

**Könyvtárak
Minőségi Működésének
Értékelési Rendszere**

Minőség a könyvtárakban

**KÖNYVTÁRAK
MINŐSÉGI MŰKÖDÉSÉNEK
ÉRTÉKELÉSI RENDSZERE**



KÖNYVTÁRI INTÉZET

Budapest, 2019

A kiadvány megjelenését és átdolgozását
az EMMI Könyvtári és Levéltári Főosztálya támogatta.



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

SZERZŐK:

Bajnok Tamara
Bognárné Dr. Lovász Katalin
Fehér Miklós
Horváth Adrienn
Dr. Mészárosné Merbler Éva
Dr. Topár József
Dr. Tóth Máté

A 2018-AS KIADVÁNYT ÁTDOLGOZTA:

Eszenyiné Dr. Borbély Mária
Kovácsné Dr. Koreny Ágnes
Dr. Topár József

TARTALOM

BEVEZETÉS	9
AZ ÖNÉRTÉKELÉS RENDSZERE	11
I. KATEGÓRIA	15
ADOTTSÁGKRITÉRIUMOK értékelése	17
1. kritérium: Vezetés	17
1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek	17
1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése	18
1.3. alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás	19
1.4. alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	20
2. kritérium: Stratégia	21
2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	21
2.2. alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján	22
2.3. alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata	23
2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben	24
3. kritérium: Munkatársak	25
3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment	25
3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	26
3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása	27
4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások	29
4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel	29
4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	30
4.3. alkritérium: Hatékony forrásgazdálkodás	31
4.4. alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése	31
4.5. alkritérium: IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése	32
4.6. alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás	32
5. kritérium: Folyamatok	33
5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival	34
5.2. alkritérium: Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok	35
5.3. alkritérium: A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása	35
EREDMÉNYKRITÉRIUMOK értékelése	37
6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények	37
6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye	37

6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	38
7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	39
7.1. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján	40
7.2. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	41
8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	42
8.1. alkritérium: A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól	43
8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók	44
9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények	45
9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók	45
9.2. alkritérium: A könyvtár szervezeti működésének eredményességének mutatói	46
II. KATEGÓRIA	49
ADOTTSÁGKRITÉRIUMOK értékelése	51
1. kritérium: Vezetés	51
1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek	51
1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése	52
1.3. alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás	53
1.4. alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	54
2. kritérium: Stratégia	55
2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	55
2.2. alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján	56
2.3. alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata	57
2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben	58
3. kritérium: Munkatársak	59
3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment	59
3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	60
3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása	61
4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások	62
4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel	62
4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	63
4.4. alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése	64
4.5. alkritérium: IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése	64
4.6. alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás	65

5. kritérium: Folyamatok	66
5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival	66
5.2. alkritérium: Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok	67
5.3. alkritérium: A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása	68
EREDMÉNYKRITÉRIUMOK értékelése	69
6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények	69
6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye	69
6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	70
7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	71
7.1. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján	72
7.2. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	73
8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	74
8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók	75
9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények	76
9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók	76
III. KATEGÓRIA	79
ADOTTSÁGKRITÉRIUMOK értékelése	81
1. kritérium: Vezetés	81
1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek	81
1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése	82
1.4. alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	83
2. kritérium: Stratégia	84
2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	84
2.2. alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján	85
2.3. alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata	85
2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben	86
3. kritérium: Munkatársak	87
3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment	87
3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	88
3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása	89
4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások	90

4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel	90
4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	91
4.5. alkritérium: IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése	91
4.6. alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás	92
5. kritérium: Folyamatok	93
5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival	93
5.2. alkritérium: Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok	94
EREDMÉNYKRITÉRIUMOK értékelése	96
6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények	96
6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye	96
6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	97
7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	98
7.2. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	99
8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	100
8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók	100
9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények	101
9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók	102
1. sz. melléklet: Áttekintő táblázat a KMÉR egyes kategóriáiban vizsgálandó kritériumokról, alkritériumokról és értékelési szempontokról	103
2. sz. melléklet: Kritériumok és alkritériumok kapcsolata	104
3. sz. melléklet: Segédlet az adottságkritériumok értékeléséhez	106
4. sz. melléklet: Segédlet az eredménykritériumok értékeléséhez	107
5. sz. melléklet: Az egyes kritériumok értékelését támogató lehetséges dokumentumok	108
6. sz. melléklet: Fogalommagyarázat	111
7. sz. melléklet: Válogatott irodalomjegyzék	114

BEVEZETÉS

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

A pályázati eljárást a Könyvtári Intézet bonyolítja le egy, a miniszter által jóváhagyott szabályozás alapján, amely a Könyvtári Intézet honlapján olvasható.

Jelen kiadvány elkészítésének és közreadásának célja, hogy:

- útmutatást adjon a könyvtárak számára tevékenységük minőségi szempontokat figyelembe vevő megszervezéséhez;
- hozzásegítse a könyvtárakat ahhoz az integritás fogalmával leírható állapothoz, amelyben értékalapú döntések meghozatalával, a szervezetek mindent megtesznek annak érdekében, hogy minimálisra csökkentsék a rendellenes működésből fakadó eltéréseket;
- segítse a felkészülést a 33/2017. (XII. 12.) EMMI-rendelet szerinti pályázat elkészítéséhez, útmutatást, szempontokat adjon az elkészítendő és a pályázati dokumentáció részeként benyújtandó könyvtári önértékeléshez.

Ahhoz, hogy egy könyvtár minőségbiztosítási alapon működjön, elsődleges, hogy tevékenységének alapját a teljes körű minőségmenedzsment (azaz a Total Quality Management, rövidítve: TQM) mint vezetési filozófia képezze. A könyvtár céljainak megfogalmazásához és eléréséhez tudatosan és rendszeresen alkalmazza a szervezeti önértékelést, ezzel megalapozva működésének és szervezeti kultúrájának folyamatos fejlesztését.

A Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere, azaz a KMÉR alkalmazásával teljesül az 1997. évi CXL tv. 55.§. 1 bekezdés k) pontja szerinti feladatellátás, mely szerint a nyilvános könyvtár a szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi.

A dokumentum részletesen bemutatja a KMÉR egyes szempontjait, s ezeket egészítik ki a mellékletekben elhelyezett, a Minősített Könyvtár címre pályázók számára készült segédletek. A fogalomtárban a CAF fogalmai közül a könyvtárak számára legfontosabbnak ítélt szakkifejezések szerepelnek. A szakirodalom-jegyzékben szereplő forrásmunkák segítségével tovább mélyíthetők a minőségügyi és az önértékelésre vonatkozó ismeretek

Szeretnénk, ha a kiadvány gyakorlati segítséget is jelentene a könyvtárosoknak, ezért dolgoztuk át a használói elégedettség és igényfelmérések nyomán a 2018-ban elektronikus formában megjelent kiadványt. Könyvtárakra szabtuk a kategóriákat azáltal, hogy változtatunk az ajánlott szakmai létszámon és könyvtártípust rendeltünk a kategóriák mellé.

Az egyes alkritériumokhoz tartozó értékelési szempontok mellett helyet hagytunk a jegyzetelésre. Az eddigi kiadásoktól eltérő módon, a kötetben található egy táblázat, amely a kritériumok és alkritériumok kapcsolatára hívja fel a figyelmet. A táblázat nyilak segítségével segíti a használót, hogy az adott szempont hol ismétlődik még meg.

Bízunk benne, hogy a kiadvány nemcsak a Minősített Könyvtár címre pályázók, hanem valamennyi – a használók igényeire fókuszáló – könyvtár számára hasznos lesz. A kiad-

ványban ajánlott módszertan rendszeres alkalmazása segít a folyamatos fejlesztés megalapozásában.

Eredményes könyvtárfejlesztést és sikeres pályázást kívánunk!

A kiadvány szerzői

Budapest, 2019. április 18.

AZ ÖNÉRTÉKELÉS RENDSZERE

A közintézményi kiválóság mérésére (így a könyvtárak minősítési eljárására is) hazánkban a *közös értékelési keretrendszer* (angol eredetiben Common Assessment Framework, rövidítve: CAF) alkalmazása terjedt el. A CAF egy olyan mérési, értékelési eszköz, amellyel a szervezet működésének és szervezeti kultúrájának a TQM vezetési filozófia elveinek megfelelő állapotát értékelhetjük. A CAF módszertanára épült a 2018-at megelőző szabályozási ciklusban a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj pályázat útján történő elnyeréséhez kidolgozott KKÉK, azaz a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer is, és erre épül a KMÉR (Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere) is.

A CAF-modellt a közszféra képviselői dolgozták ki, az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány (European Foundation for Quality Management, rövidítve: EFQM) Kiválóság Modelljét alapul véve.

A CAF azon alapelvekre épül, hogy a szervezet teljesítményének kiválósága a működés alábbi öt területének (adottságok) megfelelő működésétől függ. Ezek:

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

A kiválóságot ugyanakkor a szervezet eredményei alapján is értékelni kell, a következő szempontok szerint:

1. Ügyfélközpontú eredmények
2. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
3. Társadalmi eredmények
4. Kulcsfontosságú eredmények

E szempontok adják az alapját a KMÉR-rendszer keretében végzett könyvtári önértékelésnek is.

A CAF-alapú önértékelés, s így a KMÉR-alapú önértékelés is, a szervezeti teljesítmény elemzésének holisztikus megközelítésén alapul. A szervezetet egyazon időben több, a fentebb felsorolt kilenc kritérium, s azok számos alkritériuma szerint vizsgálja mind a működés, azaz az adottságok, mind pedig a szervezeti eredmények tekintetében.

A kritériumok és az alkritériumok rendszere jól követhető iránymutatást jelent minden könyvtár és könyvtáros számára a minőségfejlesztés útján. A kritériumok fontos útmutatást adnak arra vonatkozóan, hogy a TQM-szellemiségű könyvtár működésében milyen irányokat határozzon meg. Az alkritériumok ezeket bontják tovább, és az értékelési szempontok ezen területeken való pozíció „mérésére”, visszajelzésére szolgálnak. Az alkritériumok és értékelési szempontok iránymutatásként szolgálnak, és az adott könyvtár szervezeti kultúrája határozza meg ezek pontos értelmezését, jelentőségét a kritériumban megfogalmazott célok eléréséhez. Fontos megjegyezni, hogy a KMÉR-modell érdemi alkalmazása nem egyszeri esemény a könyvtár életében. Amennyiben igazán hasznosítani kívánjuk a rendszer előnyeit és lehetőségeit, a folyamatos fejlesztés megalapozása érdekében 1-2 évente szükséges elvégezni a szervezeti önértékelést.

Az önértékelés folyamata

I. fázis: Az önértékelés megalapozása

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

II. fázis: Az önértékelés folyamata

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

III. fázis: A fejlesztések elindítása, rangsorolása

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

A könyvtárak kategorizálása

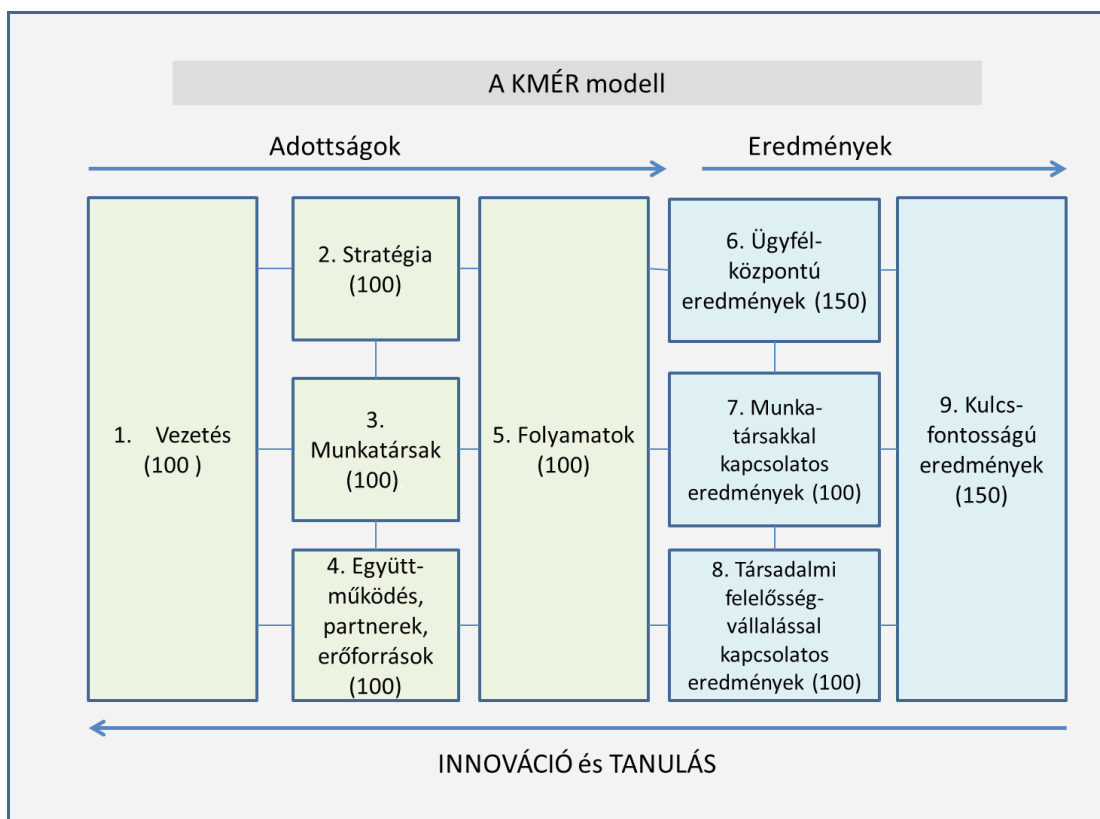
A könyvtári szervezetek mindegyikénél alapvető kérdés a működés és a szolgáltatások folyamatos fejlesztése, de ennek lehetőségeit alapvetően meghatározza a könyvtár típusa és a jogszabályok által ehhez rendelt feladatok; a könyvtár nagysága és a könyvtárszakmai személyzet létszáma. Mindezeket figyelembe véve a KMÉR kialakításakor – a rendszer általános szellemiségét szem előtt tartva – három különböző kategóriát állapítottunk meg, amelyek valamelyikébe minden könyvtár besorolható, s amelyek más-más mélységű és kiterjedésű értékelési kritériumokat fogalmaznak meg.

Az első kategóriába a 20 fő feletti szakmai létszámmal dolgozó könyvtárakat, a megyei hatókörű városi könyvtárakat, az országos szakkönyvtárakat; a másodikba az 5–25 fős könyvtárakat, a szakkönyvtárakat, a felsőoktatási könyvtárakat; a harmadikba az 1–6 fős szakmai létszámmal működő intézményeket soroltuk, és a kategóriáknak megfelelően differenciáltuk, hogy mely intézménynek mely alkritériumokat, illetve értékelési szempontokat kell teljesítenie a KMÉR-modellben, amennyiben a KMÉR alapján kíván pályázni címre vagy díjra. Az elmúlt év tapasztalatait is figyelembe véve a létszámok alapján rugalmas kategóriákat alakítottunk ki. Úgy véljük, hogy a KMÉR kritériumaiban megfogalmazott fejlesztési irányok a mérvadók. Ezek napi gyakorlatba történő értelmezése és alkalmazása az adott könyvtár szervezeti kultúrájának és működési módjának függvénye. Az értékelési szempontok megfogalmazása és ezek differenciálása segítséget kíván nyújtani az önértékelési folyamat színvonalas elvégzéséhez. Itt nem lehetnek merev határok. Az adott szervezetben az értelmes alkalmazást kívánjuk ösztönözni azzal, hogy létszámokat átfedő tartományokat állapítottunk meg a különböző kategóriáknál. Ennek megfelelően például egy 22 fő könyvtárost alkalmazó intézmény eldöntheti, hogy stratégiai céljainak megvalósulását az I. vagy a II. kategória támogatja jobban. Itt kívánjuk azt is megjegyezni, hogy az adott kategóriák modelljei alkalmazásakor is bátran el lehet tekinteni egy-egy értékelési szemponttól, ha az adott könyvtár működésében nem értelmezhető. Ezzel a döntéssel elsősorban a kisebb

könyvtárakat szeretnénk volna hozzásegíteni ahhoz, hogy a saját nagyságrendjükre szabott feltételek mentén el tudjanak indulni a minőségmenedzsment útján.

Az értékelési kritériumok súlyozása

A CAF-modell lehetőséget ad az egyes kritériumok súlyozására. Mivel a könyvtári szervezetek sikerességét elsősorban a felhasználók véleménye határozza meg, a KMÉR-modellben az ügyfélközpontú eredmények (6. kritérium) és a kulcsfontosságú eredmények (9. kritérium) nagyobb súlyúak a többinél; s ezt a súlyozást fejezik ki a különböző, az egyes kritériumokra adható pontszámok közötti különbségek is (ld. 1. sz. ábra).



1. sz. ábra: a KMÉR-modell a CAF-modell felhasználásával.
Kerek zárójelben az adott kritériummal elérhető pontszám értéke szerepel.

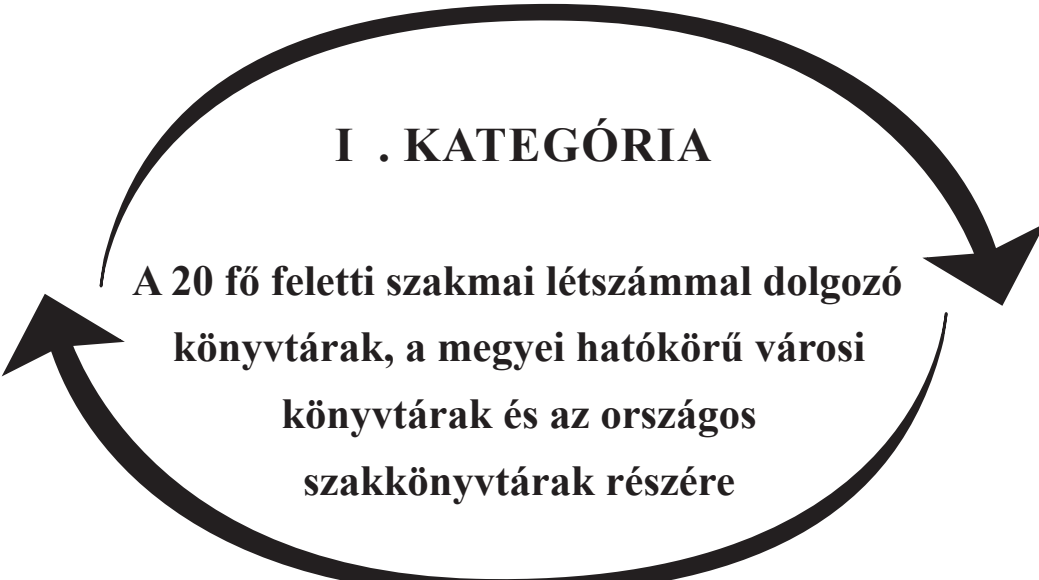
A pontozás során az egyes alkritériumokhoz tartozó értékelési szempontokat a könyvtár 0-tól 5-ig terjedő skálán értékeli. Az egyes kritériumok összesen 100-100 pontot érnek, a fent említett 6. és 9. kivételével, amelyekben 150-150 pont érhető el. Az értékelés megkönnyítéséhez Excel-táblák állnak a könyvtárak rendelkezésére, amelyek a Könyvtári Intézet honlapjáról letölthetők.¹

¹ <http://www.ki.oszk.hu/informacioszolgalattas/minosegmenedzsment> (Letöltve: 2019. 04. 18.)



