

# **Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer**

**A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai**

Budapest, 2010

## Tartalomjegyzék

	<b>Oldal</b>
1. Bevezető	3.
2. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK)	4.
3. Az önértékelés folyamata	5.
4. Kapcsolódó dokumentumok	7.
5. Az önértékelés szempontrendszere: kritériumok, alkritériumok, segítő példák	10.
6. Pontrendszer, számítások	30.
7. Mellékletek	32.

## 1. Bevezető

A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvényben rögzített könyvtárhasználati jog mindenkit megillet, azonban még nem mindenki jut hozzá az egyformán magas színvonalú, korszerű könyvtári szolgáltatásokhoz, a könyvtárakban őrzött dokumentumokhoz, és a könyvtár által közvetített információkhoz.

A nyilvános könyvtári alapkövetelmények megfogalmazása és szakfelügyelettel történő számonkérése elindították a könyvtárak működési feltételeinek és szolgáltatásainak a fejlesztését. További nagyarányú fejlesztések kezdődtek a könyvtári Európai Unió pályázatokkal. A fejlesztések akkor hasznosulnak igazán a könyvtári szolgáltatásokat igénybe vevők számára, ha a szolgáltatások köre bővül és a minősége javul.

A minőségirányítás módszere, területei és értékelési szempontrendszere az EU tagállamai által elfogadott *Közös Értékelési Keretrendszer, a Common Assessment Framework (CAF)*, alapján kerül bevezetésre. A CAF az *Európai Minőségirányítási Alapítvány* (European Foundation for Quality Management – EFQM) által kidolgozott *Európai Kiválósági Díj* modellre épülő keretrendszer, melynek legfontosabb célkitűzései: a szervezet erős és gyenge pontjainak feltárása, a legfontosabb fejlesztendő területek kijelölése, a továbbfejlődés irányainak meghatározása. A CAF azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítményt a vezetés által működtetett stratégia, a munkatársakkal történő együttműködés, a megfelelő partneri kapcsolatok, az erőforrásokkal történő megfelelő gazdálkodás, valamint a szabályozott folyamatok segítségével lehet elérni.

Kapcsolódva a *Könyvtári Minőségfejlesztés 21* projekthez könyvtári szakemberekből álló munkabizottság dolgozta ki azt a mérhető követelményrendszert, amely alapján a könyvtárak értékelését el lehet végezni.

A könyvtárak minősítését a *12/2010. (III. 11) OKM Rendelet* szabályozza. A minőség fejlesztése és a minőségbiztosítás ösztönzése érdekében a miniszter a *könyvtárak minősítésére* pályázati eljárást, a minősített könyvtárak tevékenységének elismerésére *Könyvtári Minőségi Díjat* vezet be. A *Minősített Könyvtár* címre a könyvtárak a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által közzétett szakmai szempontok szerint elkészített önértékelés, és a pályázatban előírt egyéb dokumentumok benyújtásával pályázhatnak. A Minősített Könyvtár címet elnyerő könyvtár a könyvtár típusának megfelelő jelző használatával kiállított díszoklevelet kap. A cím használatára az adott könyvtár 5 évig jogosult, az 5 év eltelte után ismét be lehet nyújtani pályázatot.

A *Könyvtári Minőségi Díjat* évente egy könyvtár kaphatja meg. A Díjat a pályázati felhívásban foglalt feltételeket legeredményesebben teljesítő könyvtár nyerheti el. A Díj nem vonható vissza, a Díjban részesült könyvtár az elismerést az adományozás évének feltüntetésével használhatja.

## 2. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK)

### Alapvető célok

1. A TQM elveinek megismertetése az önértékelés megértésén és alkalmazásán keresztül, a jelenlegi *tervezés-megvalósítás* tevékenységi sorrendről a teljes mértékben önálló *tervezés-megvalósítás-ellenőrzés-beavatkozás* (Plan-Do-Check-Action – PDCA) ciklusra.
2. A szervezeti önértékelés elősegítése a helyzetkép (diagnózis) megismerésének és a javítást célzó intézkedések meghozatalának céljából.
3. A minőségirányításban alkalmazott különböző modellek közötti híd szerepének betöltése.
4. Az egyes szervezetek közötti tapasztalatcsere elősegítése.

### Felépítés

A kilenc részes felépítés azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket figyelembe kell venni az elemzés során. Az önértékelést alapvetően az *adottságok* és az elért *eredmények* mentén vizsgáljuk, 9 kritériumot és 28 alkritériumot sorolva fel.

Az 1-5. kritérium a szervezet adottságaival foglalkozik. Ezek határozzák meg, hogy mit tesz a könyvtár, és hogyan közelíti meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6-9. kritériumokban, a partnerek, a munkatársak, a társadalom és a kulcsfontosságú teljesítmény terén *elért eredményeket mérjük*, és a belső mutatókat értékeljük. Minden egyes kritérium tovább bontható az *alkritériumok* listájára. Az alkritériumok azokat a fő kérdésköröket határozzák meg, amelyeket figyelembe kell venni az értékeléskor. Ezeket olyan *példák illusztrálják*, amelyek részletesebben magyarázzák el az alkritériumok tartalmát, és lehetséges vizsgálati területeket javasolnak ahhoz, hogy feltárjuk, a könyvtár milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott követelményekre.

### Fő jellemzők

Az értékelési rendszer folyamatát követően (1-4. sz. melléklet), az önértékelési táblák segítségével megfelelő keretet nyújtunk a könyvtár számára az állandó fejlesztési folyamat beindításához:

- Bizonyítékokon alapuló értékelés, az európai országok közszféráiban széles körben elfogadott kritérium-készlet alapján.
- Az előrehaladás és a teljesítmény kimagasló szintjei megállapításának lehetősége.
- Az irányítás következetességének kialakítását, valamint a szervezetfejlesztéshez szükséges tennivalókra vonatkozó konszenzus elérését szolgáló eszköz.
- Az elérni kívánt különböző eredmények és a támogató gyakorlati megoldások vagy adottságok közötti kapcsolat.
- A munkatársak körében a fejlesztési folyamatba történő bevonásuk révén lelkesedést kiváltó eszköz.
- A jó gyakorlati megoldások előmozdítása, és ezek szervezeten belüli, illetve más szervezetekkel történő, megosztása.
- A különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálásának eszköze.
- A haladás időbeni mérésének eszköze az időszakos önértékelések révén.

### 3. Az önértékelés folyamata

Az önértékelés folyamata számos módon megtervezhető és véghezvihető. A szervezet mérete, a szervezeti kultúra, a *Teljeskörű Minőségirányítás* (Total Quality Management - TQM) modellekkel való korábbi tapasztalatok segíthetnek eldönteni azt, hogy mi a legmegfelelőbb módszere az önértékelés lefolytatásának.

A tíz lépésből álló önértékelési folyamat bemutatásával kívánjuk előmozdítani az önértékelés megfelelő alkalmazását, amely a legtöbb könyvtár számára irányadó lehet.

Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy az itt adott tanácsok az önértékelést kipróbált szervezetek tapasztalatain nyugszanak. Mindazonáltal minden önértékelés egyedi, ennél fogva ez a segédlet inkább forrásként szolgálhat az önértékelésért felelős személyek számára, semmint, hogy pontos útmutatót jelentene.

#### Tíz lépés a KKÉK-val történő önértékeléshez

##### *1. szakasz – az önértékelés kezdete*

1. lépés: Döntés az önértékelés tervezési és szervezési módszeréről

- A szervezettel történő konzultációval világos vezetői döntés biztosítása.
- Az önértékelés körének és módszerének meghatározása.
- Értékelési forma kiválasztása.
- A projektvezető kinevezése.

2. lépés: Az önértékelési projekt kommunikációja

- A kommunikációs terv előkészítése és alkalmazása.
- A személyi állomány önértékelésben való részvételének ösztönzése.
- Kommunikáció valamennyi érdekelttel a különböző szakaszok alatt.

##### *2. szakasz – az önértékelési folyamat*

3. lépés: Egy vagy több önértékelési csoport létrehozása

- Döntés az önértékelési csoportok számáról.
- Adott kritériumok figyelembevételével egy, az egész szervezetre nézve minden szempontból reprezentatív önértékelési csoport kialakítása.
- A csoport(ok) moderátorainak kiválasztása.
- Annak eldöntése, hogy a felsővezető tagja legyen-e a csoportnak.

4. lépés: A képzés megszervezése

- A vezetés tájékoztatása és képzése.
- Az önértékelési csoport tájékoztatása és képzése.
- A projektvezető elérhetővé teszi az összes lényeges dokumentumot.
- A kulcsfontosságú érdekeltek, a nyújtott szolgáltatások és termékek, valamint a kulcsfontosságú folyamatok feltárása.

5. lépés: Az önértékelés lebonyolítása

- Egyéni értékelés.
- Konszenzusos csoportos értékelés.

6. lépés: Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése.

*3. szakasz – intézkedési terv / prioritások felállítása*

7. lépés: Az elfogadott önértékelési jelentésen alapuló intézkedési terv megszerkesztése

- A fejlesztési intézkedések prioritásának felállítása.
- Az intézkedések megkülönböztetése megfelelő ütemterv szerint.
- Az intézkedési terv integrálása a rendes stratégiai tervezési folyamatba.

8. lépés: Az intézkedési terv kommunikációja

9. lépés: Az intézkedési terv alkalmazása

- Következetes monitoring és értékelési módszer meghatározása a fejlesztési intézkedésekhez, amely a PDCA cikluson alapul.
- Felelős kinevezése valamennyi lépéshez.
- A megfelelő menedzsment folyamatok állandó jellegű alkalmazása.

10. lépés: A következő önértékelés megtervezése

- A fejlesztési intézkedések értékelése új önértékelés segítségével.

## 4. A kapcsolódó dokumentumok

Minden intézmény életében születnek meghatározó dokumentumok, amelyek jól tükrözik az adott szervezet minőségkultúráját, eredményeit, céljait. A minősítési folyamat során mindenképpen számba kell venni azokat a legfontosabb dokumentumokat, amelyek megléte nélkül nehéz lenne megfelelni az önértékelés szempontjainak, a kritériumrendszer elvárásainak.

