

TÓTH MÁTÉ

Könyvtár – Minőség – Menedzsment

Útikalauz a könyvtári minőségmenedzsment első lépéseihez

Könyvtár – Minőség – Menedzsment

Minőség a könyvtárakban

Sorozatszerkesztő: Horváth Adrienn

Tóth Máté

Könyvtár – Minőség – Menedzsment

Útikalauz
a könyvtári minőségmenedzsment első lépéséhez



KÖNYVTÁRI INTÉZET

Budapest, 2020

A kiadvány megjelenését az EMMI Könyvtári és Levéltári Főosztály támogatta.



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA



A MINŐSÉG LEGYÉLTE MAGAD!

Tartalomjegyzék

Bevezetés	7
1. Hol tartunk? A szervezet jelenlegi állapotának felmérése	9
1.1. KMÉR: az önértékelés eszköze.....	9
1.2. Az önértékelés lépései.....	15
1.3. Önértékelés: kivel és hogyan?.....	18
2. Hogyan tovább? Lépünk előre az egyes területeken!.....	25
2.1. Az adottságok fejlesztése	26
2.2. Az eredmények javítása	53
3. PDCA-ciklus a gyakorlatban.....	70
3.1. Mérjük meg!	71
3.2. Elemezzük!	72
3.3. Írjuk le! De miért?	73
3.4. Döntsünk! Változtassunk-e vagy sem?	74
4. Megérkeztünk?	77
5. Irodalomjegyzék.....	79

Bevezetés

A nyilvános könyvtárnak az 1997. évi CXL. törvény 55. § (1) bekezdésének (k) pontja szerint „a szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve” kell szerveznie.¹ E passzus alapján valamilyeni hazai nyilvános könyvtárnak a minőségmenedzsment-eszközrendszer alkalmazásával kell(ene) szerveznie a tevékenységét, különösen a használók által is igénybe vett szolgáltatásokat. Azáltal, hogy ez az elvárás bekerült a könyvtárak működését meghatározó törvénybe, valamennyi intézményvezető számára kötelező érvényű kívánalom lett a minőségirányítás módszertanának, valamint elméleti, de még inkább gyakorlati ismereteinek az elsajátítása.

A minőségmenedzsment fogalma az *eszközrendszer* alkalmazásának túlhangsúlyozása miatt az elmúlt években sokak fejében összekapcsolódott a papírmunka megsokszorozódásával, a vég nélküli, ám annál kevesebb eredménnyel záruló megbeszélések sorával, továbbá olyan dokumentumok előállításának kényszerével, amelyekről az sem tudjuk eldönteni, hogy megírni vagy elolvasni nehezebb őket. Ezzel szemben azt tapasztalhatjuk, hogy a *szemlélet* magunkévá tétele olyan kulcsot adhat a kezünkbe, amellyel a munkánkat nemcsak könnyebbé, de eredményesebbé is tehetjük – a használók, a fenntartó és a könyvtárosok nagyobb megelégedésére.

Ennek a könyvnek az a célja, hogy röviden bemutassa, hogy egy nyilvános könyvtár miként felelhet meg ezeknek a kihívásoknak a gyakorlatban, és mit kell tennie, hogy a minőségmenedzsment útjára lépjen. Fontos hangsúlyozni, hogy a minőségmenedzsment elvei szerint haladva soha nem egy célállapot elérése a lényeges, hanem a folyamatos fejlődés, a szolgáltatások jobbá tétele, a partneri elégedettség állandó növelése. A minőségirányítás mint vezetési és szervezeti kultúra, szemléletmód, valamint az ezekhez tartozó módszertan alkalmazása is csupán eszköz, amely garanciát nem, de támogatást adhat ahhoz, hogy a szervezet a társadalom elvárásai és szükségletei alapján szervezze a tevékenységét. Az állandó fejlődés, a folyamatos útonlét egyben segít megtartani a szervezet reagálóképességét a környezeti változásokra, ellenállóbbá téve az intézményt a nehéz helyzetekben.

¹ 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer. Hozzáférhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700140.tv> [Megtekintve: 2020.09.01.]

Az útonlét azt is feltételezi, hogy egyes intézmények előrébb járnak, míg mások még csak a minőségirányítás bevezetésének a kezdetén tartanak. Szeretnénk segítséget nyújtani a könyvtáraknak abban, hogy miként induljanak el, ha pedig már elindultak, milyen lépésekkel folytassák az előrehaladást a minőségmenedzsmentben. Mindehhez a legfontosabb eszközünk a *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere*² (KMÉR), amelynek használatával megállapíthatjuk, hogy jelenleg a szervezetünk hol tart a minőségmenedzsment útján, és rámutathatunk azokra a beavatkozási pontokra is, amelyek révén tovább léphetünk. Természetesen nem lehet egy mindenkire érvényes általános modellt készíteni, így az alábbiakban javasolt lépésekkel elsősorban azoknak a minőségmenedzsment világában még bizonytalanul tájékozódó könyvtári szakembereknek szeretnénk egy kiindulópontot adni, akik nem tudják, hogy merre induljanak el, vagy ha már tettek lépéseket, akkor merre haladjanak tovább. Ugyanis „az életben nem igazán az a fontos, hol vagyunk, hanem hogy merrefelé tartunk” (*Oliver Wendell Holmes*).

E könyv célsoportját a nyilvános könyvtárak vezetői és az intézmények minőségi működésére hatással bíró könyvtári szakemberek képezik, így a továbbiakban építünk azokra az ismeretekre, amelyeket vélhetően valamennyi magyarországi könyvtáros megszerzett a szakirányú tanulmányai során. A szakirányú könyvtárosképzéseken elvégzett menedzsmentkurzusok tananyagát ismertnek vesszük, így az ezeken jellemzően előforduló fogalmakat sem fogjuk megmagyarázni, ehhez az érdeklődőknek bőszeges szakirodalom áll a rendelkezésükre.

Végül érdemes kiemelni, hogy az ismeretek átadása mellett célunk a nyilvános könyvtárak vezetőinek és munkatársainak bátorítása, ösztönzése, a szemléletük formálása annak érdekében, hogy a minőségirányítás elveire és módszereire ne úgy tekintsenek, mint egy teljesítendő feladatra, hanem mint egy lehetőségre, amely megkönnyíti a munkájukat, és segít elérni a szervezet és az abban dolgozók céljait.

² Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. 102, [14] p. ISBN 978-963-201-647-4. Hozzáférhető: https://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_atdolg.pdf [Megtekintve: 2020.09.01.] (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 Koreny Ágnes, Dr. Topár József.)

1. Hol tartunk? A szervezet jelenlegi állapotának felmérése

Minden könyvtárvezetőben óhatatlanul felmerül a kérdés: vajon hol tart az általam vezetett szervezet a minőségmenedzsment terén? Vajon az általunk végzett tevékenység megfelel-e a kulturális törvény nyilvános könyvtárakkal szemben támasztott követelményeinek? A minőségmenedzsment szemlélete mennyire van jelen a szervezetünkben? A kérdésekre a választ egy szakemberű helyzetelemzés adhatja meg. Ehhez nyújt eszközt a KMÉR, amelyet a Könyvtári Intézet megbízásából dolgozott ki egy részben minőségmenedzsment-szakértőkből, részben könyvtárosokból álló munkacsoport 2018 elején, és amelyet egy másik – ugyanezen kompetenciák birtokában lévő – munkabizottság 2019 második felében a Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázatok tapasztalatai alapján átdolgozott. A helyzet elemzéséhez először ezt a dokumentumot³ vegyük a kezünkbe!

1.1. KMÉR: az önértékelés eszköze

Mi a KMÉR? Egy segédeszköz a szervezeti önértékelés elvégzéséhez, az erősségeink azonosításához, a fejlesztendő területek kijelöléséhez és a fejlesztési irányok meghatározásához. Alkalmazása önmagában nem garantálja a sikert, de nagyban megkönnyíti szervezetünk minőségi működésének fejlesztését. A KMÉR segítségével egy átfogó képet kaphatunk a szervezetünkről, amely a későbbi döntések alapjául szolgálhat.

A KMÉR kidolgozása során a szerzők a következő célokat fogalmazták meg:

- útmutatást adni a nyilvános könyvtárak számára a minőségmenedzsment-alapú szervezetfejlesztéshez;
- segíteni a nyilvános könyvtárakat a szolgáltatásaik minőségirányítási szempontokat figyelembe vevő szervezésében;
- segíteni a nyilvános könyvtárak 33/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet⁴ szerinti Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázatokra történő felkészülését;

³ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m.

⁴ 33/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer. Hozzáférhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700033.EMM> [Megtekintve: 2020.09.01.]

- támogatni a könyvtárakat abban, hogy az önértékelés eredményein alapuló döntéseket hozzanak annak érdekében, hogy minimálisra csökkentsék az intézmény nem megfelelő működéséből fakadó eltéréseket;
- elősegíteni az intézmények tudatos és folyamatos fejlesztését.⁵

A KMÉR-ben a CAF (*Common Assessment Framework*)⁶ modelljét adaptálták a könyvtári területre. A CAF egy olyan eszköz, amelyet kifejezetten a közsféra számára dolgoztak ki; segíti a TQM (*Total Quality Management*) alapelveinek alkalmazását a közszolgáltatásokat ellátó szervezetekben – így a könyvtárakban is –, és támogatja az intézmények működésének, folyamatainak PDCA-ciklus szerint történő továbbgondolását.

A CAF-modell a szervezet teljesítményét holisztikus megközelítéssel elemzi, adottság- és eredménykritériumokat különböztetve meg. A CAF-önértékelés során egyszerre vizsgálják az adottságokat és az eredményeket. A modell háttérében az a feltételezés áll, hogy egy szervezet teljesítményének kiválósága a működés öt területének irányításától függ: a vezetéstől, a stratégiától, a munkatársaktól, az erőforrásoktól és a folyamatoktól.

A KMÉR fejlesztése során a CAF keretrendszerét hozzáigazították a könyvtárak igényeihez, lehetőségeihez és sajátosságaihoz, így a közsféra számára készült általános eszközből egy kifejezetten könyvtárakban alkalmazható önértékelési rendszer született. Könyvtári területen Magyarországon a KMÉR előtt éveken át a KKEK (*Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer*)⁷ volt használatban, amelyet szintén a CAF alapján készítettek, ezért az is ugyanannak a kilenc kritériumnak az értékelésén alapul, mint amelyeken a KMÉR is.

⁵ A Könyvtári Intézet honlapja. Minőségmenedzsment oldal [online]. Budapest: Könyvtári Intézet, cop. 2018. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/informacioszolgaltatas/minosegmenedzsment> [Megtekintve: 2020.09.01.]

⁶ The Common Assessment Framework (CAF) [elektronikus dok.]: Improving Public Organisations through Self-Assessment. Maastricht: European Institute of Public Administration, [2013.] Hozzáférhető: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2017/05/CAF_Manual_2013.pdf [Megtekintve: 2020.09.01.]

⁷ Könyvtári közös értékelési keretrendszer, 2017. Budapest: Könyvtári Intézet, 2018. 72 p. ISBN 978-963-201-645-0. (Szerzők: Skaliczki Judit, Gracza Tünde, Mender Tiborné, Ramháb Mária, Sohajdáné Bajnok Katalin, Vidra Szabó Ferenc, Zalainé Kovács Éva.)

A KMÉR-ben tehát megkülönböztetünk adottság- és eredmény-kritériumokat:

Adottságkritériumok

- Vezetés
- Stratégiaalkotás és tervezés
- Munkatársak
- Partnerkapcsolatok és erőforrások
- Folyamatok

Eredménykritériumok

- Ügyfélközpontú eredmények
- Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
- Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények
- Kulcsfontosságú eredmények

A KMÉR-ben található kritériumok⁸

A kritériumok alatt további alkritériumok sora található, amelyek a fenti szempontokat tovább bontva, kérdés-válasz formában vezetnek végig a szervezet értékelésének útján. Ennek során egy egységes, 0–5 pontig terjedő skála alkalmazásával az összes kérdésre adott válaszainkkal elméleti maximumként 1000 pont gyűjthető össze.

Azoknak a könyvtáraknak, amelyek szeretnének pályázni a Minősített Könyvtár címre, a KMÉR használata kötelező; a többi intézménynek pedig egy olyan lehetőség, amelynek révén hosszú távon elősegíthetik az erőforrások hatékony, célokra fókuszált felhasználását, miközben elégedettebbé teszik a használókat és a munkatársakat egyaránt. A KMÉR segédleteket is tartalmaz a Minősített Könyvtár címre pályázók számára: egy fogalomtárat, amely a könyvtárak számára releváns terminusokat magyarázza meg, valamint egy szakirodalmi jegyzéket, amelyből további tájékozódásra nyílik lehetőség a témában.

A KMÉR tehát az a dokumentum, amely egyrészt önmagában is használható, másrészt kiindulópontnak is tekinthető, amelyet mindenképpen érdemes először kézbe vennünk, ha el kívánunk indulni a minőségmenedzsment útján.

⁸ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m., p. 10.

A KMÉR különböző méretű, funkciójú könyvtáraknak különböző mélységű önértékelési lehetőségeket kínál. A legfrissebb kiadásban három kategóriát állapítottak meg, melyekbe a könyvtárak a saját paramétereik alapján sorolhatják be magukat. Azért volt szükség az intézmények kategóriákba sorolására, mert a különböző méretű, típusú könyvtáraknak más és más kihívásokkal kell szembenéznük. Egy község vagy kisváros nyilvános könyvtára számára más feltételrendszert jelölnek ki a jogszabályok, mást vár el tőlük a fenntartó és mást várnak a használók, mint például egy országos szakkönyvtártól. Az intézmények mérete szintén meghatározó, elsősorban a szervezet összetettsége miatt. Egy 2–3 főt foglalkoztató intézményben a szervezet igen egyszerű, egy 10–15 fős intézmény már valamilyen struktúrába szerveződik, míg egy nagy, közel 100 fős könyvtárban már komoly hierarchiát találunk, közép- és felsővezetői szintekkel. A minőségmenedzsment gyakorlatában ez azt is jelenti, hogy azok a kérdések, amelyek kulcsfontosságúak egy-egy nagy méretű intézményben, nem feltétlenül relevánsak egy kisebbben. **Azaz az alapelvek, a működés és a szolgáltatások folyamatos fejlesztésének a kívánalma azonos minden méretű, típusú, funkciójú intézményben, de a megvalósítás lehetőségei különböznek az egyes kategóriákban.**



A KMÉR-ben meghatározott önértékelési kategóriák⁹

⁹ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m., p. 12–13.

Egyetlen kategóriarendszer sem lehet sikeres kellő rugalmasság nélkül, ezért a KMÉR struktúráját tudatosan úgy alakították ki, hogy választási lehetőséget is kínáljon az intézményeknek a saját besorolásukhoz. A kiindulópont mindig a szakmai létszám legyen, és amennyiben az intézmény éppen annyi főt foglalkoztat, ami alapján több kategóriába is tartozhatna, akkor vegye számításba a funkciót vagy funkciókat, amelyeket ellát! Alapelvként azt tartsuk szem előtt, hogy ha több kategória is számításba jöhet, akkor azt válasszuk, amelyik jobban támogatja a stratégiánkat!

A kategóriák közötti választás kérdését a KMÉR-ben a következőképpen fejtették ki a szerzők: „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 azáltal, 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 szerettük volna hozzásegíteni ahhoz, hogy a saját nagyságrendjükre szabott feltételek mentén el tudjanak indulni a minőségmenedzsment útján.”¹⁰



¹⁰ Uo.

A választás lehetősége egyben mindig bizonytalanságok sorát is magában rejt. Ezek megvilágítása érdekében nézzünk két példát, amelyekben a könyvtár éppen a kategóriák „határán” áll:

1. Egy 5 fős szakmai létszámmal működő települési könyvtár a KMÉR 3. kategóriára szolgáló változata alapján végezze el az önértékelést, egy ugyanennyi főt foglalkoztató szakkönyvtár a 2. kategóriába sorolja magát!
2. Egy országos szakkönyvtár, amelyben kereken 20 fő dolgozik, az 1. kategóriába tartozik, egy ugyanekkora felsőoktatási könyvtár azonban már a 2. kategóriába.

A Minősített Könyvtár címre pályázó intézményeknek jelentős mértékben meg van kötve a kezük, hiszen akár az elismerő cím odaítélése is múlhat azon, hogy jól sorolták-e be magukat. Ellenben azok az intézmények, amelyeknek a célja kizárólag a szervezetfejlesztés, a fenti kategóriákat lényegében olyan segítségnek tekinthetik, amely támogatja az önértékelési keretrendszernek az adott intézmény sajátosságaira optimalizált felhasználását.

Az önértékelést magunknak készítjük, és a saját intézményünk erősségeinek és gyengeségeinek feltárására használjuk.

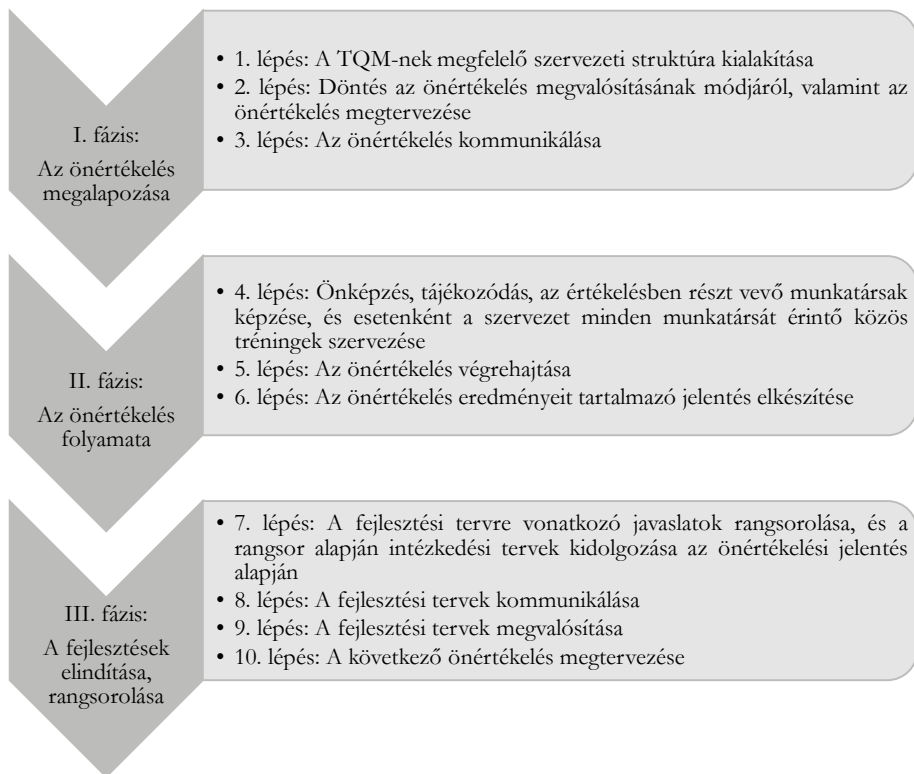
Teendők

Vegyük kézbe, és alaposan tanulmányozzuk át a KMÉR-t!

Soroljuk be a könyvtárunkat a megfelelő értékelési kategóriába!