I . KATEGÓRIA

**A 20 fő feletti szakmai létszámmal dolgozó
könyvtárak, a megyei hatókörű városi
könyvtárak és az országos
szakkönyvtárak részére**



**„Tedd, vagy ne tedd,
de ne próbáld!”**

Yoda mester

ADOTTSÁGKRITÉRIUMOK értékelése

1. kritérium: Vezetés

A KMÉR első kritériuma a szervezeten belül felelős beosztásban lévő vezető (lehet igazgató, könyvtárvezető, szervezeti egység vezetője, vagy egyéb titulussal, megbízással bíró vezető) tevékenységének, vagyis a vezetés munkájának az értékelésére összpontosít.

A vezető munkája összetett. Felel a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározásáért, s egy olyan környezet megteremtéséért, amelyben a könyvtár jól működhet, a munkatársak pedig a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak. A vezetőnek ezek mellett biztosítani kell a könyvtár működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítását és vezetői szintű irányítását is. A vezetés támogatja a munkatársakat, és minden érdekelt féllel, különösen a könyvtárhoz kapcsolódó társadalmi szereplőkkel, a fenntartóval, s egyéb partnerekkel jól működő viszonyt alakít ki és tart fenn.

1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

- Legyen a könyvtárnak világos küldetése (miért vagyunk? mi a feladatunk?) és jövőképe (hová akarunk eljutni? milyen törekvéseink vannak?).
- A könyvtár működését alapvető értékek vezéreljék (mi vezérli a magatartásunkat, a tevékenységünket? Pl. a Könyvtáros etikai kódex, a demokrácia, a törvényesség, az ügyfélközpontúság, a sokszínűség, a tolerancia, a hátrányos helyzetűek megkülönböztetett támogatása, a nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségérzet, a diszkriminációellenesség).
- Az iránymutatást adó dokumentumokat (küldetésnyilatkozat, SZMSZ, ügyrend, stratégia, könyvtárismertető, könyvtárhasználati szabályzat) elérhetővé kell tenni, s időről időre felül kell vizsgálni.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár küldetésének és jövőképének megfogalmazása az érdekelt felek (fenntartó, igazgató, partnerek stb.), valamint a munkatársak bevonásával történik. _____
- b) Az értékrend megalkotása a könyvtár küldetésével és jövőképével összhangban, a közszféra általános értékrendjének tiszteletben tartásával történik. _____
- c) A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések megjelennek az alapdokumentumokban (pl. SZMSZ, ügyrend, könyvtárismertető, könyvtárhasználati szabályzat, munkaterv, beszámolók). _____
- d) Biztosított a küldetés, a jövőkép, az értékek, valamint a stratégiai és az operatív _____

- célkitűzések (munkaterv) szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt fél számára történő kommunikációja.
- e) A könyvtár honlapján a könyvtári alapidokumentumok elérhetők (alapító okirat, SZMSZ, küldetésnyilatkozat, jövőkép, stratégia, könyvtárhasználati szabályzat stb.); a külső és belső környezetben bekövetkező változások mentén történő felülvizsgálatuk, frissítésük rendszeres, tudatos munka eredménye.
- f) A vezetés olyan vezetési rendszert alakított ki és működtet, amelyben a kölcsönös bizalom, a lojalitás és az egymás iránti tisztelet érték és elvárás, s amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a könyvtár különböző értékeinek összeütközéséből fakadó etikai dilemmák kezelésében.

1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

- A vezető fejleszti, működteti és ellenőrzi a könyvtár tevékenységét, s úgy alakítja a szervezet felépítését, hogy abban egyértelműek legyenek a felelősségi, feladat- és hatáskörök, s meghatározottak legyenek a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, így nyújtva garanciát a könyvtár eredményességére.
- A vezető felelős a könyvtár teljesítményének javításáért, a szükséges változások menedzseléséért. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezető a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremt a folyamatos jobbító törekvéseknek.
- A vezetőnek ismernie kell a fenntartó küldetését, jövőképét, értékrendjét is. Amennyiben a fenntartó nem rendelkezik dokumentált küldetéssel, jövőképpel, értékrenddel, úgy a vezetőnek kell saját intézménye számára megfogalmaznia azokat a releváns elvárásokat, melyek mentén a fenntartó sikerességét támogatni kívánja.

Az értékelés szempontjai:

- a) A megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása megtörtént (szintek, funkciók, felelőségek és kompetenciák, továbbá a folyamatok és partnerkapcsolatok menedzselési rendszerének kialakítása a szervezet stratégiájával és terveivel, valamint az érdekeltek elvárásaival összhangban).
- b) A könyvtárban dolgozó munkatársak munkaköri leírása összhangban van a könyvtár

- stratégiájával és terveivel, valamint a partneri elvárásokkal.
- c) Az eredmény és a társadalmi hatás tekintetében mérhető, a szervezet valamennyi szintje és területe számára érvényes célok kidolgozásra kerültek; s összhangban az állampolgárok differenciált szükségleteivel (pl. nemi egyenjogúság és társadalmi sokszínűség) az érdekelt felek különböző elvárásai és szükségletei közötti egyensúly megteremtése megtörtént.
- d) A vezetés olyan vezetői információs rendszert működtet, amely tartalmazza a kockázatkezelésből, a belső ellenőrzésekből, valamint a szervezet stratégiai és operatív céljainak folyamatos figyelemmel kíséréséből származó információkat.
- e) A vezetői tevékenység során a TQM alapelvei és a PDCA-ciklus a gyakorlatban is érvényesülnek.
- f) Megfelelőek a feltételek a folyamat- és projektmenedzsment, valamint a csoportmunka számára.
- g) A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása rendszeres a munkatársak és más érdekelt felek részére.
- h) A hatékony belső és külső kommunikáció feltételeinek megteremtése megtörtént.

1.3. alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A vezető személyes példamutatása összhangban áll a lefektetett szervezeti célokkal és értékekkel.
- b) A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet kultúrájának fejlesztése a diszkrimináció bármely formáját megelőző eszközök alkalmazásával megtörtént.

- c) A munkatársak rendszeres tájékoztatást, visszajelzést kapnak a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről (pl. a szervezetet érintő változásokról, eseményekről) a könyvtár teljesítményének javítása érdekében.
- d) A munkatársak – az általános szervezeti célkitűzések erősítése érdekében – támogatást kapnak feladataik, terveik végrehajtásához, célkitűzéseik eléréséhez.
- e) A munkatársak ösztönzése, bátorítása és felhatalmazása a hatáskörök, a felelősségi körök – beleértve az elszámoltathatóságot is – delegálási feltételeinek megteremtésével biztosított.
- f) A vezető elősegíti a tanuláson alapuló munkakultúra meghonosodását és ösztönzi a munkatársakat szaktudásuk fejlesztésére.
- g) A vezetők konstruktív párbeszéd útján kinyilvánítják, hogy szívesen fogadják a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket és javaslatokat.
- h) A könyvtárban működő munkacsoportok és egyének munkájának elismerése és jutalmazása megtörténik.
- i) A szervezet irányítása során a vezetők tiszteletben tartják és lehetőség szerint figyelembe veszik a munkatársak egyéni igényeit és személyes körülményeit (pl. egyéni munkarend lehetőségének biztosításával).

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

A vezető feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a könyvtárat érintő kérdésekben, ezért folyamatos kapcsolatot tart fenn és párbeszédet folytat a döntéshozókkal és más érdekelt felekkel.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár vezetése kezdeményező és rendszeres kapcsolatot tart fenn az intézmény működését befolyásoló döntéshozókkal.
- b) A vezetés rendszeresen értékeli az érdekelt felekkel kialakított kapcsolatait. Feltérképezi partnerei jelenlegi és jövőbeli elvárásait, majd az eredményeket ismerteti

- a könyvtáron belül, illetve közzéteszi a könyvtár honlapján, és egyéb tájékoztató felületein.
- c) A vezetés azonosítja a könyvtár szempontjából lényeges köz- és könyvtárpolitikai trendeket, feladatokat (nemzetközi, nemzeti stratégiák), és beépíti azokat a szervezet tevékenységébe, működésébe és célrendszerébe.
- d) A vezetés segíti a döntéshozókat a könyvtárral kapcsolatos közpolitikák, irányok és feladatok meghatározásában.
- e) A vezetés törekszik arra, hogy a könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésnek örvendjenek.
- f) A vezetés szolgáltatásokra vonatkozó kommunikációs tervet dolgoz ki, amelynek középpontjában az érdekelt felek állnak.

2. kritérium: Stratégia

A KMÉR második kritériuma a könyvtár küldetésének és jövőképeinek megvalósítására vonatkozik. A kritérium megköveteli az intézmény által követni kívánt előre vezető út, az elérendő célok és a folyamatok mérésére szolgáló módszerek meghatározását. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. Amennyiben a könyvtár nem rendelkezik önálló stratégiával – mert például egy nagyobb szervezet nem önálló egységként működik –, a hosszú távú tervezési folyamatokat kell vizsgálni, hogy azok milyen szerepet töltenek be a magasabb szintű stratégiai tervezésben.

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

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

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

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtárhoz kapcsolódó érdekelt felek azonosítása és megismertetése a szervezet tagjaival megtörtént.
- b) A könyvtár tudatosan és rendszeresen gyűjti, elemzi és felülvizsgálja az érdekelt felekre, azok igényeire, elvárásaira és elégedettségére vonatkozó információkat.
- c) A könyvtár tudatosan és rendszeresen gyűjti, elemzi és felülvizsgálja a tevékenysége szempontjából fontos információkat (pl. a célcsoport demográfiai összetétele, helyi és szakterületi rendeletek és azok hatásai, a kulturális intézményrendszer alakulása helyi és országos szinten).
- d) A könyvtár tervezetten és rendszeresen gyűjti az irányításához kapcsolódó információkat és a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos adatokat (pl. költséghatékonyság mutatói, teljesítménymutatók).
- e) A könyvtár nyomon követi a környezeti és a belső feltételeket, valamint tudatosan feltárja erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és az intézményre leselkedő veszélyeket (például SWOT-elemzés készítésével).

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

- A könyvtár stratégiájának összhangban kell állnia működésének jogi szabályozásával és a szakmapolitikával, az érdekelt felek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel, valamint a szervezet teljesítményéről és a külső környezetről gyűjtött adatokkal.
- A felső vezetés által hozott döntéseknek és megállapított prioritásoknak világos célkitűzéseket kell tartalmazniuk arra vonatkozóan, hogy a könyvtár milyen eredményeket és társadalmi hatást kíván elérni, és milyen módon.

Az értékelés szempontjai:

- a) A küldetés és a jövőkép lebontása stratégiai (hosszú és középtávú) és működési (konkrét és rövid távú) célokra és feladatokra megtörtént, és figyelembe vették a megvalósítás kockázatait is.
- b) A könyvtár stratégiájának és terveinek kialakításába bevonták az érdekelt feleket, figyelembe vették azok igényeit, prioritá-

- sait, s figyeltek az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésére.
- c) A meglévő feladatok értékelése a könyvtár által nyújtott szolgáltatások eredményei, az elért társadalmi hatások, valamint a stratégiai és operatív tervek minőségének szempontjából történik a könyvtárban.
- d) A könyvtár törekszik a feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtésére, a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak érvényesítésére.
- e) A szervezet stratégiájának felülvizsgálatahoz, fejlesztéséhez és aktualizálásához szükséges erőforrások biztosítottak.

2.3. alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A könyvtár által kidolgozott stratégia megvalósításának sikeressége a hozzá kapcsolódó tervek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ. Ebbe beletartozik az egyes szervezeti egységekre és személyekre vonatkozó célok és elvárt eredmények meghatározása is. Az érdekelt feleket és a különböző szervezeti szintek munkatársait megfelelően tájékoztatni kell a rájuk vonatkozó hosszú és rövid távú célokról.

Az értékelés szempontjai:

- a) A stratégia és a tervek megvalósítása a prioritások, az időkeretek, a megfelelő folyamatok és projektek, valamint a szervezeti felépítés meghatározása, kialakítása útján történik.
- b) A könyvtár stratégiai és működési céljainak lebontása a szervezeti egységek és a munkatársak szintjére, a rájuk vonatkozó tervek és feladatok, valamint az elvárt eredmények szintjét meghatározó indikátorok formájában megtörténik.
- c) A célok, tervek és feladatok valamennyi munkatárssal megismertetésre kerülnek. A vezetés biztosítja, hogy minden munkatárs és minden szervezeti egység tisztában legyen azzal, hogy az elérni kívánt célokhoz ő(k) konkrétan milyen tevékenységgel tud(nak) hozzájárulni.
- d) A stratégia végrehajtásának folyamatos nyomon követése – az eredmények (haté-

konyság), valamint az eredmények és a társadalmi hatás (eredményesség) közötti viszony szempontjából – a szervezet valamennyi szintjén biztosított.

- e) A stratégia és a tervezési módszerek át-szervezésére és fejlesztésére irányuló igények értékelése az érdekelt felek bevonásával történik.

2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben

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

Az értékelés szempontjai:

- a) Új innovációs kultúra kialakítása. A munkatársak számára biztosítottak olyan alkalmak vagy más eszközök (pl. online felületek), ahol ötleteiket, javaslataikat bemutathatják, megvitathatják (tanulóműhelyek, egymástól tanulás).
- b) A belső mutatók, a belső változásösztönző tényezők, valamint az innováció és változás iránti külső igények figyelemmel kísérése tervezett és rendszeres.
- c) A vezetés törekszik a saját és a munkatársak irányából jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtésére.
- d) A könyvtár és a szolgáltatások korszerűsítésére, fejlesztésére vonatkozó elképzelések, a bevezetni kívánt innovációk, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel együtt történik.
- e) A könyvtár bátorítja, tudatosan és rendszeresen gyűjti, valamint elemzi és értékeli a bevezetett változásokkal kapcsolatos visszajelzéseket.
- f) A könyvtár a változások hatékony bevezetését támogató módszereket és rendszereket alkalmaz (pl. projektmenedzsment, benchmarking, kísérleti projektek, változás bevezetését ellenőrző monitoringrendszerek, a változás követéséhez kapcsolódó

- jelentési rendszer, valamint a PDCA-ciklus érvényesítése).
- g) A könyvtár által tervezett változások bevezetéséhez szükséges erőforrások biztosítása folyamatos.

3. kritérium: Munkatársak

A munkatársak a könyvtár legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a vezető feladata a munkatársak szaktudásának és képességeinek folyamatos fejlesztése, egyéni és szervezeti szinten egyaránt. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az elismerés és odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés feltételei és az egészséges munkakörnyezet megteremtése alapvető fontosságú ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten tevékenykedjenek a siker érdekében.

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

3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a könyvtár által kialakított emberi erőforrás fejlesztési terv és gyakorlat összhangban áll-e a könyvtár stratégiai céljaival.

- A vezető a könyvtár stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezi, irányítja és fejleszti a munkatársak kompetenciáit.
- Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a könyvtár küldetésének, jövőképeinek és céljainak megvalósításába.

Az értékelés szempontjai:

- a) A jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet elemzése rendszeresen, de legalább két évenként megtörténik, figyelembe véve az érdekelt felek igényeit és elvárásait, továbbá a szervezet stratégiáját.
- b) A könyvtár olyan emberierőforrás-menedzsment tervet dolgozott ki és olyan gyakorlatot működtet, amely a szervezet stratégiáján és tervein alapul, s figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat, valamint az egyéb szociális (pl. rugalmas munkaidő, gyermekgondozási célú tartós távollét, hétvégi munkavégzés,

- esélyegyenlőség, nemi és kulturális sokfé-
 leség, fogyatékkal élők foglalkoztatása) és
 környezeti szempontokat.
- c) A szervezet a küldetésének megvalósítá-
 sához szükséges munkaerő-gazdálkodást
 folytat (felvétel, munkaerő-átcsoportosítá-
 s, fejlesztés), amely figyelembe veszi
 a feladatok és felelősségek megfelelő el-
 osztását.
- d) A vezetés átlátható, objektív kritériumokat
 tartalmazó alapelveket érvényesít a felvé-
 telre, az előléptetésre, az illetményre, a ju-
 talmakra és a vezetők kiválasztására vo-
 natkozóan egyaránt.
- e) A szervezeti kultúra támogatja a teljesít-
 mény elismerését (pl. az egyének és cso-
 portok teljesítményének elismerését szol-
 gáló átlátható jutalmazási rendszer kiala-
 kítása és működtetése).
- f) A könyvtár kompetenciaprofilokat, illetve
 munkaköri és feladatlírásokat készít
 a szervezet munkaerő-felvételi és -tovább-
 képzési rendszerének támogatására, mind
 a vezetés, mind a dolgozók esetében.

3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A vezető feladata, hogy az egyéni és a szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és használja a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék kompetenciáikat, illetve hogy nagyobb felelősséget vállaljanak és nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is hozzájárulnak a könyvtár fejlesztéséhez. Ehhez elengedhetetlen, hogy a munkatársak egyéni teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, s hogy bevonják őket a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába.

Az értékelés szempontjai:

- a) A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tu-
 dás, készségek, képességek és hozzáállás)
 felmérése rendszeresen megtörténik, egyé-
 ni és szervezeti szinten egyaránt. A felmé-
 rések eredményeit rendszeresen, de lega-
 lább 3 évente összevetik a szervezeti igé-
 nyekkel.
- b) A munkatársi kompetenciák fejlesztésére
 vonatkozó stratégia és tervek megvitatá-

- sa, kidolgozása és kommunikálása megtörténik.
- c) A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kerülnek kidolgozásra. A tervezés során figyelembe veszik a rész munkaidőben foglalkoztatottakat és gyermek gondozása céljából távol levőket is.
- d) A könyvtár speciális programokkal, szervezett módon támogatja az új munkatársak beilleszkedését (pl. orientációs időszak, mentorálás, egyéni tanácsadás, coaching).
- e) A könyvtár támogatja a munkatársak belső és külső mobilitását.
- f) A könyvtár elősegíti és támogatja a korszerű képzési módszerek alkalmazását a munkatársak továbbképzésében (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi média használata).
- g) A munkahelyi képzési és fejlesztési programok hatását, illetve a képzések keretében nyújtott ismeretek szervezetben belüli átadását az eredményesség, a költségek és a költséghatékonyság szempontjából rendszeresen értékeli.

3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása

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

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár vezetése ösztönzi és támogatja a nyílt kommunikációt, a csapatmunkát,

- f) A könyvtár partnerkapcsolat működtet és/vagy partneri hálózatot alakít ki és tart fenn a meghatározó érdekelt felekkel (pl. szakmai partnerekkel, a nemzeti könyvtárral, a megyei hatókörű városi könyvtárral, hasonló típusú könyvtárakkal, állampolgárokkal és állampolgári közösségekkel, civil szervezetekkel, érdekcsoportokkal).
- g) A könyvtár szervezetként és munkatársai révén is részt vesz szakmai egyesületek, érdekképviseleti szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben.

4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

A felhasználók a könyvtár legfontosabb partnerei, a partneri körnek azon tagjai, akik igénybe veszik a szolgáltatásokat, ezért érdekelték abban, hogy a könyvtár szolgáltatásai minél magasabb szinten megfeleljenek szükségleteiknek. Az ettől a csoporttól származó igények és visszajelzések meghatározzák a szervezet működését, így kiemelt fontosságú a felhasználók naprakész tájékoztatása, beavatása és bevonása a könyvtárral kapcsolatos eseményekbe, történésekbe, tevékenységekbe. A felhasználók visszajelzései iránymutatást adhatnak a szolgáltatásfejlesztéshez, innovációk bevezetéséhez.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár bátorítja a használókat elképzeléseik, igényeik, javaslataik és panaszaik kifejezésére, meghatározza az észrevételek megismerését célzó aktív fellépés kereteit, s megfelelő eszközöket alkalmaz a visszajelzések összegyűjtéséhez.
- b) Ennek keretében rendszeresen méri a könyvtárhasználók elégedettségét és igényeit; valamint naprakész információkat gyűjt a felhasználók egyéni és társadalmi szokásainak, magatartási formáinak változásáról.
- c) A könyvtár az összegyűjtött információkat elemzi, az eredményeket közzéteszi és hasznosítja.
- d) A könyvtár tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása érdekében számba veszi, s folyamatosan fejleszti a könyvtárhasználók tájékoztatására használt kommunikációs felületeket.
- e) A könyvtárhasználók bevonása a könyvtár tudatos működésébe és értékelésébe biztosított.

4.3 alkritérium: Hatékony forrásgazdálkodás

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A pénzügyi gazdálkodás hatékony, eredményes és gazdaságos összehangolása a stratégiai célkitűzésekkel. _____
- b) A könyvtár költségvetés-tervezési, valamint -ellenőrzési rendszereket alkalmaz (pl. többéves költségvetések, projektköltségvetési, energetikai költségvetési programok). _____
- c) A pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználása biztosított, a könyvtár ezt támogató költségelszámolási és kontrollingrendszereket alkalmaz. _____
- d) A beruházási és pénzügyi döntéseknél, ellenőrzéseknél a költség/haszon-elemzési, fenntarthatósági és etikai szempontok érvényesülnek, a kockázatok és lehetőségek számbavételre kerülnek. _____
- e) A könyvtár teljesítményét mutató adatok megjelennek a költségvetési dokumentumokban. _____

4.4. alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

Az információ és a tudás szabadon áramoltatása szükséges a könyvtár gördülékeny belső működéséhez, valamint elengedhetetlen a tudásmenedzselésben, a munkatársak folyamatos tájékoztatásában, a könyvtárszakmai trendek naprakész követésében, esetlegesen a gyakorlatba történő beemelésükben, továbbá a munkatársak egyéb kompetenciáinak a könyvtár javára fordításában és a könyvtár partnereinek folyamatos tájékoztatásában.

Az értékelés szempontjai:

- a) A munkatársak ellátása a munkavégzéshez szükséges információkkal, annak belső eszközei és módjai; belső információelosztási csatornák kialakítása. _____

- b) A könyvtár, összhangban a stratégiai és működési célokkal, az információ és a tudás szervezeten belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszereket, eszközöket működtet.
- c) A könyvtárban dolgozók egyéni, személyes kompetenciáinak feltérképezése megtörtént; a kompetenciák használatának lehetőségei a mindennapi és az eseti projektmunkákban egyaránt biztosítottak.

4.5. alkritérium: IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Az információs és kommunikációs technikák felhasználásával a könyvtár a használók szélesebb körét tudja elérni és ellátni. Az IKT-eszközök hozzájárulnak a munkamenet egyszerűsítéséhez, nyomon követéséhez és mérhetőségéhez, csökkentik az adminisztratív terheket, segítik az erőforrások hathatósabb kihasználását, a könyvtár stratégiai és működési céljainak elérését.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár stratégiai céljainak elérése érdekében megvalósított IKT-fejlesztések, azok hatásai a könyvtárra, illetve az eredmények bemutatása például az alábbi területeken:
- feladatok és projektek
 - tudásmenedzsment
 - tanulási és fejlesztési tevékenység támogatása
 - partnerekkel, de különösen a felhasználókkal való kapcsolattartás támogatása
 - belső és külső szolgáltatások kialakításának és fenntartásának támogatása
- b) Új, innovatív technológiák nyomon követése a használt, alkalmazott technológiák esetében, az irányelvek rendszeres felülvizsgálata, aktualizálása.
- c) Az IKT-eszközök társadalmi, gazdasági és környezeti hatásainak figyelembe vétele, a felhasználók tájékoztatása, bevonása.

4.6. alkritérium: Infrastruktúra, épületüzemeltetés és -fenntartás

A könyvtáraknak, a hatékonyságra, költséghatékonyságra, a fenntarthatóságra való törekvés érdekében, állandó céljuk kell hogy legyen az infrastruktúrájuk értékelése, felülvizsgálata. A jó könyvtári infrastruktúra szolgálja az ügyfeleket, valamint ergonómiai és hatékonysá-

gi szempontból befolyásolja a munkatársak munkáját. A könyvtárnak törekednie kell az általa felhasznált anyagok környezetre gyakorolt hatásának ismeretére, a környezettudatos felhasználásra. A tudatos használatra való törekvést mind a munkatársak, mind pedig a felhasználók körében, a társadalmi felelősségvállalás érdekében, erősíteni szükséges.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár törekszik arra, hogy egyensúlyt teremtsen az infrastruktúra költséghatékonyasága, a munkatársak és az ügyfelek igényei és elvárásai között.
- b) A felhasználók és a munkatársak számára fenntartott terek, az ezekben lévő bútorzat és munkaállomások ergonómiaiilag, illetve a célnak megfelelően, azt támogatva lettek kialakítva.
- c) Az épületek akadálymentes használata biztosított.
- d) A könyvtár tereit a helyi közösségek számára rendelkezésre bocsátja, kihasználtságukat rendszeresen értékeli.

5. kritérium: Folyamatok

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

A folyamatszabályozás az a módszer, ahogyan a könyvtár azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a stratégiai célok megvalósítása és a sikeres működés érdekében. A folyamatközpontú működés kiépítésekor rendszerbe kell foglalni, illetve tudatossá és átláthatóvá kell tenni a munkafolyamatokat, mert ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése és kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzése, valamint az esetleges felelősségek megállapítása.

A KMÉR modelljében megkülönböztetett alábbi folyamatok nagyban hozzájárulhatnak a könyvtár eredményességéhez, attól függően, hogy milyen az egyes folyamatok, illetve az egymásra gyakorolt hatásuk minősége:

- A *főfolyamatok*, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, s döntő szerepet játszanak a könyvtári szolgáltatások működtetésében és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában. Jellemzően a szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok közvetlenül a könyvtárhasználókra irányulnak és nagyban befolyásolják a könyvtár sikerességét.
- A *vezetési folyamatok*, amelyek a szervezetet irányítják. Jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok, s a személyi és anyagi erőforrásokra vonatkoznak.
- A *támogató folyamatok*, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják. Jellemzően az operatív háttér

működtetéséhez kapcsolódó folyamatok, amelyek támogatják a könyvtárhasználókkal való munkát, de nem velük közvetlen kapcsolatban zajlanak.

- A *kulcsfolyamatok* a könyvtár sikeres működése szempontjából alapvető folyamatok, amelyek az előzőekben említett folyamatok közül kerülnek ki. A főfolyamatok (amennyiben jól azonosítottuk ezeket) a kulcsfolyamatok részhalmazát képezik, de sok esetben a támogató vagy a vezetési folyamatokból is azonosítunk kulcsfolyamatokat.

A folyamatok azonosítása és a folyamatközpontú működés elősegíti a könyvtárhasználók állandóan változó igényeinek kielégítését, a hatékonyság növelését, valamint a tudatos munkaszervezést.

5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

A könyvtár folyamatmenedzsment-rendszere magában foglalja a folyamatok azonosítását, áttekintését, működésük összehangolását és a megbízható működés szempontjait is figyelembe vevő szabályozását.

A folyamatszabályozás első lépéseként azonosítani kell azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek a könyvtár használói számára a legfontosabbak, amelyekkel leggyakrabban találkozhatnak. A kiválasztás szempontja lehet az is, hogy melyek azok a munkafolyamatok, amelyek partnereink és/vagy saját megítélésünk szerint megújításra, módosításra szorulnak.

Az értékelés szempontjai:

- a) Azonosítják, kiválasztják és csoportosítják a folyamatokat (folyamatleltár). _____
- b) Kiválasztásra kerülnek a folyamatgazdák (azok a személyek, akik a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják), és meghatározzák a folyamatokhoz kapcsolódó felelősségeiket és hatáskörüket. _____
- c) A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat. _____
- d) A kockázatok értékelése alapján a szükséges módszerek alkalmazásával elkészítik a folyamatszabályozás dokumentumait (folyamatábra, folyamatleírás). _____
- e) A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztenek, s rendszeresen mérik a folyamatok minőségét. _____
- f) A mérési eredményeket konkrét beavatkozások követik, azaz érvényesül a PDCA-ciklus. _____
- g) A folyamatok változtatása jól kézben tartott és dokumentált módon történik. _____
- h) A folyamatokat rendszeresen felülvizsgálják, és a mikro- és makrokörnyezet változásaihoz, valamint a változó partneri igényekhez és elvárásokhoz igazítják azokat. _____

5.2. alkritérium: Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok

A könyvtárak legfontosabb partnerei a könyvtárhasználók. A felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatások kidolgozása, működtetése és minősége nagyban befolyásolja a könyvtár sikerességét. Lényeges, hogy az intézmény szolgáltatásait az adott felhasználói kör számára fejlessze. Ennek előfeltétele, hogy a könyvtár rendszeresen felmérje, majd a tervezés és fejlesztés során figyelembe vegye a felhasználók javaslatait, igényeit. A könyvtárnak továbbá meg kell teremtenie annak a lehetőségét, hogy szolgáltatásairól minél többféle módon tájékozódhassanak a felhasználók, és észrevételeikről visszajelzést adhassanak.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár többféle formában (kérdőív, szavazás, interjú, fókuszcsoport stb.) és rendszeresen méri a szolgáltatásokkal kapcsolatos használói igényeket, szükségleteket és elégedettséget. _____
- b) A szolgáltatásokat biztosító folyamatok tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit. _____
- c) A könyvtár biztosítja, hogy a használókat érintő útmutatások, szabályok és egyéb információk többféle formátumban (nyomtatott, elektronikus) könnyen hozzáférhetők, világosak és közérthetők legyenek. _____
- d) A könyvtár elérhetősége többféle formában biztosított (pl. rugalmas nyitvatartási idő, honlap, közösségi média). _____
- e) A könyvtár panaszkezelési rendszert dolgoz ki és működtet; valamint biztosítja, hogy a használók visszajelzéseiket többféle formában (pl. személyesen, írásban, telefonon, e-mailben stb.) megtehessek. _____

5.3. alkritérium: A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

A könyvtári folyamatok összehangoltsága az együttműködő partnerek folyamataival tovább növelheti a könyvtár sikerességét és pozitív társadalmi megítélését. Az intézmény eredményessége nagymértékben függ attól, hogy miként működik együtt más könyvtárakkal, szakmai szervezetekkel, kulturális intézményekkel. A könyvtár feladata, hogy összehangolja folyamatait más szervezetek folyamataival, használja és kihasználja az adódó lehetőségeket és beépítse azokat saját szolgáltatásaiba.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár felméri, hogy melyek azok az együttműködő partnerei, melyek szolgálta- _____

- tásához saját szolgáltatásaival kapcsolódik (Pl. ODR, MKE, Könyvtári Intézet stb.).
- b) A könyvtár folyamatosan ellenőrzi, hogy meglévő partnereinél nyíltak-e új kapcsolódási lehetőségek.
- c) A könyvtár tájékozódik a további lehetséges együttműködő partnerekről és kidolgozza a kapcsolódási pontokat.
- d) A könyvtár olyan rendszert alakít ki, amely biztosítja a szolgáltatásokban együttműködő partnerekkel a megfelelő és biztonságos adatcserét.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

EREDMÉNYKRITÉRIUMOK értékelése

Míg az 1–5. kritériumok a könyvtár adottságait vizsgálták, a 6–9. kritériumok segítségével a könyvtár eredményességét mérhetjük és mutathatjuk be. Ehhez elengedhetetlen, hogy a könyvtár meghatározza, mely szolgáltatásokhoz kapcsolódóan milyen adatokat, milyen forrásból, s milyen módszerrel gyűjt (ld. szakmai mutatók, statisztikai adatok, felmérések adatai stb.).

Fontos, hogy a rendelkezésre álló adatokat és trendeket elemezzük, s – levonva belőlük a megfelelő következtetéseket – feladatok alapjává tegyük őket, ezek határozzák meg a működési és szolgáltatásfejlesztések irányait.

A fejlesztés – melynek során elsősorban a stratégiai elemekre kell összpontosítani – a PDCA-elvnek megfelelően, releváns módszerek kontrollált alkalmazását jelenti az adottságok érintett területein. A megfelelő fejlesztések előbb-utóbb az eredményindikátorok értékeinek, céljainknak megfelelő változását eredményezik.

Az eredménykritériumok 1. alkritériumai az érintettek megfogalmazott véleményét, visszajelzéseit, míg a 2. alkritériumok a szervezet azon mutatószámait mutatják, amelyeket működésük közben gyűjtenek és az érintettek elégedettségének szintjére mutatnak.

Fel kívánjuk hívni a figyelmet arra, hogy az önértékelés során és a pályázatban az eredménykritériumok kapcsán elsősorban a könyvtár által rendszeresen gyűjtött adatokat, illetve az adatok trendjeit szükséges vizsgálni, majd ezeket rövid szöveges értékeléssel be kell mutatni.

6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények

A könyvtárhasználók véleménye a könyvtárról meg kell, hogy határozza a működést, a stratégia kialakítását és a szolgáltatásokat. A használók visszajelzései, közvetlenül kifejezett elégedettségük, véleményük alapvetően határozzák meg a könyvtár működési és teljesítménymutatóit. Bár a vélemények alapvetően szubjektív, puha információk, objektív, képmény, számszerű adatokban is realizálódnak (pl. ügyfélpanaszok száma). Általában igaz, hogy a teljesítménymutatók javulása mögött a könyvtárhasználók elégedettségének növekedése áll.

6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye

A könyvtárhasználók véleményének és elégedettségének megismerése egy-egy szolgáltatással, esetleg egy könyvtári térrel kapcsolatban, illetve az, hogy a könyvtár közvetlenül a felhasználóktól gyűjtsön információkat, alapvető fontosságú. Ennek eszközei lehetnek hagyományos kérdőívek, fókuszcsoportos beszélgetések, interjúk vagy egyéb kvalitatív módszerek, mint például a megfigyelés. Fontos, hogy a megkérdezés, az információgyűjtés módszere illeszkedjen a könyvtár méretéhez, szolgáltatásaihoz és szervezeti kultúrájához. A visszajelzésekhez indikátorokat, mutatószámokat is rendelhetünk.

Nem elég azonban rendszeres időközönként elvégezni a vizsgálatokat, fontos az eredmények értékelése, s a megfelelő következtetések levonása után, a szükséges változtatás érdekében, a fejlesztések mérlegelése, kezdeményezése és megvalósítása is.

Az értékelés szempontjai:

- a) Milyen a könyvtárról alkotott általános kép? Milyen a könyvtár megítélése a használók körében? Milyen esetleges sztereotípiákat tud azonosítani a könyvtár, amelyeket érdemes lehet tudatosan cáfolni?
- b) Milyenek a visszajelzések a könyvtár nyitvatartásával, gyűjteményével, szolgáltatásainak, programjainak minőségével, illetve a könyvtár térítéses szolgáltatásainak díjaival kapcsolatban?
- c) Milyenek a visszajelzések a könyvtár megközelíthetőségével, épületével, tereivel, bútorzatával, eszközeivel kapcsolatban?
- d) Milyen fórumokon jut el leggyorsabban a könyvtár a felhasználókhoz, s mely kommunikációs csatornák a legnépszerűbbek a felhasználók körében? Milyenek a könyvtár különböző csatornákon való elérhetőségével, a reakcióidőkkel kapcsolatos visszajelzések, s mennyire elégedettek a használók az intézmény és a munkatársak kommunikációjával, illetve a könyvtár által szolgáltatott információ megbízhatóságával, hasznosságával kapcsolatban?
- e) Mennyire átlátható a könyvtár működése, s mennyire tájékozottak ezzel kapcsolatban az olvasók?
- f) Mennyire része a közösség életének a könyvtár, s milyen szerepet játszik a felhasználók életében? Mire használják a felhasználók leginkább a könyvtárat?

6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

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

Figyelem! Az alkalmazott teljesítménymutatók a különböző könyvtárak esetén jelentősen eltérhetnek. Fontos, hogy az indikátorok kiválasztása illeszkedjen a szervezet stratégiai céljaihoz. Az értékelésnél nem a mutatók számát, hanem azok megfelelő, a célok támogatását elősegítő kiválasztását szükséges értékelni!

Az értékelés szempontjai:

A részvétellel kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a) A könyvtárhasználók tájékoztatásának száma. _____
- b) A felhasználók javaslatainak és a közös felülvizsgálatoknak a száma. _____
- c) Az egyenlő bánásmód, a kulturális sokszínűség szempontjainak érvényesülését alátámasztó teljesítménymutatók. _____

A könyvtár elérhetőségével kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- d) A könyvtár és szolgáltatások elérhetősége, kihasználtsága, a könyvtár vagy az egyes könyvtári részek nyitvatartási ideje. _____
- e) Várakozási idő, online és személyes ügykezelési és ügyfeldolgozási idő, és az ezekre vonatkozó visszajelzések. _____
- f) A szolgáltatások díjai. _____
- g) A szolgáltatásokért felelős személy elérhetősége. _____

A szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- h) A könyvtár által rendszeresen használt tájékoztatói és információs csatornák száma, eredményessége, hatékonysága. _____
- i) A szolgáltatásokhoz kapcsolódó információk elérhetőségének pontossága és átláthatósága (adatokkal alátámasztva). _____
- j) A könyvtár eredményeinek, statisztikai adatainak, céljainak nyilvánosan elérhető száma. _____
- k) Szakértői vizsgálatok eredményei és hatásuk. _____
- l) Olvasói panaszok és észrevételek száma, feldolgozási, megválaszolási idejük. _____
- m) A szolgáltatásokra, ügyintézésre, működésre vonatkozó adatok. _____

7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A munkatársakkal kapcsolatos eredményeknek a szervezet által a munkatársak kompetenciája, motivációja, elégedettsége, véleménye és teljesítménye terén elért eredményeket tekinthetjük. Ez a kritérium is kétfajta eredményt különböztet meg. Idetartoznak egyrészt a munkatársak véleményét, elégedettségét tükröző adatok (szubjektív eredmény), amelyekről a munkatársakat közvetlenül kérdezik meg (pl. kérdőívek, felmérések, fókuszcsoportok, értékelések, interjúk és képviselőkkel folytatott konzultációk útján), és idetartoznak a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók is (objektív

eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársak elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából.

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

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

Az értékelés szempontjai:

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

- a) A szervezet arculata, az érintettekben kialakult képe és általános teljesítménye (pl. a társadalom, a használók, egyéb érdekelt felek szempontjából). _____
- b) A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és döntési folyamataiba, továbbá ismeretük a szervezet küldetésére, jövőképére és értékeire vonatkozóan. _____
- c) A munkatársak bevonása a fejlesztésre irányuló tevékenységekbe. _____
- d) A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd lehetősége, módjai. _____

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

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

A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik:

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

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

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

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

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, munkatársi panaszok száma). _____
- b) A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, inno- _____

- vációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban).
- c) A személyes teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének eredményei).
- d) A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projekteknél (pl. pályázatok megvalósításában) való részvétel.
- e) Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.
- f) A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói).
- g) Azon teljesítménymutatók, amelyekből következtetni lehet arra, hogy a munkatársak milyen mértékben képesek a használók ügyeit megfelelően kezelni, igényeikre reagálni (pl. a használókkal való kapcsolat fejlesztésére vonatkozó képzések óraszám, a munkatársak viselkedésére tett panaszok száma, a munkatársak a használókhoz való hozzáállására vonatkozó felmérések eredményei).
- h) Az egyéni és csoportos teljesítmények elismerésének és jutalmazásának gyakorisága.
- i) A szervezet által támogatott, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke.

8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

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

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

- e) A könyvtár közösségfejlesztési folyamatokra gyakorolt hatásáról kialakult kép (a könyvtárra mennyire tekintenek közösségi térként). _____
- f) A könyvtár médiában való, társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos megjelenésének értékelése. _____

8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

A 8.2. alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek segítenek a könyvtár társadalomra gyakorolt hatását értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni, és azok alapján fejlesztéseket indikálni.

Ezek a mutatók pontos képet kell hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról. A mutatók tekintetbe vehetik az etikus magatartást, az egészségügyi kockázatok megelőzését, a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezések eredményeit, valamint a környezettudatos magatartást egyaránt.

Az értékelés szempontjai:

A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mutatók az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a) Zöldkönyvtári kezdeményezések (pl. újrafelhasznált anyagok alkalmazása, szelektív hulladékgyűjtés, rezsiköltségek csökkentésére irányuló kezdeményezések). _____
- b) Pozitív és negatív médiaszereplések, médiamegjelenések száma és fontossága (pl. cikkek száma, tartalma). _____
- c) A hátrányos helyzetű célcsoportok részére nyújtott szolgáltatások, programok adatai (pl. a programok és az azokon résztvevők száma, az ezen célcsoportok részére allokált pályázati források nagysága). _____
- d) A használók, a munkatársak és az érdekelt felek közösségi munkájának támogatásához kapcsolódó tevékenységek és programok adatai és eredményei. _____
- e) A használók közötti hatékony tudásmegosztás és információcsere támogatása (pl. a könyvtár által szervezett, a polgárok közötti tudásmegosztást elősegítő rendezvények, szolgáltatások, elektronikus felületek száma, az ezekben való részvételre vonatkozó adatok). _____
- f) Egészségmegőrzés és balesetvédelem tematikájában indított programok adatai és eredményei (pl. prevenciók száma). _____

- ma és típusa, segítségnyújtás a dohányzás elleni küzdelemben, az ezeken a programokon résztvevők száma).
- g) A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.

9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

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

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

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

9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár szolgáltatásaihoz rendelhető eredménymutatók (mennyiségi és minőségi mérőszámok pl. aktív olvasók száma, kölcsönzött dokumentumok száma, kölcsönzési állomány népszerűsége, feldolgozás gyorsasága stb.).
- b) A könyvtár eredményességét alátámasztó mutatók (szolgáltatások eredményei és azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybevevőire).

- c) A szolgáltatások megújításához kapcsolható eredmények. _____
- d) Ellenőrzések és auditálások eredményei (szakértői jelentés, fenntartói értékelés, fenntartói díj, minőségügyi díjak stb.). _____
- e) Pályázatokon történő részvétel eredményei, hatásai. _____
- f) A szolgáltatások minőségének színvonala a szabványok és más előírások tükrében. _____
- g) A könyvtár szolgáltatásaival kapcsolatos benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei. _____

9.2. alkritérium: A könyvtárszervezeti működés eredményességének mutatói

A *belső eredmények* a hatékonysághoz, a működéshez kapcsolódó folyamatok eredményességéhez, valamint a könyvtár működésének gazdaságosságához kapcsolhatók. Ezek a mutatók a folyamatok menedzseléséhez (pl. költséghatékonyság), a pénzügyi teljesítményhez (pl. pénzügyi források felhasználása), valamint az erőforrások eredményes felhasználásához (információ, partnerkapcsolatok, technológia menedzselése) kötődnek. Ilyen mutatók származhatnak a partnerekkel kialakított együttműködés eredményeinek áttekintéséből, valamint a könyvtárban megvalósult belső ellenőrzésekből is.

Az értékelés szempontjai:

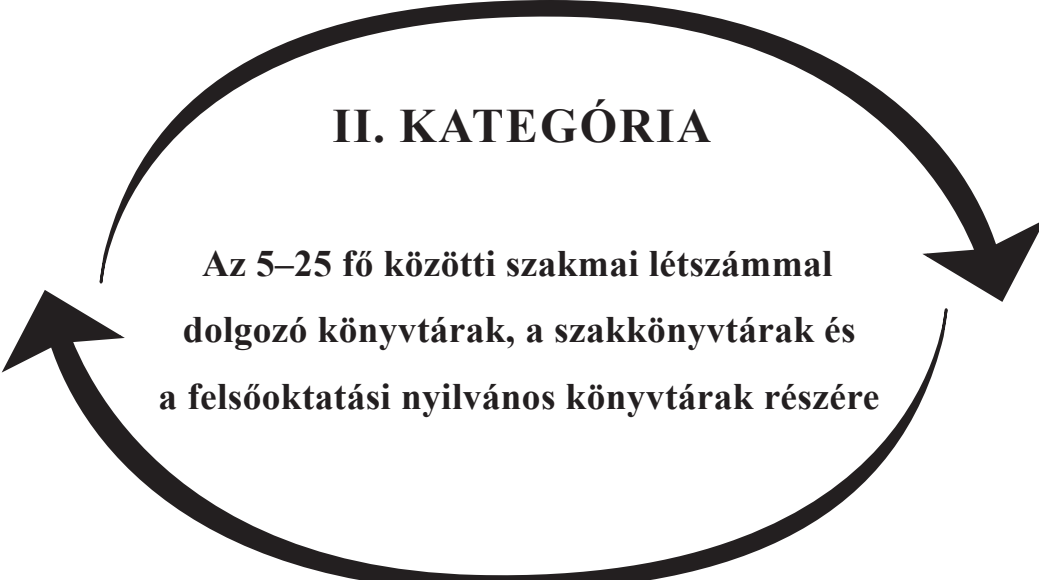
- a) A könyvtár szolgáltatásainak fejlesztéséhez és innovációjához kapcsolódó eredmények. _____
- b) A partnerkapcsolatok eredményességének és hatékonyságának értékeléséhez kapcsolódó adatok (pl. partnerségi megállapodások teljesítése, közös tevékenységek eredményei). _____
- c) A könyvtár működésével kapcsolatos belső ellenőrzések és auditálások eredményei (pl. pénzügyi és munkaügyi ellenőrzések). _____
- d) A könyvtár működéséhez kapcsolódó benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei. _____
- e) Hatékonyság növelése az informatikai és kommunikációs technológiák használatával (pl. a tudás- és időmenedzsment, belső és külső kommunikáció, együttműködés területén). _____
- f) Munkatársak bevonása a könyvtár céljainak elérésébe. _____

- g) A munkatársak együttműködésének és közös tevékenységeinek az eredményei (csapatépítés, közös rendezvények stb.).



II. KATEGÓRIA

**Az 5–25 fő közötti szakmai létszámmal
dolgozó könyvtárak, a szakkönyvtárak és
a felsőoktatási nyilvános könyvtárak részére**

A thick black circular arrow graphic that starts at the top, curves clockwise, and ends at the bottom, framing the central text.

**„Nem kell megtenned,
a túlélés nem kötelező.”**

W. E. Deming

ADOTTSÁGKRITÉRIUMOK értékelése

1. kritérium: Vezetés

A KMÉR első kritériuma a szervezetben belül felelős beosztásban lévő vezető (lehet igazgató, könyvtárvezető, szervezeti egység vezetője, vagy egyéb titulussal, megbízással bíró vezető) tevékenységének, vagyis a vezetés munkájának az értékelésére összpontosít.

A vezető munkája összetett. Felel a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározásáért, s egy olyan környezet megteremtéséért, amelyben a könyvtár jól működhet, a munkatársak pedig a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak. A vezetőnek ezek mellett biztosítani kell a könyvtár működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítását és vezetői szintű irányítását is. A vezetés támogatja a munkatársakat és minden érdekelt féllel, különösen a könyvtárhoz kapcsolódó társadalmi szereplőkkel, fenntartóval, s egyéb partnerekkel jól működő viszonyt alakít ki és tart fenn.

1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

- Legyen a könyvtárnak világos küldetése (miért vagyunk? mi a feladatunk?) és jövőképe (hová akarunk eljutni? milyen törekvéseink vannak?).
- A könyvtár működését alapvető értékek vezéreljék (mi vezérli a magatartásunkat, a tevékenységünket? Pl. a Könyvtáros etikai kódex, a demokrácia, a törvényesség, az ügyfélközpontúság, a sokszínűség, a tolerancia, a hátrányos helyzetűek megkülönböztetett támogatása, a nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség).
- Az iránymutatást adó dokumentumokat (küldetésnyilatkozat, SZMSZ, ügyrend, stratégia, könyvtárismertető, könyvtárhasználati szabályzat) elérhetővé kell tenni, s időről időre felül kell vizsgálni.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár küldetésének és jövőképének megfogalmazása az érdekelt felek (fenntartó, igazgató, partnerek stb.), valamint a munkatársak bevonásával történik. _____
- b) Az értékrend megalkotása a könyvtár küldetésével és jövőképével összhangban, a közsféra általános értékrendjének tiszteletben tartásával történik. _____
- c) A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések megjelennek az alapidokumentumokban (pl. SZMSZ, ügyrend, könyvtárismertető, könyvtárhasználati szabályzat, munkatervek, beszámolók). _____
- d) Biztosított a küldetés, a jövőkép, az értékek, valamint a stratégiai és az operatív _____

- célkitűzések (munkaterv) szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt fél számára történő kommunikációja.
- e) A könyvtár honlapján a könyvtári alapidokumentumok elérhetőek (alapító okirat, SZMSZ, küldetésnyilatkozat, jövőkép, stratégia, könyvtárhasználati szabályzat stb.); a külső és belső környezetben bekövetkező változások mentén történő felülvizsgálatuk, frissítésük rendszeres, tudatos munka eredménye.
- f) A vezetés olyan vezetési rendszert alakított ki és működtet, amelyben a kölcsönös bizalom, a lojalitás és az egymás iránti tisztelet érték és elvárás, s amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a könyvtár különböző értékeinek összeütközéséből fakadó etikai dilemmák kezelésében.

1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

- A vezető fejleszti, működteti és ellenőrzi a könyvtár tevékenységét, s úgy alakítja a szervezet felépítését, hogy abban egyértelműek legyenek a felelősségi, feladat- és hatáskörök, s meghatározottak legyenek a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, így nyújtva garanciát a könyvtár eredményességére.
- A vezető felelős a könyvtár teljesítményének javításáért, a szükséges változások menedzseléséért. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezető a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremt a folyamatos jobbító törekvéseknek.
- A vezetőnek ismernie kell a fenntartó küldetését, jövőképét, értékrendjét is. Amennyiben a fenntartó nem rendelkezik dokumentált küldetéssel, jövőképpel, értékrenddel, úgy a vezetőnek kell saját intézménye számára megfogalmaznia azokat a releváns elvárásokat, melyek mentén a fenntartó sikerességét támogatni kívánja.

Az értékelés szempontjai:

- a) A megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása megtörtént (szintek, funkciók, felelősségek és kompetenciák, továbbá a folyamatok és partnerkapcsolatok menedzselési rendszerének kialakítása a szervezet stratégiájával és terveivel, valamint az érdekeltek elvárásaival összhangban).
- b) A könyvtárban dolgozó munkatársak munkaköri leírása összhangban van a könyvtár

- stratégiájával és terveivel, valamint a partneri elvárásokkal.
- c) Az eredmény és a társadalmi hatás tekintetében mérhető, a szervezet valamennyi szintje és területe számára érvényes célok kidolgozásra kerültek; s összhangban az állampolgárok differenciált szükségleteivel (pl. nemi egyenjogúság és társadalmi sokszínűség) az érdekelt felek különböző elvárásai és szükségletei közötti egyensúly megteremtése megtörtént.
- d) A vezetés olyan vezetői információs rendszert működtet, amely tartalmazza a kockázatkezelésből, a belső ellenőrzésekből, valamint a szervezet stratégiai és operatív céljainak folyamatos figyelemmel kíséréséből származó információkat.
- e) A vezetői tevékenység során a TQM alapelvei és a PDCA-ciklus a gyakorlatban is érvényesülnek.
- f) Megfelelőek a feltételek a folyamat- és projektmenedzsment, valamint a csoportmunka számára.
- g) A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása rendszeres a munkatársak és más érdekelt felek részére.
- h) A hatékony belső és külső kommunikáció feltételeinek megteremtése megtörtént.

1.3. alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A vezető személyes példamutatása összhangban áll a lefektetett szervezeti célokkal és értékekkel.
- b) A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet kultúrájának fejlesztése a diszkrimináció bármely formáját megelőző eszközök alkalmazásával megtörtént.
- c) A munkatársak rendszeres tájékoztatást, visszajelzést kapnak a szervezettel kap-

- csolatos kulcsfontosságú kérdésekről (pl. a szervezetet érintő változásokról, eseményekről) a könyvtár teljesítményének javítása érdekében.
- d) A munkatársak – az általános szervezeti célkitűzések erősítése érdekében – támogatást kapnak feladataik, terveik végrehajtásához és célkitűzéseik eléréséhez.
- e) A munkatársak ösztönzése, bátorítása és felhatalmazása a hatáskörök, a felelősségi körök – beleértve az elszámoltathatóságot is – delegálási feltételeinek megteremtésével biztosított.
- f) A vezető elősegíti a tanuláson alapuló munkakultúra meghonosodását és ösztönzi a munkatársakat szaktudásuk fejlesztésére.
- g) A vezetők konstruktív párbeszéd útján kinyilvánítják, hogy szívesen fogadják a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket és javaslatokat.
- h) A könyvtárban működő munkacsoportok és egyének munkájának elismerése és jutalmazása megtörténik.
- i) A szervezet irányítása során a vezetők tiszteletben tartják és lehetőség szerint figyelembe veszik a munkatársak egyéni igényeit és személyes körülményeit (pl. egyéni munkarend lehetőségének biztosításával).

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

A vezető feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a könyvtárat érintő kérdésekben, ezért folyamatos kapcsolatot tart fenn és párbeszédet folytat a döntéshozókkal és más érdekelt felekkel.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár vezetése kezdeményező és rendszeres kapcsolatot tart fenn az intézmény működését befolyásoló döntéshozókkal.
- b) A vezetés rendszeresen értékeli az érdekelt felekkel kialakított kapcsolatait. Feltérképezi partnerei jelenlegi és jövőbeli elvárásait, majd az eredményeket ismerteti

- a könyvtáron belül, illetve közzéteszi a könyvtár honlapján, és egyéb tájékoztató felületein.
- c) A vezetés azonosítja a könyvtár szempontjából lényeges köz- és könyvtárpolitikai trendeket, feladatokat (nemzetközi, nemzeti stratégiák), és beépíti azokat a szervezet tevékenységébe, működésébe és célrendszerébe.
- d) A vezetés segíti a döntéshozókat a könyvtárral kapcsolatos közpolitikák, irányok és feladatok meghatározásában.
- e) A vezetés törekszik arra, hogy a könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésnek örvendjenek.
- f) A vezetés a szolgáltatásokra vonatkozó kommunikációs tervet dolgoz ki, amelynek középpontjában az érdekelt felek állnak.

2. kritérium: Stratégia

A KMÉR második kritériuma a könyvtár küldetésének és jövőképeinek megvalósítására vonatkozik. A kritérium megköveteli az intézmény által követni kívánt előre vezető út, az elérendő célok és a folyamatok mérésére szolgáló módszerek meghatározását. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. Amennyiben a könyvtár nem rendelkezik önálló stratégiával – mert például egy nagyobb szervezet nem önálló egységként működik –, a hosszú távú tervezési folyamatokat kell vizsgálni, hogy azok milyen szerepet töltenek be a magasabb szintű stratégiai tervezésben.

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

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

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

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

- sait, s figyeltek az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésére.
- c) A meglévő feladatok értékelése a könyvtár által nyújtott szolgáltatások eredményei, az elért társadalmi hatások, valamint a stratégiai és operatív tervek minőségének szempontjából történik a könyvtárban.
- d) A könyvtár törekszik a feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtésére, a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak érvényesítésére.
- e) A szervezet stratégiájának felülvizsgálatához, fejlesztéséhez és aktualizálásához szükséges erőforrások biztosítottak.