A sikeres pályázathoz a *hatályos jogszabályokban előírt alapidokumentumok* megléte elengedhetetlenül szükséges. A munkacsoport ugyancsak kötelező jelleggel határozta meg azon dokumentumok sorát is, amelyek az egyes kritériumok értékelésekor kapnak szerepet, ezek felsorolása a *kötelező dokumentumok* címszó alatt található. Ugyanakkor a munkacsoport összeállítást készített azon dokumentumokról is, amelyeket annak érdekében ajánl, hogy az önértékelés minél hatékonyabb legyen. *Az ajánlott dokumentumok* közül csak azokat kell figyelembe venni, amelyek az adott könyvtárra érvényesek. Nincs meghatározva, hogy ezeket milyen arányban kell felhasználni az önértékelés során, ugyanakkor természetesen egyéb, eddig fel nem tüntetett dokumentumokra is lehet támaszkodni.

A kötelező és ajánlott dokumentumok listáját alább összesítve felsoroljuk, ugyanakkor a könnyebb munkavégzés érdekében az egyes kritériumoknál újból feltüntetjük.

### 1. kritérium: Vezetés

*Kötelező dokumentumok:*

- Minőségi kézikönyv
- A könyvtár minőségpolitikája
- A szervezeti felépítés ábrája (organogram).
- Belső és külső kommunikációs terv.
- Továbbképzési tervek.

*Ajánlott dokumentumok:*

- A munkatársi önértékelés eredményei.
- A szervezeti kultúra kérdőíves felméréseinek eredményei.
- Az anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendje.
- Partneri együttműködési megállapodások.
- A könyvtárban működő munkacsoportok alakításának és működésének ügyrendje.

### 2. kritérium: Stratégia és tervezés

*Kötelező dokumentumok:*

- A könyvtár stratégiai terve (benne: küldetésnyilatkozat, jövőkép, PGTTJ és SWOT elemzés).
- Éves beszámolók, cselekvési- és/vagy munkatervek – a tárgyévre és az előző évre vonatkozólag.

*Ajánlott dokumentumok:*

- A hatékony működést dokumentáló felmérések, elemzések eredményei.
- A használói elégedettségmérések kérdőívei és értékelései.
- A beszállítói és egyéb partneri elégedettségmérések kérdőívei, értékelései.
- Minőségfejlesztési pályázatok és azok beszámolói.

### 3. kritérium: Emberi erőforrások

*Ajánlott dokumentumok:*

- Emberi erőforrás stratégiai terv.
- Esélyegyenlőségi terv.

- Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét.
- Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia.
- A munkatársi önértékelés szempontjai, eredményei.

#### **4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások**

*Kötelező dokumentumok:*

- A partnerek azonosítását bizonyító dokumentumok.

*Ajánlott dokumentumok:*

- A saját bevétel növelésére tett intézkedéseket alátámasztó dokumentumok (pl.: szponzori szerződések, pályázatok).
- A szolgáltatások költséghatékonyságáról készült dokumentumok.
- Az anyag- és energiatakarékosságra tett intézkedések dokumentumai.
- Az akadálymentesítésre tett intézkedések dokumentumai.
- A szervezeten belüli tudáshasznosulás rendjének bemutatása. (Pl.: részvétel képzéseken, a képzési tapasztalatok gyakorlati hasznosulása, a képzési költségek hatékonysága.)

#### **5. kritérium: Folyamatok**

*Kötelező dokumentumok:*

- A folyamatszabályozás helyi rendszerének bemutatása (a folyamatok azonosítása, folyamatgazdák kijelölése, az egyes folyamatokon belüli kompetencia-határok meghúzása).
- Folyamatábrák, folyamatleírások, szolgáltatási előírások.
- A használókat érintő útmutatók és szabályok, valamint ezek hozzáférhetőségét bizonyító dokumentumok.

*Ajánlott dokumentumok:*

- Az ellenőrzőpontokon történő mérési eredmények, valamint az ezek alapján hozott javító intézkedések bemutatása.
- A problémamegoldó módszerek alkalmazásának dokumentumai.
- A PDCA elv érvényesülését bizonyító dokumentumok.
- A használók elvárásai alapján hozott folyamatjavító intézkedések bemutatása.
- Az innovációs folyamatokhoz szükséges forrásokat biztosító intézkedések.
- Az innovációt akadályozó körülmények számbavételét, elemzését célzó dokumentumok.

#### **6. kritérium: A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények**

*Kötelező dokumentumok:*

- A használói elégedettségmérés eredményei.
- A panaszkezelés eljárásai, módjai és megoldásai.

*Ajánlott dokumentumok:*

- Benchmarking elemzések.
- Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók.

#### **7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények**

*Kötelező dokumentumok:*

- A dolgozói elégedettségmérés eredményei.

*Ajánlott dokumentumok:*

- Az intézményen belüli munkatársi rotáció, mobilitás bemutatása.



- A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (teljesítménymérések és értékelések eredményei).
- A motivációval és a közreműködéssel kapcsolatos elemzések (pl.: innovációs javaslatok, részvétel belső munkacsoportokban stb.)
- A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének bemutatása.

## **8. Kritérium: A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei**

*Kötelező dokumentumok:*

- Lista a könyvtár működésével kapcsolatos – tárgyévi és előző évi – médiaszereplésekről.

*Ajánlott dokumentumok:*

- A helyi társadalom véleményének megismerését célzó vizsgálatok eredményei.
- A könyvtár célkitűzéseinek és eredményeinek összevetését célzó elemzés a helyi és az országos társadalmi érdekekkel. (Pl.: hátrányos helyzetűekkel, gyermekekkel történő foglalkozás, az életen át tartó tanulás, a szünetmentes hozzáférés stb.).
- A könyvtár stratégiájának, valamint az országos könyvtári stratégiának harmonizálását célzó elemzések.
- A szociálisan hátrányos helyzetűek, a fogyatékkal élők, a nemzeti és etnikai kisebbségek számára nyújtott szolgáltatások eredményességét bemutató elemzések.

## **9. kritérium: A szervezet kulcsfontosságú eredményei**

*Ajánlott dokumentumok:*

- A szolgáltatások költséghatékonysága, költségszámításokkal alátámasztva.
- A fenntartó értékelése.
- Szakfelügyeleti jelentések.
- Az utóbbi 3 év nyertes pályázatainak eredményessége.
- Az utóbbi 3 év közösségi rendezvényei: közös megmozdulások, kirándulások, csapatépítő tréningek stb.

## **5. Az önértékelés szempontrendszere: kritériumok, alkritériumok, segítő példák**

### **1-5. Adottságok**

#### **1. kritérium: Vezetés**

##### **Meghatározás**

Egy könyvtár vezetőinek magatartása elősegítheti a célok átláthatóságának és egységességének megteremtését, és olyan környezet kialakítását, amelyben az intézmény és annak munkatársai kiválóan teljesítenek. A vezetők dolgozzák ki az intézmény hosszú távú sikerességéhez szükséges küldetést, jövőképet és értékeket. Oly módon motiválják és támogatják a munkatársaikat, hogy szerep-modellként lépnek fel, továbbá olyan magatartási formákat közvetítenek, amelyek összhangban vannak a könyvtár értékrendjével.

A vezetők dolgozzák ki, alkalmazzák és ellenőrzik az intézmény vezetési rendszerét, valamint felülvizsgálják a teljesítményt és az eredményeket. Ők felelnek a teljesítmény javításáért és felkészülnek a jövőre, a könyvtár küldetésének teljesítéséhez szükséges változtatások megszervezésével.

##### **Kulcsfontosságú ismérvek**

A vezetők feladata megteremteni az általuk irányított intézmény számára az optimális feltételeket ahhoz, hogy az állandóan változó társadalomhoz igazodjon. Ők maguk is keresik a lehetőségeket az újításra és a korszerűsítésre. A TQM vezetési filozófiája a minőség elérését az intézmény egészének mozgósításával, a teljes munkatársi gárda bevonásával igyekszik elérni, kiemelt figyelmet szentelve a belső és külső partnereknek, tehát a munkatársaknak csakúgy, mint a szolgáltatás felhasználóinak. Mindezt a meglévő adottságok jobb felhasználásával oldja meg, amely a vezetési munka minden mozzanatában tetten érhető.

A könyvtári vezetőknek jellemző módon a rendelkezésükre bocsátott források keretein belül kell működtetni a könyvtárt a hosszú és rövidtávú célok elérése érdekében. Ez néha szükségessé teszi a fenntartó, a könyvtárhasználók, és egyéb partnerek igényeinek kiegyensúlyozását, ezért a vezetőknek világosan kell látniuk, kik a partnereik, milyen elvárásaik vannak, és ezeket az elvárásokat hogyan lehet egyensúlyba hozni, világos elkötelezettséget tanúsítva irányukban.

##### **Kötelező dokumentumok:**

- Minőségi kézikönyv
- A könyvtár minőségpolitikája
- A szervezeti felépítés ábrája (organogram).
- Belső és külső kommunikációs terv.
- Továbbképzési tervek.

##### **Ajánlott dokumentumok:**

- A munkatársi önértékelés eredményei.
- A szervezeti kultúra kérdőíves felméréseinek eredményei.
- Az anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendje.
- Partneri együttműködési megállapodások.
- A könyvtárban működő munkacsoportok alakításának és működésének ügyrendje.

## **Alkritériumok**

*1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a könyvtár számára, kialakítsa jövőképét, küldetését, értékrendjét és menedzselje változásait?*

- a. A könyvtár küldetésének és jövőképének megfogalmazása és fejlesztése az érdekeltek és a munkatársak bevonásával történik.
- b. A stratégiai (hosszú- és középtávú) és az operatív (konkrét és rövidtávú) célkitűzéseket és intézkedéseket a küldetésre és a jövőképre alapozva dolgozták ki.
- c. A vezetők és a munkatársak között biztosított a kölcsönös bizalom és tisztelet.
- d. Kialakították a hatékony kommunikáció feltételeit. Biztosítják a küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és az egyéb érdekeltek számára szóló kommunikációját.

*1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy biztosítsa a könyvtár irányítási rendszerének kialakítását és folyamatos fejlesztését?*

- a. A könyvtárban minőségfejlesztő munkacsoport működik, jól körülhatárolt feladatkörrel, megfelelő felhatalmazással.
- b. A minőségirányítási rendszernek kijelölt felelőse van, kellő felhatalmazással és hatáskörrel.
- c. Rendszeresen és átgondoltan alkalmazzák a csoportmunka módszerét.
- d. Folyamatosan alkalmazzák a TQM alapelveit – mint pl. a partnerközpontúság, folyamatos fejlesztés, teljes elkötelezettség.
- e. A változásokat megfelelően kommunikálják, a munkatársakat érintő változásokat indokolják.

