

KÖNYVTÁRI KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER

2017

Kidolgozta a Könyvtári Minőségügyi Bizottság

Budapest, 2017

A KÖNYVTÁRI MINŐSÉGÜGYI

BIZOTTSÁG TAGJAI

Skaliczki Judit (elnök)
Gracza Tünde
Mender Tiborné
Ramháb Mária
Sohajdáné Bajnok Katalin
Vidra Szabó Ferenc
Zalainé Kovács Éva

Lektorálta: Boda Gáborné Köntös Nelli



A kiadvány megjelenését
a Nemzeti Kulturális Alap támogatta.

www.nka.hu

Kiadja a Könyvtári Intézet
Felelős kiadó: Fehér Miklós, a Könyvtári Intézet igazgatója

ISBN: 978-963-201-645-0

Szerkesztő: Dauner Orsolya Cecília
Tördelő: Szántó Klaudia
Készült a Nalors Grafika Kft. nyomdaüzemében 2018-ban
Felelős vezető: Gera Imre igazgató

TARTALOM

AJÁNLÁS	6
BEVEZETÉS	7
A Közös Értékelési Keretrendszer.....	7
A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK).....	10
A KÖNYVTÁRI KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER 2017 ..	14
1. kritérium: Vezetés.....	14
2. kritérium: Stratégiaalkotás és tervezés.....	17
3. kritérium: Munkatársak.....	21
4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	24
5. kritérium: Folyamatok.....	28
6. kritérium: A partnerekkel kapcsolatos eredmények.....	31
7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	33
8. kritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények...34	
9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények.....	36
AZ ÖNÉRTÉKELÉS FOLYAMATA	38
Tíz lépés a KKÉK-kel történő önértékeléshez.....	38
KAPCSOLÓDÓ DOKUMENTUMOK	48
FOGALOMTÁR	50
IRODALOMJEGYZÉK	59
MELLÉKLETEK	61
1. sz. melléklet: Pontozási táblák.....	61
2. sz. melléklet: Önértékelési táblák.....	63
3. sz. melléklet: A pontozás összesítése.....	72

A KKÉK 2017 kiadványról

A kiadvány a könyvtári önértékelés módszertani eszköze. Tartalmában követi az önértékelés folyamatát, azaz számba veszi az önértékelési csoport összeállításának és felkészítésének feltételeit, az önértékelés szempontrendszerét: a kritériumokat és a hozzájuk tartozó alkritériumokat, valamint a TQM megértéséhez és alkalmazásához szükséges fogalommagyarázatot.

Nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy minél világosabb és egyértelműbb legyen egy-egy kritérium tartalma: a kritériumok meghatározását az alkritériumok és az azokat magyarázó példák követik. A pontrendszerben figyelembe vettük a CAF 2013-ban kialakított „finomhangolt értékelést”, amelynek alkalmazását javasoljuk, mert pontosabbá teszi az értékelést. A KKÉK 2017 minden szempontból megfelel annak az igénynek is, hogy alapja legyen egy későbbi online alkalmazásnak.

Reméljük, hogy a CAF 2013 korszerűsített, a gyakorlathoz közel álló példáin és magyarázatain alapuló KKÉK 2017 megkönnyíti mind a kiadvány használatát, mind magát az önértékelés folyamatát. Mindenkinek, aki egy-egy könyvtár önértékelését végzi akár a könyvtár tevékenységének jobb megismerése, akár egy pályázat érdekében teszi, eredményes és élvezetes közös munkát kívánunk!

Dr. Skaliczki Judit
a Könyvtári Minőségügyi Bizottság elnöke
2010–2017

BEVEZETÉS

A Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework – CAF)

A könyvtári önértékelés alapját a *Közös Értékelési Keretrendszer* adja (angol rövidítése: CAF – Common Assessment Framework), amelyet a közsféra számára dolgoztak ki, az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve.

A Könyvtári Minőségügyi Bizottság (KMB) az önértékelés folyamatának segítése érdekében, a CAF 2006 modellt alapul véve, 2010-ben kidolgozta a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszert (KKÉK). A CAF 2013. évi változatának megjelenése után a bizottság a legújabb modellt alkalmazva 2017-ben átdolgozta KKÉK-et.

A CAF azon alapelvre épül, hogy egy-egy szervezet teljesítményének színvonala, „kiválósága” a működés öt területének megfelelő irányításától függ.

Ezek a területek:

- a vezetés,
- a stratégiaalkotás és tervezés,
- a munkatársak,
- a partnerkapcsolatok és erőforrások,
- a folyamatok.

A kiválóság mértékét a szervezet eredményei szempontjából is több szemszögből kell értékelni.

Ezek a területek:

- a szervezet teljesítménye (kitűzött céljai),
- az állampolgárok/ügyfelek szemszöge,
- a munkatársak nézőpontja,
- a társadalmi hatások alapján.

A CAF alapján végzett önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzésének holisztikus (teljességre törekvő, a rendszer egészére, minden elemére kiterjedő) megközelítésén alapul. A szervezetet egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.

A CAF „közkincs”, bárki számára térítésmentesen hozzáférhető, könnyen elsajátítható eszköz, amely az európai közsféra szervezeteinek (a továbbiakban: közszolgálati szervezetek) nyújt támogatást olyan minőségirányítási technikák alkalmazásához, amelyek ezeket a szervezeteket teljesítményük javításában segítik. A CAF-modellt úgy tervezték,

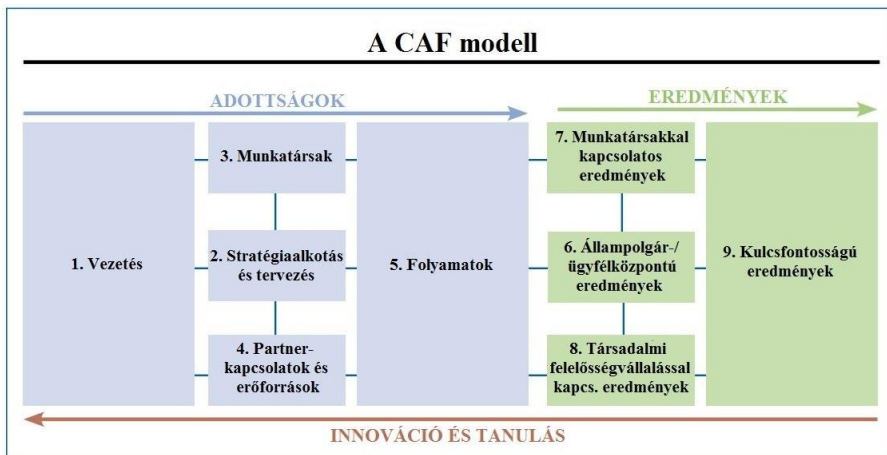
hogy a közszféra minden területén, a közszolgáltatásban és a közszolgálati szervezeteknél egyaránt alkalmazható legyen, európai, állami, regionális és helyi szinten is.

A CAF a szervezeten belüli teljes fejlesztési folyamatot támogatja, és öt fő célkitűzést jelöl meg:

1. a kiválóság kultúrájának, valamint a TQM alapelveinek bevezetése és elterjesztése a közszolgálati szervezeteknél;
2. a szervezetek fokozatos végigvezetése a teljes PDCA fejlesztési cikluson;
3. a közszolgálati szervezetek önértékelésének elősegítése, hogy azonosítani tudják a fejlesztendő területeket, és meghatározzák a szükséges intézkedéseket;
4. a minőségirányításban használt *különbféle modellek közötti híd megteremtése* a magán- és a közszférában egyaránt;
5. a közszolgálati szervezetek közötti *egymástól tanulás (benchlearning)* lehetővé tétele és támogatása.

Azok a szervezetek alkalmazzák a CAF-modellt, amelyek célja a kiváló teljesítmény, amelyek meg kívánják honosítani a kiválóság kultúráját. A CAF szervezeten belüli eredményes alkalmazása ennek a kultúrának és gondolkodásmódnak a továbbfejlődéséhez vezethet.

1. ábra: A CAF-modell felépítése ¹



1. CAF 2013 modell – fejlesztési módszertan: szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. 2. felülvizsg. vált. Budapest, KIM, KIH, 2014. p. 6. (v3 PDF) Online: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE

A modell belső kapcsolatrendszere

A CAF holisztikus megközelítése nem csupán azt jelenti, hogy a szervezet működésének minden területével átfogóan foglalkoznak, hanem azt is, hogy az alkotóelemek kölcsönösen hatnak egymásra. Tehát meg kell különböztetni:

- a modell bal oldala (adottságok – okok) és jobb oldala (eredmények – okozatok) közötti ok-okozati kapcsolatot,
- az okok közötti sokoldalú kapcsolatot (adottságok).

Kapcsolat a modell bal oldala (adottságok) és jobb oldala (eredmények) között

A két oldal között ok-okozati kapcsolat áll fenn, amely egyúttal visszajelzés is az eredményektől az adottságok felé. Az ok-okozati kapcsolatok feltárása alapvető jelentőségű az önértékelésnél. Ennek során tulajdonképpen azt kell megvizsgálni, hogy a szervezet eredményei mennyiben köszönhetőek a működésének, azaz az adottságok oldalhoz tartozó módszereknek. Az ilyen jellegű összefüggések vizsgálata néha nehéz, mivel a szervezet összetettsége miatt a különböző okok (adottságok) egymásra is hatnak, miközben kiváltják az eredményeket. Mindenesetre az értékelésnél ellenőrizni kell a jobb oldalon megjelenő eredmények felől is azt, hogy az egyes eredmények a bal oldalon szereplő kritériumok közül melyik felé adnak visszajelzést.

Például a munkatársak képzéséhez kapcsolódó eredményeknél azt kell megvizsgálni, hogy az mennyire köszönhető a szervezetnél működő képzési rendszernek. Ha a munkatársak például elégedettek a képzésekkel, akkor annak az is lehet az oka, hogy egy jól felépített képzési rendszer működik a szervezetnél, de az is kiválthatja, hogy a munkatársak azt értékelték pozitívan, hogy nem tartanak képzést a szervezetnél, vagyis „békén hagyják őket”.

Kapcsolat az adottságok oldalán szereplő kritériumok és alkritériumok között

Mivel az eredmények minőségét nagymértékben befolyásolja az adottságok közötti kapcsolat típusa és erőssége, ezt a fajta kapcsolatot mindenképpen fel kell tárni az önértékelés során. A kapcsolatok erőssége valójában szervezetenként változó, természetük pedig nagymértékben meghatározza a szervezet minőségét. Ezzel összefüggésben az önértékelés során a szervezet különböző működési területei közötti kapcsolatokat, azok egymásra való hatását kell vizsgálni.

Például a szervezet teljesítményértékelési rendszerének értékelésekor egyrészt meg kell vizsgálni a vezetés szerepét a teljesítményértékelési rendszerben, másrészt meg kell vizsgálni magának a teljesítményértékelési rendszernek is a működését. Az önértékelés során tehát nem szabad figyelmen kívül hagyni az adottságok oldali alkritériumok közötti kapcsolatokat sem, és e hatásokat is értékelni kell.

Ez a fajta kapcsolódás nem a kritériumok, hanem inkább az alkritériumok szintjén, és ezen belül is az alkritériumokhoz kapcsolódó megközelítések és működési elemek (a modellben szereplő példák) szintjén jellemző és vizsgálandó.

A kiválóság nyolc alapelve

A CAF – mint a teljes körű minőségirányítás eszköze – a kiválóságnak az EFQM által alkalmazott alapfogalmait úgy veszi át, hogy azokat hozzáigazítja a közszféra nyelveze-téhez, és így fejleszti a közszolgálati szervezetek teljesítményét. Ezek az elvek jelentik a különbséget a tradicionális, bürokratikus és a teljes körű minőségre törekvő szerve-zetek között.

2. ábra: A kiválóság alapelvei²



A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK)

A KKÉK – a CAF-nak megfelelően – kilenc elemből (kritériumból) áll. Felépítése azokat a főbb szempontokat tartalmazza, amelyeket a könyvtári értékelés során figyelembe kell venni. Az 1–5. kritérium – az úgynevezett adottságok – a könyvtár irányítási (menedzsment) gyakorlatát veszi számba. E kritériumok határozzák meg az irányítás különböző területeit, a partnerközpontúság feltételeit és azokat a módszereket, amelyeket feladatai során ellát a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6–9. kritérium az eredményeket mutatja be, a potenciális és a tényleges partnerek, a munkatársak, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezet kulcsfontosságú teljesítményének területén, egyrészt

2. CAF 2013 modell – fejlesztési módszertan: szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. 2. felülvizsg. vált. Budapest, KIM, KIH, 2014. p. 8. (v3 PDF) Online: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE

személyes vélemények, személyes értékelések, másrészt különböző elkészített dokumentumok és a teljesítményre vonatkozó mérések alapján.

A KKÉK 2017 kritériumrendszere

I. ADOTTSÁGOK	
1. kritérium	Vezetés
2. kritérium	Stratégiaalkotás és tervezés
3. kritérium	Munkatársak
4. kritérium	Partnerkapcsolatok és erőforrások
5. kritérium	Folyamatok
II. EREDMÉNYEK	
6. kritérium	A partnerekkel kapcsolatos eredmények
7. kritérium	A munkatársakkal kapcsolatos eredmények
8. kritérium	A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények
9. kritérium	Kulcsfontosságú eredmények

Minden kritérium több, összesen 28 alkritériumból áll. Az alkritériumok azokat a fő szempontokat határozzák meg, amelyeket a szervezet értékelésénél figyelembe kell venni. A KKEK a kritériumrendszerén keresztül a könyvtári kiválóságot értékeli, ami a könyvtári minősítések alapja.

A könyvtári kiválóság alapelvei

1. alapelv: eredményorientáltság

A könyvtár az eredményekre összpontosít. Azaz a kitűzött stratégiai célok teljesítése során az összes érdekelt fél: a külső partnerek, a potenciális partnerek és a könyvtár munkatársai számára is kielégítő eredmények születnek.

2. alapelv: partnerközpontúság

A könyvtár mind a tényleges, mind a potenciális könyvtárhasználók igényeit szem előtt tartja. Bevonja őket mind a gyűjteménye, mind a szolgáltatásai fejlesztésébe és korszerűsítésébe, valamint a könyvtár működésének javításába.

3. alapelv: a vezetés és a célok állandósága és folyamatossága

A könyvtár vezetésének jövőkép-alakító és ösztönző szerepe van, ami változásokat indukál, miközben biztosítja a könyvtár céljainak folyamatosságát és állandóságát a könyvtárra ható, változó környezetben. A könyvtár vezetése, a munkatársakkal közösen egyértelműen megfogalmazza a könyvtár jövőképét, küldetését, és értékrendjét; valamint olyan szervezeti kultúrát és munkahelyi környezetet alakít ki és tart fenn, amelyben a munkatársak teljeskörűen bevonhatók a könyvtár céljainak elérése érdekében.

4. alapelv: folyamatokon és tényeken alapuló irányítás

Az alapelv azt fejezi ki, hogy a könyvtár a céljait hatékonyabban érheti el, amennyiben erőforrásainak felhasználását és működését (tevékenységeit) folyamatokba szervezve irányítja, és a könyvtár irányításához kapcsolódó döntéseit a gyűjtött adatok és információk elemzése alapján hozza meg.

5. alapelv: a munkatársak fejlesztése és bevonása

A munkatársak minden szinten a könyvtár alapkövei. Teljes bevonásukkal érhető el, hogy tehetségüket a könyvtár javára fordítsák. A munkatársak közreműködését fejlesztésükön és bevonásukon keresztül maximalizálni kell, továbbá az elismerés, felhatalmazás, nyíltság és őszinteség kultúráján, illetve a közös értékeken alapuló munkakörnyezet megteremtésével.

6. alapelv: folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés

A kiválóság a folyamatos fejlesztést szem előtt tartva a fennálló állapotot kérdőjelezi meg. A folyamatos tanuláson keresztül újítási és fejlesztési lehetőségeket teremt, ezzel változásokat eredményez, és egyben kezel. A könyvtár állandó célja kell hogy legyen a folyamatos fejlesztés.

7. alapelv: partnerkapcsolatok fejlesztése

A közösséget szolgáló szervezeteknek, így a könyvtáraknak is, szükségük van másokra céljaik elérése érdekében, ezért értékteremtő partnerkapcsolatokat kell kialakítaniuk és fenntartaniuk. A könyvtár és partnerei egymásra vannak utalva, ezáltal a közöttük lévő kölcsönösen előnyös kapcsolat valamennyiüket céljaik elérésében segíti, és abban, hogy értéket teremtsenek.

8. alapelv: társadalmi felelősségvállalás

A társadalmi felelősségvállalás fontos eleme a könyvtár működésének. Ezért a könyvtáraknak tiszteletben kell tartaniuk az ökológiai fenntarthatóságot, továbbá meg kell felelniük a globális és helyi közösségek legfőbb elvárásainak, követelményeinek is.

A KÖNYVTÁRI KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER 2017

ADOTTSÁGOK

1. kritérium: Vezetés

Ez a kritérium a vezetői szerepben lévők tevékenységének értékelésére összpontosít. Ennek során az értékelés elsődlegesen arra keres választ, hogy:

- a vezetés miképpen alakította ki és valósította meg a könyvtár stratégiáját, stratégiai céljait;
- milyen szervezeti kultúrát és környezetet teremtettek;
- alkalmasak-e ezek a feltételek arra, hogy a könyvtár jól működjék, és a munkatársak a legjobb képességeik szerint tudjanak dolgozni;
- biztosítják-e a könyvtár működtetéséhez szükséges források meglétét;
- kialakították-e a folyamatok rendszerét és azok vezetői szintű irányítását.

A vezetésnek támogatnia kell a könyvtár munkatársait, és minden érdekelt féllel, különösen a könyvtárat fenntartó politikai szereplőkkel jó viszonyt kell kialakítania és fenntartania.

ÉRTÉKELÉS

1.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a könyvtár számára a könyvtár jövőképeinek, küldetésének, és értékrendjének kialakítására vonatkozóan.

A vezetés biztosítja, hogy a könyvtárat világos jövőkép, küldetés és alapvető értékek vezéreljék. Ez azt jelenti, hogy:

- a jövőképet (*hová akarunk eljutni, milyen törekvéseink vannak?*),
- a küldetést (*miért vagyunk, mi a feladatunk?*) és
- az értékeket (mi vezérli a magatartásunkat?) a könyvtár stratégiai céljainak, a hosszú távú sikereknek megfelelően alakítják ki.

Minden könyvtárnak szüksége van olyan értékekre, amelyek a jövőképeivel és a küldetésével összhangban keretet adnak a tevékenységeihez (pl. társadalmi hasznosság, részvétel a társadalom megoldandó feladataiban stb.). Ezen túlmenően különös figyelmet

kell szentelni azoknak az értékeknek, amelyek az egész társadalom számára példaként szolgálnak, mint a demokrácia, a törvényesség, a partnerközpontúság, a sokszínűség, a nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségvállalás és a diszkriminációellenesség. A vezetés teremti meg a feltételeket ahhoz, hogy ezek az értékek vezéreljék a könyvtár működését.

Példák:

1. A könyvtár jövőképének és küldetésének megfogalmazása és kidolgozása a partnerek és a munkatársak bevonásával.
2. Értékrend kialakítása a könyvtár küldetésével és jövőképével összhangban, a társadalom általános értékrendjének tiszteletben tartásával.
3. A jövőkép, a küldetés, az értékek, a stratégiai célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és a partnerek számára történő kommunikáció biztosítása.
4. A jövőkép, a küldetés és az értékek rendszeres felülvizsgálata a külső környezetben bekövetkező (pl. politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai és jogi) változások követése érdekében.
5. Olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely megelőzi a könyvtáron belüli etikátlan magatartást, és segít a munkatársaknak az etikai problémák kezelésében.
6. A kölcsönös bizalom, lojalitás és tisztelet erősítése a munkatársak és a vezetők között (pl. a jövőkép, a küldetés és az értékek állandóságának figyelemmel kíséréssel, valamint a normák esetleges átértékelésével és új normák kialakításával).

1.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a könyvtárat irányítsa, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését.

A vezetés fejleszti, működteti és ellenőrzi a könyvtár irányítási rendszerét. Ezt a rendszert a megfelelő szervezeti felépítés (organogram), a feladat- és hatáskörök egyértelmű megfogalmazása, a vezetői, támogató és kulcsfolyamatok pontos meghatározása teszi hatékonná.

A vezetés az irányítási rendszeren belül teljesítménymenedzsment-rendszert működtet, amelyben meghatározza, hogy a munkatársaknak és az egyes szervezeti egységeknek mit kell tenniük annak érdekében, hogy a könyvtár céljai megvalósuljanak. A vezetés felelős a szervezet teljesítményének folyamatos javításáért és a változás menedzseléséért. Fel kell készíteniük a könyvtárat a jövő kihívásaira és támogatniuk kell a stratégiai jövőkép elérését, a jogszabályi változások teljesítését. A vezetés a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremt a folyamatos jobbító törekvéseknek.

Példák:

1. A megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása (szintek, funkciók, felelőségek és kompetenciák).
2. A folyamatok és partnerkapcsolatok menedzselési rendszerének kialakítása a szervezet stratégiájával és terveivel, valamint a partnerek megismert igényeivel összhangban.

3. A könyvtár felépítésében, teljesítményében és irányításában szükséges változások azonosítása és a megvalósítás szempontjából történő rangsorolása.
4. A könyvtár valamennyi szintje és területe számára érvényes célok kidolgozása.
5. A partnerek különböző igényei és szükségletei közötti egyensúly megteremtése, összhangban a partnerközpontúság differenciált szükségleteivel (pl. nemi egyenjogúság és társadalmi sokszínűség).
6. A TQM alapelveinek alkalmazása.
7. Minőségirányítási rendszerek bevezetése és tanúsíttatása (pl. Minősített Könyvtár Cím, Könyvtári Minőségi Díj).
8. Megfelelő feltételek kialakítása a folyamat- és projektmenedzsment, valamint a csoportmunka számára.
9. A hatékony belső és külső kommunikáció feltételeinek megteremtése.
10. A vezetői elkötelezettség kinyilvánítása a szervezet folyamatos fejlesztése és innovációja, illetve a változások kezelése iránt, az ehhez szükséges környezet támogatásával és a munkatársi visszajelzések bátorításával.

1.3. alkritérium

Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra.

A vezetők egyrészt saját személyes magatartásukkal, példamutatásukkal, másrészt az emberierőforrás-menedzsment révén ösztönzik és támogatják a munkatársakat. Az alapvető célokat és értékeket követve példaként szolgálnak a munkatársak számára, és hasonló magatartásra ösztönzik őket. A vezetők támogatják a munkatársakat abban, hogy feladataik ellátásával elérjék mind a könyvtáron belüli, mind személyes céljait. A kölcsönös visszajelzésen, bizalmon és párbeszéden alapuló nyílt vezetési stílus arra ösztönzi a munkatársakat, hogy hozzájáruljanak a könyvtár sikeréhez. A hatáskörök és felelősségek delegálása a munkatársak ösztönzésének legfontosabb alapja. Az egyéni továbbfejlődési és tanulási lehetőségek, a kedvező munkakörülmények kialakítása – akár csak az elismerési és a javadalmazási rendszer –, szintén ösztönző tényezők.

Példák:

1. A vezetés példamutató magatartást tanúsít.
2. A munkatársak rendszeres tájékoztatása a könyvtárral kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről (pl. a könyvtárat érintő változásokról, eseményekről).
3. A munkatársak támogatása feladataik, terveik végrehajtásában és célkitűzéseik elérésében, az általános célkitűzések erősítése érdekében, feladatok és hatáskörök delegálása.
4. Visszajelzés a munkatársak részére az egyének és a munkaközösségek teljesítményének javítása érdekében, a munkatársak és munkaközösségek tevékenységének elismerése és jutalmazása.
5. A tanuláson alapuló munkakultúra meghonosodásának elősegítése és a munkatársak bátorítása szaktudásuk fejlesztésére.

6. A vezetés támogatja és ösztönzi a munkatársaktól érkező, a szervezet stratégiai célkitűzéseivel illeszkedő kezdeményezéseket, javaslatokat.

7. A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és figyelembevétele a munkatársak irányításánál (pl. egyéni munkarend lehetőségének biztosításával).

1.4. alkritérium

Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a fenntartóval, a döntéshozókkal és más, a közszférához tartozó partnerekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon.

A vezetők feladata a kapcsolat ápolása mindazokkal, akik közvetlen vagy közvetett partnerei a könyvtárnak. A vezetés az összekötő kapocs a könyvtár és a döntéshozók között.

Példák:

1. A fenntartó, a döntéshozók és a közszférához tartozó speciális partnerek (ágazati irányítás) jelenlegi és jövőbeli igényeinek feltérképezése, elemzése.

2. Annak biztosítása, hogy a könyvtár rövid és hosszú távú céljai összhangban legyenek a szakmai és fenntartói elvárásokkal, továbbá hogy a vonatkozó erőforrások felett rendelkező döntéshozókkal történő megbeszélések kompromisszumra vezessenek.

3. A döntéshozók és más partnerek bevonása a könyvtár irányítási rendszerébe, működésének fejlesztésébe.

4. Partnerkapcsolatok kialakítása és fenntartása a meghatározó partnerekkel (pl. civil szervezetekkel, érdekcsoportokkal, köztestületekkel).

5. Szakmai egyesületek, érdekképviselői szervezetek tevékenységeiben való részvétel.

6. A könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére való törekvés.

2. kritérium: Stratégiaalkotás és tervezés

A könyvtár jövőképeinek és küldetésének megvalósítása megköveteli annak meghatározását, hogy „melyik az előre vezető út”, amelyet a könyvtár követni kíván, vagyis az átfogó és az alapvető célok kijelölését, amelyeket a könyvtár el akar érni. Meghatározza azokat a TQM-eszközöket, amelyek a stratégia tervezését, megvalósítását és értékelését lehetővé teszik.

A stratégiai célok meghatározása magában foglalja:

- az alternatívák közötti választást,
- a partnerek igényein alapuló prioritások felállítását, valamint
- a rendelkezésre álló erőforrások figyelembe vételét.

A sikeres megvalósítás érdekében a stratégiát operatív és cselekvési tervek, programokra és feladatokra kell tovább bontani, az ellenőrzést a stratégia szerves részének kell

tekinteni. Figyelemmel kell lenni a korszerűsítés és az újítás iránti folyamatos igényre, rendszeresen értékelni kell, hogy a kitűzött célok elérése felé mennek-e a folyamatok. A folyamatos ellenőrzés lehetővé teszi, hogy szükség esetén be lehessen avatkozni, kiigazításokat lehessen tenni.

Azokban a kisebb könyvtárakban, illetve olyan szervezeti egységeknél, amelyek nem rendelkeznek önálló stratégiával – mert az magasabb szinten kerül kialakításra –, a könyvtár hosszú távú tervezési folyamatait kell az önértékelés során vizsgálni.

ÉRTÉKELÉS

2.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy összegyűjtse mind a partnerek jelenlegi és jövőbeni igényeit, mind a könyvtár működéséhez kapcsolódó adatokat annak érdekében, hogy a stratégiáját folyamatosan felülvizsgálhassa és a terveit aktualizálhassa.

A PDCA-ciklus mint eszköz fontos szerepet játszik a könyvtár stratégiájának és tervei-
nek kialakításában és megvalósításában.

A stratégiakészítés előkészítő lépései:

- a szakág trendjeinek megismerése;
- helyzetkép készítése a könyvtári makro- és mikrokörnyezetről a megismert tények, információk és adatok segítségével;
- a partnerek igényeinek megismerése.

A PDCA-ciklusban alkalmazott szemléletnek megfelelően a stratégia rendszeres ellenőrzését a partnerekkel (pl. fókuszcsoporthoz) együtt kell elvégezni, hogy változó igényeiket és azok kielégítését a könyvtár követni tudja. Az információk és az adatok minősége, valamint a partnerek visszajelzéseinek rendszeres elemzése az eredmények és sikerek elérésének előfeltétele.

Példák:

1. A partnerekre, igényeikre és elégedettségükre vonatkozó információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata.
2. A könyvtár tevékenysége szempontjából fontos makrokörnyezeti információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata elsődlegesen a stratégia készítése előtt (PGTTJ-elemzés).
3. A könyvtár irányításához kapcsolódó olyan információk és adatok tervezett és rendszeres gyűjtése, amelyek magukban foglalják a szolgáltatásokhoz kapcsolódó adatokat (pl. a költséghatékonyság mutatói, a belső és külső ellenőrzések eredményei).
4. A mikrokörnyezet, a belső erősségek és fejlesztendő területek rendszeres elemzése (pl. SWOT, kockázatelemzés).

2.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján állítsa össze stratégiáját és terveit.

A stratégiaalkotás azt jelenti, hogy elemzéseken, vizsgálatokon, adatokon alapuló helyzetképet kell készíteni, és ennek alapján kell kialakítani a könyvtár stratégiai céljait. Az elérendő célok között fontossági sorrendet (prioritást) kell megállapítani. A stratégiának összhangban kell lennie a partnerek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel. A stratégiának alkalmasnak kell lennie arra, hogy:

- a helyzetkép által feltárt gondok és problémák megoldását segítse,
- a változásokat kezelje,
- a könyvtár eredményeit megsokszorozza,
- a könyvtár társadalmi környezetre gyakorolt hatását növelje.

A tervezésnek olyan módszereket kell meghatároznia, amely a könyvtárat a stratégiai célok elérése felé vezeti, ilyen a kockázatelemzés és a kockázat kezelése. A végrehajtás során alkalmazott mutatókat és eredményellenőrző rendszereket a tervezéskor kell meghatározni.

Példák:

1. A stratégiai terv a jövőkép, a küldetés és az alapvető célok kitűzése alapján készül. Ezt a hosszú, illetve középtávú tervet a konkrét és rövid távú operatív, illetve cselekvési terv egészíti ki.
2. A partnerek bevonása a stratégiai terv kialakításába, a különböző partnerek igényeinek figyelembevételével és az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésével.
3. A stratégiai tervben kitűzött célok értékelése a szolgáltatások nyújtása és az elért társadalmi hatások tekintetében.
4. A szervezet stratégiájának felülvizsgálatához, fejlesztéséhez és aktualizálásához szükséges erőforrások biztosítása.
5. A feladatok, a partnerek által támasztott igények és a források közötti egyensúly megteremtése.

2.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit.

A stratégia sikeressége a hozzá kapcsolódó projektek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ. Ennek része az is, hogy minden szervezeti egység, minden munkatárs számára egyértelmű legyen, hogy a cél elérése érdekében mi a feladata, milyen eredményeket kell elérnie. Ezért a partnereket és a munkatársakat megfelelően kell tájékoztatni az általuk megvalósítandó hosszú és rövid távú célokról.

A stratégiát a könyvtári szervezet minden egyes szintjére le kell bontani. A vezetésnek biztosítania kell, hogy megfelelő eljárásokat, eredményes program- és projektmenedzsmentet, és szervezeti megoldásokat alkalmazzanak a könyvtár minden területén.

A könyvtári vezetésnek, a projektvezetőknek következetesen és kritikus szemmel kell figyelemmel kísérniük stratégiájuk és terveik végrehajtását, és ez alapján, indokolt esetben módosítani, illetve korszerűsíteni kell gyakorlataikat és folyamataikat.

Példák:

1. A könyvtár stratégiáját, stratégiai céljait megosztja a partnerekkel.
2. A stratégiai célok megvalósítása a prioritások kijelölésével, a források meghatározásával, az időkeretek megállapításával, a megfelelő folyamatok kialakításával történik.
3. A stratégia lebontása a szervezeti egységek és a munkatársak szintjére, a rájuk vonatkozó tervek és feladatok formájában.
4. A könyvtáron belül hatékony párbeszéd folytatása a célok, a tervek és a feladatok megismertetése érdekében.
5. Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a stratégia végrehajtása céljából rendszeres időközönként a könyvtár minden szintjének (szervezeti egységek, tevékenységi körök, teljes szervezet) teljesítményét figyelemmel kísérik, mérik és értékelik.
6. A stratégiai terv és a cselekvési terv felülvizsgálata, aktualizálása rendszeresen megtörténik.

2.4. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat.

A könyvtárban szükség van az innovációra, hogy képes legyen kezelni a partnerek és a lehetséges partnerek új elvárásait, a szolgáltatások minőségét javítani és a költségeket mérsékelni. Az innováció megvalósulhat a meglévő szolgáltatásokkal kapcsolatos innovatív módszerek és eljárások alkalmazásával, megújításával, mint például a partnerek és a lehetséges partnerek bevonásával a tervezési és szolgáltatási folyamatokba. Megvalósulhat új munkamódszerek bevezetésével és alkalmazásával, valamint olyan új szolgáltatások bevezetésével, amelyek a partnerek és a lehetséges partnerek számára magasabb hozzáadott értéket képviselnek.

A tervezési szakasz különösen fontos a későbbi döntések, a szolgáltatások nyújtása és a megvalósuló innovációk értékelése szempontjából. A vezetés elsődleges felelőssége ezért egy olyan nyílt, támogató légkör megteremtése és fenntartása, amelyben a javító szándékú javaslatok bátorításra találnak, bárhol is érkeznek.

Példák:

1. Innovációs kultúra kialakítása, például az egymástól tanulás módszerének bevezetésével, képzések alkalmazásával, illetve kreatív munkacsoport működtetésével.
2. Az innováció és változás iránti külső igények tervezett és rendszeres figyelemmel kísérése.
3. Korszerűsítés és innováció, valamint azok megvalósításának megvitatása a partnerekkel.

4. A változtatások hatékony bevezetését támogató módszerek alkalmazása (benchmarking, benchlearning), a PDCA-elv folyamatos érvényesítése.
5. A könyvtár által tervezett változások bevezetéséhez szükséges erőforrások biztosítása.
6. A munkatársaktól és a vezetéstől jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtése.

3. kritérium: Munkatársak

A munkatársak a könyvtár legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a könyvtár feladata a munkatársak szaktudásának, képességeinek kezelése, fejlesztése egyéni és könyvtári szinten, a könyvtár céljainak elérése a folyamatok eredményes és hatékony működtetése érdekében. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az anyagi és erkölcsi elismerés, az odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet megteremtése alapvetően fontos ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten csatlakozzanak a könyvtárhoz a siker felé vezető úton.

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. A sikeres emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás előmozdítja a munkatársak elkötelezettségét, motiváltságát, fejlődését és részvételét. A teljes körű minőségirányítással összefüggésben fontos annak felismerése, hogy csak az elégedett munkatársak révén juthat el a könyvtár az elégedett használókig.

ÉRTÉKELÉS

3.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze.

A munkatársak, a munkahelyi kultúra, a munkahelyi környezet menedzselésére irányuló stratégiai és átfogó megközelítés fontos része a stratégiai tervezésnek. Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a könyvtár küldetésének, jövőképeének és céljainak megvalósításába. Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a könyvtár által meghatározott emberi erőforrások összhangban állnak-e a könyvtár stratégiai céljaival, azaz az emberi erőforrások meghatározására, fejlesztésére, elosztására és figyelembevételére a siker elérése érdekében és annak megfelelően került-e sor. A kérdések arra irányulnak, hogy a könyvtárnak hogyan sikerül érdekeltté tennie és megtartania azokat a munkatársakat, akik képesek a partnerek igényeit és elvárásait figyelembe vevő stratégiákban és intézkedési tervekben megfogalmazott célokkal összhangban végezni tevékenységüket. Mindez kiterjed a rendelkezésre álló és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzésére, a munkaerő-felvétellel, az életpályával, az előmenetellel, a javadalmazással kapcsolatos alapelvek meghatározására

Példák:

1. A jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzése, figyelembe véve a könyvtár stratégiáját, továbbá a partnerek igényeit és elvárásait.
2. Az irányítás, az ellenőrzés és a belső kommunikáció rendje kidolgozott, átlátható és minden munkatárs részére megismerhető módon közzétett.
3. A könyvtár stratégiájának megvalósításához szükséges munkaerő-gazdálkodás (felvétel, munkaerő-átcsoportosítás, fejlesztés), amely figyelembe veszi a feladatok és felelőségek megfelelő elosztását.
4. A teljesítmény értékelését és elismerését támogató szervezeti kultúra kialakítása (pl. az egyének és csoportok teljesítményének értékelését és elismerését szolgáló átlátható jutalmazási rendszer kialakítása és működtetése).
5. A munkakörökre készült munkaköri leírások alkalmazása, a szükséges kompetenciák, feladat- és hatáskörök pontos meghatározása a könyvtár munkaerő-felvételi és továbbképzési rendszerében, mind a vezetés, mind a dolgozók számára.
6. Az új munkatársak kiválasztásakor biztosítják az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség elvét.
7. A könyvtár stratégiai céljait támogató tudatos munkaszervezési módszerek alkalmazása (pl. munkahelyi rotáció alkalmazása a szolgáltatások hatékonyságának érdekében).

3.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy az egyéni és könyvtári célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit.

A 3.2. alkritérium azt vizsgálja, hogy a könyvtár milyen módon méri fel, fejleszti és támogatja a munkatársak kompetenciáit. Ha a könyvtár megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat, nagyobb felelősséget vállaljanak, és nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is hozzájárulnak munkahelyük fejlesztéséhez. Ehhez az is szükséges, hogy a munkatársak saját céljai összhangban álljanak a könyvtár stratégiai céljaival, hogy bevonják a munkatársakat a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó könyvtári irányelvek kidolgozásába. A gyakorlatban ez olyan, kompetenciákra irányuló stratégiát jelent, amely tartalmazza a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésével kapcsolatos igényeket, valamint a fejlesztés kapcsán alkalmazandó módszereket (pl. a kollégáktól történő tanulás, munkakörváltás, továbbképzés).

Példák:

1. A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése egyéni és könyvtári szinten, valamint e felmérések eredményeinek rendszeres összevetése a könyvtári igényekkel, kompetenciatérkép készítése.
2. A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek kidolgozása, valamint kommunikálása. Ez magában foglalja a könyvtár és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényein alapuló képzési terveket.

3. Új munkatársak beilleszkedésének támogatása (pl. mentorálás, egyéni tanácsadás, motivációs napok stb.).
4. A munkatársak belső és külső mobilitásának elősegítése, lehetőség biztosítása más könyvtárak jó gyakorlatának megismerésére, helyi alkalmazására.
5. Korszerű képzési módszerek kidolgozása és alkalmazásuk támogatása (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi médiumok használata).

3.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását.

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 könyvtár küldetését, jövőképét és értékeit a mindennapi gyakorlatban is támogatja, például a kreativitás, a jó ötletek és a különleges erőfeszítések elismerése és jutalmazása által.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a vezetők és a munkatársak mennyire képesek együttműködni a könyvtár fejlesztésében, és mennyire készek a párbeszédre a könyvtár horizontális és vertikális „korlátainak” lebontásában, hogy így adjanak teret a kreativitásnak, az újításnak és a teljesítmény javítására vonatkozó kezdeményezéseknek.

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

Példák:

1. A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása, a csapatmunka bátorítása és alkalmazása.
2. A munkatársakat elképzelések megosztására, javaslataik megtételére bátorító környezet kialakítása, az ezt támogató módszerek alkalmazása (pl. javaslattételi rendszerek, munkacsoportok, brainstorming).
3. A munkatársak és az érdekképviselőket ellátó személyek bevonása a könyvtár stratégiájának, céljainak és terveinek kialakításába, a folyamatok megtervezésébe és a fejlesztési tevékenységek meghatározásába és végrehajtásába.
4. A munkatársak bevonása az innovatív, alkotó gondolkodást kívánó feladatokba (pl. pályázatírás, rendezvények szervezése, részvétel a felhasználóképzésben).
5. Rendszeres felmérések elvégzése a munkatársak körében, beleértve a felmérési eredmények és a felmérések alapján indított fejlesztések ismertetését.

6. A munkakörökhöz szükséges szakmai tudás fejlesztése, a gyakorlat megszerzésének biztosítása, értékelési rendszer működtetése (pl. munkatársi és vezetői önértékelés, kompetenciák, teljesítmények, hozzáállás értékelése).
7. Ézszerű egyensúly teremtése a munka és a magánélet között (pl. rugalmas munkaidő, távmunka).
8. Kidolgozzák és alkalmazzák a munkatársak teljesítményének elismerését, ösztönzését.

4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások

A könyvtárnak többféle, egymással összhangban lévő erőforrásra van szüksége ahhoz, hogy stratégiai célkitűzéseit a legeredményesebben tudja megvalósítani. A legfontosabb a személyi erőforrás, de a folyamatok optimalizálásához nélkülözhetetlenek a működési feltételek, a tárgyi eszközök, a pénzügyi adottságok is. A kulcsfontosságú partnerkapcsolatok az intézmény működésének szintén meghatározó erőforrásai, mint ahogy a célok eléréséhez elengedhetetlen a szervezetben felhalmozott tudás hasznosítása is. A jól kidolgozott erőforrás-gazdálkodás biztosítja a rendelkezésre álló erőforrások átláthatóságát, valamint törvényes elszámoltathatóságát.

ÉRTÉKELÉS

4.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy kulcsfontosságú partnereivel kapcsolatokat alakítson ki és ápolja azokat.

A könyvtárakkal szemben is követelmény, hogy megfelelően kezeljék a már fennálló partnerkapcsolataikat, illetve folyamatosan törekedjenek új partnerek felkutatására. A partnerközpontúság alapja a partnerek azonosítása, számbavétele: tudniuk kell, kik azok, akiknek a véleményére leginkább adnak, akik a leginkább fontosak számukra. A könyvtárak *közvetlen* partnerei azok, akikkel gyakori a kapcsolat, akik a könyvtár működését leginkább meghatározzák, akiknek az igényei leginkább beépülnek a tevékenységi rendszerbe. Közvetlen partnernek tekinthetjük a könyvtár használóit (külső partnerek), valamint a könyvtár munkatársait (belső partnerek). Közvetlen, különös figyelmet igénylő partnernek számít a fenntartó is. A *közvetett* partnerek azok, akik külső tevékenységükkel határozzák meg a könyvtár működését, akik a szolgáltatásokon keresztül fogalmazzák meg igényüket. Közvetett partnerek például a felügyeleti szervek, az oktatási intézmények, a beszállítók, a szolgáltatók, a szakmai szervezetek, az egyházak, a civil szervezetek stb.

Példák:

1. A könyvtár szempontjából meghatározó partnereket azonosítják, rangsorolják.
2. Törekednek a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködési (partnerségi) megállapodások kötésére, azok rendszeres felülvizsgálatára.
3. Ösztönzik és szervezik a konkrét feladatra irányuló partnerkapcsolatok, valamint közös projektek kialakítását.

4. Rendszeresen mérik és értékelik a külső partnerek igényeit, elégedettségét. A mérési eredményeket beépítik tevékenységükbe.
5. Felkutatják, megismerik és adaptálják a jó gyakorlatokat, például egymástól történő tanulás és benchmarking projektek keretében.

4.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy jelenlegi és lehetséges használóival kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn.

A használók a könyvtár kulcsfontosságú partnerei. Visszajelzéseik, panaszaik, igényeik a szolgáltatások fejlesztése érdekében elengedhetetlenek. A tervezési, működési, fejlesztési és értékelési szakaszban egyaránt támaszkodni kell véleményükre. Ezzel a könyvtár saját hatékonyságát is növeli. A használói igény- és elégedettségmérések rendszeres elvégzése, értékelése, és az eredmények közzététele a könyvtár mindennapi működésébe beépítve fejt ki legeredményesebben hatását.

Példák:

1. Tájékoztatják a használókat a könyvtárral kapcsolatos közhasznú információkról, a szervezet rövid és hosszú távú céljairól.
2. Biztosítják a szervezet tevékenységének, valamint döntési folyamatainak átláthatóságát (pl. jelentések kiadása, sajtó tájékoztatása, kérelmek elbírálásának rendje).
3. Különböző módokon és felületeken lehetőséget biztosítanak és bátorítják a használókat véleményük kifejtésére (pl. felmérések, fókuszcsoportos konzultációk, kérdőívek, panaszládák).
4. Rendszeresen felméri a használók igényeit és elégedettségét a könyvtár egészére vagy egyes szolgáltatásaira vonatkozóan.
5. Naprakész információkat gyűjtenek a társadalmi, technológiai környezet és a könyvtárhasználati szokások alakulásáról, a lehetséges használók megszólítása és a szolgáltatások korszerűsítése érdekében.
6. A könyvtárral kapcsolatos bejelentéseket a hatályos jogszabályoknak és a könyvtár panaszkezelési szabályzatában leírtaknak megfelelően kezelik.
7. Tudatosan gyűjtik és feltárják a könyvtárral kapcsolatos panaszokat, azokat elemzik, illetve problémamegoldó stratégiát alkalmaznak.

4.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa.

A könyvtárak számára a jóváhagyott költségvetésen felüli kiegészítő pénzügyi források bevonásának lehetősége korlátozott. Bevételeik növelésére elsősorban a térítéses szolgáltatásokból, pályázatokból van lehetőség. A gondos pénzügyi tervezés, a betartható és elszámoltatható gazdálkodás, a belső ellenőrzés működése – ezek mind a költségek figyelemmel kísérésének nélkülözhetetlen eszközei. Ez az alapja a megbíz-

hatóságnak és átláthatóságnak, valamint ez teremti meg az alapot egy új szolgáltatás bevezetéséhez.

Példák:

1. A pénzügyi gazdálkodás hatékony, eredményes és gazdaságos összehangolása a könyvtár stratégiai célkitűzéseivel.
2. Rendszeresen elemzik a pénzügyi döntések kockázatát és a lehetőségeket.
3. Biztosítják a pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználását.
4. A beszámolókból megjelennek a könyvtár pénzügyi teljesítményét bemutató adatok.
5. Törekednek a fenntartói támogatáson kívül más pénzügyi erőforrások megszerzésére, felhasználására, saját bevételeik növelésére.
6. A könyvtár költséghatékonysági elemzések révén alakítja ki szolgáltatásainak árait.
7. Biztosítják a könyvtár költségvetési átláthatóságát, pénzügyi adataikat elérhetővé teszik a nyilvánosság számára (üvegzséb).
8. Rendszeresen informálják saját munkatársaikat a pénzügyi erőforrások alakulásáról.

4.4. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás hasznosuljon.

Az intézményeknek biztosítani kell, hogy a megfelelő ismeret és információ kellő időben és könnyen hozzáférhető formátumokban álljon rendelkezésre, hogy a munkatársak képesek legyenek munkájukat hatékonyan elvégezni. A könyvtáraknak azt is biztosítaniuk kell, hogy a döntően fontos információkat és ismereteket megosszák a kulcsfontosságú partnerekkel és egyéb érdekelttel, azok igényei szerint.

Példák:

1. Biztosítják a külső forrásból elérhető információ megszerzését, feldolgozását és hatékony felhasználását.
2. A rendelkezésre álló információt és tudást állandóan figyelemmel kísérik, egyúttal összehangolják a stratégiai tervezéssel, valamint az érdekeltek jelenlegi és jövőbeni igényeivel.
3. Megfelelő belső információelosztási módszerek alkalmazásával elérik, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladatainak elvégzéséhez szükséges információhoz és tudáshoz.
4. Gondoskodnak a szervezet munkatársainál meglévő tudás beazonosításáról, kategorizálásáról, melyek alapján elkészíthető a szervezet tudástérképe.
5. Biztosítják a könyvtár munkatársainál meglévő tudás folyamatos átadását és megosztását (pl. mentorálás, konferenciákról készült beszámolók, intranetes cikkek, belső továbbképzések).
6. A belső információk védettségét és sérthetetlenségét adatvédelmi eszközökkel és módszerekkel biztosítják.

7. Ügyelnek arra, hogy a könyvtárban lévő kulcsfontosságú belső információ és tudás akkor is a szervezeten belül maradjon, ha a munkatárs elhagyja a könyvtárat (pl. titoktartási megállapodás kötése).

4.5. *alkritérium*

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját.

Az információs és kommunikációs technológiákat (IKT) és a szervezet más technológiai irányelveit úgy kell kialakítani, hogy a szervezet stratégiai és működési céljait megvalósítható módon támogassák. Törekedni kell az optimális technológia megfelelő módon történő bevezetésére, mivel az meghatározza a szolgáltatások minőségét és egyaránt fontos a munkatársak, illetve a partnerek számára. Az intelligens IKT-megoldások az erőforrások jobb kihasználását tegyék lehetővé.

Példák:

1. A könyvtár stratégiájával és céljaival összhangban álló tervek kialakítása a működési feltételekre, a szervezetenél alkalmazandó technológiák kezelésére: a szervezet IKT-eszközeinek optimalizálása, lehetséges fejlesztési források számbavétele, kidolgozása.
2. A szervezet törekvése a költséghatékony technológiai befektetésekre, alkalmazásokra, az alkalmazás ellenőrzése és értékelése.
3. A megfelelő technológia eredményes és hatékony alkalmazása (pl. a feladatok és projektek kezeléséhez, a tudás menedzseléséhez, a partnerekkel történő kapcsolattartás támogatásához, a belső és külső szolgáltatások kialakításának és fenntartásának támogatásához).
4. Az új, innovatív technológiai megoldások folyamatos figyelemmel kísérése, a szervezetenél alkalmazható technológiák fejlesztésének tervezése.
5. A könyvtár fejlesztési terv alapján, szabályozott módon menedzselt informatikai technológiáját, írásban rögzített informatikai szabályzattal és/vagy informatikai stratégiával rendelkezik.

4.6. *alkritérium*

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje.

A könyvtáraknak rendszeresen értékelniük kell a rendelkezésükre álló infrastruktúra állapotát. Ez az infrastruktúra egyrészt a könyvtárhasználók igényeit szolgálja ki, másrészt támogatja a könyvtári dolgozók munkavégzését. A könyvtár minden munkatársa felelős ennek az infrastruktúrának a hatékony, költséghatékony módon történő kezeléséért. A könyvtár által felhasznált anyagok fenntarthatósága, további hasznosítása és környezetre gyakorolt hatása is fontos tényező a társadalmi felelősségvállalás szempontjából.

Példák:

1. Az épület, a szolgáltató terek, a munkaszobák, eszközök, energiaforrások és anyagok hatékony, ezen belül különösen költséghatékony és fenntartható karbantartásának biztosítása.
2. Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása, összhangban a munkatársak, a könyvtárhasználók igényeivel és elvárásaival (pl. akadálymentes megközelítési lehetőség, megfelelő parkolási és tömegközlekedési elérés fi-gyelembevételével).
3. A tárgyi eszközök kezelésének szabályozása, amely kiterjed a biztonságos új-rahasonosításra, ártalmatlanításra is (pl. közvetlen vagy szolgáltató révén történő kezelés útján).
4. A könyvtár létesítményeinek nyitottá tétele a helyi közösségek számára, szabályozott módon.
5. A könyvtár eszközeit és vagyontárgyait (pl. ingatlanok, tárgyi eszközök, személygépkocsik) átláthatóan hasznosítja, használatuk feltételeit szabályozza.

5. kritérium: Folyamatok

A könyvtár működését, tevékenységeit folyamatok alkotják, amelyekből a szabályozás során válik egységessé a rendszer. A folyamatszabályozás célja, a szolgáltatási folyamatok egységesítése, a partnerek által is érzékelhető szabályozott működés, illetve szolgáltatási kínálat létrehozása. A folyamatszabályozás során a könyvtár azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti folyamatait a könyvtár stratégiája és a tervezés támogatása érdekében.

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

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

A folyamatok különböző természetűek lehetnek. A *vezetési folyamatok* irányítják a könyvtárat mint szervezetet, ezek jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított tevékenységek (pl. szakmai menedzsment, erőforrás-menedzsment, projektmenedzsment, intézményi kommunikáció).

A *főfolyamatok* a könyvtár küldetését és stratégiáját valósítják meg, ezáltal döntő fontossággal bírnak a szolgáltatások nyújtása szempontjából, vagyis közvetlenül a partnerekre irányulnak (pl. dokumentumszolgáltatás, információszolgáltatás, közösségi szolgáltatások, kiegészítő könyvtári szolgáltatások).

A *támogató folyamatok* a szükséges erőforrások menedzselését biztosítják, jellemzően a háttértevékenységekhez kapcsolódó folyamatok (pl. gyűjteményszervezés, épületüzemeltetés, gazdasági tevékenységek).

A *kulcsfolyamatok* (KF) időleges, adott időszakban a könyvtár sikerességét döntően befolyásoló folyamatok. Bármelyik, az előzőekben felsorolt folyamattípus átmenetileg kulcsfolyamattá válhat (pl. konkrét fejlesztéshez, projekthez, akcióhoz kapcsolódó tevékenységek).

A folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek a partnerek számára a legfontosabbak, és ezeket a szolgáltatásokat mely folyamatok állítják elő. A kiválasztásnál fontos szempont lehet, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek a legnagyobb hatással vannak a partnerek által megfogalmazott igényekre, és hogy melyek vannak leginkább szem előtt, melyekkel találkozunk a használók leginkább. Szempont lehet továbbá az is, hogy mely folyamatokban rejlenek a legegyszerűbb javítási lehetőségek, vagyis hol lehet viszonylag kis befektetéssel nagy sikerre szert tenni.

A szolgáltatások megfelelő minőségét a folyamatok szisztematikus javításával érhetjük el. A tudatos folyamatjavítás megköveteli, hogy a folyamatot érthető módon körülírjuk, ábrázoljuk. A folyamatábra közhasznú eszköze a folyamatok leírásának, vagyis az ábra a folyamat áttekinthető, logikusan felépített szerkezetét mutatja. A folyamatábrákhoz folyamatleírások, szolgáltatási előírások kapcsolódnak, amelyek pontosan leírják, *szabályozzák* a folyamat működését, és tartalmazzák azokat a tudnivalókat, amelyek szükségesek az adott folyamat eredményes és egységes működéséhez.

ÉRTÉKELÉS

5.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy kialakítsa, működtesse folyamatait és azok rendszerét.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a folyamatok hogyan támogatják a könyvtár stratégiai és működési céljait, valamint hogy a folyamatokat hogyan határozzák meg, tervezik és működtetik. Fontos szempont, hogy mindez az érintettek – elsősorban a vezetés, a munkatársak, valamint a legfontosabb külső partnerek – bevonásával történjék.

Példák:

1. Folyamatszabályozó munkacsoportot állítanak fel, kijelölik a folyamatszabályozás felelős munkatársát.
2. A könyvtár meghatározó folyamatait feltérképezik, folyamatlistát készítenek.
3. A folyamatokat rendszerezik, csoportosítják (vezetési folyamatok, főfolyamatok, támogató folyamatok, kulcsfolyamatok.), folyamatleltárt készítenek.
4. Folyamatgazdákat jelölnek ki, akik felelősek a folyamat működéséért, fejlesztéséért, vagyis a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják.
5. Meghatározzák a folyamatokhoz kapcsolódó felelősöket és hatásköröket.
6. Az érintett munkatársak körének bevonásával folyamatábrákat szerkesztenek.
7. A folyamatábrákhoz szolgáltatási előírást, indokolt esetben folyamatleírást csatolnak.

8. A folyamatok értékeléséhez célokat és mérőszámokat (indikátorok) határoznak meg, amelyek segítenek értékelni a folyamatok eredményességét a folyamat által érintettek szempontjából is.

5.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy folyamatainak működését az érintett partnerek bevonásával állandóan értékelje, módosítsa, fejlessze.

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a könyvtár hogyan fejleszti folyamatait, szolgáltatásait az érintett partnerek bevonásával, annak érdekében, hogy kielégítsék a partnerek és a potenciális partnerek igényeit, elvárásait.

Példák:

1. A folyamatok tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a partnerek javaslatait, igényeit. Ennek a feladatnak az elvégzéséhez figyelembe veszik a külső és belső partneri igény- és elégedettségmérések eredményeit.
2. A folyamatokba ellenőrzőpontokat építenek, rendszeresen mérik és felülvizsgálják működésüket. Feltárják a folyamatokban észlelt hibák, eltérések okait, tudatos problémamegoldó, kockázatelemző módszereket alkalmaznak.
3. Indokolt esetben átdolgozzák, módosítják az egyes folyamatokat, esetleg újragondolják az egész folyamatszabályozási rendszerüket.
4. Fejlesztései, projektjei tervezésekor és lebonyolítása során alkalmazzák a folyamatszabályozás módszerét, a gyakorlatban érvényesítik a PDCA-elvet.

5.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy folyamatait összehangolja saját szervezetén belül, illetve az együttműködő partnerszervezetek folyamataival.

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a folyamatok mennyire vannak összehangolva az intézmény saját szervezeti egységein belül, illetve azoknak a szervezeteknek a folyamataival, amelyek a könyvtárral együttműködnek. A könyvtár eredményessége gyakran nagymértékben függ attól, hogy miként működik együtt más intézményekkel, amelyekkel közös szolgáltatási láncot képeznek.

Példák:

1. Olyan munkakultúra és ösztönzési rendszer kialakítása, amely támogatja a könyvtár szervezeti egységein és más szervezeteken átnyúló folyamatok kialakítását.
2. A könyvtár több szervezeti egységéből, illetve más szervezetek képviselőiből álló ún. keresztfunkcionális munkacsoportok létrehozása, a szolgáltatás több szervezeti egységet vagy több szervezetet is érintő problémáinak megoldására, kezelésére.
3. A különböző szervezeti egységek folyamataink összehangolása, az egységes színvonalú szolgáltatások biztosítása céljából.

4. A folyamatszabályozási rendszer összehangolása más, szoros együttműködést feltételező partnerintézményekkel (pl. összevont intézmények, KSZR-működtetés, nemzetiségi ellátás, közös projektek, pályázatok, konzorciumok esetén).

EREDMÉNYEK

6. kritérium: A partnerekkel kapcsolatos eredmények

A könyvtárak és a társadalom közötti kapcsolatot jól tükrözi, hogy szolgáltatásaik címzettjét a demokratikus társadalom állampolgáraként határozzák meg. Ez a személy egyben a könyvtár közvetlen külső partnere, azaz használója, aki szabadon, korlátozás nélkül veheti igénybe a szolgáltatásokat. Ennek során joga van az igényelt dokumentumhoz és az információhoz történő gyors hozzáféréshez, a korrekt, udvarias bánásmóddhoz. Ugyan nem elsődleges használói a szolgáltatásoknak, de ugyanilyen fontosak a könyvtár számára a közvetett partnerek is (ld. 4.1. kritérium).

A 6. kritérium azokat az eredményeket írja le, amelyeket a könyvtár ér el a partnereknek a szervezetre, a szolgáltatásokra az együttműködésre vonatkozó elégedettsége terén. Az elért eredmények megállapításakor különbséget kell tenni a partnerek által kialakított szubjektív vélemény (6.1. alkritérium), valamint a kapcsolódó teljesítménymutatók alkalmazásával történő, objektív eredményt produkáló mérés (6.2. alkritérium) között.

ÉRTÉKELÉS

6.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a partnerek szükségletei és elvárásai teljesítésével kapcsolatban, a partnerek véleménye, személyes értékelése alapján.

Minden könyvtár számára fontos, hogy megismerje, mérje az arculatával, a nyújtott termékekkel és szolgáltatásokkal, a nyitottságával kapcsolatosan partnereik elégedettségét, valamint bevonásuk mértékét. A „tényeken alapuló döntéshozatal” elvét követve a szervezet nem bocsátkozhat feltételezésekbe a partnerek elégedettségével kapcsolatban, hanem közvetlenül kell tőlük információkat szereznie. A könyvtárak leggyakrabban kérdőíves felméréseket használnak az elégedettség szintjének rögzítésére, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatnak (pl. fókuszcsoport, vendégkönyvbejegyzések, reklamációk elemzése). Mindezek alapján értékes információkra tehetnek szert például a szolgáltatásokra, az arculatra, a munkatársak udvariasságára, segítőkészségére, barátságosságára vonatkozólag. Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a könyvtár végez-e ilyen típusú méréseket és vizsgálatokat, és hogy ezek milyen eredményeket mutatnak.

Példák:

1. A könyvtárról alkotott általános vélemény (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód, rugalmasság, az egyéni megoldások kezelésének képessége).
2. Az elérhetőséget érintő vélemények (pl. nyitvatartási és várakozási idő, megközelíthetőség, akadálymentesség, szolgáltatási díjak).
3. A szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség (pl. megbízhatóság, minőségi előírásoknak való megfelelés, a kiszolgálás gyorsasága, hangneme, a panaszkezelés hatékonysága).
4. A könyvtár szolgáltatásainak differenciáltsága a különböző használói rétegek (nem, kor, iskolázottság, nemzetiség stb.) szerint.
5. A könyvtár által a partnerek számára nyújtott információk elérhetősége, mennyisége, minősége, megbízhatósága.
6. A partnerek körében végzett elégedettségmérések gyakorisága, szegmentáltsága.
7. A könyvtár céljainak és eredményeinek nyilvános elérhetősége.

6.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a partnerek szükségletei és elvárásai teljesítésével kapcsolatban, a mérések tapasztalatai alapján.

A személyes véleményen túlmenően az idekapcsolódó teljesítmény objektív mérésére is szükség van. A könyvtár által nyújtott szolgáltatások minőségét, eredményességét teljesítménymutatókkal lehet mérni, a kapott adatokból, értékekből következtetéseket lehet levonni. Ennél az alkritériumnál azokat a belső teljesítménymutatókat kell vizsgálni, amelyek információt szolgáltatnak arról, hogy a nyújtott szolgáltatások és termékek milyen mértékben képesek kielégíteni az igényeket és az elvárásokat. Ilyen mutató lehet például a könyvtárhasználat népszerűsége, az egy használóra jutó új dokumentumok száma, a raktári kérések teljesítésének ideje, a könyvtárközi kölcsönzés gyorsasága, a dokumentumok hozzáférhetősége vagy a panaszok száma.

Példák:

A részvétellel, elérhetőségekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

1. Panaszok száma és feldolgozásuk ideje (pl. a konfliktussal kapcsolatos esetek megoldása).
2. A munkatársak számára biztosított, a használói kapcsolatok hatékony kezelésére vonatkozó képzés eredményessége (pl. szakmaiság, barátságos kommunikáció, a használókkal történő bánásmód).
3. Az egyenlő bánásmód, valamint a társadalmi és kulturális sokszínűség szempontjainak való megfelelés.
4. A partnerek által tett, beérkezett és rögzített javaslatok kezelése.
5. Innovatív megoldások alkalmazásának mértéke a szolgáltatásokban.
6. Az információk elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának javítására tett erőfeszítések mértéke.
7. A különböző használói rétegek számára nyújtott szolgáltatások eredményessége.

7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A könyvtár munkatársaival kapcsolatos eredményeit – melyek azok kompetenciáira, motivációira, elégedettségére, véleményére és teljesítményére vonatkoznak – két csoportra oszthatjuk.

Szubjektív eredmények: a munkatársak közvetlen megkérdezésén (pl. kérdőívek, értékelő skálák, kritikus események módszere, felmérések, fókuszcsoportok, értékelések, interjúk és képviselőkkel folytatott konzultációk, komplex vizsgálat) alapuló, véleményüket, elégedettségüket tükröző adatok.

Objektív eredmények: a munkatársak elégedettségének, valamint teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából, a könyvtár által alkalmazott mérések adatai.

ÉRTÉKELÉS

7.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján.

Ez az alkritérium azt értékeli, mennyire elégedettek a munkatársak a munkahelyükkel, mennyire elkötelezettek iránta, illetve motiváltak-e abban, hogy a mindennapi munkavégzés során a legjobb teljesítményüket nyújtják a szervezet érdekében. A szervezet számára elengedhetetlen a munkatársak véleményének megismerése. Az eredmények vizsgálata kiterjedhet a könyvtárral kapcsolatos általános elégedettségre, a vezetésre és a szervezet irányítási rendszerének megítélésére, a munkakörülményekre, a továbbképzési és kompetenciafejlesztési lehetőségekre.

Példák:

1. A könyvtár arculata és általános teljesítménye.
2. A könyvtár működtetése, döntési folyamatai, küldetése, jövőképe és értékei.
3. A könyvtáron belüli konzultáció és párbeszéd.
4. A feladatok és felelősségek szétosztása.
5. A munkatársakkal kapcsolatos értékelési rendszer és a jutalmazás kérdése.
6. A könyvtár innovációra és változáskezelésre irányuló felfogása.
7. Munkahelyi légkör és szervezeti kultúra.
8. A szociális kérdések, az esélyegyenlőség kezelése, a tisztességes bánásmód és magatartás a könyvtáron belül.
9. Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége és kialakítása.
10. A változásmenedzsment eredményei.
11. A szervezet stratégiai céljaival kapcsolatos továbbképzések, kompetenciafejlesztés.

7.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár az általa végzett mérések alapján.

A teljesítmény mérése olyan belső teljesítményindikátorokból áll, amelyek a könyvtár számára lehetővé teszik a munkatársak átfogó viselkedése, teljesítménye, motivációja, képességeinek fejlesztése és a könyvtár munkájában való részvétele terén elért eredmények mérését, elemzését, alakulását.

Példák:

1. A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. késések, hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, panaszok száma, egyéni vagy kollektív tiltakozási magatartásformák).
2. A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, innovációs javaslatok száma, a javasolt innovációk megvalósításának száma, részvétel belső munkacsoportokban).
3. A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók.
4. A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projekteknél (pl. pályázatok megvalósításában) való részvétel.
5. Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.
6. A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói).
7. Az egyéni és csoportos teljesítmények elismerésének és jutalmazásának formái, gyakorisága, mértéke.
8. Munkatársakkal kapcsolatos etikai problémák dokumentumai (pl. fegyelmi ügyek, kötelességzegési eljárások, bírósági jogviták száma és azok eredményei).

8. kritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A közzféra szervezeteinek elsődleges szolgáltatásai hatással vannak a társadalomra, melyek eredményei hatással vannak a közvetlen és közvetett partnerekre egyaránt. A könyvtár feladata a társadalom meghatározott elvárásainak és igényeinek kielégítése. Felelős magatartást kell tanúsítani a fenntartható fejlődés terén, részt kell vállalni az életminőség javításában, példát kell mutatni a környezet védelme, az esélyegyenlőség, az etikus magatartás területén is.

Optimális esetben a társadalmi felelősségvállalás a könyvtár stratégiájának szerves része. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a stratégia felülvizsgálatakor a társadalomra gyakorolt hatás figyelembevételével határozza meg céljait.

A könyvtár helyi, nemzeti és nemzetközi környezetre gyakorolt hatása nélkülözhetetlen elem az intézmény teljesítményének mérésekor. Ezek a mérőszámok lehetnek a társadalom véleményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó mennyiségi és minőségi mutatók (8.1. kritérium) és a könyvtár teljesítményének értékeléshez kapcsolódó mennyiségi mérőszámok (8.2. kritérium).

8.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban, a társadalom megítélése alapján.

Az alkritériumhoz tartozó mérések arra fókuszálnak, hogy a közösség hogyan ítéli meg a könyvtár működését helyi, nemzeti és nemzetközi szinten. Az információkat felmérésekből, a médiából, civil szervezetektől, önkéntesektől gyűjti be a könyvtár.

Példák:

1. A társadalom ismerete arról, hogy a könyvtár teljesítménye milyen hatást gyakorol a jelenlegi és a lehetséges használók életminőségére (használóképzés, rendezvények, hátrányos helyzetűek ellátása).
2. A könyvtár hírneve, mint munkaadó és mint társadalmi szereplő.
3. A társadalom véleménye a könyvtár nyitottságáról, átláthatóságáról és etikus magatartásáról.
4. A könyvtár munkatársainak részvétele helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi szervezetekben, közösségekben.
5. A könyvtár médiamegjelenései a társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban.

8.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban, az általa végzett mérések alapján.

A 8.2. alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek a könyvtár társadalomra gyakorolt hatását segítenek értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni, és azok alapján fejlesztéseket indítani. Ezek a mutatók pontos képet kell hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról. Fontosak az erőforrások megőrzésére, az etikus viselkedésre, az egészségügyi kockázatok megelőzésére, a környezettudatos magatartás, illetve a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezésekre és azok eredményeire vonatkozó mutatók.

Példák:

1. A könyvtár által használt erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek eredményének adatai (pl. a környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke, újrahasznosított anyagok, környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, a szervezet energiafelhasználásának optimalizálása/csökkentése).
2. A könyvtár kiemelt partnereivel (pl. együttműködő szervezetek, hatóságok, csoportok és közösségek képviselői) létrehozott kapcsolatra jellemző adatok (pl. együttműködési megállapodások száma témánként, partnereenként, időszakonként, az együttműködés minőséget visszajelző mérések).
3. A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott szolgáltatások és az idekapcsolódó programok adatai (pl. a költségek becslése, résztvevők száma).

4. A nemzeti és etnikai kisebbségek, hátrányos helyzetű emberek integrációjának és elfogadásának elősegítéséhez kapcsolódó programok adatai és eredményei (pl. a kisebbségek foglalkoztatására irányuló konkrét programok, projektek megszervezése, a szervezeti egységnél foglalkoztatott hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű, illetve etnikai kisebbséghez tartozó munkatársak száma és aránya).
5. A hatékony tudásmegosztás és információcsere (pl. a könyvtár által szervezett nyitott konferenciák, fórumok, találkozók száma, illetve országos és nemzetközi szakmai rendezvényeken résztvevők száma).
6. A könyvtárhasználók, a partnerek és a munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok adatai és eredményei (pl. prevenció programok száma és típusa, résztvevők száma, a programok minősége, költségei).

9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

Kulcsfontosságú eredménynek tekintjük a szervezet sikeressége szempontjából lényeges eredményeket, amelyeket a könyvtár a küldetéséhez, jövőképehez és stratégiájához rendelt céljainak megvalósítása során, valamint az intézmény vezetésének, fejlesztésének, erőforrás-gazdálkodásának a terén ért el.

A kulcsfontosságú teljesítmény eredményei vonatkoznak mindenre, amit a könyvtár alapvető fontosságú tényezőként fogalmazott meg az intézmény rövid és hosszú távú sikere érdekében. Az elérendő kulcsfontosságú sikertényezőkhöz rendelt mérőszámok, mutatók szolgáltatnak adatokat a célok eredményességének mértékéről, a javítás szükségességéről, a beavatkozás területeiről.

Külső eredmények

A könyvtár által létrehozott szolgáltatásokhoz és termékekhez, valamint az eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban az intézmény küldetéséhez, jövőképehez (ld. 1.1. alkritérium), stratégiai tervezéséhez (ld. 2. kritérium), valamint kulcsfontosságú folyamataihoz (ld. 5. kritérium) kapcsolódnak.

Belső eredmények

A könyvtár belső működésének eredményességéhez, hatékonyságához, gazdaságosságához kapcsolható eredménymutatók. Ezek főként a szervezet emberi erőforrásainak (ld. 3. kritérium), egyéb erőforrásainak (ld. 4. kritérium) és folyamatainak (ld. 5. kritérium) irányításához kapcsolhatók.

ÉRTÉKELÉS

9.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen külső eredményeket ért el a könyvtár kitzűzött céljai megvalósításában (a szervezet eredményei és hatása).

A külső eredmények információt nyújtanak a kitzűzött stratégiai célok megvalósításának eredményességéről, mutatják, hogy a könyvtár feladatainak megvalósítása során mennyire képes a külső partnerek elvárásainak eleget tenni. Ezek az adatok megmu-

tatják azt is, hogy milyen mértékben képes javítani a szervezet szolgáltatásait, eredményeit és tevékenységének hosszabb távú hatását.

Példák:

1. A könyvtár szolgáltatásaihoz és termékeihez rendelhető eredménymutatók (termékek és szolgáltatások mennyiségi és minőségi mérőszámai).
2. A könyvtár eredményességét alátámasztó mutatók (a nyújtott termékek és szolgáltatások eredményei, valamint azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybevevőire).
3. A szolgáltatások és produktumok minőségének színvonala.
4. A partneri együttműködések teljesüléséhez, eredményességéhez kapcsolódó adatok, mutatók.
5. A könyvtár szolgáltatásaira, eredményeire vonatkozó ellenőrzések, auditálások eredményei (pl. szakfelügyeleti jelentés, fenntartói értékelés).
6. A szervezet szolgáltatásaival és termékeivel, valamint hatásaival kapcsolatos benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei.
7. Szolgáltatások és termékek megújításához kapcsolódó eredmények.

9.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen belső eredményeket ért el a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában (működés hatékonysága).

A belső eredmények a hatékonysághoz, a működéshez kapcsolódó folyamatok eredményességéhez, valamint a szervezet működésének gazdaságosságához kapcsolhatók. Ezek a mutatók a folyamatok menedzseléséhez (pl. költséghatékonyság vagy annak hiánya), a pénzügyi teljesítményhez (pl. pénzügyi források hatékony felhasználása, pénzügyi keret betartása), valamint az erőforrások hatékony felhasználásához (pl. információ, partnerkapcsolatok és technológia menedzselése) kapcsolhatók. Származhatnak továbbá ilyen mutatók a partnerekkel kialakított együttműködés eredményeinek áttekintéséből, valamint a belső ellenőrzésekből.

Példák:

1. Munkatársak bevonása a könyvtár céljainak elérésébe.
2. Az együttműködési kapcsolatok kialakításának és a közös tevékenységeknek az eredményei (pl. csapatépítés, közös rendezvények, egyéb megmozdulások).
3. Az informatikai és kommunikációs technológiák magas fokú használata során keletkezett hozzáadott érték, ami a működés hatékonyságában, a szolgáltatásnyújtás minőségében mutatkozik meg.
4. A folyamatok teljesítménye és minősége.
5. A könyvtár működésével kapcsolatos belső ellenőrzések és auditálások eredményei.
6. A költségvetési és pénzügyi tervek, valamint a hozzájuk kapcsolódó célok teljesítésének eredményei.
7. Pályázatokon történő részvétel eredményei.

AZ ÖNÉRTÉKELÉS FOLYAMATA

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

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

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

Tíz lépés a KKÉK-kel történő önértékeléshez

1. szakasz – Az önértékelés kezdete

1. lépés: Döntés az önértékelés tervezési és szervezési módszeréről
 - A szervezettel történő konzultációval világos vezetői döntés biztosítása.
 - Az önértékelés körének és módszerének meghatározása.
 - Az értékelési forma kiválasztása.
 - A projektvezető kinevezése.
2. lépés: Az önértékelési projekt kommunikációja
 - A kommunikációs terv előkészítése és alkalmazása.
 - A személyi állomány önértékelésben való részvételének ösztönzése.
 - A különböző szakaszok alatt kommunikáció valamennyi érdekelttel.

2. szakasz – Az önértékelési folyamat

3. lépés: Egy vagy több önértékelési csoport létrehozása
 - Döntés az önértékelési csoportok számáról.
 - Adott kritériumok figyelembevételével egy, az egész szervezetre nézve minden szempontból reprezentatív önértékelési csoport kialakítása.
 - A csoport(ok) moderátorainak kiválasztása.
 - Annak eldöntése, hogy a felsővezető tagja legyen-e a csoportnak.
4. lépés: A képzés megszervezése
 - A vezetés tájékoztatása és képzése.
 - Az önértékelési csoport(ok) tájékoztatása és képzése.

- A projektvezető elérhetővé teszi az összes lényeges dokumentumot (bizonyítékok).
- A kulcsfontosságú érdekeltek, a nyújtott szolgáltatások és termékek, valamint a kulcsfontosságú folyamatok feltárása.

5. lépés: Az önértékelés lebonyolítása

- Egyéni értékelés.
- Konszenzusos csoportos értékelés.

6. lépés: Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése

3. szakasz – *Intézkedési terv / prioritások felállítása*

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

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

8. lépés: Az intézkedési terv kommunikációja

9. lépés: Az intézkedési terv alkalmazása

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

10. lépés: A következő önértékelés megtervezése

- A fejlesztési intézkedések értékelése az új önértékelés segítségével.

1. szakasz – **Az önértékelés megkezdése**

1. lépés: Döntés az önértékelés tervezési és szervezési módszeréről

A magas fokú elkötelezettség, valamint a felsővezetők és a szervezet munkatársai közötti kölcsönös bizalom az önértékelési folyamat sikerének legfőbb záloga. Számos intézmény tapasztalata azt mutatja, hogy ahhoz, hogy ezt az elkötelezettséget és bizalmat megszerezzük, világos vezetői döntésre és jól kivitelezett konzultációs eljárásra van szükség. A döntésnek tisztán tükröznie kell a vezetők azon szándékát, hogy elismerik az önértékelés révén kapott hozzáadott értéket, illetve hogy garantálják a nyitott gondolkodásmódot, az eredmények figyelembevételét, valamint fejlesztési terveket dolgoznak ki, valószínűsítanak meg. Mindez magában foglalja azt az elkötelezettséget, hogy biztosítsák a professzionális önértékelés véghezviteléhez szükséges erőforrásokat.

A KKÉK alapján történő önértékelés lehetséges előnyeiről, a modellszerkezetről, illetve az önértékelés folyamatáról szóló információk olyan szükséges elemek, amelyek ismeretében kell a vezetői döntéseket meghozni. *Rendkívül fontos, hogy valamennyi vezető a kezdetektől fogva meg legyen győződve a KKÉK önértékelés előnyeiről.*

Az önértékelés folyamatának támogatása érdekében fontos, hogy a könyvtár személyi állománya részére még az önértékelésről szóló végső döntés meghozatala előtt tartssanak konzultációt. Az önértékelés elvégzésének általános hasznain túl a tapasztalat azt mutatja, hogy sok ember számára a KKÉK kiváló lehetőség arra, hogy nagyobb belső rálátásuk legyen a saját munkahelyükre, valamint aktívabban tudjanak bekapcsolódni annak fejlesztésébe.

Néhány könyvtár számára jelentőséggel bírhat az is, hogy az önértékelés véghezviteléről szóló döntés előtt az intézményen kívüli szereplők jóváhagyását vagy engedélyét kérjék. Adott esetben a helyi politikai vezetésről vagy fenntartóról lehet szó, amelyek hagyományosan közvetlenül érintettek a vezetési döntéshozatalban. Ezeknek a kulcsfontosságú külső érdekeltnek főleg az adatgyűjtésnél és az információfeldolgozásnál lehet szerepük, valamint potenciálisan érintettek lehetnek a fejlesztendő területekhez kapcsolódó változások okozta előnyök tekintetében is.

Az önértékelés véghezviteléről szóló döntést követően a tervezési szakaszba lépünk. Ennek egyik első eleme – amely már részét képezi a vezetői döntésnek – az önértékelés körének és módszerének meghatározása.

Gyakori kérdés, hogy az önértékelésnek az egész intézményt le kell-e fednie, avagy elkülönült szervezeti egységek önállóan végrehajthatnak önértékelést. A válasz az, hogy a különálló szervezeti egységek képesek önértékelés véghezvitelére, ugyanakkor ahhoz, hogy megfelelően értékelhessünk minden kritériumot és alkritériumot, legalább részleges autonómiával kell rendelkezniük az önálló küldetés, emberierőforrás-gazdálkodás, valamint pénzügyi folyamataik irányítása terén. Ilyen esetekben értékelni kell a partneri viszonyokat csakúgy, mint az érdekelt szereplők viszonyát a kiválasztott szervezeti egység és a szervezet többi része között.

A felső vezetés részéről nagyon fontos lépés a projektvezető kinevezése. A projektvezető feladatai közé tartozik:

- A projekt részletes megtervezése, a kommunikációval együtt.
- Valamennyi érintettel történő konzultáció és kommunikáció.
- Az önértékelési csoport képzésének megszervezése.
- Segédanyagok és bizonyítékok gyűjtése.
- Az önértékelési csoportban való aktív részvétel.
- A konszenzusos eljárás moderálása.
- Az önértékelési jelentés megszerkesztése.
- A vezetés támogatása a prioritások meghatározásánál, valamint az intézkedési terv kidolgozásánál.

A projektvezető képességeire nézve magasak az elvárások. Magas fokú ismeretekkel kell rendelkeznie a saját intézményéről, a Könyvtári Minőségfejlesztő modellről, a

KKÉK önértékelési módszeréről, valamint az önértékelés folyamatának moderálásáról. A felső vezetés, valamint a könyvtár személyi állománya bizalmát egyaránt bíró projektvezető kiválasztása az egyik kulcsfontosságú vezetői döntés, amely hatással lehet az egész önértékelés menetére és eredményességére. Ugyancsak fontos döntés a külső szakértő felkérése, aki megfelelő kompetenciákkal rendelkezik, ugyanakkor nincs betagozódva a helyi viszonyokba, ezáltal tárgyilagos segítséget tud nyújtani az önértékelés folyamatához.

Néhány intézmény számára a KKÉK-modellben használt nyelvezet és példák idegen-szerűek lehetnek, túlságosan messze állhatnak a napi gyakorlatuktól. Amennyiben ezt a problémát nem oldjuk meg a modell bevezetési szakaszában, az később az önértékelés folyamatának gátjává válhat. Érdemes tehát a modellt a könyvtár saját viszonyainak megfelelően testre szabni, és akár saját intézményi önértékelési útmutatót összeállítani, megteremtve ezáltal az értékelési keretrendszer helyi igényeknek és feltételeknek megfelelő adaptációját. Az intézmény specifikus önértékelési útmutató különösen az alkritériumok értelmezését segítő példák esetében lehet hasznos. A példák körének bővítésével az önértékelők pontosabban fel tudják mérni és meg tudják határozni, hogy az általuk értékelt intézmény milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott kérdésekre. A félreértések elkerülése érdekében célszerű továbbá a munkatársak bevonásával tisztázni, értelmezni az egyes fogalmakat, terminológiai kérdéseket.

2. lépés: Az önértékelési projekt kommunikációja

A projekt módszerének meghatározása után nagyon fontos tervezési tevékenység a kommunikációs terv előkészítése. Ez a terv a projektben résztvevő valamennyi érdekelthez vonatkozó kommunikációs erőfeszítéseket tartalmazza, különös tekintettel a középvezetőkre, illetve az intézmény személyi állományára.

A kommunikáció minden változásmenedzsment-projekt fontos része, de különösen jelentős szerephez jut, ha egy intézmény önértékelést végez. Ha az önértékelés céljára, illetve az önértékelési tevékenységekre vonatkozó kommunikáció nem egyértelmű és nem helyénvaló, akkor valószínűsíthető, hogy az önértékelési törekvés „csak egy újabb projektnek” vagy „vezetési gyakorlatnak” fog tűnni. Ilyenkor megvan annak a kockázata, hogy ezek a következtetések önbeteljesítő jóslatként vonakodást váltanak ki az elkötelezettségben és az együttműködés során a középvezetők és más személyek részéről. A KKÉK egyik lehetséges legnagyobb haszna, hogy megemeli a szervezeten belüli tudatosság és kommunikáció szintjét. Ugyanakkor ez csak akkor valósítható meg, ha az önértékelésért felelős vezetés és a munkatársak már igen korai szakaszban aktívan részt vesznek a kommunikációban, és beavatják az intézmény személyi állományát, valamint a középvezetőket az önértékelés céljaiba és potenciális előnyeibe.

A korai kommunikáció egyik fontos eredménye, hogy néhány munkatársat és vezetőt is érdekeltté tehet abban, hogy közvetlenül részt vegyenek az önértékelési csoportban. A részvétel ideális esetben a személyes motivációból fakad. A motiváció kapcsolja össze az embereket a teljes önértékelési folyamatban. A munkatársaknak teljesen tiszta képpel kell rendelkezniük az önértékelés céljáról, azaz a könyvtár összteljesítményének a fejlesztéséről. A KKÉK-ról szóló kommunikációs politikának minden érdekelthez, mun-

katársra, partnerre kiterjedő kölcsönös előnyöket kell a középpontba állítania. A projekt fontos részei során a minden érdekeltre kiterjedő átlátható és koherens kommunikáció a kulcs a sikeres folyamathoz és a nyomon követéshez. A projektvezetőnek az intézmény vezetőségével együttesen kell megerősítenie ezt a politikát, középpontba állítva a következő szempontokat:

- Hogyan tud az önértékelés változást elérni?
- Miért adtak ennek a módszernek elsőbbséget?
- Hogyan kapcsolódik mindez a könyvtár stratégiai tervéhez?
- Hogyan kapcsolódik (például első lépésként) a könyvtár teljesítményét növelő törekvéséhez, amely például egy innovatív reformprogram megvalósításán keresztül jelentkezik?

2. szakasz – Az önértékelési folyamat

3. lépés: Az önértékelési csoport létrehozása

Az önértékelési csoportnak jól kell reprezentálnia a könyvtár valamennyi szintjét, célszerű különböző szervezeti egységből, más-más tapasztalattal rendelkező személyeket beválasztani. A cél az, hogy a lehető leghatékonyabb csoportot állítsuk össze úgy, hogy ezzel egy időben képes legyen a lehető legpontosabb és legrészletesebb belső nézőpontot adni az intézményről.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy *az ideális csoportok 5–10 főből állnak*. Amennyiben az intézmény nagyon nagy és komplex, lehetséges egynél több önértékelési csoport felállítása is. Ebben az esetben fontos lehet, hogy a projekt figyelembe vegye, hogy a csoportok közötti koordináció megfelelő legyen.

A résztvevők inkább a könyvtárral kapcsolatos tudásuk és a személyes tulajdonságaik (pl. kommunikációs és analitikus képességek) alapján, mintsem egyedül szakmai tudásuk alapján kerüljenek kiválasztásra. Önkéntes alapon is kiválaszthatók, ugyanakkor a projektvezető és a vezetés felelőssége, hogy az önértékelési csoport megfelelő minőségű, változatos és hiteles legyen.

A csoport projektvezetője lehet a moderátor is, ez segíthet a projekt folytonosságában, de vigyázni kell arra, hogy elkerüljük az érdekkonfliktusokat. Fontos, hogy a csoport moderátora élvezze minden egyes csoporttag bizalmát, és képes legyen arra, hogy méltányos és hatékony módon vezesse a vitákat, így válik lehetővé, hogy mindenki hozzájáruljon a folyamathoz. A moderátort a csoport maga is megválaszthatja. Alapvető fontosságú a hatékony titkárság, amely segíti a moderátor munkáját, megszervezi az összejöveteleket. Megfelelő tárgyalóterem és a jó információtechnológiai támogatás szintén szükséges.

Gyakran feltett kérdés, hogy a vezetők bekerüljenek-e az önértékelési csoportba. A válasz nagymértékben függ a könyvtár kultúrájától és hagyományaitól. Amennyiben a vezetők is bevonásra kerülnek, úgy többetinformációkat tudnak nyújtani, ez növeli annak valószínűségét, hogy a vezetők a későbbiekben végre is hajtsák a felismert fejlesztési lépéseket. Mindazonáltal, ha a szervezet kultúrája mindezt nem támogatná,

akkor az önértékelés minőségét kockáztatja az, ha egy vagy több ember a csoportból akadályoztatva érzi magát a vezetők jelenléte miatt.

4. lépés: A képzés megszervezése

Értékes lehet önkéntes alapon bevonni a felső és középvezetőket, valamint más érdekelteket az önértékelési képzésbe, annak érdekében, hogy szélesebb ismeretük legyen a TQM-ről és az önértékelésről, különös tekintettel a KKÉK-re.

A csoportnak be kell mutatni a KKÉK-modellt, és meg kell magyarázni az önértékelés természetét és céljait. Ha a projektvezetőt már ezelőtt a fázis előtt kiképezték, akkor jó megoldás, ha meghatározó szerepet játszik a képzésben. Az elméleti rész mellett a képzésnek tartalmaznia kell gyakorlati feladatokat, hogy ráirányítsa a résztvevőket a minőségmenedzsment elveire, valamint megtapasztalják a konszenzusteremtés folyamatát, mivel ezek a fogalmak és magatartások idegenül hangozhatnak a legtöbb tag számára.

A projektvezetőnek elérhetővé kell tennie a csoport számára a szervezet hatékony értékeléséhez szükséges valamennyi lényeges dokumentumról és információról készült listát. *Az adottságkritériumot és a hozzá kapcsolódó eredménykritériumot egyszerre, az összefüggések figyelembe vételével érdemes értékelni.* Ez a csoport számára érthetőbbé teszi a KKÉK önértékelés működési mechanizmusát. Egyetértésre kell jutni abban, hogy hogyan értékeljük a meglévő erősségeket és a fejlesztendő területeket, valamint, hogy milyen módon adjunk értékszámokat.

Egy másik fontos mozzanat, amivel a konszenzusteremtés szakaszában sok időt takaríthatunk meg, ha közös képet alakítunk ki a könyvtár fő érdekeltjeiről, amelyek leginkább kapcsolódnak az intézmény tevékenységeihez: felhasználók, fenntartók, szállítók, vezetők és munkatársak – vagyis a teljes belső és külső partneri kör. Szintén be kell azonosítani a legfontosabb nyújtott vagy kapott szolgáltatások körét, ezek érdekeltjeit, illetve a kulcsfontosságú folyamatokat.

5. lépés: Az önértékelés elkezdése

Az önértékelési csoport minden egyes tagjának önállóan pontos értékelést kell adnia a könyvtárról, minden egyes alkritérium esetében, felhasználva a projektvezető által biztosított dokumentumokat és információkat. Ez az értékelés a könyvtáron belüli saját egyéni munkatapasztalaton alapul. Lényegre törően kell megfogalmazni a meglévő erősségeket és a fejlesztendő területeket. A fejlesztendő területeket a lehető legpontosabban fejtsék ki, hogy ezáltal megkönnyítsék a későbbi intézkedési javaslatok meghatározását. Ennél a lépésnél célszerű használni a KKÉK 2017 2. sz. mellékletében található önértékelési táblákat. A végén át kell nézni megállapításaikat, értékelni (pontozni) kell az egyes alkritériumokat a kiválasztott pontozási tábla alapján. Az adottság- és eredménykritériumok pontozási tábláit a KKÉK 2017 1. sz. melléklete tartalmazza.

A moderátornak rendelkezésre kell állnia, hogy az önértékelési csoport tagjaitól, az egyéni értékelés alatt érkező kérdéseket kezelje. Összegezheti a konszenzusos találkozók előkészítéseként a tagok észrevételeit is.

A csoportnak az egyéni értékelések után a lehető leghamarabb találkoznia kell, és meg-

egyezésre kell jutnia az erősségekről, a fejlesztendő területekről, valamint az egyes alkritériumokhoz rendelt súlyozott értékszámokról (ld. 3. sz. melléklet: A pontozás öszszesítése). A megbeszélés és a vitafolyamat szükséges, a tanulási tapasztalat részeként elengedhetetlen ahhoz, hogy konszenzust teremtsünk. Meg kell érteni azt is, hogy miért léteznek különbségek az erősségek, a fejlesztendő területek és az értékszámok között. A találkozónak megfelelő előkészítésével (pl. a fontos információk összegyűjtése, az egyéni értékelések koordinációja) a moderátor hozzájárulhat a zökkenőmentes lefolytatáshoz, valamint időt spórolhat meg.

A megbeszélés maga már gyakran tényleges hozzáadott értéket jelent az önértékelés során: konszenzusteremtéskor a végeredmény több lesz, mint az egyéni vélemények tiszta összessége. Ez ugyanis visszaadja egy reprezentatív csoport közös vízióját, és ezáltal túlmegy az egyéni véleményeken, azokat helyesbíti.

A moderátornak felelőssége és kulcsszerepe van a folyamat vezetésében, valamint a konszenzusteremtésben. A vitának az egyértelmű bizonyítékokon és az elért eredményeken kell alapulnia. A csoportot bátorítani kell, hogy tapasztalataik alapján az intézményükre vonatkozó minőségirányítással, stratégiával, igényfelmérésekkel, fejlesztéssel kapcsolatos dokumentumokon kívül további példákat és dokumentumokat határozzanak meg. Az egyes alkritériumok vizsgálatát elősegítő példák szerepe, hogy részleteiben elmagyarázzák az alkritérium tartalmát, ahhoz hogy:

- a szervezet miképpen teljesíti az alkritériumban megfogalmazott követelményeket;
- támogatást nyújtson a bizonyítékok beazonosításában;
- jelezze a jó gyakorlatokat az adott területen.

Nehéz ideális időrendet javasolni az önértékeléshez, mivel túl sok a változó elem, amely magában foglalja a vezetői célkitűzéseket, a ráfordított időt, a rendelkezésre álló forrásokat és szakmai tudást, az elérhető adatokat, az érdekeltek idejét és tájékozottságát. Három hónap ideális időtartamnak tűnik ahhoz, hogy megfelelően folytassuk le az önértékelést. Ennél több idő felhasználása esetén megemelkedik annak a kockázata, hogy az érintett feleknek csökken a motivációjuk, és érdektelenné válnak. Továbbá a könyvtár helyzete is megváltozhat az önértékelési folyamat kezdete és vége között. Ilyen esetben az önértékelés elveszítheti pontosságát. Ez igen valószínű, mivel a KKÉK-kel történő szervezetfejlesztés egy dinamikus és folyamatos fejlesztési folyamat, ennélfogva az adatok és információk frissítése ennek a folyamatnak a részét képezi.

6. lépés: Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése

A tipikus önértékelési jelentésnek a KKÉK szerkezetét kell követnie, és legalább a következő elemekből kell állnia:

- Erősségek és fejlesztendő területek az egyes alkritériumoknál, alátámasztva a vonatkozó bizonyítékkal.
- Az önértékelési táblák alapján megfelelően igazolt értékszám.
- Elképzelések a fejlesztési lépésekről.

Annak érdekében, hogy a jelentést a fejlesztési lépések alapjaként használjuk, rendkívül fontos, hogy a vezetőség hivatalosan elfogadja, ideális esetben jóváhagyja az önérteke-

lési jelentést. Ha a kommunikációs folyamat jól működött, akkor ez nem okozhat problémát. A felső vezetésnek meg kell erősítenie abbéli szándékát, hogy alkalmazni fogja a fejlesztési lépéseket. Alapvető fontosságú továbbá, hogy közöljük a fő eredményeket az intézmény munkatársaival és más részt vevő érdekelttel.

3. szakasz – Az intézkedési terv elkészítése, alkalmazása

7. lépés: Az intézkedési terv megszerkesztése

Az önértékelési folyamatnak túl kell mutatnia az önértékelési jelentésen annak érdekében, hogy a KKÉK bevezetésének célját elérje. Intézkedési tervet kell létrehozni abból a célból, hogy a könyvtár teljesítményét növeljük. Ez az intézkedési terv az önértékelés egyik fő célja, és fontos információkat adhat az intézmény stratégiai programjához is. Olyan integrált tervet kell mutatnia, amely segítségével az intézmény egész működését fejleszteni lehet. Az intézkedési terv alaplogikája a következőre épül:

- Ez egy integrált, rendszerezett intézkedési terv a könyvtár teljes működésére nézve.
- Az önértékelési jelentés eredményeként jön létre, tehát az intézménynek a saját maga által megadott adatain és bizonyítékain, valamint – és ez kiemelten hangsúlyos – a szervezetben dolgozó munkatársak nézőpontján alapul.
- Épít az intézmény erősségeire, rávilágít annak gyenge pontjaira, és minden egyes problémára válaszol egy megfelelő fejlesztési lépéssel.

Az intézkedési terv előkészítése során a vezetés számba veheti a strukturált megközelítés lehetőségét, amely magában foglalja a következő kérdéseket:

- Hova szeretnénk eljutni a következő két évben, összhangban maradván az intézmény általános jövőképével és stratégiájával?
- Melyek azok a lépések, amelyeket meg kell tenni, hogy elérjük ezeket a célokat?

Az intézkedési terv felépítéséhez vezető folyamat során a vezetésnek – az érdekelttel együttműködve – a következő feladatokat kell ellátnia:

- Összegyűjti az önértékelési jelentésből származó ötleteket a fejlesztéshez, valamint közös témakörök alá csoportosítja ezeket az ötleteket.
- Megvizsgálja a fejlesztendő területeket és a javasolt ötleteket, hogy aztán meghatározza a fejlesztési lépéseket, figyelembe véve a szervezet stratégiai céljait.
- A fejlesztendő területeken prioritásokat jelöl ki, elemezve jelentőségüket (alacsony, közepes, magas):
 - A lépés stratégiai jelentősége: az érdekeltre, az eredményességre, a belső és a külső megjelenésre gyakorolt hatás.
 - A lépések véghezvitelének nehézségi foka: a szükséges erőforrások és a megvalósítás sebességének vizsgálata.
- A felelősök, az ütemezés, a kulcslépések és a szükséges erőforrások meghatározása.
- Miközben az önértékelést egy hosszabb távú fejlesztési stratégia kezdeteként tekintjük, az értékelés során óhatatlanul rávilágít pár olyan területre, amely re-

latíve gyorsan és könnyen kezelhető. Ezek kezelése segíti a fejlesztési program hitelességét, azonnali visszacsatolást jelent az időbeli és képzési ráfordítások igazolására is, valamint újabb ösztönzést nyújt a folytatáshoz – a siker sikert szül.

Jó ötlet bevonni az önértékelésben részt vett munkatársakat a fejlesztési lépésekbe. Ez személyükre nézve hasznos és megnöveli önbizalmukat. Akár a további fejlesztési kezdeményezések követői is válhatnak belőlük.

A legjobb, ha az önértékelésből származó intézkedési tervet integráljuk a stratégiai tervezés folyamatába, és így az a könyvtár teljes menedzsmentjének a részévé válik.

8. lépés: Az intézkedési terv kommunikációja

Ahogy azt korábban említettük, a kommunikáció az egyik meghatározó sikerösszetevője az önértékelésnek, és az azt követő fejlesztési lépéseknek. A kommunikációs lépéseknek a megfelelő információt a megfelelő médián keresztül kell eljuttatnia a megfelelő célcsoportnak a megfelelő időben: mindezt nemcsak az önértékelés előtt vagy alatt, hanem utána is. Az intézménynek önállóan kell eldöntenie, hogy nyilvánosságra hozza-e az önértékelési jelentését. Jó gyakorlatnak minősül, ha az egész személyi állományt tájékoztatják az önértékelés eredményéről, azaz az önértékelés főbb megállapításairól, a leginkább fejlesztendő területekről, valamint a tervezett fejlesztési lépésekről. Ha ez nem történik meg, akkor a változáshoz és a fejlesztéshez szükséges megfelelő légkör megteremtésének az esélyét tesszük kockára. Az eredményekről szóló bármely kommunikáció esetén mindig hasznos kiemelni azokat a dolgokat, amelyeket az intézmény jól csinál, valamint azt, hogy hogyan szándékozik ezt továbbfejleszteni, és arról sem szabad megfeledkezni, hogy milyen fontos a siker megünneplése.

9. lépés: Az intézkedési terv alkalmazása

Ahogy azt a 7. lépésnél bemutattuk, rendkívül fontos a prioritásokat tartalmazó intézkedési terv megalkotása. A KKEK-alkalmazások több példáját úgy értékelhetjük mint első elmozdulást a fejlesztési lépések felé. A létező jó gyakorlatokat és vezetési eszközöket hozzá lehet kapcsolni a modell több kritériumához.

Az intézkedési terv alkalmazása helyes és következetes, ha monitoring- és értékelési folyamaton alapul; a határidők és az elvárt eredmények egyértelműek; minden egyes lépésre külön felelőst („feladatgazdát”) kijelöltünk, valamint a komplex lépéseknél figyelembe vettünk esetleges alternatív megoldásokat is.

Valamennyi minőségmenedzsment folyamat az eredmények és a hatások értékelésén, valamint a végrehajtás folyamatos nyomon követésén kell hogy alapuljon. A monitoringgal lehetővé válik, hogy igazítsunk a terveinken, figyelembe véve az alkalmazás és az értékelések során szerzett tapasztalatokat. Vagyis ellenőriznünk kell az elvégzett munkát és annak általános hatásait.

Az eredményes beavatkozás érdekében meg kell találni annak a módját, hogy mérni lehessen a lépések teljesítését (teljesítményindikátorok, sikerkritériumok stb.). A fejlesztés

tési lépéseket integrálni kell a könyvtár rendes folyamataiba ahhoz, hogy a legteljesebb haszonnal szolgáljanak.

10. lépés: A következő önértékelés megtervezése

Az intézkedési terv megvalósítása a PDCA-elv alapján újabb önértékelést von maga után.

Amennyiben megalkottuk az intézkedési tervet, és a változások alkalmazására sor kerül, fontos megbizonyosodni arról, hogy a változásoknak pozitív hatásuk van, és nincsenek rossz hatással azokra a területekre, amelyekben a könyvtár korábban jól teljesített. Érdemes rendszeres önértékelést beépíteni a tervezési rendszerbe – az értékelések úgy kerüljenek időzítésre, hogy a célok meghatározásához, valamint a pénzügyi források évenkénti tervezéséhez segítséget nyújtsanak.

Az önértékelési táblákat (ld. 2. sz. melléklet) egyszerű, de hatásos eszközként lehet használni, amikor az intézkedési terv megvalósítását értékeljük.

KAPCSOLÓDÓ DOKUMENTUMOK

A könyvtár önértékelése akkor válik hitelessé, ha megállapításait tényekkel, valós eredményekkel támasztja alá. A bizonyítékként szolgáló előíró és igazoló dokumentumok köre az egyes kritériumokhoz kapcsolódik, kritériumonként változik, az adott kritériumok sajátosságához igazodik.

1. kritérium: Vezetés

- Minőségi kézikönyv
- Minőségpolitikai nyilatkozat
- A szervezeti felépítés ábrája (organogram)
- Belső és külső kommunikációs terv
- Továbbképzési terv
- A szervezeti kultúra kérdőíves felméréseinek eredményei
- Az anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendje
- Partneri együttműködési megállapodások
- A könyvtárban működő munkacsoportok alakításának és működésének ügyrendje

2. kritérium: Stratégiaalkotás és tervezés

- A könyvtár stratégiai terve
- Éves beszámoló, cselekvési tervek, munkatervek
- A hatékony működést dokumentáló felmérések, elemzések eredményei
- A beszállítói és egyéb partneri elégedettségmérések kérdőívei, értékelései
- Minőségfejlesztési pályázatok és azok beszámolója

3. kritérium: Munkatársak

- Emberi (humán) erőforrás stratégiai terve
- Esélyegyenlőségi terv
- Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét
- Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia
- Munkatársi önértékelés szempontjai és eredményei

4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások

- A partnerek azonosítását bizonyító dokumentumok
- A saját bevétel növelésére tett intézkedéseket alátámasztó dokumentumok (pl.: szponzori szerződések, pályázatok)
- Az anyag- és energiatakarékosságra tett intézkedések dokumentumai
- Az akadálymentesítésre tett intézkedések dokumentumai
- A szervezeten belüli tudáshasznosulás rendjének bemutatása. (Pl.: részvétel kép-

zéseken, a képzési tapasztalatok gyakorlati hasznosulása, a képzési költségek hatékonysága)

5. kritérium: Folyamatok

- Folyamatleltár, a folyamatszabályozás helyi rendszerének bemutatása (a folyamatok azonosítása, folyamatgazdák kijelölése)
- Folyamatábrák, szolgáltatási előírások. Problémamegoldó, kockázatelemző módszerek bemutatása
- A problémamegoldó módszerek alkalmazásának dokumentumai
- A PDCA-elv érvényesülését bizonyító dokumentumok
- A használók elvárásai alapján hozott folyamatjavító intézkedések bemutatása
- Az innovációs folyamatokhoz szükséges forrásokat biztosító intézkedések
- Az innovációt akadályozó körülmények számbavételét, elemzését célzó dokumentumok

6. kritérium: A partnerekkel kapcsolatos eredmények

- A használói elégedettségmérés eredményei
- A panaszkezelés eljárásai, módjai és megoldásai
- Benchmarking-elemzések
- Teljesítménymérés és teljesítménymutatók alapján végzett teljesítményértékelés eredményei

7. kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

- A dolgozói elégedettségmérés eredményei
- Az intézményen belüli munkatársi rotáció, mobilitás bemutatása

8. kritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

- Lista a könyvtár működésével kapcsolatos – tárgyévi és előző évi – médiaszeplésekről
- A helyi társadalom véleményének megismerését célzó vizsgálatok eredményei
- A könyvtár célkitűzéseinek és eredményeinek összevetését célzó elemzés a helyi és az országos társadalmi érdekekkel. (Pl.: hátrányos helyzetűekkel, gyermekekkel történő foglalkozás, az életen át tartó tanulás, a szünetmentes hozzáférés stb.)
- A szociálisan hátrányos helyzetűek, a fogyatékossgal élők, a nemzetiségek számára nyújtott szolgáltatások eredményességét bemutató elemzések

9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

- A fenntartó értékelése
- Szakfelületei, szakértői jelentések
- Az utóbbi időszak nyertes pályázatainak eredményessége
- Az utóbbi időszak közösségi rendezvényei: közös megmozdulások, kirándulások, csapatépítő tréningek stb.

FOGALOMTÁR

Átláthatóság (Transparency)

Az átláthatóság vagy transzparencia nyíltságot, nyitottságot, kommunikációt, ellenőrizhetőséget és elszámoltathatóságot jelent. Az átláthatóság megvalósulását segítik például a közérdekű adatok közzététele, a nyilvános ülések, a pénzügyi, költségvetési és egyéb beszámolók közzététele, valamint a szervezetnél végzett ellenőrzések és ezen ellenőrzések eredményeinek nyilvánossá tétele.

Audit (Audit)

Az audit a könyvtár tevékenységének és eredményeinek megvizsgálására, értékelésére irányuló ellenőrzési folyamat. Leggyakoribb típusai: pénzügyi, működés értékelésére vonatkozó, infokommunikációs, megfelelőségi, és irányítási rendszer audit. Az ellenőrzési folyamatnak három szintjét különböztetjük meg:

- a vezetés által végzett belső ellenőrzés;
- a szervezet független egysége által végzett belső ellenőrzés, amely irányulhat a megfelelőség, vagy célszerűség, hatékonyság ellenőrzésére;
- független szervezet által végzett (külső) audit.

Bemeneti erőforrások / Bemenetek (Inputs)

Bármilyen információ, tudás, anyag vagy egyéb erőforrás, amelyet a szervezeti célok eléréséhez felhasználnak.

Benchlearning

Ld. Egymástól tanulás (Benchlearning)

Benchmarking

Ld. Másokkal való összehasonlítás (Benchmarking)

Célok, célkitűzések (Objectives [goals / aims / targets])

A cél vagy célkitűzés azt az elérni kívánt optimális helyzetet, állapotot fogalmazza meg, amely a könyvtár küldetésében meghatározott elérni kívánt eredmények vagy hatások révén jön létre.

• Stratégiai célkitűzések (Strategic objectives)

A közép és hosszú távú globális célkitűzések jelzik azt az általános irányt, amelyet a könyvtár céljainak elérése érdekében követni akar.

• Operatív, működési célkitűzések (Operational objectives)

A stratégiai célkitűzések konkrét megfogalmazása például a szervezeti egységek szintjén. Egy működési célkitűzés azonnal átalakítható egy sor intézkedéssé és feladattá.

Egymástól tanulás (Benchlearning)

A könyvtári munka tökéletesítését szolgáló szemlélet, amely jó gyakorlatok és ötletek átvételén alapul, valamint azon, hogy hogyan kerüljük el azokat a hibákat, amelyeket mások vétettek.

Elszámoltathatóság (Accountability)

Egy személy kötelezettségvállalása arra, hogy a ráruházott és általa vállalt felelősséggel összhangban tevékenykedik, valamint a rábízott erőforrások felhasználásáról és kezeléséről beszámol.

Emberierőforrás-menedzsment (Human resources management)

A munkatársak tudásának, készségeinek és képességeinek kezelése, fejlesztése és hasznosítása a könyvtár célkitűzéseinek megvalósítása, valamint folyamatai hatékony működtetésének támogatása érdekében.

Érdekeltek / Érdekeltek felek (Stakeholders)

Ld. A könyvtári kiválóság alapelvei. 1. alapelv: eredményorientáltság

Eredmény (Output)

Egy könyvtári folyamat végrehajtása során létrejött könyvtári szolgáltatás, vagy szolgáltatások.

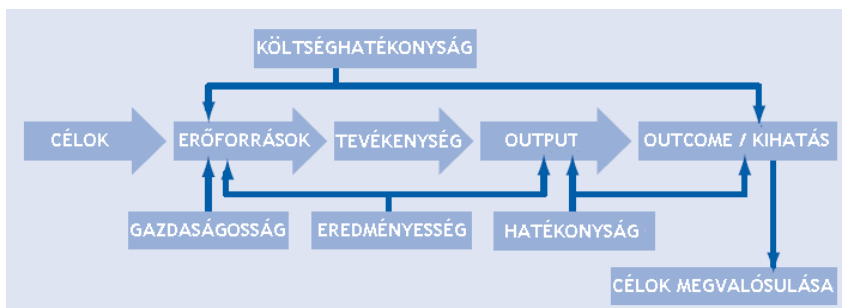
Eredményesség (Effectiveness)

A kitűzött cél és a ténylegesen elért eredmény közötti viszony. Megmutatja, hogy egy tevékenység, folyamat vagy fejlesztés során milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött, elvárt célt.

Eredményesség / hatékonyság / gazdaságosság / etika / környezet (Effectiveness / Efficiency / Economy / Ethics / Environment)

A közszférában alkalmazott „5 E” szabály, mely a minőségirányítási szempontból hasznos követelményeket foglalja össze.

3. ábra: Az „5 E” összefüggései ³



3. CAF 2013 modell – fejlesztési módszertan: szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató.

2. felülvizsg. vált. Budapest, KIM, KIH, 2014. p. 110. (v3 PDF) Online: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE

Erőforrások (Resources)

A könyvtár által a feladatai elvégzéséhez és a szolgáltatásaihoz igénybe vett tudás, munkaerő, tőke, ingatlanok vagy technológia.

Értékelés (Evaluation)

Annak felmérése, hogy egy adott cél elérése érdekében hozott intézkedések eredményesek és/vagy költséghatékonyak voltak-e.

- **Személyes értékelés (Perception measurement)**

Egyének vagy csoportok szubjektív benyomásának és véleményének megismerésére vonatkozó értékelések eredményei, például az elégedettségmérések eredményeinek az áttekintése.

E-szolgáltatások (E-services)

Információs és kommunikációs technológiák felhasználásával nyújtott szolgáltatások.

Etika (Ethics)

Azon közös értékek és normák összessége, amelyeket a könyvtár munkatársainak feladataik teljesítése során követniük kell. Vö. A magyar könyvtárosság etikai kódexe <http://ki.oszk.hu/content/etikai-kodexe>.

Felhatalmazás (Empowerment)

Az a folyamat, amely során egy személy vagy csoport nagyobb önállóságot kap a döntési folyamatokban. A döntési folyamatban ily módon munkatársak intézkedési/döntési önállóságát növelik.

Felmérés (Survey)

Egyének vagy csoportok véleményére, viszonyulására vagy ismereteire vonatkozó adatok gyűjtése.

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 (inputs) eredményekké (outputs) alakítja át, úgy, hogy ezalatt értéket hoz létre.

Folyamatábra (Process diagram)

Ld. 5. kritérium: Folyamatok

Folyamatos fejlesztés folyamata (Continuous improvement process)

A könyvtár partnereinek és munkatársainak bevonásával, a szolgáltatások minősége, a gazdaságosság vagy a működés hatékonyságának javítása céljából nap mint nap történő innovációs tevékenység.

Gazdaságosság (Economy)

A gazdaságosság és a gazdaságossá tétel a pénzügyek megbízható kezelését jelenti, amelybe beleértendő a hatékonyabb beszerzési folyamatok miatti költségcsökkenés és a szolgáltatások, az eredmények vagy a célkitűzések minőségét nem befolyásoló megtakarítás.

Hatás (Outcome)

Az elért célok és eredmények okozta, a könyvtár partnerei számára érzékelhető, mérhető változás.

Hatékonyság (Efficiency)

A felhasznált erőforrások, illetve költségek és az eredmény közötti viszony.

Információ (Information)

Az információ az adatok üzenetté szervezett csoportja; jelentéssel bíró adat. Az információ egyik általános meghatározása: azon tények, amelyekhez valamivel vagy valakivel kapcsolatban hozzájutunk, vagy amelyeket valamiről vagy valakiről megtudunk.

Innováció (Innovation)

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

Intézkedési terv (Action plan)

Egy projekttel kapcsolatban a feladatokat, a felelősség megoszlását, a végrehajtás céljait (pl. konkrét célkitűzések, határidők) és a szükséges erőforrásokat (pl. munkaórák, pénz) meghatározó dokumentum.

Jó / Legjobb gyakorlat (Good / Best practice)

Benchmarking vagy benchlearning során beazonosított, a könyvtár által hasznosítható élen járó / kimagasló teljesítmények, módszerek vagy megközelítések, amelyek még jobb eredményekhez, minőségi szolgáltatásokhoz vezetnek.

Jövőkép (Vision)

Egy részben idealisztikus, részben realiztikus elképzelés vagy törekvés, amely meghatározza a könyvtár fejlődésének irányát. A jövőkép felvázolja, hogy a szervezet mit kíván tenni, milyenné akar válni, mit szeretne elérni.

Kiválóság (Excellence)

Kiemelkedő gyakorlat egy könyvtár irányítása és az eredmények elérése terén. Nyolc alapelve: az eredményorientáltság, a partnerközpontúság, a vezetés és a célok állandósága, a folyamatokon és tényeken alapuló irányítás, a munkatársak fejlesztése és bevonása, a folyamatos tanulás, a folyamatos fejlesztés, az innováció, a kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok fejlesztése és a társadalmi felelősségvállalás.

Kompetencia (Competence)

A kompetencia alatt általában az alábbi összetevőket értjük: ismeretek, tudás, készségek-jártasságok, személyes értékek, attitűd, személyiség és motiváltság. Úgy tekinthetjük, hogy aki képes sikeresen elvégezni egy feladatot, az rendelkezik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciával.

Költséghatékonyság (Cost effectiveness)

A könyvtár céljai elérése során keletkező eredmények vagy szolgáltatások és azok költségei közötti viszony.

Könyvtári Minőségfejlesztés 21 program (“Programme 21” of Quality Improvement of Libraries)

A NKÖM Könyvtári Főosztálya által kezdeményezett Könyvtári Minőségfejlesztés 21 programot, melynek célja, hogy rendszerbe foglalja a könyvtárak addigi minőségmenedzsment-tevékenységét – tudatosan építve a megszerzett minőségmenedzsment-ismeretek gyakorlati alkalmazására –, felkért munkacsoport dolgozta ki. A 2003–2009 között működő munkacsoport tagjai

- Dr. Skalicki Judit, főosztályvezető, Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma, Könyvtári Főosztály;
- Bellérmé Horváth Cecília, igazgató, Kresznerics Ferenc Városi Könyvtár, Celldömölk
- Mender Tiborné, igazgató, Országos Idegennyelvű Könyvtár
- Nádas Zsuzsanna, igazgató, Debreceni Egyetem, Egyetemi és Nemzeti Könyvtár
- Ramháb Mária, igazgató, Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat Katona József Megyei Könyvtára, Kecskemét;
- Vidra Szabó Ferenc, szociológus, minőségügyi menedzser, Könyvtári Intézet, Budapest;
- Zalainé Dr. Kovács Éva, igazgató, Budapesti Corvinus Egyetem Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár, Budapest;

és a következő intézmények munkatársai voltak:

- Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár (Eger),
- Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK),
- Kresznerics Ferenc Városi Könyvtár (Celldömölk),
- Országos Idegennyelvű Könyvtár (OIK),

Ld. <http://old.lib.pte.hu/konyvtarrol/munkatarsaink/szellom/anyagok/21projekt/21projekt.htm>

Közszolgálati szervezet (Public service organisation)

Közszolgálati funkciót ellátó olyan szervezet, amelynek finanszírozását közpénzekből biztosítják.