1.2. Az önértékelés lépései

Minden esetben fontos, hogy folyamatában lássuk az önértékelést, amelynek akkor van értelme, ha döntésekhez és a működés kisebb-nagyobb mértékű megváltoztatásához vezet. A KMÉR legújabb kiadása a következő lépéseket ajánlja a szervezeteknek:



Az önértékelés lépései¹¹

A lépéssorozatnak nem minden eleme ugyanolyan hangsúlyos: egyes lépéseknek nagyobb lehet a jelentőségük a különböző méretű, funkciójú könyvtárakban. A legfontosabb azonban az, hogy amikor elvégezzük a KMÉR alapján történő önértékelést, legyünk tisztában azzal, hogy min-

¹¹ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m., p. 12.

den megállapításunknak gyakorlati következménye kell, hogy legyen. Ha szembenézünk a saját szervezetünk működésével, akkor bizonyosan látni fogjuk a fejlesztendő területeket és azokat is, amelyeket tudatosan nem módosítunk. Ha valamilyen okból úgy döntünk, hogy valamin nem változtatunk (pl. erőforrás hiányában), az is egy döntés, és az is egy gyakorlati következménye az önértékelésnek.

A KMÉR alapján történő önértékelést követően vélhetően rá kell döbbernünk, hogy bizony nagyon sok teendő áll még előttünk. Amennyiben egy szervezet eddig egyáltalán nem foglalkozott minőségmenedzsmenttel, és ennek a szemléletnek is a híján van, akkor valószínűleg igen alacsony pontszámokkal fog szembesülni.



Hogy mi számít kevés pontnak? Amennyiben egy szervezet egy adott alkritériumhoz tartozó területet a tervek szerint működtet, az csupán 2 pontot jelent az 5-ből, azaz ha egyszerűen „csak” minden területen „jó” vagyunk, az a KMÉR szerinti 1000 pontos rendszerben csak 400 pontot ér. Bár a hazai könyvtári szakmában jelen van önmagunk túlértékelésének gyakorlata, higgyük el, jobban járunk, ha őszinték vagyunk magunkhoz, hiszen csak akkor fogjuk meglátni, hogy miben fejlődhetünk.

Ne keseredjünk azonban el, hiszen az önértékelés elvégzésével már biztosan lehetünk abban, hogy elindultunk egy olyan úton, amely a szervezet működésének állandó fejlődéséhez, a szolgáltatások és általában a folyamatok javulásához, majd végső soron az elégedett használóhoz vezet.

Teendők

Az önértékelést végzők kiválasztása

Az önértékelést végzők felkészítése, megismerkedés az értékelés szempontrendszerével

Az önértékelés elvégzése a KMÉR alapján, a kritikus pontok keresése



„Legfontosabbnak tartjuk a szervezet erős és gyenge pontjainak feltárását, a fejlesztendő területek kijelölését, a továbbfejlődés irányainak meghatározását. Az önértékelésünket a PDCA-elv alapján készítjük el:

- Az önértékelés eredményeit, az erősségeket és a fejlesztendő területeket bemutató jelentés elkészítése;
- Intézkedési terv elkészítése;
- Az intézkedési terv kommunikációja;
- Az intézkedési terv megvalósítása;
- A következő önértékelés megtervezése.”¹²

Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár, Eger
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2018

¹² Másfél évtized a minőségfejlesztés folyamatában [elektronikus dok.]: A Bródy Sándor Könyvtár pályázata a Minősített Könyvtár címre. Eger: Bródy Sándor Könyvtár, 2018. Hozzáférhető: https://brody.iif.hu//sites/default/files/u9439/brody_sandor_konyvtar_minositett_konyvtar_cim.pdf [Megtekintve: 2020.10.01.]

1.3. Önértékelés: kivel és hogyan?

Miután kiválasztottuk, hogy melyik kategóriában kell elvégeznünk az önértékelést, nekiállhatunk a pontozás elvégzésének. A következő kérdések merülhetnek fel:

- Ki értékeljen, illetve kik értékeljenek?
- A szempontok milyen egységes értelmezése szerint kerüljön sor az értékelésre, hogy többé-kevésbé objektív eredmények szülessenek?

Azt, hogy kik és hányan értékelik a szervezet teljesítményét, elsősorban a szervezet mérete határozza meg. Egy kisebb (pl. 10 főnél kevesebbet foglalkoztató) szervezet esetében szerencsés, ha az önértékelés folyamatában minden munkatárs részt vesz, azaz minden dolgozó pontozza a KMÉR kilenc fő kritériuma szerint az intézmény teljesítményét. Egy nagyobb könyvtárban már valamilyen rendezőelv szerint ki kell jelölnünk az értékelésre a munkatársakat. Itt a fő szempont az legyen, hogy együtt minél jobban reprezentálják a kollektíva véleményét! A kiválasztás történhet önkéntes jelentkezések alapján is. Kívánatos, hogy az értékelők között többféle életkorú, nemű, végzettségű, eltérő munkaterületen dolgozó és beosztású személy is képviseltesse magát. Nem feltétlenül szükséges, hogy a könyvtár vezetője részt vegyen az értékelésben, de kifejezetten hasznos, ha ő is bekapcsolódik, hiszen okkal feltételezhetjük, hogy a vezető rendelkezik a legátfogóbb képpel az intézmény működéséről. Ugyanakkor éppen azért, mert valamennyi területet belülről ismeri, talán ő tud a legkevésbé objektív lenni. Ezért a könyvtár döntése, hogy a vezetőt bevonja-e az értékelési folyamatba.

Nem feledkezhetünk meg az önértékelést végzők felkészítéséről sem. Azoknak a munkatársaknak, akik ebben a feladatban szerepet vállalnak, ismerniük kell, hogy mely értékelési szempontokat milyen módon kell értelmezni, így vélhetően nem fognak nagyon eltérő eredményekre jutni. Nem lehet eléggé hangsúlyozni a munkatársak felkészítésének fontosságát, amikor is átbeszéljük az értékelési szempontokat. Ezzel kapcsolatban javasolt az önértékelést végzők számára a KMÉR adottság- és eredménykritériumaira vonatkozó értékelési szempontok alapos tanulmányozása, megismerése és megértése.

Az értékeléshez használható paraméterezett excel tábla letölthető a Könyvtári Intézet honlapjáról.¹³ Az értékelési szempontok szerint haladva mérlegelnünk kell, hogy azok mennyire valósultak meg a szervezetben, és mindegyikhez egy 0–5 pont közötti értéket kell társítani.

Ami az adottságkritériumokat illeti, értékelésük során a következőket kell szem előtt tartanunk:



Az adottságkritériumok értékelési szempontjai¹⁴

¹³ A Könyvtári Intézet honlapja. Minőségmenedzsment aloldal [online], i. m.

¹⁴ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m., p. 106.

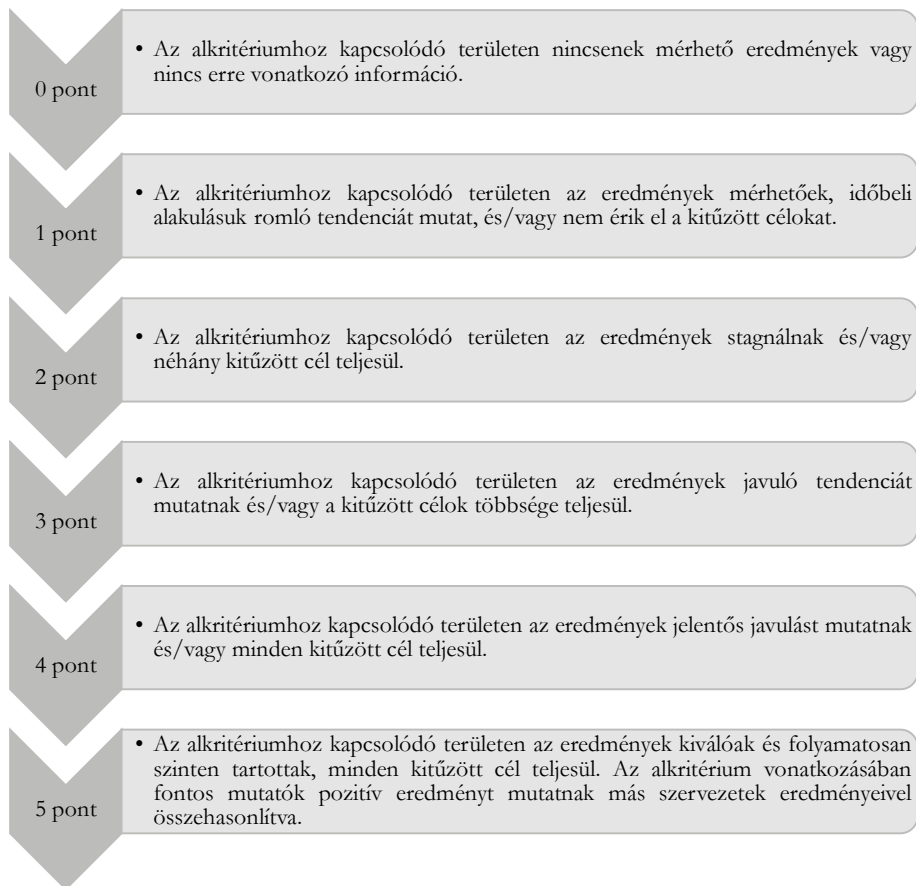


„A könyvtár akkor kaphat 1 pontot, ha vannak tervei; és ha az intézmény a terveknek megfelelően működik, akkor nem 5 pontot kell adni, hanem csak 2 pontot, mivel azok a könyvtárak is működtetnek folyamatokat, amik nem foglalkoznak minőségirányítással. A minőségirányításnak is megvannak a szabályai. Attól még, hogy működik egy könyvtár, az nem azt jelenti, hogy a minőségirányítás szemlélete érvényesül és a módszereket tudatosan alkalmazza. Ha a folyamatokba ellenőrzési pontokat építünk, ellenőrzéseket végzünk, hogy úgy működik-e a folyamat, ahogy jónak látjuk, akkor kaphat a könyvtár 3 pontot. Ha a kapott adatokat elemezzük, felülvizsgáljuk és beavatkozunk, javításokat eszközölünk, akkor kaphat a könyvtár 4 pontot. 5 pontot arra adhatunk, ha ezt az ellenőrzési-értékelési-beavatkozási folyamatot már többször ismételtük.”¹⁵

Amennyiben valamennyi munkatárs egységesen értelmezi a szempontokat az értékelés során, akkor együttesen vélhetően képesek lesznek objektíven megítélni a szervezet adottságait és teljesítményét.

¹⁵ Az önértékelés tézisei [online]: Beszámoló Bajnok Tamara Önértékelés a gyakorlatban című előadásáról. == A Könyvtári Intézet honlapja. A Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztály aloldala. Feltöltve: 2020.04.27. Hozzáférhető: <https://ki.oszk.hu/hir/kutatasi-es-szervezetfejlesztesi-osztaly/az-onertekeles-tezisei-beszamolo-bajnok-tamara> [Megttekintve: 2020.09.01.]

Az eredménykritériumok esetében a fentihez hasonlóan kell eljárni, amihez a következő ábra ad iránymutatást:



Az eredménykritériumok értékelési szempontjai¹⁶

„Az eredménykritériumokat értékelő táblázattal összefüggésben (lásd KMÉR 4. számú melléklet) az előadó értelmezte az egyes pontokhoz tartozó szempontokat. 0 pont adható, ha nincsen adat, eredmény az adott értékelési szempont kapcsán. Ha megtörténik a mérés, a könyvtár dolgozik a folyamataival, de az eredmények



¹⁶ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m., p. 107.

romló tendenciát mutatnak, akkor 1 pont adható. Ha az eredmények stagnálnak, 2 pont; ha javulnak, 3 pont; ha jelentősen javulnak, 4 pont adható. Ha a kiváló eredményeket folyamatosan fenn tudja tartani a könyvtár, akkor lehet az adott értékelési szempontra 5 pontot adni.¹⁷

Jól látszik a fenti ábrán, hogy ha egy könyvtár jól működik, „teszi a dolgát”, az még messze nem jelent 100%-ot a minőségmenedzsment gyakorlatában. A cél ugyanis nem az, hogy jók, hanem az, hogy még jobbak legyünk! Ehhez pedig érdemes önkritikusnak lenni, hiszen akkor láthatjuk meg azokat a területeket, amelyekeken igenis elérhető valamilyen előrelépés, teljesíthető a folyamatos javulás és a kiválóság, akár a saját korábbi teljesítményünkhöz, akár másokhoz képest. Valószínűleg nincs olyan könyvtári szervezet Magyarországon, amelynek a KMÉR alapján reálisan értékelve 70–80%-os vagy afölötti pontszámokat adhatunk. Mindenhol akad fejlődési lehetőség, még jobban végezhető tevékenység, elosztatandó bizonytalanság.

A Minősített Könyvtár cím pályázatok tapasztalatai alapján elmondható, hogy Magyarországon a könyvtárak hajlamosak túlértékelni saját intézményük teljesítményét. Mindez abból fakad, hogy a minőségmenedzsmentben mindig egy idealizált állapot elérését tartják szem előtt, ahelyett, hogy a folyamatos fejlődésre helyeznék a hangsúlyt. Nyugodtan kimondhatjuk, hogy jobb egy olyan 400 pontot elért intézmény, amely folyamatosan fejlődik, mint egy 500 pontos, melyben nem képesek fenntartani az addigi eredményeket sem.



Miután láttuk az adottság- és az eredménykritériumok értékelési szempontjait, lássunk egy konkrét példát az adottságkritériumokkal kapcsolatban! A KMÉR III. kategóriás intézményeknek szóló 4.6. alkritériumában „az Infrastruktúra, épületüzemeltetés és -fenntartás” kérdésköréről van szó. Három kérdést kell mérlegelnünk:

¹⁷ Az önértékelés tézisei [online]: Beszámoló Bajnok Tamara Önértékelés a gyakorlatban című előadásáról, i. m.

1. A használók és a munkatársak számára fenntartott terek, az ezekben lévő bútorzat és munkaállomások ergonómiai szempontok szerint, illetve a célnak megfelelően, azt támogatva lettek-e kialakítva?
2. Biztosított-e az épületek akadálymentes használata?
3. A könyvtár a tereit a helyi közösségek számára rendelkezésre bocsátja, kihasználtságukat rendszeresen értékeli-e?

Tegyük fel, hogy egy fiktív könyvtárban a legutóbbi bútorbeszerzésre 30 évvel ezelőtt került sor. Ugyan a karbantartás rendszeres, így valamennyi bútor kiválóan használható, de a berendezési tárgyak már nem felelnek meg napjaink ízlésének és ergonómiai elvárásainak. A földszintes épületbe az akadálymentes bejutás biztosított, liftre nincs szükség. Az új bútorok, a tinédzserek által preferált babzsákok megvásárlása és a mozgássérült WC kialakítása tervben van. Ez utóbbi célokra a könyvtár pályázati pénzt nyert, és el is indította a beszerzéseket. A tereket igénybe vehetik a közösségek, az olvasókon túl számos olyan csoport van, amely itt tartja a foglalkozásait. Ezek a foglalkozások nyitottak a széles nagyközönség számára is. A könyvtár maga is szervez rendezvényeket, író-olvasó találkozókat, ismeretterjesztő előadásokat. Lenne még lehetőség rá, hogy többen is jöjjenek, de egyelőre nem indult közös gondolkodás arról, hogy ezt miként lehetne kihasználni.

A fenti példában a könyvtár egy 1 és 2 pont közötti értéket kell, hogy kapjon, hiszen a döntően elavult, a modern igények kielégítésére alkalmatlan infrastruktúra cseréjét elkezdték, a megvalósítás folyamatban van. A terek rendelkezésre bocsátása megvalósul, de ennek az értékelésére nem kerül sor. A használói igények mérése, értékelése nem történt meg semmilyen szisztematikus formában, így a tények alapján történő döntéshozatal előfeltétele sem áll rendelkezésre. A valóságban nyilván még összetettebben látjuk egy könyvtár infrastrukturális adottságait, így még több szempontot kell mérlegelni, ám elbizonytalanodhatunk, hogy akkor mindezt hogyan lehetne egyetlen számmal kifejezni. Ezért is jobb, ha többen végzik az önértékelést, hiszen úgy nagyobb esély van arra, hogy objektív eredmény szülessen.

2. Hogyan tovább? Lépünk előre az egyes területeken!

A minőségmenedzsment terén tett első lépésként elvégeztük az önértékelést, amely alapján vélhetően képet kaptunk arról, hogy a szervezetünknek mik az erősségei és a gyengeségei. Nehéz megmondani azonban, hogy hogyan tovább, azaz melyek azok a területek, ahol jelentős előrelépésre van lehetőség. Azokban az intézményekben, melyekben csak éppen elkezdtek foglalkozni a minőségmenedzsmenttel, vélhetően nagyon sok hiányosságot sikerült feltárni, és a munkatársak elsősre azt sem tudják, hogy mihez kezdjenek. Ezen a ponton elkezdhetünk mérlegelni és összeállítani egy listát arról, hogy mely területeken tudunk elmozdulni onnan, ahol vagyunk.

A TQM elsősorban egy cselekvések sorában tetten érhető szemléletmód, sokkal kevésbé tevékenység, és még kevésbé adminisztráció. Az egyik területen (pl. a folyamatok) terén elért fejlődés még sok más területen is kamatozni fog, hiszen a TQM elemei egymásra épülő rendszert alkotnak. A KMÉR átdolgozott változatában található egy táblázat, amelyből az egyes kritériumok és alkritériumok közötti belső összefüggésekről tájékozódhatunk.¹⁸ A sokszor egyértelműnek tűnő összefüggések mellett vannak kevésbé könnyen beláthatók is. A KMÉR segítséget nyújt abban, hogy a szervezetünk minőségelvű működését az eddigieknél komplexebben legyünk képesek szemlélni.

Lássunk egy konkrét példát a belső összefüggésekre! A 3.3-as alkritérium, amely a munkatársak bevonásáról és felhatalmazásáról szól, kapcsolatban van az 1.2-es, az 1.3-as, a 3.2-es, a 4.4-es és a 7.1-es alkritériumokkal. Mit jelent mindez a gyakorlatban? Ha előrelépés történik a munkatársak bevonása és felhatalmazása terén (3.3), az lehet a könyvtár vezetésének és működésének fejlesztésében (1.2), a vezetői támogatásban és példamutatásban (1.3), valamint a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésében (3.2) bekövetkező pozitív változások következménye, illetve hatással van a tudásmenedzselésre és az információ belső kezelésére (4.4),



¹⁸ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m., p. 104–105. (2. sz. melléklet: Kritériumok és alkritériumok kapcsolata.)

továbbá pozitív hatást gyakorolhat a munkatársak elégedettségére és motiváltságára (7.1). Ezeknek a belső összefüggéseknek a tanulmányozása mindenképpen segíthet az önértékelés nyomán kibontakozó feladatok áttekintésében és a prioritások meghatározásában. A konkrét elvégzendő tevékenységek megtervezése azonban innentől a könyvtár menedzsmentjének a feladata: intézkedési tervet kell készíteni, és azt szisztematikusan végre kell hajtani.

A következőkben a KMÉR szempontrendszerét követve mutatom be, hogy milyen intézkedések tehetők az egyes területeken a fejlődés elősegítése érdekében. Ez természetesen minden könyvtárnál egyedi, így igyekszem inkább szempontokat adni és néhány gyakorlati példával segíteni az előrelépést a minőségmenedzsment útján.

2.1. Az adottságok fejlesztése

Sok intézmény érzi úgy, hogy nem megfelelő adottságok mellett kell dolgoznia. Kevés a pénz, elavult az infrastruktúra, az épület diszfunkcionális, hiszen eredetileg nem könyvtárnak építették. Hogyan várjam el a munkatársaktól, hogy ennyi pénzért magas minőségű munkát végezzenek? A könyvtáros szakma presztízse olyan alacsony, hogy nem is vesznek minket komolyan. Ismerősek ezek a mondatok? Bizony nehéz helyzetben van egy intézmény, amelytől az adottságai tekintetében előrelépést várnak. Pedig az adottságok is fejleszthetők. A minőségmenedzsment olyan technikákat kínál, amelyekkel akár a jelenlegi – sokszor úgy érezzük, nem túl rózsás – állapotunkban, sőt, akár többletforrások bevonása nélkül is érdemi előrelépés érhető el. Erről lesz szó az alábbiakban a KMÉR adottságkritériumai szerint haladva.

Vezetés

A vezető jelentősége a szervezetben nehezen becsülhető túl. A hétköznapi kommunikáció során gyakran mondjuk, hogy „fejétől búzlik a hal”, utalva arra, hogy rossz vezetéssel könnyen rossz irányt vehetnek a dolgok. A szólás háttérében az a jelenség húzódik, hogy a végső felelősség valóban mindig a vezetőé egy szervezet életében. Ha jól haladnak a dolgok, az biztos, hogy valamilyen mértékben neki is köszönhető. (Ha például a munkatársak a vezető aktív hozzájárulása nélkül érnek el sikereket, akkor abban a vezető érdeme az, hogy hagyja a munkatársait dolgozni.) Ha rosszul működnek a folyamatok, akkor az végső soron a vezetőnek is felróható, még akkor is, ha nem ő maga, hanem egy besztottja követett el hibát. (Például ha arra alkalmatlan emberre delegálta a feladatot, vagy nem ellenőrizte a hibázó munkatárs tevékenységét.) Ezek alapján tehát egyértelmű, hogy a vezetés az egyik kulcsterület a minőségügyben.

A minőségmenedzsment szellemisége alapján működő szervezetekben a vezető fő funkciója, hogy olyan környezetet teremtsen, amelyben a munkatársak kihozzák magukból a maximumot, kreatívak tudnak lenni, és képességeiknek, ambícióiknak megfelelő munkát végezhetnek. Mindehhez fontos, hogy a vezető kézben tartsa a külső partnerekkel való kapcsolatot, továbbá támogató légkört alakítson ki mind a szervezetben belül, mind pedig a külső érintettek vonatkozásában.

Mit tehetünk a minőségmenedzsmentben a vezetés terén? Talán a legfontosabb kérdés: rendelkezik-e a szervezet olyan jövőképpel, amely felé tudatosan halad? *Seneca* szerint „semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart”. Ez a szervezetek életében is így van. Vannak olyan intézmények, amelyek nagyon sok pályázati forrást szereznek, mégsem tudnak igazán sikeresek lenni, komoly eredményeket felmutatni. Ennek gyakran az az oka, hogy a szervezet mindig abba az irányba mozdul, amerre pályázati forrásokat lát, de nincs meg a saját elképzelése arról, hogy honnan hová szeretne eljutni. A jövőkép megfogalmazását követően azt le is kell írunk! Ebbe be kell vonni a munkatársainkat, hogy a jövőkép ne a vezető vagy a vezetőség gondolatait tükrözze, hanem sokkal inkább a kollektíva elképzeléseit. Ekkor

várható el, hogy munkatársaink azonosulni tudjanak a célokkal, és tenni is kívánjanak a jövőképben megfogalmazottak eléréséért.

Meg tudjuk-e fogalmazni a szervezet alapvető értékeit? Tudjuk-e, hogy mi célból működünk, és milyen formában szeretnénk a közösségünk számára értéket teremteni? Jelenleg a források megszerzésének az első számú feltétele az, hogy képesek legyünk elmondani, hogy milyen formában tesszük szebbé, jobbbá, könnyebbé a velünk együttműködő partnereink, a közösségünk tagjainak az életét.

Ezeket az értékeket szintén meg kell tudnunk fogalmazni, és fontos, hogy azokat kommunikáljuk a használók felé is. A könyvtárak küldetésnyilatkozata és jövőképe két, erre a célra (is) szolgáló dokumentum, de ezek mellett nagyon jó fórum a honlap vagy bármilyen papíralapú könyvtárismertető füzet, kiadvány is, amelyet a belépők kezébe adva egyértelműen kommunikálhatjuk feléjük, hogy miben vagyunk a szolgálatukra. A küldetésünk, értékeink kapcsán a legfontosabb, hogy a munkatársaink is tisztában legyenek ezekkel és ezek fontosságával, képesek legyenek velük azonosulni, valamint hogy mindezt a közösségünk számára is egyértelművé tegyünk.

A küldetés és értékek megfogalmazását követően a feladatok megtervezése és az ezek teljesítéséhez szükséges szervezet kialakítása is a vezető feladata. Formalitásnak tűnhet, mégis fontos, hogy a munkatársak tisztában legyenek a feladataikkal és a velük szemben támasztott elvárásokkal. Tekintsük át, hogy a szervezeti ábra (organogram) a valós struktúrát tükrözi-e, a munkaköri leírások pedig fedésben vannak-e az egyes munkatársak feladataival! Ezeknek a dokumentumoknak az aktualizálásával jelentős előrelépés érhető el.

Ugyanez igaz a tervekre (stratégiai terv, munkatervek, projektek terve) és a beszámolókra is. A stratégiai tervben megfogalmazott feladatokat bontsuk le munkatervekre, operatív tervekre, akciókra! Tekintsük át, hogy a működésünk milyen mértékben zajlik a terveink szerint! Ha nem igazán, akkor a terveket is célszerű a megváltozott körülményekhez igazodva aktualizálni, frissíteni. A beszámoló funkciója elsősorban az elvégzett feladatok számbavétele, a szembenézés a sikerekkel és a kudarcokkal. A beszámolókra is hajlamosak vagyunk kötelezően elvégzendő feladatokként gondolni, de ne sajnáljuk az időt és az energiát arra, hogy lelkiismeretesen készítsük el őket!

A vezetésben lényeges funkció a kommunikáció, amely mind a szervezeten belülre, mind pedig azon kívülre irányulhat. Fontos, hogy a vezető, illetve nagyobb intézmények esetében a vezetőség átgondolja, szükség esetén pedig le is írja, hogy az intézmény milyen csatornákon, milyen protokoll alapján kommunikál. Egy igazán sikeres projektet is tönkre tud tenni az elhibázott, és akár egy közepesen sikerest is „el tud adni” a jól sikerült kommunikáció.

A jó vezető, vezetőség kész elismerni a hibáit, és tudatosan törekszik arra, hogy a munkatársak szembesítsék az elvárásaikkal. Ehhez jó eszköz lehet a munkatársi elégedettségmérés vagy a vezető teljesítményértékelésének elvégzése, melynek során kiderülhet, hogy a beosztottak mit várnak a vezetőtől, illetve mennyire elégedettek a munkájával. Az elégedett munkatársak jobban dolgoznak, ezért fontos, hogy a vezető ne érezze gyengeségnek, ha egyes kérdésekben – a szervezet működésének hatékonysága érdekében – enged a beosztottaknak, és tudatosan törekszik arra, hogy megfeleljen az elvárásaiknak. A vezetés egyben példát is jelent, így a kooperációra kész vezető könnyebben várhatja el a dolgozóktól is az együttműködést, a kompromisszumokra való nyitottságot.

A vezető és a könyvtár személyzete, az egymáshoz, a munkához, a feladatokhoz való viszonyulás, a közösen elfogadott értékek rendszere határozzák meg az intézmény szervezeti kultúráját. „A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek különféle szervezeti rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban jelennek meg.”¹⁹ Amennyiben ez még nem történt meg, célszerű felmérni, hogy milyen szervezeti kultúra jellemzi az adott intézményt. A hazai könyvtári menedzsment szakirodalma négyféle szervezeti kultúrát különböztet meg: hatalomkultúrát, szerepkultúrát, feladatkultúrát és személykultúrát. Ezeknek a szakirodalma bőséges, ezért a következő ábra csak egy gyors áttekintést ad a főbb típusokról:

¹⁹ MIKULÁS Gábor. Információs és könyvtári szolgáltatások menedzselése == HORVÁTH Tibor – PAPP István, szerk. Könyvtárosok kézikönyve. 4. kötet. Határterületek. Budapest: Osiris, 2002. p. 303–342. (Osiris kézikönyvek). ISBN 963-389-801-3

Hatalomkultúra	<ul style="list-style-type: none"> • Tekintélyelvű, az irányítás fő eszközét a vezető által birtokolt hatalom jelenti, amely megkérdőjelezhetetlen. A beosztottak függenek a vezetőtől, de bíznak a jóindulatában.
Szerepkultúra	<ul style="list-style-type: none"> • Bürokratikus, amelyben az irányítás fő eszközét a világos keretek, a szabályozottság jelenti. A beosztottak számára a világosan leírt szabályoknak (szerepeknek) való megfelelés a fő érték.
Feladatcultúra	<ul style="list-style-type: none"> • Rugalmas, amelyben a központi értéket a feladatok minél magasabb színvonalon való ellátása jelenti. A beosztottak együtt küzdenek a szervezet elé kitűzött (nemes) célokért.
Személykultúra	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilis, amelyben a személyek egymásért dolgoznak. A központi értékek a harmónia, az emberi kapcsolatok ápolása, az együttműködés és az empátia.

A szervezeti kultúra fő típusai ²⁰

Mivel a vezető fontos feladata a könyvtár működéséhez minél jobb feltételeket biztosítani, célszerű megvizsgálni a vezetőnek a fenntartóval és más partnerekkel való kapcsolatait. A vezető feladata emellett a könyvtár és az érintettek érdekében történő lobbitevékenység. Mindezek miatt ha végeznünk vagy szeretnénk végezni partneri elégedettségmérést, érdemes rákérdezni a vezetővel és a vezetéssel való elégedettségre is.

²⁰ MIKULÁS Gábor, Információs és könyvtári szolgáltatások menedzselése, i. m., p. 320–321.

Teendők

A könyvtár
jövőképének és
főbb értékeinek
a végiggon-
dolása

Fogalmazzuk
meg a
szervezet
küldetését!

A szervezet
terveinek és
beszámolóinak
az áttekintése,
aktualizálása

Szervezetünk
belső és külső
kommunikációs
csatornáinak az
áttekintése

A szervezeti
kultúra
felmérése

„Az egyenlőtlen munkamegosztást belső mobilitással kerüljük el. A nem tervezhető, hirtelen jelentkező feladatok elvégzésére ideiglenes belső átcsoportosítást alkalmazunk. A könyvtár zavartalan működésének elengedhetetlen feltétele, hogy minden munkaterületet – az ott dolgozókon kívül – ismer még legalább 2-3 munkatárs, akik szükség esetén azonnal bevonhatók a helyettesítésbe. A széttagolt elhelyezkedés miatt is különös jelentősége van az intézményen belüli munkatársi mobilitásnak. A meglévő humán erőforrás átgondolt, tervezett átcsoportosításával, megfelelő rotációval, helyettesítési rend kidolgozásával jelentősen javult a szolgáltatások biztosításának feltétele.”²¹



Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár, Eger
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2018

²¹ Másfél évtized a minőségfejlesztés folyamatában [elektronikus dok.]: A Bródy Sándor Könyvtár pályázata a Minősített Könyvtár címre, i. m.

Stratégia

Már korábban is volt szó a szervezet jövőképéről, küldetésének és értékeinek tisztázásáról. A stratégiaalkotás és a tervezés fejlesztése kifejezetten ezt a területet érinti. Amennyiben meg tudjuk mondani, hogy merre szeretnénk haladni, az már fél siker, hiszen innentől csak az oda vezető út lépéseit kell kidolgoznunk. A nyilvános könyvtárnak rendelkeznie kell stratégiai tervvel és az ebből levezetett alacsonyabb szintű tervekkel. A tervezés „[e]lemzési folyamat, amely magában foglalja a jövőre vonatkozó elképzeléseket, meghatározza az elérendő célokat, valamint a célok eléréséhez szükséges alternatív tevékenységsorozatokat, s végül kiválasztja ezek közül a megfelelőt.”²² Ahogyan a minőségmenedzsmentben mindig, itt is az első lépés a döntésekhez szükséges tények, ismeretek, információk összegyűjtése és azok elemzése. A tervezés során felhasználandó ismeretek köre származhat más, felsőbb szintű stratégiákból, általunk összegyűjtött adatokból és a szakirodalomból egyaránt.

Az önértékelés bizonyos értelemben ugyanúgy az adatgyűjtés egyik eszköze, amely végső soron azt a célt szolgálja, hogy képesek legyünk átlátni a saját szervezetünk erősségeit és fejlesztendő területeit (hiányosságait), ezek alapján pedig kijelölhetők és priorizálhatók a feladatok. Az önértékelés tehát tényeket, adatokat szolgáltat ahhoz, hogy lássuk, mi a teendőnk a szervezet fejlesztése érdekében. A stratégiában meghatározott célok alapján mérhető és világos feladatokat kell kijelölni, amelyek a szervezet egésze számára megszabják az egy adott időszakban elvégzendő teendőket.

A stratégiai tervre és a hozzá kapcsolódó elemzésekre ne úgy tekintünk, mint szükséges rosszra, kipipálandó feladatra, hanem sokkal inkább mint egy lehetőségre, amely hosszú távon zsinórmértékül szolgál a fejlesztésekhez és az előrelépéshez! Pontosan ezért fontos, hogy a stratégia valóban a miénk legyen: a vezetőé, a munkatársi kollektíváé és a velünk szorosan együttműködőké. Ezt úgy érhetjük el, ha a munkatársakat a kezdetektől fogva bevonjuk a tervezésbe és a célok

²² SKALICZKI Judit. Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest: Könyvtári Intézet, 2007. 81 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez). ISBN 978-963-201-629-0

kitűzésébe. Könnyebb lesz a stratégia bevezetése, a célok elfogadása, belsővé tétele (interiorizálása), ha a stratégia megvalósítói az első pillanattól kezdve tisztában vannak azokkal az igényekkel, elvárásokkal, amelyekre a terv választ ad, és részt vesznek a megfelelő intézkedések kidolgozásában.

A stratégia egyfelől a megbízható, kiszámítható működést, az értékek megtartását segíti, másfelől pedig lehetőséget ad arra is, hogy a könyvtár képes legyen megújulni, változtatásokat végrehajtani, azaz hatékonyabban reagálni a társadalom elvárásaira.

Nézzünk szembe az elmúlt évek működése alatt tapasztalt tényekkel, és vegyük számba azokat az innovatív ötleteket, amelyeket megvalósítottunk, és amelyek a használóink körében is sikert arattak! Gondoljuk végig, hogy mi volt a sikerek kulcsa! Fontos, hogy a szervezetben olyan környezet alakuljon ki, amely segíti a munkatársakat a kreatív ötleteik kibontakoztatásában és megvalósításában. Tudatosan meg kell teremteni azokat a fórumokat, amelyeken keresztül a munkatársak bátran ki merik mondani az ötleteiket.

Az innovatív ötleteket tudatosan menedzselni kell, hogy minél több eljusson belőlük a megvalósításig, és sikerre lehessen vinni a kreatív megoldásokat. Az ötletek forrása lehet egy nem hasznosított technológiai megoldás vagy egy piaci igény, a végeredmény pedig egy új termékben, egy új szolgáltatásban vagy pedig egy új eljárásban ölthet testet.²³

²³ TÓTH Máté. Innovációmenedzsment a könyvtárban == Könyvtári Figyelő, Ú. f. 29. = 65. (2019) 1., p. 71–80. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: http://epa.oszk.hu/00100/00143/00355/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2019_01_071-080.pdf [Megtekintve: 2020.09.01.]

Technológiavezérelt innováció

Előbb jelenik meg a piacon a még nem hasznosított technológia

Az innováció során a technológia piaci hasznosításának új lehetőségeit keressük

Piacvezérelt innováció

Előbb jelenik meg a piaci igény, amelyhez technológiai megoldás születik

Az innováció során a piaci igények kielégítésére alkalmas technológiát keressük

A piac- és a technológiavezérelt innováció²⁴

Mind a technológia-, mind pedig a piacvezérelt innovációra számos példát találhatunk a könyvtári területen.²⁵ A minőségmenedzsment útját járó könyvtárak jellemzője az innovatív szemlélet, az innovatív megoldások keresése és tudatos megvalósítása. Fontos megjegyezni, hogy a technológiavezérelt innováció is csak akkor hoz sikert a könyvtár számára, ha eredményei találkoznak a használók megfogalmazott vagy látens igényeivel.

Teendők

A könyvtár stratégiai tervének elkészítése

A stratégiai terv alapján a cselekvések megtervezése

Az innováció lehetőségeinek végiggondolása

²⁴ CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet. Versenyképesség – ahogyan a vállalatvezetők látják [elektronikus dok.]. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, 2008. 50 p. (Versenyképesség Kutatás Című Műhelytanulmány-sorozat, 49). Hozzáférhető: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/325/1/49_mht_Chik%C3%A1n-Czak%C3%B3.pdf [Megtekintve: 2020.09.01]

²⁵ TÓTH Máté. Innovációmenedzsment a könyvtárban, i. m., p. 72–74.



„A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata, a stratégiai és működési célok a munkatervekben is megjelennek. A célok megvalósításán a szervezeti egységek és különböző szakmai munkacsoportok dolgoznak. A kapcsolódó feladatok az egyes szervezeti egységek munkaterveibe, illetve az egyes munkatársak munkaköri leírásaiba is bekerülnek.

A 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó stratégiai dokumentum elkészítése előtt az ún. stratégiai koncepciót 2014 júniusában 9 szervezett beszélgetés alkalmával vitattuk meg a kollégákkal. A beszélgetések nyomán elkészült összesítő táblázat a munkatársak által legfontosabbnak ítélt, a könyvtár működését jelentősen befolyásoló tényezőket, illetve mindazokat a területeket, ügyeket, célokat tartalmazta, melyeket – megítélésük szerint – a könyvtári célok és prioritások középpontjába kell állítani. A könyvtár munkatársaival való egyeztetések, beszélgetések gazdagították az anyagot. A stratégia végleges változatát 2014. decemberében a Fővárosi Közgyűlés Emberi Erőforrások és Nemzetközi Kapcsolatok Bizottsága megvitatta és egyhangúlag elfogadta. A végleges dokumentum tartalmát összmunkatársi értekezletek keretében ismertettük meg a munkatársakkal. Azóta a 3i szlogen, valamint a stratégiai célkitűzések használata a könyvtári tevékenységekben és dokumentumokban tudatos és rendszeres. A végrehajtás nyomon követése az éves beszámolóknak történik meg. (A MIT keretében működő Stratégia-elemző munkacsoport pedig 2017 őszén megkezdte a SWOT és PEST/PGTT elemzések felülvizsgálatát.)²⁶

Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, Budapest
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2018

²⁶ A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár szakmai pályázata a Minősített Könyvtár címre [online]. Budapest: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, 2018. Hozzáférhető: http://www.fsze.hu/rolunk/minoseguy/?article_hid=39869 [Megtekintve: 2020.10.01.]



„A szervezeti kultúra része az innováció, valamint a munkatársi kreativitás támogatása. A vezetés az alábbi tényezőkkel segíti ezt elő:

- A vezetés decentralizáltság felé való törekvése, a feladatok delegálása felelősséggel és döntési jogkörrel.
- A projektmunkák és csapatmunka előnyben részesítése.
- Szakirodalmi figyelő rovat – heti rendszerességű ajánló a munkatársak számára a könyvtárak, könyvek, információs technológia, olvasás, kultúrpolitika területéről. Az ajánlót könyvtáros kolléga állítja össze.
- Belső tudásmegosztás támogatása.
- Hobbitevékenységek ösztönzése, mely könyvtári órák, programok, klubok formájában szolgáltatásfejlesztésben támogatja az intézményt.
- Továbbképzés, szakmai napokon való részvétel támogatása, és ösztönzés publikációk írására, előadások megtartására.
- Éves tervezésnél, projektmunkánál brainstorming módszer alkalmazása.
- Nyílt, demokratikus légkör.
- A könyvtár sikereinek közös megélése. A pozitív visszajelzések folyamatos kommunikálása. A szakmai sikerek és pozitív olvasói, használói vélemények a legjobb hatással vannak a kreativitásra.

Az innováció általában kreativitással párosul. Intézményünkben a kreativitás magas foka annak is köszönhető, hogy a vezetőség a munkatársak motivációjára nagy hangsúlyt fektet. Támogató, ösztönző légkörben dolgoznak munkatársaink, a vezetőség különösen figyel arra, hogy mindenki testhez álló feladatokat kapjon.”²⁷

Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ, Gödöllő
Minősített Könyvtár cím pályázat, II. kategória, 2020

²⁷ Minősített Könyvtár cím pályázat szakmai beszámoló [elektronikus dok.]. Gödöllő: Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ, 2020. Hozzáférhető: https://www.gvki.hu/uploaded_files/files/min%C5%91s%C3%A9gir%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1s/Min%C5%91s%C3%ADtett_K%C3%B6nyvt%C3%A1r_C%C3%ADm_GVKIK_Szakmai_besz%C3%A1mol%C3%B3.pdf [Megtekintve: 2020.10.01]

„Az Ötletláda bevezetése lehetőséget biztosít az ötletelésre, újító javaslatok tételére, melyekre a vezetés reagál, véleményt mond. Ennek dokumentációja folyamatos és nyílt. Az innovatív ötletek megvalósítását kísérleti jellegű projektek, tesztelések, illetve hatékonyság-vizsgálatok követik. Az érdekelt felek igényeinek rendszeres a felmérése és bevonásuk a megvalósításba. Felülvizsgáltuk az innovációs folyamatot. A 2016-ban működő Innovációs csoport 3 innovatív szolgáltatásra fókuszált: iDEa Tudóstér, Métisz és E-jegyzetek (SWOT-elemzés készült az innovációs folyamatok fogadtatására), amely a Minőségi Díj sikeres pályázati anyaga volt.”²⁸



Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, Debrecen
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2018

„Az utóbbi évtizedben kiemelt kulcsfogalmak lettek az információs társadalom, informatikai szemlélet, információs és kommunikációs technológiák. Felértékelődött az információ és az információszerezés értéke. A változás legnagyobb hatással a fiatal korosztályt érintette, ennek a korosztálynak a tanulási szokásait, szabadidős tevékenységét, technikai eszközhasználatát változtatta meg erőteljesen. A könyvtárosok felmérései, tapasztalatai szerint pont ez a korosztály marad el legnagyobb százalékban a könyvtárakból, az ő könyvtári jelenlétük erősítése kiemelt feladat. A pályázatban bemutatott innovatív fejlesztésünk legfontosabb célja is a korosztály könyvtárhasználatának erősítése, az újonnan beiratkozott, illetve az újrairatkozó fiatalok számának növelése, a könyvtár mint közösségi hely bemutatása. Kiemelt célunk, hogy a mai kor igényeinek megfelelő készségek és képességek elsajátításában, a megfelelő hiteles információ kiválasztásában, az új technológiák ismeretszerzésre való használatában segítsük a Z- és Alfa-generáció tagjait.



²⁸ A DEENK könyvtári önértékelése [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2018. Hozzáférhető: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/259400/DEENK_MKC_palyazat_hitelesített.pdf [Megtekintve: 2020.10.01.]



Az innováció céljai:

- növeljük a beiratkozók számát a 10–16 éves korosztály körében;
- minél több általános és középiskolát szólítsunk meg, felajánlva az új típusú foglalkozásokat;
- a foglalkozásokat folyamatosan fejlesszük a visszajelzések alapján;
- új típusú foglalkozásokat vezessünk be az igényeknek megfelelően;
- bővítsük a digitális eszközparkot;
- a digitális eszközök segítségével megtartott foglalkozások módszertanát megismertessük a Csongrád megyei könyvtárosokkal, illetve valamennyi érdeklődő könyvtárossal;
- egyre több kollégát vonjunk be az új módszerek használatába, ezzel is növelve a könyvtárosok digitális kompetenciáját;
- növeljük az intézmény jó hírét, elismertségét.

Távolabbi cél: az idősebb (50+) korosztály számára is egyre több foglalkozást készítsünk, segítve a mobileszközökkel való megismerkedést, a magabiztos eszközhasználatot, hogy a későbbiekben az e-ügyintézés menetébe is könnyebben, bátrabban bekapcsolódjanak. (Könyvtárunk több éves tapasztalattal rendelkezik a nyugdíjasoknak szervezett számítógépes tanfolyamok lebonyolításában.)

Eredmények: Az országos statisztikai adatok figyelmeztettek arra bennünket, hogy a 10–16 éves korosztályra nagyobb figyelmet kell fordítanunk. A hagyományos könyvtári foglalkozások mellett az új technikai eszközökre épített rendezvényekkel ennek a korosztálynak az igényeit kívánjuk kielégíteni. A foglalkozások mellett a korosztály számára vonzó terek kialakításával is szeretnénk több fiatalot könyvtárba csalogatni. A digitális eszközök használatával megtartott foglalkozások sikerét látva önálló tini-könyvtárat alakítottunk ki.

A Stefánián lévő fiókkönyvtár teljes felújításával – mely a fiatal korosztály igényeinek megfelelően rendeztünk be: modern dizájnnal, korszerű felszerelésekkel – rendelkezésünkre áll még egy olyan tér, mely maximálisan alkalmas a foglalkozások megtartására, a fiatalok bevonására.”²⁹

Somogyi Károly Megyei és Városi Könyvtár, Szeged
Könyvtári Minőségi Díj pályázat, 2019

²⁹ Pályázat a Könyvtári Minőségi Díj elnyerésére. [elektronikus dok.]. Szeged: Somogyi Károly Városi és Megyei Könyvtár, 2019. Hozzáférhető: http://www.sk-szeged.hu/documents/10157/28109/minosegi_dij_2019.pdf/98ca7a30-9593-49f3-a8af-8194fac885cc [Megtekintve: 2020.10.01.]

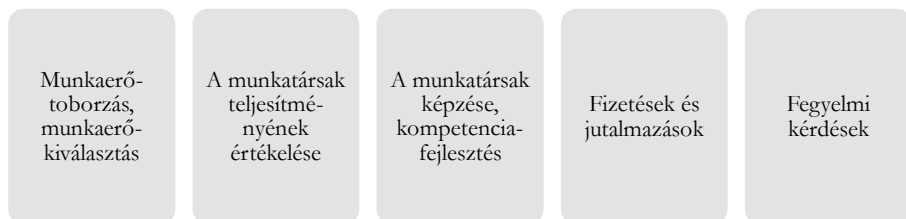
Munkatársak

A munkatársak, a könyvtár személyzete jelenti az intézmény legfontosabb erőforrását. A személyes kompetenciák, az emberek motivációi, képességei és készségei döntő hatással bírnak a szervezet sikerességére. Ez nemcsak a könyvtárakban és a kulturális intézményekben van így, hanem valamennyi tudásintenzív szervezetben.

Amilyen értékes az emberi erőforrás, egyúttal a legtöbb probléma okozója is, ezért kiemelt figyelmet igényel. Jellemzően csak a nagyobb intézményekben van személyzeti ügyekkel foglalkozó szervezeti egység, a funkció azonban a legkisebb, egyfős intézményekben is jelen van, még akkor is, ha az nem feltétlenül tudatosul a vezetőben.

A vezetésnek rendelkeznie kell egy olyan humánerőforrás-stratégiával, amely összhangban van a könyvtár stratégiai tervével. A HR-stratégiának a humánerőforrás-gazdálkodás valamennyi területére ki kell terjednie.

Humánerőforrás-menedzsment



A humánerőforrás-menedzsment részterületei³⁰

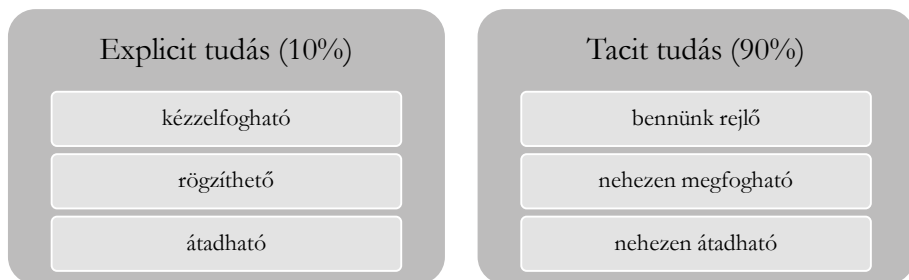
Egy munkatársi tudástérkép készítésével gyorsan képet alkothatunk a dolgozók rejtett (tacit) és explicit tudásáról, arról, hogy milyen tudás hiányzik az intézményből, valamint arról, hogy a rendelkezésre álló szellemi erőforrás milyen mértékben hasznosul. Kevésbé kitarulkozó személyiségű munkatársaknál gyakran „szunnyadnak” olyan tudástartalmak, amelyek kiaknázzhatók lennének a szervezet hatékonysága érdekében, de tudatos felmérés hiányában ezek rejtve – így pedig kihasználatlanul – maradnak.

³⁰ MIKULÁS Gábor, Információs és könyvtári szolgáltatások menedzselése, i. m., p. 322–326.

Kisebbségi intézményekben, pár fős szervezetekben a tudatos felmérés nem egy kérdőíves vizsgálatot jelent, hanem a kompetenciákról szóló személyes beszélgetéseket. Ennek előfeltétele egy olyan közvetlen légkör kialakítása, amelyben a munkatársak hajlandóak megosztani egymással a tudásukkal, képességeikkel, érdeklődésükkel kapcsolatos információkat. Nagyobb intézményekben célravezetőbb és áttekinthetőbb egy kompetenciákról szóló, előre rögzített kérdéseket tartalmazó kérdőíves felmérés végzése.



A tudástérkép elkészítése során módszeresen arra kell törekedni, hogy a rejtett tudástartalmak is felszínre kerüljenek, ugyanis jellemzően ezek képezik egy-egy dolgozó tudásának a nagyobb részét.³¹ Mivel az explicit tudás megragadása sokkal könnyebb, a szervezetek jellemzően ezzel vannak tisztában, és kevésbé ismerik a dolgozóik felszín alatt rejtőző képességeit.



Az explicit és a tacit tudás³²

A munkaerő toborzása és kiválasztása terén nagy segítséget jelent egy tudástérkép. A hiányzó kompetenciák megszerzésének fő útja – a toborzás és kiválasztás mellett – a munkatársak képzése. A HR-stratégiának ezéért

³¹ HRABOVSKAI Katalin. Mobilizálni a láthatatlant: A tacit tudás menedzselésének aktuális kérdései == Tudásmenedzsmet, 10. (2009) 1., p. 3–13. ISSN 1586-0698. Hozzáférhető: http://epa.oszk.hu/02700/02750/00022/pdf/EPA02750_tudasmenedzsmet_2009_01_003-013.pdf [Megtekintve: 2020.09.01.]

³² ÓVÁRI Nóra. Tudásmenedzsmet – a szavakba önthető tudás == GIKOF Journal, 6. (2008) 6., p. 13–17. ISSN 1588-9130

tartalmaznia kell egy képzési tervet is, amelyben körvonalazzuk, hogy a céljainkhoz milyen készségekre és kompetenciákra van szükség, és azokra az intézmény milyen formában tesz szert.

A munkatársak elvárják a teljesítményük értékelését. A népszerű motivációelméletek szerint a munkatársakkal szembeni egyértelmű elvárások megfogalmazása, illetve az elvégzett munka utáni megerősítés vagy akár az odafigyelést jelző kritika is pozitívan hat a munkateljesítményre. Végezzük el a munkatársak világos szempontrendszer szerinti értékelését évente legalább egyszer! A szempontrendszer kialakítása szintén fontos feladat. Ennek kapcsán lehet sort keríteni arra is, hogy a vezetőt is értékeljék a beosztottak. A munkára vonatkozó egyértelmű visszajelzés minden munkatárs alapvető szüksége, és egyben saját fejlődésének egyik kulcsa. A teljesítményértékelés jövője az úgynevezett „360 fokos” értékelés, melynek során a saját munka értékelését, továbbá a vezető, a munkatársak és a könyvtárlátogatók (partnerek) véleményét is figyelembe vesszük.

A jutalmazás és a fegyelmezés kérdésében a közgyűjteményi dolgozók közalkalmazotti státuszának 2020. évi megszűnése³³ miatt nagyobb szabadságot kap a munkáltató, a merev fizetési kategóriától el lehet térni, hogy a bérek jobban tükrözzék a munkavállaló által az intézmény számára teremtett értéket. Vizsgáljuk meg, hogy a bérek mennyire állnak összhangban a szervezet céljaival, a fizetések tükrözik-e a munkavállalók teljesítményét és feladataik fontosságát! A fegyelmezés formális eszközeit a kollektív szerződés tartalmazza (ha létezik ilyen az intézményben). Amennyiben a szervezetben túlságosan sok fegyelmezési kérdés merül fel, az mindenképpen felveti a vezetők felelősségének a kérdését is.



Korábban már érintettük a motiváció fontosságát. A munkahely megtartásához sokkal kisebb teljesítmény is elegendő, mint amire a munkavállaló ténylegesen képes. A motivált munkavállaló hatékonyabban dolgozik, és jobban is érzi magát. A motiváció eszköztársa igencsak bőszeges, most csak egyetlen kérdést ragadok ki, amely talán az egyik legfontosabb: a részvétel

³³ 2020. évi XXXII. törvény a kulturális intézményekben foglalkoztatottak közalkalmazotti jogviszonyának átalakulásáról, valamint egyes kulturális tárgyú törvények módosításáról == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer. Hozzáférhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000032.tv> [Megtekintve: 2020.09.01]

fontosságát. Gondolkozzunk el a következőkön! Milyen módon és milyen mértékben vehetnek részt a munkatársak a döntésekben? Vannak-e olyan területek, amelyeken a részvétel lehetőségének biztosításával növelhető lenne a munkatársak elkötelezettsége? Vannak-e olyan területek, amelyeken a részvétel lehetőségének biztosításával növelni lehetne a döntések hatékonyságát? Annak érdekében, hogy elősegítsük a motivációt és a munkatársak minél szélesebb körű bevonását, ösztönzési stratégiát készíthetünk.

Teendők

Humán-erő-
forrás-stratégia
készítése

Szervezeti
tudástérkép
készítése

Munkatársak
teljesítmény-
értékelése

Végiggondolni
a munkatársak
döntésekben
való
részvételének
lehetőségeit

Ösztönzési
stratégia
kidolgozása

„Fontosnak tartjuk a tanuláson alapuló munkakultúra elősegítését és meghonosítását. A munkatársak »Útinapló«, azaz egyfajta beszámoló keretein belül adnak számot a szakmai tapasztalatokról és élményekről, amit a közös meghajtón minden kolléga számára elérhetővé teszünk. [...] A tapasztalatok megosztására, disszeminációjára több fórumon is lehetőséget biztosítunk. Munkatársi értekezletek, egyesületi összejövetelek, szakmai napok fontos fórumai a tudásmegosztásnak.”³⁴



Balassi Bálint Megyei Könyvtár, Salgótarján
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2020

³⁴ A Balassi Bálint Megyei Könyvtár pályázata a Minősített Könyvtár címre [elektronikus dok.]. Salgótarján: Balassi Bálint Megyei Könyvtár, 2020. Hozzáférhető: http://bbmk.hu/files/download/letoltheto_dokumentumok/bbmk_minositett_konyvtar_cim_palyazat_2020.pdf [Megtekintve: 2020.10.01.]

Együttműködés, partnerek, erőforrások

A partnerkapcsolatok egyre nagyobb jelentőségű erőforrást jelentenek valamennyi szervezet, így a könyvtárak számára is. A partnereinkkel való szoros együttműködések nyomán kialakuló szinergikus hatások megsokszorozhatják a humán, a pénzügyi, valamint az információs és infrastrukturális erőforrások hasznosíthatóságát. A rendelkezésre álló gazdasági, humán és ügyfél-töke minél nagyobb hatékonysággal történő hasznosítása, működtetése általában a közgyűjtemények, köztük a könyvtárak mint közpénzből gazdálkodó intézmények alapvető felelősségi körébe tartozik.

A könyvtárak és általában a társadalomban vagy a gazdaságban működő szervezetek működésének a célja, hogy valamilyen értéket teremtsenek a rájuk bízott erőforrásokkal való minél hatékonyabb gazdálkodás révén. Ennek érdekében tisztában kell lennünk azokkal az értékekkel, amelyeket képesek vagyunk és szándékunkban áll megteremteni, és azokkal a személyekkel, szervezetekkel, amelyek számára értéket tudunk teremteni.

Először tehát a legfontosabb, hogy számba vegyük a partnereinket, és tekintsük át, hogy milyen értéket hozunk létre a számukra. A legfontosabb partnereink a használók, őket érdemes célcsoportonként vagy valamilyen csoportosításban kezelni. Ezenkívül ott vannak a társadalmi és a gazdasági szereplők, azok a partnereink, akikkel együttműködünk, akiknek közvetve vagy közvetlenül szolgáltatunk, vagy akiknek a szolgáltatásait mi vesszük igénybe.³⁵

Projektek megvalósítása során különösen fontos sorra venni azokat a szereplőket, akik valamilyen formában kapcsolódnak a projekthez, majd elemezni a (személyes) érintettségük mértékét, azt, hogy mennyire támogatják a projektet, valamint a befolyásuk mértékét. Egy ilyen mátrix segíthet abban, hogy kidolgozzunk egy stratégiát arra, hogy meggyőzzük a projekt érintettjeit a céljaink támogatásáról (vagy legalább arról, hogy ne akadályozzák a céljaink megvalósítását).³⁶

³⁵ VIDRA SZABÓ Ferenc. Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Budapest: Könyvtári Intézet, 2008. 143 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez). ISBN 978-963-201-632-0

³⁶ GARAJ Erika. Projektmenedzsment [online]. Tatabánya: EDUTUS Főiskola, 2012. Hozzá-

A használók a partnerek egy különleges körét jelentik, hiszen szolgáltatásaink őket közvetlenül és jelentős mértékben érintik. Teremtünk meg a lehetőséget annak, hogy a használók közvetlenül is részt vegyenek a döntési folyamatokban! Magyarországon az elmúlt években kidolgozták a közgyűjtemények és a közművelődési intézmények társadalmiasított működésének modelljét, amely az érintettek tájékoztatásától a velük való konzultáción, a bevonásukon, az együttműködésen keresztül egészen a felhatalmazásukig terjed. A társadalmiasítás szakirodalma alapján gondoljuk végig, hogy ezen a skálán hol helyezkedik el az intézményünk, és mit tudnánk tenni a társadalmiasítottabb működés érdekében!³⁷ A társadalmiasított működés lépéseit szemlélteti a következő ábra:

férhető: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01s04.html [Megtekintve: 2020.09.01.]

³⁷ Erre vonatkozóan javasolt tanulmányozni a Cselekvő Közösségek projektben elkészült módszertani útmutatót: ARAPOVICS Mária [et al.], szerk. A kulturális intézmények társadalmiasított működési módja: Módszertani útmutató a közösségi részvételen alapuló működtetéshez. Szentendre – Budapest: Szabadtéri Néprajzi Múzeum – NMI Művelődési Intézet – Országos Széchényi Könyvtár, 2019. 225 p. ISBN 978-615-5123-73-3.

1. lépés	• A közösségi részvételi működéshez szükséges folyamat (társadalmiasított működési mód) előkészítése
2. lépés	• Az érintett szereplők, partnerek azonosítása
3. lépés	• A kívánatos részvételi szint kiválasztása
4. lépés	• Közösségi részvétel a döntéshozatal folyamatában
5. lépés	• A közösségi működés összehangolt céljainak és eszközeinek megvalósítása
6. lépés	• A közösségi működés megjelenítése az intézményi dokumentumokban
7. lépés	• A közösségi részvételen alapuló működés megszilárdítása

A társadalmiasított működés lépései³⁸

A társadalmiasított működés elősegítése érdekében kulcsfontosságú a partnereinkkel való hatékony kommunikáció megteremtése. Készítsünk egy külső kommunikációs tervet, amelyben áttekintjük és kijelöljük, hogy milyen csoportokkal, milyen fórumokon, milyen szabályok szerint kommunikálunk! Különösen fontos napjainkban a honlapon és a közösségimédia-felületeken való kommunikáció, hiszen a partnereink többsége az intézményünkről való első benyomását ezeken a felületeken szerzi. Szintén át kell gondolnunk a belső kommunikációt, azaz azt, hogy a vezetők üzenetei eljutnak-e a beosztottakhoz, és hogy a munkatársak ötletei, javaslatai, üzenetei eljutnak-e a feletteseikhez. A belső kommunikáció fejlesztésével jelentős mértékben növelhető egy szervezet működésének hatékonysága.

³⁸ ARAPOVICS Mária [et al.], szerk. A kulturális intézmények társadalmiasított működési módja, i. m., p. 27–38.

A szolgáltató közösségnek és az intézmény fenntartójának egyaránt alapvető elvárása a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása, kiaknázása. A humán erőforrás mellett a könyvtár gazdasági erőforrásokat is kezel, amelyek egy része pénzben, más részük az infrastruktúra rendelkezésre állásában nyilvánul meg.

A humán erőforrás hatékony kiaknázásának lehetőségeiről már szó esett a munkatársakkal kapcsolatban. A tudásátadás és -menedzsment rendjének kialakításával jobban hasznosulhat a rendelkezésre álló tudás-vagyon, és egyben növekedhet a munkatársak elégedettsége, munkateljesítménye, ennek következtében pedig a könyvtárhasználók elégedettsége is. A pénzügyi erőforrások jellemzően szűkösek, ám soha ne felejtjük el, hogy a könyvtár közpénzből gazdálkodik, melyet arra kap, hogy önkormányzati vagy állami feladatokat lásson el. Gondoljuk végig, hogy a közpénzek felhasználása maximális hatékonysággal történik-e! Egy költség-hatékonysági elemzés elvégzése nyomán felmerülhetnek olyan fejlesztési lehetőségek, amelyekkel növelhető a rendelkezésre álló erőforrások kiaknázásának hatékonysága.

Az infrastruktúra (különösen az épület) a könyvtárakban jellemzően olyan erőforrás, melynek hasznosítása különösen nagy felelősséget ró az intézményre. Gondoljuk végig, hogy vajon valamennyi használói réteg számára könnyen megközelíthetők-e a könyvtári terek! Sok olyan, mozgási nehézségekkel bíró használó van, akiknek a bejutása több odafigyeléssel jelentős mértékben megkönnyíthető.

Teendők

Partnerlista készítése

Érintett-elemzés elvégzése a projektek kapcsán

A belső kommunikáció és a tudásátadás útjainak kidolgozása

Társadalmi-asított működési modell kidolgozása

Költség-hatékonysági elemzés



„Jó példa erre az EFOP 4.1.8 azonosító számú projekt kapcsán történt felújítás és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásfejlesztés. A projekt arról szólt, hogy úgy újítjuk fel a belső tereinket, és alakítunk ki külön bejárátú oktatóteret, hogy a kialakított terek multifunkciósak legyenek: kiszolgáljanak minden korosztályt, minden típusú tevékenységet kötött keretek között és a szabadidőben is. Miután az egyik legfontosabb célcsoportunk az általános iskolás korosztály volt, egyértelmű volt, hogy végzünk egy mérést azt illetően, hogy ők milyen változtatásokat tartanak szükségesnek, nekik milyen szempontjaik vannak a használatban, és milyen szolgáltatásokat hiányolnak vagy javasolnak. Külön mértük a pedagógusok véleményét, és külön a gyerekekét. Nyilván a felújítással kapcsolatban a fenntartó önkormányzattal is egyeztettünk, ez természetes. De a tervek elkészítésénél, és a beszerzések előkészítésénél nagy hasznunkra voltak azok a kapcsolatok is, amelyeket előző projektek kapcsán vállalkozókkal építettünk ki, mert véleményezték a terveinket, és ezzel segítették a minél hatékonyabb fejlesztést.”³⁹

Mórahalom Város Önkormányzat
Tóth Menyhért Városi Könyvtár és Közösségi Ház
Minősített Könyvtár cím pályázat, III. kategória, 2020

³⁹ Mórahalom Város Önkormányzat Tóth Menyhért Városi Könyvtár és Közösségi Ház szakmai beszámolója a Minősített Könyvtár cím elnyerésére készített pályázatához [elektronikus dok.]. Mórahalom: Mórahalom Város Önkormányzat Tóth Menyhért Városi Könyvtár és Közösségi Ház, 2020. Hozzáférhető: http://konyvtar.morahalom.hu/dokumentumok/2020/szakmai_beszamolo_morahalom.pdf [Megtétekintve: 2020.10.01.]

Folyamatok

Minden szervezetben, így a könyvtárakban is számos folyamat van jelen a mindennapi működés során. Az egyes tevékenységek egymásutánjából, belső és külső erőforrások felhasználásával egy-egy folyamat áll össze, amely egyértelmű kimenettel bír. A folyamatoknak is a könyvtár alapvető céljainak, küldetésének megvalósítását kell szolgálniuk. A KMÉR alapján a következő folyamattípusokat különböztetjük meg:

1. az intézmény küldetését és stratégiáját megvalósító főfolyamatok;
2. a szervezet irányítására vonatkozó vezetési folyamatok;
3. a szükséges források menedzselésére szolgáló támogató folyamatok.

A fentiek közül kerülnek ki az ún. kulcsfolyamatok, amelyek alapvető fontosságúak a könyvtár működése szempontjából. A folyamatok menedzselésének három fontos fázisa van:

1. a folyamatok azonosítása;
2. a folyamatok működésének szabályozása;
3. a folyamatok állandó fejlesztése.

A témával kapcsolatban a könyvtári területen is bőszeges szakirodalom áll rendelkezésre.

A szakirodalomra vonatkozóan is elsősorban a KMÉR tekinthető kiindulópontnak, hiszen a 7. sz. mellékletben közölt válogatott irodalomjegyzék mind a tágabb értelemben vett minőségmenedzsment megismeréséhez, mind pedig kifejezetten a könyvtári területen való alkalmazásához találunk szakirodalmat, amihez hozzáférhetünk a Könyvtártudományi Szakkönyvtárban. Amennyiben elbizonytalanodtunk, hogy vajon a mi intézményünkben lévő folyamatok közül mi hova sorolható, célszerű áttekintenünk a Minősített Könyvtár címet elnyert intézmények gyakorlatait. A nyertes pályázatokat, amelyekben számos jó gyakorlatot tanulmányozhatunk, a Könyvtári Intézet *Minőségmenedzsment* oldaláról kiindulva érhetjük el.⁴⁰



⁴⁰ A Könyvtári Intézet honlapja. Minőségmenedzsment oldal [online], i. m.

A folyamatok azonosítása és szabályozása (lépéseik meghatározása) azért szükséges, hogy tudatosuljon, hogy milyen munkák különíthetők el, és azokhoz milyen felelősségi körök társulnak. Szintén a tudatosítás az előfeltétele a folyamatok állandó javításának.⁴¹ A folyamatmenedzsment módszereinek kiválasztásához és alkalmazásához rendkívül sokszínű megoldások kínálkoznak, e tekintetben figyelembe kell vennünk a könyvtár működési módját (méretét, szervezet- és minőségkultúráját).

A folyamatok szisztematikus áttekintését és rendszerbe foglalását követően feltehetjük a kérdést: vajon a lehetőségekhez mérten mindent a legnagyobb hatékonysággal végzünk? Vajon a folyamatok jelenlegi működése a legmegfelelőbb a szolgáltató közösség számára? Nem minden folyamat a külső használók felé irányul, hiszen léteznek olyan folyamatok is, amelyeknek a használói a szervezeten belül vannak. Tudatosan keressük azokat a pontokat, amelyekből kiindulva pozitív változások kezdeményezhetők!

Az intézmény folyamatainak azonosítását követően elemezzük, hogy milyen kockázatokkal kell számolnunk a működés során (kockázatelemzés)! A kockázatok elemzése, a lehetséges veszélyekkel való tudatos szembenézés növeli az intézmény ellenálló képességét, amennyiben ezek a negatív események bekövetkeznének. Az egyes folyamatok működési kockázatának szintje is alapvetően befolyásolhatja a folyamatszabályozáshoz alkalmazott módszereket.

A folyamatokba be kell építeni azokat a mérési és ellenőrzési pontokat, amelyeken keresztül a hibák felismerése és azok javítása rutinszerűvé válik. Erre jó példa a panaszkezelési szabályzatok készítése, ami növeli a legfontosabb partnereink, a könyvtárhasználók által jelzett problémákra adott válaszok hatékonyságát. A panaszkezelési szabályzat kiterjed a szóban és az írásban tett panaszokra egyaránt, és biztosítja, hogy minden, a könyvtár irányába tett észrevételt, negatív kritikát, építő javaslatot vizsgáljanak, hozzájárulva a szolgáltatások minőségének emeléséhez.

Végül vizsgáljuk meg, hogy a folyamataink összhangban vannak-e a partnerintézmények, valamint a beszállítóink folyamataival! A partnerek folyamatainak összehangolása hozzájárul a velük való kapcsolatok építéséhez, a kölcsönös elégedettség növeléséhez. A könyvtárak esetében jellemző példa a bibliográfiai rekordok cseréje és a digitalizált tartalmak több fóru-

⁴¹ KÖVESI János – TOPÁR József, szerk. A minőségmenedzsment alapjai. Budapest: Typotex, 2006. 252 p. ISBN 963-9664-11-1

mon való megjelenítése, illetve a könyv- és a folyóirat-beszerzések, de ezeken az eseteken kívül is számos, a partnerekkel összehangolandó folyamat létezik, melyeket tudatosan azonosítanunk kell és felül kell vizsgálnunk a lehető leghatékonyabb működés érdekében.

Teendők

A fő-, a vezetési- és a támogató folyamatok azonosítása

A kulcsfolyamatok azonosítása

A folyamatok hatékonyságának vizsgálata

Ellenőrzési pontok beépítése a folyamatokba

A folyamatok összehangolása a partnerek folyamataival

„Új módszerekkel készült a folyamatábrázolás, a folyamatok felülvizsgálatát egész évben ütemezetten, tervezetten valósítjuk meg. A kollégák külön úrlapon tehetnek javaslatokat a folyamatok fejlesztésére. A beérkezett javaslatokat folyamatgazdákhöz rendeljük a folyamatos fejlesztés érdekében. [...] A kulcsfolyamatok a stratégiai célokhoz igazodnak. A leírt folyamatok erőforrását meghatároztuk. [...] Minden folyamatra vonatkoztatva elvégeztük a folyamatgazdák kijelölését. Frissülnek a folyamatgazdai megbízások, amik részletezik a folyamatgazdák feladatait. [...] A folyamatleírások és az ábrák készítésében, felülvizsgálatában a munkatársak is részt vesznek. [...] A folyamatokba ellenőrző pontokat illesztettünk. A felülvizsgált folyamatoknál már vannak konkrét mutatók és célértékek meghatározva, melyek megkönnyítik a teljesítményértékelést. [...] A kiválasztott problémás folyamatokra problémamegoldó módszereket alkalmazunk (problémafa, halszákladiagram). Kockázatelemzésekkel a kulcsfolyamatainkat szükséges kiegészíteni. [...] A méréseket konkrét beavatkozások követik.”⁴²



Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, Debrecen
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2018

⁴² A DEENK könyvtári önértékelése [elektronikus dok.], i. m.



„A könyvtári munkafolyamatok azonosítása a GVKIK-ban megtörtént és meghatároztuk a hozzájuk rendelt teljesítménymutatókat is, melyeket rendszerbe foglaltunk. A mutatók kialakítása során több szempontot vettünk figyelembe:

- a mutatóhoz tartozó adatgyűjtés legyen minél egyszerűbb;
- a mutató kulcsterületekről adjon információt;
- a mutató értékelhető és valóságos adatokból épüljön fel;
- a mutatók öleljék fel a könyvtár működésének minden területét.”⁴³

Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ, Gödöllő
Minősített Könyvtár cím pályázat, II. kategória, 2020

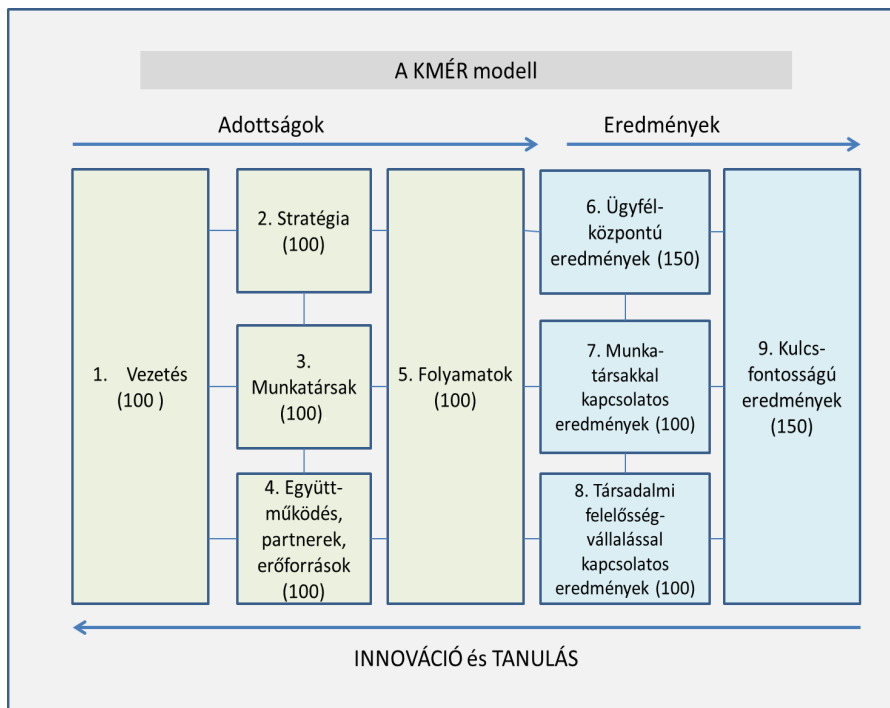
⁴³ Minősített Könyvtár cím pályázat szakmai beszámoló [elektronikus dok.], i. m.

2.2. Az eredmények javítása

A KMÉR azt feltételezi, hogy egy szervezet teljesítményének kiválósága alapvetően a működés öt területének, illetve azok irányításának függvénye. Ezt az öt területet fedik le a már tárgyalt adottságkritériumok. Felmerül újra a logikus kérdés: az adottságkritériumok javítása automatikusan maga után vonja az eredmények javulását? A válasz: igen is, és nem is. A KMÉR számos belső összefüggést tartalmaz, ami azt jelenti, hogy egyes kritériumok és alkritériumok fejlesztésével más területeken is várható előrelépés. Ugyanakkor célszerű kifejezetten az eredménykritériumokra is összpontosítani, hiszen az e területeken végzett mérések fontos adatokat szolgáltathatnak a teljes szervezet teljesítményének javításához.

Az önértékelés során az eredménykritériumok eredményeit áttekintve meghatározzuk a fejlesztendő területeket (ezek közül is kiemeljük a stratégiánk megvalósítása szempontjából mértékadókat). Amennyiben a kiválasztott területeken változásokat kívánunk elérni, akkor az adottságainkon kell változtatnunk, tehát módszereket, hatékony beavatkozási lehetőségeket kell keresnünk az eredményeket befolyásoló adottságok tekintetében.

Ezek után beavatkozunk, értékeljük a beavatkozás (módosítás) hatását, eredményét. Amennyiben visszaigazolást nyer, hogy az alkalmazott módszerek az érintett adottságok működését az elvártnak megfelelően befolyásolják, akkor bevezetjük, alkalmazzuk őket. Amennyiben nem volt hatásos a változtatás (innováció, módosítás, tanulás), akkor keressük az újabb, eredményesebb változtatás lehetőségét!



A KMÉR-modell a CAF-modell felhasználásával⁴⁴

Az eredménykritériumokkal összefüggésben tehát elsősorban az állandó mérésről kell foglalkoznunk, hiszen ez alapján fogjuk megítélni, hogy valóban jó irányba haladunk-e a szervezetfejlesztés során.

Először tehát meg kell határozni, hogy az egyes szolgáltatásokhoz kapcsolódóan milyen adatokat, milyen forrásból és milyen módszerrel gyűjtson az intézmény. Az ismételt mérés után már fel tudjuk állítani azt a tendenciát, amely alapján látható lesz, hogy az intézkedések hatására történt-e pozitív változás a szervezet működésében, adottságaiban, életében vagy a szolgáltatások használatában. Ha az eredmény pozitív változás, az azt jelenti, hogy az eredmények figyelembevételével végrehajtott intézkedések beváltották a hozzájuk fűzött reményeket. Ha negatív változás vagy stagnálás tapasztalható, akkor vélhetően nem volt megfelelő az előző mérések alapján történt beavatkozás, vagy olyan környezeti változások következtek

⁴⁴ Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere, i. m., p. 13.

be, amelyek nyomán negatív változások indultak el. Ilyen esetekben le kell vonni a következtetéseket, azaz el kell dönteni, hogy változtassunk-e az adott szolgáltatás működtetésén vagy sem.

Tekintettel arra, hogy a könyvtári szervezet nem zárt rendszer, hanem kapcsolatban van más szereplőkkel, külső tényezőkkel, előfordulhat, hogy egy visszaesés elsősorban nem a saját működésünknek, hanem a külső környezeti hatásoknak köszönhető. Például ha nyugdíjba megy az a pedagógus a település iskolájából, aki mindig elvitte a gyerekeket a könyvtárba, miközben az utódja nem helyez erre akkora hangsúlyt, az külső körülmény, viszont ez nem jelenti azt, hogy a könyvtárosoknak ne lenne tennivalójuk. Ebben a konkrét esetben például új utakat, csatornákat kell keresni az iskolások könyvtárhasználóvá nevelésére. A méréssel és a visszaesés okainak megtalálásával nyílik lehetőség arra, hogy felismerjük a problémákat, és azokra módszeresen keressük a válaszokat.

Az eredményeket nyomon követhetjük empirikus kutatásokkal vagy a szervezet által más célokra gyűjtött adatok (pl. statisztikák) figyelésével egyaránt.

Az eredménykritériumok összefoglalásánál, prezentálásánál fontos szempont, hogy a mérések, adatok, statisztikák adataira támaszkodjunk! Ne anekdotikus megállapításokat tegyünk, hanem a mért adatok, trendek bemutatására, elemzésére és a következtetések levonására szorítkozzunk! Határozzuk meg az adatok és tények alapján a fejlesztés szükséges területeit! Ennek módja legyen konkrét, stratégiai szemléletet közvetítő.

