

A minőség és a szervezeti kultúra fejlesztési lehetőségei

Benedek Petra

egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Topár József

c. egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Absztrakt

Jelen írás a minőségkultúrát vizsgálja, hangsúlyozva, hogy a közös értékek és hiedelmek alakítják a munkatársak és a vezetők viselkedését. A minőségkultúra alapját a minőségnek értéként való elismerése és priorizálása jelenti. A vezetői elkötelezettség, a folyamatos fejlesztés és a változásokkal szembeni ellenállás rendszerszintű leküzdése a magas szolgáltatásnyújtási és termékelőállítási minőség előfeltétele. A könyvtári minőségmenedzsment rendszer példáján keresztül bemutatjuk a rendszeres önértékelés jelentőségét. A munkatársak folyamatos képzése kulcsfontosságú a fenntartható minőségkultúra ápolásához.

Kulcsszavak: minőségmenedzsment, könyvtár, minőség kultúra, folyamatos fejlesztés

1. Bevezetés

A szervezeti kultúra kifejezés együttesen azokra a szervezeti értékekre, hiedelmekre és megfogható elemekre utal, amelyek alakítják a munkatársak szervezeten belüli magatartását, viselkedését. Ideális esetben a szervezeti kultúra megalapozza a munkatársak és a szervezet célok összhangját, elősegíti az együttműködést, javítja a teljesítményt, a változásokra való nyitottságot és a negatív eseményekkel szembeni ellenálló képességet. A szervezeti kultúra több szemponton keresztül értelmezhető a kultúra fogalmának különböző rétegeivel, metszeteivel (Bognár & Rácskay, 2024), egyik ilyen metszet a minőségkultúra fogalmi köre. A minőségkultúra, a szervezeti kultúra egy részhalmaza, a kiváló minőségű termékek vagy szolgáltatások nyújtása iránti elkötelezettséget és azt elősegítő folyamatokat és hozzáállást jelenti. Azokban az iparágakban, ahol a következetesség és a kiváló teljesítmény kiemelten fontos (pl.: egészségügy, nukleáris ipar, biztonságkritikus szolgáltatások), a minőségkultúra segíthet csökkenteni az emberi hibákat, mulasztásokat, növeli a vevői elégedettséget, és támogatja a hosszú távú sikert azáltal, hogy a minőséget alapvető szervezeti értéként azonosítja.

Cikkünk az elméleti háttér ismertetése után a könyvtári minőségmenedzsment rendszerek esettanulmányát mutatja be. A 2018 óta történt fejlesztések hatással vannak a szervezeti kultúrára, ennek tényezőit és a tapasztalatok alapján kirajzolódó további fejlesztési lehetőségeket tárjuk a szakmai közösség elé.

2. Elméleti háttér

A szervezeti kultúrával kapcsolatos kutatások rávilágítanak annak jelentős szerepére a viselkedésformálásban, a döntéshozatalban és a teljes szervezeti teljesítmény befolyásolásában. A pozitív szervezeti kultúra összehangolja a munkatársakat a közös célokkal, javítja a munkavállalói morált és növeli a termelékenységet (Schein, 2010, Bognár et al, 2010). A szervezeti kultúra kapcsolatban áll a stratégiával és a szervezeti felépítéssel, köztük kölcsönös összefüggések érvényesülnek. A kultúra, a stratégia és a szervezeti felépítés, mint független változók pedig hatással vannak a vállalati teljesítményre (Fekete, 2011; Fekete & Dimény, 2012; Gaál & Fekete, 2011). Továbbá magára a szervezeten belüli tudásmegosztásra is pozitív hatás fejthet ki (Gaál et al, 2010).

A minőségkultúra olyan elvekre helyezi a hangsúlyt, mint a folyamatos fejlesztés, a vevőközpontúság és az elszámoltathatóság (Oakland, 2014). A szilárd minőségkultúra olyan környezetet hoz létre, amelyben a munkatársak személyes felelősséget éreznek a magas színvonal fenntartásáért, és ennek következtében a vállalatok kevesebb hibát tapasztalnak, megnő a vevői elégedettség és a szervezeti rugalmasság (Bergman & Klefsjö, 2010).

