

MC
173.616

Skaliczki Judit - Zsályné Kovács Éva

A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban



PANNON EGYETEMI KIADÓ

Skaliczki Judit – Zalaiiné Kovács Éva

**A MINŐSÉG ÉRTÉKELÉSE A KÖNYVTÁRBAN ÉS
AZ INFORMÁCIÓS SZOLGÁLTATÁSOKBAN**

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

Skaliczki Judit – Zalaiiné Kovács Éva

**A MINŐSÉG ÉRTÉKELÉSE A
KÖNYVTÁRBAN
ÉS AZ
INFORMÁCIÓS SZOLGÁLTATÁSOKBAN**

Az „Esettanulmány” fejezetet Ramháb Mária írta

Országos Széchényi Könyvtár

Veszprém, 2008

A könyv a Nemzeti Kulturális Alap által lebonyolított könyvtári szakmai kollégiumi pályázat támogatásával jelent meg.

nka

Nemzeti Kulturális Alap

Pályázati azonosító: 2112/0489

A kéziratot lektorálta: Bartos Éva

ISBN 978 963 9696 52 5

MC 173.616



Kiadja a Pannon Egyetemi Kiadó
8200 Veszprém, Egyetem u. 10. Pf.: 158.
Telefon/fax: 88/624-233
E-mail: kiado@almos.uni-pannon.hu
Honlap: <http://kiado.uni-pannon.hu/>

2009

Felelős kiadó: Egyházy Tiborné dr.
Felelős vezető: a Pannon Egyetemi Kiadó vezetője

Borító: Tungli Ádám

Készült 19,95 (A/5) ív terjedelemben, B5 formátumban
a Pannon Egyetem nyomdájában.
Műszaki vezető: Szabó László

VE 53/2008

Tartalom

1. BEVEZETŐ	9
2. AZ ÉRTÉKELÉS SZEREPE ÉS KULTÚRÁJA.....	11
2.1 AZ ÉRTÉKELÉSI FOLYAMAT KIALAKÍTÁSA	12
2.11 Mi a probléma?	13
2.12 Mi a célja az értékelésnek?	13
2.13 Mit akarunk pontosan megtudni?.....	14
2.14 Van-e már a problémának valamifajta megoldása?	14
2.15 Miképpen juthatunk a megoldáshoz?.....	14
2.16 Kit vonjunk be a feladat elvégzésébe?.....	15
2.17 Mennyibe fog kerülni?	16
2.18 Mi lesz a sorsa az összegyűjtött adatoknak?.....	16
2.19 Mi a következő lépés?.....	16
2.2 AZ ÉRTÉKELÉS ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI	17
2.3 AZ ÉRTÉKELÉS ÉS A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS KÖZÖS TÖRTÉNETE	18
2.4 ÉRTÉKELÉS ÉS HATÉKONYSÁG	21
2.41 Hatékonysági modellek.....	23
2.5 AZ ÉRTÉKELÉS TERMÉSZETE, AZ ÉRTÉKELÉSRE HATÓ ÖSSZEFÜGGÉSEK	23
2.51 Az értékelés szociális összefüggése.....	24
2.52 Az értékelés szakmai összefüggése	24
2.53 Az értékelés szervezeti összefüggése.....	24
2.54 Az intézményi rendszerre vonatkozó összefüggések.....	25
2.55 Az értékelésnek a működésre vonatkozó összefüggése.....	25
2.56 Az értékelés technológiai összefüggése.....	25
2.57 Az értékelésnek a használókra vonatkozó összefüggése	25
2.6 ÉRTÉKELÉS ÉS ÉRTÉK	26
2.61 Értékelési rendszer	26
2.62 Érték és haszon	26
2.63 Érték és célok.....	26
2.64 Érték és minőség.....	26
2.65 Érték és mennyiség	27
2.7 MIKOR KERÜL SOR ÉRTÉKELÉSRE?	27
2.8 AZ ÉRTÉKELÉS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE: A MEGFELELŐ DÖNTÉS	28
3. AZ ÉRTÉKELÉS SZEREPE A KÖNYVTÁR- ÉS INFORMÁCIÓS POLITIKA, A KÖNYVTÁRÜGY ÉS EGY-EGY KÖNYVTÁR MUNKÁJÁBAN	29

4. AZ ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁS ALAPESZKÖZE: AZ IRÁNYELV.....	33
4.1 A KÖNYVTÁRI ÉS INFORMÁCIÓS TERÜLETEK ÉRTÉKELÉSE	33
4.11 A használók igényeinek kielégítése	33
4.12 Szolgáltatásmenedzsment	43
4.13 Vizsgálatok a szolgáltatásmenedzsment területén	48
4.14 Törődés a használókkal	51
4.15 Az információ- és tudásmenedzsment értékelése	59
4.16 A webes szolgáltatások értékelése	59
4.17 Az állománymenedzsment értékelése	61
4.18 A humánerőforrás menedzselése	67
4.19 Irányítás és marketing, a könyvtár vezetésének értékelése	73
5. AZ ÉRTÉKELÉS ÁLTALÁNOS ESZKÖZE: A SZAKFELÜGYELET ..	83
5.1 A KÖNYVTÁRI SZAKFELÜGYELET	83
5.2 A MINŐSÉGELVÜ KÖNYVTÁRI SZAKFELÜGYELET	84
6. EURÓPAI ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK, RENDSZEREK.....	89
6.1 CHARTER MARK. MINŐSÉGI VÉDJEGY	90
6.2 LISIM. LIBRARY AND INFORMATION SECTOR IMPROVEMENT MODEL. A KÖNYVTÁRI ÉS INFORMÁCIÓS SZEKTOR FEJLŐDÉSI MODELLJE	108
7. EFQM ÖNÉRTÉKELÉSI MODELL. EUROPEAN FOUNDATION QUALITY MODEL	109
8. CAF. COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK. KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER.....	119
8.1 CAF MODELL FELÉPÍTÉSE	122
8.2 ADOTTSÁGOK	124
8.3 EREDMÉNYEK	145
8.4 ÉRTÉKELÉS	154
9. A SERVQUAL MÓDSZER. SERVICE QUALITY. A SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK VIZSGÁLATA.....	155
10. A LibQUAL+ MÓDSZER. LIBRARY QUALITY. A KÖNYVTÁR MINŐSÉGÉNEK VIZSGÁLATA	157
11. BSC. BALANCED SCORECARD. KIEGYENSÚLYOZOTT STRATÉGIAI MUTATÓSZÁMRENDSZER.....	161
11.1 KÖNYVTÁRI ALKALMAZÁS	163
11.2 A HASZNÁLÓI NÉZŐPONT.....	163
11.3 PÉNZÜGYI NÉZŐPONT	164
11.4 A FOLYAMATOK NÉZŐPONTJA	165
11.5 A LEHETŐSÉGEK NÉZŐPONTJA	165

12. SIADAP. SISTEMA INTEGRADO DE OVALIAQAÕ DE DESEMPENHO DA ODENIUISTRAQAÕ PÙBLICA. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS INTEGRÁLT RENDSZERE A KÖZIGAZGATÁSBAN	167
12.1 A SIADAP FELÉPÍTÉSE.....	167
13. ESETTANULMÁNY.....	171
13.1 ÁLLANDÓ VISSZAJELZÉSI FORMÁK	171
13.11 Vendégkönyvek – szolgáltatási pontokon	171
13.12 Vendégkönyv az eseményekről, rendezvényekről.....	175
13.2 ESETI ÉRTÉKELÉS	177
13.21 Véleménykérés.....	177
13.22 Partneri értékelés szolgáltatásainkról.....	179
13.3 FÓKUSZCSOPORTOS VISSZAJELZÉS	179
13.4 A KÖNYVTÁRHASZNÁLÓK ELÉGEDETTSÉGÉNEK VIZSGÁLATA.....	180
13.5 SZÓBELI VISSZAJELZÉSEK.....	185
MELLÉKLETEK.....	189
IRODALOM	223

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

1. BEVEZETŐ

Az értékelés általánosságban is, de különösképpen a minőség területén, az irányítás része. Amikor egy ágazat, egy intézmény, egy szolgáltatás minőségéről beszélünk, úgy kell felvázolnunk az aktuális helyzetképet a különböző eszközök, kutatások és módszerek segítségével, hogy alkalmas kiindulópontja lehessen az értékelő összehasonlításnak. Azaz, helyzetképet kell adni a jelen helyzetről, az elérendő minőségi célokról és meg kell állapítani, hogy ezen belül honnan hová kívánunk eljutni, illetve jutottunk el. Ezt az összehasonlítást, ezt a számbavételt nevezzük értékelésnek.

A menedzszerszemléletű irányító tevékenységnek több szempontból is meghatározó része az elért eredmények értékelése. Az értékelés ugyanis egyrészt alkalmas arra, hogy meggyőzze mindazokat, akik hozzájárultak a szakmai politikai döntés, egy-egy szolgáltatás vagy tevékenység kialakításához, hogy érdemes volt meghozni, illetve megtenni, másrészt az értékelési mechanizmus hozzájárul a források hatékony elosztásához.

A szerzőknek a könyvtári minőségmenedzsmenttel foglalkozó előző tankönyve végigköveti azt az utat és megnevezi azokat a területeket, amelyeken érvényesülnie kell az adott intézmény minőségpolitikájának, azonban nem szól az értékelés szerepéről, fontosságáról, módozatairól és módszereiről. Márpedig csupán a folyamatos értékelés igazolhatja vissza, például a szolgáltatási politikánk helyességét, a könyvtárhasználókkal való törődés megfelelőségét. Az értékelés a minőségmenedzsment szerves része, nincs használó orientált szolgáltatási rendszer a kutatások ismerete és alkalmazása nélkül.

A jelen kiadvány olyan tankönyv, amelyet mind a szervezett, mind az egyéni tanulásban lehet használni. Célja, hogy számba vegye az értékelés kultúráját, szerepét, az értékelési folyamat kialakítását, a könyvtári tevékenységek értékelésének formáit annak érdekében, hogy a folyamatos értékelés eredményeként a könyvtárak a mindenkori használói igényeket magas minőségi színvonalon elégítsék ki.

A szerzők

2. AZ ÉRTÉKELÉS SZEREPE ÉS KULTÚRÁJA

Az értékelés kultúrája

Egy-egy adott jelenség, rendszer értékelése annak a környezetnek az értékelésével kezdődik, amelyben a vizsgálandó terület elhelyezkedik. Minden jelenség egy rendszer kontextusában történik, ezért, ha megértjük a jelenséget, közelebb kerülünk a rendszer megértéséhez is.

A rendszerek kapcsolódnak egymáshoz, és a környezetükhöz is. A rendszer bármilyen változása (változtatása) hatással van egy másik rendszerre is, hiszen a rendszerek nem önállóan létező szigetek.

Egy-egy rendszer megértésének, analizálásának legcélravezetőbb eszköze az értékelés. Úgy is mondhatjuk: a rendszer-analízis a rendszer értékelésének eszköze. A rendszer-analízisnek és a működés kutatásának meghatározott eszközei és folyamatai vannak.

A könyvtár, mint intézmény esetében, azok a folyamatok, amelyek meghatározzák a könyvtár működését, azaz az állománymenedzsmentet, a használókkal való törődés elveit, a tájékoztatási és információs szolgáltatásokat, az információs és kommunikációs technológiát, a kölcsönzést stb.

Ideális esetben a könyvtár értékelése, azaz az értékelési kultúrája be van építve a könyvtár minden tevékenységébe.

Miután az értékelés a rendszer megértésének eszköze, vegyük számba, hogy a rendszer értékelésénél mit kell szem előtt tartani:

- a rendszert alkotó elemeket együtt hatékony vizsgálni
- amennyiben a rendszer egyik eleme változik, az a rendszer másik elemére is hatással van.

Azaz, amennyiben például egy-egy város, megye, stb. olvasóinak könyvtári ellátottságát vizsgáljuk, a közkönyvtár tevékenysége nem választható el, és így nem is értékelhető a településen lévő más típusú könyvtárak tevékenységének vizsgálata nélkül.

Ha egy könyvtár valamelyik szolgáltatásának volumenét csökkentjük, egy másik szervezetre nagyobb feladat jut.

Nincs ingyen ebéd, valaki mindig megfizeti az árat. Például, ha növelik a könyvtárak központi, (állami) támogatását, lehet, hogy egy-egy települési (önkormányzati) közkönyvtár költségére jut kevesebb.

Az értékelés igen nagymértékben függ attól, hogy az értékelést végző objektív képet kíván-e adni, vagy – annak érdekében, hogy valamilyen problémára jobban felhívja a figyelmet – vállal egyfajta szubjektívizmust. Fontos tehát tudnunk, hogy mi az értékelés célja. Példa erre Ranganathan és Maurice Line összevethető, „a könyvtárról szóló törvény” öt mondata.

Ranganathan a könyvtár mással nem helyettesíthető szerepét kívánta megmutatni, mintegy megdicsőítve az ott folyó tevékenységet, míg az ugyancsak elkötelezett, magas szakmai éthosszal rendelkező Maurice Line nem kívánt idealizálni, a megváltozott helyzetre kívánta felhívni a figyelmet.

A kétféle megközelítési módból kétféle értékelés született: Ranganathan ismert öt törvénye, és Maurice Line öt, a rangathani törvényeket parafrázáló törvénye. Ez utóbbi esetben láthatjuk, hogy az értékelés mögött ironizáló megközelítés rejlik. A humanista meggyőződésű, és elkötelezettségű Maurice Line álcinizmusát a megváltozott társadalmi helyzet és annak ellentmondásai szülték.

Ranganathan öt törvénye:

- A könyv használatra való.
- Minden olvasónak megvan a saját könyve.
- Minden könyvnek megvan a saját olvasója.
- Óvd az olvasó idejét.
- A könyvtár növekvő szervezet.

Maurice Line öt törvénye:

- A könyv a gyűjteményért van.
- Néhány olvasónak van saját könyve.
- Néhány könyvnek van saját olvasója.
- Pazarold az olvasó idejét.
- A könyvtár növekvő mauzóleum.

2.1 Az értékelési folyamat kialakítása

A pontos kérdésfeltevés a záloga a pontos válaszoknak. Az értékelés cselekvési terve elkészítéséhez szükséges kérdések:

- Mi a probléma? (A probléma azonosítása)
- Mi a célja az értékelésnek?

- Mit akarunk pontosan megtudni?
- Van-e már a problémának valamifajta megoldása?
- Miképpen juthatunk a megoldáshoz?
- Kit vonjunk be a feladat elvégzésébe?
- Mennyibe fog kerülni?
- Mi lesz a sorsa az összegyűjtött adatoknak?
- Mi a következő lépés?

Egy-egy kérdés pontos tartalma

2.11 Mi a probléma?

Maga az értékelési folyamat sokszor elvezet egy-egy probléma tényleges megoldásához. A kérdést mindig úgy kell vizsgálnunk, mintha referenz kérdés lenne. Az első megközelítés sokszor elfedi az igazi megoldandó problémát. Lehet, hogy a megoldandó probléma például nem a használók, hanem a könyvtárosok gondja, amit más köntösbe öltöztetnek.

2.12 Mi a célja az értékelésnek?

A lehetséges célok közül a legáltalánosabbak:

- a könyvtárvezetés számára megkönnyíteni egy-egy kérdésben a döntéshozatalt
- a könyvtár céljainak, feladatának a használókkal való megismertetése
- politikai célok.

A célok együttes kezelése olyan holisztikus megközelítést tesz lehetővé, amely segíti az értékelés egységes végzését.

Döntéshozatal érdekében leginkább a források elosztását, a szakemberképzést, a tervezést, a folyamatok tervezését, működtetését és ellenőrzését érdemes értékelni. Az értékelés során – a megoldást keresve – meg lehet találni a követendő egyensúlyt a kíváncsi és a lehetőségek között.

Az értékelés kiválóan szolgálja a könyvtár marketing tevékenységét. Hozzájárul ahhoz, hogy a használói elégedettséget, a szolgáltatási eredményeket vizsgálva, jobban lehessen összpontosítani a használói igényekre, és így jobban kielégíteni azokat.

Miután minden könyvtár egy meghatározott politikai térben működik, számolni kell a politikai céllal is. Az értékelés hozzájárul ahhoz, hogy a politikai döntéshozók a könyvtárral, mint lényeges intézménnyel számoljanak.

2.13 Mit akarunk pontosan megtudni?

Ez a kérdés pontosítja a meglévő problémát. A tisztázása egyértelműsíti azt is, hogy milyen eszközökkel, milyen speciális módszerrel, modellezéssel végezzük az értékelést. A kérdést is szűkíti: vajon az egész könyvtárat, vagy annak csak bizonyos területét, egy-egy szolgáltatását kívánjuk értékelni?

A források, a szolgáltatások, vagy esetleg mindkettő áll-e a kérdések középpontjában? A költségek milyen szerepet játszanak majd az értékelésben? Kitérnek-e a költséghatékonyságra? Meg kívánjuk-e tudni, hogy mennyire hatékony egy adott szolgáltatás?

A kérdések feltevésekor további pontosítások szükségesek: Lehetséges válasz a kérdésre? A válasz használható lesz? (Azaz, jó-e a kérdés? Hozzájárul-e a probléma megoldásához vagy tisztázásához? A kiválasztott eszközök alkalmaznak-e a pontos válaszra?)

2.14 Van-e már a problémának valamifajta megoldása?

A könyvtárosokra is – mint oly sok más foglalkozás képviselőire – jellemző, hogy újra és újra ugyanazon probléma körül járnak. Ezért meg kell bizonyosodni, hogy nem oldódott-e már meg időközben a jelzett probléma.

Először magában az adott könyvtárban, majd a hálózatban, illetve a könyvtári rendszerben kell kutakodnunk a válasz után. Amennyiben valamilyen értékelési kísérlet már megkezdődött, azt meg kell ismernünk.

Második lépésként fontos, hogy megismerkedjünk a kérdésről írottakkal. Emellett használható eredményt hozhat, ha felvesszük a kapcsolatot könyvtári szakemberekkel, kutatókkal, és megkérdezzük, hogy akadt-e a gyakorlatukban hasonló probléma, és milyen megoldást találtak. Az így kapott válaszok többfajta megoldási lehetőséget villanthatnak fel előttünk.

Ennek a kérdéscsoportnak a harmadik lépéseként meg kell vizsgálni, hogy milyen adatok állnak a rendelkezésünkre, illetve, hogy a szükséges adatok gyűjtése megtörtént-e? Nem szabad elfelejtenünk arról sem, hogy a meglévő adatok különféle csoportosítása egyszerűbb feladat, mint új adatok gyűjtésének megkezdése.

2.15 Miképpen juthatunk a megoldáshoz?

Amikor meghatározzuk az értékelési projekt mikéntjét, döntünk az értékelés módszere mellett is. A megfelelő módszer kiválasztása magában hordozza a megfelelő megoldás lehetőségét is. A fókusz csoportok alkalmazása például

alkalmas arra, hogy megismerkedjünk a használói oldal értékelésével, de kevésbé megfelelő arra, hogy a használat milyenségét, vagy hatékonyságát értékeljük.

Az értékelési terv összeállításakor úgy kell meghatározni az elvégzendő tevékenységeket és folyamatokat, hogy azok ne zavarják a könyvtár mindennapi életét.

Ugyanakkor pontosan meg kell határozni mind a területet, amire az értékelés kiterjed, mind azt a pontot, amikor a tervet már teljesítettnek tekintjük. Ez utóbbi érdekében két pontosító kérdést kell feltennünk:

- a probléma megoldásában meddig kívánunk eljutni?
- kicsit realisztikusabban: meddig tudunk eljutni?

2.16 Kit vonjunk be a feladat elvégzésébe?

Ez az egyik legkritikusabb része az értékeléssel kapcsolatos munkálatoknak. Igen sok változattal találkozunk:

- a munkát végezhetik a könyvtár munkatársai vagy/és
- külső szakértők vagy/és
- más könyvtárak megbízott munkatársai.

Az értékelést végző munkacsoport összeállításakor az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

- ki az értékelés felelőse?
- kiket érint az értékelés?

A folyamat legalapvetőbb része a **terv**. Megfelelő terv és tervezés nélkül nem lehet eredményes értékelést végezni. A tervezés folyamatába mindazokat be kell vonni, akiket az értékelés érint.

Az értékelés felelőseként a leginkább azt a munkacsoportot lehet megjelölni, amelyik a tervet készítette, illetve annak vezetőjét. Nagyobb szervezeti egység esetében eredményes, ha külön válik a tervet készítő és az azt végrehajtók csoportja. Ugyanakkor a tervezőknek folyamatos visszajelzésre van szükségük a végrehajtottól, hogy – amennyiben szükséges – változtathassanak a terven.

A folyamat egyrészt akkor **érinti az érintetteket**, amikor elkészül a terv, másrészt, amikor az abban foglaltakat meg kell valósítani. Alapszabály, hogy az érintetteknek tudniuk kell, hogy mi és miért történik, ezért is kell őket bevonni minden ezzel kapcsolatos folyamatba.

2.17 Mennyibe fog kerülni?

Az értékelés költségeit a könyvtár költségvetésébe előre meg kell tervezni. A költségek két részből állnak:

- közvetlen és
- közvetett költségekből.

Közvetlen költségnek tekintjük a munkatársak munkaidőben végzett értékeléssel kapcsolatos tevékenységét. Míg a telekommunikációs költségek már közvetett költségek, de általában ez is fedezhető a költségvetésből.

Számolni kell azzal az indirekt emberi költséggel is, amely vonatkozhat:

- a mérhető költségekre, ez az értékelés utáni esetleges szolgáltatási változások okozta költségek
- a nem mérhető költségekre, amelyekkel ugyanakkor számolnunk kell, ez a munkatársi morál esetleges megváltozása az értékelés után.

2.18 Mi lesz a sorsa az összegyűjtött adatoknak?

Az összegyűjtött adatok elemzése az értékelés fontos eleme. A kvantitatív adatok esetében ez látszólag könnyebb, a minőségi adatok, tények esetében azt kell számba venni, hogy mennyire járulnak hozzá a szolgáltatások pontosabb tervezéséhez, mennyire segítik a változtatások jó irányának könnyebb megtalálását.

A megkapott adatok széles körben való megismertetése nemcsak az adott könyvtár, de az egész könyvtári rendszer jobb és hatékonyabb tevékenységéhez járulhat hozzá. Az értékelés folyamata, az értékelési kör akkor fejeződik be, amikor a tervben megfogalmazott területek értékelését követően a változtatások is megtörténtek.

2.19 Mi a következő lépés?

Az utolsó lépés az értékelési folyamatban, **az értékelés értékelése**. Ez, az alábbi kérdésekre adandó válaszokat jelenti:

- mit tudtunk meg az adott problémáról?
- milyen más problémákat ismertünk meg ezzel kapcsolatban?
- mit tudtunk meg a könyvtár működéséről?

Az értékelés eredménye:

- elsajátítjuk az értékelési kultúrát
- a munkatársak megismerik az értékelési folyamat eredményét

- látják a fejlődést, ami az értékelési kör teljesítése során a könyvtár munkájában végbemegy, javítva a szolgáltatások színvonalát, a munkatársak minőségi tevékenységét és a könyvtárról kialakított képet.

2.2 Az értékelés általános jellemzői

Az értékelés eredményét nagyban befolyásolja a tervezett munka kitűzött célja. Amennyiben a cél nem tisztázott, az értékelés nem lesz eredményes.

Az értékelés a minőség jelenlétét, megnyilvánulását vizsgálja. Az az értékelés, amelynek középpontjában nem az áll, hogy eléri-e és miképpen a könyvtár a magas szintű minőséget, nem hozhat eredményt. De tudnunk kell, nincs egyetlen célravezető értékelési út.

Az értékelés nem egyszerűen adatok gyűjtése és folyamatok mérése. Ezek meghatározó részei ugyan, de az értékelés ennél több, összetettebb, folyamatos tevékenység, amelynek fontosságát nem befolyásolja, hogy mekkora és milyen területet vizsgál.

Az értékelés, ha röviden szeretnénk megfogalmazni, információ visszacsatolás.

Legfontosabb alapelvei:

- használhatóság – mivel a szakmai tevékenységek javítását kell szolgálnia, fontos, hogy változtatási javaslatokat is tartalmazzon
- tárgyilagosság – megbízható és ellenőrizhető adatokra kell támaszkodnia
- teljes körűség – a lehetőségekhez képes valamennyi releváns információt fel kell használnia
- függetlenség – az értékelők függetlenségéből adódik az értékelők megbízhatósága, hitelessége, kompetenciája
- partnerség – az értékelőknek együtt kell működnie az érintettekkel
- nyilvánosság – az értékelési tevékenységnek javítania kell a működés átláthatóságát
- kivitelezhetőség – valós, meggondolt, diplomatikus és költség hatékony módszerekkel kell tervezni és irányítani.

A világ gyorsan változik, amely változásokhoz a könyvtárnak, információs intézményeknek és az egyénnek is alkalmazkodnia kell, és képesnek kell lennie a változásra.

A minőség filozófiája éppen erről szól: a megváltozott környezetünkhöz, munkakörülményeinkhez és más piaci igényekhez való alkalmazkodásról,

folyamatos javításról és fejlődésről, az új dolgok befogadásának és megtanulásának szükségességéről.

2.3 Az értékelés és a minőségbiztosítás közös története

Közhely, hogy egyes tudományok egyidősek az emberiség történelmével. A minőségügyről – nem lévén tudomány – ez nem mondható el, viszont maga a minőség fogalma ténylegesen az ember kialakulásával jött létre.

- Már az őskori ember is egyre tökéletesebb eszközök, szerszámok előállítására törekedett. Ezek a törekvések még az egyes emberek szintjén valósultak meg.
- A barlangrajzok, amelyek meghatározott színek, mozdulatok alapján készültek, hogy mindenki ugyanazt értse meg belőle.
- Már az időszámítás előtti korokban kialakult a munkamegosztás, mely bizonyos tevékenységeket érintett, melyeknek fontossága, nagysága időbeni korlátai megkövetelték azt. Például az egyiptomi nagy piramisépítkezéseknél mind az alapanyag, mind a mérete, előre meghatározott volt. Az előírt méreteket különböző emberek állították elő, és voltak olyanok is, akik lemérték, ellenőrizték azokat.
- Az előkelőségek temetkezési szokásait is fejlett „dokumentációban”, az úgynevezett „A halál könyvé”-ben írták le a szertartás módjának és végrehajtásának előírásával.
- Kínában, a császári udvarban felhasznált minden agyagot meg kellett jelölni, hogy a készítőt azonosítani lehessen, ez lehetett a mai védjegy őse.
- Az ókori Rómában már közel 100 szabványt ismertek, például az útépítésnél.
- A középkorban, a manufaktúrák elterjedésével és működésének következményeképpen rájöttek, hogy az egyes munkafázisokat elkülönítve jobb eredményt érhetnek el. Így alakultak ki a céhek, amelyek Európában egyértelműen meghatározták a termék minőségét.
- A fejlődés során a megnövekedett termelési volumen következtében már a gyártás és az értékesítés nem egyazon ember kezében volt. A kereskedő cégek létrejöttével a vásárlókban felmerült a jogos igény, hogy az általuk megvásárolt termék minősége garantált legyen. Ezért a céhek előre meghatározták és rögzítették az alapanyagok minőségét, a gyártás technológiáját és állandóan ellenőrizték, hogy a késztermék minősége megfelel-e az előírásoknak.

- A minőségellenőrzés első, korai szakasza a modern gyáripár kialakulásával kezdődött, ekkorra már szinte tökéletesre fejlesztették a munkamegosztást. Az elkészült termék ellenőrzését szűrőpróbaszerűen végezték, ami azt jelentette, hogy a piacra kikerülhettek hibás, selejtes termékek is. Nagy hiányossága volt ennek a rendszernek, hogy elsődleges célja a késztermék ellenőrzése volt, és nem a hiba időben történő felismerése és annak kijavítása.

Előrelépés a 20. század közepén történt, mikor a késztermék ellenőrzése mellett, megjelent a gyártásközi ellenőrzés is. Így időben rájöttek a hiba keletkezési helyére és okára, megelőzhatték a sorozatos selejtgártást, de legalábbis kisebb költségbe került az esetleges hibás darab kijavítása.

A minőség-ellenőrzés ettől az időszaktól egy folyamatos fejlődésen keresztül jutott el a minőségbiztosításig.

Összefoglalva, ennek a fejlődési útnak a főbb szakaszai a következők voltak:

Minden darabos vizsgálat: a kezdetek minőség-ellenőrzési módszere volt, amely a huszadik század tömegessé váló ipari termelésének ütemét már nem tudta gazdaságosan követni. Gyakorlatilag megvalósíthatatlanná vált.

Mintavételes ellenőrzés: elve azon a felismerésen alapul, hogy a termék valamely tételéből reprezentatív mintát kivéve, és azt az előírásoknak megfelelően ellenőrizve, a kapott eredményekből következtetéseket lehet levonni a termékek összességének minőségi mutatóira.

Gyártási folyamat ellenőrzése: ha a mintavételes ellenőrzés nem megfelelő (pl. több ezer alkatrészből álló késztermék esetén, egészségügyi vagy biztonsági kérdések felmerülése esetén, hadi- és úrkutatási programokban, stb.), akkor át kell térni a termék ellenőrzéséről a gyártási folyamat ellenőrzésére. Végig kell kísérni a teljes gyártási folyamatot, és minden egyes művelet után ellenőrzést kell végezni (gyártásközi ellenőrzés), amely elemzése és értékelése után a szükséges visszacsatolásokat meg kell tenni a korábbi hibák kiküszöbölése érdekében. Ennél a módszernél megszűnik a végellenőrzések eddig ismert szerepe, csak mintegy rutin ellenőrzés marad meg.

Minőségsszabályozási rendszerek: a gyártásközi ellenőrzések tapasztalatainak visszacsatolása az adott termék esetében egy szabályozási kör kialakítását teszi szükségessé. Ha ez a rendszer nemcsak a szűken vett termelésre, gyártástechnológiára terjed ki, hanem felöleli, figyelembe veszi a kapcsolódó tevékenységeket is (raktározás, szállítás, dokumentálás, szakmai képzés, stb.), valamint rendszerszemléletben kezeli a gyártást megelőző (anyagbeszerzés, szerződés-

kötés, marketing-tevékenység, stb.) és a gyártást követő műveleteket (értékesítés, telepítés, vevőszolgálat, stb.) is, akkor már *teljes körű minőségsszabályozásról* beszélünk.

Minősségbiztosítási rendszer: amikor bizonyítani kell, hogy egy rendszer valóban a kitűzött céloknak megfelelően működik, akkor a szabályozási rendszer egyes lépéseit dokumentálni kell.

Ahhoz, hogy egy szervezetet sikeresen lehessen vezetni, szükséges, hogy az irányítás módszeres és áttekinthető legyen. A siker abból adódhat, hogy olyan irányítási rendszert vezetünk be és tartunk fenn, amely – felépítésénél fogva – folyamatosan tökéletesíti a teljesítést, az összes érdekelt fél szükségleteinek figyelembevételével. A szervezet irányítása – az egyes vezetési kategóriák között – tartalmazza a minőségirányítást is.

Nyolc minőségirányítási alapelvet lehet megfogalmazni, amelyek megkönnyítik a minőségi célok elérését:

- *Vevőközpontúság:* a szervezetek a vevőktől függenek, ezért ismerniük kell a jelenlegi és a jövőbeni vevők szükségleteit, teljesíteniük kell a vevők követelményeit, és igyekezniük kell felülmúlni a vevők elvárásait.
- *Vezetés:* a vezetők gondoskodnak a célok, az irányok és a szervezet belső környezetének egységéről. Olyan környezetet hoznak létre, amelyben az emberek teljes mértékig részt vesznek a szervezet céljainak elérésében.
- *Az emberek bevonása:* a szervezet lényegét minden szinten az emberek jelentik, és az ő teljes mértékű bevonásuk teszi lehetővé képességeik kihasználását a szervezet javára.
- *Folyamatszempléletű megközelítés:* a kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha az ezzel kapcsolatos erőforrásokat és tevékenységeket folyamatokként irányítják.
- *Rendszerszemplélet az irányításban:* az egymással összefüggő folyamatok rendszerének azonosítása, megértése és irányítása, adott cél eléréséhez hozzájárul a szervezet hatásosságához és hatékonyságához.
- *Folyamatos tökéletesítés:* a folyamatos tökéletesítés a szervezet állandó célja.
- *Tényeken alapuló döntéshozatal:* a hatásos döntések az adatok és egyéb információ logikai és intuitív elemzésén alapulnak.
- *Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal:* a szervezet és beszállítói közti kölcsönösen előnyös kapcsolat fokozza a szervezet és beszállítói értékteremtő képességét.

Ez a nyolc minőségirányítási alapelv jelenik meg az ISO 9000:2000 szabványban is. Ez a szabvány az egyik fontos szervezeti értékelési módszer, melyet főleg az iparban és egyes szolgáltatásoknál használnak.

Az ISO 9000 sorozat szabványai mindenféle ipari és szolgáltatási ágazatra egyaránt érvényesek. Ez az előnyük és hátrányuk is, ezért a szabványoknak is vannak ellenzői, bírálói.

Azok, akik a minőségügyi rendszerek helyett valami mást, jobbat akartak létrehozni, az említett bíráló megjegyzéseknek megfelelően számos javaslatot tettek arra, hogy kell biztosítani a folyamatos fejlesztést, a költségek csökkentését, a személyzet motiválását, stb. Ezeket a javaslatokat többnyire Teljes Körű Minőségirányítás (Total Quality Management; TQM) néven hirdetik meg. A TQM-nek nincs nemzetközi szabványa, tehát nincs általánosan elfogadott meghatározása sem, de célkitűzései nagyjából megfelelnek az ebben a tárgyban kiadott brit szabványnak (BS 7850).

A folyamatok résztvevői a felső vezetéstől kezdődően a folyamatok végrehajtásában részt vevőig elkötelezettek a minőségi célok – a vevői elégedettség – elérése és a minőség folyamatos javítása iránt. A TQM filozófiai megközelítése szerint a minőségnek messze túl kell lépnie a szolgáltatásminőségen, sőt a minőségrendszereken: a gondolkodás, a környezet, az életmód-életvitel, a társadalmi, gazdasági kultúra egészét át kell fognia.

A TQM vezetési elvei a hatékony szervezet létrehozását, minőségszemléletű vezetési elvek megvalósítását, a minőség folytonos mértékét és az eredmények továbblépésre mozgósító elismerését, a minőségjavítást lehetővé tevő tervezési, megelőző technikák alkalmazását és a szervezet egészére kiterjedő képzést foglalják magukban.

2.4 Értékelés és hatékonyság

A hatékony szervezet túléli a változásokat, a rossz periódusokat. A hatékonyság megléte – mérése – tehát a túlélés egyik eszköze. A szervezet hatékonysága fontos az intézményt használók szempontjából, de az ott dolgozók szempontjából is. Ugyanakkor sokan szkeptikusak ebben a kérdésben, azaz nem tartják lehetségesnek a hatékonyság megfelelő mérését. Az intézményi hatékonyságot úgy kell kezelni, mint „az utolsó függő változót”, az a mérés jelenti az alaphelyzetet, amihez lehet minden más mérést viszonyítani.

Különösen az alábbiak miatt nehéz ennek a feladatnak az elvégzése:

- azoktól kívánjuk megtudni, hogy miképpen működik egy intézmény, akik ezt amúgy meg akarják tudni, akik számára a jelentést készítjük

- amennyiben a mérés széles körben folyik, a használók olyan szempontok szerint nézik a könyvtár munkáját – kényelem, nyitvatartási idő –, amelyek fontos értékelési szempontok, de nem hatékonysági szempontból.

Szervezeti szinten a hatékonyság jellegzetességeit a következő területeken lehet mérni:

- a kitűzött célokat milyen mértékben sikerül elérni
- a döntések milyen mértékben hatékonyak és minőségek
- a szervezet milyen mértékben támogatja az intézmény túlélését
- a használói igényeket milyen mértékben szolgálja
- képzéssel és megtartással milyen mértékben járul hozzá a megelégedett munkatársi gárdához
- a munkatársak mennyire vannak belevonva az intézmény tevékenységébe
- mennyire járul hozzá az intézmény fejlődéséhez
- a munkatársak és a használók mennyire becsülik az intézményt
- a szervezeti tényezőket ki lehet terjeszteni az intézmény és az adott társadalom közötti kölcsönhatásra. Ebben az esetben az az alapkérdés, hogy az intézmény sikerrel szolgálja-e a társadalmi célokat és hozzájárul-e azok fejlődéséhez?

Egy-egy intézmény **különböző szintjeinek szempontjait** együttesen tanácsos alkalmazni. Szintek és szempontok:

- egyéni szinten: az intézmény mennyire motiválja, mennyire teszi érdekeltté a dolgozóját, hogy kreatív, innovatív módon végezze a munkáját
- a munkacsoportok szintjén: mennyire működnek együtt a tagjai, a megfogalmazott célokat mennyire teljesítik
- az osztályok szintjén: a céljaikat mennyire teljesítik, mennyire összetartó az osztály
- a főosztályok szintjén: mennyire hatékony az osztályok közötti koordináció és kommunikáció
- intézményi szinten: mennyire közelíti meg az elérendő célokat, mennyire veszi figyelembe a változásokat és mennyire képes alkalmazkodni azokhoz
- lakossági szinten: miképpen viszonyul az intézmény teljesítménye más intézményéhez.

2.41 Hatékonysági modellek

Az alábbi modellek és a hozzájuk tartozó kérdések egyfajta megközelítési lehetőséget nyújtanak az elvégzendő vizsgálatokhoz.

Modellek	Alapkérdések
A cél szerinti	Teljesül-e a könyvtár átfogó célja?
A kritikai elemek számbavétele szerint	Teljesülnek-e az elvárható igények?
A forrás szerinti	Megvannak a megfelelő források?
A humán erőforrás szerinti	Elégge vonzó-e a könyvtár ahhoz, hogy megfelelő, felkészült, minőségi munkatársak között választhasson?
A szervezet nyitottsága szerint	Képes-e a könyvtár kihasználni a lehetőségeket és túlélni a fenyegetettséget?
A döntéshozatali folyamat szerint	Miképpen születnek a döntések, és hogy történik az értékelési folyamat?
A használókkal való törődés szerint	A használó mennyire van megelégedve a könyvtár szolgáltatásaival?

Minden felelősen dolgozó könyvtárosnak, könyvtári vezetőnek szembe kell néznie azzal az alapvető kérdéssel, hogy hatékony-e az a szervezet, amelyben dolgozik, amelyet vezet?

A könyvtári munka hatékonyságának középpontba állítása hozzájárul ahhoz, hogy az intézmény munkájáról igaz képet kaphassunk. Ennek következtében lehetőség nyílik arra, hogy a könyvtár megfelelőképpen kezelje a tágabb és szűkebb környezetében felmerülő változásokat, megoldandó kérdéseket, és azokra megfelelő válaszokat adjon.

2.5 Az értékelés természete, az értékelésre ható összefüggések

Az értékelés milyenségét alapvetően meghatározza, hogy milyen összefüggésben végezzük. Amennyiben az összefüggéseket nem vesszük figyelembe, az értékelés során nem kapunk megfelelő eredményt, az értékelés nem lesz hatékony, sőt bizonyos esetben akár kárt is okozhat.

Az értékelésekre ható összefüggések lehetnek:

- szociális összefüggések
- szakmai összefüggések
- az intézményi szervezetre vonatkozó összefüggések, ezen belül:
 - a rendszerre vonatkozóak
 - a működésre vonatkozóak
 - a technológiára vonatkozóak
 - a használókra vonatkozóak.

2.51 Az értékelés szociális összefüggése

A könyvtár a társadalom egyfajta manifesztálódása, amelyben megjelenik annak minden sokszínűsége, minden aspektusa. A modern könyvtárban jelen van a pragmatikus és a filozófisztikus megközelítés, az egyedi és az univerzális, az azonnali és a hosszú távú gondolkodás, stb. A társadalmi változásokra a könyvtárnak a saját működése szerinti szabályok megváltoztatásával kell felelnie. Az értékelésnek – ebben az esetben – lényegi eleme, hogy mi a könyvtár válasza a társadalmi változásokra. Ennek az összefüggésnek a feltárása következményeként a társadalom tagjai számára közelebb kerül a könyvtár, a könyvtár által képviselt érték. A könyvtárnak más hasonló jellegű intézményekkel történő összehasonlítása is megkönnyíti az elfogadást, a megértést, a könyvtár jobb pozícióba kerülését.

2.52 Az értékelés szakmai összefüggése

A könyvtárosok olyan szakmai csoportot alkotnak, amelynek sajátos szakismerete, szakmapolitikája, etikája és gyakorlati ismeretei vannak. Az értékelésnél szem előtt kell tartani azokat az irányelveket, amelyek nemzetközileg meghatározzák egy-egy könyvtári területen dolgozók munkájának az alapját. Ugyanakkor egy-egy könyvtár az általánosan elfogadott normák, viselkedési szabályok mellett, a saját szervezeti kultúrájának megfelelően saját szabályzatot alakít ki.

2.53 Az értékelés szervezeti összefüggése

Minden könyvtár egy másik szervezet részeként működik: pl. kormányzat, önkormányzat, egyetem, egyház, múzeum, stb. Azaz a könyvtár értékelésekor figyelni kell a nagyobb szervezetre is. És bár jöllehet minden nagyobb szervezet más és más, alapvetően megegyező módszerek, metodikák érvényesek a környező szervezet és a könyvtár közötti kapcsolatra.

2.54 Az intézményi rendszerre vonatkozó összefüggések

Az értékelés alapvetően adminisztratív tevékenység. A könyvtár szervezetét értékeljük a TQM eszközeivel. Ez végül is olyan értékelés, ami kiterjed a könyvtárra, mint üzemre, és a könyvtárra, mint szolgáltató egységre.

2.55 Az értékelésnek a működésre vonatkozó összefüggése

Ennek az összefüggésnek az értékelésénél először mindenképpen számba kell venni a lehetőségeket, a meglévő finanszírozási forrásokat. Hiába lesz ugyanis az értékelés eredménye az, hogy bizonyos szolgáltatási tevékenységeket el kell hagyni és mással helyettesíteni, ha erre nincs anyagi lehetőség. A működés értékelése az egyik leggyakorlatibb haszonnal járó értékelési tevékenység. A folyamat befejezését az esetek legnagyobb részében változtatás követi.

2.56 Az értékelés technológiai összefüggése

Nem tagadható, hogy a könyvtáros, a könyvtár munkáját alapvetően meghatározza, hogy milyen technológiai körülmények között dolgozik. Figyelembe veendő például, hogy egy-egy új technológia bevezetése megoszthatja a munkatársakat. Vannak, akik könnyebben alkalmazzák, vannak, akik nehezebben. Az új technológia bevezetése a könyvtárak, a könyvtári szolgáltatások történetében mindig mély változásokat eredményeztek. Sok esetben ezért, ha az az értékelés tartalma, hogy a könyvtár elérte-e a kitűzött céljait, tulajdonképpen azt értékeli, hogy egy-egy új technológia miképpen jelenik meg a könyvtári folyamatokban, tevékenységekben, szolgáltatásokban.

2.57 Az értékelésnek a használókra vonatkozó összefüggése

Az utolsó kontextus a használói elégedettség környezetébe helyezi az értékelést. Ha ugyanis nincs lehetséges haszna bármifajta értékelésnek – akár áttételesen is – a használó számára, akkor kétséges az értékelés bármifajta eredménye.

Közismert, sokat használt kifejezés ma a „használó orientált könyvtár”. A kifejezés, „ügyfél orientált”, az üzleti világból származik, és az az üzenet, hogy az adott cég, vállalat, stb. nem a minél nagyobb profit megszerzésére teszi a hangsúlyt, hanem a megfelelő termékekre, szolgáltatásokra. A könyvtárak esetében ennek a kifejezésnek a lényege, hogy nem az információs forrásokon van a hangsúly, hanem az információs szükségleten, azaz az információt igénylőn.

2.6 Értékelés és érték

Az értékelés olyan folyamat, amelynek során meghatározzuk, hogy mit tekintünk értéknek. Ez a folyamat sok célból történhet, de minden esetben több egyidejűleg létező folyamat és összefüggés egybevetéséből áll össze.

2.61 Értékelési rendszer

Az értéket meg lehet határozni néhány ismert értékrendszer struktúrájából. Az értéket a személyes, a csoport és a társadalmi hatások együttlétező elemeinek összessége adja. A közkönyvtárak például akár Európában, akár az Egyesült Államokban olyan társadalmi értéket jelentenek, amelynek fontosságát nem vonják kétségbe. Az értékelés különböző értékelési módszerek eredményeként jön létre, amelyben az érték sosem semleges. Ha például az értékelés célja az, hogy meghatározzuk egy bizonyos folyamatról, hogy megfelelő-e, akkor az értékelést végzőnek előbb meg kell határoznia, ismertetnie kell, hogy mi a jó és mi a rossz. **Az értékelés első lényegi lépése annak az értékelési rendszernek a kidolgozása, amelynek a keretei között az értékelést végezni kell. Ennek a keretnek a határait a terület irányelvei jelentik.**

2.62 Érték és haszon

Az általunk vizsgált területen általában eléggé nyilvánvaló az összefüggés az érték és a haszon között, azaz, ami értékes, az általában bizonyos szempontból hasznos is.

2.63 Érték és célok

Mivel az értékelés szorosan kötődik a különböző értékrendszerekhez és a hasznosság különböző elfogadásához, a legelső teendő, hogy minden értékelési folyamatnak meghatározzuk a célját. Ez a cél aztán iránytűként meghatározza az elvégzendő teendőket, rangsorolja a feladatokat.

