

Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere

(KMÉR)

**Szervezeti önértékelési módszertani útmutató a
KMÉR szerinti III. kategóriába tartozó
(1 és 5 fő közötti) könyvtárak számára**

Készítette:

Bajnok Tamara – Hamvas Béla Városi Könyvtár Százhalombatta

Bognárné Dr. Lovász Katalin – Eötvös Loránd Tudományegyetem

Fehér Miklós – Könyvtári Intézet

Horváth Adrienn – Könyvtári Intézet

Dr. Mészárosné Merbler Éva – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Dr. Topár József – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Dr. Tóth Máté – Könyvtári Intézet



KÖNYVTÁRI INTÉZET

Budapest, 2018

Lektorálta:

Veresné Dr. Somosi Mariann
Vidra Szabó Ferenc

Kiadja a Könyvtári Intézet Budapest, 2018

A szerkesztés lezárva: 2018. március 27.

Tartalomjegyzék

| | |
|--|----|
| BEVEZETŐ | 4 |
| ADOTTSÁG KRITÉRIUMOK értékelése | 8 |
| 1. kritérium: Vezetés | 8 |
| 1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek..... | 8 |
| 1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése | 9 |
| 1.4. alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel .. | 9 |
| 2. kritérium: Stratégia..... | 10 |
| 2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok | 10 |
| 2.2. alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján | 10 |
| 3. kritérium: Munkatársak | 12 |
| 3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment | 12 |
| 4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások | 13 |
| 4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel..... | 13 |
| 4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal | 13 |
| 4.6. alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás..... | 14 |
| 5. kritérium: Folyamatok..... | 15 |
| 5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival | 15 |
| 5.2. alkritérium: Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások | 16 |
| EREDMÉNY KRITÉRIUMOK értékelése..... | 17 |
| 6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények..... | 17 |
| 6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye | 17 |
| 6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés | 17 |
| 7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények..... | 19 |
| 7.1. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján | 19 |
| 8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények | 21 |
| 8.1. alkritérium: A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól.. | 21 |
| 9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények | 23 |
| 9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók..... | 23 |
| 1. sz. melléklet: Áttekintő táblázat a KMÉR egyes kategóriáiban vizsgálandó kritériumokról és alkritériumokról..... | 24 |
| 2. sz. melléklet: Önértékelő lap sablon - segédlet a III. kategóriába tartozó könyvtárak számára adottságaik értékeléséhez..... | 25 |
| 3. sz. melléklet: Önértékelő lap sablon - segédlet a III. kategóriába tartozó könyvtárak számára eredményeik értékeléséhez | 26 |
| 4. sz. melléklet: Kritériumdokumentumok..... | 27 |
| 5. sz. melléklet: Fogalommagyarázat..... | 29 |
| 6. sz. melléklet: Válogatott irodalomjegyzék | 32 |

BEVEZETŐ

A minőségmenedzsment eszközeinek alkalmazása ma már minden könyvtárral szemben alapvető elvárás. 2017. december 12-én került kihirdetésre a 33/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. A rendelet alapján az önértékelést vállaló, azt elvégző és a tárca honlapján megjelenő kiírás alapján pályázó könyvtárak Minősített Könyvtár címet és Könyvtári Minőségi Díjat nyerhetnek el. Az említett pályázati kiírás tájékoztat a pályázat feltételeiről, formájáról, a benyújtandó pályázati anyagról.

A pályázati eljárást a Könyvtári Intézet bonyolítja le. Az ezzel kapcsolatos, miniszter által jóváhagyott szabályozás az Intézet honlapján olvasható.

Jelen kiadványunk készítésének és közreadásának hármass célja van:

- Minden könyvtár részére útmutatást adni saját tevékenysége minőségi szempontokat figyelembe vevő megszervezéséhez. Tevékenységének, működésének alapját a TQM vezetési filozófia képezze. A céljainak megfogalmazásához és eléréséhez tudatosan alkalmazza a szervezeti önértékelést. Ezzel megalapozza működésének és szervezeti kultúrájának folyamatos fejlesztését. A KMÉR alkalmazásával teljesül az 1997. évi CXL tv. 55.§. 1 bekezdés k) pontja szerinti feladatellátás, mely szerint a nyilvános könyvtár a szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi.
- Hozzá kívánjuk segíteni a könyvtárakat az integritás fogalmával leírható állapothoz, amelyben értékalapú döntések meghozatalával a szervezetek mindent megtesznek annak érdekében, hogy minimálisra csökkentsék az intézmény rendellenes működéséből fakadó eltéréseket.
- Harmadrészt szeretnénk segíteni a felkészülést a 33/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet szerinti pályázat elkészítéséhez. Útmutatást, szempontokat adni az elkészítendő és a pályázati dokumentáció részeként benyújtandó könyvtári önértékeléshez.

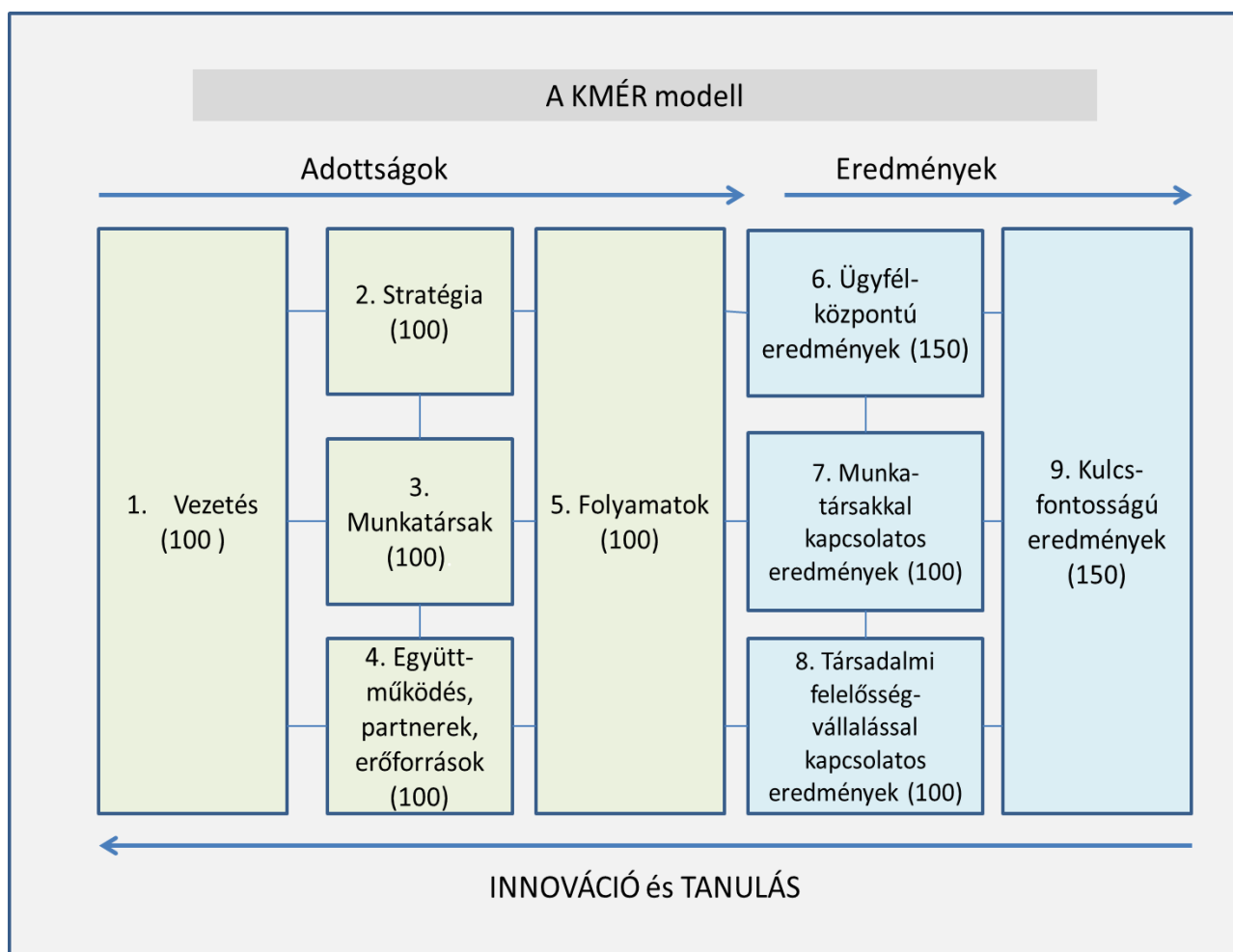
A közintézményi kiválóság mérésére (így a könyvtárak minősítési eljárására is) hazánkban a *közös értékelési keretrendszer* (angol eredetiben Common Assessment Framework, rövidítve: CAF) alkalmazása terjedt el. Erre épült a 2018-at megelőző szabályozási ciklusban a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj pályázat útján történő elnyeréséhez kidolgozott KKÉK, azaz a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer is és erre épül a KMÉR (Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere) is.

