

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári önértékelés, könyvtári minősítés

Bevezető

A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvényben rögzített könyvtárhasználati jog mindenkit megillet, azonban még nem mindenki jut hozzá az egyformán magas színvonalú, korszerű könyvtári szolgáltatásokhoz, a könyvtárakban őrzött dokumentumokhoz és a könyvtár által közvetített információkhoz.

A nyilvános könyvtári alapkövetelmények megfogalmazása és szakfelügyelettel történő számonkérése elindították a könyvtárak működési feltételeinek és szolgáltatásainak a fejlesztését. További nagyarányú fejlesztések kezdődtek a könyvtári európai uniós pályázatokkal. A fejlesztések akkor hasznosulnak igazán a könyvtári szolgáltatásokat igénybe vevők számára, ha a szolgáltatások köre bővül és a minősége javul.

A minőség fejlesztése és a minőségbiztosítás ösztönzése érdekében az oktatási és kulturális miniszter a könyvtárak minősítésére pályázati eljárást, a minősített könyvtárak tevékenységének elismerésére Könyvtári Minőségi Díjat vezet be. A könyvtárak minősítését a 12/2010. (III. 11) OKM rendelet szabályozza. A miniszter évente pályázatot hirdet a Minősített Könyvtár cím odaítélésére. A könyvtárak a Könyvtári Minőségügyi Bizottság által közzétett szakmai szempontok szerint elkészített önértékelés és a pályázatban előírt egyéb dokumentumok benyújtásával pályázhatnak a Minősített Könyvtár cím elnyerésére. A címet elnyerő könyvtár a típusának megfelelő jelző használatával kiállított díszoklevelet kap. A cím használatára az adott könyvtár öt évig jogosult, az öt év eltelte után ismét be lehet nyújtani pályázatot.

A miniszter évente pályázatot ír ki a Minősített Könyvtár címet használó könyvtárak számára a Könyvtári Minőségi Díj elnyerésére, amely díjat évente egy könyvtár kaphatja meg. A Könyvtári Minőségi Díjat a pályázati felhívásban foglalt feltételeket legeredményesebben teljesítő könyvtár nyerheti el. A díj nem vonható vissza, a díjban részesült könyvtár az elismerést az adományozás évének feltüntetésével használhatja.

* * *

A Közös Önértékelési Keretrendszer

Kapcsolódva a Könyvtári Minőségfejlesztés 21 projekthez, könyvtári szakemberekből álló munkabizottság* dolgozta ki azt a mérhető követelményrendszert, amely alapján a könyvtárak értékelését el lehet végezni.

A minőségirányítás módszere, területei és értékelési szempontrendszere az Európai Unió tagállamai által elfogadott Közös Önértékelési Keretrendszer, a Common Assessment Framework (CAF) alapján kerül bevezetésre. A CAF az Európai Minőségügyi Menedzsment Alapítvány (European Foundation for Quality Management - EFQM) által kidolgozott Európai Minőségi Díj modellre épülő keretrendszer, amelynek legfontosabb célkitűzései: a szervezet erős és gyenge pontjainak feltárása, a legfontosabb fejlesztendő területek kijelölése, a továbbfejlődés irányainak meghatározása. A CAF azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítményt a vezetés által működtetett stratégia, a munkatársakkal történő együttműködés, a megfelelő partnerkapcsolatok, az erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodás, valamint a

szabályozott folyamatok segítségével lehet elérni. Az önértékelést alapvetően az adottságok és az elért eredmények mentén vizsgálja, 9 kritériumot és 28 alkritériumot sorolva fel.**

A kilencrészes felépítés azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket figyelembe kell venni bármely szervezeti elemzés során. Az első öt 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, a partnerek, a munkatársak, a társadalom és a kulcsfontosságú teljesítmény terén elért eredményeket mérjük, és a belső mutatókat értékeljük.

Minden kritérium tovább bontható az alkritériumok listájára. Az alkritériumok azokat a fő kérdésköröket határozzák meg, 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, a könyvtár milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott követelményekre.