*1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a munkatársakat?*

- a. A vezetés példamutató magatartást tanúsít.
- b. A munkatársakat folyamatosan tájékoztatják a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdéskörökről.
- c. A munkatársakat támogatják a feladataik, terveik és célkitűzéseik végrehajtásában.
- d. Megteremtették a hatáskörök, felelősségi körök - köztük az elszámoltathatóság - átadásának feltételeit. (feljogosítás, felhatalmazás).
- e. Elismerik és ösztönzik a csoportok és egyének munkáját.
- f. Tiszteletben tartják a munkatársak egyéni igényeit és személyes körülményeit.

*1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy együttműködjön a könyvtár partnereivel?*

- a. Kezdeményező és rendszeres kapcsolatot alakított ki a könyvtár fenntartójával.
- b. Gondoskodik arról, hogy a könyvtár hosszú és rövidtávú céljai összhangban legyenek a fenntartó elvárásaival.
- c. A fontos érdekeltekkel partneri kapcsolatokat és hálózatokat alakít ki és tart fenn (könyvtárhasználók, más kulturális intézmények, civil szervezetek, szakmai szervezetek stb.).
- d. A vezetés törekszik a könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére.
- e. Szakmai egyesületekben, érdekképviseleti szervezetekben és érdekcsoportok tevékenységeiben vesznek részt.

*1.5. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a munkatársak körében megerősítse a minőségkultúrát?*

- a. A vezetés gondoskodik a munkatársak minőségügyi képzéséről.

- b. A vezetés bevonja valamennyi munkatársát a minőségfejlesztéssel kapcsolatos elképzelések és feladatok megvalósításába.
- c. A munkatársak ismerik az elért sikereket és közösen megünneplik azokat.
- d. A munkatársak számára lehetőséget biztosítanak a véleménynyilvánításra a szervezetet érintő kérdésekben.

## 2. kritérium: Stratégia és tervezés

### Meghatározás

Az a módszer, ahogyan egy intézmény hatékonyan kombinálja egymástól függő tevékenységeit, meghatározza általános teljesítményét. A könyvtár világos, partnernközpontú, a közcélokat és az egyéb érdekelték igényeit összhangba hozó stratégián keresztül teljesíti küldetését és valósítja meg jövőképét, amit az erőforrások és a folyamatok kezelésének folyamatos fejlesztésével támogat. A stratégiát tervekké, hosszú távú célkitűzésekké és mérhető célokra fordítják le. A tervezés és a stratégia tükrözi az intézmény viszonyulását a korszerűsítéshez és az innovációhoz.

### Kulcsfontosságú ismérvek

A minőségfejlesztés kiemelkedően fontos része a *stratégiai tervezés*, hiszen az határozza meg a könyvtár minőségpolitikáját és a minőségirányítási rendszerét. A stratégiai tervezés egyben a változások menedzselésének és a minőségirányítás meghonosításának az eszköze is. A stratégiai tervezés a dinamikus tervezés eszköze, amelyet meg kell előznie a könyvtári mikró- és makró környezet elemzésének. Cselekvés-, jövő- és változás orientációjú tevékenység, összetett, komplex folyamat, amely rendszerszemléleten alapul. Az innovatív könyvtári menedzsment eszköze.

A tervezés során számba kell venni, és egységbe kell hozni az egymással erősen összetartó és az egymást gyengítő, szétartó folyamatokat. Mindez közös erőfeszítésen és közös célkitűzésen alapuló csoportmunka eredménye. A stratégiai tervezés során a könyvtár átfogó céljának (küldetésének) megfelelően fogalmazzuk meg a megvalósítandó célokat és a kulcsfontosságú területeket. Mind a tervet, mind a megvalósítást állandóan értékelni kell, és a változó körülményekhez kell igazítani.

A stratégia és a tervezés részei a PDCA ciklusnak. A terv alapja, hogy megfogalmazzuk: honnan hová akar eljutni a könyvtár, mi a küldetése, milyen a jövőképe. A megfogalmazott küldetést és jövőképet visszaigazolják-e az elemzések? A stratégiai terv elkészítése arra ad lehetőséget, hogy a külső változásokra figyelve, a saját lehetőségekkel számolva, a pontosan kitűzött jövőkép szem előtt tartásával, a könyvtár megvalósítsa küldetését.

A döntő fontosságú siker-tényezők meghatározása, és a hosszú távú célok kijelölése nagy szerepet játszik abban, hogy az eredmények hatékony utóellenőrzését és mérését végre lehessen hajtani. A célokat olyan módon kell megfogalmazni, hogy különbséget tegyünk az eredmények és a társadalmi hatás között. Az intézményeknek következetesen és kritikus módon kell folyamatos ellenőrzést gyakorolniuk a stratégia és tervezés végrehajtása felett, és azokat, amikor csak szükséges, felülvizsgálni és módosítani kell.

A *cselekvési terv* a stratégiai terv szerves része, amely megjelenhet együtt a stratégiai tervvel, vagy külön. Sok esetben és sok intézményben ma már nem stratégiai terv készül, hanem *stratégiai projekt*, akár a könyvtár egészére, akár egy-egy feladatnak a megvalósítására. A stratégiai projekt kiemel néhány területet a „klasszikus” stratégiai tervből és azokra koncentrálnak. A stratégiai terv és a stratégiai projekt akkor megfelelő, jövőbemutató, előrevivő, dinamikus eszköz, ha rugalmasan szolgálja a könyvtár érdekeit.

### Kötelező dokumentumok:

- A könyvtár stratégiai terve (benne: küldetésnyilatkozat, jövőkép, PGTTJ és SWOT elemzés).
- Éves beszámolók, cselekvési- és/vagy munkatervék – a tárgyévre és az előző évre vonatkozólag.

### Ajánlott dokumentumok:

- A hatékony működést dokumentáló felmérések, elemzések eredményei.
- A használói elégedettségmérések kérdőívei és értékelései.
- A beszállítói és egyéb partneri elégedettségmérések kérdőívei, értékelései.
- Minőségfejlesztési pályázatok és azok beszámolóí.

### **Alkritériumok**

*2.1. Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a könyvtár stratégiáját meghatározó külső és belső információkat?*

- Folyamatosan figyelemmel kísérik a helyi politikai, társadalmi, gazdasági technológiai és jogi változásokat, és lehetőség szerint figyelembe veszik azokat fejlesztési terveinek elkészítésekor. (PGTTJ analízis.)
- Rendszeresen elvégzik a belső erősségek és gyengeségek, valamint a külvilágban rejlő lehetőségek és veszélyek elemzését. (SWOT elemzés).
- Törekcszenek a külső (helyi, regionális, országos és nemzetközi) kapcsolatok kialakítására, ápolására. Az így kialakított együttműködés tükröződik a szervezet életében, szolgáltatásiban.
- Rendszeresen gyűjtik és elemzik a saját működésükre vonatkozó adatokat, a hatékonyabb működés érdekében.

*2.2. Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a meglévő és a lehetséges partnerek jelenlegi és jövőbeni elvárásait?*

- Rendszeresen elemzik a helyi társadalom demográfiai adatait, művelődési, könyvtárhasználati szokásait és azok alakulását. A változásokat figyelembe veszik szolgáltatásaik fejlesztésénél.
- Rendszeresen mérik a használók elégedettségét, a mérési eredményeket elemzik és beépítik fejlesztési terveikbe.
- Rendszeresen mérik munkatársaik, beszállítóik és egyéb külső partnereik elégedettségét és elvárásait, annak érdekében, hogy megismerjék azok céljait, elképzeléseit, terveit.
- Rendszeresen elemzik a fenntartó elvárásait, véleményét, tájékoztatják terveikről, sikereikről.

*2.3. Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy kialakítsa stratégiáját, annak felülvizsgálatát és aktualizálását?*

- A stratégiai tervezés megvalósításának folyamata az érdekeltek bevonásával történt, elvárásaik és igényeik figyelembevételével.
- A könyvtár stratégiai terve illeszkedik a település, a régió és a könyvtári terület stratégiai céljaihoz.
- A stratégiai terv a környezeti kockázatelemzésre (PGTTJ), valamint a belső szervezeti elemzésre (SWOT) épülve készült.
- A stratégiai terv céljainak megvalósítása érdekében konkrét cselekvési terv készült, konkrét időpontok, felelősök, és a szükséges források megjelölésével.
- A stratégiai terv és a cselekvési terv felülvizsgálata, aktualizálása rendszeresen megtörténik.

*2.4. Mit tesz a könyvtár, hogy stratégiáját megismertesse és megvalósítsa az egész szervezetben, a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül?*

- A vezetőség rendszeresen informálja a munkatársakat a kulcsfontosságú területek alakulásáról, ismerteti a stratégiai terv és a cselekvési terv aktuális kérdéseit.

- b. Rendszeresen tájékoztatják a könyvtár külső partnereit céljaikról, fejlesztéseikről, stratégiai tervükről.
- c. Rendszeresen értékelik a stratégiai és cselekvési terv, valamint kulcsfontosságú területek megvalósulását, eredményeit.
- d. A könyvtár céljait, fejlesztéseit, elért eredményeit rendszeresen közzéteszi.
- e. Rendszeresen részt vesznek minőségfejlesztésben kiírt pályázatokon. A pályázati célok megvalósulását beépítik mindennapi tevékenységükbe.

### 3. kritérium: Emberi erőforrások

#### Meghatározás

Minden szervezetet a munkatársak alkotják, ők az adott intézmény legfontosabb értékei. Az a módszer, ahogyan a munkatársak egymással interakcióba lépnek és kezelik a rendelkezésre álló erőforrásokat, végső fokon eldönti az intézmény sikerességét. A tisztelet, a párbeszéd, a felhatalmazás, a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet biztosítása alapvetően fontos ahhoz, hogy elérjük a munkatársak elkötelezettségét és részvételét a közös célok megvalósításában. A szervezet kezeli, fejleszti és mozgósítja munkatársainak kompetenciáit valamint teljes munkapotenciálját, annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és tervezését, valamint folyamatainak hatékony működtetését.