A minőségkultúra egyik összetevője a vezetői szerepvállalás és elkötelezettség a minőség mellett. Emellett megemlíthetjük a munkatársak bevonását, felhatalmazását, és a folyamatos képzést. A vezetők döntő szerepet játszanak a minőség iránti elkötelezettség kialakításában, ami tovább gyűrűzik az egész szervezeten belül (Deming, 1986). A munkatársak felhatalmazása által elérhető, hogy az egyes munkatársak felelősséget érezzenek a mindennapi munkájukban a minőségért, a folyamatos képzés pedig naprakészen tartja őket, mind a technikai készségek, mind az üzletviteli megközelítés tekintetében. Egy formális minőségmenedzsment rendszer, például az ISO 9001:2015 követelményeinek követése, biztosíthatja a tervek hatékony végrehajtását és nyomon követését.

A tudatosság létfontosságú a minőségkultúra kialakításában. Ez magában foglalja a munkatársak körében a minőség fontosságának tudatosítását minden feladatban, ösztönzi a proaktivitást és az elszámoltathatóságot (Irani et al, 2004). Ha minden alkalmazott egységesen érti, hogy mit jelent a minőség és miért fontos, az csökkenti a félreértéseket, az erőfeszítéseket összehangoltan a közös célok felé irányítja, és megerősíti azt a kultúrát, amelyben a minőség közös érték és prioritás. Mindez megalapozza a következetes magatartást, javítja az erőforrások hatékony felhasználását, és biztosítja, hogy a minőség minden döntéshozatali folyamatban fontos szempont legyen.

3. Könyvtári minőségmenedzsment

A könyvtári szolgáltatások minőségi szemléletének formálása az elmúlt évtizedekben megkezdődött. 2010-ben indult egy jelentős minőségfejlesztési tevékenység, amelyet egy

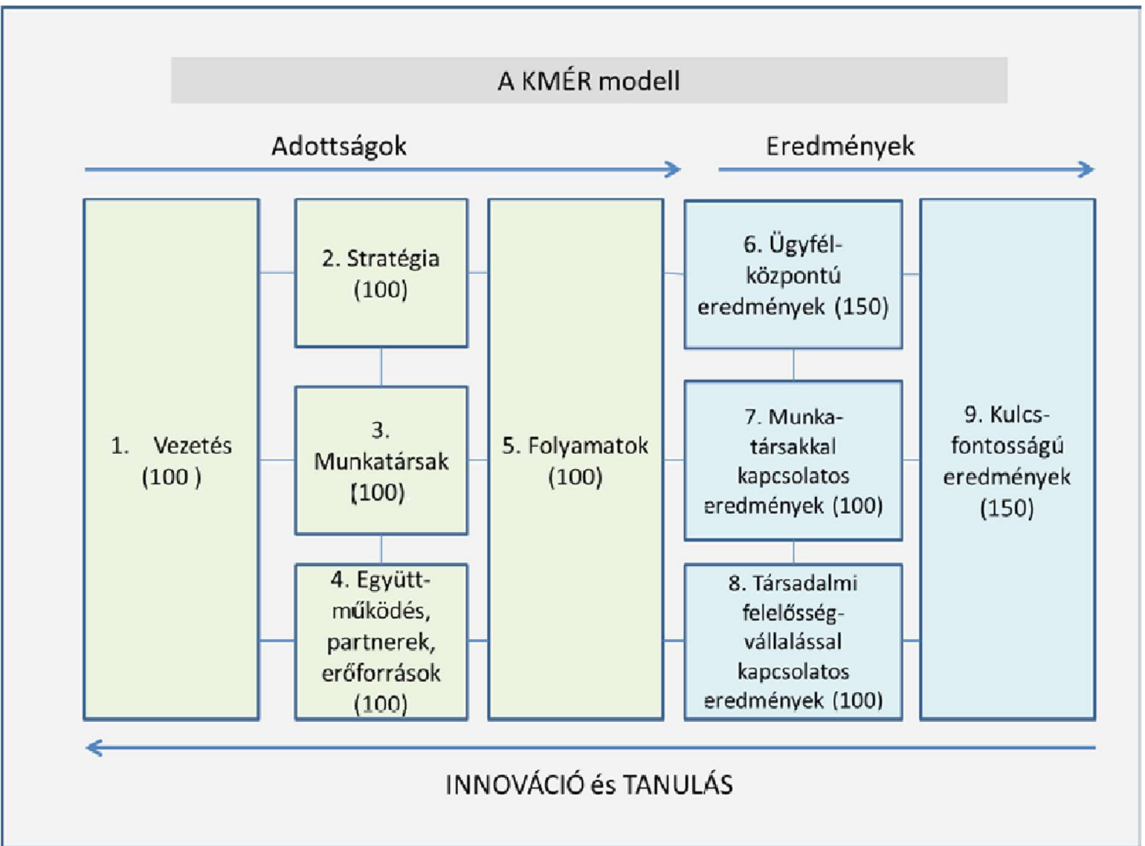
miniszter által létrehozott bizottság koordinált 2010 és 2018 között. Az említett bizottság közreműködésével készül a Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework, CAF) alapjait figyelembe véve egy keretrendszer: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK). A 12/201 (III.11.) OKM rendelet alapítja meg a Könyvtári Minőségi Díjat és a Minősített Könyvtár címet.

