

Ajánlás a könyvtári minőségirányítás bevezetésére

*Készítette a Könyvtári Minőségügyi Bizottság
Készült az Emberi Erőforrások Minisztériuma Kultúráért Felelős
Államtitkárságának megbízásából*

Budapest, 2017

A Könyvtári Minőségügyi Bizottság tagjai:*

Skaliczki Judit (elnök)

Mender Tiborné

Ramháb Mária

Sohajdné Bajnok Katalin

Vidra Szabó Ferenc

Zalainé Kovács Éva

A kézirat lezárása: 2015. október

* A KMB tagjai 2015-ben

1. Bevezető

Már a szakfelügyeletről szóló 2001. évi rendeletben¹ megjelenik a szolgáltatások minőségének értékelése mint vizsgálati kritérium. A szakfelügyeleti rendelet rendelkezésének hatására született meg a minőségelvű szakfelügyelet városi könyvtárakban megkezdett pilot programja. Ez a program azt vizsgálta, hogy előre meghatározott és adatlapon rögzített minőségi szempontok szerint miképpen lehet értékelni a könyvtárban a könyvtárosok tevékenységét és a szolgáltatások milyenségét.

A könyvtárakban kialakítandó minőségi szemlélettel, tevékenységgel és az önértékeléssel kapcsolatos lényegi áttörést a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet² jelentette. Ez a rendelet egyrészt meghatározza a Minősített Könyvtár és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásának feltételeit, másrészt a meghatározott minősítési eljárás keretében lehetőséget ad a szakértőknek annak vizsgálatára, hogy az adott könyvtár a szemléletében, a tevékenységeiben, a módszereiben és a technikáiban alkalmas-e a 21. századi könyvtárhasználó igényeinek magas szintű kiszolgálására. A jogalkotó ugyanis ezek meglétét ismeri el a cím és a díj adományozásával.

A könyvtári minőségirányítás szempontjából a következő lényegi lépések a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény (a továbbiakban: Kultv.) 2013-ban módosított szövegében³ és a nyilvános könyvtárak jegyzékének vezetéséről szóló 120/2014. (IV. 8.) Kormányrendeletben⁴ (a továbbiakban: Rendelet) megjelenő, minőséggel kapcsolatos rendelkezések voltak.

A Kultv. törvényben két paragrafus rendelkezik erről a következőképpen:

Az 55. § 1) bekezdés k) pontja szerint a nyilvános könyvtár alapfeladata az, hogy:

„szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi.”

Jóllehet a rendelkezés a szolgáltatásokat emeli ki azok közül a területek közül, ahol a minőségirányítás szempontjainak meg kell jelennie, kétséges, hogy a minőségirányítási tevékenységet – amennyiben akár csak egy könyvtári területre is vonatkozik, – lehet-e úgy bevezetni és fenntartani, hogy ne működtessünk munkacsoportot, ne legyen nyilvánvaló a vezetői felelősség, hiányozhat-e ehhez a tevékenységhez a munkatársak elkötelezettsége? Lehet-e különböző képzetek nélkül ezeket az új feladatokat ellátni? Végiggondolt stratégiai terv nélkül fejleszteni a szolgáltatásokat? Lehet-e az igényfelmérés különböző eszközeinek használata nélkül megtudni, hogy milyen fejlesztéseket várnak a könyvtár használói? Vagy éppen azok, akik azért nem használják a könyvtárat, mert nincsenek az általuk elvárt szolgáltatások?

Azaz, meg kell állapítani, hogy annak ellenére, hogy a jogalkotó a szolgáltatások területén kéri számon a minőségirányítási szemléletet és eszközöket, a jogalkalmazónak, azaz a könyvtárnak, az ott dolgozó munkatársaknak a minőségirányítás jóval szélesebb spektrumát kell alkalmazni a várt eredmény elérése érdekében.

A Kultv. 66. §. j) szerint a megyei könyvtár a megye egész területére vonatkozóan:

„koordinálja a települési könyvtárak minősítésének előkészítését”

¹ 14/2001. (VII. 5.) NKÖM rendelet a könyvtári szakfelügyeletről, 2. § (1) i)

² 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról

³ 1997. évi CXL. tv. 55. §. (1) k), 66. §. j)

⁴ 120/2014. (IV.8.) Kormányrendelet a nyilvános könyvtárak jegyzékének vezetéséről 2. §. 3) e), f)

Ez a rendelkezés a megyei könyvtár többi koordinatív feladata közé beemeli azt a tevékenységet is, amellyel a megyei könyvtár figyeli, számon tartja és segíti a települési könyvtárak minőségügygel kapcsolatos tevékenységét, a kezdetektől a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerben (továbbiakban: KKÉK) meghatározott önértékelés elkészítéséig.

A **Rendeletben** két rendelkezés foglalkozik a minőséggel:

A Rendelet 2. §.(3) bekezdés e) pontja szerint:

„a könyvtár a küldetésnyilatkozatát a honlapon közzé tette”.

Ez a rendelkezés a törvényben a nyilvános könyvtárak számára megfogalmazott egyik alapfeladat, a küldetésnyilatkozat közzététele követelményének⁵ a számon kérése. Egyértelmű, hogy a küldetésnyilatkozat elkészítése mögött a stratégiai tervezés és a stratégiai terv elkészítése húzódik. Hiszen a könyvtár küldetésnyilatkozatát, az átfogó célját nem lehet elkészíteni a külső és belső környezet elemzése, a helyzetkép és a jövőkép megalkotása nélkül, és természetes, hogy a küldetésnyilatkozat elkészítése során megfogalmazódnak a célok és kulcsfontosságú területek is, azaz a stratégiai terv, amelynek teljesítésével elérheti a könyvtár a küldetését.

A **Rendelet** másik idevonatkozó rendelkezése a 2. §. (3) bekezdés f) pontja, amely alapján:

„a könyvtár a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló miniszteri rendelet alapján kidolgozott könyvtári önértékelés szakmai szempontjait figyelembe véve szervezi a szolgáltatásait, vizsgálja a könyvtárhasználók igényeit”.

A rendelkezés a szolgáltatások mellé – mintegy magyarázva – beemeli a szövegbe a könyvtárhasználók igényeinek vizsgálatát, jelezve, hogy a szolgáltatások szervezésének ez az egyik alapja. Másrészt ráirányítja a figyelmet a KKÉK-re, az ott kidolgozott szakmai kritériumokra, illetve a szakmai kritériumok teljesítéséhez szükséges TQM ismeretekre.

Az **Ajánlás** célja, hogy a könyvtárosok a jogszabályok teljesítése érdekében átfogó képet kapjanak a Teljes körű Minőségirányítás, a TQM szempontjairól, eszközeiről és szakirodalmáról, amelyek ismerete nélkül nem lehetséges ezen rendelkezések teljesítése. Azért született ez a dokumentum, hogy megkönnyítse és nagymértékben segítse a könyvtárak munkáját.

Az **Ajánlás** a különböző oktatási formákban, illetve a tankönyvekből és a szakirodalomból megszerzett minőségirányítási ismeretek rendszerezésére szolgál. Az előbbieket semmiképpen nem helyettesíti, de a megszerzett ismereteket rendszerezve azt mutatja meg, hogy miképpen lehet olyan szolgáltatásokat kialakítani, amelyek a minőségirányítás szempontjait, azaz a használói szempontokat tartják szem előtt.

A kötet végén található **Minőségügyi adatlap** minden típusú és nagyságú könyvtár számára készült. Minta annak bemutatására, hogy mit szükséges teljesíteni a minőségirányítás terén ahhoz, hogy a könyvtár korszerű szolgáltatásokkal álljon a használók rendelkezésére, és a **minőségügy terén megfeleljen a nyilvános könyvtári feltételeknek.**

Budapest, 2015.

⁵ 1997. évi CXL tv. 55. § (1) a)

2. Minőségirányítási szempontok

2.1 A vezetőség felelőssége

Meghatározás

Azon irányítói tevékenységek és kompetenciák összessége, amelyek lehetővé teszik, hogy a könyvtár a 21. századi könyvtárhasználói igényeket minél magasabb színvonalon elégítse ki. Ezek a tevékenységek: a jövőkép meghatározása, a stratégiai tervezés megszervezése és megalkotása a könyvtár teljes szakmai állományára támaszkodva, a könyvtár minőségpolitikájának kialakítása. A humán és a gazdálkodási erőforrások megfelelő menedzselése. Olyan szervezeti kultúra kialakítása, amelyben a munkatársak elkötelezetten, motiváltan dolgoznak. Részvétel a helyi és a tágabb közösség életében, a fenntartó és a könyvtár sikeres együttműködő kapcsolatának kialakítása és fenntartása.