#### Kulcsfontosságú ismérvek

Egy adott intézmény munkatársai akkor teljesítenek maximálisan, ha olyan magas a szervezet iránti elkötelezettség érzése, hogy a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez is hozzásegíti őket. Ehhez szükséges a könyvtáron belül olyan *motivációs légkört* biztosítani, mely a *munkatársak kreativitását* a minőségi szolgáltatások előállítására ösztönzi. A versenyképesség egyik alappillére a munkatársi elégedettség, melynek háttérét és működőképességét a tanulás, a *tanuló szervezetek* kialakításának szükségessége, a tudásmenedzsment rendszerének kialakítása biztosítja.

Ez a kritérium azt értékeli, hogy az adott könyvtár összehangolja-e stratégiai célkitűzéseit emberi erőforrásaival. El kell érni, hogy az emberi erőforrásokat úgy határozza meg, fejlessze és gondoskodjon róluk, hogy optimális mértékű kihasználtságot és sikert érjen el. Mérlegelni kell az emberi erőforrás-kezelés hatókörének szélesítését mind a könyvtár egésze, mind pedig a munkatársak hasznára. A dolgozókat segíteni kell abban, hogy elérjék teljes munkapotenciáljukat. A munkatársak jó közérzetéről történő gondoskodás az emberi erőforrás-kezelés fontos vetülete. Ezt oly módon lehet véghez vinni, hogy gondoskodunk arról, hogy a munkatársak saját teljesítmény-céljaikat a szervezet stratégiai célkitűzéseivel társítsák. Mindezt elősegíti, ha bevonjuk őket a munkaerő-utánpótlással, a képzéssel és a munkatársak jutalmazásával kapcsolatos politikák megalkotásába.

Ez a kritérium rávilágít a vezetőknek és munkatársaknak arra a képességére, hogy a könyvtár fejlesztése érdekében tevékenyen együttműködjenek, lerombolva a szervezeti egységek hierarchia szerinti elkülönülését, teret adva az alkotó képességeknek, az innovációnak és a teljesítmény javítására irányuló javaslatoknak. Mindez egyúttal segíti a munkatársi elégedettség növelését is.

#### Ajánlott dokumentumok:

- Emberi erőforrás stratégiai terv.
- Esélyegyenlőségi terv.
- Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét.
- Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia.
- A munkatársi önértékelés szempontjai, eredményei.

#### Alkritériumok

3.1. Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban tervezze, működtesse emberi erőforrás politikáját?

- a. A könyvtárnak az intézmény stratégiai céljaihoz igazodó emberi erőforrás stratégiája van.



- b. Az elvégzendő feladatokhoz kapcsolódva biztosított a megfelelő humán erőforrás, megtörtént a feladatmegosztás, a feladatkörök és a felelőségi körök pontos meghatározása.
- c. Az irányítás, az ellenőrzés és a belső kommunikáció rendjét kidolgozták és megfelelő módon közzétették.
- d. A munkavégzéshez szükséges megfelelő munkakörülmények biztosítottak, a munkaegészségügyi és a balesetvédelmi előírások teljesülnek.
- e. Biztosítják az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség elvét az új munkatársak kiválasztásakor, valamint az egyéni életpálya kezelésekor.
- f. Támogatják a munkatársak számára a munka és a magánélet közötti ésszerű egyensúly megteremtését.

*3.2. Mit tesz a könyvtár a munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciájának meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása érdekében?*

- a. Egyértelműen meghatározták az egyes munkaköri feladatok ellátásához szükséges képzettséget, szakmai ismereteket, kompetenciákat, a szervezeti viselkedésnormákat.
- b. Biztosítják a munkakörhöz szükséges követelményeket, felmérik és értékelik az egyes munkaköröket betöltő munkatársak szakmai tudását és alkalmasságát.
- c. Felmérik, tervezik a képzési igényeket, összehangolják az egyén és az intézményi stratégia célokkal.
- d. A belső továbbképzések rendszeressége, témaválasztása a szolgáltatások minőségének javítása, a változások menedzselése érdekében történik.
- e. Lehetőséget biztosítanak más könyvtárak jó gyakorlatának megismerésére, helyi alkalmazására.

*3.3. Mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?*

- a. A munkatársakat bevonják a hosszú és rövid távú tervek készítésébe, biztosítják az elképzelések és javaslatok beépítését szolgáló lehetőségeket (pl. javaslattételi rendszerek, ötletbörze).
- b. Biztosítottak a vezetés és a munkatársak közötti (vertikális), illetve a munkatársak, szervezeti egységek közötti (horizontális) kommunikációs lehetőségek.
- c. Biztosított és ösztönzött a szervezeti egységeken átívelő, valamint a könyvtáron kívül működő munkacsoportokban való részvétel lehetősége.
- d. A munkatársakat bevonják az innovatív, alkotó gondolkodást kívánó feladatokba (pályázatírás, rendezvények szervezése, részvétel a felhasználóképzésben stb.)

*3.4 Mit tesz a könyvtár a munkatársak teljesítményének elismerése, értékelése és jutalmazása érdekében?*

- a. Kidolgozták, ismertették, alkalmazzák a teljesítmény-értékeléseket az alkalmazottak munkájával kapcsolatos erősségek és gyengeségek felmérésére, értékelő, fejlesztő céllal.
- b. Kidolgozták és alkalmazzák a munkatársak teljesítményének elismerését, jutalmazását. Továbbfejlesztésüket támogató, anyagi és erkölcsi elismerésüket szolgáló nyílt és rugalmas ösztönző rendszert működtetnek.

## 4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások

### Meghatározás

Az a módszer, ahogyan a szervezet tervezi és kezeli kulcsfontosságú partneri kapcsolatait, annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és folyamatainak hatékony működtetését. Ebben az értelemben az együttműködés az intézmény megfelelő működésének fontos erőforrása. A partneri kapcsolatok mellett a könyvtáraknak szükségük van a hagyományosabb forrásokra – pl. pénzügyi, technológiai, létesítmény-forrásokra –, annak érdekében, hogy biztosítsák a hatékony működést. Ezeket a forrásokat a könyvtár stratégiájának és legfontosabb folyamatainak támogatása érdekében kell felhasználni. Abban az esetben, ha mindez átlátható módon történik, a partnerek számára biztosított lesz az erőforrások törvényes felhasználásának elszámoltathatósága.

### Kulcsfontosságú ismérvek

Az egyre komplexebbé váló, állandóan változó társadalmunkban a közszektor intézményeivel szemben követelmény, hogy megfelelően kezeljék a többi szervezettel kialakított kapcsolataikat. E komplexitás másik következménye a könyvtárhasználók, mint kulcsfontosságú partnerek, igényeivel és elvárásaival szembeni nyitottság.

A *partnerközpontúság* alapja a partnerek azonosítása, számbavétele: tudnunk kell kik azok, akiknek a véleményére leginkább adunk, akik a leginkább fontosak számunkra. A könyvtárak *közvetlen partnerei* azok, akikkel gyakori a kapcsolat, akik a könyvtár működését leginkább meghatározzák, akiknek az igényei leginkább beépülnek a tevékenységi rendszerbe. Közvetlen partnernek tekinthetjük a könyvtár használóit (külső partnerek), valamint a könyvtár munkatársait (belső partnerek). Közvetlen, különös figyelmet igénylő partnernek számít a fenntartó is. *Közvetett partnerek* azok, akik külső tevékenységükkel határozzák meg a könyvtár működését, akik a szolgáltató rendszeren keresztül fogalmazzák meg az igényüket, amelyeket keretként kell figyelembe venni. Közvetett partnerek például a kulturális tárca, a kiadók, a közintézmények, szakmai szervezetek, egyházak stb.

A közszektor szervezeteinek döntő fontosságú, hogy mérjék az általuk kötelezően nyújtott szolgáltatások hatásosságát és hatékonyságát. Az intézményeknek biztosítani kell, hogy a megfelelő ismeretek és információ kellő időben és könnyen hozzáférhető formátumokban álljanak rendelkezésre, hogy a munkatársak képesek legyenek munkájukat hatékonyan elvégezni. A könyvtáraknak azt is biztosítaniuk kell, hogy a döntően fontos információkat és ismereteket megosszák a kulcsfontosságú partnerekkel és egyéb érdekeltekkel, azok igényei szerint.

### Kötelező dokumentumok:

- A partnerek azonosítását bizonyító dokumentumok.

### Ajánlott dokumentumok:

- A saját bevétel növelésére tett intézkedéseket alátámasztó dokumentumok (pl.: szponzori szerződések, pályázatok).
- A szolgáltatások költséghatékonyságáról készült dokumentumok.
- Az anyag- és energiatakarékosságra tett intézkedések dokumentumai.
- Az akadálymentesítésre tett intézkedések dokumentumai.
- A szervezeten belüli tudáshasznosulás rendjének bemutatása. (Pl.: részvétel képzéseken, a képzések tapasztalatainak gyakorlati hasznosulása, a képzési költségek hatékonysága.)
- 

### Alkritériumok

4.1. Mit tesz a könyvtár a külső kapcsolatok menedzselése érdekében?

- a. Azonosítják, rangsorolják külső partnereit (használóit, beszállítóit, szolgáltatóit, kulturális és szakmai kapcsolatait, fenntartóját).
- b. Rendszeresen mérik és értékelik a külső partnerek igényeit, elégedettségét. A mérési eredményeket beépítik tevékenységükbe.
- c. Tudatosan feltárják a könyvtárral kapcsolatos panaszokat, problémamegoldó stratégiát alkalmaznak.

*4.2 Milyen intézkedések biztosítják a pénzügyi erőforrások menedzselését?*

- a. Törekcsenek a fenntartói támogatáson kívül más pénzügyi erőforrások megszerzésére, felhasználására, saját bevételeinek növelésére.
- b. A könyvtár költséghatékonyág elemzések révén alakítja ki szolgáltatásinak árait.
- c. Rendszeresen informálják saját munkatársait a pénzügyi erőforrások alakulásáról.

*4.3. Mit tesz a könyvtár az ingatlan, berendezések, eszközök, anyagok és készletek, illetve a használt technológiák menedzselése érdekében?*

- a. A könyvtár ösztönzi a munkatársait és használóit az anyag- és energiatakarékosságra.
- b. Kidolgozott módszerekkel próbálják optimalizálni közüzemi fogyasztásukat.
- c. Megtervezik a működéshez szükséges infrastruktúra és tárgyi eszközök beszerzésének, bővítésének, felújításának folyamatait (épület felújítása, olvasószolgálati terek, munkaszobák, informatikai infrastruktúra).
- d. Biztosított az épületek megfelelő fizikai megközelíthetősége, összhangban a munkatársak és a használók igényeivel és elvárásaival (pl. mozgáskorlátozottak számára megközelítési lehetőség a parkolóhoz vagy a tömegközlekedési eszközökhöz).