A CAF egy mérési, értékelési eszköz, amelyet a szervezet működésének és szervezeti kultúrájának a TQM – Total Quality Management – vezetési filozófia elveinek megfelelő állapotát értékelhetjük. A CAF modellt a közsféra képviselői dolgozták ki az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve. A CAF azon alapelvre épül, hogy a szervezet teljesítményének kiválósága a működés alábbi öt területének (adottságok) megfelelő működésétől függ.

1. Vezetés
2. Stratégia
3. Munkatársak
4. Együttműködés, partnerek, erőforrások
5. Folyamatok

A kiválóságot a szervezet eredményei kapcsán is több szempontból kell értékelni:

6. Ügyfélközpontú eredmények
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
8. Társadalmi eredmények
9. Kulcsfontosságú eredmények



A KMÉR modell a CAF modell felhasználásával.
A kerek zárójelben az adott kritériummal elérhető pontszám értéke szerepel.

A CAF-önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzésének holisztikus megközelítésén alapul, mivel a szervezetet egyazon időben több, egyszerre a fentebb felsorolt kilenc szempontból, számos alkritérium szerint vizsgálja mind a működés, azaz az adottságok, mind a szervezeti eredmények tekintetében.

A CAF modellben, így az ennek alapján összeállított KMÉR-ben is minden kritériumhoz tartoznak úgynevezett alkritériumok. Az alkritériumokban megfogalmazott célok teljesítését értékelési szempontok alapján lehet minősíteni. Ezek azok a szempontok, amelyek alapján a kritérium teljesítése vizsgálható.

A kritériumok és az alkritériumok rendszere jól követhető útmutatást jelent minden könyvtár, könyvtáros számára a minőségfejlesztés útján. Meg kívánjuk egyezni, hogy a modell érdemi alkalmazása nem egyszeri eseményt jelent. Amennyiben igazán hasznosítani kívánjuk, akkor a folyamatos fejlesztés megalapozására évente-két évente szükséges a szervezeti önértékelést elvégezni.

Az ezzel kapcsolatos lépéseket három fázisba sorolhatjuk.

I. fázis: Az önértékelés megalapozása

1. lépés: TQM-nek megfelelő szervezeti kultúra fejlesztése
2. lépés: Döntés az önértékelés megvalósításának módjáról, az önértékelés megtervezése
3. lépés: Az önértékelési projekt kommunikálása

II. fázis: Az önértékelés folyamata

4. lépés: Önképzés, tájékozódás, az értékelésben résztvevő munkatársak képzése és esetenként a szervezet minden munkatársát érintő közös tréningek szervezése
5. lépés: Az önértékelés végrehajtása
6. lépés: Az önértékelés eredményeit tartalmazó jelentés elkészítése

III. fázis: A fejlesztések elindítása, rangsorolása

7. lépés: A fejlesztési tervre vonatkozó javaslatok rangsorolása és a rangsor alapján a prioritizált területekre intézkedési tervek kidolgozása az önértékelési jelentés alapján
8. lépés: A fejlesztési tervek kommunikálása
9. lépés: A fejlesztési tervek megvalósítása
10. lépés: A következő önértékelés megtervezése

A könyvtári szolgáltatásokban résztvevő szervezetek mindegyikénél alapvető kérdés a működés, a szolgáltatások folyamatos fejlesztése, de ehhez nagyságuk (szakértő munkatársi létszámuk) függvényében különbözőek a feladataik és lehetőségeik. Ezért a KMÉR általános kritériumainak szellemiségét mindenütt fontosnak tartva, három különböző nagyságú szervezetre (három kategóriára) más mélységű és kiterjedésű értékelési kritériumokat fogalmaztunk meg.

Az első kategóriába a 20 főnél nagyobb, a másodikba a 6-20 fő, a harmadikba a 6 főnél kisebb szakmai létszámmal működő intézményeket soroltuk, és a nagyságuknak megfelelően differenciáltuk, hogy mely intézménynek mely alkritériumokat kell teljesítenie a CAF modellben. Ezzel a döntéssel elsősorban a kisebb könyvtárakat szerettük volna hozzásegíteni ahhoz, hogy a saját nagyságrendjükre szabott feltételek mentén el tudjanak indulni a minőségmenedzsment útján.

A CAF modell lehetőséget ad az egyes kritériumok súlyozására. A könyvtári szervezetek sikerességét elsősorban a felhasználók véleménye határozza meg, így a fenti modellben az ügyfélközpontú eredmények (6. kritérium) és a kulcsfontosságú eredmények (9.kritérium) kapnak nagyobb súlysúlyt a pontozás során.

A pontozás során az egyes alkritériumokhoz tartozó értékelési szempontokat a könyvtár 0-5 skálán értékeli. Az egyes kritériumok összesen 100-100 pontot érnek, a fent említett 6. és 9. kivételével, amelyekben 150-150 pont érhető el. Az értékelés megkönnyítéséhez excel tábla áll rendelkezésre, amely a honlapunkról letölthető.

A minőségmenedzsment modell kidolgozásában magunkra nézve is fontosnak tartjuk az állandó fejlődést. A 2018-as pályázati ciklust követően – a tapasztalatokra alapozva – szeretnénk a modellt továbbfejleszteni, ezért arra bízgatjuk a kiadványt forgató szakembereket, hogy visszajelzéseikkel segítsék a KMÉR állandó megújítását. Szintén ezért döntöttünk az elektronikus kiadvány mellett, hogy a következő években is sikerüljön

az intézményeink számára naprakész, az aktuális fejlesztéseket figyelembe vevő értékelési keretrendszert a kezébe adni.

A dokumentum – jelen formájában – tartalmazza a KMÉR szempontjait: kritériumokat és alkritériumokat, ezt a részt valamennyi könyvtárnak figyelmébe ajánljuk. A mellékletekben ezt követik a Minősített Könyvtár címre pályázók számára készült segédletek.

A dokumentum kidolgozása során készítettünk egy fogalomtárat, amelyben a CAF fogalmaiból kiemeltük a könyvtárak számára legfontosabbnak ítélt szakkifejezéseket. A CAF teljes fogalomtára a következő elektronikus dokumentumban érhető el: https://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/53/70000/6_A_CAF_modszertan.pdf.

A szakirodalomjegyzékben egy válogatott ajánló bibliográfiát közöltünk, amely nem reprezentálhatja a teljességet. A Könyvtári Intézet Könyvtártudományi Szakkönyvtárában minden részkérdésre vonatkozóan bőséges hazai és külföldi szakirodalom áll rendelkezésre. A szakkönyvtár fizikai és virtuális tereibe minden olvasónkat hívogatjuk, bármilyen további kérdése van a minőségmenedzsment gyakorlatával kapcsolatban.

Bízunk benne, hogy a kiadvány nem csak a Minősített Könyvtár Címre pályázók, hanem a valamennyi – a használók igényeire fókuszáló – könyvtár számára hasznos lesz. A kiadványban ajánlott módszertan rendszeresen alkalmazása segít a folyamatos fejlesztés megalapozásában. Eredményes könyvtárfejlesztést és sikeres pályázást kívánunk!

A kiadvány szerzői

Budapest, 2018. március 27.

ADOTTSÁG KRITÉRIUMOK értékelése

1. kritérium: Vezetés

A KMÉR első kritériuma a szervezeten belüli felelős beosztásban lévő vezető (lehet igazgató, könyvtárvezető, szervezeti egység vezető, vagy egyéb titullal, megbízással bíró vezető) tevékenységére, vagyis a vezetés értékelésére összpontosít.

A vezető munkája összetett. Felel a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározásáért. Olyan környezet teremtéséért, amelyben a könyvtár jól működhet, a munkatársak a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak. Emellett biztosítania kell a könyvtár működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítását és vezetői szintű irányítását is. Támogatja a munkatársakat és minden érdekelt féllel, különösen a könyvtárhoz kapcsolódó társadalmi szereplőkkel, fenntartóval, egyéb partnerekkel jól működő viszonyt alakít ki és tart fenn.

1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

Legyen a könyvtárnak világos küldetése és jövőképe; működését alapvető értékek vezéreljék. Az iránymutatást adó dokumentumokat (küldetésnyilatkozat, SZMSZ vagy ügyrend, könyvtárismertető, könyvtárhasználati szabályzat) rögzítsék és tegyék láthatóvá.

A vezetőnek kell biztosítania, hogy a könyvtárat világos küldetés, jövőkép és alapvető értékek vezéreljék. Ez azt jelenti, hogy a szervezet küldetését (miért vagyunk / mi a feladatunk?), jövőképét (hová akarunk eljutni / milyen törekvéseink vannak?) és értékeit (mi vezérli a magatartásunkat?) a könyvtár hosszú távú sikerének megfelelően alakítja ki.