A megvalósítás lépései

1. Képzés a vezető számára, képzés a munkatársak számára.
2. A Minőségirányítási Tanács (továbbiakban MIT) megalakítása a könyvtár munkatársaiból.
3. A minőségirányítással kapcsolatos **tevékenységek**: a MIT működtetése, a PDCA rendszerszerű alkalmazása, fókuszcsoportok működtetése **és elemzések, vizsgálatok**: PGTTJ, SWOT, használói, munkatársi **igényfelmérések** végzése.
4. A Stratégiai terv megalkotása, összhangban a kormányzati vagy ágazati stratégiával.
5. A minőségpolitika meghatározása, a Minőségpolitikai nyilatkozat megalkotása.
6. Továbbképzési tervek készítése.
7. Külső és belső kommunikációs tervek készítése.
8. A minőséggel kapcsolatos tevékenységek, elemzések és vizsgálatok dokumentumainak egybeszerkesztése, a Minőségi kézikönyv megalkotása.

Indikátorok

- A képzésben részt vettek száma, a képzés(ek) fajtái.
- A MIT emlékeztetői.
- A Stratégiai terv folyamatos értékelésének eredményei.
- Az éves Cselekvési terv és a Stratégiai terv kapcsolata.
- A belső kommunikációs csatorna pontosságának, széleskörűségének, hasznosságának és használásának meghatározott időnkénti vizsgálata.
- A szervezeti kultúra kérdőíves felmérésének eredményei.
- A fenntartó által támogatott pályázatok sikeressége, a könyvtári programok látogatottsága.
- A helyi és országos médiában való jelenlét eredményei.

2.2 Teljes elkötelezettség

Meghatározás

A minőségbiztosítás alapja a minőség iránti teljes elkötelezettség. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy mind az intézmény vezetősége, mind pedig annak munkatársai elfogadják a teljes körű minőségelvű irányítást, megteremtsék az intézmény minőségi szolgáltatásait. A vezetőség példamutatása meghatározó, a dolgozók bevonása – főleg nagy létszámú intézményben – fokozatosan, több lépcsőben történik. Az elkötelezettség a szervezet egészére ki kell, hogy terjedjen, folyamatos önellenőrzést, ellenőrzést igényel.

A megvalósítás lépései

1. Lehetőség szerint az első számú vezető, valamint a vezetőség tagjai vegyenek részt elsőként a minőségbiztosítási szemléletet megalapozó tanfolyamon. Törekedni kell arra, hogy a képzésbe fokozatosan kapcsolódjanak be a munkatársak. Legalább belső képzésen a szervezet minden tagja vegyen részt, különben nem várható a teljes elkötelezettség.
2. Tegye lehetővé az intézmény vezetősége, hogy minél több munkatárs be tudjon kapcsolódni a különböző minőségfejlesztési munkafolyamatokba, kiscsoportos tevékenységekbe.
3. A teljes elkötelezettséget meghatározott időnként kontrollálni szükséges.

Indikátorok

- A képzésben részt vettek száma, a képzés(ek) fajtái.
- A szervezet tagjainak hány százaléka kapcsolódott be a minőségfejlesztési és az önértékelési munkába?
- Milyen gyakorisággal és milyen módon kapnak a szervezetnek azok a tagjai tájékoztatást, akik nem vesznek részt az önértékelési munkában?
- Milyen konkrét bizonyítékai vannak a szervezet teljes elkötelezettségének? (Írott és íratlan szabályozás, azok elemzése.)
- Milyen elismerései vannak a teljes elkötelezettség egyéni és szervezeti eredményeinek?

2.3 Folyamatos képzés, továbbképzés

Meghatározás

Annak érdekében, hogy a könyvtár a minőségirányítás szempontjainak megfelelően működjön, elengedhetetlen a munkatársak minőségmenedzsment ismereteinek megléte, folyamatos fejlesztése. Ezt a célt elérheti a könyvtár a felsőfokú intézményekből a közleműltban kikerült munkatársak minőségmenedzsment tudásának hasznosításával, a minőségmenedzsment ismeretekkel nem rendelkező munkatársak továbbképzésével, e témában szervezett belső képzés(ek) megtartásával. Fontos a munkatársak motiválása a folyamatos önképzésre, melyhez az intézmény a témában releváns szakmai periodikumok biztosításával járulhat hozzá.

A megvalósítás lépései

1. Hétéves továbbképzési terv készítése.
2. Éves továbbképzési terv készítése.
3. A minőségirányítási tudás felmérése az intézményben.
4. A könyvtári minőséggel foglalkozó belső képzés (ráhangolódás) szervezése valamennyi munkatárs számára.
5. Munkatársak beiskolázása továbbképző tanfolyamokra.
6. A képzéseken és konferenciákon megszerzett tudás átadása belső tréningeken vagy más hatékony módokon.

Indikátorok

- A munkatársak hány százaléka vett részt képzéseken.
- A képzésben részt vettek száma.
- A képzések fajtái.
- A belső képzések száma.
- A tudásmegosztás lehetőségei.

A minőségmenedzsment oktatása a felsőfokú könyvtáros képzésben és akkreditált továbbképző tanfolyamokon: ld. a 6.1 és a 6.2. sz. mellékletben.

2.4 Stratégiai tervezés

Meghatározás

A stratégiai tervezés a változások kezelésének jövőorientált, dinamikus, cselekvésre ösztönző eszköze. A stratégiai tervezés arra szolgál, hogy az elérendő jövőképet és a meghatározott küldetést (átfogó cél, szerep) szem előtt tartva határozzuk meg az alapvető célokat, annak érdekében, hogy azok elérésével megvalósíthassuk a könyvtár átfogó célját. Ez a folyamat teszi lehetővé a kulcsfontosságú feladatok fejlesztésével a helyzetképben megfogalmazott problémák megoldását is.

A megvalósítás lépései

1. Munkacsoport létrehozása.
2. Az ágazat trendjeinek megismerése.
3. Helyzetkép készítése a PGTTJ (**P**olitikai, **G**azdasági, **T**ársadalmi, **T**echnológiai és **J**ogi környezet elemzése) alapján a külső körülmények elemzésére.
4. SWOT (Strengths: erősségek; Weaknesses: gyengeségek; Opportunities: lehetőségek; Threats: veszélyek) analízisek, vizsgálatok, felmérések, adatok elemzése a belső helyzet megismerésére.
5. Benchmarking (összehasonlító elemzés) a hazai könyvtárakkal – ODR könyvtárak esetében a külföldiekkel is.
6. A stratégiai pont (fókusz) meghatározása.
7. A jövőkép megalkotása.
8. Az átfogó cél, a küldetésnyilatkozat meghatározása.
9. Az alapvető célok kijelölése.
10. A kulcsfontosságú területek hozzárendelése a célokhoz.
11. A Cselekvési tervek felelősökkel, időpontokkal, a források meghatározásával.
12. Folyamatos értékelés, a változásokhoz igazítás.
13. Az eredmények szétsugárzása.
14. A teljes stratégiai ciklus értékelése.

Indikátorok

- PGTTJ elemzés a makro környezetről.
- A könyvtár tevékenységeiről készített SWOT analízis felhasználása a tervezésben.
- A Stratégiai terv aktualitása és minősége.
- A helyzetképben megfogalmazott megoldandó gondok megoldási lehetőségei a célokban és a fejlesztendő kulcsterületekben.

2.5 Partnerközpontúság

Meghatározás

Az a módszer, ahogyan a könyvtár a kulcsfontosságú partneri kapcsolatait működteti annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és folyamatainak hatékony működtetését. Az együttműködés az intézmény megfelelő működésének fontos erőforrása, megkerülhetetlen alapelve. Az állandóan változó társadalmunkban alapvető követelmény a könyvtárhasználók igényeivel és elvárásaival szembeni nyitottság, valamint, hogy megfelelően kezeljék kapcsolataikat a fenntartóval, valamint azokkal az intézményekkel és szervezetekkel, amelyek fontosak számukra.

Közvetlen partnerek azok, akik a könyvtár működését leginkább meghatározzák, akiknek az igényei leginkább beépülnek a tevékenységi rendszerbe. Közvetlen partner a könyvtár használói köre, a fenntartó (külső partner), valamint a könyvtár munkatársai (belső partner).

Közvetett partnerek azok, akik külső tevékenységükkel határozzák meg a könyvtár működését. Például az ágazati irányítás, szakmai szervezetek, kulturális közintézmények, kiadók, civil szervezetek, egyházak stb.

A megvalósítás lépései

1. A partnerek azonosítása (számbavétele).
2. Rangsorolás, súlyozás.
3. A partnerek elvárásainak és elégedettségének mérése.
4. Az egyes szolgáltatások „népszerűsége”.
5. A könyvtári személyzet megítélése.
6. A valós és látens igények feltérképezése.
7. A mérések eredményének beépítése a mindennapi munkába.
8. Visszajelzés a partnerek részére.

