

Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere

(KMÉR)

**Szervezeti önértékelési módszertani útmutató a
KMÉR szerinti II. kategóriába tartozó
(6 és 20 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
1.3. alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás	9
1.4. alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	10
2. kritérium: Stratégia.....	11
2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	11
2.2. alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján	11
2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben	12
3. kritérium: Munkatársak	13
3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment	13
3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	13
3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása	14
4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások	16
4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel.....	16
4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	16
4.3 alkritérium - Hatékony forrásgazdálkodás.....	17
4.4. alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése.....	17
4.5. alkritérium: IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése	17
4.6. alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás.....	18
5. kritérium: Folyamatok.....	19
5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival	19
5.2. alkritérium: Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások.....	20
EREDMÉNY KRITÉRIUMOK értékelése	21
6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények.....	21
6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye	21
6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	21
7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	23
7.1. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján	23
7.2. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	24
8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	26
8.1. alkritérium: A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól..	26
9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények	28
9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók.....	28
1. sz. melléklet: Áttekintő táblázat a KMÉR egyes kategóriáiban vizsgálandó kritériumokról és alkritériumokról.....	29
2. sz. melléklet: Önértékelő lap sablon - segédlet a II. kategóriába tartozó könyvtárak számára adottságaik értékeléséhez.....	30
3. sz. melléklet: Önértékelő lap sablon - segédlet a II. kategóriába tartozó könyvtárak számára eredményeik értékeléséhez	31
4. sz. melléklet: Kritériumdokumentumok.....	32
5. sz. melléklet: Fogalommagyarázat.....	35
6. sz. melléklet: Válogatott irodalomjegyzék	38

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 hármas 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.

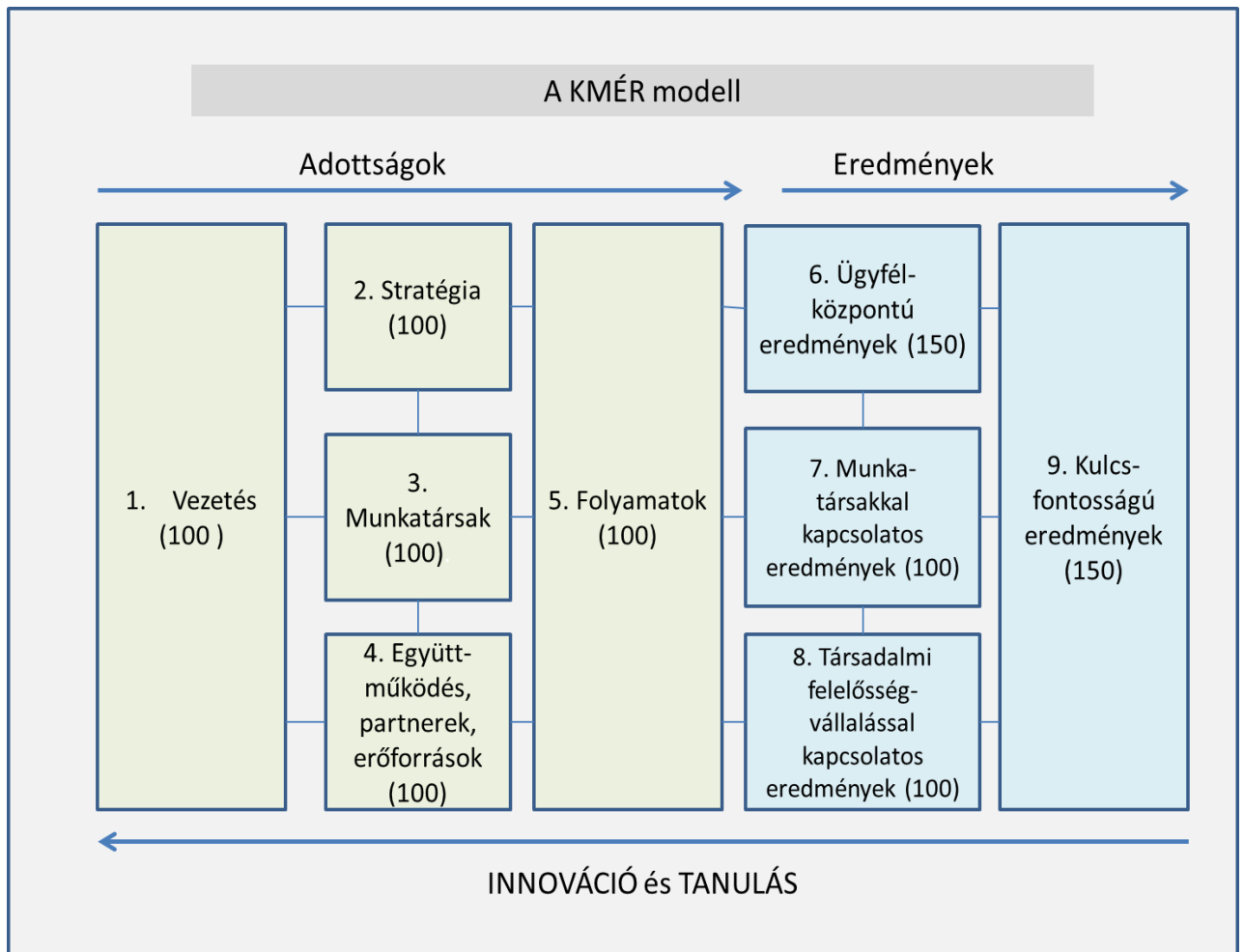
A közintézményi kiválóság mérésére (így a könyvtárak minősítési eljárására is) hazánkban a *közös értékelési keretrendszer* (angol eredetiben Common Assessment Framework, rövidítve: CAF) alkalmazása terjedt el. Erre épült a 2018-at megelőző szabályozási ciklusban a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári 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 közszféra 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 szervezet egyazon időben több, egyszerre a fentebb felsorolt kilenc szemszögből, 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 fős, 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 szeretnénk 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 súlyszámot 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 biztatjuk 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 figyelembe 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 titulussal, 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) *A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések megjelenése az alapidokumentumokban (SZMSZ, ügyrend, könyvtárismertető, könyvtárhasználati szabályzat).*
- c) *A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt felek számára történő kommunikációjának biztosítása.*
- 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 deklarációja.*
- 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 a külső környezetben bekövetkező változások követése érdekében*

- g) *Olyan vezetési rendszer kialakítása, amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a könyvtár különböző értékeinek összeütközéséből fakadó etikai dilemmák kezelésében.*
- h) *A kölcsönös bizalom, a lojalitás és a tisztelet erősítése a munkatársak, a vezető között (pl. a küldetés, a jövőkép és az értékek állandóságának figyelemmel kíséréssel, 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 megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása (szintek, funkciók, felelősségek és kompetenciák).*
- b) *A könyvtárban dolgozó munkatársak munkaköri leírása összhangban van a könyvtár stratégiájával és terveivel, valamint a partneri elvárásokkal.*
- c) *A könyvtár szervezeti működésében a szükséges változások azonosításra és rangsorolásra kerültek.*
- d) *Az eredmény és a társadalmi hatás tekintetében mérhető, a szervezet valamennyi szintje és területe számára érvényes célok kidolgozása, valamint az érdekelt felek különböző elvárásai és szükségletei közötti egyensúly megteremtése, összhangban az állampolgárok differenciált szükségleteivel (pl. nemi egyenjogúság és társadalmi sokszínűség).*
- e) *A TQM alapelvei és a PDCA ciklus a vezetői tevékenység során a gyakorlatban is érvényesüljenek.*
- f) *A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása a munkatársak és más érdekelt felek részére.*
- g) *A hatékony belső és a külső kommunikáció feltételeinek megteremtése.*

1.3. alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás

A vezetők saját személyes magatartásukkal és emberierőforrás-menedzsmentjük révén ösztönzik és támogatják a munkatársakat. Az alapvető célokat és értékeket követve a vezetők példaként szolgálnak a munkatársak számára, és hasonló magatartás tanúsítására ösztönzik őket

Az értékelés szempontjai:

- a) Személyes vezetői példamutatás, amely összhangban áll a lefektetett szervezeti célokkal és értékekkel.*
- b) A munkatársak rendszeres tájékoztatása a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről (pl. a szervezetet érintő változásokról, eseményekről).*
- c) A munkatársak támogatása feladataik, terveik végrehajtásában és célkitűzéseik elérésében az általános szervezeti célkitűzések erősítése érdekében.*
- d) Rendszeres visszajelzés a munkatársak részére a könyvtár teljesítményének javítása érdekében.*
- e) A tanuláson alapuló munkakultúra meghonosodásának elősegítése és a munkatársak bátorítása szaktudásuk fejlesztésére.*
- f) Csoportok és egyének munkájának elismerése.*
- g) A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és figyelembe vétele a munkatársak irányításánál (pl. egyéni munkarend lehetőségének biztosításával).*

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 könyvtárnak az „érdekelt felekkel” kialakított kapcsolatainak értékelése, amely magában foglalja az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli elvárásainak feltérképezését.*
- b) A feltérképezés és az elemzés eredményeinek ismertetése a könyvtáron belül, illetve közzététele a könyvtár honlapján és egyéb tájékoztató felületein.*
- c) A könyvtár szempontjából lényeges köz- és könyvtárpolitikák (nemzetközi, nemzeti stratégiák) azonosítása és beépítése a szervezet tevékenységébe, működésébe és célrendszerébe.*
- 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 útján vagy egyéb formában is.*
- e) Kezdeményező és rendszeres kapcsolat fenntartása a könyvtár működését befolyásoló döntéshozókkal.*

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 egységeként 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 megmutató 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 beazonosítása és a szervezet tagjaival való megismertetése.*
- b) *Az érdekelt felekre, igényeikre, elvárásaikra és elégedettségükre vonatkozó információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata.*
- c) *A könyvtár tevékenysége szempontjából fontos információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata (pl. a célcsoport demográfiai összetétele, helyi és szakterületi rendeletek és azok hatásai, a kulturális intézményrendszer alakulása helyi és országos szinten.)*
- d) *A könyvtár irányításához kapcsolódó információk és a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos adatok tervezett és rendszeres gyűjtése (pl. költséghatékonyság mutatói, teljesítménymutatók).*
- e) *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, 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 meglévő feladatok értékelése a könyvtár által nyújtott szolgáltatások eredményei, az elért társadalmi hatások, valamint a stratégiai és operatív tervek minőségének szempontjából.*
- d) *A feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtése, társadalmi felelősségvállalás szempontjainak érvényesítése.*

2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben

A könyvtárban is szükség van az innovációra, hogy a szervezet képes legyen az használók új elvárásait kezelni, a szolgáltatások minőségét javítani és a költségeket mérsékelni. A vezetés elsődleges felelőssége egy olyan nyílt, támogató légkör megteremtése és kiterjesztése, amelyben a javító szándékú javaslatok bátorításra találnak, bárhol is érkeznek.

Az értékelés szempontjai:

- a) *Új innovációs kultúra kialakítása. Alkalmak teremtése a dolgozóknak az ötleteik, javaslataik bemutatására, megvitatására. (tanuló műhelyek, egymástól tanulás).*
- b) *A munkatársak és a vezetés irányából jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtése.*
- c) *A könyvtár korszerűsítésére vonatkozó elképzelések és a bevezetni kívánt innovációk, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel.*
- d) *Lehetőséget adni a bevezetett változásokkal kapcsolatos visszacsatolások összegyűjtésére.*

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 legalább 3 évenkénti elemzése, figyelembe véve az érdekelt felek igényeit és elvárásait, továbbá a szervezet stratégiáját.*
- b) *Olyan emberierőforrás-menedzsment tervek kidolgozása és bevezetése, amely a szervezet stratégiáján és tervein alapul, és amely figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat, valamint az egyéb szociális (pl. rugalmas munkaidő, gyermekgondozási célú tartós távollét, hétfélig munkavégzés, esélyegyenlőség, nemi és kulturális sokféleség, fogyatékkal élők foglalkoztatása) és környezeti szempontokat.*
- c) *A szervezet küldetésének megvalósításához szükséges munkaerő-gazdálkodás (felvétel, munkaerő-átcsoportosítás, fejlesztés), amely figyelembe veszi a feladatok és felelőségek megfelelő elosztását.*
- d) *Átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó, a felvételre, az előléptetésre, az illetményre, a jutalmakra vonatkozó alapelvek és politika kialakítása és bevezetése.*
- e) *A teljesítmény elismerését támogató szervezeti kultúra kialakítása (pl. az egyének és csoportok teljesítményének elismerését szolgáló átlátható jutalmazási rendszer kialakítása és működtetése).*
- f) *Munkaköri és feladatleírások alkalmazása a szervezet munkaerő-felvételi és továbbképzési rendszerében, mind a vezetés, mind a dolgozók számára.*

3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A vezető az egyéni és a szervezeti célokkal összhangban mérje fel, fejlessze és használja, támogassa a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat, nagyobb felelőséget vállaljanak, és nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is

hozzájárulnak munkahelyük fejlesztéséhez. Ehhez elengedhetetlen, hogy a munkatársak saját teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, és hogy bevonják őket a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése egyéni és szervezeti szinten, valamint e felmérések eredményeinek legalább 3 évenkénti összevetése a szervezeti igényekkel.*
- b) *A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása. Ez magában foglalja a szervezet és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényein alapuló képzési terveket.*
- c) *A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kidolgozása, jóváhagyása és felülvizsgálata valamennyi munkatárs és/vagy csoportok számára. A tervezés során figyelembe kell venni a részmunkaidőben foglalkoztatottakat és a gyermek gondozása céljából távol levőket is. Az egyéni továbbképzési tervhez kapcsolódhat egy interjú is, amely lehetőséget teremthet a vélemények kölcsönös megismerésére és az elvárások egymáshoz igazítására.*
- d) *Új munkatársak beilleszkedésének támogatása (pl. mentorálás, egyéni tanácsadás, coaching).*
- e) *A munkatársak belső és külső mobilitásának elősegítése.*
- f) *Korszerű képzési módszerek kidolgozása és alkalmazásuk támogatása (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi médiumok használata).*

3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása

A könyvtárban jellemző a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása. A munkatársak bevonása olyan környezetet teremt, amelyben a munkatársak hatással vannak a munkájukat befolyásoló döntésekre és intézkedésekre. Ez olyan szervezeti kultúra kialakítását jelenti, amely a szervezet küldetését, jövőképét és értékeit a mindennapi gyakorlatban is támogatja, például az alkotókészség, a jó ötletek és a különleges erőfeszítések elismerése és jutalmazása által.

A 3.3.-as alkritérium azt vizsgálja, hogy a vezetők és a munkatársak mennyire képesek együttműködni a szervezet fejlesztésében, és mennyire készek a párbeszédre a szervezet horizontális és vertikális korlátainak lebontásában, hogy így adjanak teret az alkotókészségnek, az újításnak és a teljesítmény javítására vonatkozó kezdeményezéseknek.

A munkatársakat segíteni kell abban, hogy kibontakoztathassák képességeiket. A szervezet személyzetpolitikájának eredményessége attól függ, hogy a vezetők mennyire nyitottak a munkatársak problémáira, foglalkoznak-e jóllétükkel, és támogatják-e a nyitott párbeszéd és átláthatóság kultúráját. A munkatársak elkötelezettsége olyan eszközök alkalmazásával teremthető meg mint a szervezeten belüli egyeztetési fórumok, vagy a munkatársakkal kialakított mindennapi párbeszéd (pl. a fejlesztési ötletekről). További jó gyakorlatnak tekinthetők a munkatársi elégedettségre irányuló, illetve a munkahelyi légkört értékelő felmérések.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása, a csapatmunka bátorítása.*
- b) *A munkatársakat elképzeléseik megosztására, javaslataik megtételére bátorító környezet kialakítása és ezt támogató módszerek bevezetése és alkalmazása (pl. javaslattevési rendszerek, munkacsoportok, brainstorming).*
- c) *A munkatársak bevonása a szervezet stratégiájának, céljainak és terveinek kialakításába, a folyamatok megtervezésébe és a fejlesztési tevékenységek meghatározásába és végrehajtásába.*
- d) *Megállapodásra, konszenzusra való törekvés a vezetők és a munkatársak között a célok és a célok megvalósítására vonatkozó mérési módszerek terén.*
- e) *Rendszeres felmérések elvégzése a munkatársak körében, beleértve a felmérési eredmények és a felmérések alapján indított fejlesztések ismertetését.*
- f) *A szakmai vezetés és a szervezeten irányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére.*
- g) *Az egész szervezetben jó munkakörülmények biztosítása, beleértve az egészségvédelmi és egyéb munkabiztonsági előírásokat.*
- h) *Olyan körülmények biztosítása, amelyek alkalmasak arra, hogy a dolgozók számára ésszerű egyensúlyt teremtsenek a munka és a magánélet között (pl. rugalmas munkaidő, távmunka), figyelemmel vannak a részmunkaidőben foglalkoztatottakra és a gyermek gondozása céljából távol levőkre, hogy a lényeges információkhoz ők is hozzáférjenek és a megfelelő szervezeti ügyekben és a képzésekben részt vehessenek.*

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. P 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, és a partner szerepének indoklása a könyvtár stratégiai céljainak megvalósítása érdekében. A partnerek folyamatos tájékoztatása a könyvtár számukra lényegi folyamatairól, eredményeiről.*
- b) A partnerekkel közös projektek kezdeményezése és megvalósítása. Partneri igények és elégedettség mérése éves szinten, partnerek folyamatos tájékoztatása*
- c) Könyvtári trendek követése, jó gyakorlatok integrálása a könyvtári szervezetbe, benchmarking projektek kezdeményezése*
- 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 érdekeltek 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, javaslataik és panaszaik kifejezésének bátorítása, azok megismerését célzó aktív fellépés kereteinek meghatározása és ezek összegyűjtéséhez alkalmas eszközök alkalmazása. Az információk elemzése és hasznosítása, az eredmények közzététele.*
- b) *Kommunikációs felületek számbavétele a könyvtárhasználók tájékoztatása céljából.*
- c) *A könyvtárhasználók bevonása a könyvtár tudatos működésébe (energiatakarékosság, hulladékgazdálkodás) és értékelésébe.*

4.3 alkritérium - Hatékony forrásgazdálkodás

A gondos költségvetési tervezés elengedhetetlen a költségtakarékos, betartható és elszámoltatható pénzügyi gazdálkodás felé. A minden részletre kiterjedő számviteli rendszer és a belső ellenőrzés a költségek folyamatos figyelemmel kísérésének nélkülözhetetlen eszközei. Az éves költségvetés kereteit kiegészítő pénzügyi források bevonásával, a partnerkapcsolatok széleskörű kiaknázásával célszerű tágítani.

Az értékelés szempontjai:

- a) *A pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználásnak biztosítása.*
- b) *A beruházási és pénzügyi döntéseknél, ellenőrzéseknél a költség - / haszonelemzési, fenntarthatósági és etikai szempontok figyelembevétele.*

4.4. alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

Az információ és tudás szabadon áramoltatása szükséges a könyvtár gördülékeny belső működéséhez, valamint elengedhetetlen a Tudásmenedzselés, a munkatársak folyamatos tájékoztatása, a könyvtárszakmai trendek naprakész követése, esetleges beemelése a gyakorlatba, továbbá a munkatársak egyéb kompetenciáinak a könyvtár javára fordításában, és a könyvtár partnereinek folyamatos tájékoztatásában.

Az értékelés szempontjai:

- a) *Partnerek, de különösen a felhasználók tájékoztatásának módja a könyvtárat érintő fejleményekről, a könyvtárban zajló eseményekről.*
- b) *Hogyan tájékoztatja a munkatársakat a mindennapi munkához szükséges információkról?*
- c) *A könyvtárban dolgozók egyéni, személyes kompetenciáinak feltérképezése, illetve ezeknek a projektmunkákban való felhasználásának a lehetőségei. A könyvtár vezetőjének és munkatársainak folyamatos képzése során elsajátított tudás megosztásának módjai, és a könyvtár működésével való összehangolása.*

4.5. alkritérium: IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Az információs és kommunikációs technikák felhasználásával a könyvtár szélesebb körben el tudja érni és elláthatja a felhasználóit. Az IKT eszközök hozzájárulnak a munkamenet egyszerűsítéséhez, nyomon követéséhez és mérhetőségéhez, csökkentik az adminisztratív

terheket, segítik az erőforrások hathatósabb kihasználását és a könyvtár szervezetének stratégiai és működési céljainak elérését.

Az értékelés szempontjai:

- a) A saját honlap alkalmas-e a felhasználói vélemények fogadására.*
- b) Jelenlét a közösségi médiában, illetve az általa biztosított lehetőségek használata*
- c) Digitális tartalmak megléte és közzétételének módjai.*
- d) Az információmegosztás a munkatársak között elektronikus, online felületek segítségével.*

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) A felhasználók és a munkatársak számára fenntartott terek, az ezekben lévő bútorzat, munkaállomások ergonómiai szempontú és fizikai korlátozó tényezők figyelembevételével való kialakítása.*
- b) Az épület, irodahelyiségek, eszközök és anyagok rendszeres karbantartása, alkalmasságának felülvizsgálata.*
- c) Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása*
- d) 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 felelőségek 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 és kiválasztják a folyamatokat (folyamatleltár)*
- b) Kiválasztásra kerülnek a folyamatgazdák (azok a személyek, akik a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják) és meghatározzák a folyamatokhoz kapcsolódó felelőségeiket és hatáskörüket.*
- c) A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat.*

- d) Elkészítik a folyamatszabályozás dokumentumait (folyamatábra, folyamatleírás)
- e) A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztenek, rendszeresen mérik a folyamatok minőségét.
- f) Feltárják a folyamatokban észlelt hibák, eltérések kockázatait valamint okait és az érintettekkel együtt, közösen javítják azokat.
- g) A mérési eredményeket, konkrét beavatkozások követik, érvényesül a PDCA ciklus.
- h) A folyamatok változtatása jól kézben tartott és dokumentált módon történik
- i) A folyamatokat rendszeresen átvizsgálják és a mikro- és makro környezet változásaihoz, valamint a változó partneri igényekhez és elvárásokhoz igazítják azokat.

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 többféle formában (kérdőív, szavazás, interjú, fókuszcsoport, stb.) rendszeresen 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 hozzáférhetőek, világosak és közérthetőek legyenek..
- d) A könyvtár elérhetősége többféle formában biztosított (rugalmas nyitvatartási idő, honlap, közösségi média)
- e) Panaszkezelési rendszert dolgoz ki és működtet. Biztosítja, hogy a használók visszajelzéseiket többféle formában (személyesen, írásban, telefonon, e-mailben stb.) megtehetik.

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 ügyfélfórumok. 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, milyen szerepet tölt be a közösség életében.*
- b) *A könyvtár megközelíthetőségével, különböző csatornákon való elérhetőségével, reakcióidőkkel, a könyvtári térítéses szolgáltatásainak díjával, a könyvtár bútorzatával kapcsolatos visszajelzések.*
- c) *A könyvtár szolgáltatásainak, rendezvényeinek, gyűjteményének jellemzői, a munkatársak kommunikációja, könyvtár által szolgáltatott információ megbízhatósága, hasznossága.*

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 javaslatainak, tájékoztatásuknak, és a közös felülvizsgálatoknak száma.*
- b) *Az egyenlő bánásmód, a kulturális sokszínűség szempontjainak megfelelő kezelését alátámasztó teljesítménymutatók.*

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.*

A szolgáltatások nyújtásának kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- d) Tájékoztatási és információs csatornák száma, eredményessége, hatékonysága*
- e) A könyvtár eredményeinek, statisztikai adatainak, céljainak nyilvános elérhetősége*
- f) Szakértői vizsgálatok eredményeinek hatása*
- g) Az információk elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának javítására tett erőfeszítések mértéke*

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, jövőképre és értékeire vonatkozóan.*
- c) A munkatársak bevonása a fejlesztésre irányuló tevékenységekbe.*
- d) A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd.*
- e) A szervezet társadalmi felelősségvállalása.*

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

- f) A szervezet felső vezetői és középvezetői szintű szervezetirányítási képessége (pl. célok kitűzése, források biztosítása, a szervezet globális teljesítményének értékelése, emberierőforrás-menedzsmentre irányuló stratégia) és annak kommunikációja.*
- g) A szervezet különböző folyamatainak tervezése és irányítása.*
- h) A feladatok és felelőségek szétosztása, valamint a munkatársakkal kapcsolatos értékelési rendszer.*
- i) Az egyéni és csoportos erőfeszítések jutalmazásának mértéke és minősége.*
- j) A szervezet innovációra és változáskezelésre irányuló felfogása.*

A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik

- k) 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).*
- l) A szociális kérdések kezelése (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészség megőrzése, védelme).*
- m) Az esélyegyenlőség kezelése, a tisztességes bánásmód és magatartás a szervezeten belül.*
- n) Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége és kialakítása (pl. ergonómiai kérdések).*

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

- o) Szisztematikus (tervezett és rendszeres) életpálya- és kompetencia kompetenciafejlesztés.*
- p) Bátorítás, támogatás és felhatalmazás.*
- q) A szervezet stratégiai céljaival kapcsolatos továbbképzések minősége és hozzáférhetősége*

7.2. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján

A teljesítmény mérése olyan belső teljesítmény-indikátorokból áll, amelyek a szervezet számára lehetővé teszik a munkatársak átfogó viselkedése, teljesítménye, motivációja, képességeinek fejlesztése és a szervezet munkájában való részvétele terén elért eredmények mérését. Ilyen teljesítmény-indikátor lehet például a betegszabadság, a munkaerő-fluktuáció, az alkalmazottak panaszainak száma, az innovációkra tett javaslatok száma, amelyek alakulása lehetővé teszi a munkatársi elégedettség elemzését és alakulásának előrejelzését.

Az értékelés szempontjai:

- a) A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, panaszok száma).*
- b) A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, innovációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban).*
- c) A (személyes) teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének eredményei).*
- d) A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projekteken (pl. pályázatok megvalósításában) való részvétel.*
- e) Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.*
- f) A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói).*
- g) Azon teljesítménymutatók, amelyekből következtetni lehet arra, hogy a munkatársak milyen mértékben képesek a használók ügyeit megfelelően kezelni, igényeikre reagálni (pl. a használókkal való kapcsolat fejlesztésére vonatkozó képzések*

óraszám, a munkatársak viselkedésére tett panaszok száma, a munkatársak a használókhöz való hozzáállására vonatkozó felmérések eredményei).

- h) Az egyéni és csoportos teljesítmények elismerésének és jutalmazásának gyakorisága.*
- i) A szervezet által támogatott, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke.*

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. egészségtudatosság, 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).*
- g) *A könyvtár médiában való, társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos megjelenésének értékelése.*

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, a kölcsönözhető állomány népszerűsége, a 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.)*
- e) *Pályázatokon történő részvétel eredményei, hatásai*

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. Tudás gazdálkodás, 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	28

2. sz. melléklet: Önértékelő lap sablon - segédlet a II. 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 II. 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) Munkatervek, éves beszámolók (honlap)
1.3. A vezetői támogatás és példamutatás	A munkatársi értékelések eredményei (helyszín) A szervezeti kultúra felmérésének eredményei (helyszín)
1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	Partneri elégedettségi vizsgálatok és azok elemzése (honlap) Beszámolók, munkatervek (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)
2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben	Innovációval, jó gyakorlatokkal kapcsolatos dokumentumok (helyszín)
3. Munkatársak	
3.1. Emberierőforrás -menedzsment	Emberi erőforrás stratégiai terv (helyszín) Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét (helyszín)
3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	Munkatársi önértékelés (helyszín) Továbbképzési terv (helyszín)
3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása	Szervezeti kultúra felmérése (helyszín) Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia (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)

4.3. Hatékony forrásgazdálkodás	Költséghatékonysági elemzés (helyszín) Szponzori szerződések (helyszín) Pályázatok (helyszín) Anyag és energiatakarékosságra utaló dokumentumok (helyszín)
4.4. Tudásgazdálkodás, az információ belső kezelése	Belső kommunikációs terv (helyszín) A tudásátadás és -hasznosulás rendjének bemutatása (helyszín)
4.5. IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése	Honlap és akadálymentesített változata (honlap, helyszín) Közösségi média felületei (honlap, helyszín) Repozitórium – digitális tartalmak tárolása, közzététele (honlap, helyszín) Szűrőprogram a kiskorúak védelmére (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)
7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	Teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (helyszín) Intézményen belüli mobilitás, rotáció bemutatása (helyszín)

	Motivációkkal és közreműködéssel kapcsolatos eredmények (helyszín) A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének bemutatása (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/Érdekelt felek (Stakeholders)

Érdekelt 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.

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

Fenntartható fejlődés (Sustainable development)

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 négy szintű ciklus, amely a folyamatos fejlesztés négy lépéses 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 elérést, 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 igénybevételével, 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 társulón 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.

Halphin, 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)

Sohajdné 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)