A vezetésnek a könyvtár honlapján kell mindezt kommunikálnia, továbbá biztosítania kell a megvalósításukat. Példaként szolgáló értékek: a könyvtáros etikai kódex, a demokrácia, a törvényesség, az ügyfélközpontúság, a sokszínűség, a tolerancia, a hátrányos helyzetűek megkülönböztetett támogatása, a nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség. A vezető teremtsen meg a feltételeket ahhoz, hogy ezek az értékek deklaráltan vezéreljék a könyvtár működését.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A könyvtár küldetésének és jövőképeinek megfogalmazása az érdekelt felek (fenntartó, igazgató stb.), valamint a munkatársak bevonásával.*
- b) *Deklarált az SZMSZ-ben (ügyrendben), hogy a könyvtárat mely értékek vezérlik.*
- c) *Deklarált a könyvtárismertetőben a könyvtár küldetése, jövőképe.*
- d) *A könyvtárhasználati szabályzatban az ügyfélközpontúság, a sokszínűség, a tolerancia, a hátrányos helyzetűek megkülönböztetett támogatása, a nemek közötti egyenlőség, a tisztességes bánásmód, biztonságos munkakörnyezet, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség deklarálása.*
- e) *A könyvtár honlapján elérhetőek legyenek a könyvtári alapidokumentumok (alapító okirat, SZMSZ, könyvtárhasználati szabályzat, küldetésnyilatkozat).*
- f) *A küldetés, a jövőkép és az értékek rendszeres felülvizsgálata.*
- g) *A kölcsönös bizalom, a lojalitás és a tisztelet erősítése a munkatársak és a vezető között (pl. a küldetés, a jövőkép és az értékek állandóságának figyelemmel kíséréseivel, valamint a jó vezetésre vonatkozó normák átértékelésével és új normák megfogalmazásával).*

1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

A vezető fejleszti, működteti és ellenőrzi a könyvtár tevékenységét. Egy megfelelően kialakított szervezeti felépítés, amelyben egyértelműek a feladat-, felelősségi- és hatáskörök, meghatározottak a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, garanciát nyújt a könyvtár eredményeire.

A vezető felelős a könyvtár teljesítményének javításáért, a szükséges változások menedzseléséért. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezető a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremt a folyamatos jobbító törekvéseknek.

A vezetőnek ismernie kell a fenntartó küldetését, jövőképét, értékrendjét is. Amennyiben a fenntartó nem rendelkezik dokumentált küldetéssel, jövőképpel, értékrenddel, úgy a vezetőnek kell saját intézménye számára megfogalmaznia azokat a releváns elvárásokat, melyek mentén a fenntartó sikerességét támogatni kívánja.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtárban dolgozó munkatársak munkaköri leírása összhangban van a könyvtár stratégiájával és terveivel, valamint a partneri elvárásokkal.*
- b) A könyvtár szervezeti felépítésében, teljesítményében és irányításában a szükséges változások azonosításra kerültek.*
- c) A szükséges változások a megvalósítás szempontjából rangsorolásra kerültek.*
- d) A TQM alapelvei és a PDCA ciklus a vezetői tevékenység során a gyakorlatban is érvényesüljenek*
- e) A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása a munkatársak és más érdekelt felek részére.*

1.4. alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel

A vezető feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a könyvtár tevékenységével kapcsolatban, ezért párbeszédet folytat a döntéshozókkal és más érdekelt felekkel.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár „érdekelt felekkel” kialakított kapcsolatainak értékelése.*
- b) Az „érdekelt felek” jelenlegi és jövőbeli elvárásainak feltérképezése.*
- c) A feltérképezés és az elemzés eredményeinek ismertetése a könyvtáron belül, illetve közzététele a könyvtár honlapján.*
- d) Tájékoztatás adása (évente legalább egy alkalommal) a fenntartónak a könyvtár működésének fontosabb jellemzőiről a jó gyakorlatokról és a szükséges fejlesztésekről. Ez történhet írásban, bemutató keretében, tapasztalatcsere úton vagy egyéb formában is.*

2. kritérium: Stratégia

A KMÉR második kritériuma a könyvtár küldetésének és jövőképeinek a megvalósítására vonatkozik. A kritérium megköveteli annak meghatározását, hogy melyik *az előre vezető út*, amelyet az intézmény követni kíván; a célok kitűzését, amelyeket el akar érni, és azt a módot, ahogyan a folyamatokat mérni akarja. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. Amennyiben a könyvtár nem rendelkezik önálló stratégiával - például mert egy nagyobb szervezet nem önálló egységként működik -, a hosszú távú tervezési folyamatokat kell vizsgálni, hogy azok milyen szerepet töltenek be a magasabb szintű stratégiai tervezésben.

A stratégia határozza meg a könyvtár szolgáltatásait és tevékenységeit, hogy milyen hatásokat kíván elérni. A sikeres végrehajtás érdekében a stratégiát tervekre, programokra, operatív és mérhető célokra kell bontani.

A tervezés során szem előtt kell tartani a könyvtár megújítása, fejlesztése iránti igényeket is. A stratégia és a tervek megvalósításának kritikus szemmel történő figyelemmel kísérése lehetővé teszi, hogy szükség esetén be lehessen avatkozni, kiigazításokat lehessen tenni. A stratégiai célok kitűzése magában foglalja az alternatívák közötti választást, a társadalmi környezet, a fenntartó és egyéb partnerek igényein alapuló prioritások felállítását, valamint a rendelkezésre álló erőforrások figyelembe vételét.

2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok

A stratégia kialakítása az érdekelt feleknek a jelennel és a jövővel összefüggő igényeire, valamint a külső környezetben megmutatkozó hatásokra, eredményekre és fejleményekre vonatkozó megbízható információk gyűjtésével kezdődik. Ezek az információk egyaránt nélkülözhetetlenek a könyvtár stratégiájának és egyéb terveinek kialakításához és megvalósításához.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A könyvtárhoz kapcsolódó érdekelt felek azonosítása és megismertetése a szervezet tagjaival.*
- b) *Az érdekelt felek igényeire, elvárásaira és elégedettségére vonatkozó információk tudatos és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata.*
- c) *A környezeti és a belső feltételek nyomon követésével a könyvtár erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és az intézményre leselkedő veszélyeknek a tudatos feltárása. SWOT elemzés készítése.*

2.2. alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján

A könyvtár stratégiájának összhangban kell állnia a működésének jogi szabályozásával és a szakmapolitikával, az érdekelt felek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel, valamint a szervezet teljesítményével és a külső környezettel kapcsolatban gyűjtött adatokkal. A felső vezetés által hozott döntéseknek és megállapított prioritásoknak világos célkitűzéseket kell tartalmazniuk a könyvtár eredményeire és társadalmi hatásaira, valamint azok elérésének módjára vonatkozóan. A stratégiában utalni kell a társadalmi környezetre gyakorolt hatásra is.

Az értékelés szempontjai:

- a) A küldetés és a jövőkép lebontása stratégiai (hosszú és középtávú) és működési (konkrét és rövid távú) célokra és feladatokra, figyelembe véve a megvalósítás kockázatait is.*
- b) Az érdekelt felek bevonása a könyvtár stratégiájának és terveinek kialakításába, azok igényeinek, prioritásainak figyelembevételével, és az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésével.*
- c) A könyvtár feladatainak értékelése az eredmények, az elért társadalmi hatások, az érdekelt felek által támasztott követelmények és a társadalmi felelősségvállalás szempontjából.*

3. kritérium: Munkatársak

A munkatársak a könyvtár legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a vezető feladata a munkatársak szaktudásának és képességeinek kezelése és fejlesztése egyéni és szervezeti szinten. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az elismerés és odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet megteremtése alapvetően fontos ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten tevékenykedjenek a siker felé vezető úton.

A munkatársak irányítása a változások idején különösen fontos. Az eredményes és hatékony emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás hozzásegíti a könyvtárat ahhoz, hogy elérje stratégiai céljait, valamint hogy hasznosítsa a munkatársak erősségeit és képességeit e célok elérése érdekében. Fontos annak felismerése, hogy csak elégedett munkatársak révén juthat el a könyvtár az elégedett felhasználókig.

3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment

A vezető a könyvtár stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze a munkatársak kompetenciáit. Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a könyvtár küldetésének, jövőképeinek és céljainak megvalósításába. Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a könyvtár által meghatározott emberi erőforrás fejlesztési terv összhangban áll-e a könyvtár stratégiai céljaival.