Indikátorok

- Részletes, naprakész partneri lista vezetése.
- A használók elvárásainak és elégedettségének rendszeres mérése, a mérési eredmények beépítése a szolgáltatási folyamatok működtetésébe.
- A munkatársi elégedettség rendszeres vizsgálata, a tanulságok alapján megfelelő intézkedések bevezetése.
- Panaszkezelés szabályozása, működtetése és eredményessége.
- A használói véleménynyilvánítás lehetőségei és eszközei.
- Fókuszcsoportok.

2.6 Folyamatközpontúság, folyamatos javítás

Meghatározás

A folyamatközpontú működés elősegíti a tudatos munkaszervezést, rendszerbe foglalja, átláthatóvá teszi a munkafolyamatokat, ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése, kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzése, az esetleges felelőségek megállapítása. A folyamat a tevékenységek olyan rendszere, amelynek során a bemeneteket (inputokat) mérhető produktummá – esetünkben többnyire könyvtári szolgáltatásokká – (outputokká) változtatja. Az egyes folyamatok bemenetei tipikusan más folyamatok kimeneteit jelentik. Az egyes folyamatokat célszerű folyamatleltárban rendszerezni, amelyben megkülönböztethetünk fő-, vezetői, kulcs- és támogató folyamatokat.

A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek partnereink számára a legfontosabbak, és ezeket a szolgáltatásokat mely folyamatok állítják elő. A tudatos folyamatjavítás megköveteli, hogy a folyamatokat érthető módon – lépcsőről lépesre – leírjuk, és ezek ábrázolása is megtörténjen.

A megvalósítás lépései

1. A folyamatok azonosítása, folyamatleltár készítése.
2. A fő-, a vezetői, a támogató és a kulcsfontosságú folyamatok kiválasztása.
3. Folyamatgazdák kijelölése.
4. A folyamatleírások, folyamatábrák elkészítése.
5. A kompetenciahatárok megállapítása.
6. Ellenőrzőpontok kijelölése.
7. Az ellenőrzőpontokon rendszeres mérések végzése.
8. Hibajavító technikák alkalmazása.
9. Folyamatos ellenőrzés, szükség esetén módosítások bevezetése.

Indikátorok

- Folyamatleltár összeállítása.
- Folyamatleírások, folyamatábrák megfelelősége és használhatósága.
- Az ellenőrzéseket bizonyító feljegyzések.
- Hibajavító intézkedéseket bizonyító feljegyzések.

2.7 Értékelés, önértékelés, elismerés, motiváció

Meghatározás

Az értékelés folyamatos, összetett tevékenység annak érdekében, hogy képet kapjunk a tervezett cél és a megvalósítás közötti egybeesésről, vagy különbségről. Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres átvilágítása egy követelményrendszernek megfelelően. Az elismerés egyik jelentése egy érdem, érték, kiválóság megbecsülő értékelése, illetve ennek a kinyilvánítása. Az elismerés formája lehet erkölcsi, anyagi vagy tárgyi.

A motiváció cselekvésre készítő belső mozgató erő. A *motiváció-elmélet* értelmében a munkatársak munkahelyi viselkedését, hatékonyságát döntően az anyagi és érzelmi szükségleteik befolyásolják. Vagyis ezeken keresztül lehet a legkönnyebben a munkatársakat meggyőzni, hogy képességeik legjavát adva örömmel és elkötelezetten végezzék a rájuk bízott feladatokat.

A megvalósítás lépései

1. Az értékelési, önértékelési folyamat kialakítása: résztvevők, feladatok, határidők meghatározása a KKÉK alapján.
2. Az önértékelés lebonyolítása: egyéni értékelés és konszenzusos csoportos értékelés a KKÉK alapján, külső vagy belső szakértő segítségével.
3. Értékelési szabályzat (eszközök és források értékeléséről), ösztönzési, motivációs stratégia kialakítása.
4. Motiválási lehetőségek: feladat és felelősség delegálása, személyre szóló értékelés, közös célkitűzés és jutalmazás.
5. A munkatársi önértékelés szempontjainak meghatározása.
6. A munkatársak vezetőség részéről történő értékelési rendszerének kidolgozása: a munkatársak önértékelése, vezetői értékelés, az értékelések összevetése, megbeszélése.
7. A munkavégzéshez szükséges megfelelő munkakörülmények biztosítása: a munkahelyek kialakításának általános szabályai alapján.

Indikátorok

- Az önértékelés folyamán értékelt folyamatok teljesítményének mutatói.
- A munkatársak teljesítményét értékelő mutatók.
- Munkakörök kialakításának elemzése.
- A képzési, továbbképzési terv a képzési célok alapján:
 - a jövőre kívánják felkészíteni a munkatársakat,
 - a képzettségbeli hiányokat kívánják megszüntetni.
- Motiválási lehetőségek megvalósításának értékelése.
- A munkatársaknak a vezetőség által történő értékelésének összegzése, értékelése.
- A motivációval és a könyvtári munkafolyamatokban való közreműködéssel kapcsolatos elemzések bemutatása.

2.8 Dokumentálás, adatgyűjtés

Meghatározás

A dokumentálás, adatgyűjtés a minőségbiztosítás azon eleme, amely konkrétan megalapozza a szervezet működésének, szolgáltatásainak mérését, elemzését, magát az önértékelést. Egységesen kialakított szabályrendszer alapján folyamatos az adatgyűjtés, az események írásos és képi dokumentálása. A dokumentálás bemutatja a minőségirányítási rendszert. Az egymáshoz kapcsolódó tevékenységeket végző csoportoknak, munkatársaknak segítséget nyújt abban, hogy a tevékenységek közötti kölcsönhatásokat jobban megértsék. A dokumentált folyamatokon alapuló működés a következetességet és megbízhatóságot biztosítja a szolgáltatások számára, amely erősíti a használói bizalmat.

A megvalósítás lépései

1. Azoknak a területeknek a meghatározása, ahol az adatgyűjtés folyik, az adatgyűjtés formai és tartalmi kritériumainak megadása.
2. A dokumentálás azon formai és tartalmi szempontjainak kialakítása, amely a gyakorlat egységesítését szolgálja.
3. Az adatgyűjtés, a dokumentálás szabályozása, a folyamatokban megszületett dokumentumok hozzáférhetővé tétele a szervezet egésze számára.
4. Döntés a szükséges anyagok archiválásáról.
5. Havonta az adatok összesítése; negyedévente, de legalább félévente összehasonlító elemzés végzése.
6. Az egyes folyamatok vizsgálata az elemzések ismeretében, a beavatkozások szükségességének, módjának, határidejének, felelőségének meghatározása.

Indikátorok

- A minőségirányítás dokumentumainak rendszere:
 - Minőségi kézikönyv.
 - Eljárások feljegyzései.
 - Folyamatok leírásai.
 - Egyéb szabályozó dokumentumok (belső és külső).
- Az archiválás áttekinthetősége, visszakereshetőség, biztonság.
- Az adatgyűjtés gyakorlata, szabályozottsága, annak dokumentálása.

3. Eszközök

3.1 Csoportmunka

Meghatározás

Az ideális kicsi csoport 5-7 főből áll, amely többnyire önkéntes jelentkezés alapján, lehetőleg a könyvtár többféle szakterületéről különböző szakismerettel rendelkező munkatársakból kerül kiválasztásra. Adott szolgáltatás értékelésére nem a dolgozókból, hanem a használókból alakul munkacsoport. A munkacsoport munkáját részben közös megbeszéléseken, részben a tagok önálló munkavégzésére építve végzi.

Állandó munkacsoportok

Az állandó munkacsoportot az intézmény vezetősége hozza létre olyan területek szakmai helyzetelemzésére, szakmai koordinálására, a területek fejlesztésének döntés-előkészítésére, amely a könyvtár teljes minőségirányítási tevékenységét átfogja, vagy valamennyi szolgáltatását érinti. (Pl. MIT; elektronikus szolgáltatások fejlesztése; gyűjteményfejlesztés stb.). A munkacsoport programját a csoport vezetője készíti el az intézmény éves cselekvési tervének részeként.

Projektcsoportok

Egy-egy aktuális projekt elkészítésére, lebonyolítására jön létre, de feladata a fenntartási időszakokra is kiterjed. A csoport összetétele a megoldandó feladatok szerint változik.

Fókuszcsoporthok

Külső felhasználói kör, amely képviselői időközönként vélemény-nyilvánításukkal, javaslataikkal segítik a könyvtárat a minőségi szolgáltatások elérésében.

Az alkalmazás lépései

1. A munkacsoport szükségességének indoklása, döntés a munkacsoport létrehozásáról.
2. A tagok kiválasztása, a csoportvezető megválasztása.
3. A munkacsoport céljának, a feladatvégzés módjának, határidejének meghatározása (Ügyrend).
4. A munkacsoport munkájának dokumentálása, szakmai nyilvánosság biztosítása.
5. A munkacsoport által elvégzett feladatok eredményességének mérése.
6. Szükség szerint a projekt befejezése után a feladatok beépülése az érintett munkatársak munkakörébe.
7. A csoportmunkában résztvevők munkájának értékelése, díjazása.

Az alkalmazás területei

- Új tevékenységek, szolgáltatások kialakítása.
- Stratégiai tervezés.
- Projekt előkészítés, projektmegvalósítás.
- Használói elégedettségmérés, használók visszajelzése fókuszcsoporthban.

3.2 Stratégiai terv

Meghatározás

A stratégiai tervezés megvalósításának eszköze. Elemei megegyeznek a stratégiai tervezés során megalkotott elemekkel. Azt az időtartamot, amelyet az egymást időrendben követő stratégiai tervek átfognak, stratégiai ciklusnak nevezzük.

Az alkalmazás lépései

A tervezés során végiggondolt elemek egységes tervvé szerkesztése:

1. Helyzetkép.
2. A jövőkép.
3. Az átfogó cél, azaz a küldetésnyilatkozat.
4. Az alapvető célok.
5. A kulcsfontosságú területek.
6. A cselekvési tervek felelősökkel, időpontokkal, a források meghatározásával.
7. Folyamatos értékelés, a változásokhoz történő folyamatos igazítás.

Az alkalmazás területei

- A könyvtár egésze.
- Egy-egy könyvtári terület.
- Egy-egy könyvtári tevékenység.

3.3 Elemzések, diagramok

Meghatározás

Az elemzések, analízisek különböző vizsgálatok, megfigyelések során összegyűjtött adatok összehasonlítása, egymáshoz viszonyítása többféle szempont alapján. A diagramok kölcsönös összefüggéseit szemléltető ábrák, grafikonok.

Az alkalmazás lépései

1. A szükséges vizsgálatok, megfigyelések elvégzése.
2. Adatok gyűjtése az előzetesen meghatározott szempontok figyelembevételével, adatgyűjtőlap segítségével.
3. Az összegyűjtött adatok összehasonlítása, viszonyítása az alkalmazás szempontjai alapján.
4. A kapott eredmények ábrázolása grafikonokon, ábrákon a felhasználás céljának megfelelően, például: folyamatábra, ok-okozati diagram, oszlop diagram, mátrix diagram stb.

Az alkalmazás területei

- Stratégiai terv készítésénél. (ld. 2.4)
- Folyamatok meghatározásánál, ellenőrzésénél, javításánál – folyamatábrák elkészítésével.
- Teljesítménymérésnél és értékelésnél – teljesítménymutatók az MSZ-ISO 11620-as szabvány, illetve az ennek alapján készült „Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben” című ajánlás használatával.
- Használói, partneri, munkatársi elégedettségmérésnél – az elemzések alapján készült grafikonokkal.
- PDCA módszer alkalmazásakor. (ld. 3.4)
 - ❖ Tervezés – Pareto-diagram, brainstorming, adatgyűjtő lap, hisztogram, ok-okozat diagram, folyamatábra.
 - ❖ Cselekvés – mátrixdiagram, fadiagram.
 - ❖ Ellenőrzés – ellenőrző lista, Pareto-diagram, hisztogram, ok-okozat diagram.
 - ❖ Beavatkozás – folyamatábra.
- Az egyes szolgáltatások erőforrásokkal (anyagi, emberi, technikai) való ellátásánál – teljesítménymutatók, elemzések használatával.

3.4 A PDCA elv alkalmazása

Meghatározás

A PDCA-ciklus egy ismétlődő, néglépéses menedzsment módszer. Bármilyen műveletre, tevékenységre, folyamatra, rendszerre, működtetésre, koncepcióra, elgondolásra vonatkoztatható, folytonosan ismétlődő körfolyamat-elv, amelyben a lépések nem cserélhetők fel. A folyamatos fejlesztés alapmodellje, amely szerint bármely tevékenység lebontható négy lépésre: *Plan* – tervezés, *Do* – cselekvés, *Check* – ellenőrzés, *Act* – beavatkozás. Amennyiben a négy lépés végrehajtása után nem találunk fejleszteni való területet, a folyamat szabványosítható, mintaként, normaként alkalmazható.

A módszer kiválóan alkalmas arra, hogy egy hibát érzékelve belenyúlhassunk a folyamatba, mégpedig a hiba kijavítása, korrigálása érdekében. Egy ciklus végére a javítás eredménye: magasabb szintű minőség. Fontos hangsúlyozni a PDCA lépések spirálszerű ismétlésének fontosságát, amelynek lényege, hogy a rendszer mindig tovább javítható, az ismétlések során pedig mindig magasabb minőségi szinten végezzük el a lépéseket.

Az alkalmazás lépései

1. *Plan* – Tervezd meg, mit akarsz tenni!
A tervezés az elvárt teljesítmény, valamint az ennek eléréséhez szükséges célkitűzések és folyamatok meghatározása. A meglévő folyamat kulcsproblémáinak és a kijavítás lehetőségeinek meghatározása.
2. *Do* – Tedd meg!
A cselekvés a terv végrehajtását, a folyamatok elindítását jelenti. Fontos eleme az adatok összegyűjtése is, amelyek az „ellenőrzés” és „beavatkozás” lépésekben történő elemzési és ábrázolási feladatokhoz szükségesek.
3. *Check* – Ellenőrizd!
Az ellenőrzés az aktuális eredmények tanulmányozása (amelyeket a „cselekvés” lépésben mértünk és gyűjtöttünk össze) és összevetése az elvárt eredményekkel (amelyeket a „tervezés” lépésben határoztunk meg). E lépés során a tervezés és a végrehajtás közötti eltéréseket keressük. Az összegyűjtött adatok ábrázolásával a folyamat egyszerűbbé tehető, szemléletesen bemutatathatóak az ismételt PDCA ciklusok trendjei. Az adatok így információvá alakíthatók, amelyre szükség van a „beavatkozáshoz”.
4. *Act* –Avatkozz be!
A beavatkozás zárja, ugyanakkor újraindítja a folyamatot. Az aktuális és a tervezett eredmények közti jelentős eltérések fennállása esetén korrekciós intézkedéseket kell bevezetni, ez a beavatkozás lépése. A különbségek vizsgálata során meg kell állapítani, hogy elsődlegesen mi okozza ezeket. Az ellenőrzés következtetései alapján újabb intézkedéseket meghozatalára lehet szükség, mely átvisz a következő tervezési fázisba.

Az alkalmazás területei

Alkalmazható bármely vizsgálandó területen, pl.:

- a vezetés eredményességének vizsgálata, javítása,
- a folyamatok ellenőrzése, javítása,
- panaszhelyzetek, problémamegoldások,
- szolgáltatások minőségének értékelése, javítása,
- önértékelés.

3.5 A problémamegoldás módszerei

Meghatározás

Amennyiben a könyvtári tevékenység bármely területén valamiféle hiba adódik, törekednünk kell arra, hogy pontosan azonosítsuk a hiba lényegét és gyökerét, majd közös csoportmunka keretében keressük a megoldásokat. A problémák valódi okainak feltárásában segíthetnek a következő – leggyakrabban használt – módszerek.

Adatgyűjtő lapok

Az adatgyűjtő lap az adatgyűjtés egyik legegyszerűbb, legpraktikusabb eszköze. Segítségével adatokat gyűjtünk egy tevékenység gyakoriságáról. A probléma-megoldási, hibajavító folyamat minden lépésében használhatjuk a megérzések, intuíciók igazolásához vagy elvetéséhez.

Pareto elemzés

A Pareto elemzés abban segít, hogy a felmerülő hibák, problémák közül melyek fordulnak elő a leggyakrabban, melyek a legsúlyosabbak, a problémákat milyen sorrendben célszerű megoldani. Mindezt célszerű oszlopdiaagram segítségével szemléltetni.

Ok-okozati (Ishikawa-, halszálka) diagram

A diagram célja, hogy feltárjuk azokat az okokat, amelyek a probléma, a hiba létrejöttéhez vezettek. Egy adott probléma (okozat) lehetséges okainak ötletözön (brainstorming) keretében történő összegyűjtése, majd azok csoportosítása és megjelenítése, halszálka-szerű ábra segítségével. Főbb kategóriák lehetnek például: emberek, környezet, módszerek, berendezések, eljárások.

Folyamatábra

Az egyes munkafolyamatok különböző lépéseinek és a közöttük lévő kapcsolatoknak az ábrázolására szolgál. Az egyes tevékenységeket szimbólumok jelenítik meg, ezek összekapcsolása mutatja be a folyamatot. Különösen hasznos egy bevezetésre kerülő új folyamat lépéseinek azonosítására és tesztelésére, illetve az írásban lefektetett előírások megerősítésére.

A megvalósítás lépései

1. Problémamegoldó munkacsoport felállítása.
2. Az elemezni kívánt probléma kiválasztása.
3. A megfelelő módszer meghatározása.
4. A problémák gyakoriságának, mélységének, okozatának feltárása a kiválasztott módszer segítségével.
5. További problémamegoldó módszerek alkalmazása. Pl.: *Az adatgyűjtő lapok* segítségével összegyűjtött adatok előfordulási gyakoriságát ábrázoljuk a *Pareto diagrammal*, majd az *Ok-okozati diagram* segítségével megkeressük a gyökér okokat.
6. A tapasztalatok összegzése, elemzése, a szükséges intézkedések meghozatala.
7. A szerzett információk birtokában a folyamatábrák tervezése vagy módosítása.

Az alkalmazás területei

A hibajavító, problémamegoldó módszereket a minőségfejlesztés, minőségirányítás szinte minden területén alkalmazhatjuk. Pl.: az egyes szolgáltatások tervezésénél, felülvizsgálatánál; az olvasószolgálati tevékenység értékelésénél; a feldolgozás teljesítményének javításánál; a munkaszervezésnél stb.

4. Fogalomtár

Adatgyűjtő lapok ld. 3.3, 3.5

Benchmarking ld.2.4

Brainstorming ld. 3.3, 3.5

Diagram ld. 3.3

Fadiagram ld.3.3

Folyamatábra ld. 2.6, 3.3, 3.5

Folyamatleltár ld. 2.6

Fókuszcsoportok ld. 2.1, 2.5, 3.1

Hisztogram ld. 3.3

Ok- okozati (Ishikawa) diagram ld. 3.3, 3.5

Közvetlen partnerek ld. 2.5

Közvetett partnerek ld. 2.5

Mátrixdiagram ld.3.3

Motiváció-elmélet ld. 2.7

Pareto diagram ld. 3.3, 3.5

PDCA ciklus ld. 2.1, 3.3, 3.4

PGTTJ ld. 2.1, 2.4

SWOT ld. 2.1, 2.4

Teljesítménymutatók ld. 3.3

TQM ld. Bevezető

5. Irodalomjegyzék

Könyvek

Skaliczki Judit - Zalai Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. Az "Esettanulmány" c. fejezetet Ramháb Mária írta. Veszprém – Budapest: Veszprémi Egyetemi Kiadó – Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2003.

<http://mek.oszk.hu/12400/12479/>

Skaliczki Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest: Könyvtári Intézet, 2007. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 1.)

Skaliczki Judit - Zalai Kovács Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó, 2008.

<http://mek.oszk.hu/12400/12480/>

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Budapest: Könyvtári Intézet, 2008. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 2.)

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári közös értékelési keretrendszer: a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest: Könyvtári Intézet, 2010. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 3.)

Sohajdné Bajnok Katalin: Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest: Könyvtári Intézet, 2011. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 4.)

Tanulmányok

Vidra Szabó Ferenc: A használók elvárásának és elégedettségének kérdőíves vizsgálata a könyvtárakban. Módszertani útmutató. = Könyvtári Figyelő, 2003. 4. 735-753. p.

<http://ki.oszk.hu/kf/2003/12/a-hasznalok-elvarasanak-es-elegedettsegenek-kerdoives-vizsgalata-a-konyvtarakban-modszertani-utmutato/>

Skaliczki Judit: A könyvtárak korszerű irányítási és szolgáltatási rendszere: a minőségmenedzsment. = Könyv és Nevelés, 2012. 2. 8-27. p.

http://olvasas.opkm.hu/Plugins/Interactive/Media/521/media/skaliczki_minmentanulmany.pdf

Skaliczki Judit: A használóközpontúság megvalósításának kitüntetései: a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj. = Könyvtári Figyelő, 2014. 3. sz. 263-271. p.

http://epa.oszk.hu/00100/00143/00094/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2014_3_263-271.pdf

Online:

Czeplédi László: Minőségmenedzsment (elektronikus dokumentum). Eger: Eszterházy Károly Főiskola, 2011.

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_pdf/42_minosegmenedzsment_1_1.html

6. Mellékletek

6.1 A minőségmenedzsment oktatása a felsőfokú könyvtáros képzésben

A táblázatokban található információk a képző intézmények honlapjairól (2015. március) és oktatók szóbeli közléseiből származnak.

| Képző intézmény | Képzés | Minőségbiztosítás tantárgy | Egyéb tárgy keretében oktatják |
|--|---|--|---|
| Eszterházy Károly Főiskola Tanárképzési és Tudástechnológiai Kar Médiatudományi Intézet – Humáninformatikai tanszék, Eger | könyvtárostanárr MA | Nincs információ | |
| | informatikus könyvtáros BA | Nincs információ | |
| | informatikus könyvtáros MA | Van | |
| Debreceni Egyetem Informatikai Kar Könyvtárinformatika tanszék | informatikus könyvtáros BA | Nincs | Menedzsment; Menedzsment 2. |
| | informatikus könyvtáros MA | Nincs | |
| | könyvtárpedagógiai tanár MA | Szabadon választható tárgy: iskolai könyvtárak minőségbiztosítása | |
| Debreceni Református Hittudományi Egyetem Kommunikáció- és Társadalomtudományi Intézet Könyvtár tanszék | Informatikus könyvtáros BA (iskolai könyvtáros szakirány) | Nincs | --- |
| ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet | Informatikus könyvtáros BA | Nincs | A könyvtári menedzsment alapjai; A könyvtári- információs menedzsment és marketing |
| | Informatikus könyvtáros MA | Nincs | |
| Nyugat-magyarországi Egyetem Berzsényi Dániel Pedagógusképző Kar Történet- és Társadalomtudományi Intézet Könyvtár és Információtudományi Intézeti tanszék | Informatikus könyvtáros BA | Nincs | Könyvtár- menedzsment I- II-III-IV.; Stratégiai menedzsment; Könyvtári szolgáltatások menedzselése I- II. |
| | Informatikus könyvtáros MA | Nincs | |

| | | | |
|---|---|-------|--|
| Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar Könyvtár- és Információtudományi Intézet | Informatikus könyvtáros BA | Nincs | Könyvtártan IV. |
| | Informatikus könyvtáros MA (választható szakirány: könyvtári minőségmenedzsment) | Nincs | |
| Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Kulturális örökség és humán információtudományi tanszék | Informatikus könyvtáros BA | Nincs | Könyvtári menedzsment alapjai 1.; Könyvtári menedzsment alapjai |
| | Informatikus könyvtáros BA, minőségmenedzsment szakirány | Van | |
| | Informatikus könyvtáros MA | Nincs | |
| Szent István Egyetem Alkalmazott Bölcsészeti és Pedagógiai Kar Informatikai és Könyvtártudományi tanszék | Informatikus könyvtáros BA | Nincs | Könyvtár- menedzsment |

6.2 A minőségmenedzsment oktatása akkreditált továbbképző tanfolyamokon

| Képző intézmény | Képzés |
|--|--|
| Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár, Kecskemét | Minőségmenedzsment a könyvtárban 120 órás akkreditált továbbképző tanfolyam |
| OSZK Könyvtári Intézet, Budapest | A minőség értékelése a könyvtárban - a minősített könyvtár 60 órás akkreditált továbbképző tanfolyam |
| INKA – Informatika a Nemzeti Közszolgálatban és Könyvtárakban Alapítvány, Budapest | Iránytű a kézben – stratégia és tervezés (tréning könyvtári vezetőknek és munkatársaknak) 30 órás akkreditált továbbképző tanfolyam |
| INKA – Informatika a Nemzeti Közszolgálatban és Könyvtárakban Alapítvány, Budapest | Felkészülés a minőséget szolgáló minőségi önértékelésre 30 órás akkreditált továbbképző tanfolyam |
| INKA – Informatika a Nemzeti Közszolgálatban és Könyvtárakban Alapítvány, Budapest | Könyvtári közös értékelés gyakorlata 30 órás akkreditált továbbképző tanfolyam |
| INKA – Informatika a Nemzeti Közszolgálatban és Könyvtárakban Alapítvány, Budapest | Ügyfélszolgálati tréning a könyvtári minőségfejlesztésért 30 órás akkreditált továbbképző tanfolyam |

6.3 Használói kérdőív

..... Könyvtár

A válaszadás önkéntes!

Kedves Könyvtárhasználónk!

Szeretnénk megismerni, hogy könyvtárunk szolgáltatásai mennyiben felelnek meg az Ön igényeinek. Kérjük, töltsse ki kérdőívünket, és távozás előtt adja oda a szolgálatot teljesítő munkatársunknak.

Közreműködését előre is köszönjük.

Kérjük, hogy a megfelelő kódszám bekarikázásával válaszoljon!

1. Általában milyen gyakran látogatja könyvtárunkat?

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 0 – most van itt először | 3 – kéthetente |
| 1 – hetente többször | 4 - háromhetente |
| 2 – hetente egyszer | 5 – havonta |
| | 6 – ritkábban, mint havonta |

2. Milyen szolgáltatásokat vett ma igénybe? (Több válasz is jelölhető!)

- | | |
|---|--|
| 1 – Könyvkölcsönzés, hosszabbítás | 10 – Internetezés |
| 2 – CD, DVD, video kölcsönzés, hosszabbítás | 11 – Fénymásolás |
| 3 –Napilap, hetilap, folyóirat helyben használata | 12 – Szkennelés |
| 4 - Napilap, hetilap, folyóirat kölcsönzése | 13 – Nyomtatás |
| 5 – Helyben tanulás | 14 - Faxolás |
| 6 – Könyvtárközi kölcsönzés | 15 – Találkozás, beszélgetés |
| 7 – Számítógépes adatbázis használata | 16 – Könyvmadár (idősek, betegek ellátása) |
| 8 – Tájékoztatókérés könyvtárostól | 17 – Előjegyzés, foglalás |
| 9 – Rendezvényen történő részvétel | 18 – Egyéb, éspedig: |

3. Előfordult-e ma, vagy a közelmúltban, hogy könyvtárunkban valamilyen keresett dokumentumot nem kapott meg?

1 – nem

2 – igen....

...Mi történt ezután?

1. – Előjegyezték
2. – Könyvtárközi kölcsönzést ajánlottak fel
3. – Más, hasonló könyvet ajánlottak
4. – Internetes lelőhelyet, digitális példányt ajánlottak
5. – Vásárlási lehetőséget, helyet kerestek
6. – Megvette a könyvet
7. – Nem kért segítséget a könyvtárostól
8. – Kért segítséget, de nem történt semmi
9. – Egyéb, éspedig:

4. Mennyire elégedett könyvtárunkkal?

| | Nagyon elégedett | Inkább elégedett | Inkább elégedetlen | Nagyon elégedetlen | Nem tudja eldönteni |
|--|------------------|------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| 1. A könyvtár külső állapota | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 2. A könyvtár belső állapota | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 3. Jelek és eligazító táblák | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 4. A könyvtári terek elrendezése | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 5. Nyitvatartási idő | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 6. A könyvtárosok segítőkészsége | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 7. A könyvtárosok szakértelme | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 8. A számítógépek száma | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 9. A számítógépek minősége | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 10. A szabadpolcos állomány összetétele | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 11. A szabadpolcos állomány elrendezése | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 12. Olvasási körülmények | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 13. Másolási szolgáltatások | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 14. A szolgáltatások ára | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 15. A könyvtár honlapjának tartalma | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 16. A könyvtár honlapjának megjelenése | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 17. A könyvek összetétele | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 18. A folyóiratok összetétele | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 19. A tájékoztató szolgálat | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 20. Friss beszerzések | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 21. Akadálymentesítés | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 22. Könyv (dokumentum) ajánlók | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 23. Katalógus | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 24. Rendezvények, programok | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 25. Helyismereti adatbázis és gyűjtemény | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 26. Bútorzat, berendezés | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 27. Fényviszonyok | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| 28. Összességében véleménye a könyvtárról | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 |

5. Amennyiben szükséges, indokolja is meg válaszát!

| Sorszám | Indoklás |
|---------|----------|
| | |
| | |
| | |

6. Ha lehetősége lenne rá, mit változtatna meg a könyvtárunkban?

7. Milyen szolgáltatásokkal bővítené a kínálatot?

8. Véleménye szerint könyvtárunk melyik állományegységét kellene elsősorban fejleszteni? (Több válasz is jelölhető!)

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1 – szépirodalmi könyvek | 5 – gyermek és ifjúsági könyvek |
| 2 – ismeretterjesztő (szak-)könyvek | 6 – helyismereti gyűjtemény |
| 3 – CD –k (könnyű-, komolyzene, hangoskönyvek) | 7 – idegennyelvű gyűjtemény |
| 4 – DVD-k | 8 – egyéb, éspedig: |

9. Általában honnan szokott tudomást szerezni a könyvtárban történő eseményekről? (Több válasz is jelölhető!)

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1 – ismerősöktől, családtagoktól | 6 – faliújságról, plakátról |
| 2 – a könyvtárosoktól | 7 – meghívóból (e-mail , hírlevél) |
| 3 – helyi újságból | 8 – egyáltalán nem jut tudomásomra |
| 4 – helyi TV-ből | 9 – egyéb forrásból, éspedig: |
| 5 – a könyvtár honlapjáról | |

10. Kérjük, értékelje az alábbi kijelentéseket aszerint, hogy mennyire ért egyet azokkal!

| | | Egyáltalán nem ért egyet | Inkább nem ért egyet | Inkább egyetért | Teljes mértékben egyetért |
|----|---|--------------------------|----------------------|-----------------|---------------------------|
| 1. | A könyvtárak elavult intézmények, amelyek nem tartanak lépést a fejlődéssel. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 2. | A könyvtárakban semmilyen fontos információt nem lehet megtalálni. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 3. | A könyvtárakban semmilyen újdonságot nem lehet megtalálni. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 4. | A könyvtárosok túlterheltek, nincs türelmük foglalkozni az olvasókkal. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 5. | Az emberek azért nem járnak könyvtárba, mert nincs idejük olvasni. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 6. | Az emberek félnek belépni a könyvtárba, mert nem tudják pontosan, hogy mit kell ott csinálni. | 1 | 2 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|-----|--|----------|----------|----------|----------|
| 7. | Könyvtárba csak azok járnak, akiknek nincs otthon elegendő könyvük. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 8. | Lassan nem lesz szükség könyvtárakra, mert az internet kiszorítja az olvasást. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 9. | Többen járnának könyvtárba, ha hosszabb ideig tartanának nyitva. | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 10. | Vannak, akik azért nem mennek könyvtárba, mert sokba kerül a beiratkozás. | 1 | 2 | 4 | 5 |

11. Ön számára milyen az ideális könyvtár? (Több válasz is jelölhető!)

- 1 – Ahol az engem érintő témákról beszélgethetek, másokkal találkozhatok.
- 2 – Ahol az új könyvekhez gyorsan hozzáférek.
- 3 – Ahol megtanítják a számítógép használatát.
- 4 – Ahol a munkához és képzéshez szükséges információkat megtalálom.
- 5 – Ahol szolgálatkész, jól képzett, kedves könyvtárosok dolgoznak.
- 6 – Ahol színvonalas programokat, találkozokat szerveznek.
- 7 – Ahová akkor is betérhetek, ha éppen nincs ott semmi dolgom.
- 8 – Ahol csend van, és nyugodtan lehet olvasni, tanulni.
- 9 – Ahol mindig történik valami izgalmas.
- 10 – Ahol vigyáznak a gyerekekre, amíg én olvasok, kölcsönzök.
- 11 – Ahol hangulatos, barátságos a környezet.
- 12 – Ahol folyamatosan tájékoztatnak az újdonságokról.
- 13 – Ahol a rendezvények aktív részese vagyok
- 14 – Egyéb, éspedig:

12. Milyen rendezvényeken venne részt a könyvtárunkban? (Több válasz is jelölhető!)

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1 – Mesélj nekem | 19 – Kiállítás |
| 2 – Mesetarisznya | 20 – Helyismereti adatbázis bemutatása |
| 3 – Szép Magyar Beszéd Verseny | 21 – Számítógépes tanfolyam |
| 4 – Versmondó verseny | 22 – E-ügyintézését segítő programok |
| 5 – Kézműves foglalkozás | 23 – Könyvtári Napok |
| 6 – Vetélkedő | 24 – Meseidő |
| 7 – Olvasókör | 25 – Filmklub |
| 8 – Rajzpályázat | 26 – Rejtvényt fejtők Klubja |
| 9 – Író-olvasó találkozó | 27 – Diafilmvetítés |
| 10 – Könyvbemutató | 28 – Játsszóház, gyermekmegőrző |
| 11 – Kamarahangverseny | 29 – Bábszínházi előadás |
| 12 – Könyvtárhasználati foglalkozás | 30 – Családi programok |
| 13 – Ringató foglalkozás | 31 – Helyi eseményekhez, évfordulókhöz kapcsolódó programok |
| 14 – Ismeretterjesztő előadás | 32 – Előadóest |
| 15 – Klubfoglalkozás | 33 – Teaház |
| 16 – Könyvtárak Éjszakája | 34 – Egyéb, éspedig: |
| 17 – Internet Fiesta | |
| 18 – Nyitott Könyvtárak Éjszakája | |

Végül néhány személyére vonatkozó kérdést szeretnénk feltenni.

A kérdőív kitöltőjének...

Neme:

1 – nő

2 – férfi

Születési éve:

Legmagasabb iskolai végzettsége:

1 – 8 általános, vagy kevesebb

4 – megkezdett főiskola, egyetem

2 – megkezdett középiskola

5 – főiskola, egyetem

3 – középiskola

Munkaviszonya:

1 – nappali tagozatos tanuló

6 – nyugdíjas

2 – főállású alkalmazott

7 –gyesen, gyeden van

3 – önálló, vállalkozó

8 – eltartott

4 – munkanélküli, munkát kereső

9 – egyéb, éspedig:

5 – tartósan beteg, rokkant, leszázalékolt

Részvétele szervezett képzésben:

1 - jelenleg nem vesz részt képzésben

2 - jelenleg részt vesz képzésben

Ha jelenleg részt vesz képzésben:

1 – általános iskolai képzés

9 – nyelvtanfolyam

2 – középiskolai képzés

10 – egyéb tanfolyam, éspedig:

3 – főiskolai, egyetemi képzés

11 – egyéb, az eddigiekbe nem sorolható, éspedig:

4 – OKJ-s szakképzés

5 – egyéb szakképzés

6 – akkreditált munkahelyi képzés

7 – egyéb munkahelyi
továbbképzés

8 – gépjárművezetői tanfolyam

Egyéb észrevétele, javaslata:

Köszönjük válaszait.

6.4 Lakossági kérdőív

Kitöltése nem kötelező!

..... Könyvtár

Kérdőívünkkel arra a kérdésre szeretnénk választ kapni, hogy az emberek mit tudnak, hogyan vélekednek a könyvtárunkról.

- 1. Ismeretei szerint milyen könyvtárak működnek városunkban? Kérjük, hogy a megfelelő x jel bekarikázásával azt is jelölje, ha jelenleg tagja az adott könyvtárnak, illetve ha korábban volt tagja.**

| Sorszám | A könyvtár megnevezése | Jelenleg tagja vagyok | Korábban voltam tagja |
|---------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | | x | x |
| 2. | | x | x |
| 3. | | x | x |
| 4. | | x | x |
| 5. | | x | x |

- 2. Ismeretei szerint az alábbi szolgáltatások közül melyeket lehet igénybe venni a Könyvtárban? Kérjük, hogy a megfelelő kód bekarikázásával válaszoljon.**

- a – Fénymásolás
- b – Gyermekfoglalkozások
- c – Hangskönyv kölcsönzés
- d – Információkérés telefonon
- e – Információkeresés adatbázisokban
- f – Internet használat
- g – Irodalomkutatás, témafigyelés
- h – Könyvek kölcsönzése
- i – Könyvtárközi kölcsönzés
- j – Kötetzeti szolgáltatás (könyv, folyóirat, szakdolgozat stb.)
- k – Közhasznú információk
- l – Olvasóterem használata
- m – Saját számítógép használata
- n – Sajtótermékek kölcsönzése

- o** – Speciális adatbázisokhoz hozzáférés
- p** – Szövegszerkesztő használata
- r** – Újságok, folyóiratok helyben olvasása
- s** – Videó, DVD kölcsönzés
- t** – Zene (kazetta, CD) kölcsönzése
- u** – Zenehallgatás helyben
- v** – Egyéb, éspedig:

3. Az alábbi szolgáltatások közül válassza ki azokat, amelyeket Ön szívesen igénybe venne!
Kérjük, hogy a megfelelő kód bekarikázásával válaszoljon.

- a** – Fénymásolás
- b** – Gyermekfoglalkozások
- c** – Hangoskönyv kölcsönzés
- d** – Információkérés telefonon
- e** – Információkeresés adatbázisokban
- f** – Internet használat
- g** – Irodalomkutatás, témafigyelés
- h** – Könyvek kölcsönzése
- i** – Könyvtárközi kölcsönzés
- j** – Kötetzeti szolgáltatás (könyv, folyóirat, szakdolgozat stb.)
- k** – Közhasznú információk
- l** – Olvasóterem használata
- m** – Saját számítógép használata
- n** – Sajtótermékek kölcsönzése
- o** – Speciális adatbázisokhoz hozzáférés
- p** – Szövegszerkesztő használata
- r** – Újságok, folyóiratok helyben olvasása
- s** – Videó, DVD kölcsönzés
- t** – Zene (kazetta, CD) kölcsönzése
- u** – Zenehallgatás helyben
- v** – Egyéb, éspedig:

4. Kérjük, értékelje az alábbi kijelentéseket aszerint, hogy mennyire ért egyet azokkal! Kérjük, hogy a megfelelő x jel bekarikázásával válaszoljon.

| | | Egyáltalán nem ért egyet | Inkább nem ért egyet | Inkább egyet ért | Teljes mértékben egyet ért |
|----------|--|--------------------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------------|
| a | A könyvtárak elavult intézmények, amelyek nem tartanak lépést a fejlődéssel. | x | x | x | x |

| | | | | | |
|----------|---|----------|----------|----------|----------|
| b | A könyvtárakban semmilyen fontos információt nem lehet megtalálni. | x | x | x | x |
| c | A könyvtárakban semmilyen újdonságot nem lehet megtalálni. | x | x | x | x |
| d | A könyvtárosok túlterheltek, nincs türelmük foglalkozni az olvasókkal. | x | x | x | x |
| e | Az emberek azért nem járnak könyvtárba, mert nincs idejük olvasni. | x | x | x | x |
| f | Az emberek félnek belépni a könyvtárba, mert nem tudják pontosan, hogy mit kell ott csinálni. | x | x | x | x |
| g | Könyvtárba csak azok járnak, akiknek nincs otthon elegendő könyvük. | x | x | x | x |
| h | Lassan nem lesz szükség könyvtárakra, mert az internet kiszorítja az olvasást. | x | x | x | x |
| i | Többen járnának könyvtárba, ha hosszabb ideig tartanának nyitva. | x | x | x | x |
| j | Vannak, akik azért nem mennek könyvtárba, mert sokba kerül a beiratkozás. | x | x | x | x |

5. Általában honnan jut hozzá az Ön számára szükséges információkhoz? Kérjük, hogy a megfelelő kód bekarikázásával válaszoljon.

a – Saját könyvekből

b – Saját újságokból, folyóiratokból

c – Otthoni internetről

d – Munkahelyi internetről

e – Könyvtári internetről

f – Televízióból, rádióból

g – Ismerősöktől, barátoktól

e – Családtagoktól

f – Munkatársaktól, munkahelyi vezetőktől

g – Szolgáltató cégtől

h – Könyvtárból

i – Továbbképzésekből, szakmai találkozókban

j – Egyéb helyről, éspedig:

6. Szokott-e Ön a kötelezően előírt (munkával, képzéssel kapcsolatos) könyveken kívül olvasni?

a – Nem

b – Igen

Ha szokott olvasni:

– Évente körülbelül hány könyvet:

– A jelenlegi, vagy legutóbb olvasott könyv címe, szerzője:

7. Van-e Önnek saját könyve?

a – Nincs

b – Van...

Ha van könyve:

– Körülbelül hány darab:

8. Ön számára milyen az ideális könyvtár? Kérjük, hogy a megfelelő kód bekarikázásával válaszoljon.

a – Ahol az engem érintő témákról beszélgethetek, másokkal találkozhatok.

b – Ahol az új könyvekhez gyorsan hozzáférek.

c – Ahol megtanítják a számítógép használatát.

d – Ahol a munkához és képzéshez szükséges információkat megtalálom.

e – Ahol szolgálatkész, jól képzett, kedves könyvtárosok dolgoznak.

f – Ahol színvonalas programokat, találkozókat szerveznek.

g – Ahová akkor is betérhetek, ha éppen nincs ott semmi dolgom.

h – Ahol csend van, és nyugodtan lehet olvasni, tanulni.

i – Ahol mindig történik valami izgalmas.

j – Ahol vigyáznak a gyerekekre, amíg én olvasok, kölcsönzök.

k – Ahol hangulatos, barátságos a környezet.

l – Ahol folyamatosan tájékoztatnak az újdonságokról.

m – Egyéb, éspedig:

9. Végül néhány személyére vonatkozó kérdést szeretnénk feltenni. Kérjük, hogy a megfelelő kód bekarikázásával válaszoljon.

A kérdőív kitöltőjének...