A kritériumok meghatározása

1. kritérium: vezetés

Egy könyvtár vezetőinek magatartása elősegítheti a célok átláthatóságának és egységességének megteremtését, és olyan környezet kialakítását, amelyben az intézmény és annak munkatársai kiválóan teljesítenek. A vezetők dolgozzák ki az intézmény hosszú távú sikerességéhez szükséges küldetést, jövőképet és értékeket. Oly módon motiválják és támogatják a munkatársaikat, hogy szerepmódként lépnek fel, továbbá olyan magatartási formákat közvetítenek, amelyek összhangban vannak a könyvtár értékrendjével.

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

A vezetők feladata megteremteni az általuk irányított intézmény számára az optimális feltételeket ahhoz, hogy az állandóan változó társadalmi tényezőkhöz igazodjon. Ők maguk is keresik a lehetőségeket az újításra és a korszerűsítésre. A TQM vezetési filozófiája a minőség elérését az intézmény egészének mozgósításával, a teljes munkatársi gárda bevonásával igyekszik elérni, kiemelt figyelmet szentelve a belső és külső partnereknek, tehát a munkatársaknak csakúgy, mint a szolgáltatás felhasználóinak. Mindezt a meglévő adottságok jobb felhasználásával oldja meg, amely a vezetési munka minden mozzanatában tetten érhető.

A könyvtári vezetőknek jellemző módon a rendelkezésükre bocsátott források keretein belül kell működtetni a könyvtárat a hosszú és rövidtávú célok elérése érdekében. Ez néha szükségessé teszi a fenntartó, a könyvtárhasználók és más partnerek igényeinek kiegyensúlyozását, ezért a vezetőknek világosan kell látniuk, kik a partnereik, milyen elvárásaik vannak, és ezeket az elvárásokat hogyan lehet egyensúlyba hozni, világos elkötelezettséget tanúsítva irányukban.

2. kritérium: stratégia és tervezés

Az a módszer, ahogyan egy intézmény hatékonyan kombinálja egymástól függő tevékenységeit, meghatározza általános teljesítményét. A könyvtár világos, partnerközpontú, a közcélokat és az egyéb érdekelték igényeit összhangba hozó stratégián keresztül teljesíti küldetését és valósítja meg jövőképét, amit az erőforrások és a folyamatok kezelésének folyamatos fejlesztésével támogat. A stratégiát tervekké, hosszú távú célkitűzésekké és mérhető célokra fordítják le. A tervezés és a stratégia tükrözi az intézmény viszonyulását a korszerűsítéshez és az innovációhoz.

A minőségfejlesztés kiemelkedően fontos része a stratégiai tervezés, hiszen az határozza meg a könyvtár minőségpolitikáját és a minőségirányítási rendszerét. A stratégiai tervezés egyben a változások menedzselésének és a minőségirányítás meghonosításának az eszköze is. A stratégiai tervezés a dinamikus tervezés eszköze, amelyet meg kell előznie a könyvtári mikro- és makrókörnyezet elemzésének. Cselekvés-, jövő- és változásorientációjú tevékenység, összetett, komplex folyamat, amely rendszerszemléleten alapul. Az innovatív könyvtári menedzsment eszköze.

A tervezés során számba kell venni és egységbe kell hozni az egymással erősen összetartó és az egymást gyengítő, széttartó folyamatokat. Mindez közös erőfeszítésen és közös célkitűzésen alapuló csoportmunka eredménye. A stratégiai tervezés során a könyvtár átfogó céljának (küldetésének) megfelelően fogalmazzuk meg a megvalósítandó célokat és a kulcsfontosságú területeket. Mind a tervet, mind a megvalósítást állandóan értékelni kell, és a változó körülményekhez kell igazítani.

A stratégia és a tervezés részei a PDCA-ciklusnak. A terv alapja, hogy megfogalmazzuk: honnan hová akar eljutni a könyvtár, mi a küldetése, milyen a jövőképe. A megfogalmazott küldetést és jövőképet visszaigazolják-e az elemzések? A stratégiai terv elkészítése arra ad lehetőséget, hogy a külső változásokra figyelve, a saját lehetőségekkel számolva, a pontosan kitűzött jövőkép szem előtt tartásával a könyvtár megvalósítsa küldetését.