Az első évek tapasztalatai alapján a terület felügyeletét ellátó minisztérium (EMMI) 2017-ben 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 (KI) 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 megtsztelő lehetőséget kaptunk a minőségi szakértői szemlélet képviselőire. Az önértékelési modellek következetes alkalmazása, az adott szervezet működésének fejlesztését és ennek elválaszthatatlan részeként az adott könyvtár minőségkultúrájának fejlesztését is eredményezi. A fejlesztés a következő elveket vette figyelembe:

- A keretrendszer alapja továbbra is az EU-ban a közszolgálati területen elfogadott a CAF 2013-ban kiadott változata legyen.
- Alapozunk 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 megtartása 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.

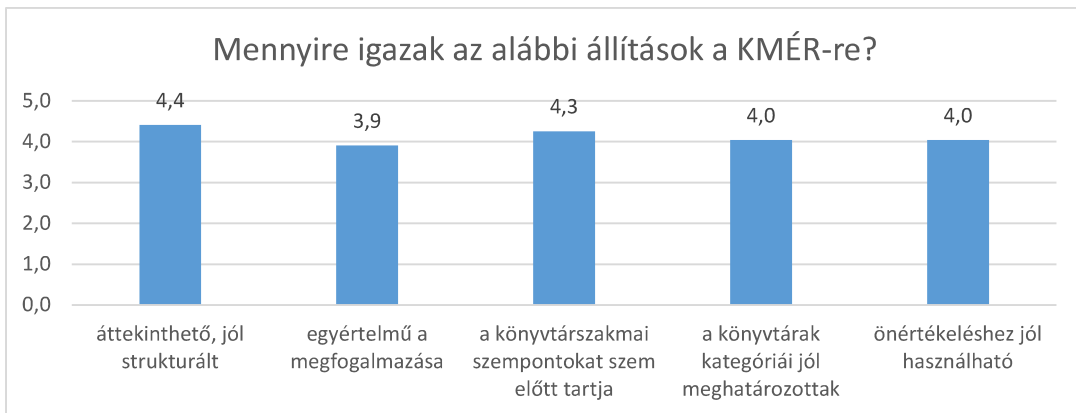
2018 tavaszára elkészült az új keretrendszer (1. ábra), amely a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszer (KMÉR) elnevezést kapta. Az értékelő rendszer három létszám kategóriában került kidolgozásra: kis, közepes és nagy (1-5, 6-20 és 20 fő feletti könyvtáros munkatárs foglalkoztatása). (KMÉR,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



1. 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.

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, amely a KMÉR használhatóságát, fogadtatását is bemutatja (2. ábra). (Horváth & Járóka, 2019)



2. ábra: Visszajelzések a KMÉR-ről

(forrás: Horváth & Járóka, 2019)

A 2018 évi tapasztalatok elemzése a KMÉR előírásainak finomítását, pontosítását 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:

Az elmúlt években évente megtörtént a Könyvtári Minőségi Díj, a Minősített Könyvtár cím elnyerésére a pályázatok kiírása. A pályázatok elbírálására szakértőket kért fel a Könyvtári Intézet. Minden pályázatot két szakértő értékelt: egy könyvtári minőségügyben jártas és egy minőségmenedzsment területén tapasztalt szakember. E módszer alkalmazása igen hasznosnak bizonyult. Jól hasznosult a kétféle szakértői szemlélet és tapasztalat szinergiáinak kihasználása az érintett intézmények szervezeti kultúrája fejlesztése szempontjából is. Az értékelés első fázisában az 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.

A szakértők visszajelzéseikkel az eredmények elismerése mellett a további fejlesztés lehetőségeire hívták fel az intézmények figyelmét. A közös értékelő munkáról a közreműködő szakértők és a pályázó intézmények is pozitív visszajelzéseket adtak.

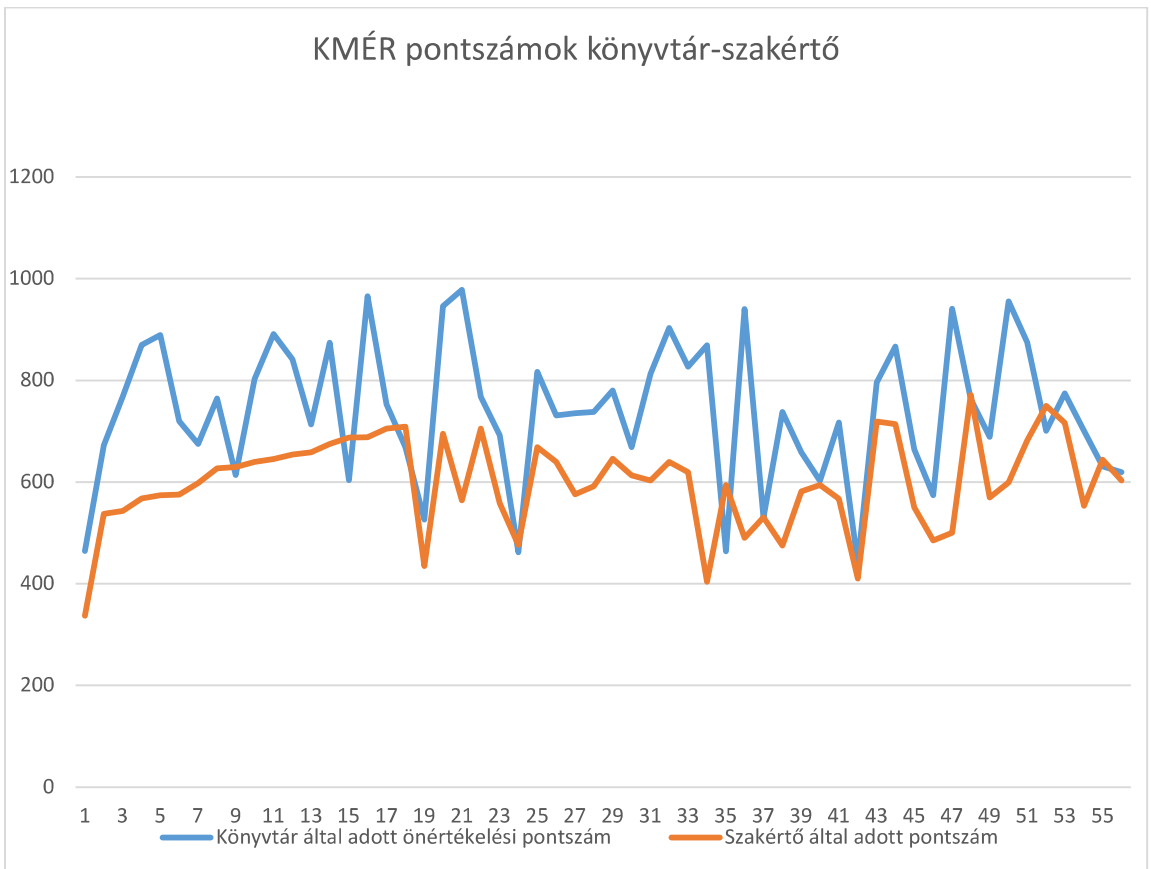
E pályázati rendszerben az elismerést elnyerő könyvtárak vállalták, hogy pályázati anyagukat honlapjukon szabadon elérhetővé teszik. Ez részben biztosítja a pályázati folyamatban a nyilvánosság kontrollját és egyben alapot szolgálhat egy a könyvtárak közötti benchmarkhoz is. A pályázati folyamat lezárását követően egy széles körben meghirdetett konferencia is támogatást nyújt a könyvtári szervezetek minőségkultúrájának fejlesztéséhez („győztesek konferenciája”).

4. A KMÉR működésének 2024. évi felülvizsgálata

2024-ben felmerült a KMÉR keretrendszer felülvizsgálata. Most már több év tapasztalatainak értékelésére nyílik lehetőségünk. Természetesen egy ilyen szervezeti önértékelési rendszer minden eleme érinti a foglalkoztató szervezet kultúráját. A következőkben a szervezeti kultúra fejlesztésének néhány vonatkozására hívjuk fel a figyelmet.

A 2018 évi kezdéstől számítva 6 év adatainak elemzésére nyílt lehetőségünk. Sajnálatos módon a 2019 évi pályázat adatai nem állnak rendelkezésre. 2020-tól kezdve a Könyvtári Intézet adatbázisa jól támogatja a fejlesztési folyamatot. Ezen adatokat a saját forrásból rendelkezésre álló 2018 évi pályázat adataival egészítettük ki. Így végül 56 Minősített Könyvtár Címre (KMC) és 8 Könyvtári Minőségi Díj pályázati anyagai adják elemzéseink alapját.

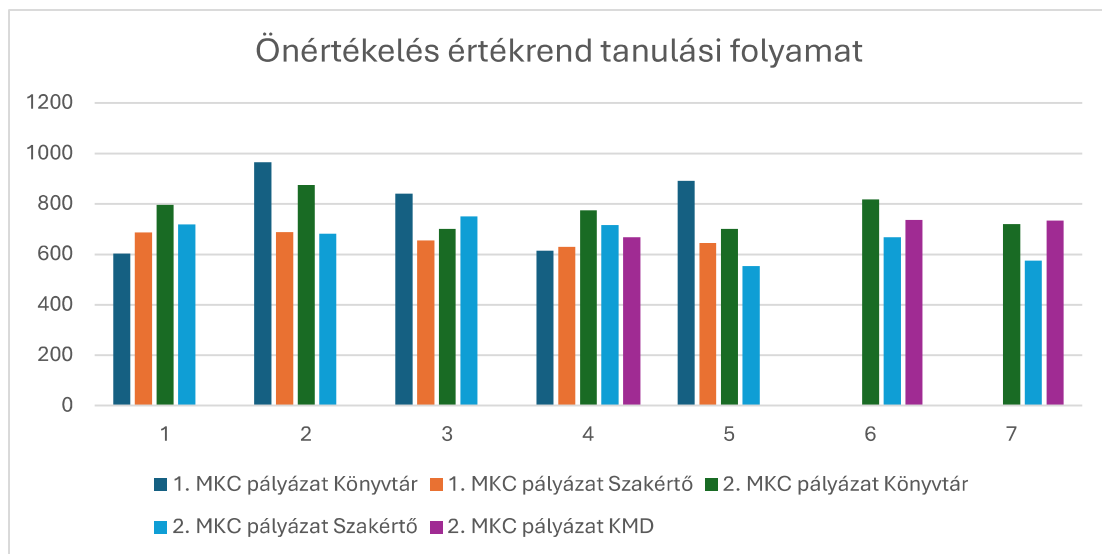
Érdekes eleme az önértékelési, majd a külső értékelési folyamatnak, hogy a könyvtár önértékelésben résztvevő munkatársai és a külső szakértők értékrendje mennyire hasonló. A 3. ábra szemlélteti a könyvtár munkatársai és a szakértők által megállapított pontszámokat.



3. ábra: KMC pályázatok pontszámai (saját és szakértői)

Általában megállapítható, hogy az önértékelést végző szervezetek túlértékelik a saját helyzetüket. Főleg az első években az értékelésnél adott pontszámokkal a szakértők kicsit „bőkezűen” bántak. Tudomásul vették, hogy az elmúlt pályázati rendszerben egy szakmailag irreális ponthatárt határoztak meg a belépés feltételeként. Az önértékelési rendszerben a 750 pontos belépési ponthatár a szervezeti önértékelési rendszerek működését nem értő, a TQM vezetési filozófia alapelveit hirdető, de nem átlátó 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.

További elemzést jelenthet, hogy az egyes kritériumok esetén mekkora az eltérés, illetve az egyes szakértői értékrendek között milyen különbségek mutatkoznak. Hét intézmény esetében nyílt lehetőségünk értékelni, hogy az előző szakértői értékelés eredményeit, tapasztalatait hasznosították-e a következő önértékelési folyamatuknál. Azon intézmények esetében volt erre lehetőségünk, amelyek az adott időszakon belül ismét pályáztak az KMC-re vagy Könyvtári Minőségi Díj pályázatot nyújtottak be (itt követelmény a legutóbbi önértékelési eredmények csatolása a pályázati anyaghoz).



5. ábra: Visszatérő értékelések pontszámai

Az adatok sajnálatos módon azt mutatják, hogy a szakértői vélemények jórészt nem kerülnek megfelelő hasznosításra a következő önértékeléskor. A fejlesztés megalapozásához a Könyvtári Intézet munkatársai az érintett könyvtárak észrevételeit és javaslatait

feldolgozták. Részben ezek az információk és közel 20 szervezetnél szerzett személyes tapasztalataink alapján fogalmazzuk meg a fejlesztés fontosabb csomópontjait.

A KMÉR fejlesztésének legfontosabb aktuális elemei:

1. Koncepcionális változtatásra nincs szükség. A KMÉR alapját továbbra is a CAF képezi. Itt figyelembe szükséges venni azokat a hangsúly változásokat, amelyet 2020-ban fogalmazott meg az EIPA, de az alapmodell lényegében változatlan.
2. Jobban érthető, a koncepcionális elemeket jobban hangsúlyozó keretrendszerre van szükség.
3. Fokozottabban használja a KMÉR a könyvtári kultúrában alkalmazott nyelvezetet
4. A KMÉR-t alkalmazó intézmény a rendszer elemeit az adott könyvtár szervezeti kultúrája, stratégiai céljai és működési módja szerint tudja alkalmazni. A működésfejlesztés szempontjából nincsenek „kötelező” elemek.
5. Gondoljuk át az egyes kategóriákhoz rendelt létszám határokat. Az adott könyvtárak szervezeti kultúráját nem csupán a könyvtárosi státuszban dolgozók száma befolyásolja. Indokolt lenne a teljes létszámot figyelembe venni. Ezek legyenek kissé rugalmasak. A keretrendszerben nagyobb különbség legyen a különböző kategóriák között. Jelenleg az értékelési szempontok száma: I./II. /III. kat.: 186 / 162 /114. Indokolt lehet négy kategóriát képezni és az értékelési szempontok számát jelentősen „széthúzni”. Továbbá, a nagy létszámmal és sok fiókkönyvtárral rendelkezők esetében külön kategóriát meghatározni.
6. Továbbra is fontos feladat a különböző kritériumok és alkritériumok egymással való kapcsolatának tudatosítása.
7. Átfogó képzési lehetőségeket és a képzésekhez való hozzáférést kell biztosítani a könyvtárakban dolgozó vezetők és munkatársak részére.
8. A szakértők továbbképzése, tapasztalataik rendszeres egyeztetésére megfelelő fórumot szükséges biztosítani.
9. A KMÉR alapú szervezeti önértékelés folyamatos alkalmazásának szerepét tudatosítani az érintett könyvtárak szervezeti - és minőségkultúrájának fejlesztésében.

5. Összefoglalás

Az egyik leggyakoribb kihívás, nehézség, amivel a szervezetek szembesülhetnek, a változással szembeni ellenállás. A munkatársak nem feltétlenül nyitottak az új minőségi kezdeményezések befogadására, félnek az extra feladatoktól, terheléstől vagy egyszerűen szkeptikusak a változások várható előnyeit illetően. A korlátozott erőforrások (hely, idő, pénz stb.) vagy az elégtelen vezetői elkötelezettség a minőségügyi kezdeményezések, változások kudarcához vezethet (Oakland, 2014). Ha nincs folyamatos teljesítményértékelés

és visszacsatolás, akkor a munkatársak nem látják az elért előnyöket, és feleslegesnek tekintik a minőségügyi újításokat, folyamatokat. Mindezek alááshatják a minőség alapvető szervezeti értéként való beágyazását, a minőségkultúra megteremtését, fenntartását és ápolását. A könyvtári esettanulmánnyal kapcsolatos főbb tapasztalatok és javaslatok:

1. Alapos, a TQM és a szervezeti önértékelési rendszerek működési alapjait és módszereit tartalmazó képzési rendszert szükséges kialakítani a munkatársak részére.
2. A vezetők részére a vezetőképzési rendszer részeként szükséges az alapismeretek átadása. A vezetői szerepvállalás és elkötelezettség nélkülözhetetlen eleme a TQM kultúra megteremtésének.
3. Az intézmények a minőségkultúra fejlesztésére koncentráljanak. A cím és a díj pályázat lehetőség a sikerek elismerésére. Ne a pályázatokra koncentrálva végezzenek önértékeléseket.
4. A pályázatok kiírásánál megfontolandó, hogy igen nagy, szerteágazó könyvtári szolgáltatók esetében ne a teljes egység, hanem annak önálló, stratégiával rendelkező részei is pályázhassanak és kapjanak elismerést.
5. Folyamatosan szakítsunk a régi, a mai minőségkultúrának nem megfelelő beidegződésekkel. (Például hány folyamatot kell azonosítani, vagy milyen mérőszámokat és milyen módon szükséges használni.) A fejlesztés stratégiai céljai igen eltérők lehetnek és ezek más és más megoldásokat indokolnak.
6. A pályázatok összeállításához is képzés keretében támogatást szükséges nyújtani az intézményeknek.
7. Tudatosítani szükséges, hogy az eredmények bemutatásánál nem az anekdotikus megfogalmazásoknak van értelme, hanem a mérőszámok trendjeinek és az intézkedések hatásainak elemzésének.
8. A pályázatok értékelési folyamatába bevont szakértők oktatása teremtse meg azt az értékrendet, amely az egységes minősítést eredményezi.

Kotter (1996) szerint a hatékony változásmenedzsment magában foglalja a kezdeményezések előnyeinek egyértelmű kommunikációját és a vezetői támogatás biztosítását a kívánt viselkedések modellezéséhez. A képzési programok elengedhetetlenek a munkatársak készségeinek fejlesztéséhez és a változások megértéséhez. A folyamatos fejlesztés ösztönözhető rendszeres visszacsatolási mechanizmusokkal.

Végezetül, jövőbeli kutatásunk célja olyan tényezők azonosítása, amelyek hozzájárulnak a minőségi kezdeményezések hosszú élettartamához, hosszú időn át értelmezhető fennmaradásához.

Felhasznált irodalom

1. Bergman, B. & Klefsjö, B. (2010). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Studentlitteratur: Lund. ISBN: 978-91-44-05942
2. Bognár, F., Balogh, Á., Gaál, Z., Szentes, B. & Szabó, L. (2010). Karbantartási stratégiák szerepe a vállalatközi együttműködésben. In: Balogh, Á. (szerk.) *A karbantartás kihívása - a tudástőke felértékelődése*. Pannon Egyetem, Veszprém, (pp. 225-236).
3. Bognár, F. & Rácskay, J. (2024). A Versengő Értékek Keretrendszerének szerepe a szervezeti kultúra felmérésében. In: Csepregi, A.; Szentes, B. (szerk.) *A digitalizáció hatása a XXI. századi karbantartásban*. Pannon Egyetem, Veszprém, (pp. 79-89).
4. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
5. Fekete, H. (2011). Building performance in a strategic way, In: Katalinik, B (ed.) *22nd DAAAM International World Symposium*, Vienna, Ausztria: DAAAM International (pp. 1001-1002).
https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings_2011/489.pdf
6. Fekete, H. & Dimény, E. (2012). Megfelelő kultúra = kiváló teljesítmény? *Vezetéstudomány*, 43(4), 36-47. DOI: 10.14267/VEZTUD.2012.04.04
7. Gaál, Z. & Fekete, H. (2011). The relationship between strategic, structural and cultural characteristics and performance. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(2), 100.
https://www.researchgate.net/publication/357861293_The_relationship_between_strategic_structural_and_cultural_characteristics_and_performance
8. Gaál, Z., Szabó, L. & Csepregi, A. (2010) Perspectives of knowledge sharing and organizational culture: Investigation at Hungarian organizations. *Proceedings of the 5th International Conference on Business Excellence*. Brasov, Romania. (pp. 195-198).
9. Irani, Z., Beskese, A., Love, P.E.D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence, *Technovation*, 24(8) 643-650.
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1)
10. Horváth, A. & Járóka, B (2019). Visszajelzések a könyvtári minőségmenedzsment pályázati rendszer megújításáról, *Magyar Minőség*, 2019/7, 5-13
11. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
12. Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, Könyvtári Intézet, Budapest, 2019.
13. Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. Routledge.
14. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.