Neme:

a – nő

b – férfi

Születési éve:

Legmagasabb iskolai végzettsége:

a – 8 általános, vagy kevesebb

b – megkezdett középiskola

c – középiskola

d – megkezdett főiskola, egyetem

e – főiskola, egyetem

Munkaviszonya:

a – nappali tagozatos tanuló

b – főállású alkalmazott

c – önálló, vállalkozó

d – munkanélküli, munkát kereső

e – tartósan beteg, rokkant, leszázalékolt

f – nyugdíjas

g –gyesen, gyeden van

h – eltartott

i – egyéb, éspedig:

Részvétele szervezett képzésben:

a – jelenleg nem vesz részt képzésben

b – jelenleg részt vesz képzésben

Ha jelenleg részt vesz képzésben:

- a – általános iskolai képzés
- b – középiskolai képzés
- c – főiskolai, egyetemi képzés
- d – OKJ-s szakképzés
- e – egyéb szakképzés
- f – akkreditált munkahelyi képzés
- g – egyéb munkahelyi továbbképzés
- h – gépjárművezetői tanfolyam
- i – nyelvtanfolyam
- j – egyéb tanfolyam, éspedig:
- k – egyéb, az eddigiekbe nem sorolható, éspedig:

Egyéb észrevétele, javaslata:

Köszönjük válaszait.

6.5 Kérdőív internet tanfolyam résztvevőinek

Tisztelt Olvasóink! Az alábbi kérdőív kitöltésével tanfolyamunk kiértékeléséhez kérjük segítségüket. Karikázzák be a megfelelő válasz betűjelét, illetve ha szükségesnek tartják, írják a pontozott vonalra véleményüket! Segítségüket előre is köszönjük.

Hogyan értékeli a képzés tananyagát, tematikáját?

- a.) kevesebbre számítottam
- b.) megfelelt az elvárásaimnak
- c.) többet vártam

Az előadók munkája:

- a.) kiváló teljesítményt nyújtottak
- b.) elfogadhatónak tartom munkájukat
- c.) nem tartom megfelelőnek felkészültségüket, hozzáállásukat

Az előadások nyelvezete, érthetősége:

- a.) megfelelő volt, tudtam követni a tananyagot
- b.) voltak nehezen követhető részek, például:
.....
- c.) az egészet tekintve nehezen érthető volt a tananyag

Befolyásolták-e a tanfolyamon szerzett ismeretek számítógép- és Internet használati szokásait?

- a.) igen, észrevehetően
- b.) egyáltalán nem
- c.) kis mértékben
- d.) nem tudom

Kapott új információkat a képzés során a számítástechnikáról és a világhálóról?

- a.) nem, semmit
- b.) igen, keveset
- c.) igen, sok új dolgot tudtam meg

A környezetében vannak-e olyan emberek, akiknek segítséget tud nyújtani az itt szerzett ismereteivel?

- a.) igen
- b.) nem
- c.) nem tudom

Az előadók segítőkészsége

- a.) kiváló
- b.) elfogadható
- c.) hagyott kívánni valót maga után

Az órák időpontja

- a.) jó volt
- b.) többnyire jó volt
- c.) ütközött más elfoglaltságaimmal

Mennyire elégedett a könyvtár Internet szolgáltatásával technikai szempontból? A rendelkezésre álló számítógépek felszereltsége, sebessége:

- a.) gyenge
- b.) elfogadható
- c.) jó
- d.) kitűnő

Amennyiben máskor is igénybe vette, mennyire elégedett a könyvtár Internet szolgáltatásával a kiszolgáló személyzetet tekintve? A dolgozók segítőkészsége, felkészültsége:

- a.) gyenge
- b.) elfogadható
- c.) jó
- d.) kitűnő

Honnan értesült az oktatásról?

- a.) reklámanyagokból
- b.) ismerősöktől, barátoktól
- c.) könyvtári látogatás alkalmával
- d.) egyéb helyről:

Milyen érzésekkel fejezte be a tanfolyamot?

- a.) elégedett vagyok a tanfolyammal
- b.) nem vagyok elégedett
- c.) vegyes érzésekkel
- d.) nincs véleményem

Ajánlaná, ajánlotta-e Ön ismerőseinek, barátainak tanfolyamunkat?

- a.) igen
- b.) nem
- c.) talán

Hiányzott-e Ön szerint valami a tananyagból? Ha igen, mi az?

.....

.....

Értékelje a tanfolyamot a minimális 1-től a maximális pontszámot jelentő 5-ig terjedő skálán a megfelelő szám bekarikázásával:

1 2 3 4 5

Köszönjük válaszait!

6.6 Példák a PDCA ciklus alkalmazására

Tíz foglalkozásból álló Internet használati tanfolyam értékelése, javítása a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban

Az elégedettségmérő lapok tanulságait figyelembe véve sort kell kerítenünk a tananyag és a módszerek javítására, a felmerült problémák okainak elemzésére. Ezen a ponton alkalmazzuk a PDCA ciklushoz kapcsolódó problémamegoldás lépéseit:

Plan (tervezés)

- Előkészítés, munkacsoport megalakítása, célok kitűzése.
- Költségterv elkészítése, erőforrásigény meghatározása.
- Tematika meghatározása, tananyagrészek felosztása, a tanfolyam időtartamának meghatározása.
- Oktatók felkészülése, az oktatási segédanyagok előkészítése.
- A tanfolyamok meghirdetése, a csoportok beosztása, visszaigazolás.
- A tanfolyam tárgyi, technikai feltételeinek előkészítése.

Do (végrehajtás)

- Az első tanfolyam megrendezése.

Check (ellenőrzés)

- Az első tanfolyam hatékonyságának vizsgálata az értékelő lapok és az oktatók tapasztalatai alapján.

Act (beavatkozás)

- A tananyag és a módszerek javítása.

Plan (tervezés)

- Javított, áttevített tematika, módszerek.

Do (végrehajtás)

- A további tanfolyamok megrendezése.

Check (ellenőrzés)

- A tanfolyamok tapasztalatainak összegzése, értékelése.
- A felmerült problémák okainak elemzése.

Act (beavatkozás)

- A tananyag és a módszerek ismételt javítása.

Panaszkezelésen alapuló új szolgáltatás, Bababarát terület kialakítása a Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtárban

Kulcsprobléma:

1. Nem volt könyvtárunkban megfelelő helyiség a kismamáknak, gyermekük ellátásához.
2. Nem tudták hosszabb ideig igénybe venni a könyvtár szolgáltatásait, mert haza kellett sietniük kisbabájuk ellátása miatt.

Cél: A könyvtárban megfelelő helyiség megtalálása, átalakítása kismamák részére.

P (plan) – tervezés:

1. Helyet kellett keresni ennek a tevékenységnek.
2. Át kellett gondolni a meglévő helyiségek funkcióját.
3. Meg kellett teremteni a helyiség, terület átalakításának feltételeit.
4. Pályázati forrást kellett keresni.

D (do) – végrehajtás

1. Kiválasztásra került a megfelelő helyiség.
2. 2006-ban „Bababarát-terület” cím elnyerésére pályáztunk, a Szoptatást Támogató Nemzeti Bizottsághoz.
3. A pályázati forrásból kialakítottuk a Bababarát területet, megfelelő bútorokkal, pelenkázóval, kiegészítőkkel.
4. Megírtuk a Bababarát terület használatának szabályzatát.
5. Munkakörhöz rendeltük a működtetését.
6. Megszerveztük a szolgáltatás statisztikai adatgyűjtését.
7. Népszerűsítettük a használóink körében a szolgáltatást, szórólapokkal.

C (check) – ellenőrzés

1. Folyamatosan ellenőriztük a szolgáltatás minőségét.
2. Elemeztük a használók visszajelzéseit.

A (action) – beavatkozás

1. A kismamák szeretik és használják a Bababarát terület szolgáltatásait.
2. Jelenlegi tapasztalataink szerint a hozzákapcsolódó Gyermekvilág megújuló szolgáltatásaival népszerű, szeretett szolgáltatási területté vált.
3. Nem elégedhettünk meg azzal, hogy pusztán megfelelő körülményeket biztosítunk a babák ápolására, ezért a kismamák és babák együttes foglalkozását szerveztük meg.

7. Minőségügyi adatlap

| Könyvtárosok száma | 1-2 fő | 3-5 fő | 6-11 fő | 12-20 fő | 21 fő- és az ODR könyvtárak |
|---|--------|--------|---------|----------|-----------------------------|
| Indikátorok | | | | | |
| 1. Küldetésnyilatkozat | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. Jövőkép | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3. SWOT elemzés | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4. PGTTJ elemzés | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5. Stratégiai terv | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6. Cselekvési terv | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7. Partnerlista | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8. Minőségüggyel foglalkozó munkatárs | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 9. Használói igényfelmérés és a megtett intézkedések | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 10. Használói elégedettségmérés és a megtett intézkedések | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 11. Panaszkezelés | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 12. Belső kommunikációs stratégia | | | | ✓ | ✓ |
| 13. Külső kommunikációs stratégia | | | | ✓ | ✓ |
| 14. A szervezeti kultúra vizsgálata | | | | ✓ | ✓ |
| 15. Folyamatleltár | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16. Folyamatleírások | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 17. Folyamatábrák | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 18. MIT ügyrend | | | | ✓ | ✓ |
| 19. Minőségpolitikai nyilatkozat | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20. Minőségi kézikönyv | | | | ✓ | ✓ |