A döntő fontosságú sikertényezők meghatározása és a hosszú távú célok kijelölése nagy szerepet játszik abban, hogy az eredmények hatékony utóellenőrzését és mérését végre lehessen hajtani. A célokat olyan módon kell megfogalmazni, hogy különbséget tegyünk az eredmények és a társadalmi hatás között. Az intézményeknek következetesen és kritikus módon kell folyamatos ellenőrzést gyakorolniuk a stratégia és tervezés végrehajtása felett, és azokat, amikor csak szükséges, felülvizsgálni és módosítani kell.

A cselekvési terv a stratégiai terv szerves része, amely megjelenhet együtt a stratégiai tervvel vagy külön. Sok esetben és sok intézményben ma már nem stratégiai terv készül, hanem stratégiai projekt, akár a könyvtár egészére, akár egy-egy feladatnak a megvalósítására. A stratégiai projekt kiemeli néhány területet a "klasszikus" stratégiai tervből és azokra koncentrálnak. A stratégiai terv és a stratégiai projekt akkor megfelelő, jövőbemutató, előrevivő, dinamikus eszköz, ha rugalmasan szolgálja a könyvtár érdekeit.

3. kritérium: emberi erőforrások

Minden szervezetet a munkatársak alkotják, ők az adott intézmény legfontosabb értékei. Az a módszer, ahogyan a munkatársak egymással interakcióba lépnek és kezelik a rendelkezésre álló erőforrásokat, végső fokon eldönti az intézmény sikerességét. A tisztelet, a párbeszéd, a felhatalmazás, a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet biztosítása alapvetően fontos ahhoz, hogy elérjük a munkatársak elkötelezettségét és részvételét a közös célok megvalósításában. A szervezet kezeli, fejleszti és mozgósítja munkatársainak kompetenciáit valamint teljes munkapotenciálját annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és tervezését, valamint folyamatainak hatékony működtetését.

Egy adott intézmény munkatársai akkor teljesítenek maximálisan, ha olyan magas a szervezet iránti elkötelezettség érzése, hogy a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez is hozzásegíti őket. Ehhez szükséges a könyvtáron belül olyan motivációs légkört biztosítani, amely a munkatársak kreativitását a minőségi szolgáltatások előállítására ösztönzi. A versenyképesség egyik alappillére a munkatársi elégedettség, ennek hátterét és működőképességét a tanulás, a tanuló szervezetek kialakításának szükségessége, a tudásmenedzsment rendszerének kialakítása teszi lehetővé.

Ez a kritérium azt értékeli, hogy az adott könyvtár összehangolja-e stratégiai célkitűzéseit emberi erőforrásaival. El kell érni, hogy az emberi erőforrásokat úgy határozza meg, fejlessze

és gondoskodjon róluk, hogy optimális mértékű kihasználtságot és sikert érjen el. Mérlegelni kell az emberi erőforrás-kezelés hatókörének szélesítését mind a könyvtár egésze, mind pedig a munkatársak hasznára. A dolgozókat segíteni kell abban, hogy elérjék teljes munkapotenciáljukat. A munkatársak jó közérzetéről történő gondoskodás az emberi erőforrás-kezelés fontos vetülete. Ezt oly módon lehet véghezvinni, hogy gondoskodunk arról, hogy a munkatársak saját teljesítménycéljaikat a szervezet stratégiai célkitűzéseivel társítsák. Mindezt elősegíti, ha bevonjuk őket a munkaerő-utánpótlással, a képzéssel és a munkatársak jutalmazásával kapcsolatos politikák megalkotásába.

A 3. kritérium rávilágít a vezetőknek és munkatársaknak arra a képességére, hogy a könyvtár fejlesztése érdekében tevékenyen együttműködjenek, lebontva a szervezeti egységek hierarchia szerinti elkülönülését, teret adva az alkotó képességeknek, az innovációnak és a teljesítmény javítására irányuló javaslatoknak. Mindez egyúttal segíti a munkatársak elégedettségének növelését is.

4. kritérium: partnerkapcsolatok és erőforrások

Az a módszer, ahogyan a szervezet tervezi és kezeli kulcsfontosságú partnerkapcsolatait annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és folyamatainak hatékony működtetését. Ebben az értelemben az együttműködés az intézmény megfelelő működésének fontos erőforrása. A partnerkapcsolatok mellett a könyvtáraknak szükségük van a hagyományosabb forrásokra - pl. pénzügyi, technológiai, létesítményforrásokra - annak érdekében, hogy biztosítsák a hatékony működést. Ezeket a forrásokat a könyvtár stratégiájának és legfontosabb folyamatainak támogatása érdekében kell felhasználni. Abban az esetben, ha mindez átlátható módon történik, a partnerek számára biztosított lesz az erőforrások törvényes felhasználásának elszámoltathatósága.

Az egyre komplexebbé váló, állandóan változó társadalmunkban a közszektor intézményeivel szemben követelmény, hogy megfelelően kezeljék a többi szervezettel kialakított kapcsolataikat. E komplexitás másik következménye a könyvtárhasználók mint kulcsfontosságú partnerek igényeivel és elvárásaival szembeni nyitottság.

A partnerközpontúság alapja a partnerek azonosítása, számbavétele: tudnunk kell, kik azok, akiknek a véleményére leginkább adunk, kik a leginkább fontosak számunkra. A könyvtárak közvetlen partnerei azok, akikkel gyakori a kapcsolat, akik a könyvtár működését leginkább meghatározzák, akiknek az igényei leginkább beépülnek a tevékenységi rendszerbe. Közvetlen partnernek tekinthetjük a könyvtár használóit (külső partnerek), valamint a könyvtár munkatársait (belső partnerek). Közvetlen, különös figyelmet igénylő partnernek számít a fenntartó is. Közvetett partnerek azok, akik külső tevékenységükkel határozzák meg a könyvtár működését, akik a szolgáltató rendszeren keresztül fogalmazzák meg az igényüket, amelyeket keretként kell figyelembe venni. Közvetett partnerek például a kulturális tárca, a kiadók, a közintézmények, szakmai szervezetek, egyházak stb.

A közszektor szervezeteinek döntő fontosságú feladata, hogy mérjék az általuk kötelezően nyújtott szolgáltatások hatásosságát és hatékonyságát. Az intézményeknek biztosítani kell, hogy a megfelelő ismeretek és információ kellő időben és könnyen hozzáférhető formátumokban álljanak rendelkezésre, hogy a munkatársak képesek legyenek munkájukat hatékonyan elvégezni. A könyvtáraknak azt is biztosítaniuk kell, hogy a döntően fontos információkat és ismereteket megosszák a kulcsfontosságú partnerekkel és egyéb érdekelttel, azok igényei szerint.

5. kritérium: folyamatok

Az a módszer, ahogyan a szervezet azonosítja, kezeli, javítja és fejleszti kulcsfontosságú folyamatait a szervezeti stratégia és tervezés támogatása érdekében. Az innováció, valamint az

intézménnyel kapcsolatba lépő partnerek számára egyre nagyobb érték létrehozásának szükségessége a két fő hajtóerő a folyamatok fejlesztése terén.

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

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

Ezek a folyamatok különböző természetűek lehetnek. Az alapfolyamatok döntő fontossággal bírnak a szolgáltatások nyújtása szempontjából. A vezetési folyamatok irányítják a szervezetet, a támogató folyamatok pedig a szükséges forrásokat nyújtják. Ezek közül csak a legfontosabbak, az úgynevezett kulcsfolyamatok képezik a CAF-értékelés tárgyát. A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek a partnereink számára a legfontosabbak, és ezeket a szolgáltatásokat mely folyamatok állítják elő. A kiválasztásnál fontos szempont lehet, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek legnagyobb hatással vannak a partnerek által megfogalmazott igényekre, és hogy melyek vannak leginkább szem előtt, melyekkel találkoznak a használók leginkább. Szempont lehet továbbá az is, hogy mely folyamatokban rejlenek a legerősebb javítási lehetőségek, vagyis hol lehet viszonylag kis befektetéssel nagy sikerre szert tenni.

A szolgáltatások megfelelő minőségét megelőzéssel, valamint a kulcsfontosságú folyamatok szisztematikus javításával érhetjük el. A tudatos folyamatjavítás megköveteli, hogy a folyamatot érthető módon körülírjuk, ez általában egy ábra vagy modell segítségével történik. A folyamatábra közhasznú eszköze a folyamatok leírásának, vagyis az ábra a folyamat leegyszerűsített változatát mutatja.

6. kritérium: a szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet elér az általa nyújtott szolgáltatásokkal való partneri elégedettség terén.

A könyvtárak komplex kapcsolatban állnak a társadalommal. Egyes esetekben ez partnerkapcsolatként jellemezhető, különösen akkor, amikor a könyvtárak közvetlen szolgáltatásokat nyújtanak; más esetekben állampolgár-kapcsolatként írható le, amelynek során az intézmény részt vesz annak a környezetnek a formálásában, amelyben működik. Mivel a két eset világosan nem választható el egymástól, ezt a komplex kapcsolatot felhasználói kapcsolatként írjuk le. A felhasználók a könyvtár által nyújtott tevékenységek és szolgáltatások címzettjei vagy kedvezményezettjei. A felhasználók körét meg kell határozni, de nem szükségszerűen kell őket csupán a nyújtott szolgáltatások elsődleges felhasználóinak kategóriájára szűkíteni.

A partneri elégedettségre vonatkozó mérések rendszerint olyan területekre terjednek ki, amelyeket a használói csoportok fontosnak határoznak meg, és annak megállapítására irányulnak, hogy a könyvtár milyen területeken képes javítani saját szolgáltatását.

Minden szervezet számára fontos, hogy közvetlenül mérje a szervezet arculatával, a nyújtott termékekkel és szolgáltatásokkal, a nyitottságával kapcsolatosan a felhasználók elégedettségét, valamint bevonásuk mértékét. A szervezetek jellemző módon a partneri kérdőíveket vagy felméréseket használják az elégedettség szintjének rögzítésére, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatnak, pl. fókuszcsoportokat, a vendégkönyv bejegyzéseit,

a reklamációk elemzéseit. Mindezek alapján értékes információkra tehetünk szert például a szolgáltatásokra, a szervezet arculatára, a munkatársak udvariasságára, segítőkészségére, barátságosságára vonatkozólag.

7. kritérium: a munkatársakkal kapcsolatos eredmények

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

Ez a kritérium a könyvtáron belüli összes munkatárs elégedettségét célozza meg. A legelterjedtebb módszer a munkatársakkal kapcsolatos kérdőíves felmérés, de egyéb eszközöket is alkalmazhatunk, mint pl. a fókuszcsoport, elbeszélgetés a jogviszony megszűnéskor, egyéni értékelések. A munkatársak teljesítményét és a képességeik szintjét is vizsgálhatjuk.

Minden közszektorbeli szervezet számára fontos, hogy közvetlenül rögzítsék a munkatársak eredményeit a szervezetről kialakított kép, a szervezet küldetése, a munkakörnyezet, a szervezet vezetése, a karrierfejlődés, az egyéni képességek fejlesztése és a szervezet által nyújtott szolgáltatások tekintetében. A könyvtáraknak egy sor belső, a munkatársakkal kapcsolatos teljesítményindikátorral kell rendelkezniük, amelyeken keresztül mérhetik azokat az eredményeket, amelyeket a munkatársak általános elégedettsége, a teljesítményük, a képességeik fejlesztése, motivációjuk és a szervezeten belüli bevonódásuk mértéke terén meghatározott célok és elvárások tekintetében értek el.

8. kritérium: társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei

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

Ez magában foglalhatja a könyvtárról kialakított képet az életminőségről, a környezet és globális erőforrások megőrzéséről, valamint az intézmény saját belső hatékonyságának méréséről. Fontos lehet annak kimutatása, hogy a könyvtár mennyiben járul hozzá a fenti társadalmi célkitűzések teljesüléséhez.

A közszféra szervezetei hatással vannak a társadalomra, elsődleges szolgáltatásaik vagy törvényi felhatalmazásuk természetéből adódóan, és ezen alaptervekenységek eredményei hatással vannak a közvetlen és a közvetett partnerekre. A partnerekre gyakorolt azonnali hatások ilyen elemzéseit a felhasználói elégedettség és az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredménykritériumokban kell megjeleníteni.

Ez a kritérium méri a társadalomra gyakorolt szándékolt vagy nem szándékos hatásokat, tehát a könyvtár politikájának globális hatásait elsődleges feladatain, törvényi felhatalmazásán vagy alaptervekenységén túl. E tekintetben az elemzés figyelembe veszi a kitűzött célokból eredő hatásokat, csakúgy, mint a nem szándékolt következményeket és mellékhatásokat, amelyek pozitív és negatív hatással lehetnek a társadalomra.

A mérések tartalmazzák mind a minőségi, mind a mennyiségi mutatókat. Kapcsolatosak lehetnek:

- a gazdasági hatással;
- társadalmi dimenzióval (például fogyasztékkal élő emberek);
- az életminőséggel;
- a környezetre gyakorolt hatással;
- a demokrácia minőségével.

9. kritérium: a szervezet kulcsfontosságú eredményei

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 ér el (belső eredmények).

A kulcsfontosságú teljesítmény eredmények vonatkoznak mindenre, amit a könyvtár alapvető fontosságú, mérhető eredményként fogalmazott meg az intézmény rövid és hosszabb távú

sikere érdekében. Ezek az eredmények képviselik a célok és célkitűzések eléréséhez szükséges politikákat és folyamatokat, a specifikus célokat, amelyek lehetnek egyénileg meghatározottak is. A kulcsfontosságú teljesítmény eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. Külső eredmények: a szolgáltatások hatékonyságának mérése a közvetlen partnerek tekintetében: a könyvtár alaptevékenységével összefüggő céloknak a megvalósulása az eredmények, valamint a hatásosság tekintetében.

2. Belső eredmények: a könyvtár belső működésének mérése: a vezetés, a fejlesztés és a pénzügyi teljesítmény tekintetében (hatékonyság és gazdaságosság). Ezek a mérések az intézményben valószínűleg szorosan kapcsolódnak a stratégia és tervezés, az együttműködés és erőforrások, valamint a folyamatok kritériumokhoz.

Az önértékelés folyamata

Az önértékelés folyamata számos módon megtervezhető és véghezvihető. A szervezet mérete, a szervezeti kultúra, a Teljes körű Minőségirányítási Rendszer (Total Quality Management - TQM) modellekkel való korábbi tapasztalatok segíthetnek eldönteni, hogy mi a legmegfelelőbb módszere az önértékelés lefolytatásának.***

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

1. lépés: döntés az önértékelés tervezési és szervezési módszeréről.

- A szervezettel történő konzultációval világos vezetői döntés biztosítása.
- Az önértékelés körének és módszerének meghatározása.
- Értékelési forma kiválasztása.
- A projektvezető kinevezése.

2. lépés: az önértékelési projekt kommunikációja.

- A kommunikációs terv előkészítése és alkalmazása.
- A személyi állomány önértékelésben való részvételének ösztönzése.
- Kommunikáció valamennyi érdekelttel a különböző szakaszok alatt.

3. lépés: egy vagy több önértékelési csoport létrehozása.

- Döntés az önértékelési csoportok számáról.
- Adott kritériumok figyelembevételével egy, az egész szervezetre nézve minden szempontból reprezentatív önértékelési csoport kialakítása.
- A csoport(ok) moderátorainak kiválasztása.
- Annak eldöntése, hogy a felső vezető tagja legyen-e a csoportnak.

4. lépés: a képzés megszervezése.

- A vezetés tájékoztatása és képzése.
- Az önértékelési csoport tájékoztatása és képzése.
- A projektvezető elérhetővé teszi az összes lényeges dokumentumot.
- A kulcsfontosságú érdekeltek, a nyújtott szolgáltatások és termékek, valamint a kulcsfontosságú folyamatok feltárása.

5. lépés: az önértékelés elkezdése.

- Egyéni értékelés megkezdése.
- Konszenzusos csoportos értékelés megkezdése.
- Értékelés.

6. lépés: az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése.

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

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

8. lépés: az intézkedési terv kommunikációja.

9. lépés: az intézkedési terv alkalmazása.

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

10. lépés: a következő önértékelés megtervezése.

- A fejlesztési intézkedések értékelése új önértékelés segítségével.

Az önértékelés első lépéseként a munkacsoport tagjai önállóan értékelnek minden alkritériumot, az adott fázison belül elért szintnek megfelelően. Az egyéni értékelés után kerítünk sort a konszenzusos döntés meghozatalára. Ez a tevékenység nagy körültekintést igényel, különösen akkor, ha az adott könyvtárban nincs hagyománya a team-jellegű tevékenységeknek. Ebben a munkafázisban kiemelt szerepe van a moderátornak, hiszen az ő feladata annak biztosítása, hogy mindenki véleménye egyenlő súllyal érvényesülhessen. Célszerű teret engedni a különböző nézetek kulturált kifejtésének, egymás meggyőzésének, az asszertív (önérvényesítő) magatartás gyakorlásának.

A munkacsoportnak végül konszenzusra kell jutni minden alkritérium értékelése esetében, amely folyamat semmiképpen nem jelenti pusztán az egyénenként adott pontszámok számtani átlagának kiszámítását. Arra kell törekedni, hogy az összesített eredmény szinergikus módon tükrözze a résztvevők véleményét. Az egyes átlagértékek kiszámítása mellett érdemes megjelölni a pontozás szélső értékeit csakúgy, mint a szóródási együtthatót.

A pontozás abban segít, hogy "kvázi objektív" módon, "kvantitatív" képet kapjunk szervezetünk állapotáról, azonban nem tárja elénk a "kvalitatív" szinteket. Semmiképpen nem szabad tehát megelégednünk azzal, hogy összesítjük az egyes területek pontjait. Ki kell mutatnunk az eredményeinket, fel kell tárnunk és megoldási módokat kell ajánlanunk a fejlesztendő területeinkről.

A további tennivalók megtervezéséhez elengedhetetlen a részletes intézkedési terv kidolgozása. Valamennyi fejlesztendő területre külön tervet kell kidolgozni, amely a probléma pontos definiálásával kezdődik. Például a fejlesztendő terület lehet az olvasószolgálat működése, amelyen belül problémát jelent, hogy a munkatársak nem megfelelő hangnemet használnak az olvasókkal szemben. A téma gondozására egyszemélyi felelőst kell kinevezni, a lehetséges közreműködők megjelölésével. Fel kell sorolni az alkalmazott módszereket (például: problémafeltárás, a team-munka erősítése, továbbképzés, tréning), pontosan meg kell határozni a fejlesztés lépéseit, a részhatáridőket és a végső határidőt. Érdemes megfogalmazni az intézkedések várható eredményét, a lehetőségekhez képest mérhető indikátorok feltüntetésével. (Például növekszik az elégedett olvasók aránya. Míg a korábbi elégedettségi vizsgálatok során az olvasók 65 százaléka volt elégedett az olvasószolgálat

működésével, el kívánjuk érni, hogy ez az arány 85 százalékos legyen.) Végül állapítsuk meg, hogy az elért eredményt milyen formában dokumentáljuk, és milyen módon kommunikáljuk. (Például az elégedettségi vizsgálatról elemzés készül, amelyet a honlapunkon nyilvánosságra hozzuk.)

IRODALOMJEGYZÉK

Skaliczki Judit-Zalainé Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. Veszprém-Bp. 2001. Veszprémi Egyetemi Kiadó-Informatikai és Könyvtári Szövetség.

Skaliczki Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Bp. 2007. Könyvtári Intézet.

Skaliczki Judit-Zalainé Kovács Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban. Veszprém, 2008. Pannon Egyetemi Kiadó.

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Bp. 2008. Könyvtári Intézet.

Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári önértékelés, könyvtári minősítés. Módszertani útmutató. Bp. 2010. Könyvtári Intézet, Megjelenés előtt!

JEGYZETEK

* A munkacsoport tagjai: Bartos Éva, Gyurics Zoltánné, Mender Tiborné, Nádas Zsuzsánna, Ramháb Mária, Skaliczki Judit, Sohajdáné Bajnok Katalin, Vidra Szabó Ferenc, Zalainé Kovács Éva.

** Az önértékelés folyamatának részletes kifejtését tartalmazó módszertani útmutató kötet rövidesen megjelenik a Könyvtári Intézet kiadásában.

*** A sikeres pályázat előfeltétele a munkatársak képzése, a szakirodalom alapos ismerete, valamint külső szakértő bevonása.