Kulcsfontosságú eredmények (Key performance results)

Ld. 9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

Küldetés (Mission)

A küldetés a könyvtár szerepének meghatározása, illetve annak megfogalmazása, amit a könyvtárnak használói érdekében el kell érnie.

Másokkal való összehasonlítás (Benchmarking)

A könyvtár szolgáltatásainak szisztematikus fejlesztése során, a jó gyakorlatok átvétele céljából, a könyvtár eredményeinek és szolgáltatásainak összevetése más könyvtárak eredményeivel és szolgáltatásaival.

A gyakorlatban a benchmarking általában felöleli még az alábbi területeket:

- a könyvtár 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.

Minőség /a könyvtárban/ (Quality)

Könyvtári szolgáltatások nyújtása meghatározott tulajdonságok / jellemzők mentén, amelyek fenntartható módon eleget tesznek, illetve megfelelnek a következőknek:

- előírások, követelmények (törvény, jogszabály, rendelet);
- a könyvtár használóinak, partnereinek elvárásai;
- minden más érdekelt fél elvárásai (politikai, pénzügyi, intézményi, munkatársi).

- Teljes körű minőségirányítás vagy minőségirányítás

A teljes körű minőségirányítási eszköz (angol megfelelője: Total Quality Management, TQM) olyan partnerközpontú vezetési filozófia, amely a könyvtár minden területére és minden folyamatára kiterjed a szolgáltatások minőségének, valamint a könyvtár hatékonyságának folyamatos fejlesztése érdekében.

- Minőségirányítási rendszer

Olyan irányítási rendszer, ahol a cél a könyvtár teljesítményének, hatékonyságának és eredményességének folyamatos fejlesztése olyan módon, hogy a legfontosabb szempontok – a szolgáltatások minősége, a követelmények betartása és a partnerek elégedettsége – teljesüljenek.

Munkatársak (People / employees)

A könyvtár által foglalkoztatott minden személy, ideértve a teljes és részmunkaidőben, valamint a határozott idejű jogviszony keretében foglalkoztatott személyeket.

Mutatók, mérőszámok (Indicators)

Olyan, általában számszerűsített mérési értékek, amelyek egy cselekvés, intézkedés eredményét mutatják meg.

- Teljesítménymutatók

A könyvtár működésének és teljesítményének megértését, értékelését, a teljesítmény változásának előrejelzését szolgáló mérőszámok.

Partnerek (Partners)

Ld. 4.1 alkritérium

Partnerkapcsolatok (Partnerships)

Közös cél(ok) érdekében a könyvtár és partnerei között megvalósuló értékteremtő munkakapcsolat.

PDCA-ciklus (PDCA cycle)

W. Edwards Deming által kidolgozott négy szintű ciklus, amely a folyamatos fejlesztés négy lépéses logikai felépítését szemlélteti.

Szintek:

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

PGTTJ-elemzés (PEST-analysis)

Az angol eredetű PEST (Political, Economic, Social and Technological) analízis magyar megfelelőjeként elismert PGTTJ-elemzés a könyvtár makrokörnyezetének megismerését szolgálja. A politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai szempontokat kiegészítették a jogi háttér elemzésével is.

Stratégia (Strategy)

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

SWOT-elemzés (SWOT analysis)

A SWOT angol mozaikszó, amely arra utal, hogy az elemzés milyen szempontok alapján közelíti meg a könyvtár értékelését: Strengths (erőségek), Weaknesses (gyenge pontok), Opportunities (lehetőségek, potenciális előnyök) és Threats (kockázatok, potenciális veszélyek). Magyarul szokás GYELV-elemzésnek is nevezni (GYELV: GYenge pontok, Erőségek, Lehetőségek, Veszélyek).

Szervezeti kultúra (Organisational culture)

A könyvtár munkatársai által elfogadott és gyakorolt magatartási és etikai értéktartomány, melyre befolyással lehetnek az állami, társadalmi, politikai és jogi hagyományok és rendszerek.

Tanulás (Learning)

Tudás és információ elsajátítása és megértése, ami fejlesztésekhez, készségfejlesztésekhez és változtatásokhoz vezethet. A könyvtári szintű tanulási tevékenységek körébe tartozik a benchmarking, a benchlearning.

Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility)

A 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 könyvtáraknak alapfeladatuk ellátásából adódóan fontos társadalmi szerepük van. Azonban ezen társadalmi szerepükön felül működésükkel más hatást is kifejtenek a társadalomra, például a környezetvédelem (pl. irodai papírfelhasználás, hulladéktoner keletkezésén keresztül), vagy a foglalkoztatás (mint a környezet egyik munkáltatója).

Technológia⁴ (Technology)

A könyvtári munkafolyamatok módszeres, racionális kialakítását, valamint az eljárások, szervezeti megoldások, eszközhasználat összehangoltságát, intézményesítettségét jelenti. Hagyományos technológiák: irodatechnológiák, adatfeldolgozási technológiák, kommunikációs technológiák. A korszerű számítógépes információtechnológia képes integráltan biztosítani az említett technológiák funkcióinak teljes körét.

Teljes körű minőségirányítás vagy minőségirányítás ld. Minőség /a könyvtárban/ (Quality)

Teljesítmény (Performance)

Az a mérték, amelyet az egyén, a csapat, a könyvtár elért, vagy ami egy-egy könyvtári folyamat során megvalósult.

Teljesítményértékelés (Appraisal / Performance appraisal)

A könyvtár és a könyvtár munkatársai teljesítményének felmérése annak megválaszolása során, hogy egy adott cél elérése érdekében hozott intézkedések eredményesek és/vagy költségghatékonyak voltak-e.

Teljesítménymenedzsment (Performance management)

Az irányítási rendszeren belül a vezetés által kidolgozott modell, amelyben megfogalmazásra kerül, hogy a munkatársaknak és az egyes könyvtári egységeknek mit kell tenniük annak érdekében, hogy a könyvtár céljai megvalósuljanak.

Teljesítménymutatók

Ld. Mutatók, mérőszámok (Indicators)

Termék (Product)

A termék a könyvtár szervezeti egységei tevékenységének mérhető és önálló eredménye, amely a partnerek igényeinek kielégítését szolgálja.

4. GÁSPÁR Mátyás: Helyi önkormányzati menedzsment: Lépések a teljesítményelvű és polgárközel-közgazgatás felé. Csákbéreny: Erdei Iskola, 1995. p. 291. és p. 336.

TQM

Ld. Minőség /a könyvtárban/ (Quality) – Teljes körű minőségirányítás

Tudás (Knowledge)

A tudás a tapasztalat, a tanulás, az összefüggések, az értelmezés és a gondolkodás által megváltoztatott, magasabb szintű információ.

Változásmenedzsment (Change management)

A változásmenedzsmentbe beletartozik egyrészt a szervezetben szükséges változások azonosítása és elindítása, ami általában egy korszerűsítési, illetve átalakítási terven alapul. Másrészt beletartozik a változás dinamikájának irányítása a változás szervezése, végrehajtása és támogatása által.

Vezetés (Leadership)

Összetett fogalom, amely magában foglalja a könyvtár küldetésének, jövőképeinek, stratégiájának, céljainak, a célok eléréséhez vezető út/utak meghatározását, a munkatársak és magatartásuk pozitív értelmű befolyásolását, valamint a célok elérését szolgáló erőforrások felhasználását. A könyvtár vezetésének fontos eleme, hogy milyen mértékben vonódnak be a könyvtári vezetők a szervezet irányítási rendszerének kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe, valamint a könyvtáron belüli innováció(k)ba.

Vezetők (Leaders)

Hagyományos értelemben a vezető kifejezést a szervezetért felelős személyekkel társítjuk. A szó utalhat azokra is, akik egy területen meglévő kompetenciájuknak köszönhetően mások számára példaképekül szolgálnak.

IRODALOMJEGYZÉK

Ajánlás a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez. Kész.: a Könyvtári Minőségügyi Bizottság. Budapest, Könyvtári Intézet, 2017. 47 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 5.)

Online:

https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/ajanlas_uj_nyomt_honlapra_vegl.pdf

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.

Online: <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/408/384>

CAF 2013 modell – fejlesztési módszertan: szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. 2. felülvizsg. vált. Budapest, KIM, KIH, 2014. 129 p. (v3 PDF)

Online: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE

CSISZÁR Miklós: Tények vagy vélemények, avagy mi csökkentheti, illetve növelheti a CAF önértékelés tényszerűségét? = Magyar minőség, 2012. (21. évf.) 6. sz. 21–29. p.

Online: https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2012_06_MM.pdf

ESZENYINÉ Borbély Mária: EFQM-alapú szervezeti önértékelés: a könyvtári önértékelés egy lehetséges útja. = Tudományos és műszaki tájékoztatás, 2009. (56. évf.) 9. sz. 408–421. p.

Online: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5207&issue_id=508.html

KÖNTÖS Nelli: Moodle az ELTE Egyetemi Könyvtárban: e-learning keretrendszerrel támogatott könyvtári önértékelés. = Tudományos és műszaki tájékoztatás, 2012. (59. évf.) 7. sz. 278–292. p.

Online: <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/707/711>

SKALICZKI Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest, Könyvtári Intézet, 2007. 81 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 1.)

SKALICZKI Judit: A használóközpontúság megvalósításának kitüntetései: a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj. = Könyvtári Figyelő, 2014. (60. évf.) 3. sz. 263–271. p.

Online: <http://ki2.oszk.hu/kf/2014/10/a-hasznalokozpontusag-megvalositasanak-kituntetesei-a-minositett-konyvtar-cim-es-a-konyvtari-minosegi-dij/>

SKALICZKI Judit – ZALAINÉ Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. 2. bővített kiadás. Veszprém – Budapest, Veszprémi Egyetemi Kiadó – Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2003. 199 p.

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

SKALICZKI Judit – ZALAINÉ Kovács Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, 2008. 226 p.

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

SOHAJDÁNÉ Bajnok Katalin: Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest, Könyvtári Intézet, 2011. 155 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 4.)

VIDRA Szabó Ferenc: Könyvtári közös értékelési keretrendszer: a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest, Könyvtári Intézet, 2010. 70 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 3.)

Online: <http://www.kulturpont.hu/media/32165-8069-minositett%20ertekelesi%20keretrendszer.pdf>

VIDRA Szabó Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Budapest, Könyvtári Intézet, 2008. 143 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 2.)

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Pontozási táblák

Az értékelés szempontjai, a pontozó rendszer szerepe

Az önértékelés legfontosabb célja a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek beazonosítása, valamint erre építve a szervezet fejlesztési intézkedéseinek meghatározása. Az önértékelésben kialakított pontozó rendszernek is megvan a saját szerepe, azonban nem ez az önértékelés elsődleges célja. Az alkritériumokhoz rendelt pontozás az alábbi négy célt szolgálja:

- a fejlesztési irányok jelzése (amire az adottságok, illetve eredmények oldali alkritériumokra adott alacsony számszerű érték utalhat);
- a saját fejlődés mérése, amennyiben a szervezet rendszeresen (évente vagy két évente) elvégzi az önértékelést;
- a jó gyakorlatok azonosítása (amire az adottságok, illetve eredmények oldali alkritériumokra adott magas számszerű érték utalhat);
- segítség olyan partnerek kereséséhez, akiktől érdemes tanulni (benchmarking, benchlearning).

Az adottságok értékelésének szempontjai:

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

Az eredmények értékelésének szempontjai:

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

2. sz. melléklet: Önértékelési táblák

1. kritérium

Vezetés

1.1. Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a könyvtár számára a könyvtár jövőképeinek, küldetésének és értékrendjének kialakítására vonatkozóan

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

1.2. Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a könyvtárat, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

1.3. Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

1.4. Tekintsék át, hogy mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a döntéshozókkal és más, a közsféráhoztartozó partnerekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

2. kritérium

Stratégiaalkotás és tervezés

2.1. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy gyűjtse mind a partnerek jelenlegi és jövőbeni igényeit, mind a könyvtár működéséhez kapcsolódó adatokat annak érdekében, hogy a stratégiáját folyamatosan felülvizsgálhassa, és a terveit aktualizálhassa

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

2.2. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján állítsa össze stratégiáját és terveit

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

2.3. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

2.4. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

3. kritérium

Munkatársak

3.1. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és tevékenységével összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

3.2. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy az egyéni és könyvtári célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

3.3. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4. kritérium

Partnerkapcsolatok és erőforrások

4.1. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy kulcsfontosságú partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.2. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy jelenlegi és lehetséges használóival kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.3. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.4. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.5. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

4.6. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

5. kritérium

Folyamatok

5.1. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse folyamatait és azok rendszerét

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

5.2. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy folyamatainak működését az érintett partnerek bevonásával állandóan értékelje, módosítsa, fejlessze

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

5.3. Tekintsék át, mit tesz a könyvtár annak érdekében, hogy folyamatait összehangolja saját szervezetén belül, illetve az együttműködő partnerszervezetek folyamataival

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

6. kritérium

A partnerekkel kapcsolatos eredmények

6.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a partnerek szükségletei és elvárásai teljesítésével kapcsolatban a partnerek véleménye, személyes értékelése alapján

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

6.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a partnerek szükségletei és elvárásai teljesítésével kapcsolatban, a mérések tapasztalatai alapján

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

7. kritérium

A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

7.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

7.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár az általa végzett mérések alapján

Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

8. kritérium

A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

8.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban, a társadalom megítélése alapján			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

8.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a könyvtár a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban, az általa végzett mérések alapján			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

9. kritérium

Kulcsfontosságú eredmények

9.1. Tekintsék át, hogy milyen külső eredményeket ért el a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában (a szervezet eredményei és hatása)			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

9.2. Tekintsék át, hogy milyen belső eredményeket ért el a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában (működés hatékonysága)			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek

3. sz. melléklet: A pontozás összesítése

1. Vezetés

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
1.1.	100	0,3	30	125,0
1.2.	100	0,3	30	125,0
1.3.	100	0,3	30	125,0
1.4.	100	0,3	30	125,0
Összesítés			120	100,0

2. Stratégia és szervezés

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
2.1.	100	0,25	25	100,0
2.2.	100	0,25	25	100,0
2.3.	100	0,25	25	100,0
2.4.	100	0,25	25	100,0
Összesítés			100	100,0
Átlag			25	

3. Emberi erőforrások

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
3.1.	100	0,33	33	132,0
3.2.	100	0,33	33	132,0
3.3.	100	0,34	34	136,0
Összesítés			100	100,0

4. Partnerkapcsolatok

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
4.1.	100	0,18	18	64,3
4.2.	100	0,18	18	64,3
4.3.	100	0,18	18	64,3
4.4.	100	0,18	18	64,3
4.5.	100	0,19	19	67,9
4.6.	100	0,19	19	67,9
Összesítés			110	100,0

5. Folyamatok

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
5.1.	100	0,37	37	100,0
5.2.	100	0,37	37	100,0
5.3.	100	0,36	36	100,0
Összesítés			110	100,0

Adottságok összesen

540 100,0

Összesítés

1. Vezetés
2. Stratégia és tervezés
3. Emberi erőforrások
4. Partnerkapcsolatok
5. Folyamatok
6. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatos eredmények
7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények
8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredmények
9. A szervezet kulcsfontosságú eredményei

Összesítés

6. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatos eredmények

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
6.1.	100	0,5	50	100,0
6.2.	100	0,5	50	100,0
Összesítés			100	100,0
Átlag			50	

7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
7.1.	100	0,8	80	100,0
7.2.	100	0,8	80	100,0
Összesítés			160	100,0

8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredmények

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
8.1.	100	0,5	50	100,0
8.2.	100	0,5	50	100,0
Összesítés			100	100,0

9. A szervezet kulcsfontosságú eredményei

	Adott pont	Súly	Eredmény	%
9.1.	100	0,5	50	100,0
9.1.	100	0,5	50	100,0
Összesítés			100	100,0

Eredmények összesen

460 100,0

	%
120	100
100	100
100	100
110	100
110	100
100	100
160	100
100	100
100	100

1000 100