2.64 Érték és minőség

Az érték és a minőség összefüggése a leglényegibb kapcsolat. Az értékelés során ugyanis arra keresünk választ, hogy egy folyamat mennyire megfelelő, a szolgáltatás mennyire jó, korszerű, mennyire teljesülnek a kitűzött célok. Ugyanakkor egyértelmű, hogy a „jó”-nak nincs egyetemes mérési lehetősége, a „megfelelőnek” nincs objektív meghatározása és a minőséget, nem lehet mérőeszközzel mérni. Mindehhez másfajta – a későbbi fejezetekben ismertetendő –

eszközök, technikák szükségesek. Lényegi kapcsolat van egy-egy könyvtári feladat, tevékenység, szolgáltatás esetében a minőség és a feladat, a tevékenység, a szolgáltatás által elérendő cél között. Ezért mondható, hogy a minőség értékelésének alapvető, kikerülhetetlen része a kitűzött célok megvalósításának, elérésének vizsgálata. Ezért az értékelésnek arra is ki kell terjednie, hogy a kitűzött célok mennyire ésszerűek, racionálisak és bizonyíthatók.

2.65 Érték és mennyiség

A minőség meghatározása legtöbbször mennyiségi eszközökkel történik. Ha az értékelés arra fókuszál, hogy a könyvtár milyen szerepet foglal el egy-egy település, egyetem, intézet, stb. életében, azaz a minőség oldaláról közelíti meg a kérdést, akkor is számok jelzik, hogy mennyi a regisztrált olvasók száma, mennyi a használók száma, stb. Ugyanakkor egyértelműsíteni kell, hogy attól, hogy valami mennyiségileg több, egyáltalán nem biztos, hogy jobb is.

2.7 Mikor kerül sor értékelésre?

Az értékelési folyamatot:

- ad hoc döntés alapján
- ütemterv szerint vagy
- megrendelés alapján végezhetik.

Az értékelések legnagyobb része **ad hoc döntés** alapján kezdődik. A szervezetben, egy-egy folyamatban, szolgáltatásban olyan probléma mutatkozik, amelyre csak az értékelési folyamat elvégzése adhat választ.

Amennyiben egy-egy könyvtár vezetése szembe találja magát azzal a hosszabb ideje meglévő helyzettel, hogy az intézmény szolgáltatásai nem piac-képesek, a könyvtár használata évek óta csökken, a könyvtár társadalmi helyzete nem változik, semmiképpen sem javul, **szükséges** egy olyan vizsgálat elvégzése, amely – lehetőség szerint – választ ad ezekre, a gondokra.

És végül a politikusok, a döntéshozók, a kormányzat **megrendel** olyan vizsgálatokat, amelyek az ágazat egészének helyzetét, fejlődését, várható fejlesztési igényeit tekintik át.

2.8 Az értékelés legfontosabb eredménye: a megfelelő döntés

Az értékelés steril, következmény nélküli vizsgálat, ha nem követi megfelelő döntés, amely az addigi rossz gyakorlatot megváltoztatja. Más és más döntési csoportokat kell a vezetés értékelése esetében, illetve a könyvtár egészének értékelése folyamatában elvégezni.

A vezetés értékelése során számba veendő irányok:

- a könyvtár stratégiai tervezésére, céljaira vonatkozóak
- az emberi erőforrásokra vonatkozóak
- a finanszírozásra vonatkozóak
- a szellemi szabadságra vonatkozóak.

A könyvtár, mint üzem értékelése szempontjából kiemelkedően fontos:

- a használók igényeinek kielégítése
- a szolgáltatás
- az állományfejlesztés
- a személyzet
- a menedzsment és marketing.

OSZK
Országos Széchényi Könyvtár

3. AZ ÉRTÉKELÉS SZEREPE A KÖNYVTÁR- ÉS INFORMÁCIÓS POLITIKA, A KÖNYVTÁRÜGY ÉS EGY-EGY KÖNYVTÁR MUNKÁJÁBAN

A könyvtár- és információs politika egy-egy ország kulturális, tudományos, informatikai politikájának fontos része, amelyik ugyanakkor igen szorosan érintkezik az oktatási területtel is.

Ez a szakmapolitikai terület meghatározó az egész társadalom számára, és hatással van a gazdasági területre is. Az Európai Unió kultúrát támogató pályázati rendszerének alapja az a tény, hogy a kulturális terület fejlesztése, az életminőség javítása a gazdaságot hatékonyabbá és erőteljesebbé teszi. Nyomon követhető mindez az Európai Unió irányelveiben és az Unió fejlesztési politikájában is.

A könyvtár- és információs politika a könyvtárügy irányításán és megvalósításán keresztül érvényesül. A könyvtárügy egy gazdaságilag fejlett ország esetében jelen van minden ágazatban, ennek megfelelően a teljes kormányzati politikában. A könyvtár- és információs politika az a lehetősége a társadalomnak, amelyen keresztül olyan interaktív kapcsolat jöhet létre egy-egy állampolgár és bármelyik kormányzati ágazat között, amely lehetővé teszi egy-egy adott állampolgár vagy állampolgári csoportok személyes megszólítását.

A könyvtárügy a maga eszközeivel segíti a szakmai politika érvényesülését, számba veszi, hogy mit kíván elérni, mit biztosít jelenleg a társadalom minden tagjának, és egy meghatározott stratégiai elképzelés mentén mit kíván biztosítani a jövőben.

A könyvtárügy területei:

- az ágazati irányítás eszközei és érdekérvényesítése
- a rendszer és a könyvtárak működését, jogállását, szerepét meghatározó jogi szabályozás
- a rendszer és a könyvtárak fejlesztését meghatározó stratégiák és országos fejlesztések
- a könyvtárak és a könyvtári rendszer fenntartói
- a könyvtári rendszer és a könyvtárak.

A könyvtárügy értékelése esetében megbízható eredményt ad a következő területek számba vétele, értékelése:

- a szakmapolitika érdeke megjelenik-e más ágazat tevékenységében

- a jelzett érdekek jelen vannak-e más ágazatok jogszabályaiban
- az országos stratégiák elkészülte
- a stratégiák teljesülése
- a könyvtárosok involválása a stratégiákba
- a könyvtári rendszer és a könyvtárak működése.

Az értékelés szerepe a jelzett területeken:

- információgyűjtés a döntéshozatal számára, hogy a területre költött összeget igazolja vagy éppen rámutasson a feleslegességére, és így lehetővé tegye a megvonását
- a jövő fejlesztéseinek eszköze
- a problémaazonosítás és a probléma nagyságának felmérése
- a partnerek azonosítása és szegmentálása
- a marketing stratégia kialakításának segítése
- alapvető ellenőrzési eszköz a szolgáltatások esetében
- a használók bevonása az irányítási tevékenységbe.

A könyvtárak értékelése az intézmény stratégiai tervével és minőségpolitikájának megismerésével kezdődik. Az értékelés legfontosabb kérdése ugyanis az, hogy a könyvtár a jelzett dokumentumokban megfogalmazott céljait szem előtt tartva működik-e. Azaz céljai és a fejlesztendő kulcsterületek a stratégiában jelzett küldetés beteljesítését szolgálják-e, azok a feladatok teljesülnek-e, amelyek a küldetés teljesítését és a jövőkép elérését szolgálják? Mindennek a minősége megfelel-e a minőségpolitikai nyilatkozatban írottakkal? Változott-e a makro vagy mikro környezet olyan mértékben, hogy ez hatással lehet-e a célok teljesítésére és ilyen módon figyelembe kell-e venni az értékeléskor?

A stratégiai prioritásokat együtt kell kezelni az erőforrások megfelelő hatékony felhasználásával. Azaz az értékelés alapvető területei egyrészt a gazdálkodás menedzsment, másrészt a humán erőforrás menedzselésének ellenőrzése.

A könyvtárak értékelésekor mindig az elvégzendő feladat határozza meg a felhasználandó eszközt. Lehetőség van kvantitatív, mennyiségi és kvalitatív, minőségi értékelésre.

A mennyiségi értékelés legismertebb hagyományos módszerei: kérdőívek, a könyvtár egészére vonatkozó, egy-egy szolgáltatás teljességére vonatkozó, egy-egy speciális területre vonatkozó statisztikai adatok, szabványok, teljesítményértékelési mutatók, hatásvizsgálatok elemzése.

A méréseknek, a statisztikai adatoknak, azaz a kvantitatív eszközöknek nagy a jelentősége az értékelésben.

A statisztikai adatokat az irányításkor és az értékeléskor különösképpen a következő területeken kell figyelembe venni:

- a működés hatékonyságának ellenőrzésénél
- a stratégiai tervezésben
- a használok által értékelt szolgáltatások során
- a szakmapolitika alakításakor
- a működési folyamatok elemzésében
- a támogatások megszerzésében.

A kvalitatív értékelés legismertebb hagyományos módszerei:

- fókusz csoportok
- értékelő dobozok
- „napló technikák”
- interjúk
- a sikerek és sikertelenségek komplex vizsgálata.

Az adott könyvtár értékelésénél különbséget kell tennünk az általános értékelés és a minőség alapú értékelés között. Mindkét értékelés az ágazati irányítás helyzetértékelő, összegző és új stratégiát előkészítő eszköze.

Az általános értékelés esetében a könyvtár jogi helyzete, a jogszabályból fakadó kötelezettségei és a nyilvános könyvtári kritériumok teljesítése áll a vizsgálat középpontjában. A minőségelvű szakfelügyelet a mindenkori használó szemével nézi, vizsgálja, és elvárásaival szembeesíti a könyvtárat. A vizsgálat kiemelt területei:

- környezeti kultúra
- vezetés, stratégiai tervezés, gazdálkodás menedzsment, szervezetskultúra, humán erőforrás menedzsment
- partnerközpontúság, külső kommunikáció, marketingstratégia
- belső kommunikáció
- használó központú könyvtári kultúra
- szolgáltatások
- feltárás, adatbázisok.

Az összehasonlításon alapuló értékelési folyamat szintjei:

- egy-egy terület általános jellemzői
- az adott terület irányelvei
- az irányelvekhez történő viszonyítás (értékelés) eredménye.



4. AZ ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁS ALAPESZKÖZE: AZ IRÁNYELV

Az értékelés az ideális helyzethez való viszonyítás folyamata. Az ideális, **elérhető** célt azok az irányelvek jelzik, amelyek meghatározzák egy-egy terület fejlesztési irányait. Az értékelési eljárás összehasonlítási alapjai tehát: a különböző könyvtárakra, könyvtári területekre vonatkozó irányelvek.

Jelenleg nemzetközi szempontból a legkidolgozottabb, és korszerűségében is megfelelő a közkönyvtárak számára készült irányelv, az IFLA/UNESCO fejlesztési irányelvei címmel, de kiemelkedik az iskolai könyvtáraké is, és jól alkalmazhatóak a különböző szolgáltatásokra vonatkozóak is.

Egy-egy könyvtári terület értékelésekor – a hazai irányelvek elkészültéig – az IFLA irányelveket ajánlatos alkalmazni.

Az alábbiakban ismertetjük azokat a könyvtári területeket, amelyekre az elkészítendő hazai irányelveknek is vonatkozniuk kell majd az értékelés elvégezhetősége miatt.

4.1 A könyvtári és információs területek értékelése

Amennyiben egy könyvtár, információs intézmény közszolgálati tevékenységét kívánjuk értékelni, általában az alábbi területeknek van prioritása:

- a használók igényeinek kielégítése
- a szolgáltatásmenedzsment
- információ- és tudásmenedzsment
- a webes szolgáltatások
- az állománymenedzsment
- a humán erőforrás menedzselése
- az irányítás és marketing, a könyvtár vezetésének értékelése.

4.11 A használók igényeinek kielégítése

Ez az egyik legösszetettebb folyamat, amely a partnerazonosítástól a szolgáltatásokhoz való hozzáféréseken keresztül a megfelelő könyvtárárpület kialakításáig terjed:

- a potenciális használók és a partnerek azonosítása
- a használói igények elemzése

- a szolgáltatások kifejlesztése csoportok és egyének számára
- a használó központú gyakorlat kialakítása
- a használók oktatása
- együttműködés és forrásmegosztás
- elektronikus hálózatok kifejlesztése
- a szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítása
- könyvtáráépületekről való gondoskodás.

A felsorolt területek értékelésére kérdőívek és egyéb – a későbbiekben ismertetendő – technikák alkalmasak.

Az első pont esetében – a lehetséges partnerek azonosítása – meg kell határoznunk, hogy milyen csoportokat értünk ezen, és miképpen történik az azonosítás. A partnerek azonosítása minden esetben szélesebb kört jelent, mint a könyvtár potenciális használóinak köre.

Egy-egy könyvtárban **partnernek** tekintendő:

- aki a könyvtárban szolgált (dolgozik)
- akinek a könyvtár szolgált
- aki(k) közvetlenül meghatározza, hogy milyen legyen a könyvtár, a fenntartó
- aki(k) közvetve meghatározza, hogy milyen legyen a könyvtár, ágazati irányítás
- aki(k) bármely tevékenysége révén kapcsolatban áll a könyvtárral (beszállítók)
- aki(k) társadalomformáló hatással bír (pl. média).

A könyvtár megkérdézi és fejlesztéseibe, szolgáltatásaiba beépíti a partnereinek, elsősorban a használóinak a véleményét. Ennek következtében mérhetően javul a használói, partneri elégedettség.

A fenntartói igények figyelembevétele nem csupán a harmonikus együttműködés alapja, hanem annak tudomásul vétele, hogy a fenntartó meghatározza, és hatással van az intézmény szervezeti kultúrájára, stratégiájára, fejlesztési lehetőségeire.

A partnerközpontúság:

- törvényi kötelezettség
- a minőségirányítási rendszer meghatározó eleme
- a szolgáltatástervezés és fejlesztés alapja
- a használó központú könyvtári tevékenységek kerete.

A partner azonosítás vezet el a használó igények kielégítéséhez. Ha tudjuk, hogy ki veszi igénybe a szolgáltatásokat, azt is megtudhatjuk, hogy **milyen** szolgáltatást kíván. Azaz a partnerközpontú tervezés, a fejlesztés alapja a partnerek azonosítása.

Tudni kell, hogy:

- kinek a számára fejlesztünk
- kinek a számára tervezünk
- milyen szolgáltatásra van igénye a használónak.

A partnereket csoportosítva közvetlen és közvetett partnerekről lehet beszélni.

Közvetlen partnerek:

- a könyvtár látogatói, regisztrált és beiratkozott olvasói, rendezvényeinek látogatói
- a könyvtárosok, a könyvtár minden munkatársa
- a könyvtári tevékenységet a finanszírozással, fenntartással lehetővé tevő fenntartó
- a könyvtári tevékenységet megrendelő (pl. szülő a gyerekkönyvtári szolgáltatás esetében).

A közvetlen partnerek mindennapi, gyakori kapcsolatban állnak a könyvtárral, és kapcsolatuk meghatározó, egyrészt, mert a könyvtár tevékenységében aktívan részt vesznek, másrészt, mert igényeik beépülnek a könyvtár tevékenységi rendszerébe.

A közvetett partnerek:

- akik valamilyen szabályozó rendszeren keresztül társadalmi és szakmai igényeket fogalmaztak meg
- együttműködő szakmai partnerek: kiadók, közintézmények
- együttműködő szakmai szervezetek
- együttműködő kulturális és egyéb intézmények, testületek: egyházak, kulturális intézetek.

A közvetett partnerek külső szabályozással, külső tevékenységükkel határozzák meg a könyvtár munkáját. Csupán velük együttműködve valósíthatja meg a könyvtár a napi munkáját és stratégiai célkitűzéseit.

Ki kell dolgozni:

- a közvetett és közvetlen partnerekkel való kapcsolattartás módszertanát
- melyik csoporttal, személlyel, ki, miképpen, milyen gyakorisággal kommunikál
- milyen a vezetők személyes részvétele a kapcsolattartásban
- a könyvtár miképpen menedzseli a közvetlen és közvetett partnerkapcsolatait (rendezvények, meghívók, telefonok, informális beszélgetések, stb.)
- az együttműködés továbbfejlesztésére formális és informális megoldásokat
- a különböző szervezeti kultúrák összekapcsolhatóságának és az ismeretek kölcsönös megosztásának biztosítását
- a közvetlen partnerek tájékoztatását az intézményről, gondjairól és eredményeiről.

A partnerazonosításra alkalmas módszerek:

- ötletroham
- cédulák gyűjtése
- egy még „kezelhető méretű” elsődleges lista összeállítása
- a témában jártas munkatársak és külső szakértő segítségével fontossági sorrend szerint összeállított lista
- partneri kommunikációs lista
- a priorizált listából folyamatosan karbantartott, kiegészítő elemekkel ellátott adatbázis
- partneri kommunikációs tábla készítése.

A táblázat elemei:

- a partner megnevezése
- a kommunikáció módja
- a kommunikáció gyakorisága
- a kapcsolattartó személy adatai (intézmény, név, beosztás, elérhetőségek).

A partnerazonosítást, a partneri táblázat frissítését, a közvetlen partnerek igényfelmérését évente, a közvetett partnerek igényfelmérését kétfévente ajánlatos elvégezni, megismételni.

Amikor a célcsoportokat nevezzük meg, akkor **nem egy-egy személyről**, vagy egy-egy szervezetről beszélünk, hanem azokról a megcélzott csoportokról, **célcsoportokról, amelyek kiszolgálása a könyvtár missziója**. A lehetséges célcsoportokat különböző szempontok szerint lehet kategorizálni:

Az életkor szerint:

- babák és gyerekek
- fiatalok, kiemelten az úgynevezett google generáció
- felnőttek
- idősek.

A nemzetiség, és etnikai csoportok szerint.

A fogyatékkal élők szerint:

- vakok és gyengén látók
- hallássérültek és siketek
- mozgáskorlátozottak
- házhoz kötött emberek
- intézménybe zárt emberek (például börtönökbe).

A településen lévő intézmények szerint:

- az oktatási, kulturális, egészségügyi intézményekben dolgozók
- a gazdasági szektorban dolgozók
- a fenntartó szervezetekben dolgozók.

A könyvtárnak elsőbbségeket kell meghatároznia a használói igények elemzése alapján.

A közösségen belüli igények elemzése

Fontos megállapítani, ki az, aki használja a könyvtári szolgálatot, és ki az, aki nem. Szükséges összegyűjteni és elemezni azokat az adatokat, amelyek jelzik a közösségen belüli egyéni és csoportos igényeket, amelyeket kielégíthet a könyvtár.

4.11.1 Használó központú szolgáltatások

A közkönyvtárnak olyan szolgáltatásokat kell nyújtania, amelyek a helyi közösség könyvtári és információs igényeinek elemzésén alapulnak. A szolgáltatások tervezése során világos elsőbbségeket kell megállapítani, valamint közép és hosszú távra szóló stratégiát kialakítani a szolgáltatások nyújtására. Körülhatárolt célcsoportok számára kell a szolgáltatásokat kifejleszteni, s csak akkor nyújtani, ha ilyen csoportok léteznek a helyi közösségben.

A könyvtár szolgáltatásai nem lehetnek alávétve semmiféle ideológiai, politikai, vallási vagy kereskedelmi nyomásnak. A szolgáltatásokat úgy kell kialakítani, hogy képesek legyenek hozzáigazodni a társadalmi változásokhoz és tükrözni azokat (például a családi struktúra változatai, az alkalmazás és a munkavállalás módozatai, demográfiai változások, kulturális sokszínűség, a kommunikáció módszerei). Vegyük számításba a hagyományos kultúrákat csakúgy, mint az új technológiákat, például a kommunikáció szóbeli módszereinek támogatása, illetve az információs és kommunikációs technológia alkalmazása.

4.11.2 A használó szempontú értékelés

Ez az értékelés azt méri, hogy a használók hogyan fogadják a könyvtár szolgáltatásait, ezen keresztül rámutat az egyes hiányosságokra, és megmutatja, hol van szükség beavatkozásra.

A használói elégedettség szorosan összefügg az elvárásokkal, melyek a következők:

- alapelvárások – ilyen például az udvariasság, tisztelet, emberi méltóság, empátia
- tanult elvárások – tapasztalat útján szerezhetők meg, amikor a szolgáltató valamilyen extra szolgáltatást vezet be az igények kielégítésére
- feltételezett elvárások – a szolgáltató előre megérzi, illetve egyéb tapasztalat útján tudomást szerez arról, hogy a használónak mire van, illetve lesz szüksége a jövőben.

A használók bevonásával olyan kapcsolat alakulhat ki, melyben a használó tudatában van szerepének, és elkötelezetté válik a szolgáltató támogatására.

Ez a könyvtárak esetében az alábbiakat jelenti:

- a használók elvárásainak megértését, a szolgáltatás minőségét és az elégedettség szempontjait is figyelembe véve

- annak felismerését, hogy mennyire fontos a használókban tudatosítani, hogy „mire is való” a könyvtár, milyen szolgáltatásokat tudunk számukra nyújtani
- garantált minőségű szolgáltatások biztosítását
- a használók felkérését, hogy visszajelzéseikkel mutassanak rá azokra a területekre, melyeken javítani lehetne a szolgáltatások színvonalát.

4.11.3 Teljes körű minőségmenedzsment (TQM)

A már említett TQM célkitűzése a minőség a szervezet működésének minden szintjén, az egész szervezetet átfogóan. Ehhez természetesen szükséges a szervezet valamennyi tevékenységének értékelése, melyhez a TQM módszerei nyújtanak megfelelő eszközöket és segítséget.¹

4.11.4 Teljesítménymutatók

A teljesítménymutatók feltétlenül szükségesek az értékeléshez, de ez utóbbi tágabb értelmezését jelenti a teljesítmény értékelésének, az értékelésnek a teljesítménymutató csak egy része.²

4.11.5 Benchmarking

A minőség értékelésének egyik jó módszere a benchmarking, a szintfelmérés-összehasonlítás. A benchmarking esetében a legjobb gyakorlat keresése a lényeg, saját szolgáltatásaink, folyamataink minőségének összehasonlítása más intézmények gyakorlatával.

A benchmarking tehát olyan módszer, amelynek segítségével

- a költségek és teljesítmények összehasonlíthatóak
- értékelhető az intézmény relatív helyzete
- lehetővé válik a legjobb gyakorlattal való összehasonlítás
- feltárhatók, illetve kijelölhetők a fejlesztési lehetőségek
- a legjobb gyakorlat bevezetésével az intézmény az élvonalba kerülhet.

¹ Lásd bővebben a Skaliczki Judit – Zalainé Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban 2. bőv. kiad. Veszprém, VEK-IKSZ, 2003. c. könyvben

² Lásd bővebben i. m., illetve a Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben: Ajánlás a könyvtári teljesítménymutatók alkalmazására Bp. OSZK Könyvtári Intézet, 2003.

A benchmarkinggal válasz adható a következő kérdésekre is:

- mit vár el a használó
- melyek a intézmény gyenge pontjai
- értékelhetők a piaci versenytársak eredményei, stb., és ezzel összefüggésben a módszer alkalmazása egyúttal folyamatos fejlesztésre ösztönöz.

A benchmarking folyamatában a termékeket, a szolgáltatásokat és az eljárásokat egymással úgy hasonlítják össze, hogy a teljesítményeltérések okait is feltárják, és rávilágítanak a javítás lehetőségeire is.

Egy intézmény különböző szolgáltatási folyamatai, részlegei vagy különböző intézmények egyaránt összehasonlíthatók egymással.

Az eljárás során a következő alapkérdésekre keressük a választ:

- miért csinálják a többiek másként?
- mit csinálnak a többiek jobban?
- milyen keretfeltételek között csinálják a többiek jobban?

4.11.6 A benchmarking típusai

Az eddigi kutatások és alkalmazások alapján, a benchmarkingnak az alábbi öt alaptípusa különböztethető meg. A könyvtárnak lehetnek olyan úgynevezett termékei (bibliográfia, meghívók, jelentések, stb.) is, melyek alkalmasak lehetnek a benchmarkingra.

- funkcionális benchmarking, feladata az egyes funkcionális területek (pl. személyzeti munka, karbantartás, anyagbeszerzés) vizsgálata
- folyamat (generikus) benchmarking, a teljes, összefüggő folyamatokat vizsgálja, elsősorban a folyamat szemléletű elemzések (pl. a TQM) eszköze
- stratégiai benchmarking, a különböző intézmények által hasonló helyzetekben alkalmazott stratégiák eredményességét méri, összegzi és ebből von le következtetéseket az egyes intézmények számára
- belső benchmarking, a partnerek lehetnek különböző szervezeti egységek, telephelyek, illetve fiókkönyvtárak.

4.11.7 A benchmarking lépései

A benchmarking lényege a módszeres összehasonlítás és tapasztalatok selektív, testre szabott, alkotó alkalmazása.

Lépései a benchmarking típusától függően különbözők lehetnek. Felvázolható azonban egy olyan nagyvonalú folyamatterv, amely többé-kevésbé általánosan érvényes.

A benchmarking folyamat tervezési fázisában kiválasztásra kerülnek a mutatószámok, az előállításukhoz szükséges mérési, adatgyűjtési eljárások.

Ezzel párhuzamosan le kell határolni annak, illetve azoknak a partnereknek a körét, akik a benchmarkingban részt vesznek.

Az elemzési fázisban az összegyűjtött mutatószámok összehasonlítása és elemzése történik meg.

Az integrálás fázisában a mért eredményeket az érdekelt szakemberekkel tudatni kell és a célkitűzésekben szereplő továbblépés irányait gyakorlati lépések formájában meg kell fogalmazni.

A beavatkozás fázisában a végrehajtási lépések kivitelezésre kerülnek. Ennek során először a beavatkozási terveket dolgozzák ki.

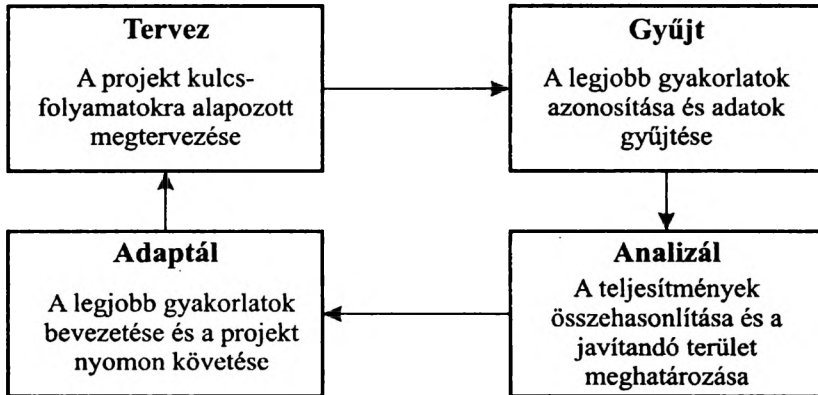
4.11.8 Folyamat benchmarking

A folyamat benchmarking az egyes szolgáltatási folyamatok javítását jelenti a más intézményeknél fellelt, ún. „legjobb gyakorlatok” feltérképezése és adaptálása révén.

Így a folyamat benchmarking nem áll meg a folyamatok teljesítményének megállapításánál, hanem megkísérli megtalálni az eltérő teljesítmény mélyebb okait.

A gyakorlatban a folyamatok precíz leírása gyakran elmarad, s helyette a követett gyakorlatok hozzávetőleges elemzésére kerül csak sor. Ezt inkább „legjobb gyakorlatok” (best practices) benchmarkingnak célszerű nevezni.

A Tervez–Gyűjt–Analizál–Adaptál Modell



1. lépés: Tervezés

- benchmarking csapat kialakítása
- a folyamat(ok) dokumentálása
- a benchmarking tanulmány által átfogandó terület meghatározása
- a kitűzött cél megfogalmazása
- a benchmarking partnerekkel kapcsolatos kritériumok meghatározása
- a megcélózandó benchmarking partneri kör azonosítása
- adatgyűjtési terv készítése.

2. lépés: Gyűjtés

- másodlagos kutatás a kiválasztási/rangsorolási kritériumok alapján
- az eredmények értékelése, a potenciális partnerek azonosítása
- az adatgyűjtési eszközök, módszerek fejlesztése
- az adatgyűjtési eszközök saját intézményen belüli kipróbálása
- a „legjobb gyakorlat” partnerek azonosítása, kapcsolatba lépés velük
- a partnerek szűrése, értékelése
- részletes kérdőív kidolgozása
- a részletes vizsgálat elvégzése.

3. lépés: Analízis

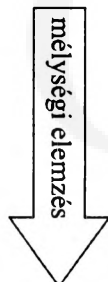
- a jelenlegi teljesítmény adatok összehasonlítása a partnerével
- a tevékenységekkel kapcsolatos „legjobb gyakorlatok” és az azok létét lehetővé tevő tényezők azonosítása
- a bevezetés stratégiájának kidolgozása
- a bevezetés tervének kidolgozása.

4. lépés: Adaptálás

- a terv megvalósulása
- az előrehaladás figyelemmel kísérése és másokkal való megismertetése
- az eddigi vizsgálatok tükrében újraértékelés és szükség esetén ismétlés
- a folyamatos javításra szolgáló terv kidolgozása.

4.11.9 A folyamat benchmarking szintjei

A folyamat benchmarking szintjei



a folyamat benchmarking szintjei	jellemző eszközök	az érintett intézmények száma
a legjobb gyakorlatok azonosítása	kérdőívek	sok
a legjobb gyakorlatok megértése	kérdőívek és interjúk	néhány
a legjobb gyakorlatokat reprezentáló folyamatok feltérképezése és adaptálása	a folyamat elemzési és javítási eszközök	egy, vagy néhány

© R. Veresegyházy

4.12 Szolgáltatásmenedzsment

A szolgáltató szektor a fejlett országokban az utóbbi évtizedekben oly mértékben növekedett, hogy ma már mind a foglalkoztatottak, mind a megtermelt GDP arányában a nemzetgazdaságok vezető szektorának tekinthető.

4.12.1 A szolgáltatás

- emberi és/vagy technikai erőfeszítések eredménye, amely
- személyekre, csoportokra és/vagy tárgyakra irányul

- magában foglal egy cselekvési és egy teljesítési folyamatot
- az eredmény megfoghatatlan termék, amely fizikai értelemben nem birtokolható.

4.12.2 A szolgáltatások sajátos természete

Szolgáltatások esetében szolgáltatóról és igénybevevőről beszélünk. Éppen ezért igen fontos szerepet játszik a folyamatban az alábbi három tényező és elem:

- az emberi tényező az összes olyan személy, aki szerepet játszik a szolgáltatásügylet létrejöttében, tehát a szolgáltatást nyújtó, a szolgáltatást igénybe vevő és a helyszínen tartózkodó többi használó
- a tárgyi elemek körébe a szolgáltatás helyszíne, környezete, valamint minden olyan tárgyi elem tartozik, amely segíti a szolgáltatás teljesítését
- a folyamat: azok az eljárások, mechanizmusok és tevékenységfolyamatok, melyek „leszállítják” a szolgáltatást.

4.12.3 A szolgáltatás folyamata

A szolgáltatási tevékenységet három szakaszra bontjuk:

1. szakasz: *Megelőző tevékenységek.* A szolgáltatást biztosító felkészültsége, mentalitása, a szolgáltatások nyújtásához rendelkezésre álló eszközök, gépek biztosítása.

2. szakasz: *A teljesítési folyamat.* Ebbe a szakaszba az igénybe vevő is magával hozza előzetes elképzeléseit, véleményét, mentalitását, információit (szájpropaganda, reklámok hatása), és a már említett „hozott anyagát”. Ezek a tényezők a szolgáltatók számára általában ismeretlen, kiszámíthatatlan tényezők, melyekre a leggondosabb előkészítéssel sem tudnak felkészülni.

3. szakasz: *Az eredmény szakasza.* A használó kilép a folyamatból, de magával viszi a megszerzett tapasztalatokat, élményeket. Az ember személyiségéből, életstílusából adódó eltérő elvárások miatt eltérőek az eredmények, a szolgáltatás megítélése is. Az igénybe vevők véleményének kutatási eredményei nehezen általánosíthatók.

4.12.4 A szolgáltatás elemei

- Háttérszemélyzet és eszközrendszer. Itt folynak a háttérműveletek, melyekben a használók nem vesznek részt. A háttér szolgálja ki a szolgáltatási színteret.

- Szolgáltatási szintér. Két részből áll: az egyik az igénybe vevőkkel közvetlenül kapcsolatban álló személyzet, a másik a környezet, ahol a szolgáltatás adásvételi aktusa zajlik. Ide tartozik a személyzet fizikai megjelenése (egyenruha, smink) is.
- A szolgáltatás. Egyidejűleg több szolgáltatás nyújtása is folyhat.
- Az igénybe vevő, aki aktívan részt vesz a folyamatban.
- Más igénybe vevők, akik egyidejűleg a helyszínen tartózkodnak; vára-koznak, különféle szolgáltatásokat vesznek igénybe.

4.12.5 A szolgáltatások marketing sajátosságai

Meg kell fogalmaznunk, miben különbözik marketing szempontból a szolgáltatás a késztermék eladásától. A négy elsődleges tulajdonságot az ún. HIPI-elv fogalmazza meg.

H – változékonyság (heterogeneity);

A szolgáltatás minősége *természeténél* fogva mindig változó, mivel függ:

- a szolgáltatást nyújtó személy(ek) „minőségétől”, tudásától
- nyújtásának időpontjától
- helyétől, helyszínétől.

A változékonyság elsősorban az *emberi tényező következménye*. A szolgáltatások több-kevesebb elemét személyek nyújtják, munkateljesítményük a legszigorúbb fegyelem és ellenőrzés mellett is időben ingadozó. Ezen túl a többszemélyes szolgáltatások színvonala az egyes személyek eltérő képességei következtében is változó. A szolgáltatás színvonalának megítélésében szerepet játszik még az is, mennyire szimpatizál a használó a szolgáltatást nyújtó személlyel, tehát a szubjektívitásnak is döntő a szerepe.

A szolgáltatást mindig akkor és ott kell nyújtani, amikor a használónak arra szüksége van.

I – megfoghatatlanság (intangibility);

- nincs konkrét fizikai megjelenési forma
- nem vizsgálhatók meg közvetlenül, így meghatározóik nem paraméterek, hanem:
 - a szolgáltatás helye, helyszíne
 - a szolgáltatást nyújtó személyek, felszerelésük
 - a kapcsolódó kommunikáció, szimbólumok és árak.

A szolgáltatásról érzékszervi úton nem tudunk információt szerezni, mert nem tapintható, nem ízlelhető, nem szagolható és nem látható. Megismeréséhez a használónak át kell élnie a szolgáltatás igénybevételét, tapasztalnia kell azt.

P – romlékonyság, nem tárolható jelleg (perishability);

A ma el nem fogyasztott szolgáltatás nem pótolható, azaz „elveszett” fogalmat jelent. Ez azt is jelenti, hogy a szolgáltatás végterméke nem helyezhető el raktárban, sőt nem is tárolható.

I – elválaszthatatlanság (inseparability)

- a szolgáltatás nyújtása és felhasználása ugyanakkor és azonos helyen
- a személyzet és a használó jelenlétében történik, így
- az előállító a végső forgalmazó, a használó pedig a végső felhasználó.

A szolgáltatás nyújtása és felhasználása időben és térben elválaszthatatlan egymástól, melyen aktívan és egyidejűleg vesz részt úgy a személyzet, mint az igénybe vevő.

E négy alapjellemző kiegészíthető még két további sajátossággal:

- *specializáció* (specialization): a szolgáltatás a használó egyedi igényeire szabott
- *technológia* (technology): a szolgáltatás mindig valamilyen technológiához kapcsolódik.

4.12.6 A szolgáltatás-minőség mérése

A szolgáltatásminőséget, azaz a használó elégedettségét feltétlenül mérnünk kell. A kutatómódszertan a fizikai termékekéhez hasonló. Technikai értelemben számos módszer jöhet szóba a mérésre.

Ilyenek lehetnek:

- reklamációs adatbázis¹
- szekunder források elemzése
- interjúk, források elemzése¹
- interjúk, kérdőívek¹
- fókuszcsoporthok¹

¹ Lásd bővebben i. m.

- titokzatos használók megfigyelései
- a használói kör szegmentálása és elemzése a minőség-értékelést eltérő preferenciái alapján
- a szervezeten belüli szolgáltatás minőségének értékelése.

Titokzatos használók

Ebben az esetben valódi használónak tűnő személyek értékelik egy-egy szolgáltatás minőségét, a munkatársak munkamorálját, szakértelmét, a használókkal való kapcsolatát az adott helyen, mely természetesen az olvasószolgálat és a hozzá kapcsolódó tevékenységek helye.

Alkalmazásuk jó értékelési eszköz, rendszeres felmérés esetén az ösztönzési rendszer része lehet.

Mikor alkalmazzák a könyvtárak ezt a módszert?

- ha a szolgáltatásnál valamilyen probléma van
- ha panasz merül fel a szolgáltatási pontoknál
- minőségi problémák kiszűréséhez, egy elégedetlen használó legalább öt másikat riaszt el
- újabb használók megszerzésére – egy elégedett használó másoknak is ajánlhatja a szolgáltatásokat
- elősegíti a szolgáltatás színvonalának javítását.

Az alkalmazható módszerek:

- személyesen vesz igénybe szolgáltatást
- reklamál
- telefonon érdeklődik
- e-mailban érdeklődik
- értékelés megadott szempontok szerint.

A könyvtár által elvégzendő folyamat lépései:

- ki kell választani a megfelelő személy(eke)t
- konkrét vizsgálati célt kell kitűzni, ehhez forgatókönyvet kell készíteni
- a titokzatos használót fel kell készíteni a feladatra
- kérjük meg, hogy a feladat elvégzése után egyedül töltsse ki az általunk előre elkészített kérdőívet és értékelje tapasztalatait
- dolgozzuk fel a kapott eredményeket.

A felkészítésnél nagyon fontos kitérni az etikai kérdésekre:

- kérjük meg, hogy ne okozzon kellemetlenséget a szolgáltatónak
- ne fedje fel magát – ez nem a kandi kamera
- a megszerzett adatokat nemcsak a titokzatos használó, de mi is kezeljük bizalmasan.

A lehetséges kérdések a vizsgálódáshoz lehetnek például az alábbiak:

- könnyen megtalálható-e a könyvtár a helységeen vagy az intézményen belül
- hogyan használjuk a katalógust
- kérjünk segítséget valaminek a megtalálásához, például egy másik országban lévő város, egy növény gondozásával kapcsolatos probléma, egy bármilyen versenyhez a felkészüléshez szükséges irodalom, stb.
- hogyan használjuk az elektronikus adatbázisokat
- hogyan találjunk meg egy másik könyvtárat.

Az elemzés és értékelés alapján választ kaphatunk több kérdésre is:

- mennyire figyelmesek, udvariasak munkatársaink
- mennyire magabiztosak szakmai kérdésekben
- milyen minőség problémák merülnek fel és hogyan háríthatjuk el azokat
- vajon megfelelő volt-e munkatársaink oktatása, továbbképzése
- tudják-e megfelelően alkalmazni a tanultakat
- mennyire aktívak a szolgáltatások teljesítése során.

A titokzatos használók alkalmazásának célja egy-egy intézmény erősségeinek, gyengeségeinek feltérképezése használói szemmel.

A módszer nagy előnye, hogy rengeteg olyan információ nyerhető általa, amelyekhez nem juthatunk más kutatási módszer által.

4.13 Vizsgálatok a szolgáltatásmenedzsment területén

- Elégedett-e a használói kör és milyennek ítéli szolgáltatásunk színvonalát?
- Milyen férőhely kapacitás szükséges a várható kereslet kielégítéséhez?
- Hogyan szegmentáljuk a potenciális használói kört kockázat és fontosság alapján?
- Milyen élmény a szolgáltatás átélése?

Az információszerzés legfontosabb korlátja a költség, de:

- a legnagyobb árat akkor fizetjük, ha nem költünk kutatásra, mely téves döntésekhez vezethet
- a legolcsóbb marketing információk az intézményen belül vannak, csak meg kell azokat találni!

A legfontosabb kutatási probléma a „*minőség-értéktételek kutatás*”, melynek legfontosabb jellemzői:

- a kutatási probléma az elért és az elvárt elégedettség megállapítása
- módszertani akadály az elégedettség mérése (oka: az elégedettség több-dimenziós jelenség, az elégedettség tartalmát és összetevőit is fel szeretnénk tárni)
- kiindulópont a minőség (az elégedettséget a szolgáltatás minőségéről alkotott értéktételek alapján tudjuk mérni).

4.13.1 Kutatási eljárások a minőség mérésében

- SERVQUAL módszer¹
- Rendkívüli esemény analízis (REA)
- Imázsprofil felvétel

Rendkívüli-esemény analízis

A középpontban a szituáció-specifikus jelleg áll. A rendkívüli eseményeket vizsgálja, ami a rutintól eltérő helyzetet jelent. A service quality kiegészítő módszerének használják, 1991-ben hozták létre.

Adott percben mi hat az emberre?

- Írjon le kellemes v. kellemetlen eseményt, ami a könyvtárban történt önnel!
- Mikor történt ez? (mennyire tartós az élmény)
- Mi idézte elő ezt az eseményt?
- Mit tett, és hogyan intézkedett a személyzet?
- Hogyan élte ezt meg a használó?
- Mit kellett volna másképp csinálni?

¹ Lásd bővebben i. m.

Elvégeztetik a személyzettel is (ők mire emlékeznek).

Ezen analízis segítségével sok fontos minőségi következtetést vonhatunk le. A rendszert viszont tovább kell gondolni (gyakorisági sorokat képeznek, hogy kiderüljön: Milyen gyakran történik az esemény?). A rosszat tízszer olyan hatékonyan jegyzi meg az emberek és tízszer annyi embernek mondják el.

Imázs-profil felvétel

Nem csak az adott szituációt és eseményt kell vizsgálni, hanem a szolgáltató intézmény megítélését is. Ellentétpár-lista készül, ami alapján a szolgáltatást minősítik.

A minőségmenedzsment sikerét alapvetően az határozza meg, hogy ismerjük-e a problémákat, azok okait és a hibás teljesítés létrejöttének mechanizmusát. A legtöbb és leghasznosabb információt ebben a témakörben az elvesztett ügyfelektől tudhatnánk meg.

4.13.2 Kapacitásmenedzsment

A szolgáltatás nem-tárolható jellege miatt *hiányzik a korlátozottan rendelkezésre álló kapacitás és az előre nehezen kiszámítható kereslet összhangja.*

A kereslet és a kapacitás viszonya lehet:

- nagyobb a kereslet, mint a rendelkezésre álló kapacitás (elvesztett forgalom)
- a kereslet meghaladja az optimális kapacitást (csökkenhet a szolgáltatás-minőség)
- kisegyensúlyozott kereslet és kínálat (legjobb)
- fölös kapacitás, alacsony kihasználtság.

A szolgáltató kapacitását öt tényező korlátozhatja:

- az idő
- a személyzet
- a berendezések
- a férőhely
- az áruhiány, melyet általában az alacsony készletszint okoz.

A korlátozó tényezők a gyakorlatban gyakran kombináltan jelentkeznek. Míg a fizikai természetű kapacitások kimerülése egyértelműen megállapítható, addig a személyzet egy bizonyos határig képes rugalmasan növelni kapacitásait, jóllehet ilyenkor nagy a minőségromlás kockázata.

4.14 Törődés a használókkal

A könyvtár politikáját és eljárásainak rendjét tehát a használók igényei kell, hogy megszabják. Minőségi szolgáltatásokat csak akkor lehet nyújtani, ha a könyvtár érzékeny ezekre az igényekre, és szolgáltatásait ezekhez igazítja. Az elégedett használó a könyvtári szolgálat legjobb szószólója. A használói igények megfelelő kielégítése a használókkal való törődés alapelemein nyugszik.

4.14.1 Szolgáltatások a használók számára

A használó számára a szolgáltatások széles spektrumát kell nyújtani, változatos formákban és sokfajta hordozón. Ilyenek:

- dokumentumok kölcsönzése, könyvtárközi kölcsönzése
- dokumentumok helybeni használata
- nyomtatott és elektronikus hordozókra, Internetre alapozott információs szolgáltatások
- olvasói tanácsadó szolgálat
- közösségi információs szolgálat
- közösségi szolgáltatások
- a használók oktatása, beleértve az olvasást megkönnyítő programok támogatását
- programok és rendezvények.

A használói igények kielégítése a potenciális használók és partnerek azonosításával, számba vételével történik. A közkönyvtárak esetében ez az alábbi, életkor szerinti csoportosítást jelentheti.

4.14.2 Életkor szerint kiemelt célcsoportok

A gyerekeknek szóló szolgáltatások

A dokumentumok és tevékenységi formák széles körének kínálatával a közkönyvtár lehetőséget nyújt már a babáknak is, majd a gyerekeknek, hogy megtapasztalják az olvasás örömét, valamint az ismeretek és művészeti alko-

tások felfedezésének az izgalmát. **A közkönyvtárak különös felelőssége, hogy támogassák az olvasás megtanulásának folyamatát, s hogy megismertessék a könyveket és más dokumentumokat a gyerekekkel.** A könyvtárnak gondoskodnia kell a gyerekeknek szánt rendezvényekről, mint például meseórák és a könyvtári szolgáltatásokhoz és állományhoz kapcsolódó tevékenységek. A gyerekeket arra kell bátorítani, hogy minél korábban kezdjék el a könyvtárat használni, mert így valószínűbb, hogy használók maradnak későbbi éveikben is. Többnyelvű országokban anyanyelvű könyvek és audiovizuális anyagok álljanak a gyerekek rendelkezésére.

Különös jelentősége van a fentebbieknek az Internet korában, amikor az olvasás sok esetben a képernyő olvasását jelenti. Ugyanakkor meg kell találniuk a könyvtárosoknak azt az egyensúlyt, ami a gyerekeket alkalmassá teszi a jelen kor kihívásainak kezelésére, de lehetőséget ad egy másfajta, a klasszikus műveltség megszerzésére is. Mindez természetesen csak az oktatással való szoros együttműködésben képzelhető el.

A fiataloknak és az úgynevezett google generációnak szóló szolgáltatások

A gyerekkor és felnőttiség között álló fiatalok saját kultúrával bíró társadalmi réteget képeznek. A közkönyvtáraknak kiemelten kell kezelniük az igényeiket, s szolgáltatásokkal ki is kell elégíteni őket. Érdeklődésüknek és kultúrájuknak megfelelő anyagokat, beleértve az elektronikus információs forrásokhoz való hozzáférést, kell nyújtani számukra. A google generációt az 1993-ban, vagy később születettek alkotják, akik már nem a lexikonokhoz fordulnak információért, és – sok esetben – a képernyőről olvassák a szépirodalmat is. Nagyobb könyvtárak ennek a szolgáltatásnak megfelelő eszközökkel és bútorzattal külön részleget rendezhetnek be. Ez segíthet abban, hogy úgy érezzék, a könyvtár értük van, s leküzdhessék a könyvtártól való elidegenedés érzését.

Felnőtteknek szóló általános szolgáltatások

A felnőttek különböző igényeket támasztanak az információs és könyvtári szolgálattal szemben attól függően, milyen helyzetekben találják magukat tanulmányaik, munkájuk és személyes életük során. Ezeket az igényeket elemezni kell, s az elemzés eredményétől függően kell a szolgáltatásokat fejleszteni. Támogatni kell:

- az élethosszig tartó tanulást
- a szabadidős elfoglaltságokat
- az információs szükségleteket
- a közösségi tevékenységeket

- a kulturális tevékenységeket
- az olvasást.

Idősek könyvtári ellátása

Ennek a rétegnek az ellátása igen differenciált kell hogy legyen, hiszen különböző élettapasztalatú és képzettségű használókat csak egy csoportképző elem tart össze: a kor. Ezért ez az életkori csoport átíveli a könyvtár teljes dokumentum-állományát és szolgáltatási rendszerét. Nem külön dokumentum állományra van szükségük, hanem nagyobb odafigyelésre, olvasható nagyságú – öregbetűs – könyvekre, őket érdeklő találkozókra és rendezvényekre.

Olyan szolgáltatásokat kell nyújtani, amelyek tehát számolnak a speciális igényeikkel (pl. látás és hallásgyengülés), és egyre több és tartalmasabb közösségi szolgáltatást kell számukra szervezni, hiszen közülük sokan még aktív dolgozók is.

A használókkal való törődés elemei

- a sugalmazott könyvtárkép legyen semleges és tárgyyszerű
- a személyzet mindenkor legyen udvarias, barátságos, tiszteletteljes és segítőkész
- a személyzetet rendszeres képzésben kell részesíteni a használókkal való bánásmódról
- az egész személyzetet meg kell tanítani, hogyan kell bánni a foggyatékos emberekkel és etnikai kisebbségekkel
- a szóbeli és írásbeli kommunikáció minden formájában kerülendő a könyvtári zsargon
- a személyzet telefonon keresztül is barátságosan és informatív módon érintkezzék
- gondoskodni kell a használókkal való kommunikáció módszereiről (például hirdetőtáblák, híradók, web helyek)
- a könyvtári szolgáltatások legyenek alaposan megtervezve, megfelelően előkészítve és megbízhatóan működtetve
- a könyvtár legyen, amennyire csak lehetséges, kényelmesen és hívogatóan kialakítva
- a nyitva tartás órái feleljenek meg a használók időbeosztásának
- a nyilvános online katalógusok, legyenek hozzáférhetőek az interneten, hogy a használóknak hazulról és a nyitva tartási időn kívül is rendelkezésre álljanak

- megbízhatóan történjék a kölcsönzések meghosszabbítása és a dokumentumok előjegyzése
- ha a használók igényei úgy kívánják, a szolgáltatásokat a könyvtár falain kívülre kell vinni
- a használók a lehető legrövidebb időn belül kapjanak választ, a leveleket és más megkereséseket azonnal és udvariasan kell megválaszolni
- gondoskodni kell a könyvtárhasználat kényelmét szolgáló berendezésekről (például gyűjtőládák a nyitva tartási órákon túl visszahozott anyagok számára, a használó által működtetett, önkiszolgáló kölcsönzési rendszerek, automatikus válaszoló berendezések a nyitva tartási időn kívül érkező megkeresések fogadására)
- a szolgáltatásokra vonatkozó minden információ legyen hozzáférhető megfelelő alternatív formákban is (öregbetűkkel, hangszalagon stb.), valamint a kisebbségek nyelvein
- ha az anyagiak megengedik, a könyvtár rendelkezzen jó minőségű elektronikus felszereléssel, beleértve a gyengénlátók és halláskárosultak számára szükséges speciális berendezéseket is
- a használói törődés érdemi része a használók oktatása és a könyvtári személyzet rendszeres képzése, továbbképzése is.

A használókkal való törődés egyik legfontosabb része a könyvtár küldetésének magas színvonalú teljesítése. Azaz a könyvtárnak **hozzáférést kell biztosítania** saját, valamint más könyvtárak és információs szolgálatok forrásaihoz, és az internethez is, minden könyvtárban kell lennie megfelelő számú, Internet használatára alkalmas gépnek.

Hozzáférés a szolgálati pontokon keresztül

A szolgáltatásokhoz való hozzáférést úgy kell kialakítani, hogy a használók és a lehetséges használók maximális kényelmét biztosítsa.

A közkönyvtár szolgálati pontjait a közösség lakosainak maximális kényelmére tekintettel kell telepíteni. Ha lehetséges, legyenek közel a közlekedési hálózatok központjához és közel a közösség életének színhelyeihez (például boltok, kereskedelmi központok, kulturális központok). A szolgálati pont legyen jól látható és gyalog, valamint tömegközlekedési eszközzel (ahol rendelkezésre áll) vagy magánjárművel könnyen megközelíthető. Fejlett városi és elővárosi övezetekben a közkönyvtár legyen 15 perc alatt elérhető magánjármű használata esetén.

Annak érdekében, hogy a könyvtári szolgálat a lehető legkönnyebben legyen igénybe vehető, **a könyvtár akkor legyen nyitva, amikor az adott közösség lakói, dolgozói és tanulói számára a leginkább megfelelő.**

Könyvtárépület tervezése esetén a könyvtárosnak és a fenntartónak általában az alábbiakat kell fontolóra vennie:

- a könyvtár szerepe a könyvtári ellátásban
- a könyvtár funkciórendszere
- a könyvtár mérete
- az egyes funkciókra szánt terek
- adott tervezési sajátosságok
- mindenki számára megfelelő (elérhetőség, megvilágítás, stb.) polcrendszer
- eligazítási rendszer, feliratozás
- elektronikus és audiovizuális felszerelés
- biztonsági berendezések
- a könyvtári környezet
- parkolás.

4.14.3 A használói igények kielégítésének értékelése

A követendő irányelvek

- amennyire csak lehet, megkönnyítjük az Ön számára, hogy megtalálja könyvtárunkban azt, amit keres
- fel tudja majd ismerni munkatársainkat egyenruhájukról és/vagy kitűzőikről
- munkatársaink segítőkészek lesznek
- udvarias bánásmódban fog részesülni
- ha ellátogat a könyvtárba nem kell 5 percnél többet várnia a kiszolgálásra
- minden használónk egyforma bánásmódban részesül
- meg fogja kapni a szolgáltatásainkról a szükséges felvilágosítást
- érthető lesz a tőlünk kapott információ
- tájékoztatjuk arról, hogyan fűzhet megjegyzéseket szolgáltatásainkhoz és hogyan tehet panaszt ezekkel kapcsolatban
- azt akarjuk, hogy elégedett legyen azzal, ahogyan panaszaival foglalkozunk
- könyvtárunkon keresztül más szolgáltatásokat is elérhet.

A használói igények kielégítésének lehetséges értékelése, az említett irányelvek számbavétele

Kérdőívtervezet a házhozszállítási szolgálat értékelésére

Kérjük, legyen szíves elmondani, mit gondol a házhozszállítási szolgálatról?

A kérdőív nagyon rövid, kitöltése nem tart sokáig.

Az adatokat titkosan kezeljük, nem kell a nevét és címét ráírnia, és nem fog kényszerítően küldeményeket vagy telefonhívásokat kapni.

Szívesen segíték Önnek, ha ezt igényli.

1. Mi a véleménye az Önhöz elvitt dokumentum-választékról?

- Nagyon jó
- Jó
- Elfogadható
- Rossz
- Nagyon rossz

2. Mi a véleménye munkatársaink tájékozottságáról és segítőkészségéről?

- Nagyon jó
- Jó
- Elfogadható
- Rossz
- Nagyon rossz

3. Mennyire elégedett a szolgáltatás egészével?

- Nagyon elégedett
- Elégedett
- Se igen, se nem
- Elégedetlen
- Nagyon elégedetlen

Szeretne valamilyen megjegyzést fűzni az Ön által kapott szolgáltatáshoz, vagy van valamilyen javaslata, hogyan tudnánk javítani?

Köszönjük a válaszadást!

Kérdőívtervezet a fogyatékkal élők számára

Kérjük, adjon meg néhány adatot önmagáról a megfelelő kockák jelölésével!

Neme:	férfi <input type="checkbox"/> nő <input type="checkbox"/>
Kora:	12 éves vagy fiatalabb <input type="checkbox"/> 13-17 <input type="checkbox"/> 18-59 <input type="checkbox"/> 60+ <input type="checkbox"/>
Saját véleménye szerint fogyatékkal él?	igen <input type="checkbox"/> nem <input type="checkbox"/>
Ha igen, mely területen érinti:	látás <input type="checkbox"/> hallás <input type="checkbox"/> mozgás <input type="checkbox"/> egyéb <input type="checkbox"/>
Saját véleménye szerint etnikai kisebbséghez tartozik?	Igen <input type="checkbox"/> nem <input type="checkbox"/>
Ha igen, melyikhez?	

Az egyenlő bánásmód biztosításának értékelésére szolgáló kérdőív (brit könyvtári példa)

Kérjük, adja meg az alábbiakban személyes jellemzőit, amivel segíti, hogy mindenki számára egyenlő bánásmódot biztosítsunk. Az adatokat szigorúan bizalmasan kezeljük.

Neme (Kérjük, tegyen x-et a megfelelő kockába) Nő ☐ Férfi ☐

Kora (Kérjük, jelölje meg, melyik korosztályba tartozik)

8 év alatt ☐ 9-12 ☐ 13-16 ☐ 17-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐
45-54 ☐ 55-64 ☐ 65-74 ☐ 75-84 ☐ 85+ ☐

Rokkantság

Rokkantnak tartja magát? Igen ☐ Nem ☐

Ha igen, milyen problémája van? (Nem kötelező) _____

Etnikai kisebbségek

Mely etnikai csoporthoz tartozik? Kérjük, válasszon egyet az A-F csoportok közül, majd tegyen x-et a kulturális háttérére vonatkozó megfelelő kockába.

(A) Fehér

- ☐ Brit
- ☐ Más fehér származású _____

(B) Félvér vagy fél-brit

- ☐ Fehér és fekete karibi
- ☐ Fehér és fekete afrikai
- ☐ Fehér és ázsiai
- ☐ Bármilyen más vegyes háttér: _____

(C) Ázsiai vagy ázsiai brit

- ☐ Indiai
- ☐ Pakisztáni
- ☐ Bangladesi
- ☐ Kasmíri
- ☐ Egyéb: _____

(D) Fekete vagy fekete brit

- ☐ Karibi
- ☐ Afrikai
- ☐ Egyéb fekete háttér: _____

(E) Kínai, kínai brit vagy más etnikai csoport

- ☐ Kínai
- ☐ Fehér és ázsiai
- ☐ Egyéb: _____

(F) Cigányok és utazók

- ☐ Cigány
- ☐ Ír utazó
- ☐ Utazó

Ki végezte a besorolást?

- ☐ Saját maga
- ☐ Más (gondviselő, tanár, házastárs, barát stb.)

4.15 Az információ- és tudásmenedzsment értékelése

A könyvtár alapfeladata az információszolgáltatás. A információmenedzsment azt az irányítási területet jelöli, amely az információval kapcsolatos igényfelmérést, a gyűjtéshez, feltáráshoz és szolgáltatáshoz szükséges infrastruktúrát, tudást, eszközöket és tartalmakat tartalmazza. A stratégiai cél érdekében végiggondolt és megvalósított technikát, metodikát és szakmai tudást.

A tudásmenedzsment azt veszi számba, hogy miként képes a könyvtár a felhalmozott ismeretek gyűjtésére, tárolására és szolgáltatására. A tudásmenedzsment a könyvtárban, az információs intézményben az egész könyvtári rendszerben lévő tudásvagyron optimális megszerzését és hasznosítását teszi lehetővé.

A könyvtári információ- és tudásmenedzsment értékelésekor figyelembe kell venni:

- az információ megszerzéséhez szükséges IKT eszközök meglétét, állapotát, korszerűségét
- a könyvtár információkeresési stratégiáját, az információkeresést könnyítő útmutatókat
- az eszközök milyensége és a könyvtár szerepe közötti konvergenciát
- az elektronikus információk elérhetőségét
- a meglévő adatbázisok relevanciáját és frissítését
- az elektronikus katalógusok típusait, használhatóságát és használatát
- az adatbázisoknak a hagyományos gyűjteménybe történő illeszkedését
- a könyvtárosok és információs szakemberek naprakész tudását
- a könyvtárhoz és információs intézményhez kötődő kutatások meglétét és számát
- a tudományos munka elektronikus segédleteinek meglétét
- a kutatási tevékenységet, a kutatások jegyzettségét
- a publikációkat.

4.16 A webes szolgáltatások értékelése

A könyvtár szerepe közvetítői szerep. A könyvtár elektronikus kapu a digitális információhoz, segíti az állampolgárokat a „digitális vízválasztót” átlépni, a digitális esélyegyenlőséget megteremteni. A könyvtáros szerepe olyan „információs navigátori szerep”, amely a használót a pontos és megbízható infor-

mációhoz vezeti. Az információ- és tudásmenedzsment, amennyiben web-es felületen történik, a szolgáltatások értékelésének meghatározó része.

Ennek megfelelően az értékeléskor figyelembe kell venni:

- megvalósul-e a könyvtár stratégiája a web-es szolgáltatásokat illetően
- a web-es szolgáltatások számát és milyenségét
- a könyvtári szolgáltatások közül mi jelenik meg az Internetes környezetben
- a katalógusok hozzáférhetőségét, a rekordok számát
- a könyvtári OPAC használatának gyakoriságát
- a könyvtári honlapok használatának számát, a távhasználatok számát
- a 24 órás könyvtári online szolgáltatás meglétét
- szabványos felépítésű könyvtári ügyfélkapu kialakítását a használók bevonásával; nem könyvtári és nem hagyományos információk és ismeretek (iwiw, wiki, könyvesboltok, antikváriumok, más archívumok, elektronikus szolgáltatások) közvetítését
- új technológiák bevonását a magasabb szintű szolgáltatások közvetítésére: könyvtár 2.0, blogok, elektronikus hírlevelek, RSS, keresőmotorok, személyre szabott keresőszoftverek.

A web-es szolgáltatások kiemelt része a kulturális, könyvtári honlapok értékelése:

A megfelelő használhatóság érdekében a honlapoknak az alábbi feltételeknek kell megfelelniük, azaz az értékelés szempontjai:

- átlátható
- hatékony
- karbantartott
- elérhető
- felhasználó-központú
- interaktív
- többnyelvű
- átjárható
- jogkövető
- biztosított a hosszú távú megőrzés.

4.17 Az állománymenedzsment értékelése

Alapigény: minden könyvtárnak egyenlő hozzáférést kell nyújtania azokhoz a forrásokhoz, amelyek kielégítik a használók tanulási, információs, szabadidős és személyes fejlődésükkel kapcsolatos igényeit.

4.17.1 Gyűjteményfejlesztési politika

Minden közkönyvtárnak szüksége van a gyűjteményfejlesztési politikájának írásba foglalására, a gyűjtőköri szabályzatra. E politika célja az, hogy biztosítsa, hogy következetesség érvényesüljön a könyvtári gyűjtemények fenntartásában és fejlesztésében, valamint a forrásokhoz való hozzáférésben.

Átfogó elemek

- az állományépítési politika célja és kapcsolata a könyvtári szolgálatnak a fenntartó által jóváhagyott tervével
- hosszú és rövidtávra szóló célkitűzések
- hozzáférési stratégiák más gyűjteményekhez és forrásokhoz
- a gyűjtemény és/vagy a könyvtári szolgálat története
- a vonatkozó jogszabályok számbevétele.

Sajátos elemek

- a közösség igényeinek elemzése
- a könyvtári szolgálat prioritása
- a gyűjtemény paraméterei, beleértve a külön gyűjteményeket és a különleges igényeket kielégítő gyűjteményeket (multikulturális és olvasási gondokkal küzdők, valamint fogyatékos személyeknek szánt anyagok)
- hozzáférés az elektronikus forrásokhoz, beleértve az online hozzáférést az időszaki kiadványokhoz, adatbázisokhoz és más információs forrásokhoz
- a könyvtáron belüli felelősség az állományépítésért, a kiválasztásért és selejtezésért
- a könyvtár, mint elektronikus kapu az információkhoz
- kooperációs kapcsolatok más könyvtárakkal és szervezetekkel
- állományvédelmi és megőrzési politika
- nyilvántartási követelmények: gyarapítás, leltározás, ellenőrzés, selejtezés, eladás vagy átadás

- pénzügyi felelősség
- adományok elfogadása és visszautasítása
- a panaszok kivizsgálása
- forrásmenedzselési terv a gyűjteményekkel kapcsolatos folyamatos és jövőbeli igények megállapítására
- az állományépítési politika felülvizsgálata és megállapítása.

Gyűjteményfejlesztés

A gyűjtemények részét képezik a szolgáltatásoknak, s nem szabad öncélnak tekinteni őket, ha csak nem kifejezetten elsődleges céljuk, hogy megőrizték és megvédjék a forrásokat a jövő generáció számára.

A nagy gyűjtemény nem szinonímája a jó gyűjteménynek, különösen a digitális világban.

Fontosabb, hogy a gyűjtemény megfeleljen a helyi közösség igényeinek, mint az, hogy mekkora.

A gyűjtemény méretét több tényező határozza meg: alapterület, anyagi források, a könyvtár vonzáskörzetének lakossága, más könyvtárak közelsége, a gyűjtemény regionális szerepe, hozzáférés az elektronikus forrásokhoz, a helyi igények összetétele, a gyarapítás és selejtezés viszonya, az állománycseré más könyvtárakkal.

A gyűjteménynek az alábbi irányelveknek kell megfelelnie

- a közösség minden tagját ellátó források köre
- a források megfelelő formátumai, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a közösség valamennyi tagja igénybe vehesse a könyvtári szolgálatot
- a beérkező új könyvek
- az adatbázisok, elektronikus dokumentumok
- hozzáférés külső forrásokhoz (más intézmények könyvtárai, elektronikus adatbázisok, helyi társaságok, kormányzati hivatalok, a közösség orális kultúrájával kapcsolatos ismeretek)
- régi, kopott és elavult könyvek, nem nyomtatott források, információs források selejtezése.

A gyűjtemény állapota

A különböző méretű közkönyvtárakban változatos formátumú anyagok találhatóak. A gyűjtemény karbantartása kiterjed a teljes anyagra, tekintet nélkül formátumára. A szabad polcon lévő dokumentumoknak jó fizikai állapotban kell lenniük, s aktuális információt kell tartalmazniuk. Egy kisebb, de kiváló minőségű állományt jobban fognak használni, mint egy nagy állományt, amelyben sok az öreg, elkopott és elavult könyv, s amelyben az újabb címek elveszhetnek a középszerű anyagok között. Az elavult referenz anyag használata azt eredményezheti, hogy a használó pontatlan, téves információt kap.

Állományépítés és selejtezés

A könyvtári gyűjtemény dinamikus erőforrás. Megkívánja, hogy rendszeresen érkezzen be új anyag és áramoljon ki a régi annak érdekében, hogy a közösség érdeklődését fenntartsa és a hitelesség elfogadható szintjén maradjon.

A gyarapodás mértékének gyakran nagyobb a jelentősége, mint a gyűjtemény méretének. A gyarapodás mértékét gyakran főként a beszerzési keret nagysága határozza meg. Más tényezők is közrejátszhatnak benne azonban, mint például:

- a helyi nyelveken publikált könyvek száma
- a kiszolgált lakosság
- a használat szintje
- a multikulturális vagy nyelvi sokféleség
- a lakosság kor szerinti megoszlása
- a fogyatékos vagy idősebb személyek speciális igényei
- hozzáférés az online információhoz.

Az állomány méretének és minőségének a közösség igényeit kell tükröznie.

4.17.2 Az állomány összetétele

A közkönyvtárnak a dokumentumok széles körét változatos típusokban és elegendő mennyiségben kell nyújtania ahhoz, hogy a közösség igényeit és érdeklődését kielégíthesse. A gyűjteménynek tükröznie kell a helyi közösség és a társadalom kultúráját. Lépést kell tartaniuk az új formátumokkal és az információhoz való hozzáférés új módszereivel. Minden információ, tekintet nélkül hordozójára vagy formátumára, a lehető legkönnyebben legyen hozzáférhető. Létfontosságú kifejleszteni a helyi információs forrásokat és erőforrásokat.

A gyűjtemények lehetséges részei

- szépirodalmi és ismeretterjesztő művek felnőtteknek, fiataloknak és gyerekeknek
- referenz művek
- adatbázisok
- folyóiratok
- helyi, regionális és országos újságok
- közösségi információ
- kormányzati információ (jogszabályok), beleértve a helyi közigazgatás információit és a róla szóló információt
- üzleti információ
- helyismereti források
- családtörténeti források
- tudományági szakmunkák
- források a közösség elsődleges nyelvén
- források a közösség kisebbségi nyelvein
- források egyéb nyelveken
- kották
- számítógépes játékok
- játékszerek
- társasjátékok és kirakósok
- tanulmányi anyagok.

Dokumentumtípusok, formátumok

A mai könyvtárak állománya komplex állománynak tekinthető. A hagyományos dokumentumok és az elektronikus dokumentumok között a használók által kívánt egyensúlyt kell megvalósítani. Miközben a hagyományos információhordozók még jelentős helyet kapnak a gyűjteményben, tudnunk kell, hogy bizonyos könyvtártípusoknál ez az egyensúly már felbomlott – és a jövőben mindenképpen radikálisan változni fog. Már ma is vannak olyan könyvtárak, ahol csak elektronikus dokumentumok vannak.

Jelenleg az alábbi információhordozók szerepelhetnek a közkönyvtár gyűjteményében; a lista nem teljes, s nap, mint nap újabb formátumok jelennek meg:

- könyvek (kemény- és papírkötésben)
- brosúrák, kis- és aprónyomtatványok
- újságok és folyóiratok, kivágatok időszaki kiadványokból

- digitális információk az internetről
- online adatbázisok
- adatbázisok CD-ROM-on
- szoftver programok
- mikroformátumok
- szalagok és lemezek (CD-k)
- digitális lemezek (DVD-k)
- videokazetták
- lézer lemezek
- öregbetűs anyagok
- Braille-írású anyagok
- hangos könyvek
- elektronikus könyvek
- posztterek.

A gyűjtemény része: az előállított tartalom

A könyvtárak fontos feladata az információ és dokumentum eredeti, illetve elektronikus formában történő közvetítése mellett, bizonyos tartalmak előállítása, valamint ezek megőrzése is.

A tartalomalkotás magába foglalja információs kiadványok közzétételét, továbbá hátiórtalmak kifejlesztését a könyvtárra vonatkozó információkból és a könyvtár nyomtatott formátumairól. A hasznos honlapokhoz és web helyekhez vezető linkek összeállításával a könyvtár az elektronikus kapu pozíciójába kerülhet. Az interaktív tartalomalkotás a közszolgáltatást nyújtó könyvtárak új, alkalmazandó lehetősége, amely a szabványos felépítésű könyvtári portál (könyvtári ügyfélkapu) kialakításával a használók bevonásával alkalmas a nem könyvtári és nem hagyományos információk és ismeretek (iwiw, wiki, könyvesboltok, antikváriumok, más archívumok, elektronikus szolgáltatások) közvetítésére.

Kis könyvtárak és könyvtárak gyűjteménye

Az általános beszerzési ütem aligha elégíti ki a kis könyvtárak és a könyvtárak korlátozott állományának szükségleteit. Minden mozgókönyvtárnak szüksége van egy bizonyos minimális állományra ahhoz, hogy kielégítő könyvválasztékkal állhasson a használók rendelkezésére. A legkisebb szolgálati pontok számára nem biztos, hogy elegendő a 250 könyv/lakos/év beszerzési ütem, ha az anyagi

korlátok az állomány méretét a minimálisan javasolt 2500 kötet alá csökkentik. Ezekben az esetekben a beszerzési vagy felújítási ütemet, illetve a könyvcseré ütemét inkább a gyűjtemény méretétől kell függővé tenni, semmint az ellátandó lakosság számától, s akár évi 100 % vagy több is lehet. Ilyen helyzetekben lényeges szerepe van egy hatékony könyvtárközi kölcsönzési rendszernek.

Különgyűjtemények

Az általános beszerzési és selejtezési ütem nem vonatkozik a gyűjtemény bizonyos részeire vagy egyes különgyűjteményekre vagy olyan helyzetekre, amelyekben különleges körülmények érvényesülnek. Ezekben az esetekben a gyűjteményépítési politikának tükröznie kell a speciális szükségleteket.

A gyűjtemény értékelése

A gyűjtemény értékelésének alapkérdése, hogy a gyűjteményeket ma már csak a szolgáltatási spektrummal és struktúrával együtt lehet értékelni.

Egy-egy könyvtári gyűjtemény a hozzáférés szempontjából ugyanis nem önálló egység, hanem a könyvtári rendszer része, amelyben a különböző szolgáltatási ellátások (hazai esetben az ODR, a KSZR) biztosítják, hogy egy-egy gyűjtemény a saját határain (korlátaival) kívül a hazai és külföldi könyvtári rendszerek elérhető teljességét igénybe veszi. Emellett a következő szempont-rendszert lehet alkalmazni:

- az információs források és dokumentumok alkalmasak arra, hogy a potenciális használók teljes körét ellássák (a gyűjteményen vagy a szolgáltatási rendszeren keresztül)
- a forrásokat, dokumentumokat mindenki számára használhatóvá, elérhetővé kell tenni
- a beérkező új címek mennyisége és milyensége
- a beérkező új dokumentumok mennyisége és milyensége
- a szépirodalmi művek széles választéka álljon a használók rendelkezésére
- az ismeretterjesztő és szakkönyvek megfelelő tartalmi összetétele
- a nem nyomtatott forrásokkal való ellátottság
- hozzáférés külső forrásokhoz (más intézmények könyvtárai, elektronikus adatbázisok, helyi társaságok, kormányzati hivatalok, a közösség orális kultúrájával kapcsolatos ismeretek)
- régi, kopott és elavult könyvek, nem nyomtatott források, információs források selejtezése.

4.18 A humánerőforrás menedzselése

A terület elvárható feltételeit fogalmazzuk meg mind a könyvtárosi besorolásokat, mind azok tevékenységét illetően.

A közkönyvtárakban az alábbi személyzeti kategóriák fordulnak elő:

- szakképzett könyvtárosok
- könyvtári asszisztensek
- szakszemélyzet, egyéb diplomások
- segédszemélyzet.

Szakképzett könyvtárosok

A szakképzett könyvtárosok olyan hivatásos munkatársak, akik könyvtár- és információtudományi tanulmányokat folytattak egyetemi fokozat elnyerése végett vagy posztgraduális formában. A könyvtáros végig gondolja, megtervezi, megszervezi, megvalósítja, menedzseli és értékeli a könyvtári és információs szolgáltatásokat és rendszereket a közösség, illetve a használók idevágó igényeinek kielégítése érdekében.

Az alábbiakban a szakképzett könyvtáros feladatainak felsorolása következik. A lista egyfelől nem teljes, másfelől nem valószínű, hogy a szakképzett könyvtáros egyidejűleg látja el mindezt a teendőt:

- a közösség források iránti és információs igényeinek elemzése
- a szolgálat fejlesztési politikájának kidolgozása és végrehajtása
- a közönségnek nyújtott szolgáltatások megtervezése, s részvétel a kivitelezésükben
- információkeresés és -szolgáltatás
- a referenz és információs kérések megválaszolása a megfelelő anyag segítségével
- a használók segítése a könyvtári források és az információ használatában
- egyes csoportok (például gyerekek) igényeit kielégítő szolgáltatások kifejlesztése
- adatbázisok felépítése és fenntartása a könyvtár és használói igényeinek kielégítésére
- könyvtári és információs szolgáltatások és rendszerek koncepcionálása a közösség igényeinek kielégítésére
- gyarapítási politika és eljárások kidolgozása a könyvtári források beszerzésére
- könyvtári és információs rendszerek menedzselése és irányítása

- könyvtári anyagok katalogizálása és osztályozása
- a könyvtári szolgáltatások propagálása
- a könyvtári szolgáltatások és rendszerek értékelése és teljesítményük mérése
- a személyzet kiválasztása, minősítése, menedzselése és képzése
- a költségvetés összeállítása és felhasználása
- stratégiai tervezés
- részvétel az új és felújított könyvtárak és mozgókönyvtárak építési és berendezési terveinek kidolgozásában
- a könyvtárügy és információs szolgáltatások terén (beleértve a releváns technológiákat is) bekövetkező fejleményekkel való lépéstartás.

Könyvtári asszisztensek

A könyvtári asszisztensek feladatai közé tartozik a kölcsönzési rutinok ellátása, valamint olyan adminisztratív teendők elvégzése, mint az állomány rendben tartása az állványokon, az állomány ellenőrzése, a könyvtári dokumentumok feldolgozása, az adatbevitel, a nyilvántartások kezelése, titkársági munkák végzése és az elemi olvasói kérdések megválaszolása. A közönség a személyzet köréből leggyakrabban a könyvtári asszisztensekkel kerül kapcsolatba. Ezért lényeges, hogy interperszonális és kommunikációs készségeik magas színvonalúak legyenek, s megfelelő képzésben részesüljenek.

Egyéb diplomások

Nagy könyvtárak egyéb diplomásokat is alkalmazhatnak bizonyos funkciók ellátására, így például számítógépes rendszergazdákat, jogi, igazgatási, pénzügyi, oktatási, pr-szakembereket, stb.

Segédszemélyzet

A segédszemélyzethez tartoznak a gondnokok, takarítók, gépkocsivezetők és biztonsági emberek. Ők fontos funkciókat látnak el, amelyek hozzájárulnak a könyvtári szolgálat zavartalan működéséhez. A könyvtári személyzet integráns részének kell tekinteni őket.

Etikai követelmények

A könyvtárosok viselkedésében a használókkal, a könyvtár többi munkatársával, a külső partnerekkel kapcsolatban kifejtett bánásmódban meg kell nyilvánulnia

az adott országban elfogadott etikai kódex előírásainak. Általánosságban elmondható, hogy a közösség valamennyi tagjával egyenlőképpen kell bánni, s mindent el kell követni annak érdekében, hogy a nyújtott információ a lehető legteljesebb és legpontosabb legyen. A könyvtárosok nem engedhetik meg maguknak, hogy személyes állásfoglalásuk és véleményük határozza meg, kiket szolgálnak ki a közösség tagjai közül, s milyen dokumentumokat szereznek be és tesznek a polcra. A közösségnek bíznia kell a könyvtári személyzet elfogulatlanságában, ha a könyvtár a közösség minden tagjának igényeit ki akarja elégíteni.

Könyvtárosképzés

Annak biztosítására, hogy nyomon kövessék a legújabb fejleményeket, a könyvtárosoknak szervezett és informális módon is gondoskodniuk kell a folyamatos szakmai fejlődésükről. Fontos, hogy a könyvtárosok szoros kapcsolatokat ápoljanak országuk könyvtáros képző intézményeivel és legyenek alaposan tájékozottak a folyó képzés tartalmáról. Ha csak lehetséges, vegyenek részt az intézmények munkájában például azzal, hogy előadásokat tartanak, közreműködnek a leendő hallgatókkal folytatott felvételi beszélgetésekben, s különféle kooperációkban vesznek részt.

Továbbképzés

A közkönyvtár működésének a továbbképzés lényeges eleme. Meg kell tervezni a személyzet minden szintjének továbbképzését, amelynek ki kell terjednie mind a teljes, mind a részidőben foglalkoztatottakra. Az információs technológia rohamos fejlődése még inkább nyomatékosítja a rendszeres továbbképzés szükségességét. A továbbképzési programokban helyet kell kapnia a hálózat-szervezés és a külső információs forrásokhoz való hozzáférés fontosságának. A szak- és segédszemélyzet kapjon bevezető képzést a közkönyvtár funkcióiról és céljáról, valamint arról az összefüggésrendszerről, amelyben működik.

Mentorálás

A továbbképzés hatásos és gazdaságos módszere a mentorálás bevezetése. Az új munkatárs egy tapasztaltabb kolléga mellett dolgozik, aki munkájában irányítja és oktatja. A mentor legyen elég felkészült ahhoz, hogy az új munkatársat tanácsokkal lássa el munkáját és állását illetően. Az oktatás hatásosságának biztosítására össze kell állítani a mentorálás tematikáját.

Kapcsolatok

A munka közbeni továbbképzés mellett a munkatársaknak alkalmakat kell adni arra, hogy részt vehessenek rövidebb tanfolyamokon és konferenciákon felkészültségük növelése végett. Ösztönözni kell őket arra, hogy aktív tagjai legyenek az illetékes könyvtárosi egyesületnek, mivel ennek révén kapcsolatba kerülnek más könyvtárak dolgozóival, és lehetőség nyílik a gondolatok és tapasztalatok kicserélésére. Sor kerülhet személycserékre is az ország más könyvtáraival vagy akár külföldi könyvtárakkal, ami értékes tapasztalatokat eredményezhet minden résztvevő számára.

A pálya alakulása

Annak érdekében, hogy motiválják és megtartsák a felkészült munkatársakat, mindenki számára lehetőséget kell adni a pálya sikeres befutására. Olyan minősítési rendszert kell érvénybe léptetni, amely folyamatosan értékeli a munkatársak teljesítményét és támogatja felkészültségük tökéletesítését és fejlesztését, s lehetőséget nyújt arra is, hogy áttekintsék pályafutásuk alakulását.

Munkakörülmények

A személyzet minden tagjának kielégítő munkakörülmények között kell dolgoznia, s az alkalmazás feltételeit egyértelműen kell rögzíteni az új munkatárssal kötött szerződésben felvételekor.

Egészség és biztonság

A személyzet egészségére és biztonságára igen nagy gondot kell fordítani, s intézkedéseket kell tenni a kockázatok csökkentésére. Figyelmet kell fordítani az alábbiakra:

- a személyzet jó munkakörülményei
- ergonómiaileg megtervezett bútorzat és felszerelés
- technikai segédeszközök azoknak az alkalmazottaknak, akiknek speciális igényeik vagy valamilyen fogyatékosságaik vannak
- kiürítési terv kidolgozása és rendszeres tesztelése
- a felismert egészségügyi és biztonsági kockázatok kiküszöbölése az első adódó alkalommal
- biztosítani, hogy minden felszerelés és kábelezés feleljen meg az érvényes biztonsági szabványoknak
- személyzeti egészségügyi és biztonsági bizottság felállítása

- a személyzetet tűzvédelmi és elsősegély-nyújtási képzésben részesíteni, felelősöket megbízni
- biztonsági eszközök az alkalmazottak számára, különösen ha éjszaka vagy a könyvtártól távol dolgoznak
- gépkocsivezetői továbbképzés a könyvtári járműveket vezető alkalmazottak számára
- védőruházat, ahol szükséges
- a könyvszállító kocsikra rakható dobozok és egyéb rakományok súlyának korlátozása.

Antiszociális viselkedés

Minden épületben, mely szabadon hozzáférhető a közönség számára, a személyzet alkalmanként találkozik olyanokkal, akik kellemetlenül és antiszociális módon viselkednek. A munkatársakat fel kell készíteni arra, hogyan kezeljék az ilyen helyzeteket, és riasztó rendszert kell bevezetni, hogy szükség esetén riasztani lehessen a többi dolgozót is. A rangidős munkatársaknak készen kell állniuk, hogy bármikor segíthessenek kollégáiknak. Ezekről az eseményekről részletes feljegyzést vagy jegyzőkönyvet kell készíteni. Az ilyen helyzetek kezelésére a könyvtári személyzet segítségére „védőhálót” kell szervezni, a könyvtár és más szervezetek, intézmények dolgozóiból (például szociális munkásokból).

Társadalmi munkások

Ahol a könyvtár a közösség tagjainak önkéntes segítségét is igénybe veszi a személyzet munkájának kiegészítésére, írásba kell foglalni a társadalmi munkások feladatait és helyüket a könyvtár működésében, továbbá viszonyukat a munkatársakhoz. Az önkéntes társadalmi munkásokkal nem szabad a fizetett alkalmazottakat pótolni.

A humánpolitika értékelése

A könyvtár működésének meghatározója a személyzet. A személyzeti kiadások általában a könyvtári költségvetés nagy hányadát teszik ki. Annak érdekében, hogy a lehető legjobb szolgáltatást kapja a közösség, jól képzett és elkötelezett személyzetre van szükség a könyvtár erőforrásainak hatásos felhasználásához és a közösség igényeinek kielégítéséhez.

A humánpolitikai tevékenység értékelését az ismertetett irányelvek és elvárások számbavétele adja.

A könyvtárosok kompetenciái

A közkönyvtár személyzetének sok készségre és kompetenciára van szüksége, beleértve az interperszonális kapcsolatteremtés képességét, a társadalmi érzékenységet is. Fontos, hogy az intézmény gyakorlati munkáiban és eljárásaiban tegyen tanúbizonyságot a csapatmunkában való részvételről, a vezetői erényekről és a hozzájárásról.

A közkönyvtár személyzetétől elvárt tulajdonságok és készségek a következők:

- a pozitív kommunikálás képessége
- képesség a használók igényeinek megértésére
- a közösségbe tartozó egyénnel és csoportokkal való kooperáció képessége
- a kulturális sokféleség ismerete és megértése
- az egyenlő bánásmód kötelezettsége
- a könyvtár gyűjteményét képező anyag és hozzáférésének ismerete
- a közszolgálat alapelveinek megértése és elfogadása
- a hatásos könyvtári szolgálat nyújtásában másokkal közösen dolgozni tudás képessége
- szervezői készségek, flexibilitás a változások felismerésére és bevezetésére
- képzelőerő, előrelátás és nyitottság az új gondolatokra és gyakorlati eljárásokra
- készség a munkamódszerek megváltoztatására, alkalmazkodás az új helyzetekhez
- az információs és kommunikációs technológia ismerete.

Kérdőívtervezet a könyvtárosok kompetenciájának értékelésére

	Jelölje a megfelelő választ	
Tudja, hogyan ismerheti fel munkatársainkat?	igen	nem
Kellett a mai napon öt percnél többet várnia arra, hogy egy munkatársunkkal beszélhessen?	igen	nem
Segítőkések voltak?	igen	nem
Udvariasak voltak?	igen	nem
Véleménye szerint minden használónkkal egyformán bánunk?	igen	nem
Megtalálta, amire szüksége volt?	igen	nem
Megadjuk Önnek szolgáltatásainkról a szükséges információt?	igen	nem
Érthető az Ön számára az általunk adott információ?	igen	nem
Ha panasa volt, tudta, hogyan jelentheti be?	igen	nem
Ha panaszt tett, elégedett volt azzal, ahogyan azt kezeltük?	igen	nem
Tudta, hogy segítségünkkel sok egyéb szolgáltatást is elérhet, mint például az Önkormányzat különböző részlegeit ?	igen	nem
Használta valamelyik térítéses szolgáltatásunkat? (pl. előjegyzés, fénymásolás, Braille-átírás)	igen	nem
Ha igen, „értéket kapott a pénzéért”?	igen	Nem

Mindent összevetve, mennyire volt elégedett a szolgáltatásokkal? (Kérjük, jelölje a megfelelő kockában az alábbi táblázatban!)

Nagyon elégedett	Elégedett	Sem elégedett, sem elégedetlen	Elégedetlen	Nagyon elégedetlen
😊😊	😊	😐	😞	😞😞

4.19 Irányítás és marketing, a könyvtár vezetésének értékelése

A sikeres könyvtár dinamikus szervezet, amely együttműködik más intézményekkel és egyénekkkel annak érdekében, hogy egy sor könyvtári és információs szolgáltatást nyújtson a közösség változatos és változó igényeinek kielégítésére. Ahhoz, hogy eredményes legyen, tapasztalt, flexibilis és jól képzett, a különféle menedzsment technikákat használni képes menedzsmentre és személyzetre van szüksége.

Menedzselési felkészültség

A könyvtár menedzselése számos, különböző készséget kíván meg az alábbiak szerint:

- vezetői képesség és a motiválási kompetencia
- eredményes kapcsolat a fenntartóval
- részvétel a tervezés és fejlesztéspolitika területein
- hálózatok kiépítése és fenntartása más szervezetekkel közösen
- költségvetési tárgyalások folytatása, pénzügyi menedzsment
- a könyvtár állományának menedzselése
- személyzeti menedzsment
- könyvtári rendszerek tervezése és fejlesztése
- a változások menedzselése
- marketing és propaganda
- közösségi kapcsolatok és lobbizás.

Vezetői képesség és motiválási kompetencia

A könyvtári menedzser fő szószólója a könyvtárnak, mint a nemzetközi, nemzeti és helyi infrastruktúra értékes, integráns részének. A politikusokkal és a társadalom kulcsszereplőivel minden szinten el kell fogadtatnia a közkönyvtárakat, hogy tudatában legyenek a közkönyvtárak fontosságának, és megfelelően történjék fenntartásuk és fejlesztésük finanszírozása. A könyvtári menedzser dolga, hogy a közigazgatási hatóságok informálva legyenek azokról az új fejleményekről, amelyek hatással lehetnek a közkönyvtári szolgáltatásokra, legyenek tisztában azzal, hogy a könyvtári szolgálat lényeges szerepet játszik az újabb szolgáltatásoknak a lakossághoz való eljuttatásában.

A könyvtári menedzser felelős a személyzet motiváltságáért, s energiával, vitalitással és erővel kell feltöltenie a könyvtári szolgálatot és munkatársait. A menedzser kulcsszerepet tölt be az eszközök és a felszerelés fejlesztésének menedzselésében és az erőforrások (beleértve az információs technológiát is) leghatékonyabb felhasználásának biztosításában, hogy képessé tegye a könyvtári szolgálatot a közösség könyvtári és információs igényeinek kielégítésére.

Kapcsolat a fenntartóval

Céljai eléréséhez a közkönyvtárnak megfelelő és folyamatos finanszírozásra van szüksége.

Nagyon fontos, hogy a könyvtári menedzser szoros és pozitív kapcsolatot építsen ki és tartson fenn azokkal a szervekkel, amelyek irányítják a könyvtári szolgálatot és gondoskodnak finanszírozásáról. A könyvtári menedzser mint a közkönyvtári szolgálat feje álljon közvetlen kapcsolatban azzal a testülettel vagy bizottsággal, amely közvetlenül felelős a könyvtári szolgálatért. A hivatalos találkozókra kívül szükség van rendszeres informális kapcsolatokra is a könyvtári menedzser és az irányító testület tagjai között, hogy jól informáltak legyenek a könyvtári szolgálat ügyeiről, a folyamatban lévő és jövőbeli fejlesztésekről.

Tervezés és fejlesztéspolitika

A tervezés azt biztosítja, hogy

- a könyvtár megfelel a közösség igényeinek
- az irányító testület, a menedzser és a személyzet tisztában van azzal, mit igyekszik elérni a könyvtár
- a közösség pénzét hatékonyan és felelősen költik el
- a személyzeti változások ellenére fennmarad a szolgálat folyamatossága
- az újabb szolgáltatások kifejlesztésével a könyvtár bővíti a közösség elvárásait is
- a könyvtár képes eredményesen reagálni a változásokra.

A stratégiai terv összpontosítson a használókra és térjen ki az alábbi összetevőkre:

- az eddigi eredmények áttekintése
- az igények megvizsgálása
- az elsőbbségek és a rövidtávú célok meghatározása
- stratégiák kidolgozása a célok elérésére
- a siker kritikus tényezőinek megállapítása
- a költségvetés elkészítése
- az erőforrásoknak az optimális teljesítmény érdekében történő bevetése
- az input és az output teljesítményének mérése és kiértékelése
- az igények és a politikák újrafeldolgozása.

Operatív tervezés

Operatív tervre van szükség ahhoz, hogy a könyvtári szolgálat tevékenységei a stratégiai tervben rögzített elsőbbségek és célok elérésére összpontosuljanak.

A terv az alábbi elemekből áll:

- összpontosítás a használók kiszolgálására
- a stratégiai terv elsőbbségeinek és céljainak teljesítése
- az elfogadott stratégiáknak a működéssel kapcsolatos összetevőinek kialakítása
- világosan meghatározott célok kidolgozása, menedzselhető és teljesíthető időkeretek megszabása
- az elérhető outputok meghatározása az inputok számára
- a feladatokat végrehajtó könyvtári személyzet részvétele
- az outputok produkálására kijelölt munkatársak felelősségi körének megállapítása
- program a terv rendszeres időközönként való figyelemmel kísérésére, kiértékelésére és módosítására.

A jövőre vonatkozó tervezés a pozitív változások és flexibilitás szószólója, s arra irányul, hogy minimalizálja az átmenet esetleges negatív hatásait a szolgáltatásokra, személyzetre és használókra. Tényleges változások elérése végett minden érintettnek be kell kapcsolódnia a változási folyamatba.

Pénzügyi menedzsment

A pénzügyi menedzsment és tervezés életbevágóan fontos annak érdekében, hogy a könyvtár hatékonyan (optimális teljesítménnyel), gazdaságosan (minimális ráfordítással) és hatásosan (maximális haszonnal) működjék. E célok elérése végett a könyvtár vezetője:

- keresi annak módját, miképpen emelhetné a finanszírozás szintjét nemzeti, regionális, helyi vagy más forrásokból
- 3-5 évre szóló üzleti tervet állít össze a könyvtár hosszú távú terve alapján, kiterve a szükséges anyagiakra és pályázatokra is
- a könyvtár küldetésnyilatkozatában meghatározott tevékenységekhez anyagi eszközöket rendel ahol indokolt, partnerségeket hoz létre beszerzési együttműködésre, hogy maximalizálja a rendelkezésre álló források hasznosítását

- tevékenységre alapozott kalkulációt vezet be, hogy meghatározhassa az egyes tevékenységek és programok költségeit és megkönnyítse a jövőbeli tervezést
- gondoskodik az épület és felszerelés rendszeres felújításáról, újfajta technikákat alkalmaz a hatékonyság és hatásosság növelése érdekében
- olyan rendszereket vezet be, amelyek biztosítják, hogy mindazok a munkatársak, akik felelősek a költségvetés bármely részének elköltéséért, teljes mértékben elszámoltathatók legyenek a felelősségükre bízott anyagiakkal
- javítja a személyzet termelékenységét és hatékonyságát.

Irányítás és az állománymenedzsment

A könyvtári költségvetés fontos részét a könyvtári dokumentumok beszerzésére fordított kiadások teszik ki. A könyvtár vezetője gondoskodik arról, hogy az e célra rendelkezésre álló anyagiakat helyesen költse el, összhangban a könyvtár elfogadott elsőbbségeivel, továbbá az anyagokat úgy kezeljék és tegyék hozzáférhetővé, hogy a könyvtárhasználók maximális javára váljanak.

Irányítás és a humánerőforrás menedzsment

A könyvtár erőforrásainak lényeges összetevője a könyvtári személyzet, s a könyvtári költségvetés legnagyobb tételét általában a személyzeti kiadások teszik ki. Ha az a cél, hogy a munkatársak nagy hatásfokkal, erős belső késztetéssel és munkájukkal megelégedetten dolgozzanak, nagyon fontos, hogy a személyzeti menedzsment érzékeny és következetes legyen, s szilárd elveken nyugodjék.

Könyvtári rendszerek tervezése és fejlesztése

Az erőforrások legnagyobb hatásfokkal való felhasználására a közkönyvtárnak egy sor rendszerre van szüksége, így például a kölcsönzés, a pénzügyi menedzselés, a belső kommunikáció rendszereire. A könyvtár vezetőjének el kell érnie, hogy megfelelő rendszereket alkalmazzanak, és szakértő munkatársak gondoskodjanak fejlesztésükről, ha szükséges. Az ilyen rendszerek használatára a személyzetet megfelelőképpen ki kell képezni, aminek hatásosságát rendszeresen felül kell vizsgálni.

A változások menedzselése

A könyvtárak soha nem látott és folyamatos változásokon mennek keresztül az információs technológia rohamos fejlődése, valamint a társadalmi és demográfiai

változások eredményeképpen. Ez kihívást jelent a menedzserek és a személyzet számára is: biztosítaniuk kell, hogy a változtatásokat maximális hatásfokkal és a munkatársakat és a szervezetet érintő legkisebb stresszel vezessék be. A könyvtári menedzsereknek tisztában kell lenniük a folytonos és alapvető változásokból fakadó problémákkal, s kezelésükre megfelelő módszereket kell kidolgozniuk.

A jövő tervezése

A könyvtári menedzsereknek ismerniük kell a könyvtárügyön belül és kívül zajló fejleményeket, amelyek várhatóan hatással lesznek a szolgálat fejlődésére. Időt kell szakítaniuk az olvasásra és a tanulásra, hogy előre tudják látni a változások (különösen a technológiát érintő változások) hatását a szolgálat jövőbeli formájára. Biztosítaniuk kell azt is, hogy a politikusok és a munkatársak tájékozottak legyenek a jövőbeli fejleményekről.

A hatáskörök átruházása

Az elsőszámú vezetőé a végső felelősség, a menedzsment egészével egyetemben. A könyvtári személyzet minden tagja azonban, aki felelősséget visel a könyvtár bármely erőforrásáért, legyen az állomány, személy vagy épület, menedzserei szerepet tölt be, s ezt tudomásul kell vennie mind a könyvtár vezetőjének, mind az érintett munkatársnak. Megfelelően fel kell készíteni őt a menedzserei feladatok ellátására, s amikor csak lehet, be kell vonni a könyvtári politika alakításába. A menedzserei hatásköröket a megállapított alacsonyabb szinteken át kell ruházni az illető munkatársakra. Pontosan meg kell határozni, mely hatásköröket ruháznak át, s milyen a beszámolási rendszer a felsőbb vezetők számára. A munkatársakat ki kell képezni arra, hogy eredményesen tudják végrehajtani az átruházott feladatokat.

Az irányítás eszközei

A menedzselés számos eszközét lehet alkalmazni egy közkönyvtárban. Alkalmazhatóságuk számos tényezőtől függ, mint például a kulturális háttér, a szolgálat mérete és jellege, ugyanazon szerv más részlegeinek menedzselési stílusa, a rendelkezésre álló tapasztalat, a finanszírozás módja stb. Az alábbi fontos eszközöket azonban bármilyen körülmények között működő közkönyvtár használhatja:

- a közösség igényeinek elemzése
- monitoring és kiértékelés, azaz: eléri-e a könyvtár által kitűzött célokat

- ténylegesen és rendszeresen rendelkezésre állnak-e
- megfelelnek-e a közösség igényeinek
- képesek-e megfelelni a változó igényeknek
- javításra, irányváltásra, újrafogalmazásra szorulnak-e
- kielégítő-e finanszírozásuk, költséghatékonyak-e
- teljesítménymérés.

Az irányítás értékelése

Az irányítás értékelésének fő területei:

- a vezetői felelősségi kör megtartása
- az erőforrásokkal történő megfelelő gazdálkodás
- a szolgáltatások tervezésének, megvalósításának, ellenőrzési módjának megfelelő végzése
- a mérések, elemzések, vizsgálatok, továbbfejlesztés.

A vezetői felelősségi kör

A vezető:

- meghatározza a szervezet célkitűzéseit, minőségpolitikáját
- meghatározza a használói igényeket a megfelelő szolgáltatások kialakítása érdekében
- minden munkatárssal megismerteti a könyvtár politikáját
- gondoskodik a folyamatos fejlesztésről
- mindezek érdekében rendszeres pénzügyi méréseket végez, elemzi a versenyhelyzeteket
- gondoskodik a belső és külső kapcsolattartásról az elérendő célok érdekében
- az erőforrásokkal (humán, finanszírozási, információs) megfelelően gazdálkodik
- képzési tervet készít
- meg kell szerveznie a minőségmenedzsment oktatását és a rendszeres továbbképzést
- az új munkatársaknak kiemelt képzést, motiválást, a szervezeti kultúrával történő megismertetést kell biztosítani
- megfelelő munkahelyi környezetet, berendezést, megfelelő eszközöket kell nyújtani.

A vezetést elősegítő mutatók alkalmazása

Teljesítménymutatók

A teljesítményre vonatkozó megbízható információ szükséges eszköz a szolgálat hatékonyságának, hatásosságának és minőségének kiértékeléséhez és javításához. Az állományra, személyzetre, szolgáltatásokra, kölcsönzési forgalomra, egyéb tevékenységekre stb. vonatkozó statisztika adatokkal támasztja alá a tervezést, megkönnyíti a számonkérést, s támogatja a menedzsment információkra alapozott döntéshozatalát.

Az alábbi kulcsfontosságú teljesítménymutatókat lehet használni a könyvtár célra orientált eredményeinek kiértékelésére és figyelemmel kísérésére.

A használat mutatói

- egy főre eső kölcsönzések száma
- egy főre eső könyvtárlátogatások száma
- könyvtári tagság a lakosság százalékában
- egy dokumentumra eső kölcsönzések száma (forgási sebesség)
- egy főre eső referenzs kérdések száma
- egy nyitva tartási órára eső kölcsönzések száma
- az elektronikus szolgáltatások és más, nem nyomtatott anyagok igénybevételének száma.

Az állomány mutatói

- egy főre eső dokumentumok száma
- egy főre eső terminálok/személyi számítógépek száma
- egy főre eső nyilvános hozzáférésű online számítógépek (OPAC) száma.

Személyzeti mutatók

- a teljes munkaidőben foglalkoztatott dolgozókra (TMF) átszámított könyvtári létszámnak lakossághoz viszonyított aránya
- a szakképzett személyzet lakossághoz viszonyított aránya
- a TMF létszámnak a könyvtári használathoz viszonyított aránya.

Minőségi mutatók

- a használók elégedettségére vonatkozó felmérések
- a kielégített kérdések.

Pénzügyi mutatók

- műveletek, szolgáltatások, tevékenységek egy egységre eső költségei
- a műveletekre eső költségek (például feldolgozott könyvek, programok)
- egy főre, egy könyvtári tagra, egy látogatóra, egy szolgálati pontra stb. eső összes költség.

Teljesítménymérés

Már néhány éve alkalmazzák a teljesítménymérést könyvtárakban. A teljesítménymutatókat azért dolgozták ki, hogy megmérjék egyfelől a könyvtári inputot, azaz a teljes vagy egy bizonyos szolgáltatásra fordított erőforrásokat, másfelől az outputot, azaz, hogy milyen eredményt lehetett elérni egy bizonyos tevékenység kifejtésével. Például egy használói tudakozó szolgálat felállítása személyzetet, dokumentumokat, felszerelést és alapterületet kíván meg inputként. Az outputot a befutott és megválaszolt kérdések száma, a ráfordított erőforrások igénybevételeének szintje és más, az eredeti tevékenységből következő szolgáltatások (például az előjegyzés) használata jelenti. Ezek mérését aztán évente össze lehet hasonlítani, hogy kiderüljön, javult-e a könyvtári szolgálat hatásfoka.

Marketing és propaganda

Közönségkapcsolatok

A könyvtári menedzsereknek marketing eljárásokat kell alkalmazniuk annak érdekében, hogy megtudakolják használóik igényeit, és eredményesen tervezhessék meg ezen igények kielégítését. A könyvtárnak propagálnia kell szolgáltatásait a nyilvánosság előtt, hogy a lakosság tájékozott legyen azokról a szolgáltatásokról, amelyek kielégítik könyvtári és információs szükségleteit.

A könyvtárnak kell, hogy legyen egy kommunikációs, marketing és promóciós stratégiája és cselekvési terve, amely lehetővé teszi, hogy tervezetten propagálja szolgáltatásait a közönség körében. Ez foglalja magába mind az alkalmazandó módszereket, mind azok értékelését.

A média felhasználása és alkalmazása

A könyvtári személyzetet fel kell készíteni arra, hogy képes legyen élni a tömegkommunikáció eszközeivel a könyvtári szolgálat propagálására, s hogy válaszolni tudjon a média megkereséseire. A könyvtárosok tudjanak megírni egy cikket a helyi újság számára, és összeállítani egy sajtóközleményt. Legye-

nek járatosak a nyilvánosság előtti beszédben, rádiós és televíziós interjúk adásában. Legyenek tisztában továbbá azzal, hogyan kell propagálni a könyvtárat és szolgáltatásait a számítógépes és telekommunikációs hálózatokon, hogyan kell megalkotni egy honlapot.

Közösségi támogatás: a könyvtárpártolás

A könyvtári menedzsereknek mindent el kell követniük azért, hogy a közösség tudatában legyen a könyvtári szolgálat fontosságának. A helyi, a regionális és az országos finanszírozó testületeket teljes mértékben rá kell ébreszteni arra, hogy a könyvtár milyen fontos helyet foglal el a közösségben, s ennek megfelelően támogassák fejlődését.

A könyvtárnak legyen írásba foglalt és jóváhagyott szakmapolitikai koncepciója a társadalmi pártfogásra és arra, hogyan nyerje meg a nyilvánosság támogatását a könyvtári szolgálat számára.

Részvétel a közösség életében

Egyike a leghatásosabb promóciós stratégiáknak, ha jól tájékozott könyvtári munkatársak, könyvtári bizottsági vagy testületi tagok részt vesznek a közösség tevékenységeiben.

Példák erre:

- könyvismertető és könyvtári rendezvényekről szóló beszámolók a helyi rádióban és televízióban
- együttműködés a felnőttek és gyerekek irodalmi és kulturális csoportjaival
- újságcikkek írása
- az analfabétizmus ellen küzdő szervezetek és kampányok támogatása
- a helyi szervezetek tevékenységében való részvétel
- az iskolára alapozott kezdemények támogatása
- helyismereti és -történeti, valamint családfa-kutató társaságokban való részvétel
- kreatív szervezetekben vállalt tagság
- helyi szervezetek meglátogatása a könyvtári szolgálat propagálása végett.

A könyvtár menedzsmentjének, a könyvtár vezetőjének sokoldalú értékelését a fentiekben ismertetett tevékenységek, kompetenciák, stb. számbavétele teszi lehetővé.

5. AZ ÉRTÉKELÉS ÁLTALÁNOS ESZKÖZE: A SZAKFELÜGYELET

5.1 A könyvtári szakfelügyelet

A hazai könyvtárügy, a hazai könyvtárak értékelésének jogi alapja az általános könyvtári szakfelügyeletet előíró 14/2001.(VII.5.) NKÖM rendelet.

A jogszabály meghatározza, hogy a szakfelügyelet a könyvtári rendszer egészére kiterjed. A hatálya alá tartoznak ugyanis mind a nyilvános könyvtárak és azok fenntartói, mind a nem nyilvános könyvtárat működtető, illetve könyvtári tevékenységet folytató szervezetek. Ennek értelmében a szakfelügyeleti tevékenység tartalma más a nyilvános könyvtárak esetében, és más a nem nyilvános, illetve könyvtári tevékenységet folytató szervezetek esetében.

A szakfelügyelet:

- a jogalkalmazás ellenőrzésének eszköze
- a központi támogatások szakmai felhasználásának ellenőrző eszköze
- a nyilvános könyvtári szerep ellenőrzésének eszköze
- a fenntartói tevékenység ellenőrzésének eszköze
- a könyvtárak korszerűsítésének eszköze
- a minőségi szemlélet meghonosításának eszköze.

A jogszabály vizsgálja, ellenőrzi, értékeli:

- a könyvtár szakmai tevékenységét
- a működési feltételek biztosítását
- a telematikai fejlesztését
- a könyvtári tevékenységről és a könyvtári alkalmazottakról szóló jogszabályok érvényesülését
- a központi költségvetési támogatások felhasználását
- az irányelvek, normatívák, szabványok és szabályzatok alkalmazását
- a könyvtár részvételét a könyvtári rendszerben, illetőleg az Országos Dokumentum-ellátási Rendszerben
- a könyvtár szabályzatainak jogszerűségét és célszerűségét
- a szakfelügyelet korábbi javaslatainak megvalósítását.

A szakfelügyelet működését – az ágazati irányítás meghatározó ellenőrző és értékelő eszközeként – a Oktatási és Kulturális Minisztérium Könyvtári Osztálya irányítja.

A szakfelügyelet az ágazati irányítás szándéka és a jogszabályban megfogalmazottak szerint, olyan értékelési eszköz, amelyre meghatározott időszakban – hét évenként – és meghatározott tematika szerint kerül sor. A szakfelügyeletet a szakfelügyelők és a vezető szakfelügyelők végzik, évente összeállított és az OKM Könyvtári Osztálya által jóváhagyott terv szerint. Szakfelügyelő, vezető szakfelügyelő csak olyan könyvtári szakértő lehet, aki elvégezte a minisztérium által szervezett továbbképzést.

A továbbképzés teszi lehetővé, hogy egységes elvek szerint végezzék a szakfelügyelők a munkájukat. Az egységes elvek mellett – főképpen a minőségelvű szakfelügyelet esetében – nagy szerepe van a továbbképzésben annak is, hogy minden szakfelügyelőnek pontos képe legyen az ország könyvtári stratégiájának kulcsterületeiről, az elérendő célokról. Hiszen egy-egy könyvtár nagyobb léptékű tervének megvalósítása csak akkor reális, ha illeszkedik az országos célokhoz.

5.2 A minőségelvű könyvtári szakfelügyelet

A könyvtári szakfelügyeletről szóló 14/2001(VII.5)NKÖM rendelet 2. paragrafusa adja meg a szakfelügyelet feladatait a nyilvános könyvtárak esetében. A paragrafus (1) bekezdés i pontja szerint a szakfelügyelet vizsgálja a könyvtári szolgáltatások minőségét.

A minőségen alapuló szakfelügyelet teremtheti meg a könyvtárak tevékenységének, szolgáltatásainak egy újfajta, korszerű értékelését, amely egyrészt segítheti a fenntartó megítélését az adott könyvtárról, másrészt az adott könyvtár vezetését a szolgáltatások minőségének jobbításában, illetve a más könyvtárakkal való összehasonlításban.

A vizsgálat és értékelés kétféle módon történhet:

- **a szakmai és minőségi előírások, irányelvek alapján**
- **a könyvtár önértékelése alapján.**

Értékelés szolgáltatási, minőségi előírások, normatívák alapján

A szolgáltatási és minőségi előírások alapján összeállított kérdőívvel lehet vizsgálni és értékelni a könyvtárak tevékenységének, szolgáltatásainak minő-

ségét (ld. Könyvtári kérdőív, 1. sz. *melléklet*). A könyvtári minőségbiztosítás értékelési szempontjai a használók szempontjából (használói megközelítés), a már idézett, az UNESCO és IFLA irányelvek alapján történhet.

A minőségelvű szakfelügyelet és a könyvtári minőségbiztosítás között az a kapcsolat, hogy a minőségi követelmények rendszerének kialakítása a minőségbiztosítás könyvtári meghonosításának alapja. A minőségelvű szakfelügyelet ennek kezdeti lépése.

A minőségelvű szakfelügyelet az alábbi területeket vizsgálja:

Külső és belső körülmények

A könyvtár általános megjelenése tiszta és gondozott legyen mind külsőleg, mind a belső tereket illetően.

A feliratok, eligazító táblák legyenek jól láthatók, informatívak, egységes szerkezetűek, egységes megjelenésűek és naprakészek.

A könyvtár berendezései a használók kényelmét szolgálják, állapotuk lehetőleg jó legyen.

A könyvtárosok legyenek udvariasak, szolgálatkészek és ápoltak.

A könyvtárosok hordjanak jól olvasható kítűzött vagy valamilyen egyéb megkülönböztető jelzést (pl. sál).

Állomány elhelyezése, állapota, megfelelősége, információ a használatáról

Az állományrészek elhelyezése az épületen belül célszerű, a várható használatához igazodó legyen. Lehetőleg legyen elkülönítve a zajosabb és az elmélyült munkára alkalmas tér.

Az egyes állományrészek jól megközelíthetők legyenek.

Lehetőleg minél több dokumentum legyen szabadpolcon, de ez nem jelenthet zsúfoltságot.

Az állomány legyen szabályosan rendezett, a dokumentumok állapota legyen megfelelő.

Az állományrészek elhelyezését jelölő feliratok jól olvashatók és informatívak legyenek.

A dokumentumok jelölése jól látható és egységes legyen, legyen elegendő természetes vagy mesterséges fény.

Valamilyen módon – dezideráta, előjegyzési nyilvántartás – gyűjtsék be a használói igényeket.

Az állományt feltáró eszközök

A katalógusok legyenek naprakészek hagyományos és számítógépes feldolgozás esetén is. A legutóbb beszerezett dokumentumok szerepeljenek az adott katalógusban.

A katalógusok jól megközelíthetők és kényelmesen használhatók legyenek.

A katalógus használatánál részletes, informatív, követhető tájékoztatás álljon a használó rendelkezésére.

A feliratozás és a katalóguscédulák pontosak, egységesek és jól olvashatók legyenek.

Az eszközök tiszták, karbantartottak legyenek.

A szolgáltatási és tájékoztatási eszközök elhelyezése, állapota, információ a használatról.

Az OPAC és az adatbázisok lekérdezéséhez használható számítógépek megfelelően, illetve célbútorokon legyenek elhelyezve.

Az eszközök legyenek jól megközelíthetők és kényelmesen használhatók

A szolgáltatásokról szóló ismertető és a használati tájékoztatók pontosak, tiszták és jól olvashatók legyenek.

Az internethez és adatbázisokhoz való hozzáférés

A számítógépek legyenek megfelelően elhelyezve, ne zavarják az egyéb szolgáltatások igénybevételét.

Készüljön tájékoztató a használatról, a tájékoztató legyen naprakész, jól olvasható és tiszta.

A könyvtárosok ismerjék a legfontosabb adatbázisok használatát, hogy a használóknak segítséget tudjanak nyújtani.

Szerepeljen a használati tájékoztatóban, hogy igény esetén segítséget nyújtanak a könyvtárosok.

Vállalják igény esetén az internet és az adatbázisok használatának oktatását.

Legyen a könyvtárnak honlapja, akár saját, akár a települési vagy intézményi honlapon jelenjen meg.

A honlap legyen egyszerűen használható, jól áttekinthető és elegendő aktuális információt tartalmazzon.

A hátrányos helyzetűek könyvtárhasználatának lehetővé tétele

Az épületbe a bejutás legyen akadálymentes.

A berendezéseket, kiszolgáló helyiségeket a hátrányos helyzetűek is tudják használni.

A könyvvállványokat, katalógusokat, számítógépeket tudják megközelíteni és használni. Amennyiben ez nem lehetséges, kapjanak emberi segítséget.

Könyvtári ellátásukhoz álljon rendelkezésre dokumentum, eszközállomány és szolgáltatás.

A minőségelvű szakfelügyelet kiegészíti a könyvtárak minőségmenedzsmenttel foglalkozó tevékenységét, és szerves része az ország könyvtári minőségügyének. Olyan értékelési eszköz, amelynek alapján egy-egy könyvtár hozzáigazíthatja a könyvtára körülményeinek, működésének, szolgáltatási színvonalának stb. helyzetét az elvárandó színthez, ugyanakkor mind a fenntartó, mind az ágazati irányítás számára kijelöli a megváltoztatandó területeket, és segítséget ad a fejlesztendő területek számba vételéhez. Azaz – a döntéshozók számára – mind helyi, mind országos szinten a stratégiai fejlesztés eszköze.

A minőségelvű szakfelügyelet nem egyszerűen egy könyvtári értékelési eszköz, hanem értékelési eszköz rendszer.

Országos Széchényi Könyvtár

6. EURÓPAI ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK, RENDSZEREK

Az 1990-es éveket a minőség felértékelődése jellemzi. Az elmúlt évtizedben lejátszódó politikai, gazdasági, technológiai és társadalmi változások alapvetően megváltoztatták a hatékony és sikeres működés feltételeit a termelő és szolgáltató szervezetek számára. A termékek és szolgáltatások minősége stratégiai tényezővé vált a non-profit szférában is.

A 90-es évek elején indult minőségbiztosítási rendszer (ISO 9000 szabvány sorozat) bevezetési aránya még ma is magas. Néhány évvel ezelőtt azonban egy újabb irányzat indult meg a minőségfejlesztés területén, mégpedig a teljes körű minőségirányítás (TQM) bevezetése és az ezt segítő önértékelés.

Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres, szisztematikus átvilágítása egy követelményrendszernek megfelelően. Ebben az esetben a vezetés, a szolgáltatáspolitikai és stratégia, az emberi erőforrás és más erőforrások, a folyamatok menedzselése, a használói és dolgozói elégedettség, a társadalmi hatás és a szervezet eredményei szempontjából készít az intézmény önmagáról értékelést. Ennek során erősségeket és fejlesztendő területeket határoznak meg és az a továbbfejlesztési terv alapját képezi.

A TQM nem más, mint az intézmény, a szervezet napról-napra történő továbbfejlesztése annak érdekében, hogy termékei vagy szolgáltatásai a vevőt, használót egyre nagyobb mértékben kielégítse.

Ez a szemléletmód egy nem hierarchikus, innovatív rugalmas szervezetet kíván, ahol a munkatársak és a külső partnerek jól tudnak együttműködni, csoportban dolgozni, a problémákat közösen megoldani.

A hangsúly a felhasználón van, akinek kimondott és ki nem mondott (látens) igényeinek kielégítése érdekében működik a szervezet.

A teljes körű minőségirányítást alkalmazó szervezetek elismerésére 1987-ben alapítottak díjat az USA-ban (Malcolm Baldrige Díj), 1991-ben Európában (Európai Minőségi Díj), s azóta a világ több mint 50 országában működik nemzeti minőségi díj. 1996-ban Magyarországon is megalapították ezt a díjat, amelyet a termelő és szolgáltató szervezetek számára írnak ki pályázat alapján minden évben.¹

¹ Lásd bővebben i. m.

6.1 Charter Mark. Minőségi védjegy

Nagy-Britanniában a közszolgáltatások színvonalának mérésére és emelésére a Charter Mark minőségi védjegy szolgál.

Miután kifejezetten a non-profit szektor számára készült, a könyvtárak is nagy számban alkalmazzák. 1995-ben dolgozták ki, akkor 9 kritériumnak kellett megfelelni a résztvevőknek, jelenleg 6 a kritériumok száma. A védjegyet bármelyik könyvtár megkaphatja, de háromévenként meg kell újítani az intézménynek. Éppen ezért a védjegy megszerzése és megújítása a folyamatos fejlődést, odafigyelést segíti. Ez a fenntartókat is arra ösztönzi, hogy odafigyeljenek az intézmények működésére.

Az eddigi eredmények alapján úgy tűnik, hogy alapvetően négy területen bizonyult hasznosnak a védjegy:

- hatékony eszköz az önértékeléshez
- külső értékelést ad az intézményeknek
- segít a személyzet motiválásában
- segít szem előtt tartani a legfontosabb értékeket, mint például a használói igények és az erőforrások.

A jelenleg érvényben lévő 6 kritérium a következő:

- Dolgozzon ki normatívákat és legyen jó a teljesítménye.
- Aktívan foglalkozzon az ügyfeleivel, partnereivel és munkatársaival.
- Legyen igazságos és mindenki számára elérhető.
- Folyamatosan fejlődjön és javuljon.
- Használja erőforrásait hatékonyan és ötletesen.
- Járuljon hozzá a lehetőségek szélesítéséhez és az életminőség javításához az ön által szolgált közösségekben.

A védjegy elnyerése érdekében a könyvtár először egy önértékelést végez el a fenti 6 kritérium tekintetében, majd ezt külső bírálók elé bocsátja.

A külső értékelés egy pontozásos rendszer alapján zajlik, melynek keretében az egyes kritériumok elemeit egyenként értékelik egy négyfokozatú skálán.

A skála értékei:

- a legjobb gyakorlatot követi
- teljes egészében teljesíti a követelményeket
- részben teljesíti a követelményeket
- többnyire nem teljesíti a követelményeket.

Az alábbiakban nézzük meg, hogyan lehet értékelni az előbb felsorolt hat kritériumot:

1. kritérium: Dolgozzon ki normatívákat és legyen jó a teljesítmény

Meg kell mutatnia, hogy a szervezete:

- világos szolgáltatási és teljesítménynormákat állít fel a használók igényei szerint
- megfelel ezeknek az elvárásoknak
- folyamatosan követi és ellenőrzi a teljesítményt a normákhoz képest, és közzéteszi a vizsgálatok eredményét
- a lehető legkevesebb papírmunkával és bürokráciával tervezi meg, valósítja és felügyeli a normákat.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
1.1 Használói és a közönség igényeit, elvárásait tükröző, pontos és mérhető előírásokat állít fel szolgáltatásainak fontosabb elemeire.	<p>1.1.1 Olyan pontos, mérhető és kihívást jelentő előírásokat állapít-e meg fontosabb szolgáltatásaira, amelyekben megnyilvánul a rögzített előírások és célkitűzések iránti elkötelezettsége és a helyi prioritások figyelembevétele.</p> <p>1.1.2 Pontos, mérhető és kihívást jelentő előírásokat állapít meg nyilvános szolgáltatásai számára, és ezek a minőséget és a mennyiséget egyaránt mérik.</p>	<p>Meg kell mutatnia, hogy a fő tevékenységi köre számára állapított meg előírásokat. Például szolgálhat a jogszabályi követelményeknek. Mutassa meg, hogy biztosítja azt, hogy az előírások a szolgáltatást igénybevevők igényeit, elvárásait és jogait tükrözik, beleértve azt, hogy konzultál velük. Mutassa meg, hogy járul hozzá minden egyes előírás a szervezet átfogó, hosszú távú céljainak eléréséhez, és hogyan kerül el előírásai között az ismétlődést és az ütközéseket, például, hogy ellenőrzi őket és szükség esetén változtat rajtuk.</p> <p>Meg kell mutatnia, hogy olyan előírásai vannak, amelyek pontosan meghatározzák, mit várhatnak az ön szolgáltatását igénybe vevő emberek. A bizonyítékok példái lehetnek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • szolgáltatási előírások, például arra vonatkozóan, milyen gyorsan válaszolnak a telefonhívásokra, levelekre, személyes kérésekre • megbízhatóság és pontosság normatívái • elkötelezettség az iránt, ahogyan a munkatársak kiszolgálják a használókat, és ennek megfelelő előírások.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
1.2 Előírásai aktívan hatnak szervezetére és jó lesz az eredménye.	<p>1.2.1 Rendszeresen ellenőrzi és emeli a normáit.</p> <p>1.2.2 Vizsgálja, hogy teljesítménye mennyire felel meg az előírásoknak.</p> <p>1.2.3 Megfelel-e az előírásoknak és ezt független szakértők megerősítik.</p> <p>1.2.4 Szervezetének teljesítménye nem marad el másokétól.</p>	<p>Fejtse ki, hogyan végzi előírásai ellenőrzését a használók, munkatársak bevonásával. Ha jó oka van arra, hogy nem tudta emelni a színvonalat, fejtse ki.</p> <p>Mutassa be, hogyan és milyen gyakran vizsgálja a teljesítményét. Mutassa meg, hogyan koncentrálódik az ellenőrzés feladata a szolgáltatásban résztvevőkre, és hogyan vonja fokozott ellenőrzés alá a nagy kockázattal járó vagy rosszabbul teljesítő területeket. Adjon meg példákat arra, hogy milyen információ-típusokat gyűjt.</p> <p>Nyújtson adatokat teljesítményéről az utóbbi három évben. Ha új szervezet, adjon meg visszamenőlegesen információt, amennyit csak tud.</p> <p>Meg kell mutatnia, hogy más, azonos területen működő szervezetekhez képest jó a teljesítménye. A bizonyítékok közé tartozhat a benchmarking gyakorlatok alatt gyűjtött információ. Ha nincs a szervezetére vonatkozó összehasonlítható információ birtokában, akkor mondja el, hogyan próbál hasonló szervezeteket találni, amelyekkel összehasonlíthatja saját szolgáltatásait.</p>
Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mit számít bizonyítéknak?
1.3 Előírásai fontosak a szolgáltatásait használók szempontjából, és használói, potenciális használói, partnerei és munkatársai ismerik az előírásokat.	<p>1.3.1 Konzultációt folytat használóival, potenciális használóival, partnereivel és munkatársaival az előírások kialakítása és ellenőrzése érdekében.</p> <p>1.3.2 Használóit és potenciális használóit tájékoztatja az előírásokról.</p>	<p>Meg kell mutatnia, hogy minden érintett tervszerűen és rendszeresen hozzájárulhat az előírások kidolgozásához, és biztosíthatja, hogy azok fontos kérdésekre vonatkozzanak.</p> <p>Mutassa meg, hogy használja a szolgáltatásban résztvevő munkatársainak észrevételeit az előírások gyakorlatba való átültetésének költség-haszon vizsgálatára.</p> <p>Mutassa be, hogy minden érintettel konzultál.</p> <p>Bizonyításul csatolhatja a használókkal folytatott konzultáció részleteit, kik vesznek ebben részt, milyen gyakran kerül sor a megkérde-</p>

<p>1.3.3 Széles körben hozzáférhetővé teszi az arra vonatkozó információt, hogyan teljesíti az előírásait.</p> <p>1.3.4 Előírásai értelmesek és fontosak használói, partnerei és legfontosabb munkatársai számára.</p> <p>1.3.5 Mutasson ki minden teljesítménycsökkenést az előírásokhoz képest, és fejtse ki ezeket a használók számára azokkal a lépésekkel együtt, amelyeket a dolgok helyrehozatala és a további teljesítménycsökkenés megelőzése érdekében tesz.</p>	<p>zésükre, valamint részletekkel szolgálhat arra nézve, hogy hogyan kapcsolódnak előírásai dolgozói teljesítményértékelő rendszeréhez. Mutassa meg mindazokat a módokat, ahogyan használóit tájékoztatja az előírásokról. Bizonyítékul szolgálhat a szórólapokon, poszttereken, sajtó kivágatokon található információ.</p> <p>Az előírásokról szóló információ legyen könnyen értelmezhető, egyszerű nyelven írt, a meghatározott használói csoportok számára készült változatok is legyenek. Magyarázza meg, hogy használóinak joga van minden egyes előíráshoz, illetve, hogy az előírások elérni kívánt célok.</p> <p>Szerepeljen minden előírás, amely partnerekkel és más szolgáltatókkal közös. Meg kell mutatnia, hogy minden teljesítmény-ingadozást észre vesz, hogyan orvosolja a helyzetet, és hogyan magyarázza ezt el a használóknak. Ha ez nem történt meg még szervezetében, mondja el, hogyan csinálná.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. kritérium: Aktívan foglalkozzon az ügyfeleivel, partnereivel és munkatársaival

Meg kell mutatnia, hogy szervezete:

- aktívan dolgozik ügyfeleivel, partnereivel és munkatársaival azon, hogy magas szintű szolgáltatást biztosítson
- konzultál a közszolgálat jelenlegi és potenciális használóival, partnereivel és munkatársaival és bevonja őket a munkába
- nyitott és világosan, hatékonyan, egyszerű nyelven és számos csatornán keresztül kommunikál
- teljeskörű szolgáltatást nyújt a szolgáltatásokról, azok költségéről és arról, hogy milyen jó a teljesítményük.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
2.1 A használókkal, partnerekkel és munkatársakkal folytatott konzultáció a szervezet központi feladata.	<p>2.1.1 Sokféleképpen konzultálhat az emberekkel, és e konzultációkat rendszeresen ellenőrizze, hogy biztosan hatékony és megbízható legyen az eredménye.</p> <p>2.1.2 Aktívan bevonja munkatársait – különösen a szolgáltatásban közvetlenül résztvevőket, akik a használókkal mindennapi kapcsolatban állnak – a szolgáltatások tervezésébe.</p> <p>2.1.3 Bátoríthatja a munkatársakat a szolgáltatások javítását szolgáló javaslatlételre.</p> <p>2.1.4 A konzultációk eredményeit gyorsan feldolgozza és elemzi.</p> <p>2.1.5 Azonnal tájékoztatja a használókat, partnereket és munkatársait a konzultációk eredményeiről, beleértve a cselekvési tervet, amelyet ezek nyomán kialakít.</p>	<p>Meg kell mutatnia, hogy tervezi és rendszeresen konzultál a használók, potenciális használók, munkatársak és partnerek teljes körével. Megmutatja, hogyan biztosítja, hogy mindenki szerepeljen a konzultációs folyamatban, világossá teszi, mely tevékenységei önkéntesek és melyek jogilag elvártak. Bizonyítékként becsatolhatja a konzultációk részleteit, hogy kik vettek benne részt, milyen gyakran folytatja ezeket. Nyújtsa be a konzultációs dokumentumokat, felméréseket (eredményeikkel), az értekezletekről készített emlékeztetőket, levelezést és annak részleteit, hogy biztosítja, hogy módszerei és eredményei érvényesek, megbízhatók.</p> <p>Bizonyíték lehet az intézmény írott politikája, az, hogyan és milyen gyakran konzultál a helyi munkatársakkal annak érdekében, hogy be legyenek vonva annak meghatározásába, hogyan nyújtsák a szolgáltatásokat.</p> <p>Nyújtsa be a munkatársak javaslatainak jegyzékét, hogy hány javaslatot kapott és hányat vitt tovább és mindent, amivel ösztönzi a munkatársakat, hogy jó ötletekkel álljanak elő. Írja le, milyen változásokat hozott ez a folyamat.</p> <p>Meg kell mutatnia, hogy a konzultációk a szolgáltatások jobbításának módjára vonatkoznak, nem csupán a meglévő szolgáltatásokkal foglalkoznak. Bizonyítékként benyújthatja a felmérések eredményeit, a használói csoportokkal folytatott megbeszélések emlékeztetőit, stb., és hogy ezeket hogyan elemezte.</p> <p>Részletesen mutassa meg, hogyan hozza nyilvánosságra a konzultációk eredményeit, és milyen lépéseket tervez és hajt végre ezek nyomán.</p>

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
	<p>2.1.6 A konzultációnak közvetlen hatása van szervezetének szolgáltatásaira.</p>	<p>Meg kell mutatnia, hogy szervezete aktívan felhasználja a konzultációkat arra, hogy javításokat hajtson végre. A bizonyítékok között szerepeljenek a használókkal, partnerekkel és munkatársakkal folytatott konzultációk nyomán végrehajtott javításokra vonatkozó feljegyzések.</p> <p>A szolgáltatásokat igénybevevő embereknek tudniuk kell a rendelkezésre álló szolgáltatások teljes köréről. A használók ismerjék a szolgáltatásaikat és azt, hogy hogyan és mikor érhetik el. A bizonyítékok között szerepelhetnek a szórólapok és plakátok, amelyeken szerepel a kapcsolattartó neve, telefon és fax-száma, e-mailje és web-címe. Benyújthatja azokat a sajátos tevékenységeket, amelyekkel szolgáltatásait népszerűsítette, pl. kiállítások, nyílt napok, közösségi események, hirdetés, honlap, hírszolgáltatás és cikk-kivágatok.</p> <p>Nyújtson be minden publikus információt, amely a szolgáltatások költségét mutatja, és mondja meg, hol teszi ezt hozzáférhetővé.</p> <p>Benyújthat szórólapokat, nyomtatványokat, leveleket, plakátokat, marketing anyagokat. Lásson el bennünket bizonyítékokkal arról, hogyan tesztelte az új és régi anyagokat a használók körében, milyen véleménnyel voltak, és miket változtatott meg a véleményük nyomán. Adja meg a részleteit annak, hogy képi munkatársait az egyszerű nyelvezet használatára.</p> <p>Fejtse ki, hogyan és milyen gyakran teszteli ezt. Nyújtsa be a felmérő kérdőíveket, vagy az értekezletek emlékeztetőit, az eredményeket és a végrehajtott javításokat.</p>

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
2.2 Megbízható és széleskörű tájékoztatást nyújt használóinak szervezetének és szolgáltatásainak minden aspektusáról.	<p>2.2.1 Szolgáltatásainak minden aspektusáról széles körben elérhető tájékoztatást ad használói, potenciális használói számára, beleértve azt is, hogyan működteti a szolgáltatásokat és ki a felelősük.</p> <p>2.2.2 Ismerteti használóival, mennyibe kerül a szolgáltatás működtetése, mennyit kell fizetniük, ha ez alkalmazható, és hogyan viszonyul ez más hasonló szervezetekhez.</p> <p>2.2.3 Használóit a szükséges információval egyszerű, szakmai tolvajnyelvtől mentes nyelven tájékoztatja, az igényeiknek és preferenciáiknak megfelelő módon.</p> <p>2.2.4 Szervezete biztosítja, hogy a használók megkapták és megértették az információt, és a kapott visszacsatolás alapján javítják a tájékoztató anyagokat.</p>	

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
2.3 Hatékonyan dolgozik együtt más szolgáltatókkal a hozzáférés és a szolgáltatás javításán, a közösség bármely rétegéből érkező használók számára.	2.3.1 Más szolgáltatókkal együtt lépéseket tett a szolgáltatások összehangolt biztosítása érdekében.	Adjon meg részleteket a szervezete más részlegeivel közösen tett lépésekről, beleértve a formális és informális partneri megállapodásokat. Adja meg a szolgáltatásokra vonatkozó részleteket, amelyek a törvényben előírt minimumot meghaladják, az erre irányuló lépéseket és a közös munkát szabályozó irányelveket. Közelebbről: hozzon példákat a használóknak más szolgáltatók által nyújtott alternatív szolgáltatások érdekében tett lépésekről.
	2.3.2 Hatékony lépéseket tett a szolgáltatók közötti információcsere és konzultáció érdekében.	Számoljon be bármely formális vagy informális konzultációról és információcseréről, amelyet a használók érdekében a partner szervezettel folytatott.
	2.3.3 Lépései a használók érdekeit szolgálják.	Számoljon be arról, hogyan méri partneri kapcsolatai sikerességét, beleértve a használók véleményének megismerését, felmérések vagy a „titokzatos használó” gyakorlatokat.
	2.3.4 Lépései költség-hatékonyak voltak.	Számoljon be a visszacsatolások minden elemzéséről, és arról, hogy a kapott panaszok száma csökkent-e.
	2.3.5 Használói tudják, hogyan lehet elérni az összehangolt szolgáltatásokat.	Tájékoztasson bennünket a közös munka költségeiről és a megtakarításokról, amelyeket ezek eredményeként elért. Mutassa be, hogyan hozza nyilvánosságra a közös tevékenységeket, és hogyan ellenőrzi, hogy használói tudnak erről.

3. kritérium: Legyen igazságos, mindenki számára elérhető, és biztosítson választási lehetőségeket

Mutassa meg, hogy szervezete:

- a szolgáltatást mindenki számára, akinek szüksége van rá, könnyen elérhetővé teszi, és ha csak lehet, választási lehetőséget kínál
- mindenkit egyformán kezel a szolgáltatások elérésének biztosítása során, és külön figyelmet szentel a sajátos igényekkel rendelkezőknek.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
3.1 Széles körben nyilvánossá teszi, hogy szolgáltatásai hozzáférhetők és hogyan érhetők el.	<p>3.1.1 Szolgáltatásai könnyen elérhetők mindenki számára.</p> <p>3.1.2 Használja a technológiát a szolgáltatásokról nyújtott tájékoztatásra és ha lehet a szolgáltatások elérésére.</p> <p>3.1.3 A munkatársak azonnal és udvariasan válaszolnak a használóknak, és ha lehet, azonosítják magukat.</p> <p>3.1.4 Rugalmasan biztosítja a szolgáltatásokat, hogy az embereknek legyen választási lehetősége.</p>	<p>Általában az embereknek telefonon, levélben, e-mailben vagy személyesen el kell tudnia érni a szervezetét. A benyújtható bizonyítékra például szolgálhatnak azok a dokumentumok, amelyek megmutatják, mikor, hol és hogyan érhetik el Önöket az emberek, és hogyan gondoskodnak a különböző képességeikről és a speciális igényekről. Például hogyan használja az e-mailt és a honlapokat, a nyilvános internet szolgáltató helyeket vagy a más szervezetekkel közösen használt helyeket. Ezek néhány használó számára esetleg nem megfelelőek, ezért meg kell mutatnia, hogy megpróbálta kitalálni, hogyan segítheti a technológia a használókat és ennek megfelelő intézkedéseket is tett.</p> <p>Használóiknak a szolgáltatásra vonatkozó közvetlen tapasztalata az, ami számít. Mutassa meg, milyen gyorsan és udvariasan válaszol a használóknak. Mutassa be:</p> <ul style="list-style-type: none"> • politikáját és oktató anyagait, • előírásait a levelek, telefonhívások és személyes kérések megválaszolására, • a kontakt belépéseket (beleértve az e-maileket) és • a használók véleményeit. <p>Benyújthatja politikáját is a névtáblák viselésére, a nevek telefonon történő bemondására, és a fényképes táblák kivitelére vonatkozó gyakorlatát.</p> <p>Bizonyíték lehet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mozgó irodák, • változó a nyitva tartási idő a használók igényei szerint, • közvetlen hívási lehetőségek vagy ingyenes telefonszámok biztosítása, • más szolgáltatókkal közös munka példái.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
	<p>3.1.5 Megkéri haszná- lói és munkatársait, hogy mondjanak vé- leményt a választék javításáról.</p> <p>3.1.6 Megpróbálhatja biztosítani, hogy a szolgáltatásai és a hozzáférés ezekhez elérhető árú legyen.</p>	<p>Részletezze, hogyan gyűjtötte a véleményeket a használóktól és a munkatársaktól, és hogyan javította ez a szolgáltatás választékát. Mondjon példákat arra, hogyan állapította meg az Önökkel való kapcsolatteremtés és a szolgáltatás igénybevételének feltételezett költségeit, és mutassa meg, hogy a lehető leg- alacsonyabb áron próbálta meg a szolgáltatást biztosítani.</p>
3.2 Érzékeny politikája van a szolgáltatás te- rén az egyenlő esélyek biztosítására, a fogyatékosok ellátására, és ezt meg is valósítja.	<p>3.2.1 A speciális igényekkel rendel- kező olvasókkal konzultál arról, milyen tájékoztatást és hozzáférést igényelnek a számukra szükséges szolgáltatásokhoz.</p> <p>3.2.2 Mindenki számára elérhetővé teszi az informá- ciókat, a speciális igényekkel rendel- kezők számára is.</p> <p>3.2.3 Meglehetősen nagy változásokat igényelhet a szolgál- tatásait igénybe vevő fogyatékkal, tanulási nehézségekkel élők vagy kisebbségi csoportok segítésére hozott politikák, gyakorlat, eljárások bevezetése, vagy eszközök biztosítása.</p>	<p>Mutassa meg, hogy minden használóját igazsá- gosan kezeli. A „speciális igények” közé tartoznak a gyengénlátók, -hallók, a nyelvet rosszul értők vagy olvasók, a tanulási nehézségekkel rendelkezők. Bizonyítékul szolgálhatnak annak részletei, hogyan konzul- tál ezekkel a csoportokkal, pl. megbeszélések emlékeztetői, a használói és közösségi csopor- tok, beleértve azt is, hogy milyen gyakran értekezik ezekkel.</p> <p>Különböző kommunikációs módszereket hasz- nálhat annak érdekében, hogy biztossá tegye, hogy senki sem szenved hátrányt szolgáltatásai használatában és elérésében. Bizonyítékul szolgálhatnak a speciális megoldások. Pl. a fordítás, a tolmácsolás vagy mintadokumen- tumok</p> <p>Részletezze, hogyan tekintette át a szolgál- tatásokat abból a szempontból, hogyan tehetné őket könnyebben elérhetővé, pl. tolószékkel vagy más fogyatékkal élők számára, pl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hely a kerekesszékek megfordítására • a speciális igényekkel rendelkező emberek segítése. <p>Bizonyítsa, milyen eredményeket és javítá- sokat hajtott végre. Tájékoztasson bennünket minden korlátozó körülményről, pl. műemlék épületben dolgozik.</p>

	<p>3.2.4 Rendelkezik gondoskodási, egyenlő esély és fogyatékos politikákkal, eljárásokkal és oktatási programokkal, amelyek valamennyi használójára vonatkoznak. A munkatársak biztosítják, hogy mindenkit egyformán, érzékenyen kezelnek, és megkérdezi a használókat, mi a véleményük erről.</p>	<p>A bizonyítékok között szerepeljenek az egyenlő bánásmód és a fogyatékosok ellátására vonatkozó politikák és eljárások, valamint az ügyfélszolgálat részletei, a munkatársak egyenlő esélyek biztosítására és fogyatékosok ellátására történő kiképzése. Benyújthatja</p> <ul style="list-style-type: none"> • a politikai dokumentumokat • a kritériumok és eredmények értékelését • a munkatársak megjegyzéseit. <p>Kérjük, hogy részletezze használóinak megjegyzéseit, véleményét az egyenlő és érzékeny bánásmóddal kapcsolatban.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. kritérium: Folyamatosan fejlődjön és javuljon

Mutassa meg, hogy szervezete:

- a technológia felhasználása során mindig keresi a szolgáltatások és berendezések javításának lehetőségét
- gyorsan és hatékonyan orvosolja a panaszokat
- tanul a panaszokból, dicséretekből, javaslatokból, és épülésére használja ezeket
- világos, széles körben ismertetett és könnyen működő panasztételi eljárása van, amelybe, ahol csak lehet, független ellenőrzést építenek be.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
4.1 A folyamatos fejlődés a szervezetbe épül.	4.1.1 A szervezetben javasolt és jövőendő fejlesztések költségét tervezi és reálisan kiszámítja.	Bizonyítékok között szerepelhetnek az üzleti és fejlesztési tervek, beleértve a költségeket, megtakarításokat, előnyöket és időbeosztást. Ha szolgáltatásokat szüntet meg vagy szervez át, mondja el, milyen előnyökkel jár ez a használóira nézve.

<p>4.2 Szolgáltatásai és berendezései fejlődnek és javulnak.</p>	<p>4.2.1 Szolgáltatásai és berendezései javultak az utóbbi három évben, és a javulások mérhetőek és megmutathatók.</p> <p>4.2.2 A használók nagyon elégedettek, és az elégedettség szintje folyamatosan növekszik.</p> <p>4.2.3 A használókat aktívan bevonja a fejlesztések tervezésébe, ismerik és értékelik a javításokat.</p> <p>4.2.4 Értékeli, nyilvántartja és elemzi az elégedettség szintjeit az összes használó körében, szolgáltatásainak valamennyi fontosabb területére vonatkoztatva, és minden problémával foglalkozik.</p> <p>4.2.5 A technológiát a lehető legjobban használja ki a szolgáltatások javítására és arra, hogy értéket adjon a pénzért.</p>	<p>Részletezze, hogyan ítéli meg a fejlesztések sikerét, milyen sajátos kritériumokat állított fel a siker mérésére. Adja meg a tényleges fejlesztések részleteit, ezen belül a költségeket, megtakarításokat, előnyöket, időbeosztást, valamint a használóitól érkező visszajelzéseket és az értékeléseket. Mutassa meg, hogy javították teljesítményüket az 1. kritériumban megfogalmazott előírásokhoz képest.</p> <p>Részletezze szolgáltatásai minden részletére az elégedettség szintjét a használók teljes körére. Ismertesse az utóbbi három év fejleményeit.</p> <p>Mutassa meg, hogyan hajtja végre a használók számára legfontosabb javításokat. Beleveheti a javaslattevési terveket és az emberekkel folytatott konzultáció más formáit. Részletezze, hogyan teszi közzé a szolgáltatások fejlesztéseit, és számoljon be arról, hogyan reagáltak ezekre a használók, pl. szórólapokon, web-híroldalokon és a használók körében végzett felmérésekben.</p> <p>Mellékelje a használók véleményét szolgáltatásainak valamennyi aspektusáról, beleértve fő tevékenységi körét és ügyfélszolgálati munkáját.</p> <p>A bizonyítékok tartalmazzák az elégedettségi szintek összehasonlítását az utóbbi három évben, beleértve azt, hogyan és milyen gyakran gyűjtik az emberek véleményét, valamint a válaszadás és a javítások folyamatát.</p> <p>Számoljon be minden beavatkozásáról, valamint arról, hogyan tette közzé ezeket a használók körében, például vitacsoportok, szórólapok és plakátok révén.</p> <p>Részletezze, hogyan határozza meg a használók szükségleteit, és hogyan használta fel a technológiai újításokat.</p>
------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>4.3 Hatékonyan kezeli a panaszokat, dicséreteket és javaslatokat, és ezek nyomán lépéseket tesz a szolgáltatások fejlesztése érdekében.</p>	<p>4.3.1 Széles körben ismertetett, könnyen követhető panasz-eljárása van, elkötelezetten és alaposan foglalkoznak a problémákkal, és gyorsan megoldják őket, ha csak lehetséges.</p> <p>4.3.2 A személyzetet kiképzzi a panaszok kezelésére és megtanítja őket, hogyan kell orvosolni a panaszokat.</p> <p>4.3.3 Aktívan bátorítja használóit, partnereit és munkatársait a szolgáltatásokkal kapcsolatos észrevételek megtételére.</p> <p>4.3.4 A kapott formális és informális panaszokat, elismeréseket és javaslatokat megőrzi és elemzi.</p> <p>4.3.5 Közzéteszi, hogy hány panaszt, elismerést és javaslatot kapott, valamint az ezek nyomán végrehajtott fejlesztéseket is.</p> <p>4.3.6 Arra kéri az embereket, hogy használják a panasztételi eljárását és mondják el, milyenek találják azt.</p>	<p>A panaszeljárást több lépésre kell osztani, és mindegyiknek legyen felelőse. A használók tehessenek panaszt írásban, e-mailben, telefonon vagy személyesen. Az eljárási szabályok tartalmazzák a címet, a telefonszámot, a kontaktszemélyeket, akikhez független szakvéleményért lehet folyamodni.</p> <p>Munkatársai legyenek képesek a panaszok orvoslására, ha csak lehetséges (felhatalmazás). Nyújtsa be az írott eljárási szabályokat, amelyeket a munkatársak követnek, és mutassa be, milyen mértékig jogosultak a panaszok orvoslására. Részletezze a képzés menetét. Részletezze a javaslatvételi programot, az észrevételek és dicsérek formáit, a munkanaplókat, az e-mailek nyilvántartását.</p> <p>Mellékelje a panaszok, elismerések és javaslatok nyilvántartásait, mutassa be, hogyan elemzi ezeket, és milyen szolgáltatás-javító lépéseket tesz ezek nyomán.</p> <p>A bizonyíték kiterjedhet az éves jelentés részleteire, az újságcikkekre vagy a fogadó övezetben elhelyezett bemutató táblákra. Mutassa meg, hogyan teszi ezeket az információkat könnyen elérhetővé, és hogyan adja meg a javítások részleteit.</p> <p>Bizonyítékként felméréseket nyújt be, amelyek a panasztételi eljárásról és annak eredményéről szóló kérdéseket tartalmaznak. További bizonyíték lehet a panasztételi eljárással foglalkozó fókuszcsoporthoz tartozó készült jegyzőkönyv, valamint a panaszok kezelésének leírása.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	4.3.7 Rendszeresen ellenőrzi és javítja panasztételi eljárását a használók és a munkatársak elképzeléseinek figyelembevételével.	Mondjon példákat arra, hogyan javította a panasztételi eljárást, és nyújtsa be a használók bármilyen megjegyzését a javított eljárással kapcsolatban.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. kritérium: Használja forrásait hatékonyan és ötletesen

Mutassa meg szervezetének fő tevékenységére vonatkoztatva, hogy

- pénzügyi vezetése hatékony, és
- hatékonyan és ötletesen használja fel forrásait annak érdekében, hogy az adófizetők és a használók a legnagyobb értéket kapják.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
5.1 Hatékonyan kezeli forrásait.	<p>5.1.1 Teljesítette költségvetési és pénzügyi irányzásait, elemezte és megindokolta az eltéréseket.</p> <p>5.1.2 Gazdaságosságát méri és nyomon követi a teljesítménynormák tükrében.</p> <p>5.1.3 Szervezete a lehető legtöbbet hozza ki a rendelkezésre álló forrásokból.</p>	<p>Csatolja a legfrissebb információt, amely megmutatja</p> <ul style="list-style-type: none"> • fő költségvetését és ezek tényleges teljesítését (tényszámok) az utóbbi két évben • legutóbbi könyvelési eredményeit • jelenlegi költségvetését. <p>Ha megtakarításai vannak, fejtse ki, hogyan érte el a megtakarítást.</p> <p>A bizonyítékok között szerepeljenek a gazdaságosság mérésére és monitorozására szolgáló rendszer részletei.</p> <p>Mondjon példákat a szolgáltatásokra, amelyeket javított a források azonos szintje mellett, vagy olyan szolgáltatásokra, amelyekkel csökkentett források mellett is fenntartotta színvonalát. Vagy mutassa meg, hogy javította a szolgáltatásokat az egységni költségek csökkentése mellett, vagy hogyan ért el kis emelkedést a forrásokban a szolgáltatások jelentős javítása érdekében. Adjon tájékoztatást, amely megmutatja, hogy a szolgáltatások és a források hogyan viszonyulnak egymáshoz hosszabb idő távlatában, és hogyan viszonyíthatók másokhoz.</p>

	<p>5.1.4 Hasonló szervezetek költséghatékonysági mutatóihoz méri saját pénzügyi teljesítményüket, ha ez lehetséges.</p> <p>5.1.5 A források felhasználását független módon értékeli a „pénzért érték” szempont alapján.</p>	<p>Részletezze az összehasonlítások eredményeit. Ha nincs jelenlegi összehasonlítási projekt, fejtse ki, milyen munkát végzett vagy mit tervez az ilyen munkálatok fejlesztésére.</p> <p>Részletezze a belső és külső pénzügyi irányítás és ellenőrzés megoldását.</p>
5.2 Szervezete prioritásként kezeli a „pénzért érték” elvet.	<p>5.2.1 Munkatársai tisztában vannak a gazdaságosság szükségességével és a „pénzért érték” elv fontosságával a használók szempontjából.</p> <p>5.2.2 Tervei vannak a „pénzért érték” elv jobb érvényesítésére és a költségek alacsonyan tartására.</p>	<p>Mellékelje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a példáit annak, hogyan vonja be a munkatársakat a költségvetés tervezésébe és követésébe • a munkaértekezletek emlékeztetőit, amelyeken a gazdaságosságról esik szó, és • bármely programot, amelynek keretében a munkatársakat a „pénzért érték” kezdeményezéssel kapcsolatos ötletek adására ösztönzik. <p>Ide tartozhat az üzleti terve, fejlesztési terve. Mellékeljen minden olyan tervet is, amely a pénzügyi ellenőrzések javaslatainak megvalósítására irányulnak.</p>

6. kritérium: Járuljon hozzá a lehetőségek szélesítéséhez és az életminőség javításához az általa szolgált közösségekben

Mutassa meg, hogy szervezete:

- felmérte és tisztában van a szolgált helyi és nemzeti közösségekre gyakorolt hatásával és potenciális hasznosságával
- valamilyen mértékben hozzájárult a társadalmi és gazdasági élet elősegítéséhez ezekben a közösségekben, a szorosan vett kiváló szolgáltatás biztosításán kívül pozitív, szabad kezdeményezésekkel és a források ötletes felhasználásával.

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
6.1 Tisztában van a szolgált közösségekre gyakorolt hatásával és felmérte lehetőségeit e közösségek gazdagítására.	<p>6.1.1 A felső vezetők meghatározták és elfogadták a szélesebb közösség szolgálata iránti elkötelezettséget.</p> <p>6.1.2 Áttekintette szervezetének társadalmi, gazdasági és fizikai hatását és megfontolta, hogy ezeket kevésbé használják-e vagy potenciálisan hasznos forrásai-e a közösségnek (vagy mindkettő).</p> <p>6.1.3 Gyűjtötte a használók, munkatársak és más érdekelt emberek vagy szervezetek véleményét, és felhasználta ezt a közösségre gyakorolt hatásának módosításában.</p>	<p>A szervezet hatása nem korlátozódik saját használói körükre. Mit jelent a „közösség”? A helyi közösséget az alábbiak szerint lehet definiálni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kerülete, körzete, városa, falva • jogilag meghatározott terület • régió vagy ország vagy • földrajzilag meghatározott terület székhelyétől bizonyos távolságon belül. <p>Egy társadalmi csoportot – pl. idősök, fiatalok, iskolák, ifjúsági klubok – is meghatározhat. Mutassa meg, hogy</p> <ul style="list-style-type: none"> • meghatározta azt a közösséget, amelyet szűken vett használói és tevékenységi körén kívül szolgál, és • elősegíti szervezetén belül ezen közösségek támogatását. <p>Bizonyítékként szolgálhatnak a vezetői értekezlet emlékeztetői, a munkatársak információi, következtetései és oktatási anyagok. Mondjon példát arra, hogy mérlegelte épülete, munkatársai, forgalma, tevékenységei, elismertsége, hulladékkezelése, jelölései, stb. hatását a helyi közösségre (fizikai hatás). Mutassa meg, hogyan vizsgálta fizikai és humán erőforrásait potenciális hasznosságuk szempontjából.</p> <p>Bizonyítékok lehetnek az értekezletek emlékeztetői, az intézményi politika dokumentumai, sajtó kivágatok és levelek. Mutassa meg, hogy gyűjtötte a használók, munkatársak és más érdekelt emberek és szervezetek véleményét javító célzatú ötletek előhívása érdekében. Partnerei lehetnek önkéntes, állami vagy magán szervezetek. Bizonyítékkul szolgálhatnak az értekezletek emlékeztetői, levelek és szórólapok.</p>

Alkritérium	Mit figyel az értékelő	Mi számít bizonyítéknak?
6.2 Pozitív eredményt ért el a közösséggel fenntartott kapcsolat révén.	<p>6.2.1 Szervezete intézményesen támogatta és megfelelő forrásokkal erősítette a közösséggel kialakított kapcsolatot.</p> <p>6.2.2 Pozitív szerepet játszott a közösségben legalább hat hónapig vagy tovább.</p> <p>6.2.3 Figyelemmel kíséri tevékenységeit és bizonyítékokkal rendelkezik azoknak a közösségre gyakorolt pozitív hatásáról.</p>	<p>Mutassa meg, hogyan készített tervek a szervezetének, forrásainak és munkatársainak a közösség számára nyújtandó, jól körülhatárolt és értelmes támogatása érdekében, és mutassa meg, hogyan hagyta ezt jóvá a felső vezetés. Bizonyítékként szolgálhatnak a vezetői értekezletek emlékeztetői, belső tervezési dokumentumok és intézményi politikai dokumentumok. Forrásként fogható fel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a közösséggel való foglalkozásra kijelölt munkatárs, aki felelős e tevékenységekért vagy források fölött rendelkezik e téren • a munkatársaknak a közösségi tevékenységekre fordítható munkaidő biztosítása. <p>Bizonyítékkul szolgálhatnak a munkaköri leírások, a projekt összefoglalók, jelentések és bármely tevékenység költségeinek igazolása. A különböző szervezetek által nyújtott bizonyítékok igen különbözőek lehetnek. Többek között lehet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • együttműködés a helyi iskolákkal és főiskolákkal a szakképzésben • részvétel helyi állásbörzéken • együttműködés helyi önkéntes csoportokkal • a munkatársaknak szabadnap biztosítása, amelyen a helyi önkéntes munkában vehetnek részt • nyitott napok tartása • az épület külsejének javítása helyi tisztasági kampány keretében • helyi sportesemények szponzorálása • újrafelhasznált anyagok alkalmazásának támogatása. <p>A bizonyítékok között szerepelhetnek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a felügyelet eszközei • az értékelő értekezletek jegyzőkönyvei • visszacsatolások, megjegyzések • sajtó kivágatok • levelek • fényképek.

	6.2.4 Tanult a közösséggel való foglalkozásból, és ennek következtében javította terveit.	A bizonyítékok tartalmazzák közösségi kapcsolatainak elemzését, értekezletek emlékeztetőit, intézményi politikájának és terveinek javított változatait.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Az értékelés sikeréhez vezető ötletek

- Hozzon létre egy csoportot
Ez nagyon fontos. Szüksége van egy olyan csoportra, amely utat tör a folyamat számára, és megosztja a felelősséget, közösen tervezi a jobbító lépéseket. A folyamat megvalósítását hiba lenne egyedül vállalni.
- Bizonyíték
Gyűjtse a bizonyítékokat, amelyek természetesen keletkeznek, ne mestersegesen hozzon létre ilyeneket. A szolgáltatások biztosításával kapcsolatos megérzéseit vesse alá a belső és külső bizonyítékok próbájának.
- Használjon webes önértékelő eszközöket
Ez az ingyenes szolgáltatás segíti Önt és csoportját abban, hogy értékes visszacsatolást kapjon, mielőtt formálisan is benyújtja pályázatát a Charter Mark címre.
- Készítsen cselekvési tervet
Az elvégzendő feladatokat foglalja cselekvési tervbe, hogy világos legyen mit, ki, mikor fog tenni.
- Határozza meg erősségét
Ne feledje, már van olyan jó gyakorlata, amelyet érdemes feljegyezni.
- Az utolsó utáni lépés megtétele
Keresse nyitott szemmel az olyan helyzeteket, amelyekben a munkatársai túl mentek azon, amit elvártak tőlük, annak érdekében, hogy eleget tegyenek a felhasználó igényeinek és javítsák a szolgáltatás minőségét.
- Ünnepelje a sikert
Charter Mark folyamat során ossza meg sikereit munkatársaival és használóival, amikor elér egy bizonyos szintet, hívja fel erre a figyelmüket hírlevelek, plakátot, értekezletek és a média segítségével.

6.2 LISIM. Library and Information Sector Improvement Model. A Könyvtári és Információs Szektor Fejlődési Modellje

Nagy-Britanniában egy másik modell kidolgozására is sor került 1995-ben, ez a Library and Information Sector Improvement Model (LISIM).

A modell 3 megközelítést vett alapul:

- megfelelő, alkalmazható legyen a közsférában
- a humán erőforrásokra tegye a hangsúlyt a használók szükségletei és elégedettsége alapján
- a már meglévő minőségi programok integrálása
 - használói elégedettségi kérdőív
 - Charter Mark
 - a minőségi szabványok és előírások
 - befektetés a humánerőforrásba.

Tapasztalataink szerint a modell nem annyira elterjedt, mint az egyéb módszerek.¹

¹ Lásd bővebben i. m.

7. EFQM ÖNÉRTÉKELÉSI MODELL. EUROPEAN FOUNDATION QUALITY MODEL

A 6. fejezetben már említés történt az Európai, illetve hazai Minőségi díjakról, melyeknek célja a szervezet önértékelése az EFQM önértékelési modellel.

Az idézett műben a modell leírása történt meg, itt most az értékelés módjai jelennek meg.

„Az EFQM Kiválósági modell könyvtári önértékelésre történő adaptálásait, illetve a formális módszer eszközkészletének kidolgozását mindegyik, minőség iránt elkötelezett könyvtár el tudja végezni. Azonban az egyes könyvtárak által kidolgozott EFQM alapú követelményrendszerek között valószínűleg jelentős eltérések lennének a helyi sajátosságok miatt. Ez nem jelentene problémát addig, amíg egy intézmény csak a saját fejlődését szeretné ezzel a módszerrel nyomon követni. Amennyiben a modell és a módszer már valamiféle könyvtári kiválóság odaítélésére, könyvtárak minősítésére kerülne felhasználásra, akkor elengedhetetlen lenne a követelményrendszer egységes, a nyilvános könyvtári szektorra történő kidolgozása.

Az EFQM modell öt különböző önértékelési módszert ajánl [GUIDE2001], ezek a következők: kérdőív, mátrix, munkaértekezlet, formális módszer és a minősítés.

Mindegyiket érvényesnek, felhasználhatónak tekinti, és ugyanakkor egyiket sem tekinti a legjobb megközelítésnek. Mindig az önértékelésre készülő szervezet kultúrája, speciális feladatai határozzák meg, hogy számára melyik a legjobb megközelítés.

Az alábbi táblázatban az öt módszer előnyei és hátrányai kerülnek összegzésre.

Módszer	A tények pontossága	A modell tudományossága	Igényli a felmérők betanítását	Anyagi ráfordítás mértéke
Kérdőív	Alacsony	Nem	Nem	Alacsony-közepes
Mátrix	Alacsony	Nem	Nem	Alacsony-közepes
Munka-értekezlet	Közepes	Igen	Megkönnyíti a munkát	Közepes
Formális	Közepesen magas	Igen	Igen	Közepes-magas
Minősítés	Magas	Igen	Igen	Magas

Forrás: *Practical guide for self-assessment assessing for excellence*

A szervezet minőségszemléletének érettsége is befolyásolja, hogy melyik önértékelési módszer használata javasolt. Egy adott érettségi szinten álló szervezet számára is több, az alkalmazótól eltérő erőfeszítéseket kívánó módszer áll rendelkezésre, ahogyan azt a következő táblázat szemlélteti.

Érett szervezet	Megfelelő kérdőív	Formális módszer	Minősítés
Úton lévő szervezet	Kérdőív és munkaértekezlet Mátrix és munkaértekezlet	Formális módszer Könnyített kérdőív	Próba minősítés Formális módszer és munkaértekezlet
A minőség útjára most lépő szervezet	Elemi kérdőív Standard mátrix	Standard kérdőív	Nagyon részletes kérdőív Átalakított mátrix
	Alacsony erőfeszítést igényel	Közepes erőfeszítést igényel	Nagy erőfeszítést igényel

Forrás: *Practical guide for self-assessment assessing for excellence*

(Idézet Eszenyiné Borbély Mária: Automatizált könyvtári rendszerek minőségi vizsgálata c. doktori (PhD) értekezéséből, 97, 98, 102. p.)

Az egyes kritériumok, illetve alkritériumok értékelésénél a pontozásos módszert alkalmazhatjuk.

A pontszámok jelentése: (minden kérdésre, kritériumra vonatkoztatva)

- 5 pont: E tevékenység és ennek felülvizsgálata természetes része mindannyiunk hétköznapi munkájának.
- 4 pont: Voltak ilyen széleskörű és hatásos tevékenységek, amelyeket a vezetőség értékelt.
- 3 pont: Voltak ilyen tevékenységek, de nem értékelték ezeket, vagy nem bizonyultak hatásosnak.
- 2 pont: Voltak ilyen tevékenységek, de ezek elszigeteltnek és be nem tervezettnek tűntek.
- 1 pont: Hallottam ötletekről és szándékokról, tényleges tevékenységet azonban nem láttam.
- 0 pont: Nem tudok ezzel kapcsolatban semmilyen ötletről, szándékról vagy tevékenységről.

A vezetés kiértékelése

Az intézmények felső vezetőinek s minden más vezetőnek a viselkedése és tevékenysége hogyan ösztönzi, támogatja és mozdíttja elő a TQM kultúrát.

A vezetők:

- világosan megfogalmazott irányvonalakat határoznak-e meg? 5 4 3 2 1 0
- példát mutatnak-e a fejlesztési folyamatok irányítása során? 5 4 3 2 1 0
- meghallgatják-e mások ötleteit, és segítik-e azok megvalósítását? 5 4 3 2 1 0
- törekednek-e saját személyes teljesítményük javítására továbbképzés útján, és megkérdezik-e beosztottjaikat arról, hogy ők, mint vezetők, hogyan fejlődhetnének? 5 4 3 2 1 0
- biztosítják-e a képzés lehetőségét, illetve a fejlesztési technikák elsajátítását beosztottjaik számára? 5 4 3 2 1 0
- biztosítanak-e megfelelő erőforrásokat az összes, általuk indított kezdeményezés támogatására? 5 4 3 2 1 0
- időben elismerik-e beosztottjaik erőfeszítéseit a TQM megvalósítása és a mindennapi munka során? 5 4 3 2 1 0
- elkövetnek-e mindent azért, hogy hatékony kapcsolatokat építsenek ki a külső felhasználókkal? 5 4 3 2 1 0
- elkövetnek-e mindent azért, hogy hatékony kapcsolatokat építsenek ki a külső beszállítókkal? 5 4 3 2 1 0
- megteremtik-e és támogatják-e az intézmény értékeit és célkitűzéseit a szervezeten belül? 5 4 3 2 1 0
- használnak-e mutatószámokat az egyének és a szervezeti egységek fejlődésének mérésére? 5 4 3 2 1 0
- támogatják-e a helyi szervezeteket? 5 4 3 2 1 0
- elősegítik-e az intézmény külső megítélését előadások tartásával vagy publikációval? 5 4 3 2 1 0

Az intézmény célkitűzéseinek és stratégiájának kiértékelése

A szervezet hogyan fogalmazza meg a saját szolgáltatáspolitikáját és stratégiáját, hogyan alkalmazza a szervezet egyes szintjein, és hogyan vizsgálja felül azt, valamint hogyan alakítja az abban foglaltakat tervekké, napi intézkedéssé.

Biztosított az intézményeknél:

- az egyértelmű küldetés, jövőkép és értékrend? 5 4 3 2 1 0
- az egyértelmű célkitűzések és stratégia? 5 4 3 2 1 0
- a folyamatos fejlesztés elvének tükröződése az intézmény küldetésében, jövőképében, értékrendjében, stratégiájában és célkitűzéseiben? 5 4 3 2 1 0
- a célkitűzésekhez és stratégiához illeszkedő, kulcsfontosságú eredményességi mutatókra épülő intézkedési terv? 5 4 3 2 1 0
- hogy a tervezetet megismerjék és magukénak vallják azok, akik hatással vannak annak sikerére? 5 4 3 2 1 0
- hogy megvizsgálják az információáramlás hatékonyságát, kiértékelve azt, hogy a dolgozók mennyire ismerik a küldetést, illetve az intézkedési tervet? 5 4 3 2 1 0
- hogy a tervekészítés folyamatának kezdetén figyelembe veszik az összes lényeges adatot (felhasználóktól, beszállítóktól, rendszerelemzésből, társadalmi elvárásokból és jogszabályokból)? 5 4 3 2 1 0
- hogy az intézkedési tervet felülvizsgálják, és a tervekészítést a felülvizsgálat eredményétől függően módosítják? 5 4 3 2 1 0
- hogy minden dolgozóval konzultálnak a tervekészítés valamilyen stádiumában, hogy kiderüljön, miként tudnak hozzájárulni annak megvalósulásához? 5 4 3 2 1 0
- a rendszeres minőségügyi megbeszélés? 5 4 3 2 1 0
- a minőségügyet is tartalmazó kiadvány? 5 4 3 2 1 0

A munkatársak irányításának kiértékelése

A szervezet hogyan hasznosítja a munkatársak képességeit. A munkatársak fogalmába beletartozik mindenki, akit a szervezet foglalkoztat.

Az intézmény:

- egyeztet-e a munkatársakkal a teljesítményük mérésére szolgáló elvárásokat? 5 4 3 2 1 0
- egyeztet-e a munkacsoportokkal a teljesítményük mérésére szolgáló elvárásokat? 5 4 3 2 1 0
- elősegíti és támogatja-e egy hatékony javaslattevő rendszer működését? 5 4 3 2 1 0

- szervez-e rendszeresen kétirányú kommunikáción alapuló megbeszéléseket, ahol informálja a munkatársakat, és a kérdéseket megválaszolja? 5 4 3 2 1 0
- készít-e egyéni képzési és fejlődési terveket minden egyes munkatársa számára? 5 4 3 2 1 0
- felhatalmazza-e munkatársait a fejlesztéseik bevezetésére? 5 4 3 2 1 0
- összhangba hozza-e humán erőforrás stratégiáját az intézmény jövőképevel, küldetésével és üzleti tervével? 5 4 3 2 1 0
- figyelemmel kíséri-e munkatársai észrevételeit és hozzáállását? 5 4 3 2 1 0
- megismerteti-e az új belépőkkel az intézmény küldetését és értékrendjét és azt, hogy miként tudnak azok megvalósuláshoz hozzájárulni? 5 4 3 2 1 0

Erőforrások kiértékelése

Hogyan menedzseli a szervezet erőforrásait hatékonyan és hatásosan.

Biztosított-e az intézménynél:

- a pénzügyi források elosztása az intézmény terveinek és jövőképeinek támogatására? 5 4 3 2 1 0
- hogy a pénzügyi stratégia a folyamatos fejlesztés elvének megfelelően? 5 4 3 2 1 0
- hogy a szervezet lehető legalsóbb szintjein is ismerik a szervezet aktuális pénzügyi helyzetét? 5 4 3 2 1 0
- a pénzek felhasználásának folyamatos értékelése? 5 4 3 2 1 0

Információ szempontjából

- hogy az információs rendszerek az összes munkatársat ellátják a munkájuk hatékony elvégzéséhez szükséges információval? 5 4 3 2 1 0
- az információk pontosságának és megbízhatóságának állandó figyelése és javítása? 5 4 3 2 1 0
- hogy a felhasználóktól és beszállítóktól származó, illetve a nekik szolgáltatott információ hozzáférhető legyen a fejlesztési törekvések előmozdítása érdekében? 5 4 3 2 1 0

Infrastrukturális szempontból

- hogy a kiindulási infrastruktúrát és a beszállított termékeket optimálisan kihasználják és felhasználják a minél jobb teljesítmény érdekében? 5 4 3 2 1 0
- hogy az infrastruktúrát és a beszállított termékeket optimálisan irányítják és veszik figyelembe? 5 4 3 2 1 0
- az energia és anyagveszteség folyamatos ellenőrzése és csökkentése? 5 4 3 2 1 0
- a befektetett újonnan beszerezett eszközök teljes kihasználása? 5 4 3 2 1 0

A szolgáltatások megvalósítása szempontjából

- új szolgáltatások értékelése az intézményi tevékenységek egészére gyakorolt befolyásuk szempontjából? 5 4 3 2 1 0
- a verseny felvétele a hasonló intézményekkel az új módszerek bevezetésével és alkalmazásával a szervezeti tevékenységek összes területén? 5 4 3 2 1 0
- hogy a szolgáltatások, módszerek fejlesztésével egyidejűleg megtörténik a munkatársak megfelelő képességeinek és tudásának fejlesztése? 5 4 3 2 1 0
- a folyamatos fejlesztés elveinek érvényesülése a szolgáltatások teljesítése során? 5 4 3 2 1 0
- a szellemi értékek védelme és megfelelő kiaknázása? 5 4 3 2 1 0

A szolgáltatási folyamatok kiértékelése

Hogyan azonosítja, menedzseli, vizsgálja felül és fejleszti a szervezet a folyamatait.

Biztosított az intézménynél:

- a kulcsfontosságú folyamatok megállapítására egyértelmű eljárasmód? 5 4 3 2 1 0
- a siker szempontjából kulcsfontosságú valamennyi folyamat meghatározása és megismertetése? 5 4 3 2 1 0
- az összes kulcsfontosságú folyamat felelősenek ismertsége? 5 4 3 2 1 0

- hogy az egyes kulcsfontosságú folyamatok teljesítmény normáit a rendelkezésre álló külső adatokkal történt összehasonlítás útján határozzák meg? 5 4 3 2 1 0
- hogy az egyes kulcsfontosságú folyamatok teljesítmény normáit felelőseik folyamatosan ellenőrzik? 5 4 3 2 1 0
- hogy a folyamat egyes lépéseit pontosan meghatározzák, kézben tartják és fejlesztik? 5 4 3 2 1 0
- hogy a vevők és szállítók (tantestület, vezetés, munkaközösségek, illetve képviselőtestület, polgármester, hivatali személyzet, osztályok, részlegek) közötti problémákat meghatározzák és feloldják? 5 4 3 2 1 0
- hogy a vevők és szállítók együttműködnek a részlegek közötti kapcsolatok javítása érdekében? 5 4 3 2 1 0
- a folyamatok állandó fejlesztése a belső ötletek és a más intézményekkel való összehasonlítás alapján? 5 4 3 2 1 0
- hogy – ahol lehetséges – a folyamat módosításának hatékonyságát előzetes próbával ellenőrizték? 5 4 3 2 1 0
- hogy a folyamatmódosításokról a megvalósítás előtt az érintett személyeket tájékoztassák, és a dolgozókat kiképezzék? 5 4 3 2 1 0
- hogy minőségügyi rendszer szabványokat (pl. ISO 9000-et) alkalmaznak a folyamat irányításában? 5 4 3 2 1 0

Az egyes alkritériumokat a RADAR technika segítségével tudjuk százalékosan is értelmezni, például az adottságok tekintetében az alábbiak szerint:

ADOTTSÁGOK

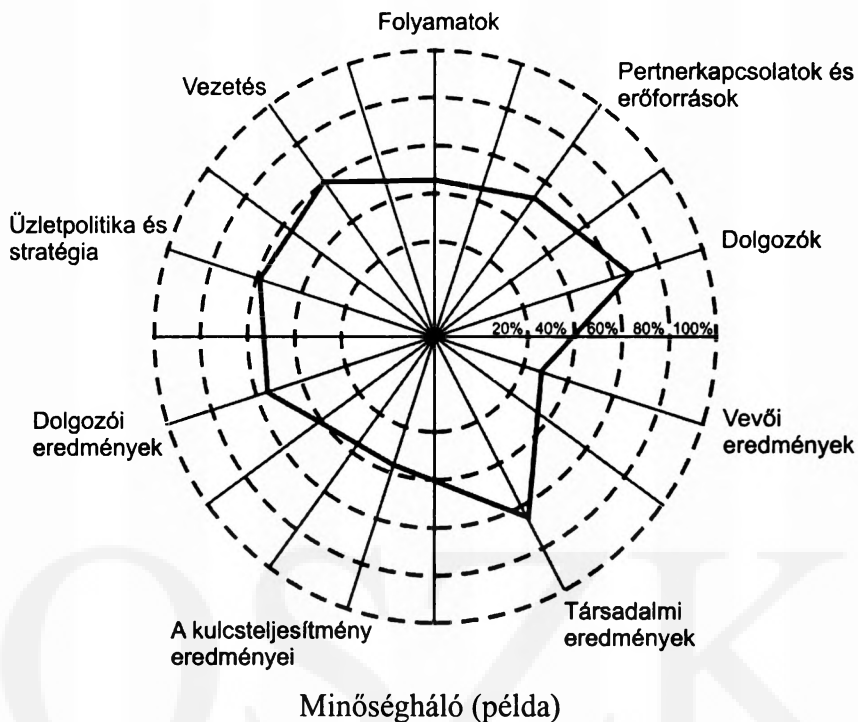
	Érték	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Megközelítés (módszer)	Megalapozottság ➤ ésszerű, tiszta megközelítés ➤ jól definiált és bevezetett folyamatok ➤ az érdekeltek elvárásaira épül	Nincs rá bizonyíték, anekdotikus	Némi jele megtalálható	Számos jele megtalálható	Egyértelmű jelei vannak	Széleskörű bizonyítékai vannak
	Integráltság ➤ támogatja a politikát és stratégiát ➤ kapcsolata más megközelítés elemeivel, ahol szükséges	Nincs rá bizonyíték, anekdotikus	Némi jele megtalálható	Számos jele megtalálható	Egyértelmű jelei vannak	Széleskörű bizonyítékai vannak
Megközelítés összesített értéke		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

	Érték	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Alkalmazás	Bevezettség ➤ a megközelítés bevezetettsége	Nincs rá bizonyíték, anekdotikus	Bevezetett a szükséges területek L -ére	Bevezetett a szükséges területek " -ére	Bevezetett a szükséges területek l' -ére	Bevezetett a szükséges területek egészére
	Szisztematikusság ➤ a megközelítés kialakításának átgondoltsága	Nincs rá bizonyíték, anekdotikus	Némi jele megtalálható	Számos jele megtalálható	Egyértelmű jelei vannak	Széleskörű bizonyítékai vannak
Alkalmazás összesített értéke		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

	Érték	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Értékelés és felülvizsgálat	Mérés ➤ a megközelítés és bevezetés hatékonyságának mérése	Nincs rá bizonyíték, anekdotikus	Némi jele megtalálható	Számos jele megtalálható	Egyértelmű jelei vannak	Széleskörű bizonyítékai vannak
	Tanulás ➤ a jó gyakorlat azonosítása és átadása a szervezet különböző részeinek	Nincs rá bizonyíték, anekdotikus	Némi jele megtalálható	Számos jele megtalálható	Egyértelmű jelei vannak	Széleskörű bizonyítékai vannak
	Javítás ➤ a mérés és tanulás során keletkezett adatok elemzése, ezek alapján tervek és prioritások kidolgozása illetve javító tevékenységek	Nincs rá bizonyíték, anekdotikus	Némi jele megtalálható	Számos jele megtalálható	Egyértelmű jelei vannak	Széleskörű bizonyítékai vannak
Értékelés és felülvizsgálat összesített értéke		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

ADOTTSÁGOK összesített értéke		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
-------------------------------	--	--------	----------------	----------------	----------------	-----------

A kapott eredményeket jól ábrázolhatjuk például a minőséghálón:



Az EFQM önértékelési modellje szolgált alapul az Európai Unió által kidolgozott és elfogadott CAF modellnek.

8. CAF. COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK. KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER

Az EU tagállamai 1998-ban konszenzusra jutottak abban, hogy kidolgoznak egy olyan keretrendszert, amely – a minőségügyben használt kiválóságmodellre az ún. EFQM-modellre épülve – megfelelő eszközként alkalmazható a szolgáltatások területén. Lisszabonban 2000 májusában megrendezett Közigazgatási Minőségügyi konferencián az Európai Unió hivatalosan is elfogadta a CAF rendszert.

A modell legfontosabb célkitűzése:

- a szervezet erős és gyenge pontjának feltárása
- a szervezeten belüli legfontosabb fejlesztendő területek kijelölése
- a továbbfejlődés irányainak meghatározása más szervezet teljesítményével való összehasonlítás alapján.

Bevezetése előtt fontos az alábbi lépések megtétele:

- a munkatársak teljes körű megkérdezése, csakúgy, mint minden minőségbiztosítási folyamat elkezdése előtt. A munkatársak részvétele és elkötelezettsége nagyon fontos, hiszen az ő munkájuk értékeléséről szól az értékelés
- célszerű egy célcsoport megkérdezése is, ez körülbelül az összlétszám 10 %-a lehet, úgyhogy ennek 40 %-a vezető beosztású munkatárs, 60 % pedig a beosztottak közül kerül ki.

Fontos még minden esetben külső szakértő, értékelő bevonása is, hiszen ő egész más szemmel látja a szervezet működését (friss szem effektus).

A felmérés eredményességét az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

Előkészítés	meghatározó minden szempontból	kb. 40 %
Felmérés	itt nagyon fontos a jó előkészítés	kb. 10 %
Elemzés	a külső szakértő bevonásával	kb. 30 %
Intézkedés	meghatározó a jövő szempontjából	kb. 20 %

CAF rendszer a következőképpen határozható meg:

A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) teljes körű minőségirányítási eszköz, amelynek létrehozását az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) Kiválóság Modellje és a németországi Speyer Közigazgatás-tudományi Egyetemének modellje ihlette. Azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítmény, az állampolgárok/ügyfelek, az emberek és a társadalom vonatkozásában mutakozó kiváló eredményeket a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon és az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni. Ez az eszköz a szervezetet egyidejűleg több, eltérő szemszögből vizsgálja, a szervezeti teljesítmény elemzését a holisztikus megközelítésből kiindulva végzi.

A CAF az EU közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés eredménye. Továbbfejlesztése közösen folyik a Közzszolgálati Innovációs Munkacsoport égisze alatt, amely a főigazgatók által az EU tagországainak nemzeti szakértőkből álló csoportja.

2000-2005 között kb. 900 európai közigazgatási szerv használta a CAF-ot, saját intézményük hatékonyságának javítására.

Az Európai Unió közigazgatásért felelős miniszterei a luxemburgi elnökségi periódus végén, 2005. június 8-án kifejezték nagyrabecsülésüket az EU tagországok közigazgatási szervei között az Európai Közigazgatási Hálózat keretein belül folytatott, az elképzelések, tapasztalatok és jó/legjobb gyakorlati megoldások gyümölcsöző cseréjét érintő együttműködés iránt, valamint az olyan eszközök kifejlesztése és alkalmazása iránt, mint a Közös Értékelési Keretrendszer. Azt a kérést fogalmazták meg, hogy nagyobb mértékben integrálják a minőség-központú megközelítést a Lisszaboni Programhoz. A CAF 2006. évi felülvizsgálata ezt az igényt figyelembe vette.

Fő cél és támogatás

A CAF könnyen használható eszköz annak érdekében, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához, a teljesítmény javítása érdekében. A CAF olyan önértékelési keretet nyújt, ami koncepcióját tekintve hasonló a nagyobb TQM (teljes körű minőségirányítás) modellekhez, különösen az EFQM modelljéhez, de sajátosan a közigazgatási szervezetekre tervezték, figyelemmel a köztük lévő különbségekre.

A CAF négy alapvető célja:

- a TQM elveinek megismertetése a közigazgatás számára és a közigazgatási szervek fokozatos átirányítása az önértékelés megértésén és alkalmazásán keresztül, a jelenlegi „Tervezés-megvalósítás” tevékenységi sorrendről a teljes mértékben önálló „PDCA” [Tervezés-Megvalósítás-Ellenőrzés-Beavatkozás] ciklusra
- a szervezeti önértékelés elősegítése a helyzetkép (diagnózis) megismerésének és a javítást célzó intézkedések meghozatalának céljából
- a minőségirányításban alkalmazott különböző modellek közötti híd szerepének betöltése
- a közigazgatás szervezetei közötti „bench learning” elősegítése.

Magyarországon a Miniszterelnöki Hivatal jelentette meg honlapján (www.meh.hu) a Közös értékelési Keretrendszer (CAF) 2006. évi nemzeti változatát.

Az előbbieken felvázolt fő célok támogatására a brossurában számos részelemet kidolgoztak és kifejtettek: a struktúrát a 9 kritériummal, a 28 alkritériumot példákkal, az adottságok és az eredmények értékelési táblát, az önértékelési útmutatót, a fejlesztési intézkedéseket, a bench learning projekteket.

A CAF-ot arra tervezték, hogy a közszektor minden részében használják, alkalmazható a közszektor szervezeteire a nemzeti/szövetségi, regionális és helyi szinteken. A körülmények széles változatossága közepette is lehet használni, pl. szisztematikus reform-program részeként, vagy konkrét szervezeten belül a (tovább) fejlesztésre irányuló munka kiindulási alapjaként. Egyes esetekben, különösen a nagyon nagyméretű szervezetekben az önértékelést a szervezet egy részén belül is el lehet végezni, pl. egy kiválasztott részlegen belül.

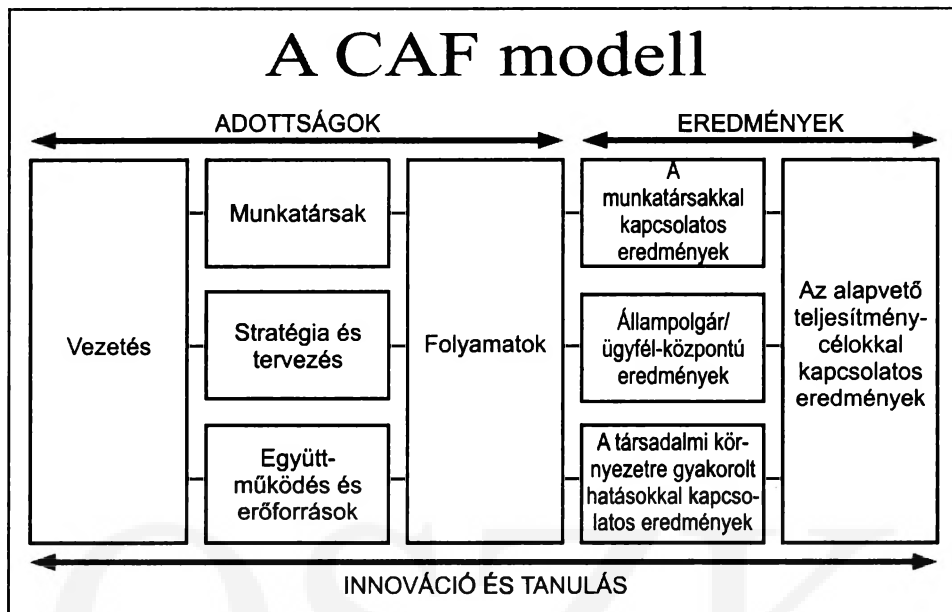
Az eszköz egyéni igényekhez igazítása

Mivel a CAF általános eszköz, alkalmazásának az egyéni igényekhez történő igazítása javasolható, de alapelemeit kötelező megtartani: a 9 kritériumot, a 28 alkritériumot és az értékelési rendszert.

Az útmutatóban leírt önértékelés példái és folyamata rugalmasan alkalmazható, de ajánlatos figyelembe venni az útmutató kulcsfontosságú elemeit.

A következőkben a brossurából idézünk, elsősorban a kritériumokat és az értékelési táblázatokat.

8.1 CAF modell felépítése



A kilenc részes felépítés azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket figyelembe kell venni bármely szervezeti elemzés/átvilágítás során. Az 1-5 kritérium a szervezet adottságaival foglalkozik. Ezek határozzák meg, hogy mit tesz a szervezet, és hogyan közelíti meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6-9 kritériumokban, az állampolgárok/ügyfelek, munkatársak, a társadalom és a kulcsfontosságú teljesítmény terén elért eredményeket mérjük érzékelési mérésekkel és a belső mutatókat értékeljük. Minden egyes kritérium tovább bontható az alkritériumok listájára. A 28 alkritérium meghatározza azokat a fő kérdésköröket, amelyeket figyelembe kell venni a szervezet értékelésekor. Ezeket olyan példák illusztrálják, amelyek részletesebben magyarázzák el az alkritériumok tartalmát, és lehetséges vizsgálati területeket javasolnak ahhoz, hogy feltárjuk, az intézmény milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott követelményekre.

Fő jellemzők

A CAF alkalmazása a szervezetnek megfelelő keretet nyújt az állandó fejlesztési folyamat beindításához.

A CAF az alábbiakat nyújtja:

- bizonyítékon alapuló értékelés, az európai országok közszféraiban széles körben elfogadott kritérium-készlet alapján
- az előrehaladás és a teljesítmény kimagasló szintje megállapításának lehetősége
- az irányítás következetességének kialakítását, valamint a szervezetfejlesztéshez szükséges tennivalókra vonatkozó konszenzus elérését szolgáló eszköz
- az elérni kívánt különböző eredmények és a támogató gyakorlatok megoldások vagy adottságok közötti kapcsolat
- a munkatársak körében a fejlesztési folyamatba történő bevonásuk révén lelkesedést kiváltó eszköz
- a jó gyakorlati megoldások előmozdításának és e megoldások szervezeten belüli különböző területek közötti, illetve más szervezetekkel történő megosztásának lehetőségei
- a különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálásának eszköze
- a haladás időbeni mérésének eszközei az időszakos önértékelések révén.

A bizonyítékok és a mérések fontossága

A közszeaktor szervezeteinek önértékelése és fejlesztése nagyon nehéz a szervezet különböző funkcióira vonatkozó megbízható információ nélkül. A CAF arra ösztönzi a szervezeteket, hogy gyűjtsék össze és használják fel az információt, de nagyon gyakran ez az információ nem áll rendelkezésre az első önértékeléskor. Ezért a CAF-ot gyakran ún. zéró-bázisú mérésnek tekintik. Ez jelzi azokat a területeket, ahol alapvetően fontos a mérés elkezdése. Minél inkább a folyamatos fejlesztés felé halad az adminisztráció, annál inkább rendszerezettebb és progresszívebb módon gyűjti és kezeli az információt, mind külső, mind belső viszonylatban.

Az értékelési rendszer szerepe

A CAF egyik kötelező eleme az értékelési rendszer. Bár az erősségek és fejlesztésre szoruló területek feltárása és az ehhez kapcsolódó fejlesztési intézkedések az önértékelés legfontosabb kimenetelei, a szervezetek néha túlságosan az értékelésre összpontosítanak. Az értékelési rendszert a CAF új változatában megőrizték és tovább fejlesztették.

A CAF modell minden egyes alkritériumának és kritériumának értékelése 4 fő célból történik:

- a fejlesztési tevékenységek követendő irányainak jelzése
- saját előrehaladásunk mérése
- a jó gyakorlati megoldások azonosítása, adottságok tényezőkné és az eredményeknek odaitélt magas értékszámok jelzése alapján
- olyan valós partnerek megtalálásának elősegítése, akiktől tanulni lehet.

Összefoglalva: a CAF modell szerinti önértékelés lehetőséget ad a szervezet részére, hogy többet tudjon meg önmagáról. A modellt felhasználóbarátnak tervezték, nyilvános és térítésmentesen hozzáférhető. A szervezetek igényeik szerint szabadon felhasználhatják a modellt.

8.2 Adottságok

Az 1-5. kritérium a szervezetek adottságaival foglalkozik.

Ezek határozzák meg azt, hogy a szervezet mit tesz és hogyan viszonyul a feladataihoz, a kívánt eredmények elérése érdekében. Az adottságokkal kapcsolatos intézkedések értékelését az adottságok értékelési táblára kell alapozni.

1. Kritérium: Vezetés

Meghatározás

Egy szervezet vezetőinek magatartása elősegítheti a célok átláthatóságának és egységességének megteremtését és olyan környezet alakítását, amelyben a szervezet és annak emberei kiválóan teljesítenek. A vezetők irányítást adnak a szervezetnek.

A vezetők dolgozzák ki, alkalmazzák és ellenőrzik a szervezet vezetési rendszerét, valamint felülvizsgálják a teljesítményt és az eredményeket. Ők felelnek a teljesítmény javításáért, és felkészülnek a jövőre a szervezet küldetésének teljesítéséhez szükséges változtatások megszervezésével.

1.1 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét.

Példák:

- A szervezet küldetésének (mik a céljaink) és jövőképének (hová akarunk eljutni) megfogalmazása és fejlesztése az érdekeltek és a munkatársak bevonásával.
- A küldetés és a jövőkép stratégiai (hosszú- és középtávú) és operatív (konkrét és rövidtávú) célkitűzésekre és intézkedésekre történő lefordítása.

Értékelés

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

1.2 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítson és továbbfejlesszen a szervezet, a teljesítmény és a változás menedzselésére szolgáló rendszert.

Példák:

- A folyamatokat és szervezeti struktúrát a stratégiával, tervezéssel és az érdekelték igényeivel és elvárásaival összhangban, a rendelkezésre álló technológia felhasználásával fejleszti ki.
- Megfelelő vezetési formák meghatározása (szintek, funkciók, felelősségi körök és kompetenciák) és a folyamatok kezelésére szolgáló rendszer biztosítása.
- Mérhető célkitűzések és a szervezet valamennyi szintje számára érvényes célok kidolgozása és a rájuk vonatkozó megállapodás.

Értékelés

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

1.3 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözzön, támogassa a személyi állományt.

Példák:

- Példamutatáson keresztül történő vezetés, ily módon a megállapított célkitűzésekkel és értékekkel összhangban történő cselekvés.
- A vezetők részéről a változás elfogadására irányuló személyes hajlandóság kinyilvánítása, a pozitív visszacsatolás alapján történő intézkedés révén.
- A munkatársak folyamatos tájékoztatása a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről.

Értékelés

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

1.4 Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelttekkel fennálló kapcsolatokat az osztott hatásköröknek megfelelően kezelje.

Példák:

- A fontos érdekelttekkel partneri kapcsolatok és hálózatok kialakítása és fenntartása (állampolgárok, civil szervezetek, érdekcsoportok, ipari és más köztestületek).
- Marketing koncepció (termékre és szolgáltatásra irányuló) kidolgozása és kommunikálása az érdekelttekkel kapcsolatban.

Értékelés

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

2. Kritérium: Stratégia és tervezés

Meghatározás

Az a módszer, ahogyan egy szervezet hatékonyan kombinálja egymástól függő tevékenységeit, meghatározza általános teljesítményét. A szervezet világos, ügyfélközpontú, a közpolitikákat/közcélokat és az egyéb érdekelték igényeit összhangba hozó stratégián keresztül teljesíti kiküldetését és valósítja meg jövőképét, amit az erőforrások és a folyamatok kezelésének folyamatos fejlesztésével támogat. A stratégiát tervekkel, hosszú távú célkitűzésekkel és mérhető célokra fordítják le. A tervezés és a stratégia tükrözi a szervezet viszonyulását a korszerűsítéshez és az innovációhoz.

2.1 Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse az érdekelték jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó információkat.

Példák:

- Valamennyi meghatározó érdekelt beazonosítása.
- Az érdekeltre, igényekre és elvárásaikra vonatkozó információ szisztematikus gyűjtése és elemzése.
- Belső erősségek és gyenge pontok szisztematikus elemzése (pl. TQM-diagnózis vagy a SWOT elemzés).

Értékelés

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

2.2 Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését figyelembe véve az érdekelték igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat.

Példák:

- Módszerek kidolgozása és alkalmazása a szervezet teljesítményének folyamatos ellenőrzésére, mérésére és/vagy értékelésére, biztosítva egyúttal a stratégia megvalósításának folyamatos figyelemmel kísérését.
- A kockázatok és lehetőségek rendszeres felülvizsgálata (pl. SWOT-elemzés), valamint a döntősen fontos sikertényezők meghatározása, e tényezőknek a szervezet környezetében történő szisztematikus értékelése révén (ideértve a politikai változásokat).
- A stratégia és a tervezési módszerek átszervezése, fejlesztése szükségességének felmérése.

Értékelés

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

2.3 Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben.

Példák:

- A stratégia és tervezés megvalósítása megállapodás és prioritások meghatározása révén. Időkeretek, megfelelő folyamatok kialakítása, a szervezeti felépítés meghatározása.
- A szervezet stratégiai és operatív célkitűzéseinek lebontása szervezeti egységek szintjére, valamint a munkatársakra megfelelő tervek és feladatok formájában.

Értékelés

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

2.4 A korszerűsítés és innováció tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata.

Példák:

- Új kultúra/újítókészség létrehozása és kifejlesztése képzés, benchmarking, munkacsoportok létrehozása révén, a stratégiai gondolkodásmód és tervezés szerepére összpontosítva.
- A belső indikátorok, a változást mozgásba hozó tényezők, valamint a korszerűsítés, innováció iránti külső igények szisztematikus figyelemmel kísérése.
- A szükséges erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása, a tervezett változások végrehajtása érdekében.

Értékelés

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

3. Kritérium: Munkatársak

Meghatározás

A szervezetet a munkatársak alkotják. Ők a szervezet legfontosabb értékei. Az a módszer, ahogyan a munkatársak egymással interakcióba lépnek és kezelik a rendelkezésre álló erőforrásokat, végső fokon eldönti a szervezet sikerességét.

A tisztelet, a párbeszéd, a felhatalmazás, a biztonságos munkavégzés és egészséges munkakörnyezet biztosítása alapvetően fontos ahhoz, hogy biztosítsuk az emberek elkötelezettségét és részvételét a szervezet előrehaladásában a kiválóság útján.

A szervezet kezeli, fejleszti és mozgósítja munkatársainak kompetenciáit és teljes munkapotenciálját az egyéni és az egész szervezetet átfogó szinteken annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és tervezését, valamint folyamatainak hatékony működtetését.

3.1 Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberi erőforrás politikáját.

Példák:

- A jelenlegi és jövőbeni emberi erőforrás-igények rendszeres elemzése, figyelembe véve az érdekeltek igényeit és elvárásait.
- A szervezet stratégiáján és tervezésén alapuló emberi erőforrás-gazdálkodási politika kidolgozása és kommunikálása.
- A szolgáltatások kialakítása és továbbfejlesztése során a hatáskörökkel felruházott személyi állomány folyamatos figyelemmel kísérése.

Értékelés

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

3.2 Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport, szervezeti célok megvalósítását.

Példák:

- A jelenlegi szaktudás meghatározása egyéni és szervezeti szinten a tudás, a készségek és hozzáállás alapján.
- A szaktudás fejlesztésére vonatkozó stratégia megvitatása, létrehozása és kommunikálása. Ez magában foglal egy általános, jóváhagyott képzési tervet a szervezet és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényei alapján (pl. különbségtétellel a kötelező és választható képzési programok között).
- A munkatársak belső és külső mobilitásának elősegítése.

Értékelés

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

3.3 Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével.

Példák:

- A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása és a csoportmunka bátorítása.
- A munkatársak elképzeléseinek és javaslatainak beépítését szolgáló környezet proaktív módon történő kialakítása és ehhez megfelelő mechanizmusok kidolgozása (pl. javaslattételi rendszerek, munkacsoportok, ötletroham).
- Rendszeres felmérések elvégzése a személyi állomány körében, ideértve az eredmények/összefoglalók publikálását.

Értékelés

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

4. Kritérium: Együttműködés és erőforrások

Meghatározás

Az a módszer, ahogyan a szervezet tervezi és kezeli kulcsfontosságú partneri kapcsolatait – különösen az állampolgárokkal/ügyfelekkel – annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és folyamatainak hatékony működtetését.

Ebben az értelemben az együttműködés a szervezet megfelelő működésének fontos erőforrása.

A partneri kapcsolatok mellett a szervezeteknek szükségük van a hagyományosabb forrásokra – pl. pénzügyi, technológiai, létesítmény-forrásokra –, hogy biztosítsák hatékony működésüket. Ezeket a szervezet stratégiájának és legfontosabb folyamatainak támogatása érdekében használják fel és fejlesztik, hogy a leghatékonyabb módon valósítsák meg a szervezet céljait. Ha átlátható módon mutatják be, a szervezetek biztosíthatják az állampolgárok/ügyfelek irányában a rendelkezésre álló erőforrások felhasználására vonatkozó elszámoltathatóságot.

4.1 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait.

Példák:

- A lehetséges stratégiai partnerek azonosítása és a kapcsolat természetének meghatározása (pl. vevő – szolgáltató, együttműködés, internetes/hálózati szolgáltatások).
- Mindkét fél hatáskörének, felelősségének meghatározása az együttműködés során, ideértve az ellenőrző mechanizmusokat.

Értékelés

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

4.2 Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön.

Példák:

- Az állampolgárok/ügyfelek ötleteivel, felvetéseivel és panaszaival szembeni nyitottság és ezek összegyűjtéséhez a megfelelő mechanizmusok (pl. felmérések, panaszládák, közvélemény-kutatási kérdőívek, stb.) alkalmazása.
- A szervezet, valamint döntései és fejlesztése átláthatóságának biztosítása (pl. éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák megtartása és az információ internetes megjelenítése).

Értékelés

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

4.3 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák.

Példák:

- A pénzügyi gazdálkodás összehangolása a stratégiai célkitűzésekkel.
- A pénzügyi források költséghatékony kezelésének biztosítása.
- A szervezet által nyújtott szolgáltatások színvonalának és a szolgáltatások költségeinek állandó ellenőrzése, ideértve a szervezeti egységek bevonását.

Értékelés

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

4.4 Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.

Példák:

- A külső forrásból elérhető releváns információ megszerzésének, feldolgozásának és hatékony felhasználásának biztosítása.
- Az információcsere, a hozzáférés biztosítása minden érdekelt számára az információ és az adatok felhasználóbarát módon történő megjelenítése.

Értékelés

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

4.5 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje a technológiát.

Példák:

A megfelelő technológia hatékony alkalmazása:

- a feladatok kezelése
- a tudás menedzselése
- a tanulási és fejlesztési tevékenységek támogatása
- az érdekeltekkel és a partnerekkel történő kapcsolattartás elősegítése
- a belső és külső hálózatok fejlesztésének és fenntartásának biztosítása érdekében.

Értékelés

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

4.6 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a vagyontárgyakat megfelelően kezeljék.

Példák:

- Az elhelyezési létesítmények (épületek) hatásosságának és hatékonyságának a felhasználók igényeihez és elvárásaihoz igazítása (pl. az épületek centralizációja vagy decentralizációja).
- Az épület, irodahelyiségek és eszközök hatékony, költségtakarékos, tervszerű és fenntartható üzemeltetésének biztosítása.

Értékelés

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

5. Kritérium: Folyamatok

Meghatározás

Az a módszer, ahogyan a szervezet azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a szervezeti stratégia és tervezés támogatása érdekében. Az innováció és a szervezettel kapcsolatba lépő állampolgárok/ügyfelek számára egyre nagyobb érték létrehozásának szükségessége a két fő hajtóerő a folyamatok fejlesztése terén.

5.1 Milyen intézkedésekkel biztosítják, hogy a szervezet belső folyamatait meghatározza, tervezze, működtesse és fejlessze.

Példák:

- A kulcsfolyamatok folyamatos azonosítása, megfogalmazása és dokumentálása.
- A folyamat-gazdák azonosítása és felelősségi körük megállapítása.
- Források hozzárendelése a folyamatokhoz annak alapján, hogy a folyamatok milyen viszonylagos fontossággal bírnak a szervezet stratégiai céljaihoz történő hozzájárulás szempontjából.

Értékelés

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

5.2 Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgár/ügyfél központú szolgáltatásokat, termékeket fejlessze.

Példák:

- Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szolgáltatások és termékek tervezésébe, fejlesztésébe (pl. a szolgáltatások, termékek megfelelőségének felmérése).
- Világos útmutatások és szabályzatok kidolgozása.
- Stabil felvilágosító, panaszkezelési rendszerek és folyamatok kidolgozása.

Értékelés

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

5.3 Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet megújítsa folyamatait az állampolgárok/ügyfelek bevonásával.

Példák:

- Az állampolgárok/ügyfelek és érdekeltek bevonása az innovációs folyamatokra.
- Az innovációs folyamatokhoz szükséges források biztosítása.
- Az innovációt akadályozó körülmények azonosítása, elemzése és leküzdése.

Értékelés

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

8.3 Eredmények

A 6. kritériumtól kezdve az értékelés fókusza az adottságokról az eredményekre tevődik át.

Az eredmény-kritériumok esetében azt mérjük, hogy: mit gondolnak rólunk a munkatársaink, az állampolgárok/ügyfelek és a társadalom. Belső teljesítménymutatókkal is rendelkezünk, amelyek megmutatják, mennyire jól teljesítünk az általunk magunk elé tűzött célok – a társadalmi hatások elérése – terén. Az eredmények értékelése más válasz-készletet követel meg, ezért innentől kezdve a válaszok az eredmény-értékelő táblázaton alapulnak.

6. Kritérium: Állampolgár/ügyfél-központú eredmények

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet elér az állampolgárok/ügyfelek a szervezettel és a szervezet által nyújtott termékekkel és szolgáltatásokkal való elégedettsége terén.

6.1 Milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek megelégedettsége tekintetében.

Példák:

- A szervezet arculatát érintő eredmények (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód; rugalmasság és az egyéni megoldások kezelésének képessége).
- Az elérhetőséget érintő eredmények (pl. nyitvatartási és várakozási idő, egyablakos ügyintézés).
- A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó eredmények (pl. minőség, megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés, eljárási idő, az állampolgároknak/ügyfeleknek nyújtott tájékoztatás minősége).

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

6.2 Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgár/ügyfél-központú eredmények mérőszámai tekintetében.

Példák:

A szervezet arculatára vonatkozó indikátorok.

- Panaszok száma és feldolgozásuk ideje (pl. érdekkonfliktussal kapcsolatos esetek megoldása).
- Várakozási idő.
- A szolgáltatások teljesítésének kezelési/feldolgozási ideje.

Az érdekeltek bevonásával kapcsolatos indikátorok.

- A beérkezett és rögzített javaslatok.
- Az állampolgárokkal/ügyfelekkel való bánásmód új és innovatív megoldásainak alkalmazása, annak mértéke.

A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó indikátorok.

- A közzétett szolgáltatási normák teljesítése.
- Az információ elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának javítására tett erőfeszítések mértéke.

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

7. Kritérium: A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet a munkatársai kompetenciája, motivációja, elégedettsége és teljesítménye terén ér el.

7.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja tekintetében.

Példák:

Az általános elégedettségre vonatkozó eredmények.

- A munkatársaknak a szervezetbe és annak küldetésébe való bevonásának mértéke.

A vezetéssel és a menedzsment-rendszerrel való elégedettségre vonatkozó eredmények.

- A szervezet felsővezetői és középvezetői szintű szerveztirányítási képessége (pl. célok kitűzése, források biztosítása, stb.) és kommunikáció.

A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények.

- A munkahelyi légkör és a szervezet kultúrája (pl. hogyan kell a konfliktusokat, panaszokat vagy személyügyi problémákat kezelni).
- A szociális problémákhoz való viszonyulás (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészségügy).
- Az esélyegyenlőség és a tisztességes bánásmód kezelése, valamint a szervezeten belüli magatartás.

A motivációra, valamint a karrier-fejlődéssel és képességfejlesztéssel való elégedettségre vonatkozó eredmények.

- A menedzsment arra irányuló képessége, hogy elősegítse a humán erőforrás-gazdálkodás stratégia megvalósulását, a kompetencia-fejlesztést és bővítse a munkatársak ismereteit a szervezet céljait illetően.
- A munkatársaknak a változások elfogadására irányuló hajlandóságára vonatkozó eredmények.

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

7.2 Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársakra vonatkozó mérőszámok tekintetében.

Példák:

- Az elégedettséggel kapcsolatos mutatók (például hiányzások vagy betegség kimutatások, az állomány fluktuációja, panaszok száma).
- A teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (például termelékenység mérések, értékelés eredmények).

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

Országos Széchényi Könyvtár

8. Kritérium: Társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezetek a helyi, országos és nemzetközi közösség várakozásainak és igényeinek kielégítésében elér.

Ez magában foglalhatja a szervezetről kialakított képet az életminőségről, a környezet és globális erőforrások megőrzéséről, valamint a szervezet saját belső hatékonyság méréséről, továbbá a szervezet hozzájárulását e társadalmi célkitűzések teljesüléséhez.

8.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az érdekelttek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján.

Példák:

- A szervezet általános jó hírneve.
- A társadalomra gyakorolt hatás a demokratikus részvétel minőségének figyelembe vételével helyi, regionális, országos és nemzetközi szinteken.
- A szervezet etikai magatartása.

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

8.2 Milyen eredményeket ér el a szervezet az általa megállapított társadalmi teljesítménymutatók alapján.

Példák:

- A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatás.
- Az etnikai kisebbségek integrációjának és elfogadásának elősegítése.
- A nemzetközi fejlesztési projektek számára történő segítségnyújtás.

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

9. Kritérium: Az alapvető teljesítmény-célokkal kapcsolatos eredmények

Meghatározás

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet elér a különböző érdekelték igényeivel és elvárásaival kapcsolatos stratégiájának és tervezésének tekintetében (külső eredmények); valamint azok az eredmények, amelyeket a szervezet vezetésével és fejlesztésével kapcsolatban elért (belső eredmények).

9.1 Milyen külső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában (a célokhoz viszonyított eredmények, hatások).

Példák:

- Szolgáltatások vagy termékek nyújtásának folyamatos fejlesztése a mérési eredmények tükrében.
- Költséghatékonyság (eredmények elérése a lehető legalacsonyabb költségek mellett).
- Pályázatokon történő részvétel eredményei, minőségügyi díjak és minőségirányítási rendszer tanúsítások/igazolások (pl. kiválóság).

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

9.2 Milyen belső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában.

Példák:

Vezetés és innováció terén elért eredmények.

- Minden érdekelt bevonása a szervezetben.
- A szervezeti stratégiák, struktúrák és/vagy folyamatok sikeres fejlesztésének és innovációjának bizonyítéka.
- A folyamatok teljesítménye/minősége.

Pénzügyi eredmények.

- Milyen mértékben felel meg a költségvetés a pénzügyi céloknak.
- Mennyire vagy milyen szempontból támaszkodik a szervezet a saját pénzügyi erőforrásaira, valamint a szolgáltatások/termékek értékesítéséből származó díjakra és árbevétele.

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

8.4 Értékelés

A CAF modell értékelésének minden alkritérium és kritérium esetében 4 fő célját különböztetjük meg:

- Információgyűjtés és biztosítás, valamint a fejlesztési tevékenységeket elősegítő javaslatok meghatározása.
- A szervezet fejlődésének saját mérése. A rendszeresen elvégzett CAF értékelések (évente vagy kétévente) a legtöbb minőségügyi megközelítés szerint jó gyakorlatban minősül.
- Az adottságok és eredmények értékelése alapján a jó gyakorlatok meghatározása. Az eredmények oldal magas értékelése általában jó gyakorlatok jelenlétére utal az adottságok területén.
- Segítséget nyújt olyan megfelelő társszervezeteket találni, amelyektől tanulhatunk, (Benchmarking – /hogyan hasonlítunk össze/ és benchlearning – /mit tanulunk egymástól/).

A benchlearning tekintetében azonban meg kell jegyezni azt, hogy a CAF értékszámok összehasonlításának korlátozott jelentősége lehet, és kockázatot hordozhat magában, különösen akkor, ha a különféle közszervezetekben történő értékelés, tapasztalat, az értékszámok homogén értelmezését segítő szakértők nélkül történik. A benchlearning fő célja az, hogy összehasonlítsuk az adottságok kezelésének és az eredmények elérésének különböző módjait. A megfelelően megállapított értékszámok kiinduló pontot is jelentenek. Így járulhat hozzá a benchlearning a fejlesztésekhez.

Az általános CAF értékelés

Az értékelés kumulatív módja segít a szervezetnek abban, hogy jobban megismerkedjen a PDCA ciklussal, és erősítse a szervezet minőségügyi szemléletét.

Az adottságok értékelési tábla szerint a PDCA kör csak akkor jelenik meg, ha a benchlearning részét képezi a folyamatos fejlesztési ciklusnak.

9. A SERVQUAL MÓDSZER. SERVICE QUALITY. A SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK VIZSGÁLATA

A minőség rendszerek, a fogyasztók minőség-orientált szemléletének fejlődésével egyre nagyobb az igény arra, hogy ne csak a termelő szektorban, hanem a szolgáltatásban is megjelenjenek olyan mérési eszközök, amelyek lehetőséget nyújtanak az adott szolgáltatás minőségi színvonalának elemzésére, és szükség esetén a minőség fejlesztésre irányuló döntések alátámasztására.

Erre alkalmas lehet az amerikai kutatók (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990) által kidolgozott SERVQUAL-modell.¹



¹ Lásd bővebben i. m.

10. A LibQUAL+ MÓDSZER. LIBRARY QUALITY. A KÖNYVTÁR MINŐSÉGÉNEK VIZSGÁLATA

Ez a módszer a SERVQUAL módszer továbbfejlesztése, célja nem csak a könyvtár szolgáltatásainak, hanem magának a könyvtárnak, mint egésznek az értékelése.

A módszer kidolgozását elősegítette az internet előretörése, mely egy ún. új könyvtárhasználói réteg kialakulását eredményezte.

A módszert elsőként az amerikai Association of Research Libraries (ARL) ajánlotta a könyvtáraknak.

2000-ben a Washingtoni Egyetem 12 könyvtára vett részt az ARL által szponzorált kísérleti projektben. A Texas A&M University Libraries csapata készítette el a kérdőívet, mely a SERVQUAL kérdőíven alapult. A kérdőív 22 kérdéséhez további 19 kérdést tettek hozzá, melyek a gyűjteményhez való hozzáférésre és a könyvtárra, mint egy helyre kérdeztek rá.

A kérdőív eredményei a következők voltak:

- magas elégedettségi fok
- erősödött és emelkedett az elektronikus információk jelentősége
- a hallgatók részére továbbra is fontos volt a könyvtár, mint hely
- erősödött az igény arra, hogy együtt lehessen megtalálni és használni az oktatáshoz, tanuláshoz és kutatáshoz az információkat.

A kérdőívek kiértékelése egyértelművé tette, hogy a szolgáltatások minőségét

- az általános elégedettség
- a nyitva tartási idő
- a gyűjtemény súlya
- a könyvtár, mint hely és a
- könyvtári szolgáltatások és források távoli elérése adja meg.

Az értékelés szerint a SERVQUAL továbbfejlődése a LibQUAL+ felé pozitív lépésnek bizonyult.

Angol könyvtári szakemberek szerint a szolgáltatásminőségnek az alábbi dimenziókat kell átfognia:

- a szolgáltatás hatása (empátia, biztonság és fogékonyság)
- bárhonnan és könnyen történő elérés (formátum, a források időszakos elérése, fizikai fekvés)

- önbizalom
- megbízhatóság
- átfogó gyűjtemény
- a könyvtár, mint hely (megfelelő helyek, az értelem szimbóluma).

P.J. Calvert 2001-ben összehasonlította Új-Zélandon és Kínában az egyetemi hallgatók elvárásait a módszer segítségével. Megállapította, hogy a hallgatók számára a legfontosabb a személyzet hozzáállása, a könyvtári környezet és azok a szolgáltatások, melyek segítenek a használónak a könyvtári anyagok megtalálásában és használatában.

Y.S. Lincoln 2002-ben már egy újfajta használói rétegről beszél, akik önmagukban bíznak és a saját keresési képességeiket akarják használni a könyvtárban.

A LibQUAL+ fejlődése az információ fontosságának erősségével függ össze. Ez a tény és az internet nagyarányú fejlődése és elterjedése azt eredményezte, hogy a fókusz a használók önálló könyvtárhasználatára irányult.

A svédországi Lund egyetemén 2003-2004-ben végzett felmérés a LibQUAL+TM¹ módszerrel az alábbi eredményeket hozta:

A hallgatók által az 5 legjobban kívánt tétel a következő volt:

- az elektronikus adatbázisok otthonról való elérése
- könnyen használható eszközök a saját kereséshez
- a könyvtár weboldalán keresztül hozzá lehessen jutni a helyi információkhoz
- legyenek az információk könnyen elérhetők az önálló kereséshez
- a nyomtatott és/vagy elektronikus folyóiratok fontosak a munkámhoz.

A legnagyobb hiányosságokat ugyanezek a kérdések jelezték, kiegészülve még a közös tanuláshoz és feladatmegoldásokhoz hiányzó közösségi helyekkel.

A LibQUAL+TM módszert szintén a Texas A&M University Libraries munkatársai fejlesztették ki, ez már web-alapú kérdőív. 2003-ban több mint 400 intézmény használta a kérdőívet különböző konzorciumokon keresztül vagy önálló résztvevőként. De ekkor már használták Kanadában, Nagy-Britanniában és Európában is.

A LibQUAL+TM céljai a következők:

- elősegíteni a kiválóság kultúráját a szolgáltatások nyújtásában
- segíteni a könyvtáraknak, hogy jobban megértsék a használók elvárásait a szolgáltatások minősége szempontjából

¹ TM= Trade Mark

- a használók visszajelzésének szisztematikus összegyűjtése és tolmácsolása
- összehasonlító értékelést nyújtani a könyvtáraknak
- megfogalmazni a legjobb gyakorlatot a könyvtári szolgáltatásokban
- a munkatársak buzdítása az analízis készségek fejlesztésére, az adatok feldolgozásához.

A kérdőív használata egy kis technikai felkészültséget igényel, mivel a könyvtár weblapján kell kitölteni és e-mail-ban kell elküldeni egy központi adatbázisba. Az adatokat ott értékelik és visszaküldik a könyvtárba, további elemzések elvégzéséhez.

A LibQUAL+™ fejlődése eljutott egy olyan protokollig, mely 22 tételből és egy dobozból áll. A 22 kérdés a használó érzékelését a szolgáltatási hatások, az információ irányítása és a könyvtár, mint hely tekintetében kérdezi.

Minden kérdésnek 3 része van, hogy a megkérdezett jelölje meg:

- mi az a minimum szint, amit elfogad
- mi az az óhajtott szint, amit elvár
- a jelenleg ajánlott szolgáltatás érzékelt szintje.

A doboz a használók véleményét és javaslatait gyűjti. Ezek a vélemények integrált részei a LibQUAL+™-nek, a megkérdezettek közel 50 %-a használja.

2004-ben a kérdőív ára 2.250 USD könyvtáranként. Több könyvtár konzorciumban vesz részt a kérdőív használásában, ez elősegíti a könyvtárak közötti összehasonlítás lehetőségét, illetve a módszer továbbfejlesztését.

2004-ben a LibQUAL+™ a használók által értékelendő állításai az alábbiak voltak:

A szolgáltatások hatása

1. A személyzetben mindig meg lehet bízni.
2. A használóknak egyéni odafigyelést nyújtanak.
3. A személyzet következetesen udvarias.
4. Szívesen fogadják a használói kérdéseket.
5. A személyzet megfelelő tudással rendelkezik a használói kérdések megválaszolásához.
6. A személyzet törődik a használókkal.
7. A személyzet megérti a használói igényeket.

8. Hajlandóság arra, hogy a használóknak segítsenek.
9. Megbízhatóság a használói reklamációk kezelésében.

Az információ kezelése

1. Az elektronikus források az irodámból vagy otthonról elérhetőek.
2. A könyvtár web-lapja lehetővé teszi, hogy saját magam is hozzájussak az információkhoz.
3. A könyvtár nyomtatott dokumentumaira szükségem van a munkámban.
4. Az elektronikus információs forrásokra is szükségem van.
5. Modern eszközök, melyek könnyű hozzáférést biztosítanak az igényelt információkhoz.
6. Könnyű hozzáférést biztosító eszközök, amelyek lehetővé teszik, hogy megtaláljak saját magam részére információkat.
7. Az információkat könnyen hozzáférhetővé teszik az önálló használatra.
8. A nyomtatott és/vagy elektronikus folyóiratok gyűjteménye fontos a munkámhoz.

A könyvtár, mint egy hely

1. A könyvtári környezet inspirál a tanulásra.
2. Csendes helyek az egyéni tevékenységekhez.
3. Kényelmes és hívogató környezet.
4. Kapu a tanuláshoz, tanulmányozáshoz és kutatáshoz.
5. Közösségi helyek a csoportos tanuláshoz, felkészüléshez.

11. BSC. BALANCED SCORECARD. KIEGYENSÚLYOZOTT STRATÉGIAI MUTATÓSZÁMRENDSZER

A Balanced Scorecard (BSC), a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer a korszerű vállalatirányítás egyik legsikeresebb és leggyorsabban alkalmazott eszköze. Eleinte a vállalatok kereskedelmi szektorban alkalmazták, de manapság már megjelent nonprofit, illetve közigazgatási szektorban is.

A módszert Robert S. Kaplan és David P. Norton fejlesztette ki, hogy a vállalatok képességeikkel és innovációs képességeikkel is versenyezhesse.

A módszer célja nem csupán az, hogy néhány új mutatót fejlesszünk ki. A teljesítménymérés és értékelés hatásos motivációs módszer, de a BSC ennél több.

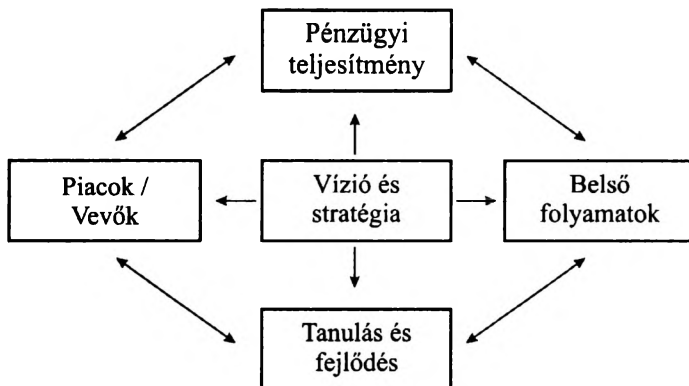
A mérési és értékelési rendszer csupán eszköz egy fontosabb cél eléréséhez, segítséget nyújt a stratégia végrehajtásában, valamint abban, hogy visszacsatolást kapjanak a stratégiából.

A Balanced Scorecard kialakítása többféle igényből fakadhat:

- a jövőkép és a stratégia tudatosítása és konszenzus teremtése
- vezetői csapatépítés
- a stratégia közvetítése
- a jutalmazási rendszer és a stratégiai célok elérésének összekapcsolása
- a stratégiai elvárások kijelölése
- az erőforrások és a stratégiai programok összehangolása
- a szellemi tőke és immateriális javakba való befektetés/beruházás fenntartása
- a stratégiai tanulás alapjainak lerakása.

A modell a mutatószámok számát 4 javasolt nézőpont (pénzügyi, vevői, folyamatok, változás/fejlődés) mindegyikében 4-7 között javasolja megállapítani.

A szervezeti teljesítmény négy nézőpontja

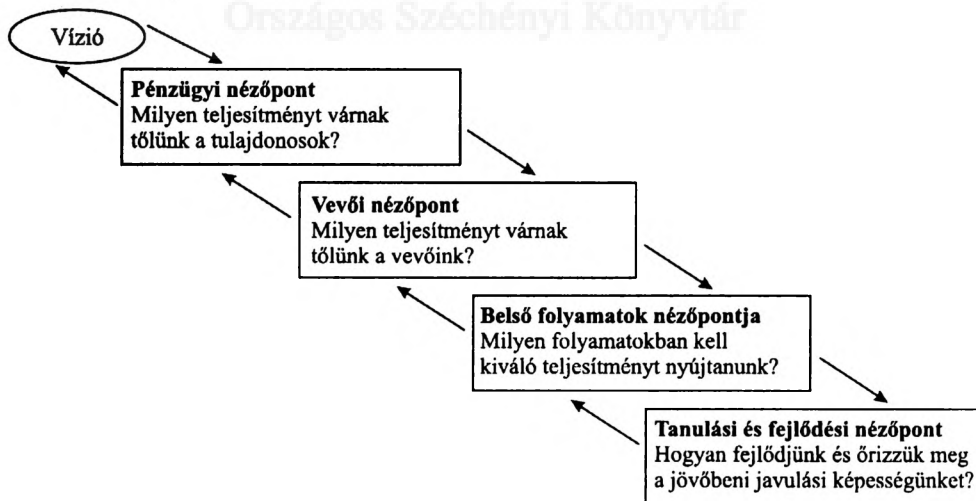


© Imre Tamás

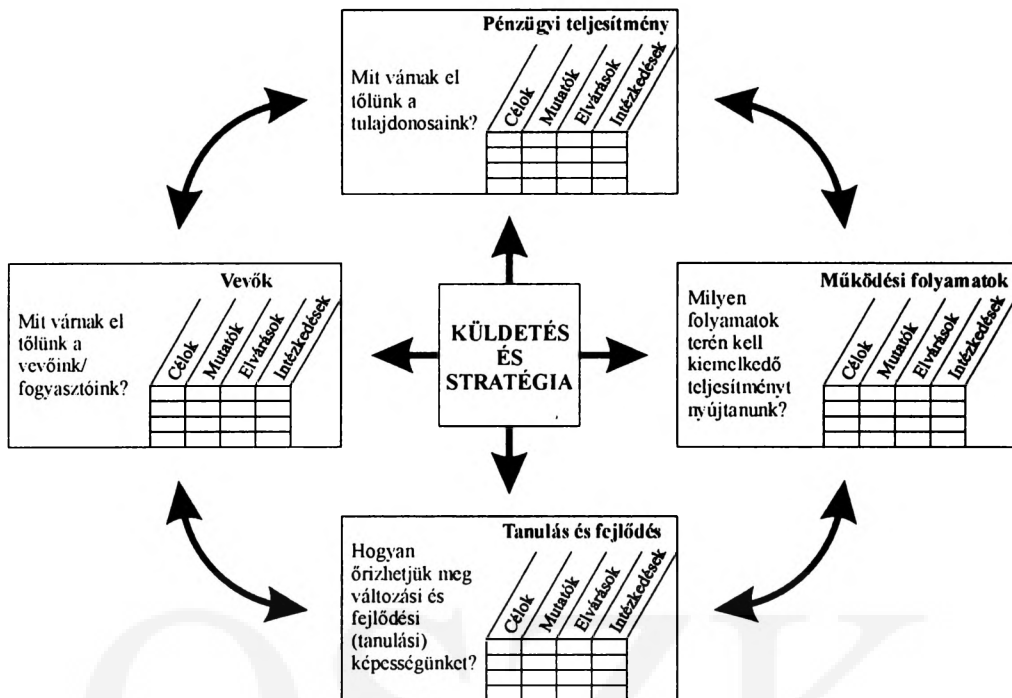
A BSC fő ígéretei a következők:

- a komplexitás nagyfokú csökkentése
- a stratégia lefordítása mutatószámokká
- a mutatószámok (és így az egyes vállalati célok, területek, folyamatok) közötti hatásbeli összefüggések feltárása
- ezeken keresztül a BSC értékelési rendszerből vezetési rendszerré válik.

A Balanced Scorecard megközelítés: integrált menedzsmentmodell



© Imre Tamás



A Balanced Scorecard keretet nyújt a stratégia operatív célokká történő lebontásához

11.1 Könyvtári alkalmazás

A BSC könyvtári alkalmazására már találunk külföldi példát. Németországban 1999 és 2001 között önálló projekt célja volt a könyvtári teljesítményértékelési rendszer kidolgozása a BSC módszerével. A projektben három nagy tudományos könyvtár vett részt: a Staats- und Universitätsbibliothek Bremen, az Universitäts- und Landesbibliothek Münster és a Bayerische Staatsbibliothek München.

A könyvtári küldetést és stratégiát az alábbiak szerint fogalmazták meg a már említett 4 nézőpont szerint:

11.2 A használói nézőpont

Mit várnak el tőlünk a használóink?

A használói elvárások megismerése és teljesítése az egyik alapvető nézőpontja a könyvtári működésnek, hiszen célunk az elégedett könyvtárhasználó.

- Stratégiai cél: magasabb piaci térfoglalás.
Az elért célközösség százalékos aránya.
- Stratégiai cél: A szolgáltatások következetesen felhasználó orientáltak legyenek.
Használói elégedettség.
- Stratégiai cél: az igényeknek megfelelő nyitva tartási idő.
Elégedettség a nyitva tartási idővel.
- Stratégiai cél: A könyvtár használatának emelkedése.
A célközönség tagjainak fejenkénti látogatása.
- Stratégiai cél: A hozzáférés optimalizálása.
A közvetlen és közvetett hozzáférések száma.
- Stratégiai cél: Az elektronikus szolgáltatások számának növelése.
Az elsődleges használói csoport figyelmének felhívása az elektronikus szolgáltatások használatára.
- Stratégiai cél: Az elektronikus szolgáltatások távolról való használatának intenzívebbé tétele.
A külső használók aránya az összes használathoz képest.

11.3 Pénzügyi nézőpont

Hogyan tudjuk forrásainkat hatékonyan használni?

- Stratégiai cél: A költséghatékonyság biztosítása.
A könyvtár teljes költségvetésének összevetése a regisztrált, aktív használók számával.
- Stratégiai cél: A költséghatékonyság biztosítása.
A könyvtári látogatások aránya a teljes költségvetéshez.
- Stratégiai cél: A teljes költségvetésből növelni az információs forrásokra szánt összegek arányát.
Az információ források aránya a teljes költségvetéshez viszonyítva.
- Stratégiai cél: Az adminisztráció és a háttérszolgáltatások személyi költségeinek csökkentése.
A személyi költségek százalékos aránya a könyvtári szolgáltatások és a teljes személyi költségekhez viszonyítva.

- Stratégiai cél: Emelni az információk elektronikus formában való ajánlását.
Az elektronikus média kölcsönzési költségeinek százalékos aránya.

11.4 A folyamatok nézőpontja

Hogyan kell megszervezni belső folyamatainkat, hogy azok megfeleljenek a használók elvárásainak?

- Stratégiai cél: Magas alkalmazotti produktivitás.
Az alkalmazottak produktivitása, például az évente beszerzett dokumentumok viszonyítva a munkatársak számához a feldolgozó csoportban.
- Stratégiai cél: Rövid átfutási idő.
Az átfutás középideje (a beérkezéstől a hozzáférhetőségig).
- Stratégiai cél: A feldolgozási munka optimalizálása.
A feldolgozási szakaszok, amelyek során létrejön egy szolgáltatási egység.
- Stratégiai cél: Az elektronikus szolgáltatások személyi kapacitásának megerősítése.
A személyi használatok aránya a fejlesztésben és az elektronikus szolgáltatások propagálásában az összes használathoz viszonyítva.

11.5 A lehetőségek nézőpontja

Hogyan tudjuk biztosítani a könyvtár jövőbeni kapacitását?

- Stratégiai cél: A szervezet környezetének biztosítása, megóvása.
A könyvtári költségvetés (külső források nélkül) százalékos aránya az egyetemi költségvetésből.
- Stratégiai cél: A szervezet környezetének biztosítása, megóvása.
Külső források (pályázatok, stb.) százalékos aránya a könyvtári költségvetéshez viszonyítva.
- Stratégiai cél: Magas alkalmazotti kompetencia.
A továbbképzésben résztvevők aránya az összes alkalmazotthoz viszonyítva.
- Stratégiai cél: Magas alkalmazotti motivációs szint.
Az egy alkalmazottra jutó rövid idejű megbetegedések száma.

12. SIADAP. SISTEMA INTEGRADO DE OVALIAQAÕ DE DESEMPENHO DA ODENIUISTRAQAÕ PÙBLICA. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS INTEGRÁLT RENDSZERE A KÖZIGAZGATÁSBAN

A módszert eredetileg Ochôa és Pinto 2004-ben dolgozta ki, három értékelési modell együttes működésével: a CAF, a BSC és az ISO 11620 szabvány alapján.

Az akkoriban Portugáliában folyó közigazgatási reform vetette fel azt a kutatási problémát, hogy vajon lehetséges-e különböző kategóriájú mutatókat (mennyiségi és minőségi szempontok figyelembevételével) integrálni és működtetni?

12.1 A SIADAP felépítése

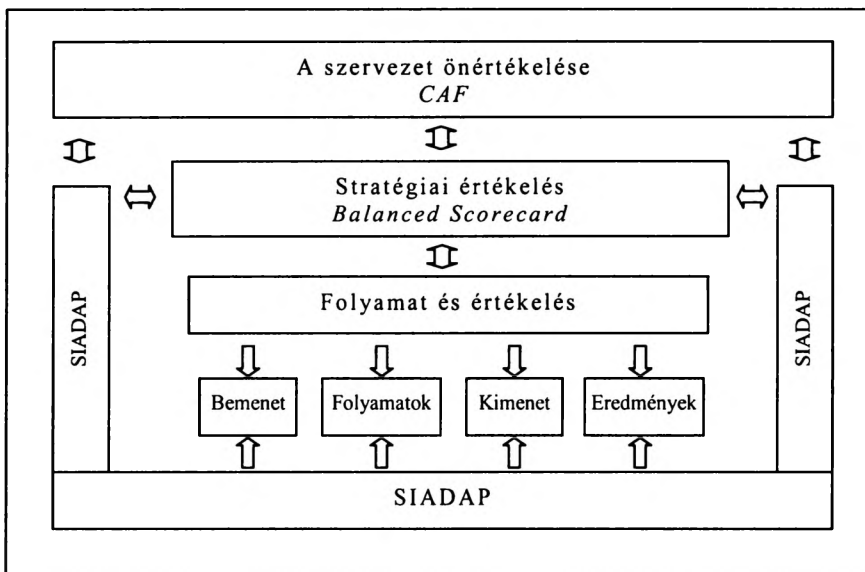
A módszer központi feladata, hogy a könyvtári és információs szektor részére olyan teljesítmény értékelési modellt mutasson be, amelyet stratégiai eszközként lehet használni a szervezeti minőség fejlődésének és az információs szakemberek szociális értékeinek bemutatására.

Három alapvető lépés alapján dolgozták ki a strukturális teljesítményértékelés modelljét:

- a modell alkotó elemeinek kiválasztása
- minden elem kategóriájának tovább fejlesztése
- a kategóriák közötti kapcsolat meghatározása.

Ennek alapján 4 értékelési struktúrát használtak alapvető elemként:

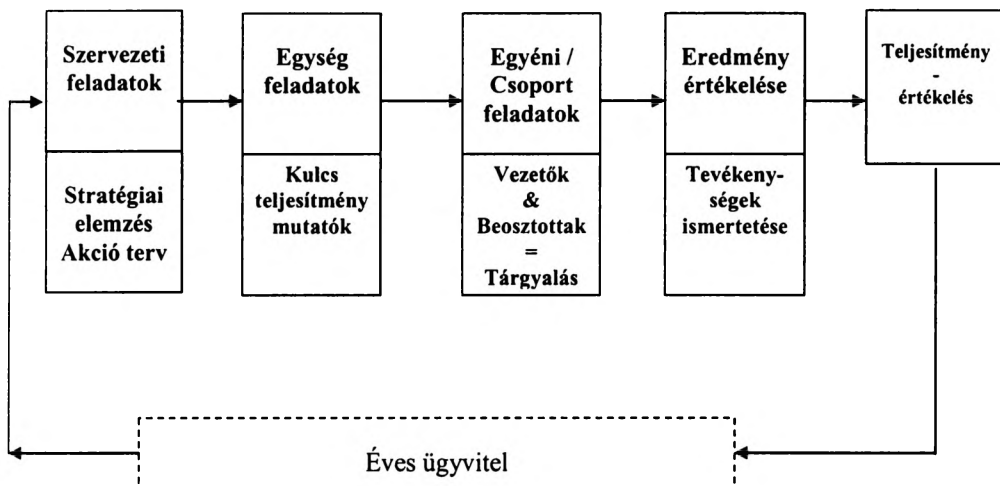
- A CAF mint értékelési módszer, az egyes könyvtárak erősségeit és gyengeségeit mutatja be.
- A stratégiai értékelés módszere a BSC feladata, hogy stratégiai menedzsment eszközöket alakítson ki az intézményi teljesítmény bemutatásához.
- A Folyamat Értékelési Rendszer feladata, hogy mikro szinten értékeljen olyan teljesítménymutatók alapján, amelyek értékelik a könyvtár bemeneti és kimeneti termékeit, folyamatait és eredményeit.
- A SIADAP legfontosabb elvei között megtalálható az eredmény-alapú megközelítés, az alkalmazhatóságának egyetemessége, a felelősségre vonás, a fejlődés, a megbecsülés és a motiváció.



A modell alapvető elemei

Minden közigazgatási testület éves ügyvitelébe integrálták a SIADAP-ot. Öt blokkból áll:

- Következő év akció tervének ismertetése (stratégiai feladatokkal).
- Következő év feladatainak ismertetése szervezeti egységekre lebontva.
- Következő év feladatai csoportokra és dolgozókra lebontva.
- Tevékenységek ismertetése.
- Teljesítményértékelés.



A SIADAP felépítése

A CAF-ról és a BSC-ről már szoltunk, most a Folyamatértékelési Rendszert mutatjuk be.

A módszert M. Brown határozta meg 1996-ban, néhány, előzőleg használt metódus alapján.

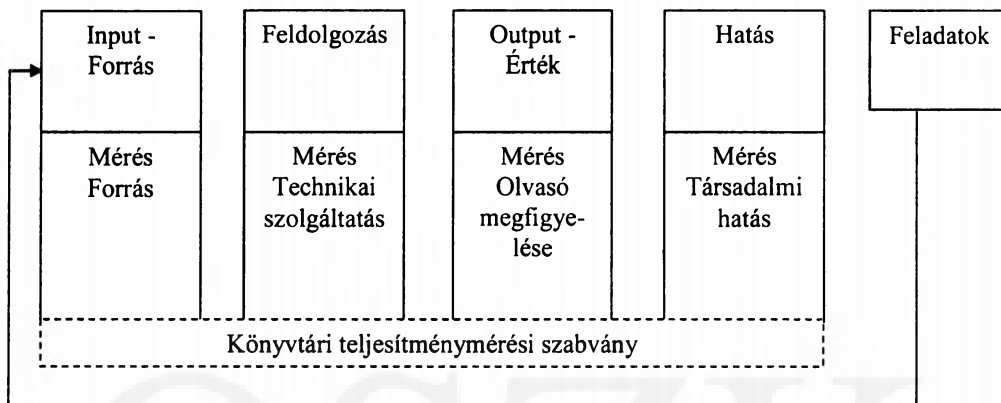
A könyvtári teljesítmény-értékelés ezen megközelítése kiemeli a szervezet belső kommunikációs rendszerét és hatékonyságát, amellyel a forrásból érték válik.

A Folyamatértékelési Rendszert 5 kategória határozza meg:

- Input - Forrás
- Feldolgozás
- Output - Érték
- Eredmény
- Feladatok (összekapcsolja a szervezeti és egyéni teljesítményt stratégiai fókusszá).

A megvalósítandó feladatok szerint minden kategóriában sajátos teljesítménymérést alakítottak ki. A nemzetközi könyvtári teljesítménymérési és értékelési szabványok alapján kell a méréseket és mutatókat kialakítani. Az ISO 11620 által ajánlott 34 teljesítménymutatót és az elektronikus szolgáltatásokhoz + 15 mutatót négy kategóriába sorolták be:

- használói értékelés
- nyilvános szolgáltatások
- technikai szolgáltatások
- használói szolgáltatások.



A Folyamatértékelési Rendszer

Országos Széchényi Könyvtár

13. ESETTANULMÁNY

A Katona József Könyvtár szolgáltatásainak értékelése

A Katona József Könyvtár 1996. óta működik a városközpontban felépített új szolgáltató helyen. A lakosság ugyan közel száz éve igénybe vehette már a nyilvános könyvtári szolgáltatást a városban, de a megfelelő, könyvtári célra kialakított épületet 99 évig nélkülöznie kellett a könyvtárhasználóknak. A dokumentumok gyarapítása folyamatos és szakszerű volt, de a dokumentum-szolgáltatás az állomány több telephelyen való kényszerű elhelyezése miatt korlátozottan volt hozzáférhető. Szinte csak az alapszolgáltatások működtetésére volt lehetőség a szűkös körülmények között.

Az új könyvtár megnyitása hatalmas változást jelentett a helyi kulturális életben, amelynek létezése és szolgáltatásai mára országosan is meghatározó jelentőségűek.

Kezdtől fogva igyekeztünk a használók visszajelzéseit, véleményét, értékelését, javaslatait összegyűjteni és figyelembe venni a könyvtár működtetésében, szolgáltatásaink alakításában. Többféle formát, eszközt kínáltunk és kínálunk ma is a könyvtárlátogatóknak észrevételeik, javaslataik kifejezésére.

13.1 Állandó visszajelzési formák

13.11 Vendégek könyvek – szolgáltatási pontokon

A könyvtár megnyitása óta mindhárom szinten található egy-egy vendégek könyv, amelyekben folyamatosan gyűlnek a visszajelzések. Tanulságos végigkövetni az évek múlásával bizonyos területeken változó, más vonatkozásban visszatérő beírásokat.

A legfontosabb átalakulás a Vendégek könyvek funkciójában következett be. 1996-ban, amikor először felkínáltuk a használóknak a véleménynyilvánításnak ezt a lehetőségét, számtalanszor – különösen a tizenévesek – még elég sajtáságosan éltek vele. Egymás számára üzenő füzetnek, hangulatjelentő alkalmaságnak használták. Sokszor tartalmában, küllemében sok kívánnivalót hagyott egy-egy beírás, amit aztán szívesen követtek a többiek is. Érdekes módon azonban a könyvtárról, még ha szokatlan módon is, szinte egyöntetűen pozitív véleményüknek adtak hangot. Leggyakrabban a „tök jó, király ez a könyvtár,

imádok ide járni, nagyon jó, nagyon szép, nagyon szeretem, sose láttam ilyet” tömör tetszésnyilvánítások olvashatók.

Az elmúlt 10 évben **809** használói észrevétel került beírásra a vendégkönyvekbe, amelyből **633** a szolgáltatásra, a könyvtár működésére, a személyzetre vonatkozó **vélemény** volt, **101** pedig **javaslattétel**. További **75** úgynevezett „**üzenet**” a látogatók vagy egymásnak vagy a könyvtárnak fogalmaztak meg.

Az összes vélemény **79,2 %**-a egyöntetűen pozitív, elismerő, dicsérő, s mintegy **20,8 %** az, aki valamiben elégedetlen, valamit másként szeretne. Jellemző, hogy ezekben az esetekben is általában nagyon pozitívan nyilatkoznak a könyvtár egészéről, de egy valamiben kifogást emelnek és annak javítását kérik. Elenyésző a csak negatív véleményt megfogalmazók száma.

A személyzetre vonatkozó **131 beírás 72,5 %**-a kifejezetten nagy elismeréssel szól a könyvtár dolgozóiról, legtöbbször segítőkészségüket, udvariasságukat, szakértelmüket dicsérve, de akad néhány olyan könyvtárhasználó is, aki ezt másként látja. Megesik, hogy egy-egy kollegáról két teljesen ellentétes vélemény is megfogalmazódik, ami utal a szolgáltatások sajátos jellemzőjeként az adott pillanat állapotára is.

Számunka nagyon fontosak a vélemények, de még ettől is lényegesebbek a szolgáltatás jobbítására, működésének javítására, új szolgáltatás bevezetésére tett konkrét javaslatok. Nem tudjuk természetesen minden esetben és főleg nem azonnal teljesíteni az ilyen kéréseket, de törekszünk a megoldás megkeresésére.

A problémák fajtája kisszámú, néhány megoldatlan területre korlátozódik. Az a jellemző inkább, hogy ha egy felhasználó valamit szóvá tesz, akkor többen is csatlakoznak hozzá.

A legtöbb működéssel kapcsolatos kifogást például a nyári melegben az olvasóterek „túlűtöttsége” miatt kaptuk/kapjuk, amelyen sajnos nem tudunk a saját hatáskörünkben változtatni. Az emberek néhány éve – látva a hipermarketekben tömegesen megjelent pár tízezer forintos klímaberendezéseket – nehezen értik meg, hogy a könyvtár utólagos légkondicionálása miért olyan nagy probléma. Igyekeztünk eljutni a fenntartó támogatásával az előadóterem, oktatóterem, számítástechnikai központ klimatizálásáig, de a nagy belmagasságú, egyedi belsőépítészeti kivitelezésű olvasói terek hűtése több száz milliós nagyságrendet jelent. Természetesen rendszeresen vizsgáljuk a számításba jöhető megoldásokat, de ezekhez egyelőre nem állnak rendelkezésre források. Erről próbáljuk olvasóinkat is tájékoztatni, kérve megértésüket.

Ugyancsak gondot jelentett a nyitás utáni években az internet lassúsága, amit persze több használó a gépek lassúságával azonosított. Ezen sikerült viszonylag rövid időn belül változtatnunk, bár folyamatosan küzdünk a szerver-

gépek egyre szűkülő tárhelyével, az internet szolgáltatás csak egyirányú gyorsaságával. Nem könnyű ezekről a nagyléptékű fejlesztési problémákról megfelelő tájékoztatást adni a felhasználóknak.

A beírásokat azon a szolgáltatási ponton kell figyelemmel kísérni, ahol az adott vendégkönyv található. Többségük az igazgatót szólítja meg akár pozitív, akár negatív a mondandója, ezért erről a beírást követően a szolgáltatás vezetője ad tájékoztatást, probléma esetén írásban csatolva az ügyre vonatkozó információkat, helyzetfeltárást. Ezt rendszerint az érintett kollégákkal vagy szakterület vezetővel személyes megbeszélés is követi, mielőtt a választ megfogalmazzuk. A visszajelzést vagy adott Vendégkönyvbe beragasztva vagy külön, névre szóló levélben kapja meg a használó. Van rá példa, hogy még a helyszínen, beírás után közvetlen megtörténik az ügy tisztázása a szolgáltatási terület vezetőjének közreműködésével.

Esetenként a pozitív véleményre is írunk visszajelzést, több esetre egyszerre reagálva köszönjük meg azokat (2. sz. melléklet).

Vélemények a könyvtárról általában

„Nagyon megérintett az új könyvtár. Egyszerűen gyönyörű. Nemcsak könyvtár, valódi palota. A könyvek és az olvasók is megérdemlik. Nagyra értékelem azt a nagyvonalúságot, ahogy ezt véghezvitték.” (1996. szeptember 4.)

„Az új megyei könyvtár nagyon szép lett, méltán pályázhatna Bács-Kiskun megye Kulturális Fellegvárának címére. (1997. október 9.)

„Tök jó itt lenni.” (1997. október)

„Egész nap itt ülnék és olvasnék, nem pedig a suliban rohadnék.” (egy gimnazista 1997. november)

„Itt minden nyugodt és kellemes. Számomra jó ide bejönni. Itt minden bánatom elszáll és jó mindig itt lennem. Köszönet ezért.” (egy fiú 1997. november 28.)

„Szerintem mindenki tök jó fej és a könyvek is jó állapotban vannak.” (egy lány 1997.)

Az új könyvtár átadása a látogatók többségéből elégedettséget, jó érzést váltott ki. Az emberek többsége nagyra értékeli a könyvtár felépítését, sokan akkor is

pozitívan nyilatkoznak az épületről, a tevékenységekről, ha nem is veszik igénybe a szolgáltatásokat. Ez a megítélés a mai napig is így van, nem múlt el az újdonság hatásával.

Komplex visszajelzések:

„Szakdolgozatom megírásához kitűnő segítséget kaptam. A technika és a könyvtáros nagyszerűen működött együtt.” (1996. november 10.)

„Bírom a könyvtárat, csak a számítógép nem kapcsol olyan gyorsan, ezért néha megunom.” (1997 november)

„Gratulálok az itt dolgozók lelkiismeretes munkájához, örömmel tapasztalom, hogy a gyerekek kellemesen és hasznosan töltik el az időt.” Főiskolai hallgató (1997. október 31.)

„Tisztelt Directory team! Örömmel értesítek mindenkit, hogy a könyvtár lett az egyik kedvenc időtöltő helyem, de leginkább az Infotéka. Mindenki nagyon kedves és segítőkész velem, és valóban európai szintűek a szolgáltatások! Legjobban a hölgydolgozókat kedvelem, de a fiúk is jó fejek. Üdvözlettel XY” (1998. május 26.)

„Szeretnék gratulálni a könyvtárhoz. Bár már elvégeztem az egyetemet, itt újra kedvet kaptam a tanuláshoz, főleg két dolog miatt:

1. a kis asztalok az apró, lőrés-szerű ablakok előtt, a szép székekkel,
2. az olvasófotelok a földig érő ablakok előtt, lábam alatt az utca.

Mindig olyan olvasó, tanuló kuckóra vágytam, ahol ki-kileshetek a járókelőkre.” (1998. december 1.)

„Nagyon szeretem ezt a könyvtárat, mert

- a könyvtárosok kedvesek,
- nyugodt környezet van,
- lehet számítógépezni, zenét hallgatni, játszani.

Király ez a könyvtár! (2002. szeptember)

„Szeretném felhívni a figyelmét arra, hogy a könyvtárban nagyon kevés CD található. Legyen szíves intézkedni.” (2000. május)

Tisztelt XY!

„Szeretném tájékoztatni Önt, hogy könyvtárunkban 4141 db CD található. Sajnálom, ha Ön ezt kevesli. Azért remélem, még talál a gyűjteményben újdonságot, hisz folyamatosan bővítjük a kínálatot. További jó válogatást kívánok.” (igazgató)

Az ilyen jellegű beírásokra gyakran az adott vendégkönyvben válaszol a megszólított vezető, legtöbbször az igazgató. Így elérhető, hogy a beíróval együtt a többi látogató is, – akik szintén forgatják a vendégkönyvet – kapjon információt.

„Kedves Könyvtár! A nevem Attila és szeretném, ha lenne könyvkiadás, amúgy meg a könyvtár nagyon jó hely. Szeretek itt lenni. Szeretném, hogy a fölösleges könyveket meg lehessen venni. Köszönettel, hogy végigolvasták.” (2007. június 15)

2007. októberében – nem először – könyvvásár volt a könyvtárban, ahol több mint 1000 könyv talált gazdára.

13.12 Vendégkönyv az eseményekről, rendezvényekről

Egy díszes kivitelű, bőrkötéses könyvet még az új könyvtárba való beköltözés előtt elkészítettünk. Ebbe a könyvtár megnyitása előtt igyekeztünk összegyűjteni a könyvtárhasználóink gondolatait arról, hogy mit várnak az új könyvtártól, milyen változásokat szeretnének. Üzeneteiket, vágyaikat egy hasonló mini kivitelű könyvecskében is megörökítettük, amelyet elhelyeztünk az alapköletételkor egy föld alatti urnában. Azóta sokaknak teljesültek álmaik, elvárásaik.

„Az én célom az, hogy megtaláljam önmagam, s hogy nyugodt harmóniában éljek a környező világgal. Ebben már eddig is, s remélem ezután is sokat fog segíteni nekem, s másoknak is az olvasás, az irodalom.” (egy gimnazista 1993. december)

„Olvassunk kíváncsiságból és tudásvágyból, ne pedig azért, hogy okosabbnak lássanak minket!” (1. osztályos gimnazisták, 1993. december)

„Könyvtárat építeni nagy, nemes és jövőben bízó vállalkozás. Új könyvtárunk 1993-as alapköletétele egy, a városunkban közel évszázada dédelgetett álom

megtestesülése. Kívánom: legyen külsejében Kecskemét ékessége, az oda betérő kortársaknak és utódoknak pedig szellemi örömforrás.” (1993. december)

„Méltó palotája a ház a kultúrának, és dicsőség számunkra – mint e város lakóinak a már régen várt, csodaszép megyénk büszkesége „A KÖNYVTÁR” (egy Takarékbankos hölgy 1996. augusztus)

„A sanyarúság éveiben ritka pillanat, hogy új közintézmény – sőt könyvtár – épült fel. Kevés helyen ünnepelték ilyen kézzelfogható módon a magyar honfoglalás 1100. évfordulóját, mint itt Kecskeméten. Bizakodást ébreszt és reménységet jelez, és jövőt teremt.” (1996. augusztus 16.)

Ebben a vendégeknyvbén gyűjtöttük 10 évig a rendezvénylátogatóink, vendégeink véleményét is, amíg be nem telt. Azóta készült egy újabb, amelyben szép lassan szaporodnak a beírások.

1996-2007. között összesen **619** beírás található a vendégeknyvekbe, amelyből **88-at** külföldi vendégek jegyzetek be. Ilyenkor a rendezvényért felelős szólítja meg és kéri a vendégeinket gondolataik megfogalmazására, ellentétben a szolgáltatási pontokon kihelyezett vendégeknyvek esetében, amelybe a könyvtárlátogatók többnyire megszólítás nélkül írnak be.

Számos kiemelkedő közéleti személyiség, művész, író, szakember fordult meg könyvtárunkban, akiknek üzenetét őrizzük.

„Boldog vagyok, hogy ebben a Könyves Házban szolgálhattam. Kívánom, hogy nyüzsgjön, mint egy hangyaboly. Tisztelettel a könyv szolgálattevőinek. Sok szeretettel *Kányádi Sándor bácsi*” (1997 október 29.)

„Jó volt öt év után újra látni közös munkánk eredményét, ami remélem még sokáig ilyen jó – őrző – kezekben marad.” (2001. szeptember 18.)

„Boldog vagyok, hogy az alapköletétel után a félévtizedes évfordulón is itt lehetek, s köszönhetem a mindig kedves könyvtári dolgozókat, s élvezhetem a könyvtár nyújtotta rendkívül széles szolgáltatásokat.” (egy törzsolvasó, 2001 szeptember 8.)

„Ebben a gyönyörű könyvtárban kincset keresni ma is csodálatos élmény volt, hála Nektek mai Kincsesek! *Simai Mihály*” (2003. július 11.)

„A hírös város hírös és gyönyörű könyvtárának egy szép est után sok szeretettel *Faludy György*” 2004. III. 25.

„A legjobb szervezést tapasztaltam Önöknél, köszönöm, hogy megkönnyítették a munkánkat. *Pálffy István*” (Eufórum nyilvános tévéközvetítése 2004. november 25.)

„Ha hiszi, ha nem, az olvasó segít. Ez megmagyarázhatatlan, kettős folyamat, mert az ő néma szövegére az író felel. *Szabó Magda*” (2005. május 25.)

„Igazi ünnep volt ez a mai: méltó József Attilához. Köszönöm, hogy valami módon részese lehettem. *Buda Ferenc*” (2005. december 3.)

Egy könyvtár életében fontosak ezek az összegyűjtött gondolatok, amelyek egyediek, a kecskeméti könyvtárosoknak, könyvtárlátogatóknak szóló visszajelzések.

13.2 Eseti értékelés

13.21 Véleménykérés

Tíz éves a Katona József Könyvtár új otthona

A Katona József Könyvtár többféle évfordulót tart számon, hiszen van alapítási évfordulója városi könyvtárként (1897), megyei könyvtári létrehozása (1952), viszont az 1996. év is egy fontos dátum, amikor új otthonába költözhetett. Ennek az eseménynek az öt éves évfordulóján egy kiállításon mutattuk be a könyvtár első öt évét egy jelentős alkalmi kiadvány kíséretében, amelyet a Kecskeméti Lapok mellékleteként közel 1000 előfizetőhöz juttatunk el. Sokan rendezvényeken, különböző alkalmakkor juthattak hozzá.

A tízéves évfordulón egy **partnertalálkozót** szerveztünk, amelyre a legfontosabb száz partnerünket hívtuk meg. A könyvtár igazgatója egy vetített képes előadásban emlékezett vissza a kezdetektől az elmúlt évtizedre, illetve szintén készült egy képes kiadvány.

„A könyvtárat 10 év alatt közel **3.5 millióan** keresték fel, és **csaknem 4 millió** dokumentumot kölcsönöztek az érdeklődők” – számolt be a helyi sajtó.

2475 csoport fordult meg itt egy évtized alatt, amelyből több mint kétezer gyermekcsoport volt. Közel **2500** program, szolgáltatásnépszerűsítő esemény történt a könyvtár szervezésében.

A könyvtár 10 év alatt **2542 nyitvatartási napon** állt a könyvtárhasználók rendelkezésére.

A tájékoztató után vendéglátással egybekötött beszélgetésre, a könyvtár megtekintésére került sor. Vendégeink nem győztek csodálkozni, hogy milyen szép és rendezett a könyvtár a rengeteg látogató, nagy forgalom ellenére is. Nagyon sok dicsérő szót, elismerést kaptunk.

Úgy gondoltuk, jó lenne véleményt kérnünk partnereinktől, de ehhez az alkalomhoz illő formát nem volt könnyű találni. Végül úgy láttuk, a legkevésbé akkor vesszük igénybe vendégeink türelmét, ha mindössze egy színes korong bedobásával jelezhetik, hogy a feltett 4 kérdés közül melyik jellemzi leginkább partnerkapcsolatunkat. A kérdéseket egy nagyméretű táblóra felírtuk és kifelé menet a búcsúzás előtt kértük a korongok bedobását. Az eredmény a következő lett:

VÉLEMÉNYNYILVÁNÍTÁS

Hogyan értékeli partnerkapcsolatunkat?

Létszám	Vélemény	Szín
3 fő	Biztató kezdet, még sok lehetőséget kínál.	sárga
3 fő	Kölcsönösen megbízható, szakszerű.	kék
73 fő	Kiváló, mindig számíthatunk egymásra magas színvonalú partnerségben.	zöld
-	Nehézkes, nem mindig működik, de érdemes lenne megújítani.	rózsaszín

(Partnertalálkozó, 2006. november 13.)

Ezen a nagyszerű estén – amit sokáig emlegettünk – így lett visszajelzésünk arról, hogyan értékelik vendégeink partnerségünket. Az eredményt látva, jól döntöttünk, amikor egy kulcstartóval is megajándékoztuk a meghívottakat, amelynek egyik oldalán ez állt: „Partnerem a Katona József Könyvtár”. Reméljük, még sokan használják a kis reklámtárgyat.

13.22 Partneri értékelés szolgáltatásainkról

A véleménynyilvánítás egyik legfontosabb formája, amikor partnereinket arra kérjük, értékeljék szolgáltatásainkat. Az általános, formális visszajelzések száma csökkenthető, ha jól átgondolt kérdésekkel, célzottan szólítjuk meg azt, akinek az értékelését szeretnénk felhasználni szolgáltatásaink fejlesztésére.

Ebbe a körbe olyan szervezetek, intézmények tartoznak elsősorban, akikkel rendszeres kapcsolatunk van, esetleg kölcsönösen is szolgáltatunk egymásnak.

Ha a könyvtár egyebekben sajtó vagy pályázatfigyelést végez, kötetzeti szolgáltatást nyújt (irattárolók készítése, rendszeres dokumentumkötés), rendezvényszervezést folyamatosan igénylő partnere van, érdemes visszajelzést kérni a szolgáltatásokról.

Az írásos véleménykérő lap tartalmazhat olyan általános kérdéseket, amelyek minden szolgáltatásra érvényesek. Gyakran kérdezzük rá az alábbiakra egy elégedettség vizsgálati kérdőíven:

- elérhetőségünkkel kapcsolatos kérdések,
- kapcsolattartás minősítése,
- gyorsaság, hatékonyság,
- szolgáltatók felkészültsége, szakértelme,
- határidők betartása,
- térítéssel szolgáltatások árai,
- ajánlás másoknak.

Lényeges, hogy az általánosságokon kívül az adott szolgáltatás tartalmi szempontjaira is rákérdezzünk. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy valóban kapjunk konkrét segítséget az egyes szolgáltatásaink fejlesztéséhez.

Ha tartós együttműködésre épül partnerségünk, a rendszeres visszajelzésekre, értékelésre feltétlenül gondot kell fordítani. Sokszor a megszokás, a rutin a legnagyobb akadálya annak, hogy szolgáltatásainkat továbbfejlesszük, hatékonyabbá tegyük.

13.3 Fókuszcsoportos visszajelzés

A fókuszcsoportos lehetőséget többször igénybe vettük már szolgáltatásaink értékelésére. Legutóbb 2007-ben azokat az idősebb embereket hívtuk meg egy ilyen beszélgetésre, akik a lakossági internet tanfolyamainkon vettek részt. A célunk az volt, hogy élőszóban, egy kiscsoportos beszélgetésen is kapjunk

visszajelzést a tanfolyamról, mivel annak befejezéseként írásos értékelő lapot minden hallgató kitölt.

A fókuszcsoporthoz 15 fő vett részt, illetve a tanfolyamon oktató könyvtárosok. A résztvevők többsége egyedülálló lehetőségnek minősítette ezt a tanfolyamot, amely lehetőséget kínál az idősebb embereknek is, hogy egy jelképes tandíjért (1000 Ft) egy olyan 20 órás tanfolyamon sajátíthassák el az alapismereteket, amely elegendő ahhoz, hogy a későbbi gyakorlással önálló internet használókká váljanak.

A sok dicséret mellett hasznos javaslatokat is megfogalmaztak a résztvevők. Kérték, hogy a tananyagot tartalmazó nyomtatott füzet végén legyen egy leggyakoribb idegen kifejezések szószerkeze. Arra is felhívták a figyelmet a saját tapasztalataik alapján, hogy az idősebb embereknek inkább a lassúbb tanfolyamot kellene kínálni, mert az intenzív túl sok információt tartalmaz ilyen rövid idő alatt. Ez azért nagyon fontos, mert kétféle időbeosztással szervezi a könyvtár a lakossági internet tanfolyamot a felnőtteknek, így az idősebbek is választhatják bármelyiket, de érdemes figyelembe venni a tapasztaltabbak véleményét.

A helyi televízió is készített interjút két résztvevővel, ami nagyon jó szolgálatot tett a tanfolyam népszerűsítésének. Hitelesen, érdekesen beszélt mindkét idősebb ember arról, hogy mi mindent köszönhet a könyvtári tanfolyamnak, biztatva ezzel a még otthon ülőket a tanulásra.

A találkozó másik nagy érdeme a hallgatók találkozási lehetősége volt. Olyan jó hatással voltak egymásra a résztvevők, hogy elhatározták, Nagyinet + címmel klubot alakítanak, hogy minden hónap első szerdáján találkozhassanak. A könyvtár örömmel adott helyet a kezdeményezésnek, mindig kérésüknek megfelelően segítjük önkéntes találkozásukat.

13.4 A könyvtárhasználók elégedettségének vizsgálata

2004. január 26 - február 25. között átfogó vizsgálatot tartottunk a Katona József Könyvtárban, amely egy országos vizsgálat része volt nemzetközi közreműködéssel.

Mint ezen írásból kiderül, elég szép számú visszajelzéssel rendelkezünk könyvtárunk működéséről, szolgáltatásairól, a személyzetről, de ilyen átfogó vizsgálatra előtte még nem került sor. Nagyon fontos visszajelzés volt ez intézményünk számára, azóta is alapvető forrásnak tekintjük.

500 fő megkérdezése érdemi mintának tekinthető, ezért a vizsgálat lebonyolítását is részletesen meg kellett tervezni. Az öt héten át tartó kérdőíves

felmérés jelentős időráfordítást igényelt ugyan, de sokoldalúsága komplex módon nyújtott információkat arról, amit eddig legfeljebb egy-egy részterületről ismeretünk.

Először a könyvtárosokat készítettük fel, majd a használókat szólítottuk meg. Elengedhetetlen, hogy a személyzet egésze tudjon egy ilyen átfogó kezdeményezésről, és segítse a maga lehetőségeivel a minél eredményesebb felmérést.

Kedves Könyvtárhasználók!

Könyvtárunk az Országos Dokumentum-ellátó Rendszer országos vizsgálatának résztvevőjeként 5 héten át vizsgálja, hogy használóink mennyire elégedettek a Katona József Könyvtár szolgáltatásaival.

Intézményünk munkatársai a következő napokban kérdőív kitöltetésével szeretnék bevonni a könyvtár használóit a vizsgálatba.

Kérjük, név nélkül válaszoljanak minden kérdésre, majd a kitöltött kérdőívet tegyék a kihelyezett dobozba!

Az Önök visszajelzése azt szolgálja, hogy szolgáltatásaink még inkább megfeleljenek igényeiknek!

A felmérés eredményéről tájékoztatni fogjuk a használói közösséget.

Segítő együttműködésüket köszönjük!

Katona József Könyvtár munkatársai

A felmérés néhány eredményét a 3. sz. *melléklet* tartalmazza, amelyet Vasné Mészáros Katalin vezetésével a munkacsoport készített.

Az NKA 2008. évi Könyvtári Szakmai Kollégium kiírására intézményünk is benyújtotta pályázatát a „Használói elégedettség vizsgálata a Katona József Könyvtárban” címmel.

A 2004. évihez hasonlóan készült a felmérés összeállítása, előkészítése. Erre a feladatra egy munkacsoport alakult, már a pályázati forrás megnyerése is kihívás volt számukra. A csoport állította össze a felmérés adatlapját, osztotta be a felmérés időpontját, határozta meg a megkérdezettek korosztályi összetételét. Arra törekedtünk, hogy a mintavétel minél jobban reprezentálja könyvtárunk látogatóit, illetve a szolgáltatásainkról többféle időpontban kapjunk visszajelzést.

A munkacsoport az alábbi célkitűzést fogalmazta meg:

A vizsgálat célja

A valós felhasználói igények, szokások megismerése a könyvtári szolgáltatások fejlesztése érdekében. A vizsgálattal a következő kérdésekre szeretnénk választ kapni:

- a felhasználói igények mennyiben találkoznak a könyvtár által már kínált szolgáltatásokkal,
- saját tapasztalataink, elképzeléseink mennyiben fedik a használók által elképzelt fejlesztési igényeket,
- milyen új szolgáltatások bevezetését igénylik a könyvtártól az olvasók,
- hogyan vélekednek az általunk elképzelt új szolgáltatásokról,
- mennyiben változott meg a könyvtárhasználat, a dokumentumhasználat az előző felméréshez képest.

A vizsgálat célja tehát kettős: egyrészt a könyvtárhasználati szokások változását, másrészt az elvárt fejlődési lehetőségeket feltárni.

Mintavétel

Vizsgálatunk főbb jellemzőivel igazodunk a korábbi felmérés módszeréhez, hogy az eredmények összehasonlíthatók legyenek. Elemzési egységnek az egyéni könyvtárhasználót tekintjük. 600 fős minta kérdőíves felmérését tervezzük.

A valószínűségi mintaválasztás módszerét alkalmazva, a könyvtárból távozó, minden ötödik használót tervezzük megkérdezni. Ezzel a módszerrel biztosít-

hatjuk a véletlenszerűséget és az egyenlő esélyt a mintába kerülés tekintetében. A tervezett három kérdezési ciklus a használó esélyét növeli, hogy bekerüljön a mintába.

A kérdőíveket az alanyok önmaguk töltik ki, de az esetleges értelmezési problémáknál segítséget nyújthat a vizsgálatot bonyolító tájékoztató könyvtáros, aki kézbe adja a kérdőívet és akinek vissza kell azt adni.

Kísérleti jelleggel szeretnénk a könyvtár honlapján is lehetőséget biztosítani a kérdőív kitöltésére. Ezeket a válaszokat a vizsgálatban külön kezeljük majd, nem vonjuk össze a hagyományos eljárással kapott válaszok feldolgozásakor.

A vizsgálat idődimenziója

Vizsgálatunkat szándékosan kiterjesztjük egy hosszabb időszakra – longitudinális módszerrel –, hogy egyensúlyozzuk a könyvtár iskolai tanévhez igazodó, éves szinten egyenlőtlenül megoszló használatának, illetve az évszakok miatti változó használatának következményeit. 2008. június és 2009. május között kerül sor a kérdőíves felmérésre 2-2 hétig.

A hét minden nyitvatartási napját és minden napszakját lefedve végezzük a felméréseket.

A vizsgálat eszköze

A kérdőívet a 2004-ben használt holland-magyar vizsgálat kérdőívének átdolgozásával alakítjuk ki. Önkitöltős kérdőívet alkalmazunk, melyben nyitott és zárt kérdéseket teszünk fel.

A nyitott kérdésekkel szeretnénk elérni, hogy a felhasználó saját szavaival is megfogalmazza elvárásait, míg a zárt kérdésekben előre megfogalmazott válaszlehetőségekkel élhet. (4. melléklet)

A kérdőíveket – a tartalmi kérdéseken túl – a következő információkkal adjuk kézbe:

- a kérdőívet összeállító intézmény neve,
- rövid utalás a vizsgálat céljára,
- rövid felhívás az együttműködésre,
- az önkéntes adatszolgáltatás jelzése,
- a kérdések egyszerű, érthető megfogalmazása mellett rövid instrukciók, ha valamire külön fel akarjuk hívni a kitöltő figyelmét (pl. több válasz is

- megjelölhető, bizonyos számú válasznál többet ne jelöljön, vagy az attitűdskála esetében egy sorban csak egy válasz bejelölésére való felhívás),
- befejező köszönetnyilvánítás,
 - a felmérés eredményének felhasználására való utalás, hozzáférhetőség.

A kérdőív kérdéseinek tematikus csoportosítása:

- I. A könyvtárhasználatra vonatkozó általános kérdések
 1. A könyvtárlátogatás gyakorisága
 2. Az igénybe vett szolgáltatások
 3. A könyvtárhasználat célja
- II. A könyvtárhasználatra vonatkozó sajátos kérdések
 1. A kölcsönzésre vonatkozó kérdések: éjszakai dokumentum visszavétel, online dokumentum hosszabbítás lehetősége
 2. Könyvtári rendezvények: rendezvények látogatottsága, milyen új rendezvényekre van igény
 3. A könyvtár gyűjteménye: új dokumentumok elérhetősége, a dokumentumhasználat felmérése
 4. Online szolgáltatások, könyvtári honlap: a honlap ismerete, a honlapról való tájékozódás, könyvtár online katalógusának használata, online kapcsolattartás a könyvtárral: olvasói fórumok, olvasmányélmények megosztása, könyvtári blog, új online elérhető szolgáltatások bevezetése: pl. sajtófigyelés → tematikus cikkgyűjtemény megjelenése a könyvtár honlapján, E-tanulás, E-ügyintézés
 5. Internet hozzáférés a könyvtárban
 6. Technikai ellátottság/feltételek:
 - a sokszorosítási technikákkal való elégedettség
 - új technikák az esélyegyenlőség érdekében
 - Internet hozzáférés
 - dokumentumok alkotásának lehetősége
 7. A könyvtár katalógusának helyben használata:
 - a katalógus kezelése, és az azzal kapcsolatban felmerülő problémák
 8. Könyvtári környezet
 - könyvtári berendezés, komfortérzet
 - nyári és téli klímaviszonyok hatása a felhasználókra
 - zavaró jelenségek, tényezők a könyvtárban
 9. Egyéni tanulás, tanfolyamok, távtanulási lehetőségek

Az adatok feldolgozása, elemzése

A kódolás szabályait kódutasítás formájában rögzítjük. A kérdőívek kódolását Excel táblázatban végezzük majd; az adatok összesítése és átlagolása után elemezni fogjuk a kapott adatokat.

Arra törekszünk, hogy ez a vizsgálat szervesen beépüljön intézményünk minőségbiztosítási folyamatába, visszatérő, összehasonlító elemzésre is nyújtson lehetőséget.

A használói elégedettség kérdőíves felmérése kiadványunk zárásakor még nem állt rendelkezésre.

13.5 Szóbeli visszajelzések

Minden felmérés, előre megtervezett véleménykérés mellett nagyon fontosak a könyvtárhasználók különböző helyzetben megfogalmazott szóbeli visszajelzései. Akár dicsérő, akár elmarasztaló egy-egy ilyen megnyilvánulás, lényeges hogy helye legyen a visszajelzéseket fogadó rendszerünkben. Figyelni kell arra, hogy az ilyen helyzetekben ne alakuljon ki személyeskedés, céltalan fecsegés. Érezze a felhasználó is, hogy nem „dicshimnusz” vagy „panaszáradat”, amivel segíteni tudja a könyvtári szolgáltatások fejlesztését, hanem konkrét, lehetőleg másokra is figyelő észrevétel, javaslat, ami előre vihet. Természetesen nagyon fontos az, hogy a véleményeket, javaslatokat ne csak meghallgassák a kollégák, hanem lehetőleg osszák is meg annak témájától függően saját részlegükben dolgozókkal vagy az intézmény egészét érintő kérdés esetében az intézményben dolgozók megfelelő módon szerezhessenek arról tudomást.

Munkánk egyik fontos visszajelzése az is, ha elismerésben, kitüntetésben részesülünk. Természetesen nagyon fontos a személyek teljesítményének elismerése, hiszen ők egy intézmény megtestesítői, de a közösség elismerése az együttesen elért sikerek, eredmények visszajelzése. Ebben általában mindenkinek része van, aki az adott közösségben dolgozik, ezért is különlegesek ezek az alkalmak.

A Katona József Könyvtár elismerései

1997. év

- „Év Könyvtára”** A Művelődési és Köznevelési Minisztérium miniszteri elismerése
- Pro Architektúra Díj** Az építészeti értékek megőrzéséért, védelméért, megismertetésének elősegítéséért

2002. év

- Oklevél** A Katona József Könyvtár modellértékű működéséről
Open Society Institute tanúsítványa

2005. év

- Közművelődésért Díj** Az Erdei Ferenc Művelődési Központ elismerése

2006. év

- Szilády Károly-Díj** A Porta Egyesület elismerése a Gutenberg örökség védelmezőinek
- A Könyvtárügyért** Az Informatikai és Könyvtári Szövetség kitüntetése

2007. év

- Oklevél** „Európai Unikumok” leghatásosabb EU kommunikációs projekt cím
Európai Bizottság, Külügyminisztérium elismerése

2008.

Elismerő plakett

A kunszállási önkormányzat elismerése a könyvtár áthelyezése során kifejtett áldozatos munkáért

2006, 2007, 2008. évek

Oklevél

Az Internet Fiesta sikeres megszervezéséért
Informatikai és Könyvtári Szövetség, Neumann János
Számítógép-tudományi Társaság elismerése

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

MELLÉKLETEK

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

Könyvtári kérdőív

MINŐSÉGVÉRTŐ SZAKFELÜGYELET

A TELEPÜLÉSI KÖNYVTÁRAK SZÁMÁRA

Könyvtár:

.....
.....
.....

Dátum: év, hónap, nap, időpont:

.....

Országos Széchényi Könyvtár

1. KÜLSŐ ÉS BELSŐ KÖRÜLMÉNYEK

1.1. A könyvtár külső megjelenését tisztának tartja?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
1.2 A könyvtár nyitvatartási ideje pontosan, jól olvashatóan és naprakészen van feltüntetve?		
	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
1.3 A könyvtár belső terei tiszták és gondozottak?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
1.4 A könyvtáron belül lévő feliratok, eligazító táblák jól láthatók, naprakészek és egységes megjelenésűek?		
	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
1.5 A szolgáltatási helyek bútorzata biztonságos és tiszta?		
	Felnőtt: Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/> Gyerek: Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

1.6 A berendezések célszerűek, kényelmesek?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
1.7 Megfelelőnek találja a személyzet viselkedését és megjelenését (beleértve a kitűző viselését is)?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
Külső és belső körülmények összesen: 15 pont		Összesen:.....pont

OSZK

Országos Széchényi Könyvtár

2. AZ ÁLLOMÁNY ELHELYEZÉSE, ÁLLAPOTA, MEGFELELŐSÉGE, INFORMÁCIÓ A HASZNÁLATÁRÓL

2.1 Célszerű és könnyen megközelíthető az egyes állományrészek elhelyezése a használatnak megfelelően?

	könyv	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/>	Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	folyóirat	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/>	Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
	kézikönyvtár	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/>	Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
	audiovizuális	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/>	Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
	gyermek	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/>	Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
Vélemény				

2.2 Rendezettnek tartja a szabadpolcokon elhelyezett állományt?

	Sorrend	50 műből	100 műből	Elért:..... pont
	jó sorrend	0-3 db	0-6 db van rossz helyen	3 pont <input type="checkbox"/>
	elfogadható sorrend	4-7 db	7-15 db van rossz helyen	1 pont <input type="checkbox"/>
	rossz sorrend	8 db felett	16 db felett van rossz helyen	0 pont <input type="checkbox"/>
Vélemény				

2.3 Megfelelőnek tartja a dokumentumok állapotát?

	Állapot	Kötetek száma		Elért:..... pont
	jó	41-50 db	3 pont <input type="checkbox"/>	
	átlagos	25-40 db	2 pont <input type="checkbox"/>	
	rossz	1-25 db	1 pont <input type="checkbox"/>	
Vélemény				

2.4 A dokumentumok jelölése jól látható és egységes?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
2.5 Elegendő természetes fény vagy mesterséges megvilágítás esik a polcokra?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
2.6 Van-e dezideráta katalógus vagy előjegyzési nyilvántartás?		
	Van (2 pont) <input type="checkbox"/> Nincs (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
Az állomány elhelyezése, állapota, megfelelősége, információ a használatáról összesen: 22 pont		Összesen:.....pont

Országos Széchényi Könyvtár

3. AZ ÁLLOMÁNYT FELTÁRÓ ESZKÖZÖK

3.1 A legutóbbi beszerzéskor beérkezett dokumentumok az adott katalógusban (hagyományos vagy gépi) megtalálhatók?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
3.2 Az adott katalógusok jól megközelíthetők, kényelmesen használhatók és karbantartottak?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
3.3 Van-e részletes, informatív tájékoztató az adott katalógusok (gépi vagy hagyományos) használatáról?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
3.4 Az adott katalógusok (gépi vagy hagyományos) feliratozása és/vagy a katalóguscédulák egységesek és jól olvashatók?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
Az állományt feltáró eszközök összesen: 8 pont		Összesen:.....pont

4. SZOLGÁLTATÁSI ÉS TÁJÉKOZTATÁSI ESZKÖZÖK ELHELYEZÉSE, ÁLLAPOTA, INFORMÁCIÓ A HASZNÁLATÁRÓL

4.1 A számítógépek jól megközelíthetők és kényelmesen használhatók, és célbútorokon vannak elhelyezve?		
	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
4.2 A számítógépek tiszták, gondozottak?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
4.3 Megfelelőnek tartja a használóknak biztosított számítógépek mennyiségét?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
4.4 A számítógépek használatáról készült tájékoztató?		
	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
4.5 A másológép(ek) jól megközelíthetők?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	

4.6 A másológép(ek) tiszták, karbantartottak?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
4.7 Amennyiben a használók önállóan használják a másológépeket, használatukról készült tájékoztató?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
VÁLASZSON KI EGYET AZ EGYÉB SZOLGÁLTATÁSI ESZKÖZÖKBŐL!		
4.8 A kiválasztott eszköz jól megközelíthető és kényelmesen használható?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
4.9 A kiválasztott eszköz tiszta, gondozott?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
4.10 A kiválasztott eszköz használatáról készült tájékoztató?		
	Igen (1 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
	Vélemény	
A szolgáltatási és tájékoztatási eszközök elhelyezése, állapota, információ a használatáról összesen: 15 pont		Összesen:.....pont

5. INTERNETHEZ, SZÁMÍTÓGÉPES INFORMÁCIÓFORRÁSOKHOZ ÉS AZ ADATBÁZISOKHOZ VALÓ HOZZÁFÉRÉS

5.1 Az internethez, az adatbázisok és számítógépes információforrások lekérdezéséhez biztosított számítógépek elhelyezése megfelelő?

	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

5.2 Készült tájékoztató a használat szabályairól?

	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

5.3 A tájékoztató naprakész, jól olvasható, tiszta?

	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

5.4 A könyvtárosok ismerik az interneten elérhető legfontosabb adatbázisok, információforrások és katalógusok használatát?

	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

5.5 Szerepel a használati szabályzatban, hogy a használóknak segítséget nyújtanak az internet, az adatbázisok és a számítógépes információforrások használatához?

	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

5.6 Igény esetén vállalják az internet, az adatbázisok és a számítógépes információforrások használatának tanfolyami oktatását?		
	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
5.7 A könyvtár honlapja?		
saját fejlesztésű és fenntartású	4 pont <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
saját fejlesztésű és nem saját fenntartású	3 pont <input type="checkbox"/>	
könyvtári információk a település honlapján	2 pont <input type="checkbox"/>	
Vélemény		
5.8 A honlap egyszerűen használható, jól áttekinthető és elegendő aktuális információt tartalmaz?		
	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		
Internethez és adatbázisokhoz való hozzáférés összesen: 23 pont		Összesen:.....pont

6. HÁTRÁNYOS HELYZETŰEK KÖNYVTÁRHASZNÁLATA

6.1 Akadálymentes az épületbe történő bejutás?

	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

6.2 A berendezéseket, kiszolgáló helyiségeket a hátrányos helyzetűek is tudják használni?

	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

6.3 A könyvvállványokat, katalógusokat, számítógépeket a hátrányos helyzetűek is meg tudják közelíteni és használni?

	Igen (3 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
Vélemény		

6.4 A hátrányos helyzetűek könyvtári ellátásához rendelkezésre áll dokumentum és/vagy eszközállomány, illetve szolgáltatás?

vakok,	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	Elért:..... pont
gyengénlátók	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
siketek,	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
halláskárosultak	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
tolószékhez kötöttek	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
házhöz kötöttek	Igen (2 pont) <input type="checkbox"/> Nem (0 pont) <input type="checkbox"/>	
Vélemény		

Hátrányos helyzetűek könyvtárhasználata
összesen: 17 pont

Összesen:.....pont

VÉGSŐ ÖSSZESÍTÉS

A kérdőíven elért összesen:pont

Általános Vélemény a könyvtárról:

Általános javaslatok:

OSZK
Országos Széchényi Könyvtár

Útmutató

A könyvtári kérdőív kitöltéséhez

Egy-egy kérdésnél az igen válaszra kevesebb pontot is adhat, de ebben az esetben a véleménynél kötelezően fejtse ki, hogy miért tette (pl. vannak ugyan eligazító táblák, de azok nem egységesek, stb.).

Az útmutatóban kérdésenként adunk javaslatot a válaszok eldöntéséhez, ezért kérjük, hogy azt minden alkalommal olvassák el.

1. Külső és belső körülmények

1.1 A könyvtár külső megjelenését tisztának tartja?

Nézze meg kívülről a könyvtárat és állapítsa meg az ablakok, ajtók, stb. állapotát. Amennyiben a könyvtár egy intézményen belül van, az intézményre vonatkozóan írja le véleményét.

1.2 A könyvtár nyitvatartási ideje pontosan, jól olvashatóan és naprakészen van feltüntetve?

Vizsgálja meg, hogy mindig jól látható a nyitva tartás ideje, és valóban tükrözi-e az aznapi vagy másnapi ajánlatot? Természetesen az állandó nyitva tartásról szóló táblát is értékelni kell.

1.3 A könyvtár belső terei tiszták és gondozottak?

Ennél a kérdésnél mind a szolgáltatási terek, mind a mellékhelyiségek tisztaságát vizsgálja meg.

1.4 A könyvtáron belül lévő feliratok, eligazító táblák jól láthatók, naprakészek és egységes megjelenésűek?

Vizsgálja meg, hogy a könyvtáron belüli feliratok, eligazító táblák jól látható helyen vannak-e, megfelelő nagyságú betűkkel készültek-e, illetve egységes megjelenésűek színeikben, betűtípusaikban.

1.5 A szolgáltatási helyek bútorzata biztonságos és tiszta?

Vizsgálja meg, hogy a szolgáltatási terek bútorzata biztonságosan használható és állapota tiszta? Nem a legmodernebb bútorzat a fontos, hanem a biztonság és a tisztaság.

1.6 A berendezések célszerűek, kényelmesek?

Ennél a kérdésnél a célszerűséget és a kényelmet kell megvizsgálni, különös tekintettel az olvasóterem és a gyermekrészig bitoraira.

1.7 Megfelelőnek találja a személyzet viselkedését és megjelenését (beleértve a kitűző viselését is)?

A munkatársak hogyan viselkednek a használókkal, velük törődnek vagy egymással beszélgetnek, telefonálnak? Öltözkük a helyzethez illő és ápol, tiszta? Amennyiben nincs kitűzőjük, viselnek-e valamilyen más megkülönböztető jelet (pl. egyenruha, sál, stb.)?

2. Az állomány elhelyezése, állapota, megfelelősége, információ a használatáról

2.1 Célszerű és könnyen megközelíthető az egyes állományrészek elhelyezése a használatnak megfelelően?

Vizsgálja meg az egyes állományrészek elhelyezését a használat szempontjából. Amennyiben a felsoroltak közül valamelyik nem található a könyvtárban, de más igen, minősítse azt és írja be a kihúzott állományrész helyére. Az a fontos, hogy lehetőleg 5 állományrészt vizsgáljon meg. Ha nincs ennyi állományrész az adott könyvtárban, véleményénél jelezze.

2.2 Rendezettnak tartja a szabadpolcokon elhelyezett állományt?

Válassza ki a megvizsgálandó állományrészt. A kísérleti fázisban célszerű a könyvállományt választani. A megvizsgálandó állomány nagysága függ a szabadpolcos állomány nagyságától. Nézze meg jó, elfogadható, vagy rossz helyen találhatók-e dokumentumok a szabadpolcokon. Ezek után, a kapott értékeket figyelembe véve, a táblázat alapján állapítsa meg az elért pontot.

2.3 Megfelelőnek tartja a dokumentumok állapotát?

Lehetőleg olyan dokumentumokat válasszon ki az adott állományrészből, amelyeket az előző 2 évben gyakran kölcsönöztek vagy helyben használtak. Egy ritkán vagy sohasem használt dokumentum biztosan jó állapotban lesz. A kísérleti fázisban célszerű a szabadpolcos könyvállományt megvizsgálni. Rossznak számít a szakadt, széteső, rongyos és piszkos dokumentum. Átlagos, ha az állapota ugyan nem tökéletes, de nem éri el a rossznál felsorolt egyik állapotot sem.

Határozza meg a kiválasztott dokumentum állapotát, és a kapott értékek figyelembevételével, a táblázat alapján állapítsa meg az elért pontot.

2.4 A dokumentumok jelölése jól látható és egységes?

A jó megtalálhatóságot biztosító egységes és megfelelő nagyságú, jól látható betűvel és számmal ellátott jelöléseket kell vizsgálni az egyes dokumentumokon.

2.5 Elegendő természetes fény vagy mesterséges megvilágítás esik a polcokra?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

2.6 Van-e dezideráta katalógus vagy előjegyzései nyilvántartás?

Nézze meg, hogy a dezideráta vagy az előjegyzési nyilvántartás hány dokumentumot tartalmaz. Ha nincs egyik sem, az adott könyvtár nem sokat foglalkozik a használói igényekkel.

3. Az állományt feltáró eszközök

3.1 A legutóbbi beszerzéskor beérkezett dokumentumok az adott katalógusban (hagyományos vagy gépi) megtalálhatók?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

3.2 Az adott katalógusok (hagyományos vagy gépi) jól megközelíthetők, kényelmesen használhatók és karbantartottak?

Vizsgálja meg, hogy az adott (hagyományos vagy gépi) katalógusok hogyan vannak elhelyezve, használatuk az olvasó számára kényelmes-e. Cédula-katalógus esetén fűjön bele a katalógusfiókba!

3.3 Van-e részletes, informatív tájékoztató az adott katalógusok (gépi vagy hagyományos) használatáról?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

3.4 Az adott katalógusok (gépi vagy hagyományos) feliratozása és/vagy a katalóguscédulák egységesek és jól olvashatók?

Ennél a kérdésnél a katalógusok külső és belső feliratozását kell figyelembe venni. Jól el lehet-e igazodni a katalógusokon kívülről, a katalóguscédulákon egyértelműen vannak-e feltüntetve az adatok és megfelelően olvashatók-e? A számítógépes katalógus használata az olvasó számára egyértelmű?

4. Szolgáltatási és tájékoztatási eszközök elhelyezése, állapota, információ a használatáról

4.1 A számítógépek jól megközelíthetők, kényelmesen használhatók, és célbútorokon vannak elhelyezve?

Vizsgálja meg, hogy az OPAC és az adatbázisok lekérdezéséhez használható számítógépek megfelelően vannak-e elhelyezve, illetve célbútorokon.

4.2 A számítógépek tiszták, gondozottak?

A kérdés megválaszolása egyértelmű, nézzék meg a képernyő és a klaviatúra tisztaságát!

4.3 Megfelelőnek tartja a használóknak biztosított számítógépek mennyiségét?

Vizsgálja meg, hányan veszik igénybe a lekérdező gépeket, várakoznak sokan használatukra?

4.4 A számítógépek használatáról készült tájékoztató?

A kérdés megválaszolása egyértelműen az OPAC és az adatbázisok lekérdezéséhez használatos gépekre vonatkozik.

4.5 A másológép(ek) jól megközelíthetők?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

4.6 A másológép(ek) tiszták, karbantartottak?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

4.7 Amennyiben a használók önállóan használják a másológépeket, használatukról készült tájékoztató?

Ennél a kérdésnél a használók által kártyával, vagy pénzbedobással használt másológépek használatáról készült tájékoztatót nézze meg. Amennyiben a személyzet végzi a másolást, a válasz igen, mert a tájékoztatóra nincs szükség.

4.8 A kiválasztott eszköz jól megközelíthető és kényelmesen használható?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

4.9 A kiválasztott eszköz tiszta, gondozott?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

4.10 A kiválasztott eszköz használatáról készült tájékoztató?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

5. Internethez, a számítógépes információforrásokhoz és az adatbázisokhoz való hozzáférés

5.1 Az internethez, a számítógépes információforrásokhoz és adatbázisok lekérdezéséhez biztosított számítógépek elhelyezése megfelelő?

Vizsgálja meg, hogy a lekérdezőgépek könnyen megközelíthetők, és elhelyezésük nem zavarja-e a többi szolgáltatást igénybevevőket.

5.2 Készült tájékoztató a használat szabályairól?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

5.3 A tájékoztató naprakész, jól olvasható, tiszta?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

5.4 A könyvtárosok ismerik az interneten elérhető legfontosabb információforrások, adatbázisok és katalógusok használatát?

Kérdezzen rá a legfontosabb adatbázisok használatára a könyvtárosok körében. Ilyenek pl. – megyei könyvtár katalógusa, OSZK, MEK, Neumann-ház, Ebsco, CD-jogtár, stb. Előzetesen válasszon ki öt adatbázist, amelyeket a könyvtár feladatait és használóit tekintve ismerniük kell. Nézze meg azt is, hogy ezek ikonja megjelenik-e a képernyőn?

5.5 Szerepel a használati szabályzatban, hogy a használóknak segítséget nyújtanak az internet, a számítógépes információforrások és az adatbázisok használatához?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

5.6 Igény esetén vállalják az internet, a számítógépes információforrások és az adatbázisok használatának tanfolyami oktatását?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

5.7 Van a könyvtárnak honlapja?

Az első kérdés arra vonatkozik, hogy a honlap saját szerverükről érhető el, és saját maguk, vagy a rendszergazdájuk kezeli.

A második kérdés arra vonatkozik, hogy van ugyan saját honlapjuk, de külső szerverről érhető el, szakmai anyagokat a könyvtár ad, de a fenntartást a szolgáltató végzi el.

A harmadik kérdésre a válasz egyértelmű.

5.8 A honlap egyszerűen használható, jól áttekinthető és elegendő aktuális információt tartalmaz?

Nézze meg (ha erre van mód), hogy mikor frissítették utoljára a honlapot.

Ha csak a település honlapján szerepel a könyvtár, azt kell megnézni, hogy elegendő és naprakész információ van-e a könyvtárról, illetve könnyen megtalálható-e a honlapon.

6 Hátrányos helyzetűek könyvtárhasználata

6.1 Akadálymentes az épületbe történő bejutás?

Nézze meg, hogy van-e rámpa és önműködően nyíló ajtó.

6.2 A berendezéseket, kiszolgáló helyiségeket a hátrányos helyzetűek is tudják használni?

A kérdés megválaszolása egyértelmű.

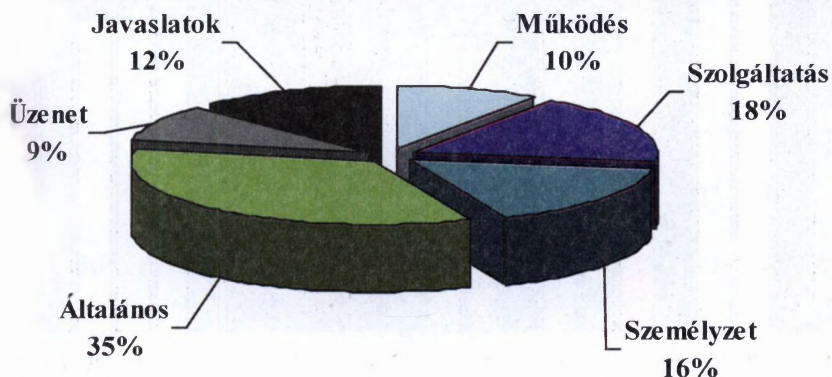
6.3 A könyvvállványokat, katalógusokat, számítógépeket a hátrányos helyzetűek is meg tudják közelíteni és használni?

Amennyiben a fenti feltételek közül valamelyik nem valósul meg, de emberi segítséget kapnak, a válasz igen lehet.

6.4 A hátrányos helyzetűek könyvtári ellátásához rendelkezésre áll dokumentum és/vagy eszközállomány, illetve szolgáltatás?

A házhoz kötöttek esetében azt kell megvizsgálni, hogy valamilyen módon eljuttatják-e hozzájuk a dokumentumokat.

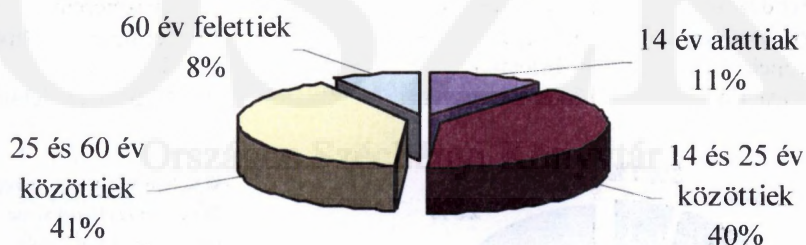
2. sz. melléklet



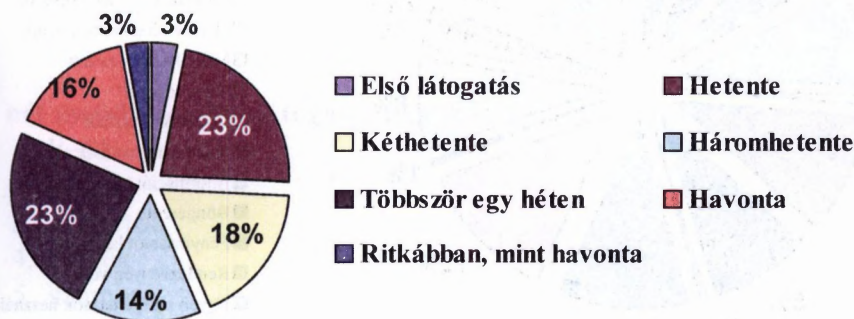
A Katona József Könyvtár vendégkönyvi beírásainak megoszlása

3. sz. melléklet

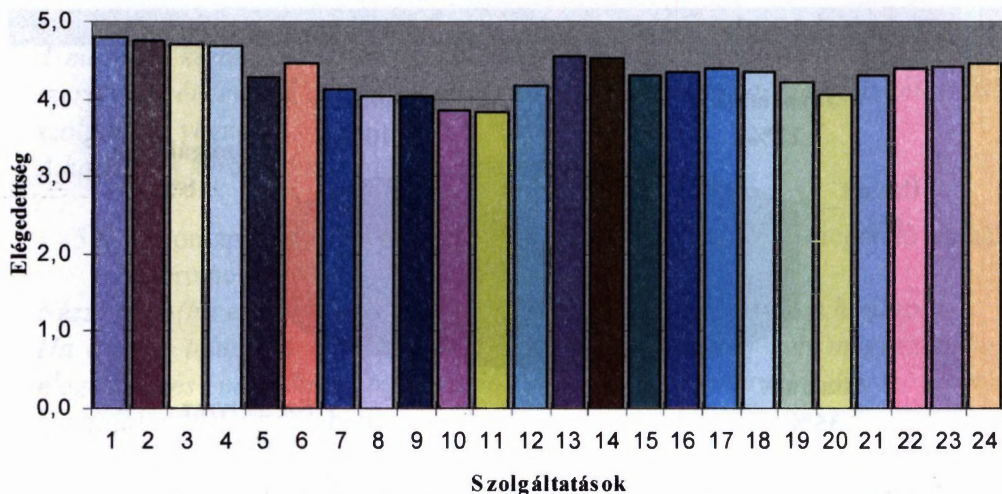
A 2004. évi könyvtárhasználók elégedettségi vizsgálatának adatai



A mintában résztvevők korosztály szerinti megoszlása

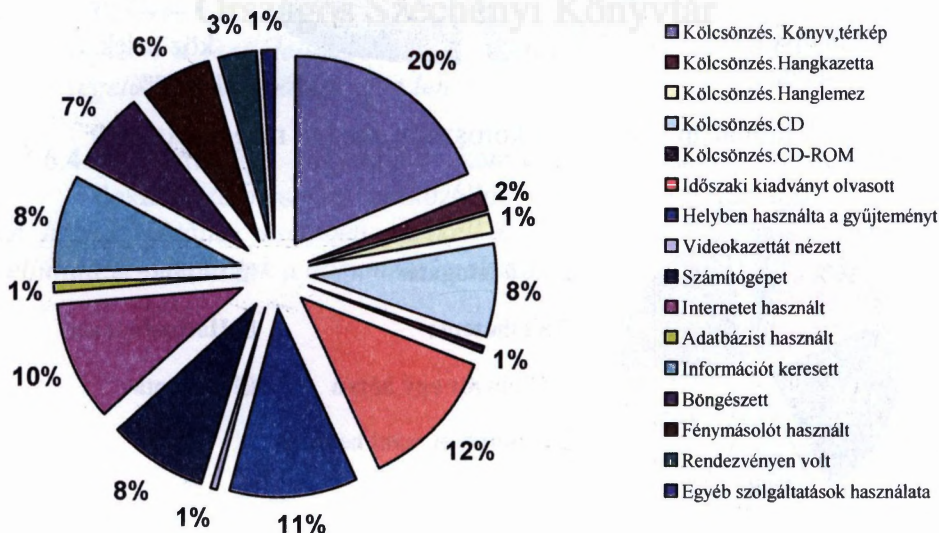


Látogatások átlagos gyakorisága



Elégedettségi mutató az intézmény szolgáltatásairól

- | | | |
|------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Külső állapot | 10. Könyvek (száma, minősége) | 18. Általános tájékoztatás |
| 2. Belső állapot | 11. Egyéb dokumentumok (száma, minősége) | 19. Európa gyűjtemény |
| 3. Akadálymentes bejutás | 12. Várakozási idő | 20. Zenei szolgáltatás |
| 4. Akadálymentes közlekedés | 13. Könyvtárosok segítőkészsége | 21. Helyismereti gyűjtemény |
| 5. Jelek és eligazító táblák | 14. Kölcsönzés | 22. Társadalom – Tudomány olvasóterem |
| 6. Terek elrendezése | 15. Magazinolvasó | 23. Természet – Művészet olvasóterem |
| 7. Ülőhelyek, asztalok | 16. Infotéka | 24. Általános vélemény |
| 8. Számítógépek | 17. Gyermekvilág | |
| 9. Nyitvatartási idő | | |



Elégedettségi mutató az intézmény szolgáltatásairól

Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat Katona József Megyei Könyvtára
6000 Kecskemét, Piaristák tere 8. Tel.: 06/76/500-550; Fax: 06/76/500-570
e-mail: kjmk@kjmk.hu; www.kjmk.hu

Kitöltés dátuma:

Sorszám

A könyvtárhasználati szokások és az elégedettség vizsgálata

KÉRDŐÍV

A válaszadás önkéntes és anonim

Kedves Látogató!

Kérjük, hogy **látogatása végén** válaszoljon kérdéseinkre, és a **kitöltött kérdőívet adja át kollégáknak!** Köszönjük, hogy véleményével segíti szolgáltatásaink fejlesztését.

1. Milyen gyakran jár a Katona József Könyvtárba?

(Karikázza be a megfelelő válasz sorszámát!)

1. naponta
2. hetente többször
3. hetente egyszer
4. kéthetente egyszer
5. havonta egyszer
6. ennél ritkábban
7. rendszertelenül

2. A hét melyik napján látogatja leginkább ezt a könyvtárat?

1. kedd
2. szerda
3. csütörtök
4. péntek
5. szombat

3. A nyitvatartási idő melyik időszakában keresi fel leggyakrabban a könyvtárat?

1. 10-12 óra között
2. 12-14 óra között
3. 14-16 óra között
4. 16 óra után

4. Egy látogatás alkalmával jellemzően mennyi időt tölt itt?

1. max. 30 percet
2. 30 perc és 1 óra között
3. 1-2 óra között
4. 2-3 óra között
5. 3 óránál többet

5. Elégedett-e a könyvtár nyitvatartási idejével?

☐ igen ☐ nem

6. Érvényes olvasójeggyel rendelkező tagja-e a Katona József Könyvtárnak?

☐ igen ☐ nem

Országos Széchényi Könyvtár

7. Ha nem tagja a Katona József Könyvtárnak, mi az oka? (Írja le!):

8. A Katona József Könyvtárat

1. egyedül, vagy 2. csoportosan (2 fő vagy több) látogatja?
(Karikázza be a megfelelő válasz sorszámát!)

9. Ha csoportosan:

1. iskolai, 2. baráti, 3. családi, 4. munkatársi, 5. egyéb csoport:
(Nevezze meg!):

10. Használja a Katona József Könyvtár fiókkönyvtárait?

(Többet is megjelölhet.)

1. Széchenyivárosi 2. Műkertvárosi 3. Hetényegyházi 4. Egyéb (Írja le!):

11. Tagja-e más könyvtárnak?

☐ igen ☐ nem

12. Ha igen, milyen könyvtár szolgáltatásait használja még?

(Több válasz is lehetséges) (Karikázza be a megfelelő válasz sorszámát!)

1. Más kecskeméti könyvtár? A könyvtár neve:
2. Másik település nyilvános könyvtárát
3. Iskolai könyvtár (általános iskola, közép fokú iskola)
4. Felsőoktatási könyvtár (egyetemi, főiskolai)
5. Szakkönyvtár (országos, intézeti, vállalati)
6. Nemzeti könyvtár (Országos Széchenyi Könyvtár)
7. Egyéb nyilvános könyvtár (pl. egyházi)

13. Milyen céllal és milyen gyakran használja a Katona József Könyvtárat

(Soranként jelöljön egyet X-el!)

Cél, tevékenység	Mindig	Gyakran	Néha	Sohasem
1. Tanuláshoz				
2. Munkavégzéshez				
3. Szórakozáshoz, kikapcsolódáshoz, hobbihoz				
4. Egyéb tevékenységhez <i>(Nevezze meg!)</i>				

14. Igényeinek megfelel-e a könyvtár gyűjteménye?

☐ igen ☐ nem

15. Ha nem, mi az, amit rendszeresen keres, és nem találja meg?

(Válaszát ide írja!)

16. Melyik szolgáltatást, milyen gyakran használja a Katona József Könyvtárban?

(Minden szolgáltatásnál egyet jelöljön!)

Szolgáltatások	Rendszeresen	Alkalmanként	Sohasem
1. Kölcsönzés			
Könyvtárközi kölcsönzés (Más könyvtártól kért dokumentum)			
2. Előjegyzés kölcsönzésre			
3. Internethasználat			
4. Számítógépes adatbázisok használata			
5. Szövegszerkesztő és egyéb office programok használata			
6. Elektronikus katalógus			
7. Magazinok, újságok olvasása a földszinti Magazinolvasóban			
8. Helyben olvasás az I. emeleti kölcsönzési terekben			
9. Helyben olvasás az olvasótermekben (II. emelet)			
10. Videofilm helyben nézése			
11. Helyismereti gyűjtemény használata			
12. Zene-, hangoskönyv-, egyéb hangzó mű, vagy rádióhallgatás (II. emelet)			
13. Fénymásolás			
14. Nyomtatás			
15. Szkennelés			
16. Mentés különböző adathordozókra			
17. Kötészeti szolgáltatások (laminálás, kötés, fűzés stb.)			
18. Kávézó szolgáltatása			

17. Értékelje egy 5 fokozatú skálán a Katona József Könyvtár következő szolgáltatásait.

(Karikázza be az adott értéket! Minősítés 1= elégtelen, 2=gyenge, 3=közepes, 4=jó, 5=kiváló.)

Szolgáltatások	Nincs tapasztalata	Értékek				
1. A kölcsönzés határideje		1	2	3	4	5
2. Az egyszerre kikölcsönözhető dokumentumok száma		1	2	3	4	5
3. Előjegyzés szolgáltatás eredményessége		1	2	3	4	5
4. Internethez való hozzáférés lehetősége az Infotékában		1	2	3	4	5
5. Internethez való hozzáférés lehetősége az I. emeleten		1	2	3	4	5
6. Szövegszerkesztő és egyéb office programokhoz való hozzáférés lehetősége		1	2	3	4	5
7. Számítógépes adatbázisokhoz való hozzáférés lehetősége		1	2	3	4	5
8. A könyvtárosok segítőkészsége		1	2	3	4	5
9. A könyvtár elektronikus katalógusának (olib) használhatósága		1	2	3	4	5
10. A fénymásolás lehetősége		1	2	3	4	5
11. A nyomtatás lehetősége		1	2	3	4	5
12. A szkennelés lehetősége		1	2	3	4	5
13. Mentés lehetősége különböző adathordozókra		1	2	3	4	5
14. A kötészeti szolgáltatások minősége (laminálás, kötés, fűzés stb.)		1	2	3	4	5
15. A Könyvtári Kávézó kínálata		1	2	3	4	5

18. Milyen közösségi szolgáltatásokat, milyen gyakran vesz igénybe a Katona József Könyvtárban? (Válaszát jelölje meg egy X-el)

Szolgáltatások megnevezése	Rendszeresen	Alkalmanként	Soha
1. Találkozás barátokkal, ismerősökkel			
2. Könyvtári tanfolyam önképzésre			
3. Tanulás közös felkészüléssel, korrepetálással			
4. Találkozóhely személyes ügyintézéséhez			
5. Rendszeres beszélgetés a könyvtárossal			
6. Családi program			
7. Egyéb (Írja le!)			

19. Miért és milyen gyakorisággal látogatja Katona József Könyvtár honlapját? (Válaszát jelölje meg egy X-el)

Szolgáltatások megnevezése	Rendszeresen	Alkalmanként	Soha
1. Általános információ a könyvtárról			
2. Szolgáltatásaink információi			
3. Elektronikus katalógus			
4. Programajánló, aktuális események			
5. Előjegyzés kölcsönzésre			
6. Kölcsönzés hosszabbítása			
7. Europe Direct Bács-Kiskun Megyei Európai Információs Pont információi			
8. Felnőttképzési tevékenységünk információi (tanfolyamok, INFOSULI stb.)			
9. Gyűjteményi ajánlók			
10. Interaktív játékok			
11. Kapcsolatfelvétel a könyvtárral, könyvtárossal			
12. Könyvtári ABC gyerekeknek			
13. Linkgyűjtemény			
14. Egyéb (Írja le!):			

20. Megtalálja-e segítség nélkül a keresett művet?

☐ igen ☐ nem

21. Ha nem, kéri-e és milyen gyakorisággal a könyvtáros segítségét a mű megtalálásához? *(Karikázza be a megfelelő válasz sorszámát!)*

1. Mindig
2. Gyakran
3. Néha
4. Sohasem

22. Megtalálja-e segítség nélkül a keresett adatot (információt) egy adott műben vagy internetes felületen?

☐ igen ☐ nem

23. Ha nem, kéri-e és milyen gyakorisággal a könyvtáros segítségét egy adat (információ) megtalálásához?

(Karikázza be a megfelelő válasz sorszámát!)

1. Mindig
2. Gyakran
3. Néha
4. Sohasem

24. Látogatja-e programjainkat?

☐ igen ☐ nem

25. Ha igen, milyen programokat és milyen gyakorisággal?

(Soranként egyet jelöljön X-el!)

Programok	Mindig	Gyakran	Néha	Sohasem
1. Európai uniós programok				
2. Találkozások írókkal, könyvbemutatók				
3. Ismeretterjesztő előadások. Pl. Idősek Akadémiája, Születés Hete stb.				
4. Gyűjteményi kiállítások. Pl. Helyismereti gyűjtemény időszaki kiállításai				
5. Játékos vetélkedők: Pl. Könyves vásárnap, Nyomkereső játék, Internet Fiesta játéakai stb.				
6. Családi programok a Gyermekvilágban; Baba – mama foglalkozások				
7. Gyermekvilág műveltségi játéakai: Pl. Faliújságok játéakai; Meseország találkozói; Táltospróba; stb.				
8. Elektronikus ügyintézészt segítő szolgáltatás. Pl. Adóbevallás segítése				
9. Egészségügyi nap. Pl. Cukorbetegség szűrése előadással, étkezési tanáccsal				
10. Egyéb (Írja le!):				

26. Az alábbi szolgáltatások közül melyekre tartana igényt a jövőben?

(Válaszát jelölje meg egy X-el)

Szolgáltatás	
1. A könyvtár- és katalógushasználat tanulása	
2. A számítógépezés, internetes információkeresés tanulása	
3. DVD-film kölcsönzése	
4. Helyi események, évfordulók közösségi oldala a könyvtár honlapján	
5. Internet elérhetőség a könyvtár minden pontján (vezeték nélküli mikrohullámú kommunikáció: wifi)	
6. Könyvtári fórum a honlapon az olvasmány, zenei, filmélményekről	
7. Könyvtári Hírlevél (e-mail értesítés az új gyarapodásról, programokról)	
8. Olvasóköri, klubok tevékenysége	
9. További egyéb: (Írja le!)	

27. Elégedetten távozik a Katona József Könyvtárból?

(Karikázza be a megfelelő válasz sorszámát!)

1. Mindig
2. Gyakran
3. Néha
4. Sohasem

28. Szeretne-e javasolni valamilyen változtatást a könyvtárban, a szolgáltatásokban? (Írja le!)

29. Ha a könyvtár támogatásai csökkennének, elsődlegesen mire fordítaná a megmaradó forrásokat?

(Rangsorolja a területeket. Az elsődleges 1-től – 8-ig)

Terület megnevezése	Rangsor
A könyvtár épületének, belső és külső állagának megóvása	
A könyvtár gyűjteményének fejlesztése	
Az egyéni tanulást segítő szolgáltatások kialakítása (felnőttképzés)	
A könyvtár számítástechnikai eszközeinek fejlesztése	
További elektronikus szolgáltatáshoz – adatbázisok, térítéses honlapok – hozzáférése	
Közösségi szolgáltatások: aktív időskor segítése, családi hétvégék, gyerekek, fiatalok iskolán kívüli programjai	
Esélyegyenlőség növelése: egészségükben károsodottak könyvtári szolgáltatásai, Otthon Könyvtár	
A szakképzett személyzet megtartása	

Személyi rész (Karikázza be a megfelelő válasz sorszámát!)

30. Neme 1. Férfi 2. Nő

31. Életkora (Írja be!) ☐☐

32. Legmagasabb iskolai végzettsége:

1. kevesebb mint 8 általános
2. 8 általános
3. szakiskola, szakmunkásképző
4. szakközépiskolai bizonyítvány, érettségi, technikum
5. gimnáziumi bizonyítvány, érettségi
6. főiskola
7. egyetem
8. tudományos fokozat PHD

33. Milyen a foglalkoztatottsága?

1. dolgozik főállásban napi 8 órában vagy részmunkaidőben
2. dolgozik, nyugdíja mellett
3. nyugdíjas
4. tanuló (nappali tagozaton)
5. GYES-en, GYED-en lévő
6. munkanélküli
7. háztartásbeli
8. egyéb:

34. Jelölje a sorszám bekarikázásával, mindazt, ami Önre jellemző:

1. tanul munka mellett (esti, levelező, távoktatás, egyéb képzés)
2. vállalkozó
3. alkalmazott
4. közalkalmazott
5. köztisztviselő
6. tartósan beteg, rokkant

35. Jelölje a sorszám bekarikázásával, ha nehézségei vannak a könyvtár használatában.

1. Látási 2. Hallási 3. Mozgási 4. Tanulási 5. Egyéb problémái vannak
(Írja le):

36. Milyen településen él?

- 1. megyeszékhely
- 2. város
- 3. község
- 4. tanya

37. Rendelkezik-e saját számítógéppel?

☐ igen ☐ nem

38. Ha igen, van-e otthonában internet elérhetőség?

☐ igen ☐ nem

39. Munkahelyén, iskolában használhatja az internetet?

☐ igen ☐ nem

Segítő közreműködését köszönjük!

IRODALOM

ASCHROFT, Linda: Mystery Shopping: improving services in Liverpool libraries. In: Feature 2006. 5(4) April.

Balanced Scorecard

<http://www.benchmarking.hu/teljesitmeny-mgmt/>

BAWDEN, David: How real is the Google Generation? NAPLE Conference, Vilnius, Oct. 2008.

BEARDS, Simon: Mystery Shopping: improving enquiry techniques. In. Feature 2006. 5(4) April.

Benchmarking: <http://www.benchmarking.hu/benchmarking/>

Benchmarking, evaluation and strategic management in the public sector – Paris OECD, 1997.

CEYNOVA, Klaus-Covers, Nandre: Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt an Main, Vittori Klostermann, 2002.

Charter Mark External Assessment Scoring System

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/criteria/scoring.asp>

Charter Mark Standard. London, Cabinet Office, 2004.

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/downloads/pdf/>

Charter Mark Standard

Latest news on the new standard for customer service

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/news/070208.asp>

CRAWFORD, John: Evaluation of library and information services. London, 1996.

DAVIES, Eric: What gets measured, gets managed: statistics and performance indicators for evidence based management In: Journal of Librarianship and Information Science, 2002 34(3) Sept.

ESZENYINÉ BORBÉLY Mária: Automatizált könyvtári rendszerek minőségi vizsgálata. Doktori (PhD) értekezés. Készült a Debreceni Egyetem Természettudományi Karán. Debrecen 2002. pp. 97,98,102.

<http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2473/78508/4/ertekezes.pdf>

- Az EU Általános Értékelési Keretrendszeréről. Ford.: Várkonyi Gábor. In: Minőség és megbízhatóság. 2002. 2. sz.
- HERMAN, Peter-NITECKI, Danuta A.: Service quality: a concept not fully explored. In: Library Trends Spring 2000.
- HERNON, Peter-WHITMAN, John R. : Delivering satisfaction and service quality: a costumer-based approach for libraries. ALA, Chicago, London, 2001.
- HILLER, Steve: Assessing user needs, satisfaction and library performance at the University of Washington Libraries. In: Library Trends Spring 2001.
- How can UBC Library serve you better? Please tell us!
<http://www.kibrary.ubc.ca/libqual/>
- IFLA/UNESCO Guidelines for Public Libraries
<http://www.ifla.org/VII/s8/news/pg01.htm-8k>
- IFLA/UNESCO Public Librtary Manifesto
www.ifla.org/ipubs.htm
- IFLA Internet Manifesto
www.ifla.org/ipubs.htm
- IFLA Multicultural Library Manifesto
www.ifla.org/ipubs.htm
- IMRE Tamás: Balanced Scorecard: hogyan lehet valóban kiegyensúlyozottá tenni? In: Vezetéstudomány 2004. XXXV. évf. 3. sz.
- ISO/DIS 9000 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. MSZT, Budapest, 2000.
- KALAPÁCS János: Minőségirányítás, minőségtechnikák. Bp. X-Level Kft. 2001.
- KINNELL, Margaret Evans: Quality management and self assessment tools for public libraries. In: Conference Proceedings 66th IFLA Council and General Conference. Jerusalem, Israel, 13-18. August 2000.
- DR. KOCZOR Zoltán: Bevezetés a minőségügybe (A minőségügy gyakorlati kérdései) Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999.
- KOLDING, Erland Nielsen: The Royal Library Copenhagen: Performing measuring and quality evaluation in the royal library. In: SPL, 19. aug. 1996.
- A könyvtári szolgáltatások értékelése a használók szempontjából
<http://www.ki.oszk.hu/kf/2006/2/bognane.html>

- Közkönyvtári szolgálat. Az IFLA/UNESCO fejlesztési irányelvei. The Hague, 2001.
- Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) 2006. évi nemzeti változata
<http://www.meh.hu>
- KRÄMER Tamás-MAGYAR Sándor-NÉMETH László: Minőségbiztosítás, minőség-ellenőrzés. Bp., B+V kiadó, 2001.
- DR. KUN István-DR. SZÁSZ Gábor-DR. ZSIGMOND Gyula: Minőség és megbízhatóság. Bp. Gábor Dénes Főiskola, 2002. v. Bp. LSI Informatikai Oktatóközpont, 2002.
- KYRILLIDON, Martha-PERSSON, Abu Christin: The new library user in Sweden. In: Performance Measurement and Metrics. 2006. Vol.7. No 1.
- LibQUAL+™
<http://www.libqual.org/>
- MAGYARI Ildikó: Kvalitatív kutatási módszerek: Mystery Shopping, Mystery Calling
<http://www.tns-global.hu/kut>
- Management, marketing and promotion of library services. Based on statistics, analyses and evaluation. Ed. Trine Kolderup Flaten. K G Saur, München, 2006, IFLA Publications 120/121.
- OLACH Zoltán: A marketing szemlélete és gyakorlata. LSI Oktatóközpont, Budapest, 1998.
- The Origins/Birth of LibQUAL+
<http://libqual.org/About/Birth/index.cfm>
- PATON, Rob: Managing and measuring social enterprises. London, Sage, 2003.
- POLL, Roswitha-BOEKHORST, Peter: Measuring quality. Performance measurement in libraries. K G Saur, München, 2007, IFLA Publications 127.
- RIBIZSÁN Zoltán-GYÖZŐ Pál: ISO 9001 : 2000 Értelmezés és megvalósítás. Hogyan alkalmazzuk a gyakorlatban? IMSVS, Budapest, 2001.
- RUBIN Richard E.: A szervezeti hatékonyság mérése. London, 1995.
- SÁGI Ildikó: Teljesítménymutatók adaptálása a felsőoktatási könyvtárakban. Módszertani ajánlások a Könyvtári Intézet ajánlásaihoz és javaslatok új módszerek bevezetéséhez. Bp. 2004. Kézirat.

School Library Manifesto
www.ifla.org/ipubs.htm

SKALICZKI Judit - ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban.
2. bőv. kiad. Veszprém, VEK-IKSZ, 2003. 199 p.

Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben: Ajánlás a könyvtári
teljesítménymutatók alkalmazására. Bp. OSZK Könyvtári Intézet, 2003. 35 p.

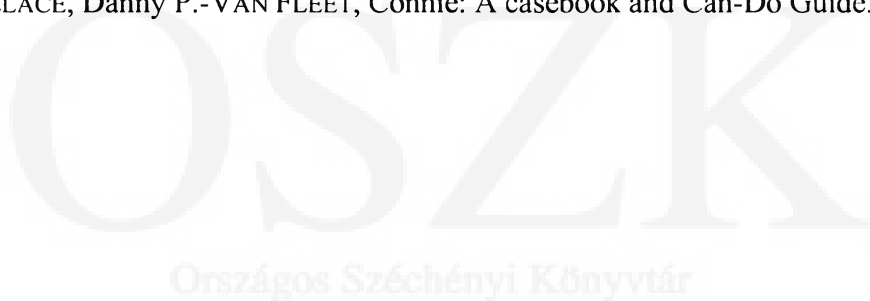
DR. TURCSÁNYI Károly-DR. MOLNÁR Mihály: Minőség, minőségirányítás –
új megközelítésben.
<http://www.zmne.hu/tanszekek/kvt/digitgy/20022/vszt/turcsany.html>

VERESS Gábor: A minőségügy alapjai. MK-MMT, Budapest, 1999.

VERES Zoltán: Szolgáltatásmarketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

WALLACE, Danny P.-VAN FLEET, Connie: Library evaluation. Englewood,
2001.

WALLACE, Danny P.-VAN FLEET, Connie: A casebook and Can-Do Guide. 2001.





dr. SKALICZKI Judit

főosztályvezető-helyettes

Oktatási és Kulturális Minisztérium

Könyvtári Osztály

E-mail: judit.skaliczki@okm.gov.hu



ZALAINÉ dr. KOVÁCS Éva

igazgató

Budapesti Corvinus Egyetem

Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár

E-mail: eva.zalai-kovacs@uni-corvinus.hu

A szerzők a könyvtári minőségmenedzsmenttel többretűen több területen is foglalkoznak.

Hazai projekt menedzserei voltak a magyar és a brit kormány pályázatán díjat nyert „Stratégiai tervezés - teljesítménymérés, teljes körű minőségirányítás” c. pályázatnak. A három éves projekt során (1996-99) a kecskeméti Katona József Könyvtár munkatársait előadások és szemináriumok formájában készítették fel – az angol kollégák útmutatási alapján – a minőségmenedzsment elméleti és gyakorlati kérdéseinek megvalósítására – és ezen keresztül a projekt céljainak elérésére. Ezen idő alatt alkalmuk volt Nagy-Britanniában a brit kollégák legkorszerűbb tapasztalataival megismerkedni és több nemzetközi szemináriumon is részt venni.

Számos hazai és nemzetközi konferencián tartottak előadást a minőségmenedzsment kérdéseiről.

1996 óta Kecskeméten a Katona József Könyvtárban – a könyvtár igazgatójának és munkatársainak jelentős és aktív közreműködése mellett – továbbképző tanfolyamok formájában oktatják az ország különböző típusú könyvtáraiból jött könyvtárosokat a minőségmenedzsment elméleti kérdéseire, gyakorlati megvalósítására és könyvtári meghonosítására.

Az adott témakörben a Könyvtári Akkreditációs Bizottság 2001-ben egy általuk kidolgozott 120 órás minőségmenedzsment továbbképző tanfolyamot akkreditált. Ez az akkreditáció (megújult tematikával) 2006-ban meghosszabításra került.

A témakörrel a hazai és külföldi sajtóban számos publikációjuk jelent meg.



RAMHÁB Mária

igazgató

Katona József Könyvtár

E-mail: mramhab@kjm.k.hu

A kecskeméti Katona József Könyvtár

szolgáltatásainak értékeléséről szóló esettanulmány készítője.