*4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?*

- a. Biztosított a külső forrásból elérhető információ megszerzése, feldolgozása és hatékony felhasználása.
- b. A rendelkezésre álló információt és tudást állandóan figyelemmel kísérik, egyúttal összehangolják azt a stratégiai tervezéssel, valamint az érdekeltek jelenlegi és jövőbeni igényeivel.
- c. Megfelelő módszerek alkalmazásával elérték, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladataihoz és célkitűzéseikhez szükséges információhoz és tudáshoz.

## 5. kritérium: Folyamatok

### Meghatározás

Az a módszer, ahogyan a szervezet azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a szervezeti stratégia és tervezés támogatása érdekében. Az innováció, valamint az intézménnyel kapcsolatba lépő partnerek számára egyre nagyobb érték létrehozásának szükségessége a két fő hajtóerő a folyamatok fejlesztése terén.

### Kulcsfontosságú ismérvek

A *folyamatközpontú működés* kiépítése alapvetően szakít a korábban megszokott rutinszerű munkavégzéssel: rendszerbe foglalja, tudatossá, átláthatóvá teszi a munkafolyamatokat, ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése, kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzása, az esetleges felelőségek megállapítása.

A tudatos munkaszervezést segíti elő a folyamatközpontú működés, vagyis ha a tevékenységeinket jól áttekinthető folyamatokra bontjuk, és azokat megfelelő módon szabályozzuk. A folyamat a tevékenységek olyan rendszere, melynek során a bemeneteket (input-okat) szervezeten egymásra épülő lépcsők segítségével mérhető produktummá – esetünkben többnyire könyvtári szolgáltatásokká – (outputokká) változtat. Az egyes folyamat bemenetei tipikusan más folyamatok kimeneteit jelentik.

Ezek a folyamatok különböző természetűek lehetnek. *Az alapfolyamatok* döntő fontossággal bírnak a szolgáltatások nyújtása szempontjából. *A vezetési folyamatok* irányítják a szervezetet, *a támogató folyamatok* pedig a szükséges forrásokat nyújtják. Ezek közül csak a legfontosabbak, az ún. *kulcsfolyamatok* képezik a CAF értékelés tárgyát. A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek a partnereink számára a legfontosabbak, és ezeket a szolgáltatásokat mely folyamatok állítják elő. A kiválasztásnál fontos szempont lehet, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek legnagyobb hatással vannak a partnerek által megfogalmazott igényekre, és hogy melyek vannak leginkább szem előtt, melyekkel találkoznak a használók leginkább. Szempont lehet továbbá az is, hogy mely folyamatokban rejlenek a legerősebb javítási lehetőségek, vagyis hol lehet viszonylag kis befektetéssel nagy sikerre szert tenni.

A szolgáltatások megfelelő minőségét megelőzéssel, valamint a kulcsfontosságú folyamatok szisztematikus javításával érhetjük el. A tudatos folyamatjavítás megköveteli, hogy a folyamatot érthető módon körülírjuk, amely általában egy ábra vagy modell segítségével történik. A folyamatábra közhasznú eszköze a folyamatok leírásának, vagyis az ábra a folyamat leegyszerűsített változatát mutatja.

### Kötelező dokumentumok:

- A folyamatszabályozás helyi rendszerének bemutatása (a folyamatok azonosítása, folyamatgazdák kijelölése, az egyes folyamatokon belüli kompetencia-határok meghúzása).
- Folyamatábrák, folyamatleírások, szolgáltatási előírások.
- A használókat érintő útmutatók és szabályok, valamint ezek hozzáférhetőségét bizonyító dokumentumok.

### Ajánlott dokumentumok:

- Az ellenőrzőpontokon történő mérési eredmények, valamint az ezek alapján hozott javító intézkedések bemutatása.
- A problémamegoldó módszerek alkalmazásának dokumentumai.
- A PDCA elv érvényesülését bizonyító dokumentumok.
- A használók elvárásai alapján hozott folyamatjavító intézkedések bemutatása.
- Az innovációs folyamatokhoz szükséges források biztosító intézkedések.

- Az innovációt akadályozó körülmények számbavételét, elemzését célzó dokumentumok.

### **Alkritériumok**

*5.1. Mit tesz a könyvtár a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?*

- a. Azonosítják és dokumentálják a kulcsfontosságú folyamatokat.
- b. A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat.
- c. Folyamatgazdákat jelölnek ki, meghatározzák az egyes részfolyamatok felelőseit, megállapítják a folyamatgazdák és a felelősök kompetencia-határait.
- d. A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztenek, rendszeresen mérik a folyamatok minőségét. Az ellenőrzés során teljesítmény-mutatókat alkalmaznak.
- e. Feltárják a folyamatokban észlelt hibák, eltérések okait, tudatos problémamegoldó módszereket alkalmaznak. (ABC analízis, halszájka diagram stb.)
- f. A folyamatok javítása az érintett érdekeltekkel együtt történik. A mérési eredményeket konkrét beavatkozás követi, érvényesül a PDCA elv.
- g. A folyamatokhoz erőforrásokat rendelnek fontosságuk, a stratégiai célokhoz való illeszkedésük és hatékonyságuk figyelembevételével.

*5.2 Milyen intézkedések biztosítják, a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?*

- a. A szolgáltatások tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit.
- b. A használókat érintő útmutatások és szabályok számukra hozzáférhetőek, világosak, közérthetőek.
- c. Megoldott a könyvtár megfelelő elérhetősége (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő, a dokumentumok változatos formátumokban való rendelkezésre bocsátása).
- d. Tájékoztató és panaszkezelési módszereket alkalmaznak.

*5.3. Mit tesz a könyvtár a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?*

- a. A partnereket bevonják az innovációs folyamatokba.
- b. Biztosítják az innovációs folyamatokhoz szükséges forrásokat.
- c. Az innovációt akadályozó körülményeket azonosítják, elemzik.

## 6-9. Eredmények

### 6. kritérium: A használókkal kapcsolatban elért eredmények

#### Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet elér az általa nyújtott szolgáltatásokkal való partneri elégedettség terén.

#### Kulcsfontosságú ismérvek

A könyvtárak komplex kapcsolatban állnak a társadalommal. Egyes esetekben ez partnerkapcsolatként jellemezhető, különösen, amikor a könyvtárak közvetlen szolgáltatásokat nyújtanak, más esetekben állampolgár-kapcsolatként írható le, melynek során az intézmény részt vesz annak a környezetnek a formálásában, amelyben működik. Mivel a két eset világosan nem választható el egymástól, ezt a komplex kapcsolatot *felhasználói kapcsolatként* írjuk le. A felhasználók a könyvtár által nyújtott tevékenységek és szolgáltatások címzettjei vagy kedvezményezettjei. A felhasználók körét meg kell határozni, de nem szükségszerűen kell őket csupán a nyújtott szolgáltatások elsődleges felhasználóinak kategóriájára szűkíteni.

A partneri elégedettségre vonatkozó mérések rendszerint olyan területekre terjednek ki, amelyeket a használói csoportok fontosnak határoztak meg, és annak megállapítására irányulnak, hogy a könyvtár milyen területeken képes javítani saját szolgáltatását.

Mindenféle szervezet számára fontos, hogy közvetlenül mérje a szervezet arculatával, a nyújtott termékekkel és szolgáltatásokkal, a nyitottságával kapcsolatosan a felhasználók elégedettségét, valamint bevonásuk mértékét. A szervezetek jellemző módon a partneri kérdőíveket vagy felméréseket használják az elégedettség szintjének rögzítésére, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatnak, pl. fókusz-csoportokat, a vendégkönyv bejegyzéseit, a reklamációk elemzéseit. Mindezek alapján értékes információkra tehetünk szert például a szolgáltatásokra, a szervezet arculatára, a munkatársak udvariasságára, segítőkészségére, barátságosságára vonatkozólag.

#### Kötelező dokumentumok:

- A használói elégedettségmérés eredményei.
- A panaszkezelés eljárásai, módjai és megoldásai.

#### Ajánlott dokumentumok:

- Benchmarking elemzések.
- Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók.

#### Alkritériumok

##### 6.1. A használók véleménye, elégedettsége

- a. A könyvtár arculatát érintő eredmények (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód, rugalmasság, az egyéni megoldások kezelésének képessége).
- b. A használók bevonása és részvétele tükröződik az eredményekben.
- c. Az elérhetőséget érintő eredmények (pl. nyitvatartási és várakozási idő stb.).
- d. A szolgáltatásokra vonatkozó eredmények (pl. megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés stb.).

##### 6.2. A használókkal kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése

- a. Panaszok száma és feldolgozásuk ideje (pl. a konfliktussal kapcsolatos esetek megoldása).

- b. A munkatársak számára biztosított, a használói kapcsolatok hatékony kezelésére vonatkozó képzés eredményessége (pl. szakmaiság, barátságos kommunikáció, a használókkal történő bánásmód stb.).
- c. Az egyenlő bánásmód szempontjainak való megfelelés.
- d. A használók bevonásának gyakorlata a szolgáltatások megtervezésébe.
- e. A beérkezett és rögzített javaslatok kezelése.
- f. A szolgáltatási normák kidolgozása és közzététele. (Pl.: várakozási idő, raktári kölcsönzés gyorsasága stb.)

## **7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények**

### **Meghatározás**

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet a munkatársai kompetenciája, motivációja, elégedettsége és teljesítménye terén ér el.

### **Kulcsfontosságú ismérvek**

Ez a kritérium a könyvtáron belüli összes munkatárs elégedettségét célozza meg. A legelterjedtebb módszer a munkatársakkal kapcsolatos kérdőíves felmérés, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatunk, mint pl. a fókusz-csoport, elbeszélgetés a jogviszony megszűnésekor, egyéni értékelések. A munkatársak teljesítményét és a képességeik szintjét is vizsgálhatjuk.

Mindenféle közszektorbeli szervezet számára fontos, hogy közvetlenül rögzítsék a munkatársak eredményeit a szervezetről kialakított kép, a szervezet küldetése, a munkakörnyezet, a szervezet vezetése, a karrierfejlődés, az egyéni képességek fejlesztése és a szervezet által nyújtott szolgáltatások tekintetében. A könyvtáraknak egy sor belső, a munkatársakkal kapcsolatos teljesítmény-indikátorral kell rendelkezniük, amelyeken keresztül mérhetik azokat az eredményeket, amelyeket a munkatársak általános elégedettsége, a teljesítményük, a képességeik fejlesztése, motivációjuk és a szervezeten belüli bevonódásuk mértéke terén meghatározott célok és elvárások tekintetében értek el.

### **Kötelező dokumentumok:**

- A dolgozói elégedettségmérés eredményei.

### **Ajánlott dokumentumok:**

- Az intézményen belüli munkatársi rotáció, mobilitás bemutatása.
- A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (teljesítménymérések és értékelések eredményei).
- A motivációval és a közreműködéssel kapcsolatos elemzések (pl.: innovációs javaslatok, részvétel belső munkacsoportokban stb.)
- A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének bemutatása.

### **Alkritériumok**

#### *7.1. A munkatársak véleménye, elégedettsége, eredmények a motiválás területén*

- a. Az általános elégedettségre vonatkozó eredmények. (A könyvtár arculata és általános teljesítménye.)
- b. A munkatársak bevonásának eredményessége a könyvtár célkitűzéseinek kialakításába.
- c. A vezetéssel és a menedzsment-rendszerrel való elégedettségre vonatkozó eredmények.
- d. A munkahelyi légkör és a szervezet kultúrája (pl. hogyan kell a konfliktusokat, panaszokat vagy személyügyi problémákat kezelni).
- e. A szociális problémákhoz való viszonyulás (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészségügy).
- f. Az esélyegyenlőség és a tisztességes bánásmód kezelése, valamint a szervezeten belüli magatartás.
- g. A motivációra, valamint a karrier-fejlődéssel és képességfejlesztéssel való elégedettségre vonatkozó eredmények.

#### *7.2. A munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók*



- a. Az eredményekkel kapcsolatos mutatók (például indokolatlan hiányzások, a személyi állomány fluktuációja, panaszok száma stb.).
- b. A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (teljesítménymérések, különböző értékelések eredményei).
- c. A munkatársak informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje.
- d. A képességfejlesztéssel kapcsolatos mutatók (például képzéseken történő részvétel, és azok sikeressége, a képzési költségvetés hatékonysága).
- e. A könyvtáron belüli munkatársi rotáció, mobilitás.
- f. A motivációval és közreműködéssel kapcsolatos mutatók (például a pályázatok írásában és megvalósításában való részvétel, részvétel belső munkacsoportokban stb.).
- g. Az egyének és munkacsoportok motiválásnak módja.
- h. A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének hatékonysága.

## **8. kritérium: A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei**

### **Meghatározás**

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet a helyi, országos és nemzetközi közösség várakozásainak és igényeinek kielégítésében elér.

Ez magában foglalhatja a könyvtárról kialakított képet az életminőségről, a környezet és globális erőforrások megőrzéséről, valamint az intézmény saját belső hatékonyságának méréséről. Fontos lehet annak kimutatása, hogy a könyvtár mennyiben járul hozzá a fenti társadalmi célkitűzések teljesüléséhez.

### **Kulcsfontosságú ismérvek**

A közsféra szervezetei hatással vannak a társadalomra, elsődleges szolgáltatásaik, vagy törvényi felhatalmazásuk természetéből adódóan, és ezen alaptevékenységek eredményei hatással vannak a közvetlen és a közvetett partnerekre. A partnerekre gyakorolt azonnali hatások ilyen elemzéseit a felhasználói elégedettség és az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmény kritériumokban kell megjeleníteni

Ez a kritérium méri a társadalomra gyakorolt szándékolt vagy nem szándékos hatásokat, tehát a könyvtár politikájának globális hatásait elsődleges feladatain, törvényi felhatalmazásán, vagy alaptevékenységén túl. E tekintetben az elemzés figyelembe veszi a kitűzött célokból eredő hatásokat, csakúgy, mint a nem szándékolt következményeket és mellékhatásokat, amelyek pozitív és negatív hatással lehetnek a társadalomra.

A mérések tartalmazzák mind a minőségi, mind a mennyiségi mutatókat. Kapcsolatosak lehetnek:

- a gazdasági hatással;
- társadalmi dimenzióval (például fogyatékkal élő emberek);
- az életminőséggel;
- a környezetre gyakorolt hatással;
- a demokrácia minőségével.

### **Kötelező dokumentumok:**

- Lista a könyvtár működésével kapcsolatos – tárgyévi és előző évi – médiaszereplésekről.

### **Ajánlott dokumentumok:**

- A helyi társadalom véleményének megismerését célzó vizsgálatok eredményei.
- A könyvtár célkitűzéseinek és eredményeinek összevetését célzó elemzés a helyi és az országos társadalmi érdekekkel. (Pl.: hátrányos helyzetűekkel, gyermekekkel történő foglalkozás, az életen át tartó tanulás, a szünetmentes hozzáférés stb.)
- A könyvtár stratégiájának, valamint az országos könyvtári stratégiának harmonizálását célzó elemzések.
- A szociálisan hátrányos helyzetűek, a fogyatékkal élők, a nemzeti és etnikai kisebbségek számára nyújtott szolgáltatások eredményességét bemutató elemzések.

### **Alkritériumok**

#### *8.1. A társadalom érdekelt részének véleménye, elégedettsége*

- a. A helyi társadalom véleménye a könyvtár teljesítményéről és a könyvtár jó hírnevéről.
- b. A közvélemény álláspontja a szervezet nyitottságáról és átláthatóságáról.
- c. A szervezet etikai magatartása.
- d. A médiaszereplések hangvétele.

#### *8.2. A társadalmi hatással kapcsolatos eredmények teljesítménymutatói*

- a. Kapcsolattartás a meghatározó intézményekkel, csoportokkal, civil szervezetekkel.
- b. A médiaszereplések mértéke.
- c. A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott szolgáltatások.
- d. A nemzeti és etnikai kisebbségek integrációjának és elfogadásának elősegítése.
- e. A munkatársak közösségi munkájának támogatása.
- f. A könyvtár erőforrásainak megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek. (A környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke; újrafelhasznált anyagok alkalmazása; negatív hatások és ártalmak csökkentése; rezsiköltségek csökkentése.)

## 9. kritérium: A szervezet kulcsfontosságú eredményei

### Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet elér a különböző érdekelték igényeivel és elvárásaival kapcsolatos stratégiájának és tervezésének tekintetében (külső eredmények); valamint azok az eredmények, amelyeket a szervezet vezetésével és fejlesztésével kapcsolatban elért (belső eredmények).

### Kulcsfontosságú ismérvek

A kulcsfontosságú teljesítmény eredmények vonatkoznak mindenre, amit a könyvtár alapvető fontosságú, mérhető eredményként fogalmazott meg az intézmény rövid és hosszabb távú sikere érdekében. Ezek az eredmények képviselik a célok és célkitűzések eléréséhez szükséges politikákat és folyamatokat, a specifikus célokat, amelyek lehetnek egyénileg meghatározottak is. A kulcsfontosságú teljesítmény eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. Külső eredmények: a szolgáltatások hatékonyságának mérése a közvetlen partnerek tekintetében: a könyvtár alaptervekenyességével összefüggő céloknak a megvalósulása az eredmények, valamint a hatásosság tekintetében.
2. Belső eredmények: a könyvtár belső működésének mérése: a vezetés, a fejlesztés és a pénzügyi teljesítmény tekintetében (hatékonyság és gazdaságosság). Ezek a mérések az intézményben valószínűleg szorosan kapcsolódnak a stratégia és tervezés, az együttműködés és erőforrások, valamint a folyamatok kritériumokhoz.

### Ajánlott dokumentumok:

- A szolgáltatások költséghatékonysága, költségszámításokkal alátámasztva.
- A fenntartó értékelése.
- Szakfelügyeleti jelentések.
- Az utóbbi 3 év nyertes pályázatainak eredményessége.
- Az utóbbi 3 év közösségi rendezvényei: közös megmozdulások, kirándulások, csapatépítő tréningek stb.

### Alkritériumok

*9.1. Külső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában (a célokhoz viszonyított eredmények, hatások).*

- a. Annak a mértéke, hogy az eredmények tekintetében hogyan valósultak meg a célok (a megfelelő szolgáltatások nyújtása).
- b. Szolgáltatások nyújtásának folyamatos fejlesztése a mérési eredmények tükrében.
- c. Költséghatékonyság (eredmények elérése a lehető legalacsonyabb költségek mellett).
- d. Az ellenőrzések és auditálások eredményei. (Pl.: szakfelügyeleti jelentés, fenntartói értékelés stb.)
- f. Pályázatokon történő részvétel eredményei.
- g. Benchmarking/bench learning tevékenységek eredményei.

*9.2. Belső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában.*

- a. A munkatársak bevonása a könyvtár céljainak elérésébe.
- b. Az együttműködési kapcsolatok kialakításának és a közös tevékenységeknek az eredményei. (Csapatépítés, közös rendezvények, egyéb megmozdulások stb.)
- c. A munkatársak igényének teljesítésére és kiegyensúlyozására vonatkozó képesség a vezetőség részéről.

- d. Az informatikai technológiák magas fokú használata (a belső tudásmenedzsment, a belső és külső kommunikáció valamint az együttműködés területén).
- e. A belső ellenőrzések és auditálások eredményei.
- f. A folyamatok teljesítménye és minősége.
- g. Milyen mértékben felel meg a költségvetés a pénzügyi céloknak?
- h. Mennyire, vagy milyen szempontból támaszkodik a szervezet a saját pénzügyi erőforrásaira, valamint a szolgáltatásokból származó bevételre?
- i. Az üzemeltetési költségek hatékony felhasználásának mérése.
- j. A pénzügyi ellenőrzések és auditálások eredményei.

## 6. Pontrendszer, számítások

### Egyéni értékelés

Miután minden lényeges előkészítő lépésen túljutottunk (kellően felkészített tagokkal megalakult az önértékelési munkacsoport, rendelkezésre állnak a megfelelő dokumentumok stb.), elkezdhetjük az önértékelést.

Első lépésként a munkacsoport tagjai *önállóan* értékelnek minden egyes *alkritériumot*, az adott fázison belül elért szintnek megfelelően. Fontos hangsúlyozni, hogy az értékelést minden csoporttag teljesen önállóan végezze, egymás között semmiképp ne értelmezzék, ne beszéljék meg a tennivalókat. Különösen fontos, hogy a vezetők véleményét sem kérjék ki ebben az időszakban. Támazkodjanak saját munkahelyi információikra, tapasztalataikra, valamint a rendelkezésre bocsátott dokumentumokra.

Először az *Adottságokat* értékeljük a *1. sz. melléklet* segítségével, figyelembe véve, hogy a PDCA ciklus mely fázisát érték el. Az adott pontszámokat, valamint – amennyiben szükséges – a rövid megjegyzéseket, indoklásokat jegyezzék fel. Ehhez nyújt segítséget a *2. sz. melléklet*.

Az adottságok értékelése után kerülhet sor az *Eredmények* értékelésére. A módszer hasonló az előzőekhez: *értékeljenek minden alkritériumot* a 6 szintre beosztott skálán. (*3. sz. melléklet*.) Az egyes szinteknél figyelembe lehet venni az elért cél szintjét és a kimutatható tendenciát is. Az adott pontszámok kerüljenek be az *4. sz. melléklet* táblázataiba.

### Konszenzus keresés, súlyozás

Az egyéni értékelés után kerítünk sort a *konszenzusos döntés* meghozatalára. Ez a tevékenység nagy körültekintést igényel, különösen akkor, ha az adott könyvtárban nincs hagyománya a team-jellegű tevékenységeknek. Ebben a munkafázisban kiemelt szerepe van a moderátornak, hiszen az ő feladata annak biztosítása, hogy mindenki véleménye egyenlő hangsúllyal érvényesülhessen. Célszerű teret engedni a különböző nézetek kulturált kifejtésének, egymás meggyőzésének, az asszertív (önérvényesítő) magatartás gyakorlásának.

Különös problémát jelenthet, ha a könyvtár vezetője is részese a munkacsoportnak, hiszen ebben az esetben a munkatársaknak úgy kell véleményt formálniuk a vezetés szerepéről, a különböző vezetői koncepciókról és azok megvalósulásáról, hogy az érintett is jelen van. Ez a munkafolyamat egyben próbája is lehet a munkahelyi demokráciának, a harmonikus vezető-beosztott viszonyoknak. Amennyiben ez a tevékenység sikeresen ér véget, nagy lendületet adhat a további közös munkához, azonban abban az esetben, ha nem sikerül őszinte, építő jellegű légkört kialakítani, hosszú időre megmérgezheti a munkahelyi légkört, és az önértékelés az eredeti céljával ellentétben éppen a szervezeti kultúra fejlesztését hátráltathatja.

A munkacsoportnak végül konszenzusra kell jutni minden egyes alkritérium értékelése esetében, amely folyamat semmiképpen nem jelenti pusztán az egyénenként adott pontszámok számtani átlagának kiszámítását. Arra kell törekedni, az összesített eredmény szinergikus módon tükrözze a résztvevők véleményét. Az egyes átlag-értékek kiszámítása mellett érdemes megjelölni a pontozás szélső értékeket csakúgy, mint a szóródási együtthatót. A vezetőnek – függetlenül attól, hogy részt vett-e a közös értékelésben, vagy nem – ezek az adatok fontos információval szolgálhatnak arra vonatkozólag, hogy mennyiben sikeres a minőségfejlesztő tevékenység belső kommunikációja. Ugyanis ha az egyéni értékelések nagy szóródást mutatnak, az azt jelzi, hogy az egyes munkatársak a közös eredményeket különbözőképpen értékelik és értelmezik. Természetesen minden munkahelyen lesznek olyan munkatársak, akik értékelésükben, szemléletükben „kilógnak a sorból”, de nem nehéz belátni, hogy ha a nyolc csoporttag nyolcféleképpen értékeli ugyanazt az alkritériumot, akkor vagy az adott

tevékenységgel, vagy annak a megfelelő kommunikálásával probléma van. A vezetőnek ugyanakkor kerülni kell a szélsőségesen pontozó személyek felkutatását és szankcionálását.

A pontozás összesítését a korábban bemutatott táblázatok segítségével érdemes elvégezni. Ezután kerülhet sor az egyes *pont-értékek súlyozására*. Az „Adottságok” kritériumokra (1-5. kritérium) összesen maximum 540 pont adható, az „Eredmények” kritériumokra (6-9. kritérium) összesen maximum 460 pont adható. A súlyozás elvét az 5. sz. *melléklet* szemlélteti, a belső arányokat pedig a 6. sz. *melléklet* mutatja.

A pontozás összesítését egyszerű excell táblázat segítségével oldhatjuk meg, amelyet a 7. sz. *melléklet* szemléltet. A sötét cellákba kell beírni a konszenzusos értékeket – melyekbe most a maximálisan adható pontokat írtuk be.

### **Érdemi értékelés, a tennivalók meghatározása**

A pontozás abban segít, hogy „kvázi objektív” módon, „kvantitatív” képet kapjunk szervezetünk állapotáról, azonban nem tárja elénk a „kvalitatív” szinteket. Semmiképpen nem szabad tehát megelégednünk azzal, hogy összesítjük az egyes területek pontjait, hanem ki kell mutatnunk az eredményeinket, fel kell tárunk és megoldási módokat kell ajánlanunk a fejlesztendő területeinkről. Ehhez a feladathoz nyújt segítséget a 8. sz. *melléklet*, amelyet célszerű valamennyi alkritériumra kitölteni. Ebbe a munkába – amennyiben korábban nem tettük volna meg – mindenképpen vonjuk be a könyvtár vezetőségét, beleértve a legfőbb vezetőt is.

A további tennivalók megtervezéséhez elengedhetetlen a részletes *intézkedési terv* kidolgozása. *Valamennyi fejlesztendő területre külön tervet kell kidolgozni*, amely a probléma pontos definiálásával kezdődik. Például a fejlesztendő terület lehet az olvasószolgálat működése, amelyen belül problémát jelent, hogy a munkatársak nem megfelelő hangnemet használnak az olvasókkal szemben. A téma gondozására egyszemélyi felelőst kell kinevezni, a lehetséges közreműködők megjelölésével. Fel kell sorolni az alkalmazott módszereket (például: problémafeltárás, a team munka erősítése, továbbképzés, tréning), pontosan meg kell határozni a fejlesztés lépéseit, a részhatáridőket és a végső határidőt. Érdemes megfogalmazni az intézkedések várható eredményét, a lehetőségekhez képest mérhető indikátorok feltüntetésével. (Például: Növekszik az elégedett olvasók aránya. Míg a korábbi elégedettségi vizsgálatok során az olvasók 65 százaléka volt elégedett az olvasószolgálat működésével, el kívánjuk érni, hogy ez az arány 85 százalékos legyen.) Végül állapítsuk meg, hogy az elért eredményt milyen formában dokumentáljuk, és milyen módon kommunikáljuk. (Például: az elégedettségi vizsgálatról elemzés készül, amelyet a honlapunkon nyilvánosságra hozzuk.)

## 7. Mellékletek

### 1. sz. melléklet

#### Az Adottságok értékelésének szempontjai

Fázis	Adottságok	Adható pontszám
	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.	0 – 10
Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	11 – 30
Megvalósítás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	31-50
Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	51-70
Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	71-90
PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	91-100



2. sz. melléklet

**Az Adottságokat értékelő táblák**

<b>1. kritérium Vezetés</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét, és menedzselje a szervezet változásait?		
1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy biztosítsa a szervezet irányítási rendszerének kialakítását és folyamatos fejlesztését?		
1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a munkatársakat?		
1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy együttműködjön a szervezet partnereivel?		
1.5. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a munkatársak körében megerősítse a minőségkultúrát?		

<b>2. kritérium Stratégia és tervezés</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a szervezet stratégiáját meghatározó külső és belső információkat?		
2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a meglévő és a lehetséges partnerek jelenlegi és jövőbeni elvárásait?		
2.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy kialakítsa stratégiáját, annak felülvizsgálatát és aktualizálását?		
2.4. Mit tesz a szervezet, hogy stratégiáját megismertesse és megvalósítsa az egész szervezetben, a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül?		

<b>3. kritérium Emberi erőforrások</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban tervezze, működtesse emberi erőforrás politikáját?		
3.2. Mit tesz a szervezet a munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciájának meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása érdekében?		
3.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?		
3.4. Mit tesz a szervezet a munkatársak teljesítményének elismerése, értékelése és jutalmazása érdekében?		

<b>4. kritérium Partnerkapcsolatok és erőforrások</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
4.1. Mit tesz a szervezet a külső kapcsolatok menedzselése érdekében?		
4.2. Milyen intézkedések biztosítják a pénzügyi erőforrások menedzselését?		
4.3. Mit tesz a szervezet az ingatlan, berendezések, eszközök, anyagok és készletek, illetve a használt technológiák menedzselése érdekében?		
4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a		

szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?		
--	--	--

<b>5. kritérium Folyamatok</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
5.1. Mit tesz a szervezet a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?		
5.2 Milyen intézkedések biztosítják, a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?		
5.3. Mit tesz a szervezet a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?		

3. sz. melléklet

**Az Eredmények értékelésének szempontjai**

<b>Eredmények</b>	<b>Adható pontszám</b>
Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.	0 – 10
Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.	11 – 30
Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	31-50
Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.	51-70
Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	71-90
Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív eredményeket mutat.	91-100

4. sz. melléklet

**Az Eredményeket értékelő táblák**

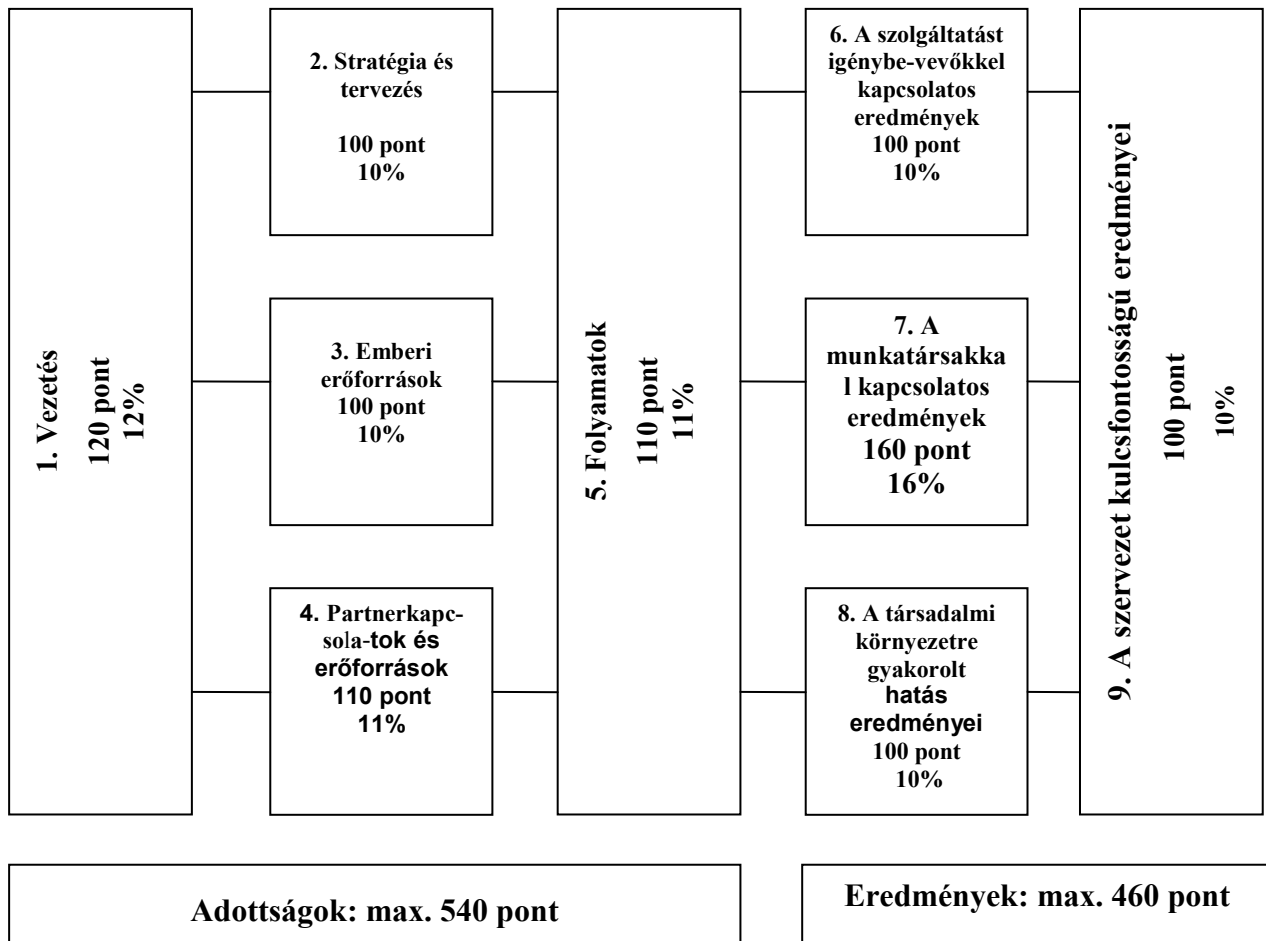
<b>6. kritérium</b>		
<b>A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatos eredmények</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
6.1. A szolgáltatást igénybe vevők véleménye, elégedettsége		
6.2. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése		

<b>7. kritérium</b>		
<b>A munkatársakkal kapcsolatos eredmények</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
7.1. A munkatársak véleménye, elégedettsége, eredmények a motiválás területén		
7.2. A munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók		

<b>8. kritérium</b>		
<b>A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
8.1. A társadalom érdekelt részének véleménye, elégedettsége		
8.2. A társadalmi hatással kapcsolatos eredmények teljesítménymutatói		

<b>9. kritérium</b>		
<b>A szervezet kulcsfontosságú eredményei</b>		
<b>Alkritériumok</b>	<b>Adott pontszám</b>	<b>Megjegyzés</b>
9.1. Milyen külső eredményeket ért el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában (a célokhoz viszonyított eredmények, hatások)?		
9.2. Milyen belső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában?		

**A kritériumok közötti belső súlyozás**



## 6. sz. melléklet

## A pontozás belső arányai

	Kritérium	Elérhető max. pont	Alkritérium	Elérhető max. pont
<i>Adottságok</i>	<b>1.</b>	120	1.1	24
			1.2	24
			1.3	24
			1.4	24
			1.5	24
	<b>2.</b>	100	2.1	25
			2.2	25
			2.3	25
			2.4	25
	<b>3.</b>	100	3.1	25
			3.2	25
			3.3	25
			3.4	25
	<b>4.</b>	110	4.1	28
			4.2	28
			4.3	28
			4.4	26
<b>5.</b>	110	5.1	37	
		5.2	37	
		5.3	36	
<b>Adottságok összesen</b>	<b>1-5.</b>	<b>540</b>		
<i>Eredmények</i>	<b>6.</b>	100	6.1	50
			6.2	50
	<b>7.</b>	160	7.1	80
			7.2	80
	<b>8.</b>	100	8.1	50
			8.2	50
	<b>9.</b>	100	9.1	50
9.2			50	
<b>Eredmények összesen</b>	<b>6-9.</b>	<b>460</b>		
<b>Mindösszesen</b>	<b>1-9.</b>	<b>1000</b>		

7. sz. melléklet

Pontozás összesítő excell tábla

Adottságok			
<b>1. Vezetés</b>			
1.1.	100	x 0,24	24,0
1.2.	100	x 0,24	24,0
1.3.	100	x 0,24	24,0
1.4.	100	x 0,24	24,0
1.5.	100	x 0,24	24,0
Összesítés			120,0
Átlag			24,0
<b>2. Stratégia és tervezés</b>			
2.1.	100	x 0,25	25,0
2.2.	100	x 0,25	25,0
2.3.	100	x 0,25	25,0
2.4.	100	x 0,25	25,0
Összesítés			100,0
Átlag			25,0
<b>3. Emberi erőforrások</b>			
3.1.	100	x 0,25	25,0
3.2.	100	x 0,25	25,0
3.3.	100	x 0,25	25,0
3.4.	100	x 0,25	25,0
Összesítés			100,0
Átlag			25,0
<b>4. Partnerkapcsolatok és erőforrások</b>			
4.1.	100	x 0,28	28,0
4.2.	100	x 0,28	28,0
4.3.	100	x 0,28	28,0
4.4.	100	x 0,26	26,0
Összesítés			110,0
Átlag			27,5
<b>5. Folyamatok</b>			
5.1.	100	x 0,37	37,0
5.2.	100	x 0,37	37,0
5.3.	100	x 0,36	36,0
Összesítés			110,0
Átlag			36,7
<b>Adottságok összesen:</b>			<b>540,0</b>

Eredmények			
<b>6. A szolg. igénybevevőkkel kapcs. eredmények</b>			
6.1.	100	x 0,5	50,0
6.2.	100	x 0,5	50,0
Összesítés			100,0
Átlag			50,0
<b>7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények</b>			
7.1.	100	x 0,8	80,0
7.2.	100	x 0,8	80,0
Összesítés			160,0
Átlag			80,0
<b>8. A társ. környezetre gyakorolt hatás eredményei</b>			
8.1.	100	x 0,5	50,0
8.2.	100	x 0,5	50,0
Összesítés			100,0
Átlag			50,0
<b>9. A szervezet kulcsfontosságú eredményei</b>			
9.1.	100	x 0,5	50,0
9.2.	100	x 0,5	50,0
Összesítés			100,0
Átlag			50,0
<b>Eredmények összesen:</b>			<b>460,0</b>

Összesítés	
1. Vezetés	120,0
2. Stratégia és tervezés	100,0
3. Emberi erőforrások	100,0
4. Partnerkapcs. és erőforrások	110,0
5. Folyamatok	110,0
6. A szolg. igénybevevők...	100,0
7. A munkatársakkal kapcs.	160,0
8. A társ. környezetre gyakorolt...	100,0
9. Kulcsfontosságú eredmények	100,0
<b>Összesen</b>	<b>1000,0</b>

## Önértékelési táblák

### 1. kritérium

#### Vezetés

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét, és menedzselje a szervezet változásait?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy biztosítsa a szervezet irányítási rendszerének kialakítását és folyamatos fejlesztését?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a munkatársakat?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy együttműködjön a szervezet partnereivel?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

1.5. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a munkatársak körében megerősítse a minőségkultúrát?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek



## 2. kritérium

### Stratégia és tervezés

2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a szervezet stratégiáját meghatározó külső és belső információkat?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse és megismerje a meglévő és a lehetséges partnerek jelenlegi és jövőbeni elvárásait?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

2.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy kialakítsa stratégiáját, annak felülvizsgálatát és aktualizálását?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

2.4. Mit tesz a szervezet, hogy stratégiáját megismertesse és megvalósítsa az egész szervezetben, a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

### 3. kritérium

#### Emberi erőforrások

3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban tervezze, működtesse emberi erőforrás politikáját?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

3.2. Mit tesz a szervezet a munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciájának meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása érdekében?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

3.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

3.4 Mit tesz a szervezet a munkatársak teljesítményének elismerése, értékelése és jutalmazása érdekében?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

#### 4. kritérium

##### Partnerkapcsolatok

4.1. Mit tesz a szervezet a külső kapcsolatok menedzselése érdekében?			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.2 Milyen intézkedések biztosítják a pénzügyi erőforrások menedzselését?			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.3. Mit tesz a szervezet az ingatlan, berendezések, eszközök, anyagok és készletek, illetve a használt technológiák menedzselése érdekében?			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

## 5. kritérium Folyamatok

5.1. Mit tesz a szervezet a folyamatok meghatározása, tervezése, működtetése és fejlesztése érdekében?			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

5.2 Milyen intézkedések biztosítják, a partnerközpontú szolgáltatások fejlesztését?			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

5.3. Mit tesz a szervezet a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

## 6. kritérium

### A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatos eredmények

6.1. A szolgáltatást igénybe vevők véleménye, elégedettsége			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

6.2. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

## 7. kritérium

### A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

7.1. A munkatársak véleménye, elégedettsége, eredmények a motiválás területén			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

7.2. A munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

## 8. kritérium

### A társadalmi környezetre gyakorolt hatás

8.1. A társadalom érdekelt részének véleménye, elégedettsége			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

8.2. A társadalmi hatással kapcsolatos eredmények teljesítménymutatói			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

## 9. kritérium

### A szervezet kulcsfontosságú eredményei

9.1. Milyen külső eredményeket ért el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában (a célokhoz viszonyított eredmények, hatások)?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

9.2. Milyen belső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában?

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek