyelvezete és a pályázati anyag egyszerűbbé válása a készülő intézmények számára nem jelentettek nehézséget. Itt kívánjuk megjegyezni, hogy a pályázati kiírás lehetőséget nyújtott a pályázónak a régi keretrendszer használatára is, mely lehetőséggel egyik pályázó sem élt.

Két könyvtár nyújtott be pályázatot Minőségi Díj, és 18 intézmény a Minősített Könyvtár cím elnyerésére. A pályázatok elbírálására szakértőket kért fel a Könyvtári Intézet. Minden pályázatot két szakértő értékelt: egy könyvtári minőségügyben jártas és egy minőségmenedzsment területén tapasztalt szakember. A 6-6 főt tartalmazó szakértői kör nem állandó párokat alkotva 3-3 pályázó pályázatát értékelt. Az értékelés első fázisában a írott pályázati anyag alapján fogalmazták meg véleményüket, amelyet egy napos helyszíni látogatás követett az adott könyvtárban. E két értékelés egymást kiegészítve nyújtott alapot a végleges vélemény megfogalmazására. Az egész értékelési folyamatban a támogató jelleg dominált.

Az értékelésnél adott pontszámokkal a szakértők kicsit „bökezűen” bántak. Tudomásul vették, hogy az elmúlt pályázati rendszerben egy szakmailag irreális ponthatárt határoztak meg a belépés feltételeként. Az önértékelést rendszerben a 750 pontos belépési ponthatár a szervezeti önértékelési rendszerek működését nem értő, a TQM vezetési filozófia alapelveit hirdető, de nem átlátó dilettáns döntésnek tekinthető. (Ezzel a pontszámmal már Európai Minőségdíj elnyerése lenne indokolt!) Így a szakértői értékelésekben megjelenő pontszámok még mindig magasabbak annál, mint amit a szigorúan vett valós helyzet indokolt. De tudomásul vettük azt, hogy a változásmenedzsment elveinek megfelelően, fokozatos átmenettel lehet és szükséges a CAF és a KMÉR értékelési normáit szigorúan véve alkalmazni. Egy rögzült szemléletmód változtatása több évet igényel.

A szakértők visszajelzéseikkel az eredmények elismerése mellett a további fejlesztés lehetőségeire hívták fel az intézmények figyelmét. Az értékelési folyamatban a két különböző szakértői terület nagyon jól kiegészítették egymást. A közös értékelő munkáról a közreműködő szakértők és a pályázó intézmények is igen pozitív visszajelzéseket adtak. A Könyvtári Intézet munkatársai folyamatosan gyűjtötték a pályázók és az egész könyvtári hálózat KMÉR-rel és a pályázat lebonyolításával kapcsolatos véleményét. A vélemények egy részének részletes

elemzéséről publikáció is született. (Horváth – Járóka, 2019) E tanulmányból egy adatsort kívánunk itt idézni, amely a KMÉR használhatóságára, fogadtatására utal (7. ábra)



7. ábra: Visszajelzések a KMÉR-ről (forrás: Horváth, Járóka, 2019)

Végül az értékelések eredményei alapján a pályázatokat meghirdető EMMI egy Könyvtári Minőségi Díjat és 14 Minősített Könyvtár címet adományozott. E pályázati rendszerben az elismerést elnyerő könyvtárak vállalták, hogy pályázati anyagukat honlapjukon szabadon elérhetővé teszik. Ez részben biztosítja a pályázati folyamatban a nyilvánosság kontrollját és egyben szolgálhat egy a könyvtárak közötti benchmarking megalapozásához is. A tervekben szerepelt, hogy egy széles körben meghirdetett konferencia is támogatást nyújt majd a könyvtári szervezetek minőségkultúrájának fejlesztéséhez („győztesek konferenciája”). Sajnálatos, hogy a munkát koordináló Könyvtári Intézet színvonalas előkészítő munkája ellenére ez a fórum nem jöhetett létre.

A rendszer további fejlesztése az első év alkalmazási tapasztalatainak figyelembevételével

A 2018 évi tapasztalatok elemzése a KMÉR előírásainak átgondolását igényelte. A tapasztalatok összegzésére a következő források adtak lehetőséget: 2018-ban pályázók, a pályázatok elbírálásában résztvevő szakértők, KATALIST (könyvtárak internetes fóruma), KI munkatársainak tapasztalatai. Ezek a következők:

Előírásokra vonatkozó elemek:

- A KMÉR koncepcionális változtatása nem szükséges.
- Jobban érthető, a koncepcionális elemeket jobban hangsúlyozó keretrendszerre van szükség.

- Fokozottabban használja a KMÉR a könyvtári kultúrában alkalmazott nyelvezetet
- Az első változatban a CAF terminológiája több ponton indokolatlanul, a nem megfelelő fordítás miatt nem igazán magyaros nyelvezetű. A teljes szöveg legyen „magyarosabb” szövegezés és helyesírás szempontjából is.
- Gondoljuk át az egyes kategóriákhoz rendelt könyvtárosi létszám határokat. Ezek legyenek kissé rugalmasak. A keretrendszerben nagyobb különbség legyen a különböző kategóriák között. Az új változatban az értékelési szempontok száma: I./II. /III. kat.: 186 / 162 /114.
- Egyes esetekben létszámtól függetlenül (ez ritkán jelent külön kategóriát) az első kategóriába kerüljenek a megyei hatókörű városi könyvtárak és az országos szakkönyvtárak. Második kategóriába a szakkönyvtárak és a felsőoktatási intézmények könyvtárai. Meg kívánjuk jegyezni, hogy a kategóriák képzése elsősorban a pályázatok esetén lehet fontos. Különben a KMÉR-t alkalmazó intézmény a rendszer elemeit az adott könyvtár szervezeti kultúrájának, stratégiai céljainak és működési módja szerint tudja alkalmazni. A működésfejlesztés szempontjából nincsenek „kötelező” elemek.
- Hívjuk fel jobban a figyelmet a különböző kritériumok és alkritériumok egymással való kapcsolatára. Ez megjelent a KMÉR 2. sz. mellékletében.

A Minőségmenedzsment rendszer működtetésével és a KMÉR alkalmazásával kapcsolatos fontosabb tapasztalatok és javaslatok:

- Alapos, a TQM és a szervezeti önértékelési rendszerek működési alapjait és módszereit tartalmazó képzési rendszert szükséges kialakítani a könyvtári terület munkatársai részére. A Könyvtári Intézetben már megtörtént e képzések alapjainak megfogalmazása.
- A könyvtári vezetők részére a vezetőképzési rendszer részeként szükséges alapismeretek átadása. Vezetői elkötelezettség nélkülözhetetlen eleme a TQM vezetési filozófia kultúrájának megteremtésében.
- Az intézmények a minőségkultúra fejlesztésére koncentráljanak (a KMÉR vagy adott esetben más modell alapján). A cím és a díj pályázat lehetőség a sikerek elismerésére. Ne a pályázatokra koncentrálva végezzenek önértékeléseket.
- A pályázatok kiírásánál megfontolandó, hogy igen nagy, szerteágazó könyvtári szolgáltatók esetében ne a teljes egység, hanem annak, önálló stratégiát képviselő részei is pályázhassanak és kapjanak elismerést.
- Folyamatosan szakítsunk a régi, a mai minőségkultúrának nem megfelelő beidegződésekkel. Például hány folyamatot kell azonosítani egy könyvtárban. A

törvényi előírásokat leszámítva milyen mérőszámokat és milyen módon szükséges használni. A fejlesztés stratégiai céljai igen eltérők lehetnek és ezek más és más megoldásokat indokolnak.

- A pályázatok összeállításához is képzés keretében támogatást szükséges nyújtani az intézményeknek.
- Tudatosítani szükséges, hogy az eredmények bemutatásánál nem az anekdotikus megfogalmazásoknak van értelme, hanem a mérőszámok trendjeinek, ezek értelmezésének és a bevezetett intézkedések hatásainak az innováció eredményeinek elemzésére. (PDCA).
- A pályázatok értékelési folyamatába bevont szakértők alapos oktatása, tréningje teremtsen meg azt az értékrendet, amely az egyes elemek egységesebb minősítését eredményezi.

## Irodalomjegyzék

Gaskill, T (2015): Experts Offer Predictions on the Future of Quality. Quality Progress,

November 2015, pp. 26-33

Horváth A., Járóka, B (2019): Visszajelzések a könyvtári minőségmenedzsment pályázati rendszer megújításáról, Magyar Minőség, 2019/7 pp 5-13

Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, Könyvtári Intézet, Budapest, 2019.

Molnár P. (2012) : A minőség jövőképeinek fontosabb tényezői az Amerikai Minőségügyi Szervezet 2011. évi tanulmányának tükrében Minőség és Megbízhatóság 2012/6 pp 304-308

Molnár, P.(2018 a) : Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) kutatási jelentése a minőségügy jövőjéről, Minőség és megbízhatóság, 2018/1, pp 24-38

Information Technology”, *The Future of Quality: Quality Throughout*, ASQ, 2015, p. 22

Topár, J.(2012.) Minőségmenedzsment trendek a termelő- és szolgáltató szektorokban. In: Topár J., szerk. 2012. *A műszaki menedzsment aktuális kérdései*. Budapest, Műszaki Kiadó, pp.87-104.