Ügyfélközpontú eredmények

Az ügyfelek elégedettségének mérése a legegyszerűbb formában egy felhasználói igény- és elégedettségvizsgálattal történik. Miért kell az elégedettség mellett az igényeket is mérni? A cél az, hogy a használók számára lehetőséget teremtsünk arra, hogy szervezett formában visszajelzést adjanak nekünk, és megfogalmazzák az ötleteiket. Ez egyrészt azért fontos, mert ezáltal is jelezzük, hogy fontosak a számunkra, másrészt pedig így nagyobb esély van arra, hogy ne vesszenek el a könyvtárunk fejlesztésével kapcsolatos ötletek. Természetesen nem kell minden ötletet megfogadni, nem is teljesíthetjük a használóink, partnereink valamennyi kívánságát. Annyi azonban mindenképpen elvárható, hogy minden felmerülő ötletet, jobbító szándékú kritikát, reklamációt megfontoljunk, ennek pedig feltétele, hogy ezek eljussanak hozzánk.

A mérés történhet hagyományos kérdőíves formában, jóllehet nem minden esetben ez a leginkább célravezető módszer. Kisebb intézményekben a megfigyeléssel történő adatgyűjtés, valamint az interjúk készítése akár fókuszcsoportos, akár egyéni formában szintén hatékony lehet. A kutatás módszertanára vonatkozóan számos szakirodalmi forrás áll rendelkezésre, amelyek tanulmányozásával szakszerűen el tudunk végezni egy felhasználói igény- és elégedettségfelmérést.⁴⁵

Okkal feltételezhetjük, hogy az elégedett ügyfelek szívesebben jönnek a könyvtárba, és szívesebben veszik igénybe a szolgáltatásainkat, ezért a statisztikai adatszolgáltatás miatt egyébként is gyűjtendő felhasználói, használati adatok alapján is tudunk következtetni az elégedettségre.



Sokféleképpen gyűjthetünk adatokat az ügyfelekkel kapcsolatos eredményekhez, de ne feledjük, soha nem a felmérésekből kirajzolódó adatokra kell összpontosítanunk, hanem arra, hogy milyen cselekvésekkel tudjuk elősegíteni a fejlődést. Kimutathatjuk például, hogy a szolgáltató közösségünk 18%-a beiratkozott tag a könyvtárban. Nem rossz! Mindjárt utána megállapítjuk, hogy

⁴⁵ VIDRA SZABÓ Ferenc. A használók elvárásának és elégedettségének kérdőíves vizsgálata a könyvtárakban == Könyvtári Figyelő, Ú. f. 13. = 49. (2003) 4., p. 735–753. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: https://epa.oszk.hu/00100/00143/00344/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2003_4_735-753.pdf [Megtekintve: 2020.09.01.]

10 éve ugyanez az arány csak 16% volt. Egészen kiváló, mondhatnánk. De a lényeg nem ez, hanem az, hogy egyrészt megértsük a pozitív változás okát, másrészt az, hogy milyen beavatkozásokkal tudjuk ezt a növekedést fenntartani, a szép eredményt továbbfejleszteni.

Tekintsük át azokat a statisztikai mérőszámokat, amelyek alapján következtethetünk a használók elégedettségének mértékére! A beiratkozottak, a látogatások, a távhasználatok, a könyvkölcsönzések és a könyvtári programokon való résztvevők száma mind alkalmas mutatók, amelyek a szolgáltatási portfóliónknak egy-egy fontos szegmensére vonatkozóan nyújtanak adatokat. Ezeket kötelező jelleggel úgyszintén gyűjtenünk kell, így a minőségmenedzsment céljából történő felhasználásuk többletlehetőséget jelent. A statisztikai adatok gyűjtése kapcsán még egy fontos szempont-ra kell felhívni a figyelmet. Mivel a statisztikát országos szinten egységes rendszer szerint gyűjtik, az abban szereplő adatokkal lehetőség nyílik saját intézményünk és más könyvtárak összehasonlítására (*benchmarking*) is.

A statisztikai adatokat követően tekintsük át, hogy mely területeken állnak még rendelkezésre adatok, melyeket gyűjthetünk, és amelyek alkalmasak a következtetések levonására. Az egyik ilyen terület a panaszok, reklamációk számának és tartalmának, illetve bizonyos időközönkénti alakulásának a nyomon követése. A közösségi oldalakon való reakciók mennyisége, a honlapon tett látogatások, a közzétett konkrét tartalmaink megtekintettségi adatai szintén jó támpontul szolgálhatnak következtetések levonásához. Ezeken felül az ügyfeleink számára nyújtott tájékoztatások száma, a díjszabásunk alakulása, a várakozási idő egyaránt fontos kiindulópontot jelentenek. Utóbbiak közül is találhatunk jó néhány adatot, amelyek összevethetők más könyvtárak adataival.

Teendők

Használói igény- és elégedettségmérés lefolytatása

Használói elégedettségmérésre alkalmas statisztikai adatok figyelemmel kísérése

Használói elégedettségmérésre alkalmas egyedi adatok gyűjtése és elemzése

Benchmarking – eredményeink más könyvtárakkal való összevetése



„A kapott válaszok nyomán megerősítést nyert, hogy rendezvényeinket olvasóink érdeklődésének megfelelően válogatjuk. A 2019-es év tervezésénél figyelembe vettük azokat az olvasói igényeket is, mely szerint legyen több író-olvasó találkozó, ennek megfelelően igyekszünk alakítani jövőbeni programjait is. Kiállításainknál korosztályi és népszerűségi kritériumokat is figyelembe veszünk, azonban igyekszünk a jövőben is lehetőséget és helyszínt adni helyi tehetségek, művészek bemutatkozására. A kiállítások szervezésére 37,9%-os pozitív visszacsatolás érkezett. Ezen könyvtári események mögött jócskán elmaradnak, de még mindig 20% fölötti igény mutatkozik a zenés, szórakoztató programokra (29,1%), vetítéssel egybekötött könyvtári rendezvényekre (28,5%), családi és gyerekprogramokra (27,5%), kézműves foglalkozásokra (27,5%) és helytörténeti előadások (25,7%), valamint hagyományőrző (22,3%) alkalmak szervezésére. Legkevesebb igény a nyugdíjas (olvasó)körök létrehozására mutatkozott, ez a válaszadók 9,5%-át tette ki.

A beérkezett ötletek, egyéb észrevételek alátámasztják többek között a Fiatal Felnőtt Sarok életre hívását, felhívják figyelmünket az épület vagy a szolgáltatás egyéb hiányosságaira, ugyanakkor sok elismerést is tartalmaznak. Minden harmadik válaszadó nehezményezte a Központi Könyvtár esetében a parkolóból az épületbe való bejutás körülményességét. Ez a kritikus kérdés évek óta foglalkoztatja az olvasókat és az intézmény vezetését is.”⁴⁶

Méliusz Juhász Péter Könyvtár, Debrecen

Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2020

⁴⁶ A Méliusz Juhász Péter Könyvtár szakmai beszámolója [elektronikus dok.]. Debrecen: Méliusz Juhász Péter Könyvtár, 2020. Hozzáférhető: http://www.meliusz.hu/documents/10180/4511213/Szakmai+besz%C3%A1molo%C3%B3_Min%C5%91s%C3%ADtett+K%C3%B6nyvt%C3%A1r+C%C3%ADm+2020..pdf/a001c92d-332b-45d8-b0db-7665b3bf7f6 [Megtekintve: 2020.10.01.]



„A könyvtár aktuális információit több csatornán is megosztja használóival. Az alábbi táblázat mutatja a technika és a média nyújtotta lehetőségeket, emellett nagyon fontos a személyes találkozások alkalmával történő tájékoztatás. A TextLib rendszer automatikus üzeneteinek segítségével információt kapnak olvasóink a határidő lejártáról, az előjegyzett könyvek beérkezéséről. Ugyancsak a rendszer teszi lehetővé a tájékozódást a könyvtár által beszerzett új dokumentumokról.”⁴⁷

	2017	2018	2019
A könyvtári honlap tartalomfrissítéseinek gyakorisága (alkalom/hónap átlagosan)	61,25	42,58	28,33
A könyvtári honlap tartalomfrissítésének száma összesen	735	511	340
A könyvtári OPAC használatának gyakorisága (használat/év) (kattintás az OPAC-ra)	14596	15132	14066
TV megjelenések száma (fizetett hirdetések nélkül)	16	18	12
Rádió megjelenések száma (fizetett hirdetések nélkül)	13	19	15
Írott sajtó megjelenések száma (fizetett hirdetések nélkül)	36	40	24
Online hírek száma	16	28	10
Közösségi médiában megjelenő hírek száma	45	86	99
Hírlevelek száma	31	38	32

Városi Könyvtár Lenti
 Minősített Könyvtár cím pályázat, II. kategória, 2020

⁴⁷ Szakmai beszámoló a Városi Könyvtár Lenti Minősített Könyvtár cím pályázatához [elektronikus dok.]. Lenti: Városi Könyvtár Lenti, 2020. Hozzáférhető: http://lentikonyvtar.hu/feltoltes/files/minosegiranymas/vkl_szakmai_beszamol_o_2020.pdf?fbclid=IwAR3j10zMip0QsUcgG2Ibsnta8rUQN7bUHNbRSG-EaZnohW9_CRu9J9HRzuA [Megtekintve: 2020.10.01.]

Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A szervezetek fontos célja, hogy összehangolják a szervezet és a benne dolgozó egyének céljait a nagyobb teljesítmény elérése érdekében. Az elégedett munkavállaló így nemcsak egy erőforrás, hanem egy fontos eredménykritérium is a KMÉR-modellben. Eredménynek tekinthető a hozzáértő, motivált, elégedett és nagy teljesítményt nyújtó kollégákból álló csapat is. A munkatársakkal kapcsolatos eredményeket kétféle megközelítésben vizsgálhatjuk: egyrészt tudatos elégedettségméréssel, másrészt teljesítményük egyéb mutatóin keresztül.

A munkavállalók elégedettek lehetnek a szervezettel, annak vezetésével, a munkakörülményeikkel és a saját életpályájukkal. E szempontoknak mindegyike mérhető valamilyen formában. Célszerű készíteni egy dolgozói elégedettségmérést, amelyben rákérdezhetünk a fenti szempontokra. Amennyiben jó a munkahelyi légkör, és a munkatársak bíznak abban, hogy az elégedettségmérésben leírtaknak nem lesz számukra negatív következménye, akkor ez az eljárás hatékony módszer lehet az elégedettségük mérésére. Sokszor azonban – különösen akkor, amikor a szervezetben problémák vannak – célszerű közvetett módon következtetni a munkatársakkal kapcsolatos valós eredményekre.

Keressünk olyan teljesítményindikátorokat, amelyek nem közvetlenül, hanem közvetve jelzik, hogy a dolgozók mennyire motiváltak, mennyire elégedettek a munkájukkal, mennyire érzik jól magukat a munkahelyükön. Az elégedettségre vagy elégedetlenségre utalhat a munkaerő esetleges fluktuációja. Ha a kollégák nem vágyódnak el, nem keresnek más lehetőségeket, akkor vélhetően szívesen dolgoznak a jelenlegi helyükön vagy pozíciójukban. Szintén árulkodó lehet a hiányzások, de akár a betegszabadságok átlagosnál nagyobb mennyisége is.

A motivációra következtetni lehet a munkatársak aktivitásából. Ha sok javaslatot tesznek, ötletelnek, igyekeznek beleszólni a napi ügyekbe, véleményt alkotnak (akár negatív véleményt) a könyvtár vagy a vezetőség munkájáról, az azt mutatja, hogy fontos nekik az intézmény, szeretnék, ha jobban mennének a dolgok. Szintén pozitív attitűdre következtethetünk abból, ha pályázati lehetőségeket keresnek, önként jelentkeznek bizonyos feladatokra, igyekeznek képezni magukat, személyes érdeklődésből szakirodalmat olvasnak.

Természetesen a vezető részéről nem kell minden esetben támogatni ezeket a törekvéseket. Nem kényszer, hogy a vezető engedje, hogy ha valaki önként jelentkezik egy feladatra (ami esetleg gátolná a napi munkájának az elvégzését), akkor azt meg is kapja; ha valaki talál egy pályázati lehetőséget (ami nem feltétlenül illeszkedik az intézmény profiljába), akkor azt be is adják; ha valaki képezni akarja magát (amire az intézmény nem tudja elengedni), akkor azt meg is tehesse. Ne feledjük viszont: ezek mind motiváltságra, tenni akarásra engednek következtetni, és ha valaki semmilyen ötletét nem tudja megvalósítani, akkor motivációja jelentős mértékben visszaeshet.

A teljesítményértékelésről már szoltunk a munkatársak mint adottságkritériumok kapcsán; elvégzése ugyanolyan releváns a munkatársakkal kapcsolatos eredménykritériumok vonatkozásában is.

Teendők

Munkatársi
elégedettségmérés készítése

A dolgozókkal kapcsolatos
teljesítményindikátorok
meghatározása

A dolgozókkal kapcsolatos
teljesítményindikátorok
rendszeres mérése

„Az értékelési rendszer alapján az egyes munkacsoportok év végén (először titkos, másodszor nyílt, harmadszor választható módon) megszavazzák a csoport legjobb dolgozóját (Kiváló munkáért díj), javaslatot tesznek a lent részletezett címek adományozására. Az elismerésekről a munkatársi ajánlásokat figyelembe véve a vezetőség dönt. Az első év tapasztalatai alapján a rendszer kétszer is módosításra került. A Kiváló munkáért díj, a munkatársi és a tanácsosi cím átadására év végén, ünnepélyes összmunkatársi értekezlet keretében kerül sor.”⁴⁸



⁴⁸ Szakmai beszámoló a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítási tevékenységéről [elektronikus dok.]. Zalaegerszeg: Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár, 2020. Hozzáférhető: <http://cdn1.itworx.hu/cgi-bin/itworx/download.cgi?vid=483&uid=-1&dokid=183> [Megtekintve: 2020.10.01.]

	Kiváló munkáért	Munkatárs	Főmunkatárs	Tanácsos	Főtanácsos	Városi elismerés a kulturális munkáért	Országos elismerés
2015						1	
2016				1		1	1
2017	6	1	-	1	-	2	
2018	6		-	3	-	1	
2019	6	2	-	2	-	2	1

Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár, Zalaegerszeg
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2020



„A motiváció fontos fokmérője az aktivitás és önkéntesség, mely viszonylag nagymértékű intézményünkben, bár elég nehéz ezt számszerű mutatóval mérni. Néhány éve összevetjük a munkatársak elképzelését a megvalósulással: a szándékolt részvétel a projektfeladatokban mindig kevesebb, mint a tényleges részvétel, a különbség 2019-ben egy egész projektnyi: átlagosan 2,4 projektben vennének részt fejenként a munkatársak, de 2019-ben átlagosan 3,5 alkalommal vettek részt, ami túlterheltségre utal, még akkor is, ha a konkrét túlterheltségi grafikonunk enyhe hanyatlás látszik. A munkatársak projektekben való részvétele nagyon fontos, a felelősség, döntési helyzetek delegálásával jobban átlátják a könyvtár működését, az önállóság pedig fokozza a kreativitást, a teljesítményt. Ezért a vezetőség mindenképpen támogatja a projektekben való részvételt, de figyelemmel van a túlterheltségre, kiegészítő veszélyre, az intézkedések között kiemelt figyelmet kap ennek kezelése.”⁴⁹

Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ, Gödöllő
Minősített Könyvtár cím pályázat, II. kategória, 2020

⁴⁹ Minősített Könyvtár cím pályázat szakmai beszámoló [elektronikus dok.], i. m.

Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A társadalmi felelősségvállalás egyre fontosabb a szervezetek életében, különösen igaz ez a közszférában, de a vállalati szektorban is mind több pozitív példát láthatunk nemes ügyek felkarolására, társadalmi szempontból fontos témák támogatására. A könyvtárnak gyakorlatilag valamennyi tevékenysége a társadalmi elvárásoknak való megfelelésről szól. A könyvtár egy olyan, döntően közpénzből működő intézmény, amely számos közösség által artikulált igény kielégítését tűzi ki célul. Az információszabadság, az információs esélyegyenlőség, a digitális írástudás fejlesztése, az olvasás és a műveltség, a minőségi kultúra fogyasztásának népszerűsítése olyan alapvető értékek, amelyek önmagukban is a társadalmi kérdések iránti felelősséget hangsúlyozzák.

A könyvtárakban a társadalmi felelősségvállalás nemcsak a fenti alapértékek felvállalását kell, hogy jelentse, hanem azt is, hogy az intézmény felelős magatartást követ olyan – nem szorosan az alaptevékenységeihez kapcsolódó – ügyekben is, mint például a környezetvédelem, az egészséges életmód, az élhető környezet, a fenntartható közösségek, az esélyegyenlőség vagy a demokratikus értékek iránti elkötelezettség. A könyvtár stratégiájának tartalmaznia kell a fenntartható fejlődés szempontjait is. Az intézmény hírnevének és arculatának alakítása ugyanúgy hozzátartozik a társadalmi felelősségvállalás gondolatköréhez, mint a szolgált közösséggel és a médiával való kiegyensúlyozott kapcsolatrendszer.

Mérnünk kell, hogy a közösség hogyan vélekedik a könyvtárunkról, annak társadalmi hatásairól. Ezek a kérdések részét képezhetik a használói elégedettség- és igényfelmérésnek, de egy önálló felmérés keretében is sort keríthetünk a vizsgálatukra. A használók mellett természetesen azok is érdekesek – sőt, bizonyos értelemben még érdekesebbek – a számunkra, akik nem járnak a könyvtárba. Sajnos az ő elérésük sokkal nehezebb és költségesebb.

Nem elég jónak lenni, „jónak is kell látszani”, hiszen ez az előfeltétele annak, hogy az intézmény által elérni kívánt, a társadalom életére gyakorolt pozitív hatások ténylegesen be is következzenek. Országos felmérések

eredményei alapján igenis kimutatható a könyvtári rendszer hatása olyan, első látásra kevésbé ehhez szférához tartozó területeken is, mint például az egészséges életmód, az életminőség, a demokratikus értékek vagy a közösségfejlesztés.⁵⁰

A könyvtárról kialakult vélemények mérése mellett a könyvtár társadalmi hatására közvetett módon is következtethetünk olyan adatokból, mint hogy mennyire szívesen működnek együtt az intézménnyel más szereplők (kulturális intézmények, civil szervezetek, profitorientált intézmények), vagy éppen mennyire érdekes a könyvtár tevékenysége a helyi média számára (sajtómegjelenések száma, a könyvtár posztjainak megosztásai a közösségi oldalakon).



Járjuk végig a könyvtárunk tereit, és az esélyegyenlőség szempontjai szerint gondoljuk végig a könyvtár használhatóságát! Ehhez segítséget jelenthet a Cselekvő Közösségek projekt keretében fejlesztett Esélyegyenlőségi módszertani útmutató.⁵¹ Készítsük el az intézmény Esélyegyenlőségi tervét, amelyben igyekezzünk valamennyi, esélyegyenlőségi szempontból érintett célcsoportunk szempontjait érvényesíteni!

A környezeti fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele a napi működés és a fejlesztések során az egyik leglátványosabb eleme az intézmény társadalmi felelősségvállalásának. Kezdeményezzük az intézmény zöldítését! A kerékpárral történő munkába járás támogatásától az energiatakarékos izzók felszerelésén át a szelektív hulladékgyűjtés bevezetéséig nagyon sok lehetőségünk van arra, hogy tegyünk a környezetünkért a munkahelyen is.⁵²

⁵⁰ TÓTH Máté. A magyar lakosság olvasási és könyvtárhasználati szokásai 2017-ben == Könyvtári Figyelő, Ú. f. 28. = 64. (2018) 1., p. 45–60. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: https://epa.oszk.hu/00100/00143/00350/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2018_01_045-060.pdf [Megtekintve: 2020.09.01].

⁵¹ CSONGOR Anna, szerk. Esélyegyenlőségi módszertani útmutató kulturális intézményeknek. Szentendre – Budapest: Szabadtéri Néprajzi Múzeum – NMI Művelődési Intézet – Országos Széchényi Könyvtár, 2019. 170 p. ISBN 978-615-6044-31-0. Hozzáférhető: https://mokk.skanken.hu/admin/data/file/20200415/eselyegyenloseg_01.pdf [Megtekintve: 2020.09.01]

⁵² BRÉM Zsuzsanna – DUBNICZKY Zsolt. XXI. század: környezetbarát fenntarthatóság a könyv-

Készítsünk tervet, melyben sorra vesszük a zöld könyvtári kezdeményezéseinket, majd szisztematikusan hajtsuk végre ezeket a lépéseket!

A társadalmi felelősségvállalásnak az eredményekben is meg kell jelenie. Tudatosan keressük meg azokat a mutatószámokat, amelyekkel mérhető a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények! Ilyen lehet például az egyes speciális – esélyegyenlőségi szempontból kiemelt (pl. nemzetiségi, fogyatékossgal élő) – rétegek könyvtárhasználatának mértéke, a különleges foglalkozásokon (pl. digitális írástudás fejlesztését célzó programokon) való részvétel mértéke, az együttműködési kezdeményezések számának emelkedése stb. Ezeknek a mutatószámoknak a növekedéséből arra következtethetünk, hogy a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kezdeményezéseinkkel jó úton haladunk.

Teendők

Készítsük el a könyvtár esélyegyenlőségi tervét!

Állítsuk össze és értékeljük a médiaszereplések listáját!

Indítsunk zöld könyvtári kezdeményezéseket!

A társadalmi felelősségvállalás teljesítménymutatóinak keresése és mérése

„A médiában való megjelenés biztosítja számunkra, hogy üzeneteink eljussanak a célközönségünkhöz. A tevékenységünkről szóló híradások befolyásolják a könyvtárról alkotott képet, legtöbbször pozitív irányban. A gyakoribb megjelenést a pályázatoknak köszönhető rendezvények sokasága eredményezte. A pályázatok kifutása után saját felületeink népszerűségének növekedése figyelhető meg.”⁵³



tárakban. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 61. (2014) 11–12., p. 403–430. ISSN 0041-3917. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/465> [Megtekintve: 2020.09.01]

⁵³ Szakmai beszámoló a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítási tevékenységéről [elektronikus dok.], i. m.

Társadalmi szerepvállalás	2017	2018	2019
Médiatartalmak	46	58	47
Saját online felületeinken megjelenő tartalmak	21	23	25

Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár, Zalaegerszeg
Minősített Könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2020



„Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvételünket mutatja az alábbi táblázat.”⁵⁴

	2017	2018	2019
Tagság			
Iszkiri Futóklub (fő)	1	1	1
Kerka Kulturális Egyesület (fő)	2	3	3
Lenti Települési Értéktár (fő)	1	1	1
Vöröskereszt Lenti Szervezete (fő)	9	9	9
Akciók			
Cipősdoboz (fő)	3	5	5
Könyvadományozás (alkalom)	2	5	4
Kupagyűjtés (alkalom)	1	1	1
Ruhagyűjtés (alkalom)		1	
Tavaszi „nagytakarítás” Lentiben (fő)	7	7	5
Véradás (fő)	3	3	3

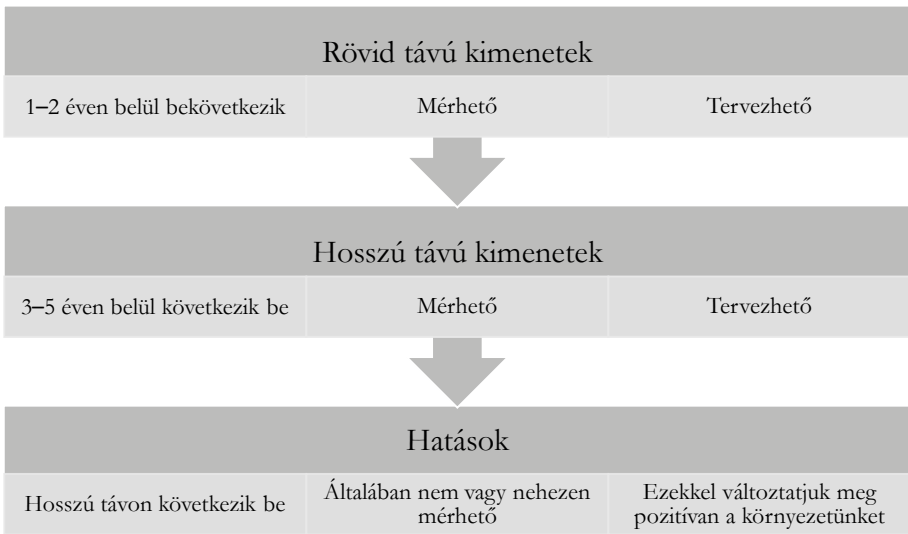
Városi Könyvtár Lenti
Minősített Könyvtár cím pályázat, II. kategória, 2020

⁵⁴ Szakmai beszámoló a Városi Könyvtár Lenti Minősített Könyvtár cím pályázatához [elektronikus dok.], i. m.

Kulcsfontosságú eredmények

Melyek a kulcsfontosságú eredmények? Mitől tekinthetünk egy eredményt kulcsfontosságúnak? Erre a tevékenységeink áttekintését követően kaphatjuk meg a választ. Azokat a rövid, közép és hosszú távú eredményeket (illetve az azok sikerességéhez rendelt mérőszámokat) tekintjük kulcsfontosságúnak, amelyekkel az intézmény képes betölteni a küldetését, elérni a meghatározott céljait, és eljutni ahhoz az állapothoz, amelyet a jövőképében megfogalmazott. A kulcsfontosságú eredményeket minden esetben a könyvtárnak magának kell meghatároznia a saját céljai, küldetése, jövőképe alapján.

A kulcsfontosságú eredmények kapcsán fontos különbséget tenünk a rövid és hosszú távú kimenetek, valamint a hatások között. Mélni jellemzően az első kettőt lehet, de hogy végül milyen hatást gyakorlunk a világra, az sok esetben nem írható le egyértelműen a kimenetek mérésével. Fogalmazzuk meg a hatáscélokat, és gondoljuk végig, hogy a jelenlegi eredményeink alapján mennyiben sikerült ezeket a hatásokat kiváltani a környezetünkben, a célközönségünkben! A kulcsfontosságú eredmények javítása mindig a kitűzött célok (hatáscélok) függvényében értelmezhető.



A rövid és a hosszú távú kimenetek, valamint a hatások⁵⁵

⁵⁵ A szerző saját készítésű ábrája.

Különbséget kell tennünk a belső és külső eredmények között. A külső eredmények a szolgáltatásainkkal és azok használatával, kihasználtságával kapcsolatos mutatók, míg a belső eredmények az intézmény hatékonyságára vonatkoznak. Az utóbbiakkal vizsgálhatjuk, hogy mennyire hatékony a működésünk, mennyire hozzuk ki a legtöbbet, a legjobbat a rendelkezésre álló erőforrásokból. Mindkettő mutató fontos, hiszen kölcsönösen hatással vannak egymásra. Egy alacsony hatékonysággal működő könyvtár vélhetően nem tud annyi használót megszólítani, mint egy nagyobb hatásfokkal működő intézmény. Arról a könyvtárról pedig, amelynek a használók, partnerek bizalmat szavaznak, okkal feltételezhető, hogy nagy hatékonysággal használja ki a rendelkezésére álló erőforrásokat.

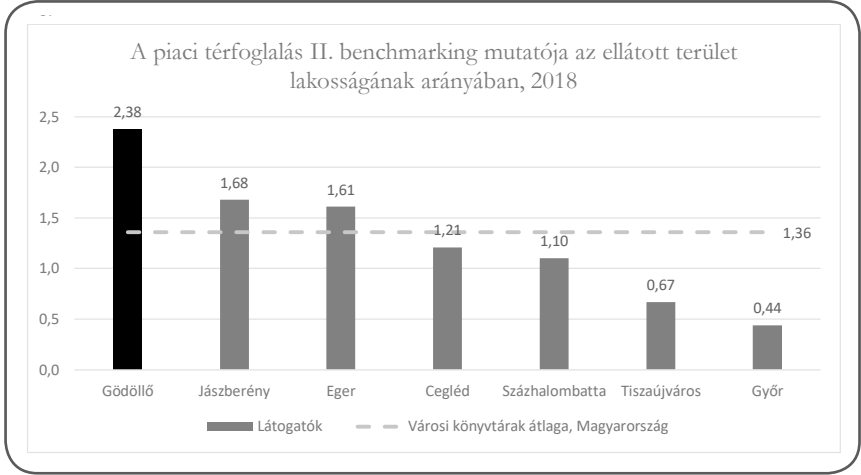


„Teljesítménymutatóink a könyvtár teljes működését lefedik, 2011 óta számoljuk, így alapvető eszköze az éves tervezésnek. Típusai a következők:

- költséghatékonysági mutatók, pl. az egy gödöllői lakosra/egy használóra vetített működési költségek;
- eredményességi mutatók, pl. kölcsönzési mutatók, forgási index;
- kihasználtsági mutatók, pl. nyitvatartási órára eső számítógéphasználat vagy rendezvények száma;
- piaci térfoglalás mutatók, pl. a könyvtári költségvetés aránya Gödöllő költségvetésében.

A teljesítménymutatók egy részét összehasonlítjuk az országos városi könyvtárak átlagaival is [...] A teljesítménymutatókból készült elemzést közösen beszéljük át minden évben munkaértekezleten, és közösen határozzuk meg azt az egy-két területet, melyre adott évben az átlagosnál jobban figyelünk, és intézkedéseket hozunk.”⁵⁶

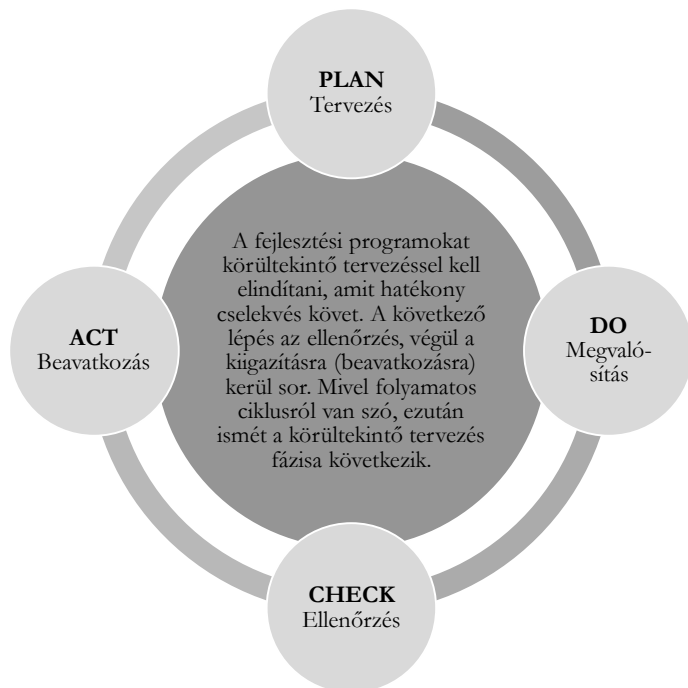
⁵⁶ Minősített Könyvtár cím pályázat szakmai beszámoló [elektronikus dok.], i. m.



Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ
 Minősített Könyvtár cím pályázat, II. kategória, 2020

3. PDCA-ciklus a gyakorlatban

A PDCA-ciklus fogalma kulcsfontosságú a minőségmenedzsment gyakorlatában. A *W. Edwards Deming* által kidolgozott négyszintű ciklus ábrája a folyamatos fejlesztés logikai felépítését szemlélteti:



A PDCA-ciklus ⁵⁷

A minőségmenedzsmenttel kapcsolatban igen gyakran emlegetjük a PDCA-ciklust, amelynek jelentése: *Plan – Do – Check – Act*, azaz Tervezni – Megvalósítani – Ellenőrizni – Beavatkozni.⁵⁸ Sok könyvtáros tele van kérdésekkel, hogy ez mit is jelent valójában. Mit tegyen egy intézmény-

⁵⁷ A szerző saját készítésű ábrája.

⁵⁸ SOHAJDÁNÉ BAJNOK Katalin. Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest: Könyvtári Intézet, 2011. 155 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez). ISBN 978-963-201-639-9

vezető akkor, ha a folyamatait, tevékenységeit a PDCA alapján kívánja szervezni? Hogyan ültethető át a gyakorlatba a PDCA-ciklus? Az alábbi pár bekezdés ehhez kíván néhány gyakorlati tanáccsal szolgálni.

3.1. MÉRJÜK MEG!

Már eddig is nagyon sokat foglalkoztunk a mérésekkel, az adatok gyűjtésével, a döntésekhez szükséges tények birtokába ugyanis csak kutatási eredményekkel, tudatos mérésekkel juthatunk.⁵⁹ A kutatást az különbözteti meg a hétköznapi megfigyelésektől, hogy általa előre eltervezett módon, meghatározott módszertan szerint gyűjtött adatokkal kísérünk meg egy problémát megoldani. A kutatás „szisztematikus erőfeszítés a valóság megismerésére vagy valamilyen tudatosult nehézség megoldására, amelynek során egy komplex jelenséget tanulmányozunk előre megfogalmazott hipotézis alapján.”⁶⁰

Vigyázzunk, hogy ne lőjünk ágyúval verébre! Egy 5 fős munkatársi kollektívában teljesen felesleges munkatársi elégedettségmérést végezni, majd statisztikai alapon elemezni az eredményeket. Sokkal hatékonyabb lehet egy elmélyült beszélgetés valamennyi dolgozóval, melynek során fény derülhet az egymással szemben támasztott elvárásokra, és megfogalmazhatók a kérések, változtatási javaslatok.

Ne mérjük meg kétszer! A könyvtáraknak nagyon sok szolgáltatás kapcsán eleve számos adatot kell gyűjteniük, részben a statisztikai adatszolgáltatás, részben a beszámolók készítése miatt. Ezek az adatok szintén hatékonyan (újra)felhasználhatók.

⁵⁹ HORVÁTH Adrienn. Közösségfejlesztői folyamatok mérése-értékelése a könyvtárban == DÓRI Éva, szerk. Közösségfejlesztési folyamatok mérése-értékelése: Módszertani útmutató. Szentendre – Budapest: Szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeum – NMI Művelődési Intézet, 2019. p. 71–100. ISBN 978-615-5123-80-1. Hozzáférhető: <https://cselekvokozossegek.hu/wp-content/uploads/Meres-Ertekeles-web.pdf> [Megtekintve: 2020.09.01.]

⁶⁰ CSERNÉ ADERMANN Gizella. A tanulás- és kutatómódszertan alapjai. Pécs: JPTE–FEEFI, 1999. 143 p. ISBN 963-641-718-0

3.2. Elemezzük!

Az adatok gyűjtése önmagában még nem elegendő, azokat jelentéssel kell felruháznunk. Erre szolgál a szakszerű feldolgozás, elemzés, melynek során elkezdhetünk dolgozni a nyers adatokkal, és mutatószámokat képezhetünk. A mutatószámok származtatott statisztikai adatok, amelyek egy-egy számszerűsített ténytet nem önmagában, hanem más tényekkel való összefüggésében világítanak meg. A nyers adatok mellett a mutatószámok azért hasznosak, mert bizonyos tényezők más tényezők viszonylatában néha többletjelentéssel bírnak. Egy igen egyszerű példával élve: annál, hogy mennyi olvasónk van, többet mond az, hogy mennyi olvasónk van a lakosság arányában. A nyers adatok és a mutatók akkor nyernek igazán értelmet, ha azokat más adatokkal is összevetjük. Az összehasonlítás történhet idősorosan, más intézményekhez képest, illetve egyszerre idősorosan és más intézményekhez képest is.⁶¹

Vegyük például a könyvkölcsönzések alakulását! A nyers adatok alapján tudjuk, hogy hány fő kölcsönzött nálunk könyvet az adott évben. Amennyiben az adat évekre vagy évtizedekre visszamenőleg is rendelkezésre áll, akkor elemezhetjük, hogy a könyvkölcsönzések száma emelkedik-e vagy éppen csökken. Utána megvizsgálhatjuk, hogy az emelkedés vagy csökkenés arányban áll-e a beiratkozottak számával, illetve a célközönségünk (lakosság, egyetemi polgárok, diákok stb.) létszámának emelkedésével vagy csökkenésével. Ha nincsenek a birtokunkban idősoros adatok, akkor a könyvkölcsönzéseket összevethetjük hasonló funkciójú és méretű intézmények adataival, és megállapíthatjuk, hogy azokhoz képest hogyan teljesítünk. Végül megvizsgálhatjuk azt is, hogy más intézményekben milyen mértékben emelkedik vagy csökken a kölcsönzések mennyisége, illetve a lakosságszámhoz viszonyított aránya. Az összes lehetséges elemzésből releváns következtetéseket vonhatunk le.

⁶¹ Segítségünkre lehet a mutatószámok meghatározásában az MSZ ISO 11620:2019 szabvány: MSZ ISO 11620:2019 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók. Budapest: MSZT, 2019. 98 p.



Tételezzük fel, hogy intézményünkben a kölcsönzések száma egyik évről a másikra 8%-kal emelkedett. Ez örvendetes és biztató, de vajon miért történt? Vélhetően azért, mert az intézményünk új épületbe költözött, ami pozitív hatással volt a látogatások, a beiratkozások és a kölcsönzések alakulására egyaránt. Az embereknek tetszett az új épület, ezért szívesen jöttek, és rátaláltak egy-egy érdekes könyvre, melyet ki is kölcsönöztek. Ha ugyanezt az adatot összevetjük más olyan intézmények adataival, amelyek szintén új épületbe költöztek, már nem biztos, hogy ennyire pozitív az összkép, hiszen másutt jellemzően 10% fölötti növekedés volt tapasztalható, sőt, egy bizonyos könyvtárban 18%. Ebből következik a kérdés, hogy ők mit csináltak másképpen. Ha megvizsgáljuk ezeknek az intézményeknek a tevékenységét, akkor azt láthatjuk, hogy az új épület átadását követően a miénknél sokkal intenzívebb népszerűsítő kampányt folytattak, rendezvényekkel, beiratkozási kedvezményekkel, a régi, sok tartozást felhalmozó olvasóknak pedig elengedték a késedelmi díjakat, amivel sok, egykor lelkes könyvtárhasználót sikerült visszacsábítaniuk. A példában a mérés és elemzés ezen a ponton nyert értelmet, hiszen a tények és adatok mögé odaállítottuk azok lehetséges okait, és jelentéssel ruháztuk fel az adatokat, ami alapján megtervezhetjük és megkezdhetjük a beavatkozást is.

3.3. Írjuk le! De miért?

Számos esetben megfogalmazzuk, hogy bizonyos információkat, adatokat, adottságokat, eredményeket célszerű papírra is vetni. Innen ered a hazai könyvtárügyben a minőségmenedzsmentnek az a téves felfogása, hogy az elsősorban dokumentumok „gyártásáról” szól. Egyes intézmények azzal kísérlik meg igazolni a minőségmenedzsment terén tett lépéseiket, hogy bemutatják a stratégiai terveket, beszámolókat, felméréseket, elemzéseket és még számtalan iratot. A lényeg azonban semmiképpen sem a dokumentumok meglétén vagy hiányán, hanem azok tartalmában van. Egyetlen értelemmel teli oldal, egyetlen, a későbbiekben hasznosított diagram pontosan száz százalékkal ér töb-

bet, mint akár ezer oldal, amelyet értelmetlenül – csak a dokumentáció végett – készítettek!

Miért hangsúlyozom mégis, hogy az eredményeinket vessük papírra? Ennek számos oka van. Gondoljuk végig: például a küldetésünk, értékeink meghatározásakor vajon évek múlva emlékezni fogunk-e arra, hogy hogyan foglalmaztuk meg ezeket eredetileg? Képesek leszünk-e magunkat tartani az elképzeléseinkhez, ha azoknak nincs nyoma? Egy-egy felmérés eredményei vajon mennyire használhatók, ha pusztán hevenyészett, strukturálatlan adatok halmazai? Egy szabályzathoz mennyire könnyű illeszkednie egy munkatársnak akkor, ha az csak szóbeli megállapodásként született?

A fenti kérdésekre a választ minden esetben a tények, eredmények, szándékok írásba foglalása adhatja meg. Az írásba foglalás egyszerre jelenti a szándékaink megerősítését, visszakövethetőségét, és segít az információk feldolgozásában is.

3.4. Döntsünk! Változtassunk-e vagy sem?

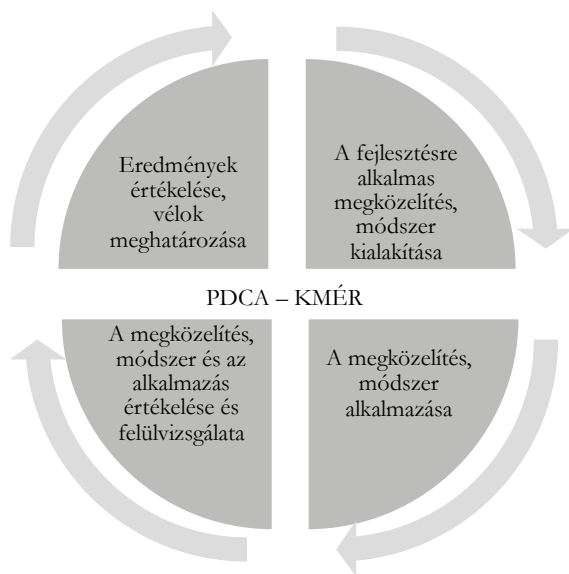
Egy szervezetben a folyamatok, kapcsolatok állandó változásban vannak. Amikor a döntéshozatalt elősegítő tények birtokába kerülünk, azzal mindig egy döntési szituáció áll elő. Ha változtatunk, az is egyfajta döntés, és ha nem változtatunk, az is egy (másik) lehetséges döntés. Mind a cselekvésnek, mind pedig a nem-cselekvésnek lehetnek pozitív és negatív következményei. Nem is az tehát a fontos, hogy léptünk-e vagy sem, hanem sokkal inkább az, hogy ha nem cselekszünk, azt is tudatosan, az előre definiált céljaink érdekében (ne) tegyük!



Folytassuk a fenti példával, amelyben rájöttünk, hogy noha a kölcsönzések pozitívan alakultak az új épület átadását követően, de más intézményekkel összevetve az eredmények nem igazán kielégítőek. Azt találtuk az elemzés során, hogy a nálunk sikerebb intézményekben az épület átadását követő kampány legalább olyan fontos volt, mint maga az épület, hiszen így még többen rátaláltak a könyvtár szolgáltatásaira. Mit tegyünk? Az elemzés során megtanultuk, hogy a kampányok jelentősége messze meghaladja azt, mint amit korábban feltételeztünk. Az épület átadása egy soha vissza

nem t r  alkalom volt, amelyet elmulasztottunk, de valamilyen kampány, népszerűsítő akciót mégis kellene indítani. Az a döntés születhet, hogy az új épületbe költözés után már nem próbáljuk meg pótolni a könyvtár-népszerűsítési kampányt, de mivel a „tini kuckó” átadására csak némi csúszással kerül sor, annak apropóján nemcsak a fiataloknak, hanem valamennyi célcsoporthoz juttatunk el  zzeneteket, hirdetünk programokat és akciókat.

A KM R-modell alkalmazásának a lényege is a PDCA-szemlélet:



A PDCA- és a KM R-modell⁶²

„Az Edit n ni könyvespolca programsorozat el gedettségm r se a Mikkamakka Gyermek nyvt rban jó példája a dokumentációnak, a PDCA-elv bemutatásának. A 15 éve működő program sikeres, mégis az utóbbi időben a r szrtvev k száma évről- vr  csökkent. Ennek a nagy r ny  csökkenésnek próbáltuk az okát megkeresni.



⁶² A szerző saját készítésű ábrája.

A probléma megoldásához segítségül hívtuk a PDCA-módszert. A probléma feltárása és a hibajavítás tervezése mélyinterjú, fókusz-csoport és kérdőíves felmérés tervezésével történt. A kérdőívek eredményeiből megállapítottuk, hogy a programsorozatnak nem megfelelő a publicitása. Több helyen és többször kell megjelenie a felhívásnak, plakátnak, hogy még több családhoz eljusson a foglalkozás híre. Fontos, hogy felhívjuk a szülők figyelmét arra is, hogy ingyenes a belépés. Újra felkeresni az óvodákat, iskolákat, hogy személyesen is népszerűsítsük a programot.”⁶³

Balassi Bálint Megyei Könyvtár, Salgótarján
Minősített könyvtár cím pályázat, I. kategória, 2020

Elemezzük a fenti példát! Idézzük fel a PDCA-ciklus egymást követő lépéseit (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás)!

A könyvtár meghatározta az alaphelyzetet: „A programsorozat látogatottsága évről évre csökken.”

Tervezés (P): Az okok feltárására információkat gyűjtöttek. Módszerek: mélyinterjú, fókusz-csoport, kérdőív. (Tervezéskor célszerű meghatározni a célcsoportot, az információgyűjtés időpontját és időtartamát, és ha lehetséges, a vizsgálatban részt vevők minimális létszámát is, hiszen egy mélyinterjúból, vagy 5 db kitöltött kérdőívől nem vonhatunk le messzemenő következtetéseket. Határozzuk meg a beérkezett információk feldolgozásának módját és határidejét is!)

Megvalósítás (D): A begyűjtött adatok alapján körvonalazódott a probléma, amely nem más, mint a nem megfelelő publicitás. A cselekvés ez esetben egy, a program ismertségét növelő új marketingmódszer kidolgozása és annak alkalmazása.

Ellenőrzés (C): A program látogatottságára vonatkozó adatok folyamatos gyűjtésével, elemzésével ellenőrizni kell, hogy az új marketingmódszer pozitív változáshoz vezetett-e.

Beavatkozás (A): Amennyiben az adatok alátámasztják az alkalmazott módszer helyességét, azaz jó irányú volt a változtatás, úgy a módszer bevezethető, és a továbbiakban is alkalmazható. Amennyiben továbbra sem

⁶³ A Balassi Bálint Megyei Könyvtár pályázata a Minősített Könyvtár címre [elektronikus dok.], i. m.

mutatkozik pozitív elmozdulás a program látogatottságában, úgy ismét vissza kell térni a tervezés fázisához, és kideríteni, miért nem volt eredményes az új marketingmódszer sem.

Figyelem! Amennyiben a KMÉR-önértékelés során a programmal kapcsolatos tevékenységet mint adottságot pontoznánk, akkor – csupán a közölt szöveg alapján – maximum 3 pontot kaphatna, tekintve, hogy a könyvtár munkatársai mérésekkel megállapították a probléma okát, és meghatározták a szükséges beavatkozásokat. 4 pontot akkor kapna a tevékenység, ha a meghatározott beavatkozásokat végrehajtanák, és ennek következtében az eredmények javulnának. 5 pontot akkor lehetne elérni, ha ezt a vizsgálatot ciklikusan elvégeznék, és további beavatkozásokat alkalmaznának a jobb eredmények eléréséért.

4. Megérkeztünk?

Igen is, és nem is! Megérkeztünk a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés útjára, amelyen a cél maga a folyamatos útonlét, és amelyen nem létezik végállomás. Megtettük az első tétova lépéseket, amelyek az idők során egyre határozottabbá kell, hogy váljanak. Elkezdtük tudatosabban szemlélni a szervezetben zajló folyamatokat, igyekeztünk felderíteni azokat a belső erőket, amelyek hajtják az intézményt, és arra törekedtünk, hogy ezeket a hatékonyabb feladatellátás érdekében a könyvtár szolgáltatába állítsuk.

Már tudjuk, hogy hova szeretnénk eljutni, tudjuk, hogy merre induljunk, de nem biztos, hogy ismerjük a célunk eléréséhez vezető legrövidebb, leggyorsabb utat. A tevékenységünket mostantól ez a folyamatos útkeresés kell, hogy vezérelje.

A minőségmenedzsment terén soha ne várjuk azt a pontot, amikor hátradőlhetünk, mert végeztünk a munkával. Mindezek mellett azonban ne feledjük: a pozitív megerősítések nagyon fontosak a szervezet életében. Az állandó, ciklikus fejlődés dinamizmusában talán könnyebben észre is vehetjük a sikereket, és talán tovább fenn is tartható a motiváció, a többre és jobbra való törekvés.

További sikeres útkeresést kívánunk!

5. Irodalomjegyzék

Pályázati anyagok a Minősített Könyvtár címre és a Könyvtári Minőségi Díjra:

1. A Balassi Bálint Megyei Könyvtár pályázata a Minősített Könyvtár címre [elektronikus dok.]. Salgótarján: Balassi Bálint Megyei Könyvtár, 2020. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3oK2H8w> [Megtekintve: 2020.10.01.]
2. A DEENK könyvtári önértékelése [elektronikus dok.]. Debrecen: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, 2018. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3a5bMoB> [Megtekintve: 2020.10.01.]
3. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár szakmai pályázata a Minősített Könyvtár címre [online]. Budapest: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, 2018. Hozzáférhető: <https://bit.ly/2IMT'ZY3> [Megtekintve: 2020.10.01.]
4. Másfél évtized a minőségfejlesztés folyamatában [elektronikus dok.]: A Bródy Sándor Könyvtár pályázata a Minősített Könyvtár címre. Eger: Bródy Sándor Könyvtár, 2018. Hozzáférhető: <https://bit.ly/34aDdcV> [Megtekintve: 2020.10.01.]
5. A Méliusz Juhász Péter Könyvtár szakmai beszámolója [elektronikus dok.]. Debrecen: Méliusz Juhász Péter Könyvtár, 2020. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3oOsTPt> [Megtekintve: 2020.10.01.]
6. Minősített Könyvtár cím pályázat szakmai beszámoló [elektronikus dok.]. Gödöllő: Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ, 2020. Hozzáférhető: <https://bit.ly/2W9ERa8> [Megtekintve: 2020.10.01.]
7. Mórahalom Város Önkormányzat Tóth Menyhért Városi Könyvtár és Közösségi Ház szakmai beszámolója a Minősített Könyvtár cím elnyerésére készített pályázatához [elektronikus dok.]. Mórahalom: Mórahalom Város Önkormányzat Tóth Menyhért Városi Könyvtár és Közösségi Ház, 2020. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3mlifhn> [Megtekintve: 2020.10.01.]
8. Pályázat a Könyvtári Minőségi Díj elnyerésére. [elektronikus dok.]. Szeged: Somogyi Károly Városi és Megyei Könyvtár, 2019. Hozzáférhető: <https://bit.ly/37ibY22> [Megtekintve: 2020.10.01.]

9. Szakmai beszámoló a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár minőségirányítási tevékenységéről [elektronikus dok.]. Zalaegerszeg: Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár, 2020. Hozzáférhető: <https://bit.ly/37YAS5T> [Megtekintve: 2020.10.01.]
10. Szakmai beszámoló a Városi Könyvtár Lenti Minősített Könyvtár cím pályázatához [elektronikus dok.]. Lenti: Városi Könyvtár Lenti, 2020. Hozzáférhető: <https://bit.ly/37e4nkM> [Megtekintve: 2020.10.01.]

Felhasznált irodalom:

1. 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer.
Hozzáférhető: <https://bit.ly/37fIK3w> [Megtekintve: 2020.09.01.]
2. 33/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer.
Hozzáférhető: <https://bit.ly/3mgmBGS> [Megtekintve: 2020.09.01.]
3. 2020. évi XXXII. törvény a kulturális intézményekben foglalkoztatottak közalkalmazotti jogviszonyának átalakulásáról, valamint egyes kulturális tárgyú törvények módosításáról == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer.
Hozzáférhető: <https://bit.ly/37e5fWA> [Megtekintve? 2020.09.01.]
4. ARAPOVICS Mária [et al.], szerk. A kulturális intézmények társadalmiasított működési módja: Módszertani útmutató a közösségi részvételre alapuló működtetéshez. Szentendre – Budapest: Szabadtéri Néprajzi Múzeum – NMI Művelődési Intézet – Országos Széchényi Könyvtár, 2019. 225 p. ISBN 978-615-5123-73-3
5. BRÉM Zsuzsanna – DUBNICZKY Zsolt. XXI. század: környezetbarát fenntarthatóság a könyvtárakban. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 61. (2014) 11–12., p. 403–430. ISSN 0041-3917.
Hozzáférhető: <https://bit.ly/3oP9Kgh> [Megtekintve: 2020.09.01.]
6. CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet. Versenyképesség – ahogyan a vállalatvezetők látják [elektronikus dok.]. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, 2008. 50 p. (Versenyképesség Kutatás Című Műhelytanulmányosorozat, 49). Hozzáférhető: <https://bit.ly/2KnWINv> [Megtekintve: 2020.09.01.]
7. The Common Assessment Framework (CAF) [elektronikus dok.]: Improving Public Organisations through Self-Assessment. Maastricht: European Institute of Public Administration, [2013.] Hozzáférhető: <https://bit.ly/2KmLR0G> [Megtekintve: 2020.09.01.]

8. CSERNÉ ADERMANN Gizella. A tanulás- és kutatómódszertan alapjai. Pécs: JPTE–FEEFI, 1999. 143 p. ISBN 963-641-718-0
9. CSONGOR Anna, szerk. Esélyegyenlőségi módszertani útmutató kulturális intézményeknek. Szentendre – Budapest: Szabadtéri Néprajzi Múzeum – NMI Művelődési Intézet – Országos Széchényi Könyvtár, 2019. 170 p. ISBN 978-615-6044-31-0. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3oPdvlR> [Megtekintve: 2020.09.01.]
10. GARAJ Erika. Projektmenedzsment [online]. Tatabánya: EDUTUS Főiskola, 2012. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3nnnLLK> [Megtekintve: 2020.09.01.]
11. HORVÁTH Adrienn. Közösségfejlesztői folyamatok mérése-értékelése a könyvtárban == DÓRI Éva, szerk. Közösségfejlesztési folyamatok mérése-értékelése: Módszertani útmutató. Szentendre – Budapest: Szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeum – NMI Művelődési Intézet, 2019. p. 71–100. ISBN 978-615-5123-80-1. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3a8b5uB> [Megtekintve: 2020.09.01.]
12. HRABOVSKI Katalin. Mobilizálni a láthatatlant: A tacit tudás menedzselésének aktuális kérdései == Tudásmenedzsment, 10. (2009) 1., p. 3–13. ISSN 1586-0698. Hozzáférhető: <https://bit.ly/2KhyaA9> [Megtekintve: 2020.09.01.]
13. Könyvtári közös értékelési keretrendszer, 2017. Budapest: Könyvtári Intézet, 2018. 72 p. ISBN 978-963-201-645-0
14. Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere. Budapest: Könyvtári Intézet, 2019. 102, [14] p. ISBN 978-963-201-647-4. Hozzáférhető: <https://bit.ly/2Lvfl1eB> [Megtekintve: 2020.09.01.]
15. KÖVESI János – TOPÁR József, szerk. A minőségmenedzsment alapjai. Budapest: Typotex, 2006. 252 p. ISBN 963-9664-11-1
16. MIKULÁS Gábor. Információs és könyvtári szolgáltatások menedzselése == HORVÁTH Tibor – PAPP István, szerk. Könyvtárosok kézikönyve. 4. kötet. Határterületek. Budapest: Osiris, 2002. p. 303–342. (Osiris kézikönyvek). ISBN 963-389-801-3
17. MSZ ISO 11620:2019 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók. Budapest: MSZT, 2019. 98 p.
18. ÓVÁRI Nóra. Tudásmenedzsment – a szavakba önthető tudás == GIKOF Journal, 6. (2008) 6., p. 13–17. ISSN 1588-9130

19. Az önértékelés tézisei [online]: Beszámoló Bajnok Tamara Önértékelés a gyakorlatban című előadásáról. == A Könyvtári Intézet honlapja. A Kutatási és Szervezetfejlesztési Osztály aloldala. Feltöltve: 2020.04.27. Hozzáférhető: <https://bit.ly/345DrBZ> [Megtekintve: 2020.09.01.]
20. SKALICZKI Judit. Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest: Könyvtári Intézet, 2007. 81 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez). ISBN 978-963-201-629-0
21. SOHAJDÁNÉ BAJNOK Katalin. Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban. Budapest: Könyvtári Intézet, 2011. 155 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez). ISBN 978-963-201-639-9
22. TÓTH Máté. A magyar lakosság olvasási és könyvtárhasználati szokásai 2017-ben == Könyvtári Figyelő, Ú. f. 28. = 64. (2018) 1., p. 45–60. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3oPj5VA> [Megtekintve: 2020.09.01.]
23. TÓTH Máté. Innovációmenedzsment a könyvtárban == Könyvtári Figyelő, Ú. f. 29. = 65. (2019) 1., p. 71–80. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: <https://bit.ly/37idHV4> [Megtekintve: 2020.09.01.]
24. VIDRA SZABÓ Ferenc. A használók elvárásának és elégedettségének kérdőíves vizsgálata a könyvtárakban == Könyvtári Figyelő, Ú. f. 13. = 49. (2003) 4., p. 735–753. ISSN 0023-3773. Hozzáférhető: <https://bit.ly/3njkQK3> [Megtekintve: 2020.09.01.]
25. VIDRA SZABÓ Ferenc. Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Budapest: Könyvtári Intézet, 2008. 143 p. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez). ISBN 978-963-201-632-0



További szakirodalom található a Könyvtári Intézet
Minőségmenedzsment aloldalán:
<https://ki.oszk.hu/informacioszolgalatas/minosegmenedzsment>

Az ikonok forrása: <https://www.flaticon.com/packs/miscellaneous-elements>

Olvasószerkesztő: Szabó Piroska
Tördelő: Sziládi-Szántó Klaudia
Műszaki szerkesztő: Csaba Attiláné
Sorozatszerkesztő: Horváth Adrienn

Készült a Dürer Nyomda nyomdaüzemében 2020-ban.

Felelős vezető: Aggod István

Kiadja a Könyvtári Intézet, Budapest 1041 Szent György tér 4-5-6.

Felelős kiadó: Fehér Miklós, a Könyvtári Intézet igazgatója

ISBN: 978-963-201-649-8

ISBN (PDF): 978-963-201-650-4

ISSN: 2732-2491



A kiadvány gyakorlatias megközelítéssel tárgyalja a minőségmenedzsment bevezetésének lépéseit. A már Minősített Könyvtár címmel rendelkező könyvtárak jó gyakorlataiból vett példákkal kiegészített kötet segítséget nyújthat nemcsak a kezdő lépések megtételéhez, hanem a TQM vezetési filozófia alkalmazásának elmélyítéséhez is. A szerző nemcsak bátorít és ösztönöz az elindulásra, de kézen fog, és végigvezet azon az úton, amelynek célja egy önmagát folyamatosan megújítani képes szervezet megvalósítása. A könyvet sikerrel forgathatják azok a könyvtárak, amelyek a szolgáltatásaikat a könyvtári minőségirányítás szempontjai szerint igyekeznek működtetni, de azok is, amelyeknek céljuk a Minősített Könyvtár cím, vagy a Könyvtári Minőségi Díj megpályázása.