2.3. alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A könyvtár által kidolgozott stratégia lebontásának sikeressége a hozzá kapcsolódó tervek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ. Ebbe beletartozik az egyes szervezeti egységekre és személyekre vonatkozó célok és elvárt eredmények meghatározása is. Az érdekelt feleket és a különböző szervezeti szintek munkatársait megfelelően tájékoztatni kell a rájuk vonatkozó hosszú és rövid távú célokról.

Az értékelés szempontjai:

- a) A stratégia és a tervek megvalósítása a prioritások, az időkeretek, a megfelelő folyamatok és projektek, valamint a szervezeti felépítés meghatározása, kialakítása útján történik.
- b) A célok, tervek és feladatok valamennyi munkatárssal megismertetésre kerülnek. A vezetés biztosítja, hogy minden munkatárs és minden szervezeti egység tisztában legyen azzal, hogy az elérni kívánt célokhoz ő(k) konkrétan milyen tevékenységgel tud(nak) hozzájárulni.
- c) A stratégia végrehajtásának folyamatos nyomon követése – az eredmények (hatékonyság), valamint az eredmények és a társadalmi hatás (eredményesség) közötti viszony szempontjából – a szervezet valamennyi szintjén biztosított.

- a feladatok és felelősségek megfelelő elosztását.
- d) A vezetés átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó alapelveket érvényesít a felvételekre, az előléptetésre, az illetményre, a jutalmakra és a vezetők kiválasztására vonatkozóan egyaránt.
- e) A szervezeti kultúra támogatja a teljesítmény elismerését (pl. az egyének és csoportok teljesítményének elismerését szolgáló átlátható jutalmazási rendszer kialakítása és működtetése).
- f) A könyvtár kompetenciaprofilokat, illetve munkaköri és feladatlírásokat készít a szervezet munkaerő-felvételi és -továbbképzési rendszerének támogatására, mind a vezetés, mind a dolgozók esetében.

3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A vezető feladata, hogy az egyéni és a szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és használja a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék kompetenciáikat, illetve hogy nagyobb felelősséget vállaljanak, s nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is hozzájárulnak a könyvtár fejlesztéséhez. Ehhez elengedhetetlen, hogy a munkatársak egyéni teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, s hogy bevonják őket a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába.

Az értékelés szempontjai:

- a) A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése rendszeresen megtörténik, egyéni és szervezeti szinten egyaránt. A felmérések eredményeit rendszeresen, de legalább 3 évente összevetik a szervezeti igényekkel.
- b) A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása megtörténik.
- c) A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kerülnek kidolgozásra. A tervezés során figyelembe veszik a részmunkaidőben foglalkoztatot-

- e) Rendszerezés a felmérések a munkatársak körében, s a felmérések eredményeinek, valamint az ezek alapján indított fejlesztések ismertetése megtörténik. _____
- f) A könyvtár különös figyelmet fordít a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre (pl. esélyegyenlőségi terv kidolgozásával és megvalósításával, vagy speciális szolgáltatások révén). _____
- g) Lehetőségei szerint a vezetés egyéb, nem pénzügyi eszközöket (is) alkalmaz a munkatársak ösztönzésére (pl. a munkatársak juttatásainak tervezése és felülvizsgálata, valamint a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása). _____

4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások

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

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

4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár működésének szempontjából meghatározó partnerek azonosítása megtörtént. _____
- b) A partneri igények és elégedettség mérése rendszeresen (évente) megtörténik. _____

- c) A könyvtár rendszeresen tájékoztatja partnereit a számukra fontos döntésekről, folyamatokról, és azok eredményeiről. _____
- d) A könyvtár közös projekteket kezdeményez és valósít meg partnereivel. _____
- e) A könyvtár követi a nemzetközi és hazai szakmai trendeket, jó gyakorlatokat integrál a könyvtári szervezetbe és a működésbe, benchmarking projekteket kezdeményez. _____
- f) A könyvtár partnerkapcsolatokat működtet és/vagy partneri hálózatot alakít ki és tart fenn a meghatározó érdekelt felekkel (pl. szakmai partnerekkel, a nemzeti könyvtárral, a megyei hatókörű városi könyvtárral, hasonló típusú könyvtárakkal, állampolgárokkal és állampolgári közösségekkel, civil szervezetekkel, érdekcsoportokkal). _____
- g) A könyvtár szervezatként és munkatársai révén is részt vesz szakmai egyesületek, érdekképviselői szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben. _____

4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

A felhasználók a könyvtár legfontosabb partnerei, a partneri körnek azon tagjai, akik igénybe veszik a szolgáltatásokat, ezért érdekelték abban, hogy a könyvtár szolgáltatásai minél magasabb szinten megfeleljenek szükségleteiknek. Az ettől a csoporttól származó igények és visszajelzések meghatározzák a szervezet működését, így kiemelt fontosságú a felhasználók naprakész tájékoztatása, beavatása és bevonása a könyvtárral kapcsolatos eseményekbe, történésekbe, tevékenységekbe. A felhasználók visszajelzései iránymutatást adhatnak a szolgáltatásfejlesztéshez, innovációk bevezetéséhez.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár bátorítja a használókat elképzeléseik, igényeik, javaslataik és panaszaik kifejezésére, meghatározza az észrevételek megismerését célzó aktív fellépés kereteit, s megfelelő eszközöket alkalmaz a visszajelzések összegyűjtéséhez. _____
- b) Ennek keretében rendszeresen méri a könyvtárhasználók elégedettségét és igényeit; valamint naprakész információkat gyűjt a felhasználók egyéni és társadalmi szokásainak, magatartási formáinak változásáról. _____

- c) A könyvtár az összegyűjtött információkat elemzi, az eredményeket közzéteszi és hasznosítja. _____
- d) A könyvtár tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása érdekében számba veszi, s folyamatosan fejleszti a könyvtárhasználók tájékoztatására használt kommunikációs felületeket. _____
- e) A könyvtárhasználók bevonása a könyvtár tudatos működésébe (energiatakarékosság, hulladékgazdálkodás) és értékelésébe biztosított. _____

4.4. alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

Az információ és a tudás szabadon áramoltatása szükséges a könyvtár gördülékeny belső működéséhez, valamint elengedhetetlen a tudásmenedzselésben, a munkatársak folyamatos tájékoztatásában, a könyvtárszakmai trendek naprakész követésében, esetlegesen a gyakorlatba történő beemelésükben, továbbá a munkatársak egyéb kompetenciáinak a könyvtár javára fordításában és a könyvtár partnereinek folyamatos tájékoztatásában.

Az értékelés szempontjai:

- a) A munkatársak ellátása a munkavégzéshez szükséges információkkal, annak belső eszközei és módjai; belső információelosztási csatornák kialakítása. _____
- b) A könyvtár, összhangban a stratégiai és működési célokkal, az információ és tudás szervezeten belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszereket, eszközöket működtet. _____
- c) A könyvtárban dolgozók egyéni, személyes kompetenciáinak feltérképezése megtörtént; a kompetenciák használatának lehetőségei a mindennapi és az eseti projektmunkákban egyaránt biztosítottak. _____

4.5. alkritérium: IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Az információs és kommunikációs technikák felhasználásával a könyvtár a használók szélesebb körét tudja elérni és ellátni. Az IKT-eszközök hozzájárulnak a munkamenet egyszerűsítéséhez, nyomon követéséhez és mérhetőségéhez, csökkentik az adminisztratív terheket, segítik az erőforrások hathatósabb kihasználását, a könyvtár stratégiai és működési céljainak elérését.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár stratégiai céljainak elérése érdekében megvalósított IKT-fejlesztések, azok hatásai a könyvtárra, illetve az eredmények bemutatása az alábbi területeken:
- feladatok és projektek
 - tudásmenedzsment
 - tanulási és fejlesztési tevékenység támogatása
 - partnerekkel, de különösen a felhasználókkal való kapcsolattartás támogatása
 - belső és külső szolgáltatások kialakításának és fenntartásának támogatása
- b) Új, innovatív technológiák nyomon követése; a használt, alkalmazott technológiák esetében, az irányelvek rendszeres felülvizsgálata, aktualizálása.
- c) Az IKT-eszközök társadalmi, gazdasági és környezeti hatásainak figyelembe vétele, a felhasználók tájékoztatása, bevonása.

4.6. alkritérium: Infrastruktúra, épületüzemeltetés és -fenntartás

A könyvtáraknak, a hatékonyságra, költséghatékonyságra, a fenntarthatóságra való törekvés érdekében, állandó céljuk kell hogy legyen az infrastruktúrájuk értékelése, felülvizsgálata. A jó könyvtári infrastruktúra szolgálja az ügyfeleket, valamint ergonómiai és hatékonysági szempontból befolyásolja a munkatársak munkáját. A könyvtárnak törekednie kell az általa felhasznált anyagok környezetre gyakorolt hatásának ismeretére, a környezettudatos felhasználásra. A tudatos használatra való törekvést mind a munkatársak, mind pedig a felhasználók körében, a társadalmi felelősségvállalás érdekében, erősíteni szükséges.

Az értékelés szempontjai:

- a) A felhasználók és a munkatársak számára fenntartott terek, az ezekben lévő bútorzat és munkaállomások ergonómiailag, illetve a célnak megfelelően, azt támogatva lettek kialakítva.
- b) Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetősége biztosított, összhangban a munkatársak és a könyvtárhasználók igényeivel, szükségleteivel, elvárásaival.
- c) A könyvtár tereit a helyi közösségek számára rendelkezésre bocsátja, kihasználtságukat rendszeresen értékeli.

5. kritérium: Folyamatok

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

A folyamatszabályozás az a módszer, ahogyan a könyvtár azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a stratégiai célok megvalósítása és a sikeres működés érdekében. A folyamatközpontú működés kiépítésekor rendszerbe kell foglalni, illetve tudatossá és átláthatóvá kell tenni a munkafolyamatokat, mert ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése és kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzása, valamint az esetleges felelőségek megállapítása.

A KMÉR modelljében megkülönböztetett alábbi folyamatok nagyban hozzájárulhatnak a könyvtár eredményességéhez, attól függően, hogy milyen az egyes folyamatok, illetve az egymásra gyakorolt hatásuk minősége:

- *A főfolyamatok*, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, és amelyek döntő szerepet játszanak a könyvtári szolgáltatások működtetésében és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában. Jellemzően a szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok, közvetlenül a könyvtárhasználókra irányulnak és nagyban befolyásolják a könyvtár sikerességét.
- *A vezetési folyamatok*, amelyek a szervezetet irányítják. Jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok, s a személyi és anyagi erőforrásokra vonatkoznak.
- *A támogató folyamatok*, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják. Jellemzően az operatív háttér működtetéséhez kapcsolódó folyamatok, támogatják a könyvtárhasználókkal való munkát, de nem velük közvetlen kapcsolatban zajlanak.
- *A kulcsfolyamatok* a könyvtár sikeres működése szempontjából alapvető folyamatok, amelyek az előzőekben említett folyamatok közül kerülnek ki. A főfolyamatok (amennyiben jól azonosítottuk ezeket) a kulcsfolyamatok részhalmazát képezik, de sok esetben a támogató vagy a vezetési folyamatokból is azonosítunk kulcsfolyamatokat.

A folyamatok azonosítása és a folyamatközpontú működés elősegíti a könyvtárhasználók állandóan változó igényeinek kielégítését, a hatékonyság növelését, valamint a tudatos munkaszervezést.

5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

A könyvtár folyamatmenedzsment-rendszere magában foglalja a folyamatok azonosítását, áttekintését, működésük összehangolását és a megbízható működés szempontjait is figyelembe vevő szabályozását.

A folyamatszabályozás első lépéseként azonosítani kell azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek a könyvtár használói számára a legfontosabbak, amelyekkel leggyakrabban találkozhatnak. A kiválasztás szempontja lehet az is, hogy melyek azok a munkafolyamatok, amelyek partnereink és saját megítélésünk szerint megújításra, módosításra szorulnak.

Az értékelés szempontjai:

- a) Azonosítják, kiválasztják és csoportosítják a folyamatokat (folyamatleltár). _____
- b) Kiválasztásra kerülnek a folyamatgazdák (azok a személyek, akik a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják), és meghatározzák a folyamatokhoz kapcsolódó felelősségeiket és hatáskörüket. _____
- c) A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat. _____
- d) A kockázatok értékelése alapján a szükséges módszerek alkalmazásával elkészítik a folyamatszabályozás dokumentumait (folyamatábra, folyamatleírás). _____
- e) A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztenek, s rendszeresen mérik a folyamatok minőségét. _____
- f) A mérési eredményeket konkrét beavatkozások követik, azaz érvényesül a PDCA-ciklus. _____
- g) A folyamatok változtatása jól kézben tartott és dokumentált módon történik. _____
- h) A folyamatokat rendszeresen felülvizsgálják és a mikro- és makrokörnyezet változásaihoz, valamint a változó partneri igényekhez és elvárásokhoz igazítják azokat. _____

5.2. alkritérium: Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok

A könyvtárak legfontosabb partnerei a könyvtárhasználók. A felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatások kidolgozása, működtetése és minősége nagyban befolyásolja a könyvtár sikerességét. Lényeges, hogy az intézmény szolgáltatásait az adott felhasználói kör számára fejlessze. Ennek előfeltétele, hogy a könyvtár rendszeresen felmérje, majd a tervezés és fejlesztés során figyelembe vegye a felhasználók javaslatait, igényeit.

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár többféle formában (kérdőív, szavazás, interjú, fókuszcsoport stb.) és rendszeresen méri a szolgáltatásokkal kapcsolatos használói igényeket, szükségleteket és elégedettséget. _____

- b) A szolgáltatásokat biztosító folyamatok tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit. _____
- c) A könyvtár biztosítja, hogy a használókat érintő útmutatások, szabályok és egyéb információk többféle formátumban (nyomtatott, elektronikus) könnyen hozzáférhetőek, világosak és közérthetőek legyenek. _____
- d) A könyvtár elérhetősége többféle formában biztosított (pl. rugalmas nyitvatartási idő, honlap, közösségi média). _____
- e) A könyvtár panaszkezelési rendszert dolgoz ki és működtet; valamint biztosítja, hogy a használók visszajelzéseiket többféle formában (pl. személyesen, írásban, telefonon, e-mailben stb.) megtehessek. _____

5.3. alkritérium: A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

A könyvtári folyamatok összehangoltsága az együttműködő partnerek folyamataival tovább növelheti a könyvtár sikerességét és pozitív társadalmi megítélését. Az intézmény eredményessége nagymértékben függ attól, hogy miként működik együtt más könyvtárakkal, szakmai szervezetekkel, kulturális intézményekkel. A könyvtár feladata, hogy összehangolja folyamatait más szervezetek folyamataival, használja és kihasználja az adódó lehetőségeket és beépítse azokat saját szolgáltatásaiba.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár felméri, hogy melyek azok az együttműködő partnerei, melyek szolgáltatásához saját szolgáltatásaival kapcsolódik (Pl. ODR, MKE, Könyvtári Intézet stb.). _____
- b) A könyvtár folyamatosan ellenőrzi, hogy meglévő partnereinél nyíltak-e új kapcsolódási lehetőségek. _____
- c) A könyvtár tájékozódik a további lehetséges együttműködő partnerekről és kidolgozza a kapcsolódási pontokat. _____
- d) A könyvtár olyan rendszert alakít ki, amely biztosítja a szolgáltatásokban együttműködő partnerekkel a megfelelő és biztonságos adatcserét. _____

EREDMÉNYKRITÉRIUMOK értékelése

Míg az 1–5. kritériumok a könyvtár adottságait vizsgálták, a 6–9. kritériumok segítségével a könyvtár eredményességét mérhetjük és mutathatjuk be. Ehhez elengedhetetlen, hogy a könyvtár meghatározza, mely szolgáltatásokhoz kapcsolódóan milyen adatokat, milyen forrásból, s milyen módszerrel gyűjt (ld. szakmai mutatók, statisztikai adatok, felmérések adatai stb.).

Fontos, hogy a rendelkezésre álló adatokat és trendeket elemezzük, s – levonva belőlük a megfelelő következtetéseket – feladatok alapjává tegyük őket, ezek határozzák meg a működési és szolgáltatásfejlesztések irányait.

A fejlesztés – melynek során elsősorban a stratégiai elemekre kell összpontosítani – a PDCA-elvnek megfelelően, releváns módszerek kontrollált alkalmazását jelenti az adottságok érintett területein. A megfelelő fejlesztések előbb-utóbb az eredményindikátorok értékeinek, céljainknak megfelelő változását eredményezik.

Az eredménykritériumok 1. alkritériumai az érintettek megfogalmazott véleményét, visszajelzéseit, míg a 2. alkritériumokban a szervezet azon mutatószámait mutatják, amelyeket működésük közben gyűjtenek és az érintettek elégedettségének szintjére mutatnak.

Fel kívánjuk hívni a figyelmet arra, hogy az önértékelés során és a pályázatban az eredménykritériumok kapcsán elsősorban a könyvtár által rendszeresen gyűjtött adatokat, illetve az adatok trendjeit szükséges vizsgálni, majd ezeket rövid szöveges értékeléssel be kell mutatni.

6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények

A könyvtárhasználók véleménye a könyvtárról meg kell, hogy határozza a működést, a stratégia kialakítását és a szolgáltatásokat. A használók visszajelzései, közvetlenül kifejezett elégedettségük, véleményük alapvetően határozzák meg a könyvtár működési és teljesítménymutatóit. Bár a vélemények alapvetően szubjektív, puha információk, objektív, kemény, számszerű adatokban is realizálódnak (pl. ügyfélpanaszok száma). Általában igaz, hogy a teljesítménymutatók javulása mögött a könyvtárhasználók elégedettségének növekedése áll.

6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye

A könyvtárhasználók véleményének és elégedettségének megismerése egy-egy szolgáltatással, esetleg egy könyvtári térrel kapcsolatban, illetve az, hogy a könyvtár közvetlenül a felhasználóktól gyűjtsön információkat, alapvető fontosságú. Ennek eszközei lehetnek hagyományos kérdőívek, fókuszcsoportos beszélgetések, interjúk vagy egyéb kvalitatív módszerek, mint pl. a megfigyelés. Fontos, hogy a megkérdezés, az információgyűjtés módszere illeszkedjen a könyvtár méretéhez, szolgáltatásaihoz és szervezeti kultúrájához. A visszajelzésekhez indikátorokat, mutatószámokat is rendelhetünk.

Nem elég azonban rendszeres időközönként elvégezni a vizsgálatokat, fontos az eredmények értékelése, s a megfelelő következtetések levonása után, a szükséges változtatás érdekében, a fejlesztések mérlegelése, kezdeményezése és megvalósítása is.

Az értékelés szempontjai:

- a) Milyen a könyvtárról alkotott általános kép? Milyen a könyvtár megítélése a használók körében? Milyen esetleges sztereotípiákat tud azonosítani a könyvtár, amelyeket érdemes lehet tudatosan cáfolni?
- b) Milyenek a visszajelzések a könyvtár nyitvatartásával, gyűjteményével, szolgáltatásainak, programjainak minőségével, illetve a könyvtár térítéses szolgáltatásainak díjaival kapcsolatban?
- c) Milyenek a visszajelzések a könyvtár megközelíthetőségével, épületével, tereivel, bútorzatával, eszközeivel kapcsolatban?
- d) Milyen fórumokon jut el leggyorsabban a könyvtár a felhasználókhoz, s mely kommunikációs csatornák a legnépszerűbbek a felhasználók körében? Milyenek a könyvtár különböző csatornákon való elérhetőségével, a reakcióidőkkel kapcsolatos visszajelzések, s mennyire elégedettek a használók az intézmény és a munkatársak kommunikációjával, illetve a könyvtár által szolgáltatott információ megbízhatóságával, hasznosságával kapcsolatban?
- e) Mennyire átlátható a könyvtár működése, s mennyire tájékozottak ezzel kapcsolatban az olvasók?
- f) Mennyire része a közösség életének a könyvtár, s milyen szerepet játszik a felhasználók életében? Mire használják a felhasználók leginkább a könyvtárat?

6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

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

Figyelem! Az alkalmazott teljesítménymutatók a különböző könyvtárak esetén jelentősen eltérhetnek. Az indikátorok kiválasztása illeszkedjen a szervezet stratégiai céljaihoz. Az értékelésnél nem a mutatók számát, hanem azok megfelelő, a célok támogatását elősegítő kiválasztását szükséges értékelni!

Az értékelés szempontjai:

A részvétellel kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a) A könyvtárhasználók tájékoztatásának száma. _____
- b) A felhasználók javaslatainak és a közös felülvizsgálatoknak a száma. _____
- c) Az egyenlő bánásmód, a kulturális sokszínűség szempontjainak érvényesülését alátámasztó teljesítménymutatók. _____

A könyvtár elérhetőségével kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- d) A könyvtár és a szolgáltatások elérhetősége, kihasználtsága, a könyvtár vagy az egyes könyvtári részek nyitvatartási ideje. _____
- e) Várakozási idő, online és személyes ügykezelési és ügyfeldolgozási idő és az ezekre vonatkozó visszajelzések. _____
- f) A szolgáltatások díjai. _____
- g) A szolgáltatásokért felelős személy elérhetősége. _____

A szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- h) A könyvtár által rendszeresen használt tájékoztatási és információs csatornák száma, eredményessége, hatékonysága. _____
- i) A könyvtár eredményeinek, statisztikai adatainak, céljainak nyilvánosan elérhető száma. _____
- j) Szakértői vizsgálatok eredményei és hatásuk. _____
- k) A szolgáltatásokhoz kapcsolódó információk elérhetőségének pontossága és átláthatósága (adatokkal alátámasztva). _____
- l) Olvasói panaszok és észrevételek száma, feldolgozási, megválaszolási idejük. _____
- m) A szolgáltatásokra, ügyintézésre, működésre vonatkozó adatok. _____

7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A munkatársakkal kapcsolatos eredményeknek a szervezet által a munkatársak kompetenciája, motivációja, elégedettsége, véleménye és teljesítménye terén elért eredményeket tekinthetjük. Ez a kritérium is kétfajta eredményt különböztet meg. Idetartoznak egyrészt a munkatársak véleményét, elégedettségét tükröző adatok (szubjektív eredmény), amelyekről a munkatársakat közvetlenül kérdezik meg (pl. kérdőívek, felmérések, fókuszcsoportok, értékelések, interjúk és képviselőkkel folytatott konzultációk útján), és idetartoznak a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók is (objektív

eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársak elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából.

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

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

Az értékelés szempontjai:

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

- a) A szervezet arculata, az érintettekben kialakult képe és általános teljesítménye (pl. a társadalom, a használók, egyéb érdekelt felek szempontjából). _____
- b) A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és döntési folyamataiba, továbbá ismeretük a szervezet küldetésére, jövőképeire és értékeire vonatkozóan. _____
- c) A munkatársak bevonása a fejlesztésre irányuló tevékenységekbe. _____
- d) A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd lehetősége, módjai. _____

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

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

A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik:

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

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

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

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

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, munkatársi panaszok száma). _____
- b) A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, inno- _____

- vációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban).
- c) A személyes teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének eredményei).
- d) A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projekteknél (pl. pályázatok megvalósításában) való részvétel.
- e) Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.
- f) A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói).
- g) Azon teljesítménymutatók, amelyekből következtetni lehet arra, hogy a munkatársak milyen mértékben képesek a használók ügyeit megfelelően kezelni, igényeikre reagálni (pl. a használókkal való kapcsolat fejlesztésére vonatkozó képzések óraszám, a munkatársak viselkedésére tett panaszok száma, a munkatársak a használókhoz való hozzáállására vonatkozó felmérések eredményei).
- h) Az egyéni és csoportos teljesítmények elismerésének és jutalmazásának gyakorisága.
- i) A szervezet által támogatott, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke.

8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

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

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

a könyvtár stratégiájának felülvizsgálatánál a társadalomra gyakorolt hatását is felülvizsgálja és céljait az alábbi szempontok figyelembevételével határozza meg.

Egy szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalása javításán dolgozik:

1. Javítja hírnevét és arculatát a társadalom egésze tekintetében.
2. Javítja a munkaerő vonzására és megtartására, valamint a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének fenntartására irányuló képességeit.
3. Javítja kapcsolatait a közvetlen célcsoportjába tartozó használókkal, a szolgált közösséggel, a médiával és egyéb partnereivel.

A kritériumhoz tartozó mérőszámok lehetnek a társadalom véleményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó mennyiségi és minőségi mutatók (8.1. alkritérium), valamint a szervezet teljesítményének értékeléséhez kapcsolódó mennyiségi mérőszámok is (8.2. alkritérium).

Ebben az intézményi kategóriában a 8.2. pont kifejtése szükséges. Ehhez az alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek segítenek a könyvtár társadalomra gyakorolt hatását értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni, és azok alapján fejlesztéseket indikálni.

8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

Ezek a mutatók pontos képet kell hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról. A mutatók tekintetbe vehetik az etikus magatartást, az egészségügyi kockázatok megelőzését, a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezések eredményeit, valamint a környezettudatos magatartást egyaránt.

Az értékelés szempontjai:

A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mutatók az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a) Zöldkönyvtári kezdeményezések (pl. újrafelhasznált anyagok alkalmazása, szelektív hulladékgyűjtés, rezsiköltségek csökkentésére irányuló kezdeményezések). _____
- b) Pozitív és negatív médiaszereplések, médiamegjelenések száma és fontossága (pl. cikkek száma, tartalma). _____
- c) A hátrányos helyzetű célcsoportok részére nyújtott szolgáltatások, programok adatai (pl. a programok és az azokon résztvevők száma, az ezen célcsoportok részére allokált pályázati források nagysága). _____
- d) A használók, a munkatársak és az érdekelt felek közösségi munkájának támogatásához kapcsolódó tevékenységek és programok adatai és eredményei. _____
- e) A használók közötti hatékony tudásmegosztás és információcsere támogatása (pl. a könyvtár által szervezett, a polgárok közötti tudásmegosztás elősegítő rendezvények, szolgáltatások, elektronikus felületek _____

- száma, az ezekben való részvételre vonatkozó adatok).
- f) Egészségmegőrzés és balesetvédelem tematikájában indított programok adatai és eredményei (pl. prevenciók programok száma és típusa, segítségnyújtás a dohányzás elleni küzdelemben, az ezeken a programokon résztvevők száma).
- g) A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.

9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

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

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

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

9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

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

Az értékelés szempontjai:


- a) A könyvtár szolgáltatásaihoz rendelhető eredménymutatók (mennyiségi és minőségi mérőszámok pl. aktív olvasók száma, kölcsönzött dokumentumok száma, kölcsönzési állomány népszerűsége, feldolgozás gyorsasága stb.).

- b) A könyvtár eredményességét alátámasztó mutatók (szolgáltatások eredményei és azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybevevőire). _____
- c) A szolgáltatások megújításához kapcsolható eredmények. _____
- d) Ellenőrzések és auditálások eredményei (szakértői jelentés, fenntartói értékelés, fenntartói díj, minőségügyi díjak stb.). _____
- e) Pályázatokon történő részvétel eredményei, hatásai. _____
- f) A szolgáltatások minőségének színvonala a szabványok és más előírások tükrében. _____
- g) A könyvtár szolgáltatásaival kapcsolatos benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei. _____



III. KATEGÓRIA

**Az 1–6 fő közötti szakmai
létszámmal dolgozó könyvtárak**

A thick black circular arrow graphic that starts at the top, curves clockwise, and ends at the bottom, framing the central text.

„A könyvtár munkatársaiban komoly bizonytalanságot szült a létszámleépítés és a nehezen indokolható költözés, ennek ellenére dolgozott bennük a dac, hogy megmutassák, szükség van a könyvtárra. Felismerték, hogy a minőségirányítás lehet a kulcs a továbblépéshez.”

**Részlet egy Minősített Könyvtár
szakmai értékeléséből**

- d) Biztosított a küldetés, a jövőkép, az értékek, valamint a stratégiai és az operatív célkitűzések (munkaterv) szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt fél számára történő kommunikációja.
- e) A könyvtár honlapján a könyvtári alapküldetések elérhetők (alapító okirat, SZMSZ, küldetésnyilatkozat, jövőkép, stratégia, könyvtárhasználati szabályzat stb.); a külső és belső környezetben bekövetkező változások mentén történő felülvizsgálatuk, frissítésük rendszeres, tudatos munka eredménye.
- f) A vezetés olyan vezetési rendszert alakított ki és működtet, amelyben a kölcsönös bizalom, a lojalitás és az egymás iránti tisztelet érték és elvárás, s amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a könyvtár különböző értékeinek összeütközéséből fakadó etikai dilemmák kezelésében.
- g) Személyes vezetői példamutatás, amely összhangban áll a lefektetett szervezeti célokkal és értékekkel.

1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

- A vezető fejleszti, működteti és ellenőrzi a könyvtár tevékenységét, s úgy alakítja a szervezet felépítését, hogy abban egyértelműek legyenek a felelősségi, feladat- és hatáskörök, s meghatározottak legyenek a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, így nyújtva garanciát a könyvtár eredményességére.
- A vezető felelős a könyvtár teljesítményének javításáért, a szükséges változások menedzseléséért. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezető a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremt a folyamatos jobbító törekvéseknek.
- A vezetőnek ismernie kell a fenntartó küldetését, jövőképét, értékrendjét is. Amennyiben a fenntartó nem rendelkezik dokumentált küldetéssel, jövőképpel, értékrenddel, úgy a vezetőnek kell saját intézménye számára megfogalmaznia azokat a releváns elvárásokat, melyek mentén a fenntartó sikerességét támogatni kívánja.

Az értékelés szempontjai:

- a) A megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása megtörtént (szintek, funkciók, felelőségek és kompetenciák, továbbá a folyamatok és partnerkapcsolatok menedzselési rendszerének kialakítása

- a szervezet stratégiájával és terveivel, valamint az érdekeltek elvárásaival összhangban).
- b) A könyvtárban dolgozó munkatársak munkaköri leírása összhangban van a könyvtár stratégiájával és terveivel, valamint a partneri elvárásokkal.
- c) Az eredmény és a társadalmi hatás tekintében mérhető, a szervezet valamennyi szintje és területe számára érvényes célok kidolgozásra kerültek; s összhangban az állampolgárok differenciált szükségleteivel (pl. nemi egyenjogúság és társadalmi sokszínűség) az érdekelt felek különböző elvárásai és szükségletei közötti egyensúly megteremtése megtörtént.
- d) A TQM alapelvei és a PDCA-ciklus a vezetői tevékenység során a gyakorlatban is érvényesülnek.
- e) A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása rendszeres a munkatársak és más érdekelt felek részére.
- f) A hatékony belső és külső kommunikáció feltételeinek megteremtése megtörtént.

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

A vezető feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a könyvtárat érintő kérdésekben, ezért folyamatos kapcsolatot tart fenn és párbeszédet folytat a döntéshozókkal és más érdekelt felekkel.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár vezetése kezdeményező és rendszeres kapcsolatot tart fenn az intézmény működését befolyásoló döntéshozókkal.
- b) A vezetés rendszeresen értékeli az érdekelt felekkel kialakított kapcsolatait.
- c) Feltérképezi partnerei jelenlegi és jövőbeli elvárásait, majd az eredményeket ismerteti a könyvtáron belül, illetve közzéteszi a könyvtár honlapján, és egyéb tájékoztató felületein.
- d) A vezetés azonosítja a könyvtár szempontjából lényeges köz- és könyvtárpolitikai

- trendeket, feladatokat (nemzetközi, nemzeti stratégiák), és beépíti azokat a szervezet tevékenységébe, működésébe és célrendszerébe.
- e) A vezetés segíti a döntéshozókat a könyvtárral kapcsolatos közpolitikák, irányok, feladatok meghatározásában.
- f) A vezetés törekszik arra, hogy a könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésnek örvendjenek.

2. kritérium: Stratégia

A KMÉR második kritériuma a könyvtár küldetésének és jövőképeinek a megvalósítására vonatkozik. A kritérium megköveteli az intézmény által követni kívánt előre vezető út, az elérendő célok és a folyamatok mérésére szolgáló módszerek meghatározását. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. Amennyiben a könyvtár nem rendelkezik önálló stratégiával – mert például egy nagyobb szervezet nem önálló egységként működik –, a hosszú távú tervezési folyamatokat kell vizsgálni, hogy azok milyen szerepet töltenek be a magasabb szintű stratégiai tervezésben.

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

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

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

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtárhoz kapcsolódó érdekelt felek azonosítása és megismertetése a szervezet tagjaival megtörtént.
- b) A könyvtár tudatosan és rendszeresen gyűjti, elemzi és felülvizsgálja az érdekelt

- felekre, azok igényeire, elvárásaira és elégedettségére vonatkozó információkat.
- c) A könyvtár tudatosan és rendszeresen gyűjti, elemzi és felülvizsgálja a tevékenysége szempontjából fontos információkat (pl. a célcsoport demográfiai összetétele, helyi és szakterületi rendeletek és azok hatásai, a kulturális intézményrendszer alakulása helyi és országos szinten).
- d) A könyvtár tervezetten és rendszeresen gyűjti az irányításához kapcsolódó információkat és a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos adatokat (pl. költséghatékonyság mutatói, teljesítménymutatók).
- e) A könyvtár nyomon követi a környezeti és a belső feltételeket, valamint tudatosan feltárja erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és az intézményre leselkedő veszélyeket (például SWOT-elemzés készítésével).

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

- A könyvtár stratégiájának összhangban kell állnia működésének jogi szabályozásával és a szakmapolitikával, az érdekelt felek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel, valamint a szervezet teljesítményéről és a külső környezetről gyűjtött adatokkal.
- A felső vezetés által hozott döntéseknek és megállapított prioritásoknak világos célkitűzéseket kell tartalmazniuk arra vonatkozóan, hogy a könyvtár milyen eredményeket és társadalmi hatást kíván elérni, és milyen módon.

Az értékelés szempontjai:

- a) A küldetés és a jövőkép lebontása stratégiai (hosszú és középtávú) és működési (konkrét és rövid távú) célokra és feladatokra megtörtént, és figyelembe vették a megvalósítás kockázatait is.
- b) A könyvtár stratégiájának és terveinek kialakításába bevonták az érdekelt feleket, figyelembe vették azok igényeit, prioritásait, s figyeltek az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésére.

2.3. alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A könyvtár által kidolgozott stratégia megvalósításának sikeressége a hozzá kapcsolódó tervek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ. Ebbe beletartozik az egyes szervezeti egységekre és személyekre vonatkozó célok és elvárt eredmények meghatározása is.

Az érdekelt feleket és a különböző szervezeti szintek munkatársait megfelelően tájékoztatni kell a rájuk vonatkozó hosszú és rövid távú célokról.

Az értékelés szempontjai:

- a) A célok, tervek és feladatok valamennyi munkatárssal megismertetésre kerülnek. A vezetés biztosítja, hogy minden munkatárs és minden szervezeti egység tisztában legyen azzal, hogy az elérni kívánt célokhoz ő(k) konkrétan milyen tevékenységgel tud(nak) hozzájárulni.
- b) A stratégia végrehajtásának folyamatos nyomon követése – az eredmények (hatékonyság), valamint az eredmények és a társadalmi hatás (eredményesség) közötti viszony szempontjából – a szervezet valamennyi szintjén biztosított.
- c) A stratégia és a tervezési módszerek átszervezésére és fejlesztésére irányuló igények értékelése az érdekelt felek bevonásával történik.

2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben

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

Az értékelés szempontjai:

- a) Új innovációs kultúra kialakítása. A munkatársak számára biztosítottak olyan alkalmak vagy más eszközök (pl. online felületek), ahol ötleteiket, javaslataikat bemutathatják, megvitathatják (egymástól tanulás).
- b) A belső mutatók, a belső változásösztönző tényezők, valamint az innováció és változás iránti külső igények figyelemmel kísérése tervezett és rendszeres.
- c) A vezetés törekszik a saját és a munkatársak irányából jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtésére.
- d) A könyvtár és a szolgáltatások korszerűsítésére, fejlesztésére vonatkozó elképzelé-

sek, a bevezetni kívánt innovációk, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel együtt történik.

- e) Lehetőséget kell adni a bevezetett változásokkal kapcsolatos visszacsatolások összegyűjtésére.

3. kritérium: Munkatársak

A munkatársak a könyvtár legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a vezető feladata a munkatársak szaktudásának és képességeinek folyamatos fejlesztése, egyéni és szervezeti szinten egyaránt. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az elismerés és odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés feltételeinek és az egészséges munkakörnyezetnek a megteremtése alapvető fontosságú ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten tevékenykedjenek a siker érdekében.

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

3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a könyvtár által kialakított emberi erőforrás fejlesztési terv és gyakorlat összhangban áll-e a könyvtár stratégiai céljaival.

- A vezető a könyvtár stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezi, irányítja és fejleszti a munkatársak kompetenciáit.
- Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a könyvtár küldetésének, jövőképeinek és céljainak megvalósításába.

Az értékelés szempontjai:

- a) A jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet elemzése rendszeresen, de legalább 2 évenként megtörténik, figyelembe véve az érdekelt felek igényeit és elvárásait, továbbá a szervezet stratégiáját.
- b) A könyvtár olyan emberierőforrás-menedzsment tervet dolgozott ki és olyan gyakorlatot működtet, amely a szervezet stratégiáján és tervein alapul, s figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat, valamint az egyéb szociális (pl. rugalmas munkaidő, gyermekgondozási célú tartós tá-

vollét, hétvégi munkavégzés, esélyegyenlőség, nemi és kulturális sokféleség, fogyasztékkal élők foglalkoztatása) és környezeti szempontokat.

- c) A vezetés átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó alapelveket érvényesít a felvételekre, az előléptetésre, az illetményre, a jutalmakra és a vezetők kiválasztására vonatkozóan egyaránt.
- d) A könyvtár kompetenciaprofilokat, illetve munkaköri és feladatleírásokat készít a szervezet munkaerő-felvételi és -továbbképzési rendszerének támogatására, mind a vezetés, mind a dolgozók esetében.

3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A vezető feladata, hogy az egyéni és a szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és használja a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék kompetenciáikat, illetve hogy nagyobb felelősséget vállaljanak és nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is hozzájárulnak a könyvtár fejlesztéséhez. Ehhez elengedhetetlen, hogy a munkatársak egyéni teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, s hogy bevonják őket a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába.

Az értékelés szempontjai:

- a) A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése rendszeresen megtörténik, egyéni és szervezeti szinten egyaránt. A felmérések eredményeit rendszeresen, de legalább 3 évente összevetik a szervezeti igényekkel.
- b) A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása megtörténik.
- c) A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kerülnek kidolgozásra. A tervezés során figyelembe veszik a rész munkaidőben foglalkoztatottakat és a gyermek gondozása céljából távol levőket is.
- d) A könyvtár elősegíti és támogatja a korszerű képzési módszerek alkalmazását a munkatársak továbbképzésében (pl. multimédiával támogatott képzések, mun-

kahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi média használata).

3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása

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

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár vezetése ösztönzi és támogatja a nyílt kommunikációt, a csapatmunkát, és a párbeszéd kultúrájának kialakítására törekszik a szervezeten belül.
- b) A vezetés a munkatársak számára elképzeléseik megosztására, javaslataik megtételére bátorító környezetet alakított ki, illetve ezt támogató módszereket vezetett be és alkalmaz (pl. javaslattételi rendszerek, munkacsoportok, brainstorming).
- c) A célok és a célok megvalósítására vonatkozó mérési módszerek terén a megállapodásra, konszenzusra való törekvés jellemző a vezetők és a munkatársak között.
- d) A könyvtár különös figyelmet fordít a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre (pl. esélyegyenlőségi terv kidolgozásával és megvalósításával vagy speciális szolgáltatások révén).
- e) Lehetőségei szerint a vezetés egyéb, nem pénzügyi eszközöket (is) alkalmaz a munkatársak ösztönzésére (pl. a munkatársak juttatásainak tervezése és felülvizsgálata, valamint a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása).

4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások

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

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

4.1. alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár működésének szempontjából meghatározó partnerek azonosítása megtörtént. _____
- b) A partneri igények és elégedettség mérése rendszeresen megtörténik. _____
- c) A könyvtár rendszeresen tájékoztatja partnereit a számukra fontos döntésekről, folyamatokról, és azok eredményeiről. _____
- d) A könyvtár közös projekteket kezdeményez és valósít meg partnereivel. _____
- e) A könyvtár követi a nemzetközi és hazai szakmai trendeket, jó gyakorlatokat integrál a könyvtári szervezetbe és a működésbe. _____
- f) A könyvtár partnerkapcsolatokat működtet és/vagy partneri hálózatot alakít ki és tart fenn a meghatározó érdekelt felekkel (pl. szakmai partnerekkel, a nemzeti könyvtárral, a megyei hatókörű városi könyvtárral, hasonló típusú könyvtárakkal, állampolgárokkal és állampolgári közösségekkel, civil szervezetekkel, érdekcsoportokkal). _____
- g) A könyvtár szervezatként és munkatársai révén is részt vesz szakmai egyesületek, _____

érdekképviselői szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben.

4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

A felhasználók a könyvtár legfontosabb partnerei, a partneri körnek azon tagjai, akik igénybe veszik a szolgáltatásokat, ezért érdekelték abban, hogy a könyvtár szolgáltatásai minél magasabb szinten megfeleljenek szükségleteiknek. Az ettől a csoporttól származó igények és visszajelzések meghatározzák a szervezet működését, így kiemelt fontosságú a felhasználók naprakész tájékoztatása, beavatása és bevonása a könyvtárral kapcsolatos eseményekbe, történésekbe, tevékenységekbe. A felhasználók visszajelzései iránymutatást adhatnak a szolgáltatásfejlesztéshez, innovációk bevezetéséhez.

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár bátorítja a használókat elképzeléseik, igényeik, javaslataik és panaszaik kifejezésére, meghatározza az észrevételek megismerését célzó aktív fellépés kereteit, s megfelelő eszközöket alkalmaz a visszajelzések összegyűjtéséhez.
- b) Ennek keretében rendszeresen méri a könyvtárhasználók elégedettségét és igényeit; valamint naprakész információkat gyűjt a felhasználók egyéni és társadalmi szokásainak, magatartási formáinak változásáról.
- c) A könyvtár az összegyűjtött információkat elemzi, az eredményeket közlésezi és hasznosítja.
- d) A könyvtár tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása érdekében számba veszi, s folyamatosan fejleszti a könyvtárhasználók tájékoztatására használt kommunikációs felületeket.
- e) A könyvtárhasználók bevonása a könyvtár tudatos működésébe és értékelésébe biztosított.

4.5. alkritérium: IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Az információs és kommunikációs technikák felhasználásával a könyvtár a használók szélesebb körét tudja elérni és ellátni. Az IKT-eszközök hozzájárulnak a munkamenet egyszerűsítéséhez, nyomon követéséhez és mérhetőségéhez, csökkentik az adminisztratív terheket, segítik az erőforrások hathatósabb kihasználását, a könyvtár stratégiai és működési céljainak elérését.

5. kritérium: Folyamatok

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

A folyamatszabályozás az a módszer, ahogyan a könyvtár azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a stratégiai célok megvalósítása és a sikeres működés érdekében. A folyamatközpontú működés kiépítésekor rendszerbe kell foglalni, illetve tudatossá és átláthatóvá kell tenni a munkafolyamatokat, mert ezáltal lehetővé válik a hibák korai felismerése és kiküszöbölése, a kompetenciahatárok pontos meghúzása, valamint az esetleges felelőségek megállapítása.

A KMÉR modelljében megkülönböztetett alábbi folyamatok nagyban hozzájárulhatnak a könyvtár eredményességéhez, attól függően, hogy milyen az egyes folyamatok, illetve az egymásra gyakorolt hatásuk minősége:

- A *főfolyamatok*, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, és amelyek döntő szerepet játszanak a könyvtári szolgáltatások működtetésében és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában. Jellemzően a szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok, közvetlenül a könyvtárhasználókra irányulnak és nagyban befolyásolják a könyvtár sikerességét.
- A *vezetési folyamatok*, amelyek a szervezetet irányítják. Jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok, a személyi és anyagi erőforrásokra vonatkoznak.
- A *támogató folyamatok*, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják. Jellemzően az operatív háttér működtetéséhez kapcsolódó folyamatok, támogatják a könyvtárhasználókkal való munkát, de nem közvetlen kapcsolatban zajlanak.
- A *kulcsfolyamatok* a könyvtár sikeres működése szempontjából alapvető folyamatok, amelyek az előzőekben említett folyamatok közül kerülnek ki. A főfolyamatok (amennyiben jól azonosítottuk ezeket) a kulcsfolyamatok részhalmazát képezik, de sok esetben a támogató vagy a vezetési folyamatokból is azonosítunk kulcsfolyamatokat.

A folyamatok azonosítása és a folyamatközpontú működés elősegíti a könyvtárhasználók állandóan változó igényeinek kielégítését, a hatékonyság növelését, valamint a tudatos munkaszervezést.

5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

A könyvtár folyamatmenedzsment-rendszere magában foglalja a folyamatok azonosítását, áttekintését, működésük összehangolását és a megbízható működés szempontjait is figyelembe vevő szabályozását.

A folyamatszabályozás első lépéseként azonosítani kell azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek a könyvtár használói számára a legfontosabbak, amelyekkel leggyakrabban találkozhatnak. A kiválasztás szempontja lehet az is, hogy melyek azok a munkafolyamatok, amelyek partnereink és/vagy saját megítélésünk szerint megújításra, módosításra szorulnak.

Az értékelés szempontjai:

- a) Azonosítják, kiválasztják és csoportosítják _____
a folyamatokat (folyamatleltár). _____

- b) Kiválasztásra kerülnek a folyamatgazdák (azok a személyek, akik a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják), és meghatározzák a folyamatokhoz kapcsolódó felelősségeiket és hatáskörüket.
- c) A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat.
- d) A kockázatok értékelése alapján a szükséges módszerek alkalmazásával elkészítik a folyamatszabályozás dokumentumait (folyamatábra, folyamatleírás).
- e) A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztnek, rendszeresen mérik a folyamatok minőségét.
- f) A mérési eredményeket konkrét beavatkozások követik, azaz érvényesül a PDCA-ciklus.
- g) A folyamatok változtatása jól kézben tartott és dokumentált módon történik.
- h) A folyamatokat rendszeresen felülvizsgálják és a mikro- és makrokörnyezet változásaihoz, valamint a változó partneri igényekhez és elvárásokhoz igazítják azokat.

5.2. alkritérium: Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok

A könyvtárak legfontosabb partnerei a könyvtárhasználók. A felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatások kidolgozása, működtetése és minősége nagyban befolyásolja a könyvtár sikerességét. Lényeges, hogy az intézmény szolgáltatásait az adott felhasználói kör számára fejlessze. Ennek előfeltétele, hogy a könyvtár rendszeresen felmérje, majd a tervezés és fejlesztés során figyelembe vegye a felhasználók javaslatait, igényeit.

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

Az értékelés szempontjai:

- a) A könyvtár többféle formában (kérdőív, szavazás, interjú, fókuszcsoport stb.) és rendszeresen méri a szolgáltatásokkal kapcsolatos használói igényeket, szükségleteket és elégedettséget.
- b) A szolgáltatásokat biztosító folyamatok tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit.
- c) A könyvtár biztosítja, hogy a használókat érintő útmutatások, szabályok és egyéb in-

formációk többféle formátumban (nyomtatott, elektronikus) könnyen hozzáférhető, világosak és közérthetőek legyenek.

- d) A könyvtár elérhetősége többféle formában biztosított (pl. rugalmas nyitvatartási idő, honlap, közösségi média).
- e) A könyvtár panaszkezelési rendszert dolgoz ki és működtet; valamint biztosítja, hogy a használók visszajelzéseiket többféle formában (pl. személyesen, írásban, telefonon, e-mailben stb.) megtehesék.

EREDMÉNYKRITÉRIUMOK értékelése

Míg az 1–5. kritériumok a könyvtár adottságait vizsgálták, a 6–9. kritériumok segítségével a könyvtár eredményességét mérhetjük és mutathatjuk be. Ehhez elengedhetetlen, hogy a könyvtár meghatározza, mely szolgáltatásokhoz kapcsolódóan milyen adatokat, milyen forrásból, s milyen módszerrel gyűjt (ld. szakmai mutatók, statisztikai adatok, felmérések adatai stb.).

Fontos, hogy a rendelkezésre álló adatokat és trendeket elemezzük, s – levonva belőlük a megfelelő következtetéseket – feladatok alapjává tegyük őket, ezek határozzák meg a működési és szolgáltatásfejlesztések irányait.

A fejlesztés – melynek során elsősorban a stratégiai elemekre kell összpontosítani, – a PDCA-elvnek megfelelően, releváns módszerek kontrollált alkalmazását jelenti az adottságok érintett területein. A megfelelő fejlesztések előbb-utóbb az eredményindikátorok értékeinek céljainknak megfelelő változását eredményezik.

Az eredménykritériumok 1. alkritériumai az érintettek megfogalmazott véleményét, visszajelzéseit, míg a 2. alkritériumokban a szervezet azon mutatószámait mutatják, amelyeket működésük közben gyűjtenek és az érintettek elégedettségének szintjére mutatnak.

Fel kívánjuk hívni a figyelmet arra, hogy az önértékelés során és a pályázatban az eredménykritériumok kapcsán elsősorban a könyvtár által rendszeresen gyűjtött adatokat, illetve az adatok trendjeit szükséges vizsgálni, majd ezeket rövid szöveges értékeléssel be kell mutatni.

6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények

A könyvtárhasználók véleménye a könyvtárról meg kell, hogy határozza a működést, a stratégia kialakítását és a szolgáltatásokat. A használók visszajelzései, közvetlenül kifejezett elégedettségük, véleményük alapvetően határozzák meg a könyvtár működési és teljesítménymutatóit. Bár a vélemények alapvetően szubjektív, puha információk, objektív, kemény, számszerű adatokban is realizálódnak (pl. ügyfélpanaszok száma). Általában igaz, hogy a teljesítménymutatók javulása mögött a könyvtárhasználók elégedettségének növekedése áll.

6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye

A könyvtárhasználók véleményének és elégedettségének megismerése egy-egy szolgáltatással, esetleg egy könyvtári térrel kapcsolatban, illetve az, hogy a könyvtár közvetlenül a felhasználóktól gyűjtsön információkat, alapvető fontosságú. Ennek eszközei lehetnek hagyományos kérdőívek, fókuszcsoportos beszélgetések, interjúk vagy egyéb kvalitatív módszerek, mint pl. a megfigyelés. Fontos, hogy a megkérdezés, az információgyűjtés módszere illeszkedjen a könyvtár méretéhez, szolgáltatásaihoz és szervezeti kultúrájához. A visszajelzésekhez indikátorokat, mutatószámokat is rendelhetünk.

Nem elég azonban rendszeres időközönként elvégezni a vizsgálatokat, fontos az eredmények értékelése, s a megfelelő következtetések levonása után, a szükséges változtatás érdekében, a fejlesztések mérlegelése, kezdeményezése és megvalósítása is.

Az értékelés szempontjai:

- a) Milyen a könyvtárról alkotott általános kép? Milyen a könyvtár megítélése a használók körében? Milyen esetleges sztereotípiákat tud azonosítani a könyvtár, amelyeket érdemes lehet tudatosan cáfolni?
- b) Milyenek a visszajelzések a könyvtár nyitvatartásával, gyűjteményével, szolgáltatásainak, programjainak minőségével, illetve a könyvtár térítéses szolgáltatásainak díjaival kapcsolatban?
- c) Milyenek a visszajelzések a könyvtár megközelíthetőségével, épületével, tereivel, bútorzatával, eszközeivel kapcsolatban?
- d) Milyen fórumokon jut el leggyorsabban a könyvtár a felhasználókhoz, s mely kommunikációs csatornák a legnépszerűbbek a felhasználók körében? Milyenek a könyvtár különböző csatornákon való elérhetőségével, a reakcióidőkkel kapcsolatos visszajelzések, s mennyire elégedettek a használók az intézmény és a munkatársak kommunikációjával, illetve a könyvtár által szolgáltatott információ megbízhatóságával, hasznosságával kapcsolatban?
- e) Mennyire átlátható a könyvtár működése, s mennyire tájékozottak ezzel kapcsolatban az olvasók?
- f) Mennyire része a közösség életének a könyvtár, s milyen szerepet játszik a felhasználók életében? Mire használják a felhasználók leginkább a könyvtárat?

6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

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

Figyelem! Az alkalmazott teljesítménymutatók a különböző könyvtárak esetén jelentősen eltérhetnek. Az indikátorok kiválasztása illeszkedjen a szervezet stratégiai céljaihoz. Az értékelésnél nem a mutatók számát, hanem azok megfelelő, a célok támogatását elősegítő kiválasztását szükséges értékelni!

Az értékelés szempontjai:

A részvétellel kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a) A könyvtárhasználók tájékoztatásának száma. _____
- b) A felhasználók javaslatainak és a közös felülvizsgálatoknak a száma. _____
- c) Az egyenlő bánásmód, a kulturális sokszínűség szempontjainak érvényesülését alátámasztó teljesítménymutatók. _____

A könyvtár elérhetőségével kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- d) A könyvtár és a szolgáltatások elérhetősége, kihasználtsága, a könyvtár vagy az egyes könyvtári részek nyitvatartási ideje. _____
- e) Várakozási idő, online és személyes ügykezelési és ügyfeldolgozási idő, és az ezekre vonatkozó visszajelzések. _____
- f) Szolgáltatások díjai. _____

A szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- g) A könyvtár által rendszeresen használt tájékoztatói és információs csatornák száma, eredményessége, hatékonysága. _____
- h) A könyvtár eredményeinek, statisztikai adatainak, céljainak nyilvánosan elérhető száma. _____
- i) Szakértői vizsgálatok eredményei és hatásuk. _____
- j) Olvasói panaszok és észrevételek száma, feldolgozási, megválaszolási idejük. _____
- k) A szolgáltatásokra, ügyintézésre, működésre vonatkozó adatok. _____

7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

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

Ebben az intézményi kategóriában a 7.2. alkritérium szerint a könyvtár által használt teljesítménymutatókat, és az ezek felhasználásával nyert objektív tényeket kell bemutatni.

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

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

Az értékelés szempontjai:

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

- i) A szervezet által támogatott, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke. _____

8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

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

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

Egy szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalása javításán dolgozik:

1. Javítja hírnevét és arculatát a társadalom egésze tekintetében.
2. Javítja a munkaerő vonzására és megtartására, valamint a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének fenntartására irányuló képességeit.
3. Javítja kapcsolatait a közvetlen célcsoportjába tartozó használókkal, a szolgált közösséggel, a médiával és egyéb partnereivel.

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

Ebben az intézményi kategóriában a 8.2. pont kifejtése szükséges. Ehhez az alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek segítenek a könyvtár társadalomra gyakorolt hatását értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni, és azok alapján fejlesztéseket indikálni.

8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

Ezek a mutatók pontos képet kell hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról. A mutatók tekintetbe vehetik az etikus magatartást, az egészségügyi kockázatok megelőzését, a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezések eredményeit, valamint a környezettudatos magatartást egyaránt.

Az értékelés szempontjai:

A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mutatók az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a) Zöldkönyvtári kezdeményezések (pl. újra- _____
felhasznált anyagok alkalmazása, szelek- _____

- tív hulladékgyűjtés, rezsiköltségek csökkentésére irányuló kezdeményezések.
- b) Pozitív és negatív médiaszereplések, médiamegjelenések száma és fontossága (pl. cikkek száma, tartalma).
- c) A hátrányos helyzetű célcsoportok részére nyújtott szolgáltatások, programok adatai (pl. a programok és az azokon résztvevők száma, az ezen célcsoportok részére allokált pályázati források nagysága).
- d) A használók, a munkatársak és az érdekelt felek közösségi munkájának támogatásához kapcsolódó tevékenységek és programok adatai és eredményei.
- e) A használók közötti hatékony tudásmegosztás és információcsere támogatása (pl. a könyvtár által szervezett, a polgárok közötti tudásmegosztás elősegítő rendezvények, szolgáltatások, elektronikus felületek száma, az ezekben való részvételre vonatkozó adatok).
- f) Egészségmegőrzés és balesetvédelem tematikájában indított programok adatai és eredményei (pl. prevenciók programok száma és típusa, segítségnyújtás a dohányzás elleni küzdelemben, az ezeken a programokon résztvevők száma).
- g) A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.

9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

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

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

- *Külső eredmények:* a könyvtár által létrehozott szolgáltatásokhoz, valamint a könyvtár eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a könyvtár küldetéséhez és jövőképehez, stratégiaalkotásához és tervezéséhez, valamint kulcsfontosságú folyamataihoz kapcsolódnak, és az e területeken alkalmazott gyakorlat eredményességéről nyújtanak információt a könyvtár számára.

- *Belső eredmények*: főként a könyvtár belső működésének eredményességéhez és a könyvtár hatékonyságához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a könyvtár emberi erőforrásainak, egyéb erőforrásainak és támogató folyamatainak irányításához kapcsolhatók.

9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

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

Az értékelés szempontjai:

- | | |
|---|-------|
| a) A könyvtár szolgáltatásaihoz rendelhető eredménymutatók (mennyiségi és minőségi mérőszámok pl. aktív olvasók száma, kölcsönzött dokumentumok száma, kölcsönzési állomány népszerűsége, feldolgozás gyorsasága stb.). | _____ |
| b) A könyvtár eredményességét alátámasztó mutatók (szolgáltatások eredményei és azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybevevőire). | _____ |
| c) A szolgáltatások megújításához kapcsolható eredmények. | _____ |
| d) Ellenőrzések és auditálások eredményei (szakértői jelentés, fenntartói értékelés, fenntartói díj, minőségügyi díjak stb.). | _____ |
| e) Pályázatokon történő részvétel eredményei, hatásai. | _____ |
| f) A szolgáltatások minőségének színvonala a szabványok és más előírások tükrében. | _____ |
| g) A könyvtár szolgáltatásaival kapcsolatos benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei. | _____ |

1. sz. melléklet:

Áttekintő táblázat a KMÉR egyes kategóriáiban vizsgálandó kritériumokról, alkritériumokról és értékelési szempontokról

Kritérium		Alkritérium	III. kat.	II. kat.	I. kat.
Adottságkritériumok	1. Vezetés	1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek	6	6	6
		1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése	5	8	8
		1.3. A vezetői támogatás és példamutatás	X	9	9
		1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	5	6	6
	2. Stratégia	2.1. Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	5	5	5
		2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények, elvárások alapján	2	5	5
		2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata	3	4	5
		2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben	5	6	7
	3. Munkatársak	3.1. Emberierőforrás-menedzsment	4	6	6
		3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	4	4	7
		3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása	5	7	8
	4. Együttműködés, partnerek, erőforrások	4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel	7	7	7
		4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	5	5	5
		4.3. Hatékony forrásgazdálkodás	X	X	4
		4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése	X	3	3
		4.5. IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzsélése	2	3	3
		4.6. Infrastruktúra, épületüzemeltetés és -fenntartás	3	3	4
	5. Folyamatok	5.1. Folyamatok működtetése a könyvtár céljaival összhangban	8	8	8
		5.2. Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatások	5	5	5
		5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása	X	4	4
Eredménykritériumok	6. Ügyfélközpontú eredmények	6.1. A könyvtárhasználók véleménye	6	6	6
		6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	11	13	13
	7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján	X	16	16
		7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	9	9	9
	8. Társadalmi felelősséggel kapcsolatos eredmények	8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól	X	X	6
		8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérési mutatók	7	7	7
	9. Kulcsfontosságú eredmények	9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók	7	7	7
		9.2. A könyvtár szervezeti működésének eredményességi mutatói	X	X	7
	Összesen (értékelési szempont):			114	162

2. sz. melléklet:

Kritériumok és alkritériumok kapcsolata

Kritérium	Kritériumok és alkritériumok közötti kapcsolatok
1. Vezetés	
1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek	→ 1.2. → 1.3. → 1.4. → 2.
1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése	→ 1.4. → 5.1. → 5.2. → 9.2.
1.3. A vezetői támogatás és példamutatás	→ 3.3. → 7.1. → 7.2.
1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	→ 4.1. → 5. → 6. → 8.
2. Stratégia	
2.1. Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	→ 2.1. → 6. → 7. → 8.
2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények, elvárások alapján	→ 2.3.
2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata	→ 2.1. → 5.1. → 9.1.
2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben	→ 4.2. → 4.3. → 4.4. → 4.5. → 7.1.
3. Munkatársak	
3.1. Emberierőforrás-menedzsment	← 2.
3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	→ 7.
3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása	← 1.2. ← 1.3. ← 3.2. → 4.4. → 7.1.
4. Együttműködés, partnerek, erőforrások	
4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel	← 1.3. → 8.

Kritérium	Kritériumok és alkritériumok közötti kapcsolatok
4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	←2.1. →5.
4.3. Hatékony forrásgazdálkodás	
4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése	→ 5.
4.5. IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése	→ 5.
4.6. Infrastruktúra, épületüzemeltetés és -fenntartás	
5. Folyamatok	
5.1. Folyamatok működtetése a könyvtár céljaival összhangban	←1.2. ← 2.3. → 7.1. → 9.
5.2. Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatások	←1.2. ← 2.2. → 7.1. → 9.
5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása	← 4. → 5.1. → 9. → 9.
6. Ügyfélközpontú eredmények	
	← 1.3. ← 2. ← 3. ← 5.
6.1. A könyvtárhasználók véleménye	
6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	
	← 1.2. 1.4. ← 2.3. ← 3. ← 4. ← 5.
7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján	
7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	
8. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	
	← 1.3. ← 2. ← 4.1.
8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól	
8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérési mutatók	
9. Kulcsfontosságú eredmények	
	← 1.2. ← 2. ← 4. ← 5.
9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók	
9.2. A könyvtár szervezeti működésének eredményességi mutatói	

3. sz. melléklet:

Segédlet az adottságkritériumok értékeléséhez

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

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

Az önértékelés pontszámainak megállapításához a következők az irányadók.

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

4. sz. melléklet:

Segédlet az eredménykritériumok értékeléséhez

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

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

Az önértékelés pontszámainak megállapításához a következők az irányadók.

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

5. sz. melléklet:

Az egyes kritériumok értékelését támogató lehetséges dokumentumok

Nem szükséges a listában szereplő minden dokumentum használata és értékelése!

A könyvtár stratégiai céljai, szervezeti kultúrája dönti el, hogy a vezetés mely dokumentumokra támaszkodva működteti az intézményt.

Kritérium	Lehetségesen vizsgált dokumentumok és a dokumentum elérhetősége
1. Vezetés	
1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek	<ul style="list-style-type: none">- Küldetésnyilatkozat (honlap)- Jövőkép (honlap)- SZMSZ (honlap)- Könyvtárhasználati szabályzat (honlap)- Könyvtárismertető (papír alapon/honlap)- Értékrend (honlap)
1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése	<ul style="list-style-type: none">- SWOT-elemzés (helyszín)- Stratégiai terv (honlap)- Munkaköri leírások (helyszín)- Szervezeti felépítés ábrája (honlap)- Belső és külső kommunikációs terv (honlap)- Munkatervek, éves beszámolók (honlap)
1.3. A vezetői támogatás és példamutatás	<ul style="list-style-type: none">- A munkatársi értékelések eredményei (helyszín)- A szervezeti kultúra felmérésének eredményei (helyszín)
1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	<ul style="list-style-type: none">- Partneri elégedettségi vizsgálatok és azok elemzése (honlap)- Beszámolók, munkatervek (honlap)
2. Stratégia	
2.1. Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	<ul style="list-style-type: none">- SWOT-elemzés (stratégia, helyszín)
2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények, elvárások alapján	<ul style="list-style-type: none">- Stratégiai terv (honlap)
2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata	<ul style="list-style-type: none">- MIT-ülések, munkaértekezletek emlékeztetői, jelenléti ívei (helyszín)
2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben	<ul style="list-style-type: none">- Innovációval, jó gyakorlatokkal kapcsolatos dokumentumok (helyszín)
3. Munkatársak	
3.1. Emberierőforrás-menedzsment	<ul style="list-style-type: none">- Emberi erőforrás stratégiai terv (helyszín)- Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét (helyszín)
3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	<ul style="list-style-type: none">- Munkatársi önértékelés (helyszín)- Továbbképzési terv (helyszín)
3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása	<ul style="list-style-type: none">- Szervezeti kultúra felmérése (helyszín)- Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia (helyszín)

Kritérium	Lehetségesen vizsgált dokumentumok és a dokumentum elérhetősége
4. Együttműködés, partnerek, erőforrások	
4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel	<ul style="list-style-type: none"> - Partnerlista (helyszín) - Benchmarking elemzés (honlap)
4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	<ul style="list-style-type: none"> - Külső kommunikációs terv a könyvtárhasználók felé (helyszín) - Panaszkezelési nyilatkozat (helyszín)
4.3. Hatékony forrásgazdálkodás	<ul style="list-style-type: none"> - Költséghatékonysági elemzés (helyszín) - Szponzori szerződések (helyszín) - Pályázatok (helyszín) - Anyag- és energiatakarékosságra utaló dokumentumok (helyszín)
4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése	<ul style="list-style-type: none"> - Belső kommunikációs terv (helyszín) - A tudásátadás és -hasznosulás rendjének bemutatása (helyszín)
4.5. IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése	<ul style="list-style-type: none"> - Honlap és akadálymentesített változata (honlap, helyszín) - Közösségi média felületei (honlap, helyszín) - Repozitórium – digitális tartalmak tárolása, közzététele (honlap, helyszín) - Szűrőprogram a kiskorúak védelmére (helyszín)
4.6. Infrastruktúra, épületüzemeltetés és -fenntartás	<ul style="list-style-type: none"> - Az akadálymentesítésre tett intézkedés dokumentumai (helyszín)
5. Folyamatok	
5.1. Folyamatok működtetése a könyvtár céljaival összhangban	<ul style="list-style-type: none"> - Folyamatleltár (honlap) - Folyamatleírások (helyszín) - Kockázatelemzések (helyszín)
5.2. Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> - Használói igényfelmérések (honlap) - Könyvtári szabályzatok, útmutatók, egyéb információk (honlap, helyszín) - Panaszkezelési szabályzat (honlap) - A PDCA-ciklus érvényesülését bizonyító dokumentumok (helyszín) - Az innovációs folyamatokat (folyamatjavító intézkedések, források, kockázati tényezők) bemutató dokumentumok (helyszín)
5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása	<ul style="list-style-type: none"> - Partneri elégedettség mérésének eredményei (helyszín)
6. Ügyfélközpontú eredmények	
6.1. A könyvtárhasználók véleménye	<ul style="list-style-type: none"> - Használói elégedettségi vizsgálatok (honlap)
6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	<ul style="list-style-type: none"> - Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók (honlap) - Panaszkezelési szabályzat (honlap) - Bechmarking elemzések (honlap)

Kritérium	Lehetségesen vizsgált dokumentumok és a dokumentum elérhetősége
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	
7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján	<ul style="list-style-type: none"> - A dolgozói elégedettségmérés eredményei (helyszín) - Szervezetikultúra-felmérés eredményei (helyszín) - Anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendje
7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	<ul style="list-style-type: none"> - Teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (helyszín) - Intézményen belüli mobilitás, rotáció bemutatása (helyszín) - Motivációkkal és közreműködéssel kapcsolatos eredmények (helyszín) - A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének bemutatása (helyszín)
8. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	
8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól	<ul style="list-style-type: none"> - Médiaszereplések listája (honlap) - Esélyegyenlőségi terv (honlap) - A helyi társadalom véleményének megismerését szolgáló vizsgálatok (honlap)
8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérési mutatók	<ul style="list-style-type: none"> - Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók (honlap) - A szociálisan hátrányos helyzetűek, fogyatékossgal élők, nemzeti és etnikai kisebbségek számára nyújtott szolgáltatások eredményességét bemutató eredmények (helyszín)
9. Kulcsfontosságú eredmények	
9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók	<ul style="list-style-type: none"> - Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók (honlap)
9.2. A könyvtár szervezeti működésének eredményességi mutatói	<ul style="list-style-type: none"> - Pénzügyi és munkaügyi ellenőrzések (helyszín) - Partneri szerződések, megállapodások (helyszín) - Közösségi rendezvények, csapatépítések stb. bemutatása (helyszín)

6. sz. melléklet:

Fogalommagyarázat²

Benchmarking

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

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

A gyakorlatban a benchmarking általában felöleli:

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

Érdekeltek/Érdekelt felek (Stakeholders)

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

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

Eredmény (Output)

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

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

² A válogatott fogalomjegyzék a CAF 2013 modell. Fejlesztési módszertan. Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató alapján készült. A fogalmakról lásd bővebben: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/caf-2013>

Fenntartható fejlődés (Sustainable development)

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

Folyamat (Process)

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

Hatás (Outcome)

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

Innováció (Innovation)

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

Minőségirányítási rendszer

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

Partnerkapcsolatok (Partnership)

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

PDCA-ciklus (PDCA cycle)

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

Szintjei:

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

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

Stratégia (Strategy)

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

Szervezeti kultúra

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

Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility)

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

A közszolgáltatást nyújtó szervezeteknek alapfeladatuk ellátásából adódóan fontos társadalmi szerepük van. Azonban ezen társadalmi szerepükön felül működésükkel más hatást is kifejeznek a társadalomra, például a környezetvédelem (pl. irodai papírfelhasználás, hulladéktoner keletkezésén keresztül) vagy a foglalkoztatás (mint a környék egyik munkáltatója) területén.

Teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management)

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

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

Tudásmenedzsment (Knowledge management)

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

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

7. sz. melléklet:

Válogatott irodalomjegyzék

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

Appleton, Leo: Libraries and Key Performance Indicators: A Framework for Practitioners. Oxford, Chandos, 2017. 154. p. (Chandos information professional series)

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

Balagué, Núria: Quality Audits as a Tool for Quality Improvement in Selected European Higher Education Libraries. = The Journal of Academic Librarianship. 2014. (40. évf.) 5. sz. 529–533. p.

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

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

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

Boyce, Crystal M.: Secret Shopping as User Experience Assessment Tool = Public Services Quarterly. 2015. (11. évf.) 4. sz. 237–253. p.

Einasto, Olga: Investigating E-service Quality Criteria for University Library: a Focus Group Study = New Library World. 2014. (115. évf.) 1/2. sz. 4–14. p.

Eszenyiné Borbély Mária: Projektmenedzsment a könyvtárban. Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó, 2014.

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

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

Fehér Miklós: Partnerség, együttműködés, minőség. Kistérségi könyvtárak és a Könyvtári Intézet Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztályának vizsgálata = Könyv, könyvtár, könyvtáros, 2008. (17. évf.) 5. sz. 25–36. p.

Halpin, Eddie et al.: Measuring the Value of Public Libraries in the Digital Age: What the Power People Need to Know = *Journal of Librarianship and Information Science*. 2015. (47. évf.) 1. sz. 30–42. p.

Henricks, Susan: Multiple Constituencies Model in the Identification of Library Effectiveness = *Library Management*. 2014. (35. évf.) 8/9. sz. 645–665. p.

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

ISO 11620:2014 – Information and documentation. library performance indicators. International Organization for Standardization (szerk.). 3. kiadás. – *Genève: ISO, 2014. 100 p.*

Kalapács János: Minőségirányítás, minőségtechnikák. Ipar, gazdaság, (köz)szolgáltatás. Budapest, X-Level, 2001. 590 p.

Kövesi, János – Topár, József (szerk.) A minőségmenedzsment alapjai. Budapest, Typotex 2006. 252 p.

Laughlin, Sara – Wilson, Ray W.: The Quality Library: a Guide to Staff-driven Improvement, Better Efficiency, and Happier Customers. Chicago, ALA, 2008. 144 p.

Leistungsvergleiche = Bibliotheksdienst. 2015. (49. évf.) 5. sz. 443–555. p.

Markless, Sharon – Streatfield, David: Evaluating the Impact of your Library. London, Facet, 2007. 170 p.

McCaffrey, Ciara: LibQUAL in Ireland: Performance Assessment and Service Improvement in Irish University Libraries = *The Journal of Academic Librarianship*. 2013. (39. évf.) 4. sz. 347–350. p.

McLeod, Shirley – Schiller, Schiller: Leistungsmessung mit dem Bibliotheksindex BIX = Bibliothek. 2014. (38. évf.) 2. sz. 239–245. p.

Minőségirányítási rendszerek fejlesztése: módszertani segédlet. Koczor Zoltán (szerk.). 2. kiadás. Budapest, TÜV Rheinland Akadémia, 2001. 347 p.

MSZ ISO 11620:1998/Amd.1 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók: 1. módosítás: további teljesítménymutatók könyvtárak számára. Magyar Szabványügyi Testület (szerk.). Budapest, MSZT, 2003. 15 p.

Poll, Roswitha – Boekhorst Peter: Measuring Quality – Performance Measurement in Libraries. 2. kiadás. München, Saur, 2007. 269 p. (IFLA publications)

A Public Library Service Guidelines. Christie Koontz – Barbara Gubbin (szerk.). 2. kiadás. Berlin – New York, De Gruyter – Saur, 2010. 149. p. (IFLA publications)

Les services d'information au prisme de la valeur. Chérifa Boukacem-Zeghmouri – Claire Nguyen (szerk). = I2D. 2015. 4. sz. 28–69. p.

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

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

Sugár Karolina: Az EFQM Kiválóság Modell 2010, Magyar Minőség, 2011. (20. évf.) 4. sz. 6–19. p.

Topár József: A minőségmenedzsment rendszerek szerepe a szervezetek működésében (lehetőségek és gondok) = Minőség és megbízhatóság, 2015. (49. évf.) 3–4. sz. 159–168. p.

Topár, József: A TQM vezetési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek= Vezetéstudomány, 2009. (40. évf.) június, 85–90. p.

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

Toro, Irving J. De –Tenner, Arthur R.: Teljes körű minőségmenedzsment, 4. kiadás Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2005.

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

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

Olvasószerkesztő: Dauner Orsolya Cecília
Tördelő: Szántó Klaudia

Készült a Nalors Grafika Kft. nyomdaüzemében 2019-ben
Felelős vezető: Gera Imre igazgató

Kiadja a Könyvtári Intézet

Felelős kiadó: Fehér Miklós, a Könyvtári Intézet igazgatója

ISBN: 978-963-201-647-4
ISBN (PDF): 978-963-201-648-1