Az értékelés szempontjai:

- a) A jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet 3-5 évenkénti elemzése, figyelembe véve az érdekelt felek igényeit és elvárásait, továbbá a könyvtár stratégiáját.*
- b) A könyvtár küldetésének megvalósításához szükséges munkaerő-gazdálkodás (felvétel, munkaerő-átcsoportosítás, fejlesztés), amely figyelembe veszi a feladatok és felelősségek megfelelő elosztását.*
- c) A munkatársak kompetenciáinak folyamatos fejlesztése, önállóságuk biztosítása*

4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások

A könyvtárak stratégiai és működési céljait kellő erőforrások meglétével, azok megfelelő ki- és felhasználásával tudják megvalósítani. A pénzügyi, információs, technológiai és munkatársi erőforrásokkal párhuzamosan a könyvtárak számára is elengedhetetlen forrást jelentenek a külső környezetükből származó partnerkapcsolatok. Ahhoz, hogy a szervezet eredményesen tudjon működni, terveit minél előbb meg tudja valósítani, a fenti erőforrásokat körültekintően kell kialakítani, fenn kell tartani és meg kell tudni újítani, illetve hatékonyan kell menedzselni.

Minél több szervezettel, minél változatosabb módon kapcsolódik, épít ki hálózatot egy könyvtár, minél körültekintőbben és intenzívebben reagál felhasználói visszajelzéseire és az így begyűjtött információt minél nagyobb gonddal forgatja vissza saját működésének javítása érdekében, annál eredményesebbé tud válni.

4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

A könyvtár működése szempontjából fontos, hogy azonosítsa azokat az intézményeket, társadalmi vagy civil szervezeteket, szolgáltatókat, akikkel működése során kapcsolatot tart fenn. Törekedjen külső partneri körének bővítésére, annak érdekében, hogy stratégiai céljait, felhasználóinak igényeit, elvárásait minél szélesebb körben képes legyen kielégíteni és azokat hosszú távon kamatoztatni.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A könyvtár működésének szempontjából meghatározó partnerek azonosítása. A könyvtár szerepének meghatározása a partner működésében. A partnerek folyamatos tájékoztatása a könyvtár számukra lényegi folyamatairól, eredményeiről.*
- b) *Közös projektek kezdeményezése*
- c) *Könyvtári trendek követése, jó gyakorlatok integrálása a könyvtári szervezetbe.*
- d) *Partnerkapcsolat és/vagy hálózat kialakítása és fenntartása a meghatározó érdekelt felekkel (pl. szakmai partnerekkel, a nemzeti könyvtárral, a megyei hatókörű városi könyvtárral, hasonló típusú könyvtárakkal, állampolgárokkal és állampolgári közösségekkel, civil szervezetekkel, érdekcsoportokkal).*
- e) *Szakmai egyesületek, érdekképviseleti szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben való részvétel.*

4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

A felhasználók a partneri körnek azon tagjai, akik igénybe veszik a szolgáltatásokat, ezért érdekelték abban, hogy a könyvtár szolgáltatásai minél magasabb szinten megfeleljen szükségleteiknek. Az ettől a csoporttól származó igények és visszajelzések meghatározzák a szervezet működését, így naprakész tájékoztatásuk, beavatásuk és bevonásuk fontos a könyvtárral kapcsolatos eseményekbe, történésekbe, tevékenységekbe. A felhasználók visszajelzései iránymutatást adhatnak a szolgáltatásfejlesztéshez, innovációk bevezetéséhez.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A könyvtárhasználók elképzeléseinek, igényeinek, javaslatainak és panaszainak kifejezésére való bátorítás.*
- b) *Kommunikációs felületek számbavétele a könyvtárhasználók tájékoztatása céljából.*

- c) *A könyvtárhasználók bevonása a könyvtár tudatos működésébe (energiatakarékosság, hulladékgazdálkodás) és értékelésébe.*

4.6. alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás

A könyvtár infrastruktúrájának értékelése, felülvizsgálata és a hatékonyság, költséghatékonyság, a fenntarthatóságra való törekvés állandó célja kell, hogy legyen a könyvtáraknak. A könyvtár eszközeivel kiszolgálja ügyfeleit és támogatja ergonómiai és hatékonysági szempontból a munkatársak munkáját. A könyvtár által felhasznált anyagok környezetre gyakorolt hatása, ezek tudatos használatára való törekvés szükséges mind a munkatársak, mind a felhasználók körében a társadalmi felelősségvállalás érdekében.

Az értékelés szempontjai:

- a) *Az épület, irodahelyiségek, eszközök és anyagok rendszeres karbantartása, alkalmasságának felülvizsgálata.*
- b) *Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása.*
- c) *A könyvtár tereinek rendelkezésre bocsátása a helyi közösségek számára, ezek kihasználtságának értékelése.*

5. kritérium: Folyamatok

Egy könyvtáron belül számos folyamat zajlik. Minden egyes folyamat egy sor egymással összefüggő tevékenységből áll, amelyek a meglévő és kívülről bevont erőforrások felhasználásával szolgáltatást hoznak létre, és ezáltal pozitív eredményt és hatást fejtenek ki a társadalom és annak képviselői számára.

A folyamatszabályozás az a módszer, ahogyan a könyvtár azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a stratégia és tervezés támogatása érdekében. A folyamatközpontú működés kiépítésekor rendszerbe kell foglalni, tudatossá, átláthatóvá kell tenni a munkafolyamatokat, ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése és kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzása, az esetleges felelősségek megállapítása.

A CAF 2013-as modelljében háromfajta folyamatot különböztethetünk meg, amelyek eredményessé tesznek egy könyvtárat attól függően, hogy milyen e folyamatok és az egymásra gyakorolt hatásuk minősége. Ezek

- a *kulcsfolyamatok*, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, és amelyek döntő szerepet játszanak a könyvtári szolgáltatások működtetésében és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában – ezek jellemzően a szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok, közvetlenül a könyvtárhasználókra irányulnak és nagyban befolyásolják a könyvtár sikerességét;
- a *vezetési folyamatok*, amelyek a szervezetet irányítják – ezek jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok, a személyi és anyagi erőforrásokra vonatkoznak;
- a *támogató folyamatok*, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják – ezek jellemzően az operatív háttér működtetéséhez kapcsolódó folyamatok, támogatják a könyvtárhasználókkal való munkát, de nem közvetlen kapcsolatban zajlanak.

A folyamatközpontú működés elősegíti a könyvtárhasználók töretlenül változó igényeinek kielégítését, a hatékonyság növelését, valamint a tudatos munkaszervezést.

5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

A folyamatszabályozás első lépéseként azonosítani kell azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek partnereink számára a legfontosabbak, amelyekkel leggyakrabban találkozhatnak. A kiválasztás szempontja továbbá lehet az is, hogy melyek azok a munkafolyamatok, amelyek partnereink és saját megítélésünk szerint megújításra, módosításra szorulnak. A folyamatok átvizsgálásakor a folyamatgazdák segítségével a munkatársak, a partneri igények figyelembevételével elkészítik az adott folyamat (részfolyamat) dokumentációját. A dokumentáció célja, hogy jól körülírhatóan rögzítsük az adott folyamat lépéseit, a beépített ellenőrzési pontokon adatokat gyűjtsünk, melyeknek segítségével mérni tudjuk a folyamatok minőségét. Az adatok elemzése segít a szükséges módosítások elvégzésében.

Az értékelés szempontjai:

- a) *Azonosítják a folyamatokat (folyamatleltár), bevonva - ha vannak - az érintett munkatársakat is.*
- b) *Elkészítik a folyamatszabályozás dokumentumait (folyamatábra, folyamatleírás)*
- c) *Meghatározzák a folyamatok ellenőrzési pontjait, az ellenőrzés menetét, gyakoriságát, felelősét.*

d) Feltárják és dokumentálják az észlelt hibák, eltérések okait és kockázatait. Ezen információk alapján folyamatosan fejlesztik folyamataikat.

5.2. alkritérium: Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások

A könyvtárak legfontosabb partnerei a könyvtárhasználók. A felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások kidolgozása és működtetése nagyban befolyásolja a könyvtár sikerességét. Lényeges, hogy az intézmény szolgáltatásait az adott felhasználói kör számára fejlessze. Ennek előfeltétele, hogy figyelembe veszi és felméri javaslataikat és igényeiket.

A könyvtárnak meg kell teremtenie a lehetőségét annak, hogy szolgáltatásairól minél többféle módon tájékozódhassanak a felhasználók és észrevételeikről visszajelzést küldhessenek.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár időközönként felméri a szolgáltatásokkal kapcsolatos használói igényeket.*
- b) A szolgáltatások tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit.*
- c) A könyvtár biztosítja, hogy a használókat érintő útmutatások, szabályok és egyéb információk többféle formátumban (nyomtatott, elektronikus) könnyen hozzáférhető, világosak és közérthetőek legyenek.*
- d) Panaszkezelési rendszert dolgoz ki és működtet.*

EREDMÉNY KRITÉRIUMOK értékelése

6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények

A könyvtárhasználók véleménye a könyvtárról meghatározza a működést, a stratégia kialakítását és a szolgáltatásokat. Visszajelzésük, közvetlenül kifejezett elégedettségük, véleményük meghatározzák a könyvtár működési és teljesítménymutatóit. Míg a vélemények alapvetően szubjektív kifejezési módok, ugyanakkor objektív, számszerű adatokban is realizálódnak (pl.: ügyfélpanaszok száma). Általánosságban elmondható, hogy a teljesítménymutatók javulása mögött a könyvtárhasználók elégedettségének növelése áll.

6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye

A könyvtárhasználók véleményének megismerése, elégedettségük, az hogy közvetlenül a felhasználóktól gyűjtsön a könyvtár objektív információkat, alapvető fontosságú. Ennek eszközei lehetnek a kérdőívek, fókuszcsoportos beszélgetések, vagy állampolgári, illetve ügyfélforumok. Nem elég rendszeres időközönként elvégezni a méréseket, azok értékelése után a megfelelő következtetéseket levonva, a változtatás érdekében fejlesztéseket szükséges mérlegelni, megvalósítani.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A könyvtárról alkotott általános kép, a könyvtár megítélése, szerepe a közösség életében.*
- b) *A könyvtár megközelíthetőségével, különböző csatornákon való elérhetőségével, reakcióidőkkel, a könyvtár bútorzatával kapcsolatos visszajelzések.*

6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

A belső teljesítménymutatókkal is hasznos követni, mérni a felhasználók számára nyújtott szolgáltatások minőségét, mivel ezek egzakt módon rámutatnak arra, hogy a könyvtár eredményei hogyan tükrözik a felhasználók elégedettségét. A belső teljesítménymutatók számszerű információt szolgáltatnak arról, hogy a könyvtár által nyújtott szolgáltatások milyen mértékben képesek kiszolgálni a felhasználók igényeit és elvárásait.

Az értékelés szempontjai:

A részvétellel kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a) *A partnerek, de különösen a könyvtárhasználók bevonása a szolgáltatások tervezésébe*
- b) *A partnerek, de különösen a könyvtárhasználók javaslatainak, tájékoztatásuknak, és a közös felülvizsgálatoknak száma*

A könyvtár elérhetőségével kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- c) *A szolgáltatások elérhetősége, kihasználtsága, a könyvtár vagy az egyes könyvtári részek nyitva tartási ideje*
- d) *Várakozási idő, online és személyes ügykezelési és ügyfeldolgozási idő és ezekre vonatkozó visszajelzések*

A szolgáltatások nyújtásának kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- e) A könyvtár eredményeinek, statisztikai adatainak, céljainak nyilvános elérhetősége*
- f) Szakértői vizsgálatok eredményeinek hatása*
- g) Az információk elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának*

A szolgáltatások minőségére vonatkozó indikátorok eredményei az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- h) Panaszok száma, feldolgozási, megválaszolási idejük*

7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A munkatársakkal kapcsolatos eredményeknek a szervezet által a munkatársak kompetenciája, motivációja, elégedettsége, véleménye és teljesítménye terén elért eredményeket tekinthetjük. Ez a kritérium is kétfajta eredményt különböztet meg. Egyrészt a munkatársak véleményét, elégedettségét mutató adatok (szubjektív eredmény), amelyekről a munkatársakat közvetlenül kérdezik meg (pl. kérdőívek, felmérések, fókuszcsoportok, értékelések, interjúk és képviselőkkel folytatott konzultációk útján). Másrészt a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók (objektív eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársai elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából.

7.1. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján

Ez az alkritérium azt értékeli, mennyire elégedettek a munkatársak a munkahelyükkel, illetve motiváltak-e abban, hogy a mindennapi munkavégzés során a legjobb teljesítményüket nyújtsák a szervezet érdekében. A könyvtári szervezetek számára fontos a munkatársak véleményének megismerése és elégedettségük mérése a szervezettel, valamint annak szolgáltatásaival kapcsolatban.

Az értékelés szempontjai:

A munkatársak általános véleményével, elégedettségével kapcsolatos eredmények az alábbi területeket érinthetik:

- a) *A szervezet arculata és általános teljesítménye (a társadalom, a használók, egyéb érdekelt felek szempontjából).*
- b) *A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és döntési folyamataiba, továbbá tudatos ismeretük a szervezet küldetésére, jövőképeire és értékeire vonatkozóan.*
- c) *A munkatársak bevonása a fejlesztésre irányuló tevékenységekbe.*
- d) *A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd.*

A vezetésre és a szervezet irányítási rendszerének megítélésére vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik:

- e) *A szervezet különböző folyamatainak tervezése és irányítása.*
- f) *A feladatok és felelősségek szétosztása, valamint a munkatársakkal kapcsolatos értékelési rendszer.*
- g) *Az egyéni erőfeszítések jutalmazásának mértéke és minősége.*

A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik:

- h) *Munkahelyi légkör (pl. a munkahelyi konfliktusok, panaszok vagy személyügyi problémák, egy személy ellen irányuló csoportos zaklatás kezelése) és szervezeti kultúra (pl. a különböző osztályok és egységek közötti kapcsolat).*
- i) *A szociális kérdések kezelése (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészség megőrzése, védelme).*
- j) *Az esélyegyenlőség kezelése, a tisztességes bánásmód és magatartás a szervezeten belül.*
- k) *Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége és kialakítása (pl. ergonómiai kérdések).*

Az életpálya és szakértelem fejlesztésére vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik:

- l) Tervezett kompetenciafejlesztés.*
- m) Bátorítás, támogatás és felhatalmazás.*
- n) A szervezet stratégiai céljaival kapcsolatos továbbképzések minősége és hozzáférhetősége.*

8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A könyvtár küldetése mindig a társadalom meghatározott elvárásainak és igényeinek kielégítése. A küldetéshez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően az intézménynek magának is felelős magatartást kell tanúsítania a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás érdekében olyan területeken is mint például az információszabadság, vagy az információs esélyegyenlőség. Ez a társadalmi szerepvállalás magában foglalhatja a könyvtár hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme, a társadalmi különbségek csökkentése, az etikus magatartás, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén.

A társadalmi felelősségvállalás elsősorban a könyvtár azon akaratát tükrözi, hogy egyrészt társadalmi és környezeti szempontokat is érvényre juttasson döntési folyamatai során (lásd 2. kritérium), másrészt pedig képes legyen reagálni döntéseinek és tevékenységeinek a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásaira. Optimális esetben a társadalmi felelősségvállalás is szerves részét képezi a könyvtár stratégiájának. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a könyvtár stratégiájának felülvizsgálatánál a társadalomra gyakorolt hatását is felülvizsgálja és céljait az alábbi szempontok figyelembevételével határozza meg.

Egy szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalása javításán dolgozik:

1. Javítja hírnevét és arculatát a társadalom egésze számára.
2. Javítja a munkaerő vonzására és megtartására, valamint a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének fenntartására irányuló képességeit.
3. Javítja kapcsolatait a közvetlen célcsoportjába tartozó használókkal, a médiával, és általában a közösséggel, amelyben működik és egyéb partnerekkel.

Ezek a mérőszámok lehetnek a társadalom véleményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó mennyiségi és minőségi mutatók (8.1. alkritérium) és a szervezet teljesítményének értékeléséhez kapcsolódó mennyiségi mérőszámok (8.2. alkritérium).

8.1. alkritérium: A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól

Az alkritériumhoz kapcsolódó mérések arra fókuszálnak, hogy a közösség hogyan ítéli meg a könyvtár teljesítményét helyi, nemzeti és nemzetközi szinten. Ezeket az információkat különböző forrásokból gyűjtheti be a szervezet, így pl. felmérésekből, beszámolókból, nyilvános sajtóeseményekből, továbbá az együttműködő partnerek és az érdekelt felek visszajelzéseiből.

Ezek az értékelések rámutathatnak a könyvtár társadalmi és környezeti stratégiájának eredményességére. Ide tartozik a könyvtár működéséről kialakult kép, az információszabadsághoz való hozzájárulás, az életminőségre gyakorolt hatás, a környezetvédelemhez való hozzáállás és az e téren elért eredmények.

Az értékelés szempontjai:

- a) A társadalom arra vonatkozó ismerete, hogy a könyvtár teljesítménye milyen hatást gyakorol a használók életminőségére, társadalmi innovációra való törekvés megvalósítása (pl. egészségudatosság, digitális írástudás támogatása, humanitárius programokban való részvétel, hátrányos helyzetű emberek támogatása, helyi nyilvánosság fóruma).*
- b) A könyvtár hírneve (pl. a könyvtárról mint társadalmi szereplőről kialakult vélemény).*

- c) *A könyvtár helyi, regionális, országos és nemzetközi társadalmi hatásának gazdasági szempontú megítélése (pl. kisvállalkozók információs igényeinek kielégítése).*
- d) *A könyvtár környezetvédelemhez való hozzáállásának társadalmi megítélése (pl. fenntartható energiagazdálkodás, zaj- és levegőszennyezés elleni védelem, tömegközlekedés használatára, kerékpározásra való ösztönzés, szelektív hulladékgyűjtés).*
- e) *A könyvtár társadalmi hatásának megítélése a tekintetben, hogy milyen módon támogatja az állampolgárok demokratikus részvételét helyi, regionális, országos és nemzetközi szinten (pl. a helyi nyilvánosság megteremtése, a polgárok döntési folyamatokba való bevonása).*
- f) *A könyvtár közösségfejlesztési folyamatokra való hatásáról kialakult kép (a könyvtárra mennyire tekintenek közösségi térként).*

9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

A könyvtár rövid-, közép- és hosszú távú sikerességének értékelése szempontjából lényeges eredményeket (illetve az azokhoz rendelt mérőszámokat) kulcsfontosságú eredményeknek tekintjük. Ezen eredménymutatók segítségével értékelheti a könyvtár a folyamatait és azt, hogy milyen mértékben tudja elérni a küldetéséhez, jövőképehez és stratégiájához rendelt céljait és az azokhoz tartozó célértékeket.

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

- *Külső eredmények:* a könyvtár által létrehozott szolgáltatásokhoz, valamint a könyvtár eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a könyvtár küldetéséhez és jövőképehez, stratégiaalkotásához és tervezéséhez, valamint kulcsfontosságú folyamataihoz kapcsolódnak és az e területeken alkalmazott gyakorlat eredményességéről nyújtanak információt a könyvtár számára.
- *Belső eredmények:* főként a könyvtár belső működésének eredményességéhez és a könyvtár hatékonyságához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a könyvtár emberi erőforrásainak, egyéb erőforrásainak és a támogató folyamatainak irányításához kapcsolhatók.

9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

A *külső eredmények* azt mutatják meg, hogy a könyvtár stratégiájának megvalósítása során mennyire képes a partnerek elvárásainak eleget tenni, összhangban a küldetésével és jövőképevel. Minden könyvtárnak értékelnie kell, hogy milyen mértékben képes elérni a stratégiájában és az ahhoz kapcsolódó terveiben megfogalmazott céljait. Ezen adatok alapján kell értékelni azt is, hogy milyen mértékben képes javítani szolgáltatásait, eredményeit és tevékenységének hosszabb távú hatását.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A könyvtár szolgáltatásaihoz rendelhető eredménymutatók (mennyiségi és minőségi mérőszámok, aktív olvasók száma, kölcsönzött dokumentumok száma, kölcsönözhető állomány népszerűsége, feldolgozás gyorsasága stb.).*
- b) *A könyvtár eredményességét alátámasztó mutatók (szolgáltatások eredményei és azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybe vevőire)*
- c) *A szolgáltatások megújításához kapcsolható eredmények*
- d) *Ellenőrzések és auditálások eredményei (szakértői jelentés, fenntartói értékelés, fenntartói díj, minőségügyi díjak stb.)*

1. sz. melléklet: Áttekintő táblázat a KMÉR egyes kategóriáiban vizsgálandó kritériumokról és alkritériumokról

| Kritérium | | Alkritérium | III. kat. 1-5 | II. kat. 6-20 | I. kat. 21- |
|---|--|---|------------------|------------------|----------------|
| Adottságkritériumok | 1. Vezetés | 1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek | X | X | X |
| | | 1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése | X | X | X |
| | | 1.3. A vezetői támogatás és példamutatás | | X | X |
| | | 1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel | X | X | X |
| | 2. Stratégia | 2.1. Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok | X | X | X |
| | | 2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények, elvárások alapján | X | X | X |
| | | 2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata | | | X |
| | | 2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben | | X | X |
| | 3. Munkatársak | 3.1. Emberierőforrás -menedzsment | X | X | X |
| | | 3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése | | X | X |
| | | 3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása | | X | X |
| | 4. Együttműködés, partnerek, erőforrások | 4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel | X | X | X |
| | | 4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal | X | X | X |
| | | 4.3. Hatékony forrásgazdálkodás | | X | X |
| | | 4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése | | X | X |
| | | 4.5. IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése | | X | X |
| | | 4.6. Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás | X | X | X |
| | 5. Folyamatok | 5.1. Folyamatok működtetése összhangban a könyvtár céljaival | X | X | X |
| | | 5.2. Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások | X | X | X |
| 5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása | | | | X | |
| Eredménykritériumok | 6. Ügyfélközpontú eredmények | 6.1. A könyvtárhasználók véleménye | X | X | X |
| | | 6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés | X | X | X |
| | 7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények | 7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján | X | X | X |
| | | 7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján | | X | X |
| | 8. Társadalmi felelősséggel kapcsolatos eredmények | 8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól | X | X | X |
| | | 8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérési mutatók | | | X |
| | 9. Kulcsfontosságú eredmények | 9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók | X | X | X |
| | | 9.2. A könyvtár szervezeti működésének eredményességi mutatói | | | X |
| | Összesen: | | | 16 | 24 |

2. sz. melléklet: Önértékelő lap sablon - segédlet a III. kategóriába tartozó könyvtárak számára adottságaik értékeléséhez

Adottságok értékelése

Az értékelés megkezdésekor ki kell választani, hogy a vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet a PDCA ciklus logikájában melyik szintet éri el. Fontos szem előtt tartani, hogy egy terület csak akkor sorolható magasabb szintre, ha az alatta lévő szinthez rendelt feltételek maradéktalanul teljesülnek.

A 0–5-ig terjedő skálán minden egyes szinthez meg van határozva egy értéktartomány. A kiválasztott szinthez megadott értéktartomány keretei között kell értékelni, hogy a szervezet az adott szinten belül milyen érettségi fokot ér el.

Az önértékelés pontszámainak megállapításához a következők az irányadók.

| Az adottságkritériumokhoz kapcsolódó szint leírása | Értékelés |
|--|------------------|
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó- vagy megbízható információ.</i> | 0 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó terület működtetését megtervezték, illetve vannak erre vonatkozó tervek.</i> | 1 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területet a szervezet a tervek szerint működteti.</i> | 2 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatokat ellenőrzik, és felülvizsgálják, hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítják-e meg.</i> | 3 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján szükség szerint javítják/fejlesztik a szervezet működését.</i> | 4 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzák a folyamatos fejlesztés módszereit. Tudatosan tervezik és értékelik a szervezet működését, és fejlesztik tovább azt a más szervezetektől történő tanulás segítségével (benchlearning és benchmarking módszerek alkalmazásával).</i> | 5 |

3. sz. melléklet: Önértékelő lap sablon - segédlet a III. kategóriába tartozó könyvtárak számára eredményeik értékeléséhez

Eredmények értékelése

Az eredményeket pontozó értékelési táblában két szempont alapján kell a szervezet eredményeit áttekinteni: az eredmények időbeli változása (tendencia) és az eredményeknek a célokhoz viszonyított alakulása szempontjából. Az értékelés legmagasabb szintje akkor érhető el, ha az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeihez képest.

Az eredmények értékelésénél tehát egyfelől azt kell vizsgálni, hogy a szervezet eredményei hogyan alakultak az elmúlt időszakban, azaz pozitív vagy negatív tendencia figyelhető-e meg a vizsgált terület (alkritérium) eredményességénél. Másfelől azt is értékelni kell, hogy ezek az eredmények milyen viszonyban vannak a kitűzött célokkal, azaz sikerült-e a szervezetnek a vizsgált területen (alkritériumnál) elérnie, esetleg meg is haladnia céljait.

Az önértékelés pontszámainak megállapításához a következők az irányadók.

| Az eredménykritériumokhoz kapcsolódó szint leírása | Értékelés |
|--|------------------|
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen nincsenek mérhető eredmények vagy nincs erre vonatkozó információ.</i> | 0 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.</i> | 1 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.</i> | 2 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.</i> | 3 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül.</i> | 4 |
| <i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.</i> | 5 |

4. sz. melléklet: Kritériumdokumentumok

| Kritérium | Lehetségesen vizsgált dokumentumok és a dokumentum elérhetősége |
|---|---|
| 1. Vezetés | |
| 1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek | Küldetésnyilatkozat (honlap) Jövőkép (honlap) SZMSZ (honlap) Könyvtárhasználati szabályzat (honlap) Könyvtárismertető (papíralapon/honlap) Értékrend (honlap) |
| 1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése | SWOT elemzés (helyszín) Stratégiai terv (honlap) Munkaköri leírások (helyszín) Szervezeti felépítés ábrája (honlap) Belső és külső kommunikációs terv (honlap) Munkaterv, éves beszámoló (honlap) |
| 1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel | Partneri elégedettségi vizsgálatok és azok elemzése (honlap) Beszámoló, munkaterv (honlap) |
| 2. Stratégia | |
| 2.1. Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok | SWOT elemzés (stratégia, helyszín) |
| 2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények, elvárások alapján | Stratégiai terv (honlap) |
| 3. Munkatársak | |
| 3.1. Emberierőforrás -menedzsment | Emberi erőforrás stratégiai terv (helyszín) Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét (helyszín) |
| 4. Együttműködés, partnerek, erőforrások | |
| 4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel | Partnerlista (helyszín) Benchmarking elemzés (honlap) |
| 4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal | Külső kommunikációs terv a könyvtárhasználók felé (helyszín) Panaszkezelési nyilatkozat (helyszín) |
| 4.6. Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás | Az akadálymentesítésre tett intézkedés dokumentumai (helyszín) |
| 5. Folyamatok | |
| 5.1. Folyamatok működtetése összhangban a könyvtár céljaival | Folyamatleltár (honlap) Folyamatleírások (helyszín) Kockázatelemzések (helyszín) |
| 5.2. Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások | Használói igényfelmérések (honlap) Könyvtári szabályzatok, útmutatók, egyéb információk (honlap, helyszín) Panaszkezelési szabályzat (honlap) A PDCA ciklus érvényesülését bizonyító dokumentumok (helyszín) |

| | |
|---|---|
| | Az innovációs folyamatokat (folyamatjavító intézkedések, források, kockázati tényezők) bemutató dokumentumok (helyszín) |
| 6. Ügyfélközpontú eredmények | |
| 6.1. A könyvtárhasználók véleménye | Használói elégedettségi vizsgálatok (honlap) |
| 6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés | Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók (honlap) Panaszkezelési szabályzat (honlap) Bechmarking-elemzések (honlap) |
| 7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények | |
| 7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján | A dolgozói elégedettségmérés eredményei (helyszín) Szervezeti kultúra felmérés eredményei (helyszín) Anyagi és erkölcsi elismerés eljárás rendje (helyszín) |
| 8. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények | |
| 8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól | Médiaszereplések listája (honlap) Esélyegyenlőségi terv (honlap) A helyi társadalom véleményének megismerését szolgáló vizsgálatok (honlap) |
| 9. Kulcsfontosságú eredmények | |
| 9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók | Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók. (honlap) |

5. sz. melléklet: Fogalommagyarázat¹

Benchmarking

Az Európai benchmarking magatartási kódex (European Benchmarking Code of Conduct) szerint a benchmarking nem más, mint egy szervezet összehasonlítása más szervezetekkel és az ezen összehasonlítás által feltártakból történő tanulás.

Manapság inkább az egymástól tanulás (benchlearning) kifejezéssel utalnak rá, mivel a tudás-, információ- és olykor erőforrás-megosztáson alapuló szervezetfejlesztési módszerek elsajátítása eredményesnek bizonyult a szervezeti változások bevezetése terén. Csökkenti a kockázatokat, hatékony és időt takarít meg.

A gyakorlatban a benchmarking általában felöleli

- a szervezet teljesítményének, működésének és folyamatainak rendszeres összevetését más, a szervezet által jónak, jó gyakorlatot alkalmazónak tartott szervezetekkel;
- a szervezet teljesítménye és a vizsgált jó gyakorlat közötti eltérések azonosítását;
- a teljesítmény javítását célzó új megközelítések keresését;
- a javítások megvalósítása és a végrehajtásuk követését, valamint
- a haladás folyamatos ellenőrzését és a hasznok számbavételét.

Érdekeltek/Érdekelte felek (Stakeholders)

Érdekelte felek mindazok, akiknek pénzügyi vagy egyéb érdeke fűződik a szervezet tevékenységéhez, így a politikai döntéshozók, állampolgárok/ügyfelek/felhasználók, alkalmazottak, társadalom, civil- és kormányzati szervezetek, felügyeleti szervek, média, beszállítók stb. A belső és külső érdekeltnek négy fő csoportba sorolhatók:

- politikai hatalom;
- állampolgárok/ügyfelek;
- a szervezetben dolgozó munkatársak;
- partnerek

Eredmény (Output)

Az eredmény kifejezés egy folyamat közvetlen eredményét jelöli, így például késedelmi díj, felújított épületek. Ezt összehasonlítva a ráfordításokkal kapjuk meg a szervezeti működés, illetve cselekvés hatékonyságát, míg az eredményességet a kitűzött cél és a ténylegesen elért eredmény közötti viszony jelöli, megmutatja, hogy milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött, elvárt célt. Fontos hangsúlyozni, hogy a közvetlen eredmény önmagában nem mutatja meg a működés társadalmi hasznosságát.

Megkülönböztetünk közbenső és végső eredményeket. A közbenső eredmény a folyamat közbenső szakaszaiban létrejött termékeket vagy szolgáltatásokat jelenti, függetlenül attól, hogy azok a folyamat során átkerülnek-e egyik szervezeti egységtől egy másikhoz vagy egyik folyamatból egy másikba. A végső eredmény a közvetlen kedvezményezettekhez kapcsolódik, akik lehetnek a szervezeten belüli vagy azon kívüli szereplők.

Fenntartható fejlődés (Sustainable development)

¹ A válogatott fogalomjegyzék a CAF 2013 modell. Fejlesztési módszertan. Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató alapján készült. A fogalmakról lásd bővebben:

https://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/53/70000/6_A_CAF_modszertan.pdf

A jelen szükségleteinek kielégítésére alkalmas fejlődés, amely nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését.

Folyamat (Process)

Egymáshoz kapcsolódó tevékenységek sorozata, amely a bemeneti erőforrásokat (input) eredményekké (output) alakítja át, úgy, hogy ezalatt értéket hoz létre.

Hatás (Outcome)

Az angol nyelvű szakirodalomban az outcome kifejezéssel jelölik azt az átfogó hatást, amelyet az output (eredmény) gyakorol a közvetlen kedvezményezettekre és érdekeltekre (belsőkre és külsőkre egyaránt) vagy a szélesebb társadalomra, így például nő a beiratkozott olvasók -, vagy a kölcsönzések száma. Példa az Eredmény (output) és Hatás (outcome) közötti különbség értelmezéséhez: A fegyvertartás feltételeinek szigorítása kevesebb tartási engedély kiadásához vezet. Ennek a szigorításnak az eredményeként kevesebb lőfegyver lesz a társadalom birtokában. Ugyanakkor a szigorítás hatására hosszú távon a társadalom szintjén magasabb fokú biztonságérzet valósulhat meg.

Innováció (Innovation)

Az innováció a jó ötletek új szolgáltatásokra, folyamatokra, eszközökre, rendszerekre és emberek közötti kapcsolatokra való átültetésének folyamata. A szervezet akkor mondható innovatívnak, amikor egy feladatot a munkahelyen újnak számító módon oldanak meg, vagy amikor a szervezet az ügyfeleknek új szolgáltatást kínál új módon

Minőségirányítási rendszer

Olyan összehangolt tevékenységek halmaza, amelyek a szervezet irányítására és ellenőrzésére irányulnak azzal a céllal, hogy folyamatosan fejlesszék a szervezet teljesítményének hatékonyságát és eredményességét.

Partnerkapcsolatok (Partnership)

Harmadik felekkel megvalósuló kereskedelmi vagy nem kereskedelmi alapú tartós munkakapcsolat egy közös cél elérése érdekében, amely a szervezet, annak ügyfelei, illetve az érdekeltek számára hozzáadott értéket teremt. Ilyen partnerség alakulhat ki a közigazgatási szervvel együttműködő társszervekkel, vagy a társadalmi csoportokat képviselő szervezetekkel.

PDCA ciklus (PDCA cycle)

W. Edwards Deming által kidolgozott négyszintű ciklus, amely a folyamatos fejlesztés négylépéses logikai felépítését szemlélteti.

Szintjei:

- Plan: Tervezés (a tervezés fázisa)
- Do: Megvalósítás (a megvalósítás fázisa)
- Check: Ellenőrzés (az ellenőrzés fázisa)
- Act: Beavatkozás (a cselekvés, kiigazítás és javítás fázisa)

Azt hangsúlyozza, hogy a fejlesztési programokat körültekintő tervezéssel kell elindítani, amit hatékony cselekvés követ. A következő lépés az ellenőrzés, végül a kiigazításra (beavatkozásra) kerül sor. Mivel folyamatos ciklusról van szó, ezután ismét a körültekintő tervezés fázisa következik.

Stratégia (Strategy)

A szervezet hosszú távú terve, amely a szervezet kiemelt céljainak elérését, valamint küldetésének megvalósítását támogató akciókat tartalmazza.

Szervezeti kultúra

Az a teljes magatartási, etikai és értéktartomány, amelyet a szervezet tagjai továbbadnak, gyakorolnak és megerősítenek. A szervezeti kultúrára befolyással lehetnek az állami, társadalmi, politikai és jogi hagyományok és rendszerek.

Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility)

Az állami és a magánszektor szervezeteinek kötelezettségvállalása, amelynek keretében a foglalkoztatottakkal, családjaikkal, a helyi közösségekkel és a társadalommal együttműködve közösen hozzájárulnak a fenntartható fejlődéshez, azon keresztül pedig az életminőség javításához. A társadalmi felelősségvállalás célja, hogy mind a szervezetek, mind a társadalom számára előnyöket teremtsen.

A közszolgáltatást nyújtó szerveknek alapfeladatuk ellátásából adódóan fontos társadalmi szerepük van. Azonban ezen társadalmi szerepükön felül működésükkel más hatást is kifejtenek a társadalomra, például a környezetvédelem (pl. irodai papír felhasználás, hulladék toner keletkezésén keresztül) vagy a foglalkoztatás (mint a környék egyik munkáltatója) területén.

Teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management)

Vezetési filozófia, amely a szervezet minden területére és minden folyamatára kiterjed a termékek és szolgáltatások minőségének, valamint a szervezet hatékonyságának folyamatos fejlesztése érdekében.

Ügyfélközpontú, mivel elemzési módszerek és eszközök igénybevétele, és minden munkatárs bevonásával, csapatmunka révén folyamatosan fejleszti a munkafolyamatokat. Számos TQM modell ismert, ezek közül az EFQM, a CAF, a Malcolm Baldrige modell (USA), valamint az ISO 9004 szabvány a legelterjedtebb. Az ügyfelek és az érdekelt felek igényeinek és elvárásainak kielégítése érdekében holisztikus (a különálló részek egységes rendszerben történő kezelését célzó) megközelítést kell alkalmazni.

Tudásmenedzsment (Knowledge management)

A tudásmenedzsment a létfontosságú tudás világos és szisztematikus irányítása – és ehhez társulóan az alkotás, szervezés, terjesztés, alkalmazás és kiaknázás folyamatai.

A legtöbb szervezetben a legfontosabb tudás az ügyfelekre, folyamatokra, az ügyfelek igényeihez igazított termékekre és szolgáltatásokra, valamint a munkatársakra vonatkozó tudáshoz, a szervezeti emlékezethez, a múltból, illetve a szervezeten belül más területeken felhalmozott tapasztalatokból levont tanulságokhoz, a kapcsolati tőkére, vagyoni értékekre, valamint a szellemi tőke felmérésére és irányítására vonatkozó tudáshoz kapcsolódik. A leggyakrabban használtak közé tartoznak az alkotás és a felfedezés, a megosztás és a tanulás (szakmai közösségek), a szervezés és az irányítás.

6. sz. melléklet: Válogatott irodalomjegyzék

A public library service guidelines. szerk. Koontz, Christie és Gubbin, Barbara. 2. kiadás. Berlin – New York, De Gruyter – Saur, 2010. 149 p. (IFLA publications)

Anttila, Juhani: A minőségmenedzsmenttől a menedzsment minőségéig = Minőség és Megbízhatóság 2008. 1. sz. 14-26. p.

Appleton, Leo: Libraries and key performance indicators: a framework for practitioners. Oxford, Chandos, 2017. 154 p. (Chandos information professional series)

Bajnok Tamara: Látogatottsági felmérés a Hamvas Béla Városi Könyvtárban = Könyv, könyvtár, könyvtáros, 2015. (24. évf.) 9. sz. 18-27.p.

Balagué, Núria: Quality audits as a tool for quality improvement in selected European higher education libraries. = The journal of academic librarianship. 2014. (40. évf.) 5. sz. 529-533. p.

Boda Gáborné Köntös Nelli: Önértékelés gombnyomásra: a CAF online rendszer könyvtári adaptálásának lehetőségei = Tudományos és műszaki tájékoztatás. 2014. (61. évf.) 7-8. sz. 267-274. p.

Bognárné Lovász Katalin: A felsőoktatási könyvtárak szerepe a tudásmegosztásban = Tudományos és műszaki tájékoztatás, 2011. (58. évf.) 9. sz. 387-397. p.

Bognárné Lovász Katalin: A könyvtári szolgáltatások értékelése a használók szempontjából = Könyvtári figyelő, 2006. (52. évf.) 2. sz. 350-354. p.

Boyce, Crystal M.: Secret shopping as user experience assessment tool = Public services quarterly. 2015. (11. évf.) 4. sz. 237-253. p.

Einasto, Olga: Investigating e-service quality criteria for university library: a focus group study = New library world. 2014. (115. évf.) 1/2. sz. 4-14. p.

Fehér Miklós: Korszakváltás a könyvtárakban. Hatékonyság és minőség - az adatok alapján = Könyv, könyvtár, könyvtáros, 2009. (18. évf.) 4. sz. 25-28. p.

Fehér Miklós: Nyitva lenni, vagy nem lenni. A nyitva tartási napok éves számának alakulása a városi könyvtárak körében = Könyv, könyvtár, könyvtáros, 2008. (17. évf.) 11. sz. 23-27. p.

Fehér Miklós: Partnerség, együttműködés, minőség. Kistérségi könyvtárak és a Könyvtári Intézet Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztályának vizsgálata = Könyv, könyvtár, könyvtáros, 2008. (17. évf.) 5. sz. 25 p.

Halpin, Eddie et al.: Measuring the value of public libraries in the digital age : what the power people need to know = Journal of librarianship and information science. 2015. (47. évf.) 1. sz. 30-42. p.

Henricks, Susan: Multiple constituencies model in the identification of library effectiveness = Library management. 2014. (35. évf.) 8/9. sz. 645-665. p.

IFLA iskolai könyvtári útmutató. szerk. Schultz-Jones, Barbara és Oberg Dianne. ford. Bognárné Lovász Katalin. 2. kiadás. [Budapest], Könyvtárostanárok Egyesület, 2016. 76 p.

- Irving J. De Toro – Arthur R. Tenner: Teljes körű minőségmenedzsment TQM, 4. kiadás Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2005.
- ISO 11620:2014(E) Information and documentation. Library performance indicators. szerk. International Organization for Standardization. 3. kiadás. – Genève: ISO, 2014. 100 p.
- Kalapács János: Minőségirányítás, minőségtechnikák – ipar, gazdaság, (köz)szolgáltatás. [Budapest], X-Level, 2001. 590 p.
- Kövesi, János – Topár, József (szerk.) A minőségmenedzsment alapjai. Budapest, Typotex 2006. 252 p.
- Laughlin, Sara – Wilson, Ray W.: The quality library : a guide to staff-driven improvement, better efficiency, and happier customers. Chicago, ALA, 2008. 144 p.
- Leistungsvergleiche = Bibliotheksdienst. 2015. (49. évf.) 5. sz. 443-555. p.
- Les services d'information au prisme de la valeur. Chérifa Boukacem-Zeghmouri, Claire Nguyen (szerk.). = I2D. 2015. 4. sz. 28-69. p.
- Markless, Sharon –Streatfield, David: Evaluating the impact of your library. London. Facet, 2007. 170 p.
- McLeod, Shirley – Schiller, Schiller: Leistungsmessung mit dem Bibliotheksindex BIX = Bibliothek. 2014. (38. évf.) 2. sz. 239-245. p.
- McCaffrey, Ciara: LibQUAL in Ireland: performance assessment and service improvement in Irish university libraries = The journal of academic librarianship. 2013. (39. évf.) 4. sz. 347-350. p.
- Minőségirányítási rendszerek fejlesztése : módszertani segédlet. szerk. Koczor Zoltán. 2. kiadás. Budapest, TÜV Rheinland Akadémia, 2001. 347 p.
- MSZ ISO 11620:1998/Amd.1 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók : 1. módosítás: további teljesítménymutatók könyvtárak számára. Magyar Szabványügyi Testület (szerk.) Budapest, MSZT, 2003. 15 p.
- Poll, Roswitha – Boekhorst Peter: Measuring quality – performance measurement in libraries. 2. kiadás, München, Saur, 2007. 269 p. (IFLA publications)
- Skaliczki Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest, Könyvtári Intézet, 2007. 81 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez)
- Sohajdáné Bajnok Katalin: Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest, Könyvtári Intézet, 2011. 155 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez)
- Sugár Karolina: Az EFQM Kiválóság Modell 2010, Magyar Minőség, 2011. (20. évf.) 4. sz. 6-19. p.
- Topár József: A minőségmenedzsment rendszerek szerepe a szervezetek működésében (lehetőségek és gondok) = Minőség és megbízhatóság, 2015. (49. évf.) 3-4. sz. 159-168. p.
- Topár, József: A TQM vezetési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek= Vezetéstudomány, 2009. (40. évf.) június, 85-90. p.

Topár, József: Minőségmenedzsment rendszerek lehetőségei és gondjai a közszolgálatban = Magyar Minőség, 2008. (17. évf.) 10. sz. 107-119. p.

Tóth Máté: Könyvtár és közösség. Budapest, Argumentum kiadó, 2015. 138 p.

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Budapest, Könyvtári Intézet, 2008. 143 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez)