

**Sohajdáné Bajnok Katalin**

# **Szolgáltatásmenedzsment a könyvtárban**





**Sohajdáné Bajnok Katalin**

**Szolgáltatásmenedzsment  
a könyvtárban**

**Budapest, 2011**

A kiadvány megjelenését  
a Nemzeti Kulturális Alap támogatta



Nemzeti  
Kulturális  
Alap

Sorozatszerkesztő: Zalai Kovács Éva

Szerkesztette: Vidra Szabó Ferenc

ISSN 1789-1280

ISBN 978-963-201-639-9

© Könyvtári Intézet

Felelős kiadó: Bánkeszi Lajosné, a Könyvtári Intézet igazgatója  
Készült az AKAPRINT Nyomdaipari Kft. nyomdaüzemében  
Felelős vezető: Freier László ügyvezető igazgató

# Tartalom

---

1. Bevezető .....	7
2. A szolgáltatások sajátosságai .....	9
2.1. A szolgáltatás fogalma .....	9
2.2. A szolgáltatások típusai .....	11
2.3. A szolgáltatásmenedzsment fogalma .....	13
2.4. Szolgáltatások menedzsmentjének sajátosságai .....	14
2.4.1. A megfoghatatlanságból eredő problémák .....	14
2.4.2. Az ingadozásból/változékonyságból eredő problémák .....	16
2.4.3. A romlékonyságból/tárolhatatlanságból eredő problémák ...	16
2.4.4. Szétválaszthatatlanságból eredő problémák .....	18
3. Irányelvek, szolgáltatási szintek .....	21
3.1. Elméleti kérdések .....	21
3.1.1. Jogszabályok .....	21
3.1.2. Általános keretdokumentumok, irányelvek, normatívák ...	22
3.1.3. CERTIDoc, a szakmai elvárások megfogalmazása .....	23
3.1.4. A könyvtárhasználók szolgálatának etikai elvárásai .....	27
3.2. Szolgáltatási irányelvek kidolgozása az egyes könyvtárak gyakor-	
latában .....	29
3.2.1. Szolgáltatási irányelvek az egyetemi könyvtárak számára ...	29
3.2.2. Összehasonlító vizsgálatok eredményeinek feldolgozása,	
szolgáltatási irányelvek kidolgozása a Bródy Sándor Megyei	
és Városi Könyvtárban .....	34
4. A szolgáltatás környezete .....	39
4.1. Elméleti kérdések .....	39
4.1.1. A szolgáltatási környezet hatása .....	39
4.1.2. A könyvtáráépületek minőségének tíz kritériuma .....	39
4.1.3. Könyvtári terek alakítása az IFLA/UNESCO irányelvei alap-	
ján .....	40
4.1.4. Az elektronikus könyvtári környezet jellemzői .....	42
4.1.5. Kistélepülések szolgáltatási tereinek korszerűsítése .....	43
4.1.6. Fizikai hozzáférés fogyatékkal élők számára .....	44
4.2. A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár szolgáltatási környe-	
zetének átalakítása .....	48

4.3. Munkaanyag az Országos Idegennyelvű Könyvtár tényleges akadálymentességének kialakításához .....	51
5. Új szolgáltatások bevezetése, a szolgáltatási színvonal biztosítása .....	55
5.1. Elméleti kérdések .....	55
5.1.1. A könyvtárügyre ható hazai és nemzetközi trendek .....	55
5.1.2. A jövő kutatás trendjei .....	56
5.1.3. Működési környezetünk elemzése .....	58
5.1.4. A marketing eszközeinek használata .....	59
5.1.5. A kommunikáció eszközei .....	60
5.2. Példák az újszerű könyvtári szolgáltatásokra .....	61
5.2.1. Országos Idegennyelvű Könyvtár .....	61
5.2.2. Huszár Gál Városi Könyvtár, Mosonmagyaróvár .....	62
5.2.3. Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár .....	62
5.2.4. Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár .....	63
5.2.5. A Könyvtári Intézet Könyvtörténeti és Könyvtártudományi Szakkönyvtára .....	64
5.3. Egy szolgáltatás tervezése, megvalósítása és ellenőrzése – A PDCA-ciklus érvényesülése .....	64
5.4. Törődés a használókkal .....	64
5.4.1. A használókkal való törődés elemei .....	65
5.4.2. Használói részvétel .....	66
5.4.3. Panaszhelyzetek kezelése .....	66
5.4.4. A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár panaszkezelési irányelvei .....	67
6. Folyamatszabályozás .....	73
6.1. Elméleti kérdések .....	73
6.1.1. A folyamatok osztályozása .....	73
6.1.2. A szolgáltatás, mint folyamat .....	74
6.1.3. Folyamatközpontúság .....	77
6.1.4. A folyamatábra .....	79
6.2. Folyamatok azonosítása, folyamatábrák, folyamatleírások az egyes könyvtárak gyakorlatában .....	80
6.2.1. Net Caffé szoftver használata az internetszolgáltatásban a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban .....	80
6.2.2. Fölőpéldány-szolgáltatás működése – Országos Széchényi Könyvtár, Könyvtári Intézet, Oktatási és Humánerőforrás-fejlesztési Osztály .....	83
7. Szolgáltatások költségei .....	85
7.1. Elméleti kérdések .....	85
7.1.1. A könyvtár gazdaságtana .....	85
7.1.2. Térítéses szolgáltatások .....	88

7.2. Térítéses szolgáltatások a gyakorlatban .....	93
7.2.1. Térítéses szolgáltatások és díjaik a különböző könyvtárakban .....	93
7.2.2. Szolgáltatásidő-kalkuláció a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban .....	93
8. Szolgáltatások minőségének értékelése .....	95
8.1. Elméleti kérdések .....	95
8.1.1. A szolgáltatás minősége megítélésének tíz szempontja ....	95
8.1.2. Réselemzés .....	96
8.1.3. Titokzatos vásárlás .....	97
8.1.4. Kérdőíves használói elégedettségmérés .....	99
8.1.5. Teljesítménymérés és értékelés .....	102
8.1.6. A könyvtári szolgáltatások minőségének értékelése az önértékelés módszerével .....	106
8.2. Szolgáltatások minőségének értékelése a gyakorlatban .....	111
8.2.1. A nemzetiségi dokumentumellátás kérdőíves vizsgálata az Országos Idegennyelvű Könyvtárban .....	111
8.2.2. Az önértékelés módszerének kísérleti alkalmazása a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban .....	119
9. Összefoglaló .....	125
10. Felhasznált irodalom .....	127
11. Mellékletek .....	129





# 1. Bevezető

---

A „Könyvtári Minőségfejlesztés<sup>1</sup>” projekt keretében a Könyvtári Intézet oktatási osztálya 2007-ben indította el „*A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez*” sorozatát, azzal a szándékkal, hogy a máshol már bevált minták felmutatásával elősegítse a menedzsment ismeretek átültetését a napi könyvtári munkába.

A sorozat első kötete Skaliczki Judit: *Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig*<sup>1</sup> a minőségirányítás bevezetésével kapcsolatos tennivalókat (helyzetelemzés, stratégiakészítés, jövőkép, küldetésnyilatkozat szerepe, összeállítás) mutatta be. A szerző a sorozat céljának megfelelően a tervezési folyamat megvalósításának dokumentumaiból válogatott nemcsak bemutatva, hanem értékelve is a mintaként közölt anyagokat.

A sorozat második tagja Vidra Szabó Ferenc: *Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések*<sup>2</sup> című munkája 2008-ban került kiadásra. A szerző a bevezető tanulmányban kiváló és alapos összefoglalást ad arról, mennyi minden történt az elmúlt tizenöt évben a menedzsment szemlélet könyvtári megismertetése és elterjesztése terén. A kötet célja a „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” programban résztvevő könyvtárak partneri viszonyainak, belső és külső kommunikációjának bemutatása volt. Felhasználva az egyes intézményekben készült elemzéseket és dokumentumokat összefoglalta a téma elméleti kérdéseit, elemezte a gyakorlati megvalósítás lehetőségeit, közzé tette a fellelhető legjobb gyakorlatokat. A bemutatáson és elemzésen túl fontos célként tűzte ki más könyvtárak motiválását a partnerkapcsolatok tudatos fejlesztésére, a belső és külső partneri elvárások megismerésére, a tapasztaltok beépítésére a mindennapi gyakorlatba.

A harmadik kötet Vidra Szabó Ferenc: *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer*<sup>3</sup> címet viseli, és a könyvtári önértékelés alapvető szakmai szempontjait fejt ki. Bemutatja azt a követelményrendszert, amelyet könyvtári szakemberekből álló munkabizottság dolgozott ki, abból a célból, hogy a könyvtárak értékelését el lehessen végezni.

A stratégiai tervezés, a kommunikáció és a partnerkapcsolatok megismerése után a sorozat negyedik füzeteként kínáljuk jelen összeállításunkat, melynek témája a könyvtári szolgáltatások menedzselése. A fő cél továbbra is ugyanaz: elméleti út-

---

<sup>1</sup> SKALICZKI, 2007.

<sup>2</sup> VIDRA SZABÓ, 2008.

<sup>3</sup> VIDRA SZABÓ, 2010.

mutatót és a „jó gyakorlat” példáit nyújtani, ösztönözni a kollégákat a minőségmenedzsment módszereinek alkalmazására a szolgáltatások területén is. A gyakorlati példák egyrészt közvetlenül az elméleti kérdések után másrészt a mellékletben találhatóak, a terjedelem és a tartalmi illeszkedés függvényében.

Amikor arról beszélünk, hogy a minket körül vevő világban milyen erőteljesek a változások, és szervezetünk tevékenységében milyen fontos, a gyors reagálás, az alkalmazkodás, azaz a változások menedzselése, akkor arról is gondolkodnunk kell, hogy ez milyen nagy hatással van a könyvtári szolgáltatásokra. Napjainkban a szakmai fórumok egyik fő témája a könyvtárak szerepváltozása, a XXI. század könyvtárának a meghatározása, a szolgáltatások jövőjének prognosztizálása.

Reményeink szerint a könyvtárak legfontosabb feladatai a jövőben sem változnak: az információ gyűjtése, válogatása és közvetítése továbbra is fő tevékenységük marad. A tudásalapú társadalmak globális világában viszont lényeges lesz, hogy a könyvtárak a fejlett információfeldolgozó technológiák előterében legyenek, ezáltal mindenki számára vonzó szolgáltató központokká váljanak. A könyvtáraknak új stratégiákat kell kidolgozniuk ahhoz, hogy az elvesztett olvasókat újra be tudják csábítani, és a holnap olvasóinak megfelelő szolgáltatásokat tudjanak nyújtani. A feladat attól igazán izgalmas, hogy szolgáltatásaink tervezésekor jelenlegi és majdani használóinkat nem kezelhetjük arctalan tömegként. Tisztában kell lennünk az igények sokszínűségével, amit vevőink kora, neme, iskolázottsága, foglalkozása, érdeklődési köre, intellektuális szintje, fizikai állapota jelent a számunkra és tudnunk kell azt is, hogy a könyvtárhasználó magatartásának változásai visszahatnak a könyvtári szolgáltatásokra.

A szolgáltatás, mint könyvtári tevékenység igencsak „munkaigényesnek” tekinthető, hiszen nagymértékű hozzáadott értéket, emberi hozzájárulást igényel. Ami legjobban megkülönböztet egyes szolgáltatásokat egymástól, az éppen a humán hozzájárulás milyensége és mennyisége. Ezért nagyon fontos a szolgáltatás folyamatában részt vevők elméleti tudása, gyakorlati tapasztalata, elkötelezettsége. Jelen füzetünk összeállítása során törekedtünk a téma minél több elemének áttekintésére a szolgáltatás fogalmának tisztázásától a tevékenység minőségének az értékeléséig. A szolgáltatásmenedzsment témaköre nagyon sokrétű számos leágazással szolgál más területek felé (marketing, humánerőforrás-, információ- és tudásmenedzsment, gazdálkodás stb.), ezért teljességre nem is törekedhettünk. E füzet anyagának tanulmányozása során a határterületek szakmai szókinsének „beszivárgásával”, elfogadásával is számolnunk kell. Például az olvasó és a használó elnevezés mellett sokszor megjelenik a vevő fogalma, ami talán már egyre ismertebb és elfogadottabb ennek a partneri csoportnak a megnevezésére.

Szolgáltatásainkat nem elég megtervezni, folyamatosan gondozni, ellenőrizni, javítani kell, és ebben a folyamatban a könyvtár minden dolgozója részt kell hogy vegyen, a maga posztján a legjobb teljesítményt nyújtva. Gondolatébresztés, tapasztalatszerzés, ösztönzés céljából nekik ajánljuk ezt a kiadványt.



## 2. A szolgáltatások sajátosságai

---

### 2.1. A SZOLGÁLTATÁS FOGALMA

A szolgáltatás bonyolult fogalom, jelentése a személyes szolgáltatástól egészen a szolgáltatás, mint termék gondolatáig terjed. Philip Kotler<sup>4</sup> nemzetközi híró marketingszakértő a termék fogalmát globálisan értelmezi:

*„Termék mindaz, ami a piacon figyelemfelkeltés, megszerzés, felhasználás vagy fogyasztás céljából felkínálható, s amely valamilyen szükségletet vagy igényt elégít ki.”*

Ebből a meghatározásból kiindulva megkülönböztetünk:

- fizikai termékeket (fogyasztási cikkek, termelőeszközök, gyártási segédanyagok),
- szolgáltatásokat.

Kotler szerint a *szolgáltatás nem más, mint a termék egy speciális csoportja*.

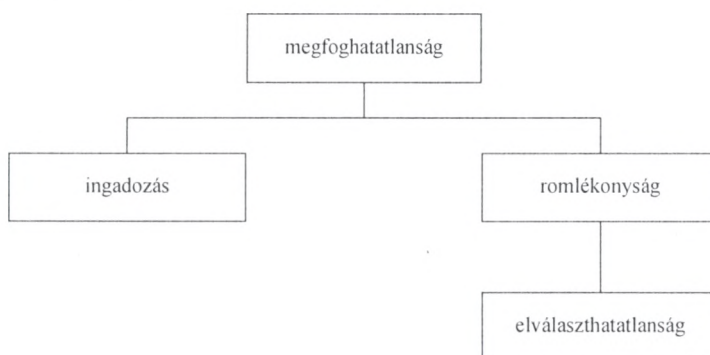
Vizsgáljuk meg először a két kategória közötti eltéréseket. Mi különbözteti meg a szolgáltatást a terméktől? Az ún. *HIPI*-elv szerint a szolgáltatások négy fő jellemzője:

- *Heterogeneity*, azaz ingadozás: a szolgáltatások rendkívül ingadozók, mert a szolgáltatást nyújtó személytől, és attól függenek, hogy hol és mikor nyújtják őket. Ebből következően nehéz a minőség kívánt színvonalának a megtartása.
- *Inseparability*, azaz elválaszthatatlanság: a szolgáltatások gyakran nem különíthetők el előállítóiktól. Ha a szolgáltatást személy nyújtja, akkor ő is része a szolgáltatásnak. Mivel a vevő is jelen van a szolgáltatás végzésekor, mindketten befolyásolják a szolgáltatás eredményét.
- *Perishability*, azaz romlékonyság: ha a vevő a szolgáltatás hasznát rövid idő alatt nem használja ki, ez a haszon elvész. A szolgáltatások nem tárolhatóak.
- *Intangibility*, azaz megfoghatatlanság: a szolgáltatások nem tárgyasultak, nem megérinthetőek. A tevékenység eredményeként anyagi testet öltött termék nem jön létre. Ez a tulajdonság bizonytalanságot jelent a vevőnek, a vevők a bizonytalanság csökkentésére bizonyítékot akarnak a szolgáltatás minőségéről.

---

<sup>4</sup> KOTLER, 1991.

A négy fő jellemző között hierarchikus kapcsolat állítható fel:



A termék és a szolgáltatás összehasonlítása:

Termék	Szolgáltatás
megfogható	megfoghatatlan
raktározható a gyártónál és felhasználónál	a felhasználónál nem raktározható, a szolgáltatónál készületi állapot szükséges
egyedi, sorozat, tömeg	tartalmaz egyedi sajátosságokat
széles igényekre irányul	helyi igényekre irányul
laza kapcsolat a végfelhasználóval	erős kapcsolat a klienssel
összetett folyamat	egyszerű folyamat
ember–gép rendszer	ember–ember rendszer
az igények hosszabb távú változása	az igények rövidebb távú változása
a termelékenység könnyebben mérhető	a termelékenység nehezebben mérhető
minőségi előírások meghatározhatók	minőségi előírások nehezen meghatározhatók
a vevőnek jól definiált célja van	a vevőnek nehezen definiálható célja van
a folyamat előre meghatározott	a folyamat a kiszolgálás során változhat
kereskedelem közbeiktatása	intenzív kapcsolat a vevővel
utólagos visszajelzés a vevőtől	azonnali visszajelzés a vevőtől

Amikor különféle folyamatokat hasonlítunk össze, a *termelés fontos jellemzője*, hogy

- a vevői el vannak szigetelve a termelési folyamattól,
- termékei kézzelfoghatóak,
- a benne előforduló műveletek gyakorta ismétlődnek.

Ezzel szemben a *szolgáltató folyamatok* e három kulcsfontosságú terület közül egyben vagy akár többben is eltérést mutatnak. A vevők

- többnyire bekapcsolódnak a szolgáltatások láncolatába,

- a szolgáltató folyamatok eredménye gyakran nem kézzelfogható,
- a szolgáltató folyamatok ritkán ismétlődnek meg ugyanúgy.

A Kotlertől származó termék–szolgáltatás típusú meghatározáson kívül ismerjünk meg egy jól összegző és új perspektívát megjelenítő definíciót, amely az értékre-remtést állítja középpontba:

*„A szolgáltatás olyan tevékenység vagy teljesítés, melyet egyik fél ajánl a más-  
siknak. Bár a tevékenység lehet fizikai termékhez kötött, a teljesítés alapvető-  
en kézzel nem fogható és általában nem jár az előállítás semmilyen tényezőjé-  
nek a birtoklásával. A szolgáltatások továbbá olyan gazdasági tevékenysé-  
gek, amelyek értéket teremtenek és előnyt nyújtanak a fogyasztónak adott  
helyen és időben azáltal, hogy bekövetkezik az általa óhajtott változás”<sup>5</sup>*

## 2.2. A SZOLGÁLTATÁSOK TÍPUSAI

A szolgáltatások rendkívül sokfélék lehetnek. Csoportosításukra többféle szem-  
pontrendszer létezik: A *hagyományos besorolás* a szolgáltatásokat ágazat szerint  
csoportosítja, pl. mezőgazdasági, ipari, építőipari, egészségügyi, oktatási, stb.  
szolgáltatás. Ezt a besorolást alkalmazza a statisztikai számbavétel esetén a KSH.

Egy másik csoportosítás a *szolgáltató és a vevő kapcsolatát* veszi alapul. Annak fi-  
gyelembe vételével, hogy milyen mértékű a vevői jelenlét, a szolgáltatások előál-  
lítása során beszélhetünk *szoros és laza kapcsolatú szolgáltatásokról*. Laza kap-  
csolatú szolgáltatás esetén nem kerül kapcsolatba a fogyasztó a szolgáltató sze-  
mélyel, pl.: hírügynökség. *Kevert szolgáltatás*: közepesen szoros a kapcsolat a  
szolgáltató és a fogyasztó között, nem szükséges a fogyasztó állandó jelenléte.

Megkülönböztethetjük a szolgáltatásokat a szerint is, hogy *mennyire tárgyiasult a  
szolgáltatás alanya*, illetve, hogy *emberre vagy tárgyra irányulnak*. Vannak olyan  
szolgáltatások, amelyeket közvetlenül vesznek igénybe az emberek, ilyenek több-  
nyire a könyvtár szolgáltatásai. Ebben az esetben a vevő maga a szolgáltatás „tár-  
gya”, ezért erőteljes a kapcsolata a szolgáltató személyzettel. A szolgáltatónak  
ügyelni kell arra, hogy a vevő részese a szolgáltatási folyamatnak, annak végered-  
ménye fontos a számára, így az ezekre irányuló elvárásait meg kell ismerni. Van-  
nak olyan szolgáltatások, amelyek tárgyakra irányulnak, mint például a könyvkö-  
tés. A vevő többnyire nincs jelen a szolgáltatás előállításakor, csak elindításakor és  
a befejezéskor. A lényeg a végeredményen, a pontos teljesítésen van.

<sup>5</sup> HEIDRICH, 2006.



	Emberekre irányul	Tárgyakra irányul
<b>Kézzel fogható tevékenység</b>	Az emberi testre irányuló szolgáltatások	Termékekre és egyéb fizikai javakra irányuló szolgáltatások
<b>Nem kézzel fogható tevékenység</b>	Az emberi szellemre irányuló szolgáltatások	Nem kézzelfogható vagyontárgyakra irányuló szolgáltatások

Megkülönböztethetjük a szolgáltatásokat *a vevőnek a szolgáltatóval létesített kapcsolata* szerint is. A szolgáltatások egy részénél a szolgáltatóknak ismernie kell a vevőt, vele *formális tagsági kapcsolatban* kell lennie. Emellett léteznek olyan szolgáltatások is, ahol a vevő azonosíthatatlan marad. A formális kapcsolattartás előnye, hogy a szolgáltató ismeri a vevőit, velük könnyen kapcsolatba tud lépni (pl. meghívó, hírlevél, előjegyzés-értesítő). A szolgáltató és a vevő kapcsolatát a köztük lévő *kapcsolat folyamatossá-gával* is lehet jellemezni. Abban az esetben, ha a vevő nem minden tranzakcióért külön, hanem rendszeres gyakorisággal (havonta, évente) fizet, akkor folyamatosnak tekintjük. A szolgáltatások tipizálásának egyik jellemzője, hogy egy szolgáltatást mennyire lehet *egyenre szabni*, illetve mennyire lehet *sztemerdizálni*. Könyvtári szolgáltatások esetében a szolgáltatások egyedisége jellemző, hiszen minden használó más-más igénnyel jelenik meg a könyvtárban. A digitális könyvtárak is igyekeznek személyre szabott információs környezetet biztosítani partnereik számára.

*„A digitális könyvtárakat úgy lehet vonzóvá tenni, ha a korábbi hagyományos eljárásokon kívül új, értéknövelt szolgáltatásokat ajánlunk. Az ún. akadémiai felhasználók azért keresik fel a könyvtárat, hogy speciális céljaik vagy feladataik számára információt gyűjtsenek. Ők az aktív olvasók, akik huzamosabb ideig nagyobb anyagmennyiséggel foglalkoznak, és ezt változatos módon használják. Számukra olyan könyvtári környezetet kell teremteni, amelyben személyre szabott szolgáltatásokhoz jutnak. Ez csak úgy valósítható meg, ha a könyvtár és a felhasználó párbeszédese kapcsolatot alakít ki.*

*A személyre szabás két fázisra osztható: az anyag, illetve a gyűjtemény személyre szabására. Az első olyan eszközöket jelent, amelyekkel az olvasók egyedi igényeik szerint jutnak a könyvtári dokumentumokhoz, míg a másik összegyűjti az olvasó témaköreit és szempontjait azért, hogy a könyvtári dokumentumokat személyre szabott szervezésben szolgáltatassa.*

*A megtalált hasznos könyvtári anyagot az olvasó személyes információs anyagnak tekinti. Az annotálás, módosítás, formázás és a saját információs gyűjteménybe integrálás tekinthető személyes követelménnynek. Ha ezekre a feladatokra a könyvtár eszközöket ad, akkor a felhasználók képesek lesznek az ún. aktív olvasásra.*

*Az aktív olvasás nemcsak a szavak észlelését jelenti, hanem az aláhúzást, a kiemelést és jegyzetek készítését magában a szövegben, vagy egy másik álló-*

*mányban. Ez a fajta olvasás a tanulással és a kritikus gondolkozással együtt jellemzi az akadémiai olvasókat. A hagyományos könyvtárban állományvédelemi célból az eredeti dokumentumba nem lehet (szabad) beleírogatni, ezért a szükséges anyagból másolat készülhet. A digitális környezetben is cél-szerű egy személyes könyvtár kialakítása, amelyben cikkek, könyvek, azok ki-másolt részei és jegyzetfüzetek találhatók, és ezeken az anyagokon az olvasó már maga dolgozhat kíváncsi szerinti”.<sup>6</sup>*

Az egyes szolgáltatások abban is különbözhetnek egymástól, hogy a vevők kiszol-gálásakor mennyire igénylik *a személyzet egyéni szakértelmét, döntéshozatali ké-pességét*. Vannak olyan szolgáltatások, amelyek rutin jellegűek, nem jelentenek különösebb nehézséget a feladat teljesítőjének. Vannak olyan szolgáltatások, ahol a rutin mellett, mivel jelentős a vevővel való kapcsolat, a *kommunikációs készség* válik elsődlegesen fontossá. És végül léteznek olyan *professzionális szolgálta-tások*, amelyeknél jelentős szerepe van az alkalmazottak szakértelmének. A profesz-szionális szolgáltatást nyújtóknak folyamatosan egyedi helyzeteket kell kezelni, döntést kell hozni, problémát kell megoldani.

### 2.3. A SZOLGÁLTATÁSMENEDZSMENT FOGALMA

A szolgáltatásmenedzsment-téma „öshazájának” Skandinávia tekinthető, hiszen azok a nemzetközileg is követendő szerzők, akik az 1980-as években váltak is-mertté, finn, svéd vagy dán származásúak. Néhány évvel később megjelentek a té-mában az egyesült államokbeli és a brit kutatók, ennek ellenére a skandináv domi-nancia a mai napig jelen van. A szolgáltatásmenedzsment fogalmakban, mivel a téma erősen kötődik a piacorientált szemlélethez, erőteljesen megjelennek a mar-ketingből ismert fogalmak is.

A fogalom egyik legátfogóbb definícióját Christian Grönroos finn professzor adja, aki szerint a szolgáltatásmenedzsment nem más, mint:

- A fogyasztó által kapott haszon megfogalmazása, melyet a szolgáltatási ajánlat elfogyasztásával nyer, illetve annak megértése, hogy a szolgáltatások maguk-ban, valamint fizikai tárgyakkal, vagy más kézzel fogható dolgokkal együtt ho-gyan járulnak hozzá ehhez a hasznossághoz. (Azaz a fogyasztó által érzékelt teljes minőség, illetve folyamatos változásának megértése.)
- Annak megértése, hogy a szervezet (humán erőforrások, technológia és fizikai erőforrások, rendszerek és a fogyasztók) hogyan lesz képes ezt a hasznosságot és minőséget előállítani és el is juttatni a fogyasztóhoz.

<sup>6</sup> HORVÁTH, 2006.



- Annak megértése, hogy a szervezetet fejleszteni és vezetni kell oly módon, hogy a kívánt hasznosságot és minőséget elő tudja állítani.
- A szervezet működtetése oly módon, hogy ez a hasznosság és minőség megte-remtődjön és az ügyletben résztvevők (a szervezet, a fogyasztók, más résztvevők, a társadalom stb.) céljai teljesüljenek.<sup>7</sup>

A szolgáltatásmenedzsment tulajdonképpen működési filozófia, a szolgáltató szervezet egészére jelent gondolkodásmód-váltást, hasonlóan a minőségmenedzsmenthez. A szolgáltatások menedzselése két területen jelent alapvető változást:

- a teljesítmény belső következményeiből eredő külső következményekre foku-szál,
- a struktúra helyett a folyamatokra koncentrálni.

## 2.4. SZOLGÁLTATÁSOK MENEDZSMENTJÉNEK SAJÁTOSSÁGAI

Az előzőekben megismerkedtünk a szolgáltatás fogalmával és jellemzőivel, most azt vizsgáljuk meg, hogy ezek a tulajdonságok milyen kihívást jelentenek a szolgáltatások létrehozása és teljesítése terén.

### 2.4.1. A megfoghatatlanságból eredő problémák

A szolgáltatás fogalmi meghatározásából kiderül, hogy az egyik alapvető sajátos-sága, hogy a *szolgáltatásokat nem lehet kézbe venni, nem lehet birtokolni*, hiszen nem fizikai tárgyokról, hanem teljesítményekről, cselekedetekről, folyamatokról van szó. A szolgáltatásnak lehetnek megfogható elemei – könyvtári dokumentum a könyvtári szolgáltatásban, étel, ital az étteremben – mégis a szolgáltatás közpon-ti eleme megfoghatatlan. Lényeges a kézbe adható könyv vagy egyéb dokumen-tum, a szolgáltatás lényege a további *hozzáadott érték*, ami a szolgáltatás egyéb elemeiből (környezet, személyzet, gyorsaság) ered.

Megfoghatatlansága miatt a szolgáltatások népszerűsítésének egyik lényeges gondja az *előzetes bemutatás, kommunikálás*. Hogyan lehet, pl. egy tájékoztatási folyamatot a használó számára vizualizálni vagy előzetesen kipróbálni?

Ahogy mi nem tudjuk előzetesen bemutatni a szolgáltatásokat a használóink-nak, ugyanúgy a *használóink sem tudják azokat előzetesen értékelni*. Ha vannak is a szolgáltatásnak olyan elemei, amelyeket előzetesen ellenőrizni tudnak, a minő-séget nem ismerhetik meg előre. A könyvtárról még a használat előtt megtudhatja a vevő a nyitva tartást, az ott található könyvek, folyóiratok számát, megnézheti az

<sup>7</sup> HEIDRICH, 2006.

interneten a katalógusban a keresett könyv meglétét, de azt hogy mindehhez milyen színvonalon fér hozzá, csak a kipróbálás után tudhatja meg. A vevő gyakran még a szolgáltatás igénybe vétele után sem tud határozott értékítéletet alkotni a minőségről, hiszen nem rendelkezik elég szaktudással ahhoz, hogy pontosan megítélje megfelelő kiszolgálást kapott-e, megkapta-e valóban azt a tájékoztatást, azt a dokumentumot vagy információt, ami a kérésének legjobban megfelel. Ebből a szempontból a szolgáltatások három fő tulajdonsággal bírnak:

- Keresési tulajdonságok: azok az elemek, amelyeket már a szolgáltatás igénybe vétele előtt is képesek értékelni.
- Tapasztalati tulajdonságok: azok a tulajdonságok, amelyeket a szolgáltatási folyamat alatt, illetve azt követően tud értékelni a használó.
- Bizalmi tulajdonságok: azok a tulajdonságok, amelyeket a vevő még a szolgáltatás igénybe vétele után sem tud pontosan értékelni. Ebben az esetben a szolgáltató iránti bizalom határozza meg az értékítéletet. Jelentősége ott van, ahol a vevő a saját személyét beviszi a folyamatba (pl. egészségügy), vagy jelentős információhiányban szenved (pl. befektetési tanácsadás).

### *A megfoghatatlanságból eredő problémák kezelésének lehetőségei*

Mivel a szolgáltatások megfoghatatlanok, a vevők a kézzel fogható elemek segítségével tudnak előzetesen tájékozódni, ezért fontos a *megfogható elemek hangsúlyozása*. A szolgáltatáshoz kapcsolódó tárgyi elemek megválasztásával, a vonzó környezettel, még a szolgáltatás igénybevétele előtt biztosíthatjuk a vevőt, hogy megfelelő helyre érkezett. Ha szép berendezést, modern számítástechnikai eszközöket lát a használó, a szolgáltatás színvonalát is magasabbnak vélheti.

Fontos lehet a *szájreklám*. Ösztönözzük a használóinkat, hogy beszéljenek rólunk, hiszen a vevők legtöbbször a már tapasztalatot szerzett ismerőseiktől tájékozódnak. A tárgyiasult termékek esetében haszonnal alkalmazott vevőösztönzési példa a mintaadás. A szolgáltatások terén ennek a megfelelője az *ingyenes kipróbálás*, pl. nyílt nap.

*Garancianyújtás* szintén jó eszköze lehet a megfoghatatlanságból eredő problémák kezelésére. Mivel a vevő sok esetben előre nem tudja, hogy mit fog kapni, ezért a teljesítésre vonatkozó garanciák biztosításával lehet a bizalmát megszerezni. Pl. raktári kérés teljesítési idejének meghatározása.

Jó stratégia, ha a szolgáltatók a vevők bizonytalanságát, az új használók megnyerését, és a már meglévők megtartását *erős szervezeti imázs* kialakításával próbálják ellensúlyozni. Törekedni kell a „Dolgozz jól és beszélj róla!”-elv megvalósítására, hogy a számunkra kíváncsok kép kialakuljon a közönség tudatában. Ebben a folyamatban egyaránt fontos a könyvtár külső megjelenése, a kommunikáció és a gyakori médiajelenlét.



### 2.4.2. Az ingadozásból/változékonyságból eredő problémák

Gyakran nehéz színvonalbeli elvárásokat megfogalmazni a szolgáltatásokkal kapcsolatban. Hiába van ugyanis előírás az általános minőséggel kapcsolatban, a szolgáltatás minden esetben különbözni fog attól függően, hogy ki, hol vagy mikor nyújtja. A megfoghatatlanság miatt ugyanakkor a használó is nehezen méri fel előzetesen, milyen színvonalú kiszolgálásra számíthat.

A szolgáltatások tartalma, minősége könyvtáranként változik, hiszen minden szolgáltató más-más emberi erőforrással rendelkezik, de változik könyvtáron belül is, hiszen mindegyik alkalmazott önálló egyéniség, önálló személyiségjegyekkel. *A humán erőforrás nem szabványosítható*, ugyanaz a személy is más-más szolgáltatást nyújthat más-más időpontokban attól függően, hogy milyen a hangulata. E tényezők eredménye, hogy különösen nehéz a minőség előzetes biztosítása. A vevő bizalmának illetve fokozott kockázatérzetének libikókája soha nincs nyugalmi állapotban, mivel a szolgáltatás színvonalának elkerülhetetlen változékonysága mindig erősíti a kockázatérzetet és gyengíti a bizalmat. Ha a szolgáltatás hibásnak minősül, már csak arra van lehetőség, hogy minél hamarabb kerüljön sor a hiba kijavítására, a felhasználó kompenzálására.

#### *A változékonyságból eredő problémák kezelésének lehetőségei*

A változékonyságból eredő szolgáltatások kezelésére az *egyénre szabott szolgáltatás* vagy a *sztenderdizálás* lehet a megoldás. A vevő egyéni igényeinek teljesítésével, az elvárásaihoz igazított szolgáltatással az elégedettséget fokozni lehet. Az egyénre szabott szolgáltatás viszont sok időt vesz igénybe, és csak magas színvonalon képzett alkalmazottakkal valósítható meg. A sztenderdizálás módszere szerint mindegy, hogy a használó hol, és mikor veszi igénybe a szolgáltatást, ugyanazt fogja kapni. A szolgáltatás több elemére is vonatkozhat az egységesítés (pl. azonos arculat a szolgáltatóhelyeken, formaruha). Képzések, tréningek segítségével bizonyos mértékig egységesíteni lehet az alkalmazottak felkészültségét, viselkedését is.

### 2.4.3. A romlékonyságból/tárolhatatlanságból eredő problémák

Mivel a szolgáltatások nem a vevő által megfogható és birtokba vehető tárgyak, hanem cselekedetek, folyamatok, teljesítmények ezért tűnékenyek, előállításuk után nem raktározhatók nem tárolhatók. A tárolhatatlanság alapvetően a szolgáltatások helyhez és időhöz kötöttségéből következik. A szolgáltató könyvtárnak ismernie kell, hogy használói mikor és hol igénylik a szolgáltatásokat. A tárolhatatlanság legfontosabb következménye a kereslet és kínálat szintjének kiegyenlíthe-



tetlensége. Ha a kereslet nagyobb a kínálatnál, a szolgáltató nem tudja a vevőket kiszolgálni, akik vagy máskor veszik igénybe a szolgáltatást vagy átmennek másik szolgáltatóhoz. Ha a kínálat haladja meg a keresletet, akkor a fölös kapacitások a magas költségek miatt rontják a hatékonyságot.

### *A tárolhatatlanságból eredő problémák kezelésének lehetőségei*

A tárolhatatlanságból eredő problémák kezelése a kereslet menedzselésével, a szolgáltatási kínálat rugalmasabbá tételével lehetséges. A szolgáltatás elemeinek kiegészítése vonzó lehet a használó számára. Gondoljunk csak arra, hogy mennyivel szívesebben jönnek a kismamák a könyvtárba akkor, ha ott bababarat szolgáltatást – a babakocsival való akadálymentes bejutást, játszószőnyeget, játékokat, pelenkázási és szoptatási lehetőséget – biztosítunk a számukra. Az igények ismeretében érdemes a szolgáltatás teljesítésének helyét és idejét is megváltoztatni, *oda kell vinni a szolgáltatást*, ahol az adott időszakban szívesebben igénybe veszik.

*„A balatonalmádi Wesselényi strandon bungalók sorakoznak egymás mellett. Rajtuk feliratok: büfé, étkezde, lángos, grillbüfé, strandkönyvtár. A felirat az ország első ilyen jellegű szolgáltatását hirdeti. Főszézonban este 8-ig tart nyitva a könyvtár, s sokan szeretnék könyvet kölcsönözni, hogy levihessék a strandra olvasni. A könyvtár ezt az igényt segítette egy helyben kitelepített könyvtárral. Napokon belül bekötik az internetet is, akkortól már a strandról is elérhető lesz a könyvtári katalógus. A strandkönyvtár a nyári főszézonban hétfőtől szombatig, déltől este hatig tart nyitva. A bódében és az előterében bárki ingyen belelapozhat a polcokon található kötetekbe, folyóiratokba. Aki pedig el akarja vinni a napozóágyáig a könyveket – és egyébként nem látogatója a balatonalmádi könyvtárnak –, annak 300 forintért egy hétre érvényes olvasójegyet kell váltania. Cserébe a félig elolvasott köteteket a strandolás után nem kell leadnia, estére is hazaviheti. Leginkább szórakoztató, a kikapcsolódást segítő könyveket találhatnak itt a strandolók, de ha valaki különleges kívánsággal jön, akkor mobilon felszólnak a 200 méterre lévő könyvtárba, és az egyik kollégánk gyorsan leszalad a kiválasztott kötettel. A napokban a kezdeményezést más településeken is követték. Már Keszthelyen is találnak az olvasók strandkönyvtárat.”<sup>8</sup>*

Rohanó világunkban az időtényező rendkívül fontossá vált a fogyasztók számára. Egyre kevésbé lehet az ügyfeleket hosszú várakozásra kényszeríteni. A használók jelenlétében nyújtott szolgáltatásoknál az idő még kritikusabb tényező. Kialakulhat

<sup>8</sup> [http://www.onkornet.hu/cikk.html?cikk\\_id=9020](http://www.onkornet.hu/cikk.html?cikk_id=9020)

a „csapdahelyzet”, ha már ott van a szolgáltatónál a hosszú várakozás mindenképpen ront a szolgáltatásélményen. Ezért fontos a sorban állás menedzselése.

*„Két percig tart az ügyfél türelme – használjuk ki hát az időt. Nem könyvtár-ról szól a cikk, de hasznos az analógiákra figyelni. Meddig tart a bolti vásárlók türelme? Két percig, vagyis átlagosan 34 lélegzetvételnyi időig. Vevőink elvándorlásának egyik meghatározó oka a várakozási idő hosszában keresendő. Oldhatja vevőink feszültségét, ha a pulton elhelyezett áruk sokszínűek, rendezett képet mutatnak, és az ár feltüntetésén túl érdekes információkat láthatnak a várakozással töltött helyszínen. Így a vevő elnézelődik, leköti magát és a hosszabb várakozási időt sem éli meg olyan rosszul, rövidebbnek érzéke-li. Az egyre türelmetlenebb vevő az értékesítés tárgyi környezetének olyan ele-meit kezdi el figyelni és kritizálni, mint az akár enyhén szennyezett munkaru-ha, a kevésbé ápoltság vagy az eladó eszköz-, a pénztáros pénz- és áruke-zelése. Vagyis tudat alatt elkezdi gyűjteni az információkat arról, hogy miért is nem szeret itt vásárolni. Fontos, hogy minden olyan időpont előtt, amikor a »vásárlói roham« várható, gondoskodjunk erőforrásaink maximalizálásáról. Legyünk tisztában azzal, hogy munkatársaink közül kik azok, akik kompeten-ciáik alapján alkalmasak a megnövekedett stressz kezelésére, a konfliktus-helyzetek megelőzésére, kezelésére”<sup>9</sup>*

#### 2.4.4. Szétválaszthatatlanságból eredő problémák

Jellemző, hogy a legtöbb szolgáltatás előállítása egy időben történik a szolgáltatás igénybe vételével, fogyasztásával. A vevővel foglalkozni kell, miközben a szolgálta-tást számára előállítjuk. Sőt előfordulhat, hogy a sok vevővel egyszerre kell foglal-koznunk, mert megtörténhet, hogy többen egyszerre veszik igénybe a szolgáltatást (pl. könyvtárbemutató, gyermekfoglalkozás). Ebben a helyzetben a szolgáltatók nem foglalkozhatnak csupán a hatékonysági kívánalmak teljesítésével, hanem ugyanolyan, vagy akár jelentősebb mértékben foglalkozni kell a használók szem-pontjaival is, amelyek sok esetben ellentmondanak a hatékonysági mutatóknak. A szolgáltatásélményben kiemelt szerepük van az alkalmazottaknak. Függetlenül at-tól, hogy megkapta-e a kért dokumentumot vagy információt, a használó sokszor a szolgáltató könyvtáros magatartása, szakértelme, segítőkészsége alapján mond ítéle-tet. Az eladó–vevő kapcsolat része a szolgáltatásnak, és az alkalmazott könyvtárosok elégedettsége erősen hat arra, hogyan bánnak a könyvtárhasználókkal. A munkatár-sak tulajdonképpen belső vevők, akiket ugyanúgy elégedetté kell tenni, mint a való-

<sup>9</sup> [http://www.kithirlevel.hu/index.php?kh=ket\\_percig\\_tart\\_az\\_ugyfel\\_turelme\\_hasznaljuk\\_ki\\_hat\\_az\\_idot](http://www.kithirlevel.hu/index.php?kh=ket_percig_tart_az_ugyfel_turelme_hasznaljuk_ki_hat_az_idot)



ságos vevőket. Ha az intézményvezetők nem megfelelően kommunikálnak az alkalmazottakkal, annak súlyos következményei lehetnek a szolgáltatás színvonalára.

*„Az ügyfélszolgálat – legyen az személyes vagy virtuális – legmeghatározóbb tényezője az ember. Versenypiaci tényező, ahogyan a munkatársak az ügyfelekkel bánnak. Megfelelő, ügyfélcentrikus szervezeti kultúra, és megfelelő képzettségű munkaerő nélkül a CRM nem működőképes. A munkatársak jelenítik meg a céget, ők találkoznak a vevőkkel, ők birtokolják a vevőismeretet. A szakmai ismereteken túl felértékelődött az emberismeret és az emberi értékrend; ha ezek nem párosulnak a munkavégzéshez szükséges értékekkel, a munkatárs nem végez teljes értékű munkát.*

*A munkatársak elégedettségét is folyamatosan mérni kell. Az alkalmazottak elégedettsége kihat a munkavégzésükre. Ha munkájuk miatt nem tölti el őket jóleső érzés, ha nem büszkéek munkahelyükre, az tükröződik arcukon, látszik a testtartásukon, hallatszik beszédükben, átsüt még a telefondróton is, és olvasható a leírt sorok között. Az egyik legfontosabb, ha nem a legfontosabb cél: a kollégák elégedettségének megnyerése. Értsünk szót kollégáinkkal! Az elégedettségmérésből megtudott adatokat használjuk fel, értesítsük róluk munkatársainkat. Ha nem így járunk el, csökken a munkamorál, az alkalmazottak egymás között beszélnek meg sérelmeiket.”<sup>10</sup>*

A vevő maga is részese a szolgáltatás előállításának, sőt bizonyos esetekben maga végzi önmaga kiszolgálását. (Önmaga keresi meg a könyvet a szabadpolcon, fénymásol, eszközt használ.) Minél erősebb a vevő jelenléte a szolgáltatásokban, annál inkább törekedni kell a szolgáltatás folyamatának szolgáltatói oldalról történő precizítására (eligazító táblák, szoros betűrend a szabadpolcon, nyilvánosságra hozott használati szabályzat, jól karban tartott eszközök).

A szolgáltatás előállítása során jelen lehetnek *más vevők* is. Ez pozitívan (például hangos elégedettségnyilvánítás) vagy negatívan (a tiltás ellenére is pornográf tartalmú weboldalak nézegető, ezzel másokat irritáló használó) befolyásolhatja a folyamatot. A másik vevő hiánya is okozhat negatív élményt. Az emberek jó közérzetét csökkenti, ha csak lézengenek a szolgáltatás tereiben.

### *A szétválaszthatatlanságból eredő problémák kezelésének lehetőségei*

A szétválaszthatatlanságból eredő problémák kezelésében fontos a *munkatársak megfelelő kiválasztása, képzése, motiválása*. A használókkal kapcsolatba kerülő munkatársaknak (portástól a könyvtárosig) nem elég a szakmai tudás. Rendelkez-

<sup>10</sup> NAGY, 2007.

niük kell kommunikációs ismeretekkel, empátiával, konfliktustűrővel, konfliktuskezelő képességekkel. Jó, ha ez már a dolgozó kiválasztásakor is szempont, vagy később folyamatos képzéssel el kell érni, hogy képesek legyenek a vevőkkel megfelelő kapcsolatot teremteni. A szervezetten belül kialakított viselkedési kódexek, magatartásminták segíthetik a dolgozók megfelelő viselkedését.

Különösen fontos az „első vonalban” dolgozó személyzettel való találkozás. Ennek érdekében sikerrel alkalmazhatjuk a *frontvonalmenedzsment* eszközeit. A használó–könyvtár/könyvtáros találkozások típusait tekintve lehet:

- személyes találkozás a frontszemélyzet egy vagy több tagjával közvetlenül,
- telefonos találkozás, amikor a használó és egy vagy több frontszemély telefonos kapcsolatfelvétel útján oldja meg az információszolgáltatást,
- távtalálkozás, amikor az igénybe vevő aktív, a szolgáltató személyzet passzív.

A frontszemélyzet sokrétű követelményrendszernek kell megfeleljen: interaktív szó- és írásbeli kommunikációképesség, empátiakészség, döntésképeség, koncentrációs energia, rugalmasság, megbízhatóság, pozitív külső benyomás, szaktudás, ítélőképesség, terhelhetőség, alkalmazkodóképesség a különböző szituációkhoz és a vevők személyiségéhez.

A frontszemélyzet munkájának színvonalát segíthetik, a szolgáltatás minőségét stabilizálhatják

- a világos cselekvési szabályok (sztenderdek),
- a folyamatos ellenőrzés,
- a rendszeres tréning,
- a frontszemélyzet teljesítményének folyamatos fejlesztése.

Megoldást jelenthet a szétválaszthatatlanság problémára a *vevői részvétel tovább-erősítése*. Az önkiszolgálás gyorsabb és olcsóbb, az ellenőrzés átkerül a fogyasztó kezébe, ami sokszor elégedettséghez vezet (pl. saját fényképezőgéppel digitális fotó készítése könyvtári dokumentumról). A szolgáltatás működése érdekében a használókat irányítani, képezni kell. A szolgáltatás tereiben megfelelő tájékoztatást kell kapnia arról, mikor, hova kell mennie, hogyan kell az információkereső technikákat használni. Ez egyrészt megkönnyíti a vevők számára az önkiszolgálást, másrészt a szolgáltató könyvtárosnak nem kell minden alkalommal elmondania, mi a teendő (pl. legyen használati útmutató az elektronikus katalógusnál, amely végigvezeti a használót egy keresési szituáción).

A szoros kapcsolatú szolgáltatás laza kapcsolatúvá válhat, ha a vevőnek lehetősége van arra, hogy a szolgáltatást ne személyesen, hanem valami más módon vegye igénybe, azaz legyen lehetőség a *szétválasztásra*, a vevő „eltávolítására” (pl. előjegyzés, hosszabbítás az interneten keresztül, digitális könyvtárak használata).



## 3. Irányelvek, szolgáltatási szintek

---

### 3.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

A könyvtárban történő minőségügyi tevékenységeket előíró dokumentumok szabályozzák: jogszabály, irányelv, charta, minőségi előírás, SZMSZ, használati szabályzat. Az előíró dokumentumok olyan szabályozásokat, követelményeket fogalmaznak meg, amelyek egyrészt kötelező érvényűek, másrészt be nem tartásuk minőségi romlást jelent.

#### 3.1.1. Jogszabályok

A legfontosabb dokumentum a hazai első könyvtári törvény, ami az ún. kulturális törvény részeként jelent meg, az *1997. évi CXL. törvény a múzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről*. Minden könyvtári tevékenységnek, a könyvtári rendszer működésének, a fenntartó és a könyvtár kapcsolatának ez az alapidokumentuma. A könyvtári törvény egyértelműen szolgáltatáscentrikus, hiszen mindvégig könyvtári ellátásról beszél. Hangsúlyozza a különböző szolgáltatások egymásra épülő, egymást kiegészítő, segítő szerepét – ezek közül nyilvánvalóan a tájékoztató szolgáltatások azok, amelyeken keresztül a felhasználó a leggyakrabban kerül közvetlen kapcsolatba a könyvtári rendszerrel, annak elemeivel.

Tekintsük át, hogy tárgyalt témánk, a könyvtári szolgáltatások szempontjából milyen kérdésekre ad iránymutatást a törvény.

- A könyvtári és információs szolgáltatás fenntartása az állam stratégiai fontosságú feladata. Az egyes állampolgárok és az egész közösség érdekét szolgálja.
- A könyvtári szolgáltatás legfontosabb célja, hogy minden állampolgár megismerhesse a kulturális örökség javait, műveltségét gyarapíthassa a könyvtári ellátórendszeren keresztül is, és ehhez szakszerű segítséget kapjon, az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód elve alapján.
- A nyilvános könyvtár alapfeladatai szerint: céljait nyilatkozatban közzé teszi; gyűjteményét folyamatosan fejleszti, feltárja, megőrzi, gondozza és rendelkezésre bocsátja; tájékoztat a könyvtár és a nyilvános könyvtári rendszer dokumentumairól és szolgáltatásairól; biztosítja más könyvtárak állományának és

szolgáltatásainak elérését; részt vesz a könyvtárak közötti dokumentum- és információcserében.

- A törvény meghatározza az ingyenesen nyújtható szolgáltatások és a kedvezményezettek körét:

**56. § (1)** A könyvtárhasználó jogosult bármely nyilvános könyvtár szolgáltatásainak igénybevételére.

(2) A könyvtárhasználót *ingyenesen* illetik meg a következő alapszolgáltatások:

- a) a könyvtárlátogatás,
- b) a könyvtár által kijelölt gyűjteményrészek helyben használata,
- c) az állományfeltárási eszközök használata,
- d) információ a könyvtár és a könyvtári rendszer szolgáltatásairól.

(3) A könyvtár az ingyenes szolgáltatásokat igénybe vevő könyvtárhasználó (...) meghatározott adatait *beiratkozási díj nélkül* regisztrálhatja.

(4) A (2) bekezdésben felsoroltakon kívüli szolgáltatások a könyvtárba való beiratkozással vehetők igénybe. A beiratkozásért a fenntartó döntése alapján *beiratkozási díj* szedhető.

(5) A beiratkozott olvasó *ingyenesen kölcsönözheti* a nyomtatott könyvtári dokumentumokat.

(6) A 16 éven aluliak és a 70 éven felüliek *mentesülnek* a beiratkozási díj megfizetése alól. A pedagógusok és a diákok más jogszabályban megállapítottak szerinti *kedvezményekben* részesülnek.

### 3.1.2. Általános keretdokumentumok, irányelvek, normatívák

Általános keretdokumentumnak tekintjük a következőket

- az UNESCO közművelődési könyvtári kiáltványa (1949, 1972, 1994)
- az UNESCO iskolai könyvtári kiáltványa (1999)
- az IFLA normatívái az egyetemi könyvtárak számára (1981–1985)
- IFLA közkönyvtári irányelvei (2005)

#### *Közkönyvtári szolgáltatási előírások*

IFLA/UNESCO irányelvek *Szolgáltatások használóknak* című fejezetének bevezető szavai megfogalmazzák a közkönyvtári szolgáltatás nyújtásának elemeit.

Céljai elérésében csak akkor lehet sikeres a közkönyvtári szolgálat, ha teljes mértékben hozzáférhet minden potenciális használója. A hozzáférés minden, akár szándékos, akár véletlen korlátozása csökkenti a közkönyvtár képességét, hogy teljes mértékben betöltse elsődleges szerepét, azaz kielégítse a szolgált közösség

könyvtári és információs igényeit. Az alábbiak fontos összetevői egy hatékony közkönyvtári szolgálat nyújtásának:

- a potenciális használók azonosítása,
- a használói igények elemzése,
- szolgáltatások kifejlesztése csoportok és egyének számára,
- használócentrikus gyakorlat kialakítása,
- a használók oktatása,
- együttműködés és forrásmegosztás,
- elektronikus hálózatok kifejlesztése,
- a szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítása,
- könyvtárépületekről való gondoskodás.

*A Szolgáltatások használóknak* című fejezetben a következő gondolatokat részletezi:

- 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 szolgáltatásokat kifejleszteni, s csak akkor nyújtani, ha ilyen csoportok léteznek a helyi közösségben.
- A könyvtár szolgáltatásai ne legyenek alávetve semmiféle ideológiai, politikai, vallási vagy kereskedelmi nyomásnak.
- A szolgáltatások legyenek képesek hozzáigazodni a társadalmi változásokhoz és tükrözni azokat (például a családi struktúra változatai, az alkalmazás és munkavállalás módok, demográfiai változások, kulturális sokszínűség, a kommunikáció módszerei).
- Vegyék számításba a hagyományos kultúrákat csakúgy, mint az új technológiákat, például a kommunikáció szóbeli módszereinek támogatása, illetve az információs és kommunikációs technológia alkalmazása.

A keretdokumentumokban megfogalmazott irányelvek és normatívák nem kötelező érvényűek, de mint követendő tendencia mindenképpen fontosak a könyvtár egészéről valamint a könyvtári szolgáltatásokról való gondolkodás során.

### **3.1.3. CERTIDoc, a szakmai elvárások megfogalmazása**

A könyvtári szolgáltatások egyik meghatározó eleme maga a könyvtáros, aki tudásával, hozzáállásával, magatartásával vesz részt a folyamatban. Nem kétséges, hogy az elvárt szolgáltatási színvonal érdekében a könyvtárosnak, az információmenedzsernek rendelkeznie kell a legújabb szakmai ismeretekkel a dokumentum-



és információszolgáltatás területén. Az ismeretek mellett olyan speciális tudásnak is birtokában kell lennie, amely empátikussá teszi például a hátrányos helyzetű könyvtárhasználókkal történő foglalkozásra.

A szolgáltatásokban részt vevő könyvtárosokkal szembeni szakmai elvárások egyik lehetséges mérőműszere az a CERTIDoc-nak<sup>11</sup> nevezett európai uniós minősítési rendszer, amelynek időről időre frissített útmutatója, a CERTIDoc-ot tartalmazó LIS3 EUROGUIDE 2006 végétől már magyarul is hozzáférhető, használható, alkalmazható.

A CERTIDoc egységes szakmai minősítő rendszerével az információs szektor legkülönbözőbb szakemberei – így a könyvtárosok – számára is európai szinten biztosítja a diplomák, a felkészültség és a szakmai tapasztalat kölcsönös elismertségét.

#### *A CERTIDoc és az EUROGUIDE rendkívül hasznos:*

- Mindazoknak, akik állást keresnek, hiszen ellenőrizhetik felkészültségüket, képességeiket, „piaci értéküket”; s a megszerzett minősítéssel könnyebben tudnak munkát vállalni bárhol Európában;
- az információs-dokumentációs szakterület valamennyi aktív dolgozójának, mert az EUROGUIDE segítségével megismerhetik a beosztásukkal szemben támasztott nemzetközi követelményeket, s ennek alapján hozhatnak döntést, milyen irányban kell tovább képezniük magukat;
- a vezetőknek, mert nemzetközi követelményszinthez tudják igazítani humánerőforrás-fejlesztési politikájukat, s ez alapján tudják kialakítani a munkatársak továbbképzési programját;
- a vezetőknek, mert szakmai alapokon, európai szinten elfogadott minősítő rendszerrel minősített, elismerten felkészült és tapasztalt munkatársakat tudnak foglalkoztatni;
- az információs–dokumentációs szakma oktatóinak, mert az EUROGUIDE segítségével felülvizsgálhatják, korszerűsíthetik tananyagaikat.

Az EUROGUIDE-et a témára vonatkozó európai helyzetet jól ismerő szakemberek állították össze. A munkálatok során meghatározták és összehasonlították a könyvtári és információs szolgáltatásokhoz tartozó foglalkozásokhoz (pl. levéltáros, könyvtáros, információs munkatárs, monitoring szakember stb.) szükséges kompetenciákat és tulajdonságokat. Ez az útmutató tehát széles közönség (pl. könyvtári és információs szolgáltatási szakemberek, alkalmazottak, munkaadók, állasközvetítő ügynökségek, könyvtári és információs szolgáltatási pályára készülő, oktatók) számára készült, és a különböző célokra használható: önéletrajz-írás, meglévő munkakör fejlesztése (beosztás, specializáció, pozíció), önértékelés.

<sup>11</sup> Európai információs szakemberek kompetenciái és tulajdonságai. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár Könyvtári Intézet, 2006.



A szakemberek nem minden esetben rendelkeznek azonos szintű kompetenciákkal. Négy jellemző fokozatot különítettek el.

1. *szint* Az a szakember, aki képes használni a rendelkezésére álló eszközöket, és birtokában van a szakterületéhez kapcsolódó alapvető ismereteknek (alapvető szókincs, egyszerűbb feladatok végrehajtása).
2. *szint* Az a szakember, aki rendelkezik az alapvető eszközökkel kapcsolatos szakmai tudással, speciális és ismétlődő feladatokat képes végrehajtani, valamint képes arra, hogy az adott szakterületen gyakorlati tudásának felhasználásával együttműködjön más szakemberekkel. Felismeri és értelmezi az igényeket, s ennek alapján fejlesztésekre, illetve új szolgáltatások kialakítására vonatkozó javaslatokat tesz.
3. *szint* Az a szakember, aki nemcsak ismeri, hanem ismertetni és használni is tudja a szakma módszereit. Képes egy adott helyzet értelmezésére, döntéshozatalra és új eszközök kifejlesztésére.
4. *szint* Az a szakember, aki birtokában van a szakmai módszertan ismeretének és ezáltal képes új rendszereket alkotni. Képes az intézményen vagy intézményi hálózaton belüli információ áttekintésére és menedzselésére.

A professzionális munkavégzéshez szükség van a tulajdonságok és kompetenciák összekapcsolására.

A dokumentum szakterületi szempontból öt nagy kategóriába sorolja a tevékenységeket: információ, technológia, kommunikáció, menedzsment, egyéb tudományos ismeretek. Lássuk, hogy az információ területén mit fogalmaz meg az elvárási szintek szerint a felhasználói és ügyfélkapcsolatokra vonatkozóan.

## **I csoport: Információ**

### *I01 – Felhasználói és ügyfélkapcsolatok*

*A könyvtári és információs szakember a felhasználókkal való kapcsolatok különböző formáit arra használja fel, hogy minél jobban megismerje és kövesse a felhasználók igényeit, valamint lehetővé tegye az információ legmegfelelőbb hasznosítását, így fejlesztve a hatékony információ-felhasználást*

#### *Példák az 1. szintre*

1. Fogadja a felhasználókat, képes bemutatni az intézményt. Alkalmazza a már bevezetett módszereket és eszközöket, bemutatja a felhasználók számára elérhetővé tett anyagokat (brosúrákat, felhasználói kézikönyveket stb.).
2. Érti és ismeri az olyan kifejezések jelentését, mint pl.: tájékoztatás, adat, dokumentum, hivatkozás, osztályozás, index, kérdés, igény, végfelhasználó, ügyfél, kutató, dokumentációs politika, felhasználói szolgáltatások stb.
3. Ismeri, értelmezni és alkalmazni tudja a könyvtári és információs szolgáltatások előírásait.

### *Példák a 2. szintre*

1. Vállalja a felhasználók kéréseinek teljesítését, képes a kérést megérteni és annak értelmét az információkeresési folyamat szövegösszefüggésében elhelyezni.
2. Javaslatokat ad és eligazítja a felhasználókat mind a belső, mind a külső információforrásokra vonatkozóan; képes a megfelelő válaszadásra akkor is, ha váratlan kéréssel találja szemben magát.
3. Ismeri és ismertetni tudja a kézikönyvek és egyéb eszközök használatát az információ értékének tudatosítása, valamint a hagyományos és on-line dokumentumhasználatra vonatkozó képzés céljából.
4. Ösztönzi a felhasználókat az adatbázisok, dokumentumok, illetve média- és könyvtári honlapok, portálok használatára.

### *Példák a 3. szintre*

1. Alkalmazkodik a felhasználói és ügyféligényekhez azzal, hogy felkészül a lehetséges kérésekre.
2. Meghatározza és specifikálja a döntéshozók információigényét és kommunikációs preferenciáikat.
3. Tájékoztatni tudja a felhasználókat a szolgáltatások értékéről és költségeiről.
4. Növeli az információs szakemberek által nyújtott kompetenciák és szolgáltatások értékét.
5. Hagományos és on-line tevékenységeket tervez és hajt végre a felhasználók és ügyfelek körében az információ értékének tudatosítása céljából.
6. A gyűjteménnyel és a felhasználókkal kapcsolatos (intézményen belüli vagy külső) kiállításokat, kulturális eseményeket, konferenciákat, nyilvános vitákat szervez.
7. A könyvtári és információs szolgáltatások szakértőjeként részt vesz az információt használók munkacsoportjainak tevékenységében.

### *Példák a 4. szintre*

1. Hangsúlyt fektet az információval kapcsolatos szükségletek alapelveire, bemutatásukra és használatukra, különös tekintettel minden új felhasználói igényre.
2. Kezdeményezi és javasolja irányelvek, tevékenységek és a felhasználói interaktivitást segítő eszközök (módszertani kézikönyvek, gyakori kérdések listája stb.) létrehozását.
3. Népszerűsíti a felhasználók körében az információ használatának etikai kódexét és a megfelelő viselkedést.
4. Bevonja a felhasználóképzésbe intézménye különböző részlegeit (pl. számítástechnikai), felhívja a figyelmet a képzés fontosságára.

Jelenleg a kompetenciamérés még nem része a mindennapi menedzsment tevékenységnek, de már léteznek kísérletek a módszer alkalmazására. 2009-ben az Országos Idegennyelvű Könyvtár a saját szervezetüknek megfelelő önálló szempontrendszer kidolgozásával mérte munkatársainak kompetenciáit, munkateljesítményét, önértékelését.<sup>12</sup>

### 3.1.4. A könyvtárhasználók szolgálatának etikai elvárásai

A könyvtárak nemcsak a teljesítmények terén állítanak mércét maguknak, hanem azzal is, hogy a szolgáltatás folyamatában munkatársai etikusan cselekszenek, azonosulnak a szolgáltatási tevékenység erkölcsi törvényeivel, szokásaival, magatartási normáival.

Az etikai előírások természetesen nem szabályozzák minden cselekedetünket, de az intézmény minden munkavállalója részére iránymutatást nyújtanak, alapjául szolgálnak annak a szervezeti kultúrának, amely iránt elkötelezték vagyunk.

*A magyar könyvtárosság etikai kódexe* a V. és VI. pontjában a szolgáltatások nyújtásával kapcsolatban a következőket mondja ki:

#### *V. A könyvtárhasználók szolgálata*

A könyvtáros és a használó viszonya az egyenrangú partnerségen és a kölcsönös bizalmon nyugszik. A könyvtáros megkülönböztetés nélkül nyújt segítséget a könyvtár szolgáltatásainak igénybevételéhez. A használók személyes adatait bizalmasan kezeli. A használóknak joguk van az adott feltételek között a lehető legjobb könyvtári ellátáshoz és az egyenlő elbánáshoz; a könyvtáros ezzel összhangban törekszik az esélyek kiegyenlítésére.

#### *VI. Az információk közvetítése*

A könyvtáros tőle telhetően mindent megtesz azért, hogy a használó szabadon és korlátozás nélkül hozzáférhessen az információkhoz. Segítséget nyújt az információs források és eszközök használatához. Legjobb tudása szerint hiteles, megbízható, teljes, megfelelő, személyhez szabott információt nyújt.

A szolgáltatás nyújtásához tartozó szakmai, viselkedési, kommunikációs elvárások értelmezésével kapcsolatosan lássunk néhány kiemelést a Magyarázatok, kommentárok, kiegészítések című fejezetből megtartva az eredeti dokumentum számozási rendjét.

<sup>12</sup> Lásd az I. számú mellékletet!



- 129** A könyvtárosnak a legmagasabb színvonalú szolgáltatásokat kell, nyújtania az erre alkalmas, kellően elrendezett állomány segítségével, pártatlan, részrehajlástól mentes kölcsönzési és szolgáltatási irányelvekkel, s minden segítségkérésre szakszerű, pontos tárgyilagos és udvarias választ kell adnia.
- 131** A könyvtári szolgálat jellegzetessége, hogy közösségekben működik, de az egyéni használókat, az egyéni boldogulást szolgálja, ám az egész közösség számára.
- 143** A könyvtár használói a könyvtáros legfontosabb, s mindenki mással szemben előnyt élvező partnerei. A könyvtáros és a használó kapcsolata személyes viszony még a legnagyobb könyvtárakban is, és az emberi méltóság tiszteletén, a kölcsönös bizalmon, valamint a szolgáltatás iránti elkötelezettségen alapszik. A könyvtárban olyan légkört kell kialakítani, hogy a használó bizalommal forduljon a szolgálatban lévő könyvtároshoz, de esetenként kérhesse annak a könyvtárosnak a segítségét, akivel előzőleg már bizalmas kapcsolatot alakított ki.
- 145** A könyvtáros és a használó viszony az egyenrangú partnerségen nyugszik, ez pedig kizárja, hogy a könyvtáros nevelő, autoriter szerepében tetszelegjen.
- 147** A könyvtáros kötelessége, hogy a használókat megvédje a könyvtáron belüli minden igazságtalanságtól, méltánytalanságtól és jogsérelemtől.
- 148** A használók elvárhatják, hogy a könyvtáros azonnal és méltányosan foglalkozzon panaszaikkal és tájékoztassa őket a panasz elintézésének haladásáról.
- 150** A könyvtáros morális kötelezettsége, hogy a használók figyelmét a könyvtár szolgáltatásaira felhívja, s a közösségnek a könyvtárral mindeddig kapcsolatban nem álló tagjait a könyvtárhasználatból járó előnyökkel megismertesse, a könyvtári szolgáltatások igénybevételét népszerűsítse.
- 151** A könyvtáros kötelessége, hogy védelmezze a használóval kapcsolatos minden ügy bizalmas voltát, beleértve a feltett kérdéseket, a nyújtott szolgáltatásokat és a használók személyes körülményeinek minden aspektusát.
- 156** A könyvtárosnak minden könyvtárhasználó számára azonos, az adottságoknak megfelelő, a lehető legmagasabb szintű szolgáltatásokat kell nyújtani, minden megkülönböztetés nélkül.
- 160** Senkit sem szabad korlátozni a könyvtár használatában, illetve senkitől sem szabad megtagadni a használatot. A könyvtáros etika szempontjából nem tartható az az álláspont, hogy egy használót bármiféle vétsége miatt kizárják a könyvtárból. A szabályokat megsértő olvasót a közösség érdekében fellépő könyvtáros a maga tekintélyével intse az illő viselkedésre, a használati szabályok betartására, azok ellen pedig, akik a törvényeket sértyik meg, a végrehajtó hatalom segítségével lépjen fel.

## 3.2. SZOLGÁLTATÁSI IRÁNYELVEK KIDOLGOZÁSA AZ EGYES KÖNYVTÁRAK GYAKORLATÁBAN

### 3.2.1. Szolgáltatási irányelvek az egyetemi könyvtárak számára

Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár 2006-ban kidolgozta az egyetemi könyvtárak szolgáltatási irányelveit.<sup>13</sup> Ebből közöljük most a szolgáltatásra kidolgozott irányelvekkel foglalkozó fejezetet.

#### TUDÁS ÉS TARTALOMSZOLGÁLTATÁS

##### Egyetemi tudásvagyon feltérképezése, rendszerezése, nyilvánossá tétele

Az egyetem olyan tudásszervezet, amelynek célja, hogy különböző tudományterületek magas szintű ismeretanyagát átadja, valamint ezt az ismeretanyagot tudományos kutatásokra alapozott munkával bővítsé, és oktatási-kutatási eredményeit kommunikálja a tudományos világ és a társadalom felé. Az egyetem ennek értelmében tudásteremtő, tudásmegosztó és tudásátadó tevékenységet végez. Az információs, vagy tudástársadalomban ennek a minőségnek és színvonalnak meg kell jelennie, és ennek legfontosabb eszköze a tudásmenedzselés. A rendelkezésre álló tudást rendszerezni, visszakereshetővé kell tenni, így az egyetemi könyvtáraknak az egyetem belső tudását teljes körűen kell számba venniük, valamint az adott egyetemi, tanszéki, vagy oktatói tevékenységhez szükséges információk és dokumentumok elérését megszervezniük. Az egyetemi könyvtárak tehát alapvetően tudásmenedzselő szervezetek, meghatározó szereplői lehetnek a tudáscsere, a tudásmegosztás, a tudásáramoltatás folyamatainak.

##### Szolgáltatások az interneten

A minőség egyik meghatározó eleme, hogy hol nyújtjuk a szolgáltatást, és hogy a használóknak mennyi energiát kell befektetnie, hogy hozzáférjen a szolgáltatáshoz. Épp ezért egyes szolgáltatások esetében hatásosabb, ha azokat a könyvtár falain kívül is elérhetővé tesszük az információs és kommunikációs technológiák segítségével. Mindennek kiemelt jelentősége van azok esetében, akik számára nehézséget jelent eljutni a könyvtárba. Internetes szolgáltatásaink esetében is meg kell határoznunk igénybevételük feltételrendszerét, és azt ismertetni a használóval, megelőzendő elégedetlenségét. Például érdemes lefektetni, hogy mennyi időn belül válaszolunk meg egy interneten érkezett referenszkérdést. A használó számára rendkívül fontos, hogy az interneten hozzáférhető információból is a számára relevánsakat találja meg, a lehető leggyorsabb módon. A használók számára elsőleges tájékoztató pont lehet a könyvtár weboldala, melynek tartalmaznia kell minden szükséges információt a könyvtárról, illetve biztosítania kell a közvetlenebb (interaktív) kapcsolat-felvétel lehetőségét.

<sup>13</sup> [http://dea.unideb.hu/dea/bitstream/2437/85764/6/SZOLGALTATASI\\_IRANYELVEK.doc](http://dea.unideb.hu/dea/bitstream/2437/85764/6/SZOLGALTATASI_IRANYELVEK.doc)



Az internet nyújtotta lehetőségeket kihasználva a könyvtár nem csak egyes szolgáltatásait kínálhatja rugalmasabb keretek között, hanem különféle közönségkapcsolati eszközöket is kiépíthet, alkalmazhat, amelyek hozzájárulhatnak a könyvtár, a könyvtári szolgálat elfogadottságához, és a használó elégedettségéhez. Ilyen eszközök lehetnek a könyvtár internetes felületén kialakított híroldal, sajtóanyagokat és információkat tartalmazó oldal, a szolgáltatások használatára oktató anyagok, továbbá működtethetünk online ügyfélszolgálatot, mellyel hatékonyan kezelhetjük a felhasználói panaszokat, észrevételeket. Az ilyen ügyfélszolgálat nemcsak off-line (pl. e-mail), hanem online (pl. chat) formában is működhet, az így megnövelt interaktivitás pedig javíthatja a szolgáltatás elfogadottságát, hatékonyságát. Üzemeltethetünk hírleveleket, melyeket specifikusan egyes szegmensek, célcsoportok számára is szerkeszthetünk, elérve ezzel, hogy olyan információkat közöljünk, amelyek az adott felhasználó számára valóban informatívak. De kihasználhatjuk a fórumok, blogok, és az RSS (Really Simple Syndication) nyújtotta lehetőségeket is.

A könyvtár Interneten elérhető szolgáltatásai esetében még jelentősebb hangsúlyt kell helyezni a használók tájékoztatására és képzésére, mert ebben a térben fokozottabban igaz lehet, hogy a szolgáltatás kihasználtsága nem elsősorban abból ered, hogy nem találkozik a felhasználói igényekkel, hanem abból, hogy a felhasználó egyszerűen nem tud a szolgáltatásról, nehezen találja meg, vagy nem ismeri fel a számára fontos információt. Különösen hasznos lehet megtudnunk, hogy kik nem veszik igénybe ezeket a szolgáltatásokat, és miért nem. Alkalmazhatók azok a teljesítménymutatók, amelyek a szolgáltatás népszerűségét és kihasználtságát mérik. De alkalmazhatjuk a költséghatékonyságra vonatkozó mutatókat is.

A mérések elvégzésére alkalmazhatunk olyan webanalitikai szoftvereket, melyek dokumentálják a használók által a weboldalon, az adatbázisokban, vagy az elektronikus levéllel végzett műveleteket. Az így nyert adatok elemzésével képet kaphatunk használóink egyes szolgáltatásokat érintő szokásairól és elégedettségéről, és arról is, hogy szolgáltatásaink mennyire hozzáférhetőek, vagy mennyire népszerűek.

Az internetes ügyfélszolgálatunk által fogadott panaszok, és használói észrevételek elemzése szintén hasznos információkkal szolgálhat az igényekről, melyeket felhasználhatunk a szolgáltatások fejlesztésére.

Végül a hálózaton elérhető szolgáltatásainkhoz kapcsolódóan is végezhetünk kérdőíves felméréseket, és interjúkat is, melyeket összevethetünk a webanalitikai eszközök eredményeivel.

## AZ OKTATÁS ÉS EGYÉNI TANULÁS TÁMOGATÁSA

Az egyetemi könyvtárak tanulási központok, így azok a könyvtárak sikeresek, amelyekben a hallgatók eredményes munkát tudnak végezni. Olyan feltételeket (több célra felhasználható közösségi terek) és eszközöket (számítógépek, szövegszerkesztő, prezentációs program, nyomtató, fénymásoló) kell a hallgatók és oktatók számára biztosítani, amelyekkel a tanulásukat és oktató-nevelő munkájukat segíteni lehet.

- A gyűjteménynek reprezentálnia kell a felsőoktatási intézményben oktatott valamennyi tudományterület alapdokumentumait.
- A gyűjteménynek fontos része az egyetemen keletkezett tudásokból – oktatói publikációk, hallgatói dolgozatok, doktori értekezések, egyetemi kiadványok, valamint az oktatással, kutatással kapcsolatos egyéb dokumentumok – szervezett különgyűjtemények, állományrészek.
- A hallgatóság egésze számára hozzáférhetővé kell tennie a tananyagot.

- A hallgatóknak tanulmányai során el kell sajátítania a kutatáshoz elengedhetetlen önálló információ-szerzés módszerét, a forrásmunkák (bibliográfiák, kézikönyvek, adatbázisok) használatát.
- A felsőoktatási könyvtár a különféle informatikai eszközök és alkalmazások hozzáféréseinek helyszíne lett, ahol szükség van az informatikai írástudás, az elektronikus és internetforrások használatának megtanítására. Ez nem egyszerűen a hagyományos könyvtárhasználati ismeretek oktatását jelenti, hanem az információs kultúra elsajátítását, az önálló tanulmányi munkára nevelést, a kutatómunka módszereinek megismertetését. A könyvtár és a könyvtárosok kulcsszerepet kapnak, a képzést támogató forrásközpontokká válnak.
- Az egyetemi könyvtár aktív szerepet vállal az intézmény életében, és színhelye lehet kiállításoknak, rendezvényeknek.

## A KUTATÓMUNKA TÁMOGATÁSA

- A könyvtárnak biztosítania kell a felsőoktatási intézményben folyó kutatómunka információs bázisát.
- A kutatáshoz kapcsolódóan speciális szakkönyvtári szolgáltatásokat nyújt az egyetemi könyvtár (bibliográfiák készítése, adatbázisok beszerzése, témafigyelés, irodalomkutatás, referálás, hivatkozásjegyzék, stb.).
- A kutatás szakterületi igényeinek, információs szükségleteinek kielégítéséhez együttműködik a társintézményekkel.

## A NYILVÁNOS SZOLGÁLTATÁS

Az egész életen át tartó tanulás megvalósítása megváltoztatja az eddigi nevelési, oktatási rendszert, és ehhez kapcsolódóan a felsőoktatási könyvtárakkal szemben is új követelményeket támaszt. A könyvtár szolgáltatásaival segít a tanulásmenedzselési módszerek elsajátításában, és teret ad az oktatás új, nyitott virtuális környezetének is. A nyitott oktatási formák támogatása megköveteli a megfelelő informatikai és tartalommenedzselési kapacitások jelenlétét, a többnyelvűséget, mivel az oktató, kutató és hallgató már nem feltétlenül egyetlen országból, intézményből veszi igénybe a szolgáltatásokat. A könyvtár súlyát és szolgáltatásainak minőségét a könyvtáron keresztül elérhető információk tömege, minősége, rendszerezettsége, felhasználóbarát elérési lehetősége, azaz az információ minősége határozza meg. A nyilvános könyvtári szolgáltatást nyújtó egyetemi könyvtár ezért:

- tájékoztat a nyilvános könyvtári rendszer dokumentumairól és szolgáltatásairól,
- biztosítja más könyvtárak állományának és szolgáltatásainak elérését,
- részt vesz a könyvtárak közötti dokumentum- és információcserében.

## A SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉGÉNEK MÉRÉSE

A minőségen alapuló szakfelügyelet teremtheti meg a könyvtárak tevékenységének, szolgáltatásainak 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, normatívák alapján
- a könyvtár önértékelése alapján

A könyvtári szakfelügyeletet a 14/2001. (VII. 5.) NKÖM rendelet szabályozza. Ebben már megjelenik a minőségelvű értékelés egyik eleme, az önértékelés. Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres átvilágítása egy követelményrendszernek megfelelően. Az intézmény 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 készíti önmagáról értékelést. Ennek során erősségeket és fejlesztendő területeket határoznak meg, és ez képezi a továbbfejlesztési terv alapját. Az önértékelési modell kidolgozásának és megvalósításának első lépéseként ki kell alakítani a könyvtár minőségirányítási rendszerét.

## TELJESÍTMÉNYMUTATÓK

A felsőfokú képzés és a tudományos kutatómunka igényei határozzák meg az egyetemi könyvtári ellátás minőségét. Az egyetemi könyvtárak minőségcéljai a következők:

- Az akkreditációs eljárásokban megfogalmazott képzési területek és a tudományos munka igényeit követő gyűjteményszervezési és tartalom-hozzáférési politika kialakítása és gyakorlati végrehajtása.
- A tudományterületi szakmai örökség megőrzése, az ehhez szükséges technológiák ismerete és alkalmazása.
- Az információhoz való hozzáférés időráfordításának csökkentése a tevékenység során keletkezett hozzáadott-érték következtében.
- A felhasználóképzés folyamatos karbantartása.
- Az önálló tanulást és kutatást segítő környezet biztosítása, különös tekintettel a felnőttképzés megnövekedett jelentőségére és az új oktatási módszerek megjelenésére.

Az irányelvek kidolgozásában résztvevő egyetemi könyvtárak összehasonlítási módszerként a generikus benchmarkingot választották. A munkacsoport az elemzést a hagyományos szolgáltatásokra végezte el. A szolgáltatások mérésére 10 mutatót, az olvasói terekben használt tárgyi eszközök és üléshelyek kihasználtságát mérő 2 mutatót, és a dokumentum feldolgozás gyorsaságát mérő 1 mutatót választott ki. Ezek a teljesítmény-mutatók képet adnak mind a hagyományos szolgáltatás igénybevételéről, mind a teljesítmény minőségének feltételeiről.

A teljesítménymutatók tehát azokat az adatokat tartalmazzák, amelyeket az öt felsőoktatási könyvtár 2003–2004-ben a könyvtárakban lefolytatott teljesítmény mérés kapcsán gyűjtött.



### *A mérés során definiált fogalomtár:*

Teljesítmény	Egy adott feladat eredményes és gazdaságos ellátása. A külső elvárásoknak való megfelelés a belső erőforrások hatékony felhasználásával.
Szolgáltatás	A könyvtár és a felhasználó kapcsolódási pontjain folytatott tevékenységekből, valamint a könyvtár belső tevékenységeiből képződő eredmények a felhasználói elvárások kielégítésére.
Teljesítmény-mutató	Az a mérőszám, amely megmutatja, hogy egy adott tevékenység milyen módon felel meg a vele szemben támasztott követelményeknek.
Minőség	A szolgáltatás olyan tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, melyek hatással vannak a szolgáltatásnak arra a képességére, hogy kifejezett vagy elvárható igényeket kielégítsen.
Szolgálándó közönség	Az egyetem polgárai, az egyetemmel jogviszonyban álló hallgatók, oktatók, kutatók, dolgozók.
Célközönség	Valóságos vagy potenciális használói csoport, amely egy adott könyvtár szempontjából valamely meghatározott szolgáltatás címzettje, vagy meghatározott dokumentumok elsődleges használója.
Költség	Az a pénzösszeg, amelyet az alkalmazottakra, és a rendszeresen használt és pótoltt eszközökre költenek.
Személyes használat	A használatok száma megegyezik a látogatások számával. A használó saját vagy megbízottja személyében betérve használja a könyvtárat. A könyvtár ismételt felkeresése újabb használatnak minősül.
Helyben használt dokumentum	A könyvtáron belül használt dokumentum, akár regisztrálta a használatot a könyvtár, akár nem.
Kölcsönzött dokumentum	A könyvtáron kívüli használatra átadott dokumentum.

### **AJÁNLOTT IRÁNYELVEK**

1. Az egyetemi könyvtár használói számára meghatározza a mindenki által hozzáférhető ingyenes alapszolgáltatásait.
2. Gyűjti az egyetem oktatóinak, kutatóinak szakirodalmi publikációit, az egyetemen védett doktori disszertációkat, közreműködik az egyetemen keletkezett alkotások gyűjtésében és közvetítésében.
3. Nyilvános tudományos könyvtárként meghatározott szolgáltatásokat biztosít minden olyan állampolgár számára, aki hozzáférést igényel a Könyvtár különféle információs forrásaihoz. Részt vesz az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer (ODR) működtetésében, és teljes gyűjteményéből szolgáltat az ODR-ben.
4. A könyvtár által elérhetővé tett internetes tartalom egyszerű és egyértelmű navigációval, könnyen és gyorsan elérhető, és naprakész információkat tartalmaz
5. Az egyetemi könyvtár az informatikai írástudás, a digitális készségek elsajátításában közreműködik.
6. Minőségtechnikákkal folyamatosan értékeli és javítja szolgáltatásainak színvonalát.
7. Az egyetemi könyvtár átlagosan napi 10-12 óra nyitvatartási időben áll a használók rendelkezésére. A könyvtár által sugárzott elektronikus információk (honlap, e-források, adatbázisok stb.) napi 24 órán keresztül érhetők el.

### 3.2.2. Összehasonlító vizsgálatok eredményeinek feldolgozása, szolgáltatási irányelvek kidolgozása a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban

Könyvtári minőségfejlesztés – könyvtári korszerűsítés pályázat 3. szakaszában a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár több könyvtárra vonatkozóan elvégezte a teljesítménymérések eredményének összehasonlítását, elemzését és ennek alapján megállapításra kerültek a szolgáltatási irányelvek.

*Részlet a pályázati beszámolóból*

#### BEVEZETÉS

##### A pályázat célja megvalósult

A 2003. és 2004. évi minőségfejlesztési pályázatok támogatásával elvégzett felmérések és összehasonlító vizsgálatok eredményei alapján szolgáltatási irányelveket dolgoztunk ki.

##### A pályázat jövőképe

A felhasználók felismert szükségleteire és igényeire alapozott szolgáltatások kialakítása, minőségi szemlélet megteremtése, az európai színvonal biztosítása a hazai könyvtárhasználók számára.

##### A pályázat megvalósításának módszere

Az irányelvek kidolgozását négy másik megyei könyvtárral összehangoltan végeztük szakmai együttműködés és konzultációk formájában:

- |                                           |          |
|-------------------------------------------|----------|
| 1. Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtár   | Debrecen |
| 2. Kisfaludy Károly Megyei Könyvtár       | Győr     |
| 3. Csorba Győző Megyei Könyvtár           | Pécs     |
| 4. II. Rákóczi Ferenc Megyei Könyvtár     | Miskolc  |
| 5. Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár | Eger     |

A konzultációk helyét és lebonyolítását a Könyvtári Intézet biztosította. Eredményeink koordinálására és a konzultációk irányítására Vidra Szabó Ferencet, a Könyvtári Intézet munkatársát kértük fel.

## A megvalósítás szakaszai

- 2005. november 23. Első konzultáció: az együttműködő könyvtárakkal, felkészítés az irányelvek kidolgozásában résztvevők számára
- 2006. február 28. Második konzultáció: munkaterületek felosztása, módszerek egyeztetése
- 2006. április 13. Harmadik konzultáció: a kidolgozott anyagok egyeztetése, az irányelvek rögzítése, az eredmények összegzése.

## Az irányelvek alapjául szolgáló teljesítménymutatók<sup>14</sup>

- 1. A közönség, mint használó;
- 2. A használókra vetített költség;
- 3. A személyes használat népszerűsége;
- 4. A személyes használat költsége;
- 6. A helyben használat intenzitása;
- 7. A gyűjtemény használata;
- 11. A kölcsönzés népszerűsége;
- 13. A kölcsönzés költségessége.

E nyolc teljesítménymutató esetében a mérési körülmények és módszerek nagyjából azonosak voltak, és a résztvevő öt könyvtár eredményét vizsgálva jól meghatározható volt a küszöbszám értéke.

Az értékelés fontosabb szempontjait a konzultációk során közösen megbeszéltük, ezután pedig az irányelvek részletesebb kidolgozását teljesítménymutatónként felosztottuk. Az 1. számú teljesítménymutatóhoz a győri, a 3-hoz a pécsi, a 2. és 4-hez a debreceni, 6-hoz és a 7-hez az egri, a 11. és a 13. mutatóhoz a miskolci kollégák írtak részletesebb elemzést és összegzést.

### *A pályázat megvalósítását könyvtárunkból 4 fős munkacsoport végezte*

Sohajdáné Bajnok Katalin, igazgatóhelyettes,

a minőségügyi irányító munkacsoport vezetője

Farkas Márta

Dr. Pataki Miklósné

Tőzsér Istvánné

könyvtáros, könyvtári szakértő

könyvtáros, könyvtári szakértő

könyvtáros

könyvtáros, könyvtári szakértő

<sup>14</sup> A pályázat feltételei között szerepelt, hogy a 2003-ban, illetve 2004-ben elvégzett mérések eredményeit dolgozzuk fel. A teljesítménymutatók összehasonlítása nem minden esetben volt elvégezhető, mivel nem pontosan ugyanazokat a teljesítménymutatókat mértük az előző vizsgálatok során, illetve elsősorban a mintavételes mérések esetében az eltérő mérési módszerek, eltérő működési feltételek a mutatószámoknál nagy szóródást okoztak.

## Felhasznált segédletek

IFLA–UNESCO irányelvek a nyilvános könyvtári szolgáltatások fejlesztésére 2001.

Skaliczki Judit–Zalainé Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. – 2. bőv. kiad. – Veszprém; Budapest, 2003. pp. 123–135.

Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók MSZ ISO 11620:2000

Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben: ajánlás a könyvtári teljesítménymutatók alkalmazására

Az olvasóink körében végzett kérdőíves vizsgálat eredménye

URL: <http://www.brody.iif.hu/docs/kerd.doc>

A könyvtárban végzett teljesítménymérés adatai

URL: <http://www.brody.iif.hu/docs/tmeres.doc>

Teljesítménymérési eredmények összehasonlítása

URL: <http://www.brody.iif.hu/docs/bench.doc>

## 1. A KÖZÖNSÉG, MINT HASZNÁLÓ

A Teljesítménymérési Munkabizottság az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján 2003-ban összeállított ajánlása<sup>15</sup> e mutató céljaként a célközönség / szolgáltató közönség könyvtárhasználatának mérését fogalmazta meg.

Jelen pályázathoz a szolgáltató közönség és a regisztrált használók arányát vizsgáltuk öt megyei könyvtárak 2003-as statisztikai adatainak összevetésével. Szolgáltató közönség meghatározásához az említett ajánlás volt az irányadó. „*Szolgáltató közönség: azok, akiknek érdekében a könyvtárat létrehozták és működtetik szolgáltatás és dokumentum ellátás céljából*”. Ugyanez az ajánlás fogalmazza meg azt is, hogy a települési könyvtár a szolgáltató közönség meghatározásánál alapító okirata, küldetésnyilatkozata alapján ellátásban részesülő területek paramétereit vegye alapul.

Gondot okoz azonban, hogy megyei könyvtárak esetében az alapító okirat a könyvtár működési területének az adott megyét jelöli meg – a győri Kisfaludy Károly Megyei Könyvtár esetében Győr-Moson-Sopron-megyét – ugyanakkor tapasztalati és statisztikai adatokkal is alátámasztott tény, hogy a megyei könyvtárak használóinak több mint fele – pl. a Csorba Győző Megyei Könyvtár 2003-ban beiratkozott olvasóinak 51%-a – a megyeszékhelyen lakik.

A fentiek alapján tehát azt javasoljuk, hogy a szolgáltató közönség, mint használó mérésénél két mutatót használjunk. Vegyük figyelembe a megye és a város lakosságszámát is.

A mérésnél *regisztrált használó* alatt – az idézett dokumentum alapján – azt a könyvtári szolgáltatásban részesülő személyt értettük, akinek személyes adatait a könyvtár nyilvántartásba vette.

<sup>15</sup> <http://www.ki.oszk.hu/ktmanyagok/teljesitmenymutatok.rtf>



**A) Regisztrált használók/a megye lakossága\*100**

	Regisztrált használók	A megye lakossága	Használók/lakosság (%)
Eger	14 417	300 354	4,80
Pécs	13 205	402 000	3,28
Győr	9 621	439 046	2,19
Debrecen	13 087	551 837	2,37
Miskolc	18 320	744 484	2,46
Együtt	68 650	2 437 721	2,82

Az adatok vizsgálatánál a benchmarking filozófiáját követve a legjobb a 4,8-as mutatószám. Egerben a könyvtár megyei és városi könyvtárként működik. Az adatok csak akkor lennének összevethetőek, ha a többi megyei könyvtár adataihoz is hozzászámítanánk a működési székhelyükön lévő városi könyvtárak adatait. Ezzel a lehetőséggel nem éltünk. A második legjobb a pécsi megyei könyvtár mutatószáma volt (3,28). A többi vizsgálatban részt vevő könyvtár mutatószámai: 2,19–2,46 között vannak.

*Javaslatunk az irányszámra: a megyei könyvtárak regisztrált használói a megye lakosságának minimum 2%-át tegyék ki, de törekedjenek a 3% elérésére.*

**B) Regisztrált használók/a város lakossága\*100**

	Regisztrált használók	A város lakossága	Használók/lakosság (%)
Eger	14 417	57 289	25,17
Győr	9 621	128 913	7,46
Pécs	13 205	158 942	8,31
Miskolc	18 320	180 282	10,16
Debrecen	15 591	205 881	7,57
Együtt	68 650	731 307	9,73

A város lakosságával történő összevetés értékelésénél az egri adatok a fentebb leírt okok alapján kiesnek. A többi könyvtár szóródása 7,57–10,16. A városi lakosság számarányát tekintve a miskolci megyei könyvtár mutatója a legjobb (10,16), a leggyengébb ismét a győri megyei könyvtár (7,46).

*Javaslatunk az irányszámra: a megyei könyvtárak regisztrált használói a megyeszékhely (város) lakosságának minimum 7%-át tegyék ki, de törekedjenek a 10% elérésére.*





## 4. A szolgáltatás környezete

---

### 4.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

#### 4.1.1. A szolgáltatási környezet hatása

Amint a használó belép a könyvtári szolgáltatás tereibe, érzékeli a látható tárgyi környezetet, ennek alapján máris véleményt alkot a szolgáltatóról. Ez a kép alapvetően befolyásolja későbbi elvárásait, minőségítéletét, nem mindegy tehát, hogy milyen látvány tárul a szeme elé. A tárgyi környezet bizalmat kelthet. Mivel a szolgáltatás megfoghatatlan, a szolgáltatáshoz kapcsolódó tárgyi elemek megfelelő megválasztásával még a szolgáltatás igénybe vétele előtt megnyugtathatjuk a vevőt, hogy jó helyre érkezett. Mivel a szolgáltatás nem megjeleníthető ezért a használó sokszor a szolgáltatáshoz kapcsolódó tárgyakat helyezi a középpontba. A környezet tágabb értelemben is fontos, mivel a vevőt „ráhangolja” a szolgáltatásra. Fontosak a színek, feliratok, a fényviszonyok, a tájékoztató feliratok, a korszerű információkereső eszközök látványa.

A szolgáltatás sajátosságainak egyik tipizálása szerint megkülönböztethetünk lazaz, illetve szoros kapcsolatú szolgáltatásokat. A könyvtárhasználó és a könyvtár esetében szoros kapcsolatú szolgáltatásról kell beszélnünk, melyben a szolgáltatási folyamat egyes elemei – köztük a fizikai környezet – azonnali, közvetlen hatással vannak a vevőre, ezért amikor a helyszínt, a belső kialakítást tervezzük, az ő szempontjait kell előtérbe helyezni.

#### 4.1.2. A könyvtárépületek minőségének tíz kritériuma

Ha új könyvtárat tervezünk, vagy csak szeretnénk átalakítani, újragondolni belső tereink elrendezését, érdemes áttekinteni Faulkner-Brown-nak a hetvenes évek könyvtár-építészeti gondolatvilágát tükröző „tízparancsolatát”, mely szerint a könyvtárépület legyen:

1. funkcionális: a tér működjön jól, nézzon ki jól és legyen tartós, könnyen használható, és gazdaságosan üzemeltethető;
2. alkalmazkodó: azaz a tér legyen rugalmas, használatát könnyű legyen megváltoztatni: nem tudhatjuk biztosan, hogy a könyvtári teret hogyan fogják hasz-

- nálni, annak kell megteremteni a lehetőségét, hogy a dolgok megtörténhesse-  
nek;
3. megközelíthető: azaz a tér legyen hívogató, könnyen használható és segítse elő az önállóságot (nem csak a hátrányos helyzetűek számára, bár ami pl. a mozgás- vagy látáskorlátozottak számára jól van megtervezve, az általában kedvező az épek számára is);
  4. változatos: azaz választható tanulási és kutatási terekkel különféle médiák használatára, legyen alkalmas az egyéni és a csoportos, az interaktív tanulásra egyaránt, és mint hibrid könyvtár, hozzáférést kell biztosítania a hagyományos nyomtatott és az elektronikus forrásokhoz, helyet kell nyújtania az információtechnológiai szolgáltatásoknak és az infokommunikáció oktatásának is;
  5. interaktív: azaz jól szervezett tér, mely elősegíti az azonnali kapcsolatot a használók és a szolgáltatások között;
  6. konduktív: azaz magas színvonalú, emberies tér, mely motivál és inspirál, kellemes és változatos belső terekkel, műalkotásokkal és belső kertekkel, igényes bútorzattal. Különös gondot kell fordítani a zajra, akár a számítógépektől, akár használóitól ered, hogy az együttműködő, csoportosan tanuló vagy kutató olvasók ne zavarhassák az éppen egyedül dolgozókat;
  7. környezetileg alkalmas: nyújtson megfelelő feltételeket az olvasók, a könyvek és a számítógépek számára;
  8. biztonságos az emberek, a gyűjtemények, a műszaki berendezések, az adatok és az épület szempontjából;
  9. hatékony: azaz helykihasználó, alacsony üzemeltetési költségű;
  10. alkalmas az infokommunikációs technológia fejlődése nyújtotta lehetőségek kihasználására.

#### 4.1.3. Könyvtári terek alakítása az IFLA/UNESCO irányelvei alapján

Az előző fejezetben már szóltunk az irányelvekről, mint követendő tendenciákról. Az IFLA/UNESCO irányelvek arra vonatkozóan is adnak útmutatást, hogy könyvtárépület tervezése esetén a könyvtárosnak és az irányító testületnek milyen kérdéseket kell fontolóra vennie.

- *A könyvtár funkciórendszere*

A könyvtárnak elegendő hellyel kell rendelkeznie ahhoz, hogy mindazon könyvtári szolgáltatások teljes körét nyújtsa, amelyek a stratégiai tervében szerepelnek, s összhangban vannak a helyi, regionális vagy országos normatívák/irányelvekkel.

- *A könyvtár mérete*

Egy közkönyvtár kívánatos alapterületének nagysága olyan tényezőktől függ, mint az adott közösség sajátos igényei, a könyvtár funkciói, a rendelkezésre álló



erőforrások nagysága, a gyűjtemény mérete, a rendelkezésre bocsátott terület és más könyvtárak közelsége.

- *Az egyes funkciókra szánt terek*

A könyvtárban legyenek terek a felnőttek, gyerekek és fiatalok szolgáltatásai, valamint a családi használat számára, hiszen a cél az, hogy gyűjteményeivel ki-  
elégítse a közösség minden csoportjának és tagjának igényeit.

- *Tervezési sajátosságok*

A könyvtárnak biztosítania kell, hogy mindenki, s különösen a testi és érzék-  
szervi fogyatékoságú személyek könnyen megközelíthessék.

- *Hozzáférhető állványzat*

A dokumentumokat szabadpolcon kell elhelyezni, s olyan magasságban, amely  
könnyen elérhető a használóknak. Minden állványon állítható polcok legyenek,  
s az állványok lehetőleg biztosító zárral ellátott kerekeken álljanak, hogy köny-  
nyen mozgathatók legyenek. A gyerekrészig bútorzatát e célnak megfelelően  
kell méretezni. A kerekés széket használó személyek számára is feleljen meg az  
állványok magassága és a köztük lévő távolság.

- *Feliratozás*

A könyvtár külső feliratai és jelei nem csak azonosítják az épület rendeltetését,  
hanem a könyvtári propaganda legalapvetőbb formáját jelentik. Ezért gondosan  
kell megtervezni e jeleket, hogy a könyvtárról kedvező képet nyújtsanak. A  
könyvtár belső övezeteit és a gyűjtemény részeit szakszerűen elkészített feliratok  
és jelzések jelöljék, hogy a használók könnyen megtalálhassák őket (például a  
katalógusokat, a képes folyóiratokat, a tájékoztató szolgálatot, a gyerekrészeget,  
mosdókat, internetállomásokat, másológépeket stb.).

- *A könyvtári környezet*

A könyvtár teremtsen olyan fizikai körülményeket a szolgálat számára, amelyek  
vonzóak a közönség számára, és amelyek megfelelő, elegendő, kényelmes és  
vonzó teret nyújtanak:

- a könyvtári gyűjtemény tárolására és bemutatására;
- a közönségnek a könyvtári szolgáltatások helyes és kényelmes igénybevételéhez;
- a könyvtári személyzetnek, hogy munkájukat célszerű és kényelmes körülmények között végezhesék;
- a jövőben bekövetkező változások flexibilis befogadásához.

- *Elektronikus és audiovizuális felszerelés*

Mivel a közkönyvtár egyik fő funkciója, hogy áthidalja az információban gazda-  
gok és az információban szegények közötti szakadékot, rendelkezésre kell bo-  
csátania a szükséges elektronikus, számítógépes és audiovizuális eszköztárat is.  
Ebbe beletartoznak az internet-hozzáférést is nyújtó személyi számítógépek, a  
nyilvános online katalógusok, a mikrodokumentumokhoz szükséges olvasó-  
berendezések, magnetofonok és videorekorderek, diavetítők, a látáskárosultak  
és testi fogyatékosok segédeszközei és sok minden egyéb.

- *Biztonsági berendezések*

Minden erőfeszítést meg kell tenni annak érdekében, hogy a könyvtár biztonságos legyen a közönség és a személyzet számára. Gondoskodni kell füst- és tűzjelző berendezésekről, s a személyzet és a gyűjtemények védelméről. A tűzoltó készülékek helyét és a vészkijáratokat világosan kell jelezni. A személyzetet ki kell képezni elsősegély nyújtására, s a hozzá szükséges anyagoknak kéznél kell lenniük.

- *Parkolás*

Ahol a használók magánjárművekkel keresik fel a könyvtárat, ott elegendő biztonságos, és jól megvilágított parkolóhelyre van szükség a könyvtárnál vagy közelében, megfelelőképpen jelezve azokat, amelyeket kizárólag fogyatékos személyek használhatnak. Ha általános a kerékpárok használata, biztonságos kerékpár-tárolókról kell gondoskodni a könyvtár épületén kívül.

#### **4.1.4. Az elektronikus könyvtári környezet jellemzői**

A modern információtechnológiai eszközök könyvtári alkalmazása ma már nélkülözhetetlen tényező. Növeli a hatékonyságot, s mivel a könyvtári munka maga is változik, a technológiai fejlesztések új szolgáltatások kialakulásához vezetnek. A könyvtáros szakmára új szerepek várnak az információ hozzáférhetővé tételében és a tájékoztatás terén.

Az új *információs környezetet* leginkább az elektronikus kommunikáció jellemzi, ebből következően az alábbi felhasználói igényekkel számolhatunk:

- legyen minden dokumentum teljes szöveggel elérhető, továbbá letölthető vagy kinyomtatható,
- gyors szolgáltatás,
- a hét minden napján 24 órás elérhetőség,
- könnyű hozzáférés,
- folyamatosan elérhető a virtuális referenzszolgáltatás,
- könnyen és önállóan használható, a weben elérhető források,
- segítő könyvtáros, aki minden adatbázisban és témában könnyedén tud keresni,
- több választási lehetőség,
- működő weboldal,
- lehetőség minden könyvtári ügyet a hálózaton elintézni (előjegyzés, könyvtárközi kölcsönzés, a kikölcsönzött dokumentumok meghosszabbítása),
- olyan keresőmotor a weboldalon, amely mindent elér, amit a felhasználó keres.

A fentiek teljesítése stratégiai fontosságú a könyvtárak számára, ami új szolgáltatási formákhoz vezet. A könyvtárnak egyben a külső körülmények diktálta igényekhez is alkalmazkodnia kell az elektronikus szolgáltatások tervezésekor. (Az elektronikus banki ügyintézés például sok tekintetben mintát jelenthet a könyvtárak számára.)



#### 4.1.5. Kistelepülések szolgáltatási tereinek korszerűsítése

A kistelepülések könyvtári ellátásának előre mozdítása nem mehet végbe a szolgáltatás tereinek korszerűsítése nélkül. A fűtetlen, piszkos, rosszul világított, polcokkal telezsúfolt, feliratok nélküli, minden technikai eszközt nélkülöző terekben semmilyen szolgáltatás nem működtethető. A Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer (KSZR) kiépítése során a többcélú kistérségi társulások együttműködés számára megnyílt források révén több száz felújított könyvtárról beszélhetünk. Gazdaságossági szempontokat figyelembe véve a korszerűen felújított könyvtári terek alkalmasak lehetnek integrált szolgáltatások – könyvtári, közgyűjteményi, közművelődési, informatikai, közösségi, hivatali – ellátására is.

Az integrált térben lehetséges szolgáltatásokat több csoportra bonthatjuk, bővítve a hagyományos *könyvtári szolgáltatások*, a kölcsönzés, a tájékoztatás, a helyben használat, ODR-szolgáltatás stb. körét.

*Általános szolgáltatások* lehetnek például a rendezvényszervezés, a szociális szolgáltatások, vagy a levelezésben, pályázatírásban való segítségnyújtás. A helyi adatbázis, a közhasznú tájékoztatás információs *szolgáltatást* jelentenek.

Egyre több településen találunk a könyvtárban *számítógépes szolgáltatásokat*: internetelérést, e-ügyintézkést, lehetőséget szkennelésre, iratkezelésre.

*Közművelődési szolgáltatások* lehetnek többek között szabadidős programok, műsorok, közösségi rendezvények, foglalkozások gyermekeknek, nyugdíjasoknak, civil közösségek támogatása.

Ezeket kívül *egyéb szolgáltatások* is megjelenhetnek a könyvtárak integrált tereiben: külföldi intézeti sarkok (pl. Goethe Intézet), nemzetiségi információk, európai uniós tájékoztatás.

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár nemcsak saját környezetével törődik. Mozgókönyvtári szolgáltatása során feladata a kistelepülések könyvtári szolgáltató tereinek korszerűsítése, csinosítása. Ezzel kapcsolatban *A könyvtár, ahová szívesen járunk* szlogen szellemében néhány nagyon egyszerű, egyben nagyon fontos útmutatást fogalmazott meg a szolgáltató helyeken dolgozó kollégák számára.<sup>16</sup>

#### Legyünk „Olvasóbarát könyvtár”!

- Könyvtárunk legyen tiszta, rendezett, otthonos, barátságos, hangulatos, ahol az olvasó zavartalanul szemlélődhet, hozzájuthat a legfrissebb információkhoz, válogathat a könyvek között, kényelmesen olvashat újságot, folyóiratot és lehetősége van az elmélyült tanulásra is.

<sup>16</sup> Farkas Márta előadása alapján. Elhangzott 2008. április 7-én a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár mozgókönyvtári munkatársai számára szervezett szakmai napon.



## Törekedjünk könyvtárunk kulturált szolgáltatási környezetének kialakítására!

- Gondoskodjunk az alapos takarításról!
- Távolítsunk el mindent, ami nem a könyvtárba való!
- Rendezzük át a helyiséget! A bútorok funkcionálisabb és tetszetősebb elrendezése fél siker!
- Cseréljük ki az elavult bútorzatot!
- Fő szempontok: forma, méret, funkció, kényelem.
- Bátran alkalmazzunk új megoldásokat!
- Új bútorzat és kiegészítő berendezések (szőnyeg, függöny) vásárlásakor egységes arculatot, harmonikus színvilágot alakítsunk ki.
- A Könyvtári Intézet honlapján a könyvtári berendezéshez hasznos tanácsokat, bútorgyártó cégeket és referenciamunkákat is találunk.

## Tartsunk rendet a polcokon!

- A könyveket, folyóiratokat rendezetten és tetszetősen, borítójukkal kifelé fordítva helyezzük el.
- Helyezzünk el tájékoztató táblákat (cégtable, nyitva tartás) az épület külső falán, valamint eligazító feliratokat az épület, illetve a könyvtárhelyiség belsejében.
- A tájékoztató feliratok egységes és ízléses elkészítése fontos része a könyvtári tér harmonikus kialakításának.

### 4.1.6. Fizikai hozzáférés fogyatékkal élők számára

Minden ember számára lehetővé kell tenni a társadalmi életben való érvényesülést – különös tekintettel a fogyatékkal élőkre. Az 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról 1. fejezetének 4. §-a így határozza meg a fogyatékoság fogalmát:

*„Fogyatékos személy: az, aki érzékszervi – így különösen látás-, hallásszervi, mozgásszervi, értelmi képességeit jelentős mértékben vagy egyáltalán nem birtokolja, illetőleg a kommunikációjában számottevően korlátozott, és ez számára tartós hátrányt jelent a társadalmi életben való aktív részvétel során”*

A fogyatékkal élők megfelelő könyvtári ellátásának biztosításában abból az alapelvből kell kiindulni, hogy velük kapcsolatban a könyvtáraknak ugyanazokat a funkciókat kell betölteniük, mint az átlagos állampolgárok ellátása során. Ezek az emberek ugyanúgy a tanulás, a munkavégzés, a szakmai fejlődés segítését, a mindennapi életvitel, az életvezetés információkkal való megkönnyítését, az életminő-

ség javítását (önépítés, közösségi élmény) várják a könyvtáraktól, mint az átlagos könyvtárhasználó állampolgárok. A különbség nem az igényekben, hanem a szolgáltatások, a dokumentumok, az információ elérésének módjában mutatkozik meg. Az 1997. évi CXL. törvény megfogalmazta már a jogi kereteket:

4. § *Mindenkinek joga, hogy*

b) *igénybe vegye a nyilvános könyvtári ellátás rendszerét;*

54. § (1) *A nyilvános könyvtár alapkövetelményei:*

a) *mindenki által használható és megközelíthető.*

Az 1998. évi XXVI. törvény 5. § (1) bekezdése értelmében a fogyatékos személynek joga van a számára akadálymentes, továbbá érzékelhető és biztonságos épített környezetre. Egy épület akkor akadálymentes, ha abban minden szerkezet, berendezési tárgy a használó fizikai, érzékszervi és szellemi fogyatékoságának mértékétől függetlenül lehetőség szerint a legönállóbban – súlyos fogyatékossgal bíró használó esetén az állandó fogyatékossgal bíró használó esetén az állandó kísé-rőjének a segítségével – használható.

A Pulman-útmutató *Információ-hozzáférés és szolgáltatások a fizikailag, érzék-szervileg, valamint a nyomtatott anyagok használata tekintetében fogyatékos em-berek számára* című fejezetéből kiderül, hogy a potenciális hátrányos helyzetű könyvtárhasználók számításba vétele létfontosságú a közkönyvtárak számára ah-hoz, hogy versenyképesek maradjanak. Mivel az európai lakosságban növekszik az idős korúak aránya, egyre több lesz a csökkent látóképességgel vagy egyéb fo-gyatékossgal élő ember. Az európai közkönyvtárak, ha nem hoznak különleges intézkedéseket, azt kockáztatják, hogy az európai lakosság tíz százalékát kizárják a potenciális könyvtárhasználók köréből.

A könyvtár feladata, hogy az egészséges embereken kívül a fogyatékkal élő embe-reket is lássa el információval. A könyvtár alkalmas erre a szociális szerepre, mivel a könyvtár nyitott és nem kirekesztő. Az információ és a kommunikációs technoló-giák teljes körű változása és fejlődése új távlatokat nyit a rászorult emberek speciá-lis ellátásában. Nem kell, sőt nem szabad különbséget tenni az átlagos könyvtár-használó állampolgárok és a hátrányos helyzetű könyvtárhasználók között.

Szintén a Pulman-útmutató tartalmazza, hogy a közkönyvtárak szolgáltatásai, hoz-záférhetőségük és alkalmasságuk a fogyatékossgban szenvedők számára három fő területre csoportosíthatók:

- Fizikai hozzáférés (az épületekhez, szolgáltatópultokhoz, munkahelyekhez, pol-cokhoz stb.).
- Intellektuális hozzáférés (az információhordozók tartalmához, beleértve az al-ternatív formátumú anyagok rendelkezésre állását, az adaptált munkahelyeket és a speciális szoftvereket).
- A könyvtári dolgozók képzése a fogyatékosok kiszolgálására.

### *A fizikai hozzáférés területei*

- Megfelelő, szabadon nyíló, vagy önműködő ajtókkal rendelkező bejáratok (előnyben részesítendő ajtószélesség: 900 mm).
- Rámpák az épületen kívül és belül. Lépcsők esetében: nem nyitott lépcsőfokok, mindkét oldalon korlátok. Ideális esetben: felvonók.
- Akadálymentes (padlószőnyegek és bútorok nélküli) folyosók.
- Szinkontraszt a szőnyegekben és a falakon (amely figyelmeztetőül is szolgáljon a lépcsők és ajtónyílások közelében).
- Hatékony világítás.
- Jól hozzáférhető asztalok, számítógéphehelyek és közönségszolgálati pultok (megfelelő asztalmagasság és -szélesség, hely a fordulásra, ergonomikus székek, világítás).
- Jól hozzáférhető közterületek, úgymint mosdók és nyilvános telefon.
- Polcok: ideális esetben a padlószinttől számítva 750–2000 mm magasak.
- Feliratok: egyszerű betűtípusok (talpnélküliek, úgymint Helvetica, Univers vagy Arial) a jelöléseken és a webhelyeken.
- Jól hozzáférhető parkolók.
- Vizuálisan látható riasztórendszerek.

### *Intellektuális hozzáférés*

Az információ-hozzáférést igen sokféle szinten kell lehetővé tenni, amelyeknek mind műszaki, mind humán vonatkozásai vannak. Alternatív formátumú anyagokat – beleértve a Braille-írást, öregbetűs könyveket, audiokazettákat és digitális fájlokat kell szolgáltatásokba építeni. Speciális eszközök segítségével a digitális dokumentumok (például e-book) hozzáférhetők és átalakíthatók a felhasználó egyéni igényeire szabott formában (mint pl. Braille-írás vagy öregbetű).

### *A könyvtári dolgozók képzése a fogyatékosok kiszolgálására*

Valamennyi munkatársnak – függetlenül attól, hogy hol dolgozik a könyvtáron belül – érzékelnie és ismernie kell a fogyatékoságok különféle formáit, valamint azt, hogy a különböző körülmények miképpen befolyásolják az általános felhasználóknak kialakított szolgáltatások és az épített/fizikai környezet igénybe vételét. Segíteniük kell a felhasználókat abban, hogy eligazodjanak a könyvtárban, az információkat önállóan vagy segítséggel megszerezhessék.

*Ajánlás a fogyatékosággal élő könyvtárhasználók könyvtári ellátásának javítására* címmel jelent meg az OKM Könyvtári osztályának – a Miniszteri Értekezlet ál-



tal elfogadott – előterjesztése az Oktatási és Kulturális Közlöny 2009. évi 21. számában (VII. 28.). Az ajánlás a *Könyvtárfejlesztési stratégia 2008–2013, Portál program* részeként készült és meghatározza a fogyatékossgal élők könyvtári ellátásának alapelveit aszerint, hogy milyen különbségeket kell szem előtt tartani

- az információ elérésének módjában (fogyatékossgal élő személyek esetében),
- a speciális élethelyzetekre vonatkozó információ tartalmában (társadalmi, szociális hátrányokkal bírók esetében),
- az információ nyelvében vagy kommunikációjában.

### *Az egyenlő esélyű könyvtári ellátás érdekében megvalósítandó célok*

#### MEGFELELŐ ESZKÖZÖK ÉS DOKUMENTUMOK BIZTOSÍTÁSA

- a fizikai hozzáférés és/vagy távoli elérés biztosítása,
- a tartalmi, intellektuális hozzáférés biztosítása,
- az alternatív formátumú és speciális tartalmú dokumentumok, adatbázisok biztosítása a gyűjteményekben, a mindenki számára garantált érzékelés és értelmezés érdekében,
- speciális eszközök megléte a speciális információhordozókon tárolt tartalom megjelenítéséhez,
- speciális, az egyes fogyatékossgok sajátosságaihoz igazított szolgáltatások nyújtása a könyvtár falain belül és kívül.

#### MEGFELELŐ SZEMÉLYI FELTÉTELEK BIZTOSÍTÁSA

- a könyvtári személyzet elfogadó magatartása,
- megfelelő szakmai felkészültsége,
- társadalmi környezetére gyakorolt kisugárzó hatása.

### *Az egyenlő esélyű könyvtári ellátás érdekében megvalósítandó célok kulcsterületei*

#### FIZIKAI AKADÁLYMENTESÍTÉS

- a könyvtári épület és környezetének fizikai akadálymentesítése,
- a fizikai akadályok elháríthatatlansága, vagy a fogyatékossgal élő személyek mobilitási korlátozottsága esetén az információhoz és a dokumentumokhoz való online hozzáférés biztosítása,
- a virtuális hozzáférés érdekében a honlapok akadálymentesítése.

- a könyvtár használatát segítő információk elérhetővé tétele a fogyatékkal élőkhöz számára (akadálymentes honlapok, tájékoztatók),
- alternatív formátumú és speciális tartalmú dokumentumok („ugyanaz – más-képp”, pl. hangoskönyv, Braille nyomtatású könyv, könnyen érthető nyelv) beszerzése és szolgáltatása rendszerelvű ellátás létrehozásával,
- a folyamatosan és gyakran igényelt dokumentumokat/információkat mindenütt a helyi állomány részeként, nyomtatott, hangzó és/vagy digitalizált formában kell biztosítani,
- az eseti vagy különleges igények kielégítését szolgáló dokumentumokat/információkat – nyomtatott, hangzó és/vagy digitalizált formában – az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer, valamint a Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer keretében kell biztosítani

#### SPECIÁLIS ESZKÖZELLÁTOTTSÁG BIZTOSÍTÁSA, A TARTALMI HOZZÁFÉRÉS ÉRDEKÉBEN

- a nyilvános könyvtárakban biztosított legyen az a speciális alapeszköz- és informatikai eszközállomány, mely lehetővé teszi az eredeti dokumentumokhoz/információkhoz való hozzáférést (pl. felolvasó szoftver),
- legyen néhány referencia-könyvtár, ahol ezek az eszközök működés közben megtekinthetők, tanulmányozhatók.

#### „MORÁLIS AKADÁLYMENTESÍTÉS” AZ EGYENLŐ ESÉLYŰ HOZZÁFÉRÉS ÉRDEKÉBEN

- a könyvtár és a könyvtárosok együttműködési készsége minden lehetséges partnerrel a feladat megvalósítása érdekében,
- a feladat ellátásához szükséges létszám, munkaidő és minőségi munkavégzés biztosítása a könyvtárban,
- könyvtárosok megfelelő szakmai felkészítése az alap- és továbbképzésben,
- a könyvtár belső és külső kommunikációjának részévé válik az egyenlő esélyű hozzáférés iránti elkötelezettség.

## 4.2. A BRÓDY SÁNDOR MEGYEI ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR SZOLGÁLTATÁSI KÖRNYEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSA

A könyvtárak használóinak csak kisebb része képes teljes hatásokkal igénybe venni minden szolgáltatást. A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár példáján mutatjuk be mennyi akadály gátolta a hatékony használá-

tot, s miképpen lehetett az olvasó számára megkönnyíteni a könyvtárban való eligazodást. A könyvtári tér és szolgáltatások átrendezése nem kíván föltétlenül átépítést is. Jó módszer, ha kiindulásként árnyékként követjük használóink mozgását a könyvtárban, — így megállapíthatók a közlekedés és a tartózkodás zónái (az utóbbi helyeken célszerű például a tájékoztatások elhelyezése, a könyvtárosi segítség felajánlása). Kisebb könyvtárban merész lépésként akár 50%-kal is csökkenteni lehet az állományt, csupán azt az anyagot megtartva, amelyet a használók igényelnek. Itt érdemes ún. információs szomszédságokat is kialakítani, amelyekben egy helyen található az adott témára vonatkozó valamennyi dokumentum, együtt a kölcsönözhető és a prézens anyag. Tanácsos a nagy könyvkereskedések módszereit alkalmazni az állomány tárolásában. Az egyes állományrészeket, szolgáltatásokat ugyanazon rendben, módszerrel, szerkezetben kell felépíteni, hogy a használó eggyel megismerkedvén a többiben is könnyen eligazodhasson. A lényeg az, hogy a használó minél egyszerűbben és minél gyorsabban eljusson ahhoz a szolgáltatáshoz és dokumentumhoz, amelyre szüksége van. A gyakran történelmi és hangulati értékű, túlszűfolt könyvtáráépületek tovább nem nyújthatók, ezért helyes a használó szemszögéből időnként újra áttekinteni a térszerkezetet, a szolgáltatások és az állományok elrendezését.

Egy, a fent említetthez hasonló újragondolás ösztönözte a könyvtár szolgáltatási környezetének 2007. július 2- és augusztus 27-e között történt átalakítását. A feladattal megbízott munkacsoport az átalakítás szellemi folyamatát az alábbiakban foglalta össze.

### Az átalakítás legmarkánsabb indokai

- 1973 óta változatlan a szolgáltatási terek,
- kopott, elhasznált szőnyegek, ülőbutorok,
- ritkán használt, nem karbantartott szakkatalógus,
- a folyóirat-olvasó kívül esik a regisztrációs ponton,
- könyvtárhasználati szokások változása,
- használói elégedettségmérés eredményei
  - a számítógépek miatt zajos az olvasóterem
  - a folyóirat-olvasó helyisége túlságosan elzárt a többi tértől,
- a 2006 nyaratól pozícióban lévő új vezető törekvése a környezet szépítésére (lásd aula, igazgatói iroda),
- a kollégák a különböző továbbképzésekről sok jó ötletet „hoztak haza”.

### Az előkészítés mozzanatai

- a szakemberekkel egyeztetett ütemterv készítése,
- a kollégák széles körű tájékoztatása a várható feladatokról,
- munkacsoportok kialakítása, a ki-és visszapakolás megszervezése,
- híradás a zárva tartásról a honlapon, a könyvtári terekben, a médiában,
- könyvek kölcsönzési idejének meghosszabbítása,
- folyóirat-olvasási, internetezési lehetőség, könyvek visszavételének biztosítása egyéb részlegeinkben.



## Az átalakítás fő célja

Célunk tágasabb, színesebb, izgalmasabb, könyvtári belső kialakítása volt. A hivatali terek csökkentésével, a szolgáltatási egységek áthelyezésével, eddig zárt ajtók nyitásával sikerült tágasabbá tenni az olvasói övezeteket. A tervezés során figyelembe vettük a használók igényeit, szokásait, a zajosabb és csendesebb könyvtári tevékenységek arányát. Tapasztaltuk, hogy egyre nő az internet- és számítógép-használat iránti igény és csökken az olvasótermet használók száma. Az elmélyülten olvasni, tanulni vágyókat zavarta a számítógépek zaja, a billentyűzet kopogása. Az olvasói övezetek és a könyvvállomány átrendezésével a régi olvasóterembe kerültek a mozgalmasabb tevékenységek. Mivel itt lehet böngészni az interneten, a kölcsönözhető szépirodalmi gyűjteményben és a folyóiratok között ezért a régi olvasóterem a „böngésző” elnevezést kapta.

A helyismereti gyűjtemény helyiségeit átjárhatóvá tettük, többé nem találkozhat zárt ajtóval, aki az itt elhelyezett dokumentumok iránt érdeklődik. Az olvasótermi állomány két termet foglal el. Újdonság, hogy a szakfolyóiratokat az olvasóteremben helyeztük el, ezzel is segítjük a tanulók, kutatók munkáját. A szakirodalmi állomány elhelyezési lehetősége a volt munkaszoba és a regisztrációs pont kölcsönző téré alakításával bővült. Mindenki örömére végre láthatóvá vált a nyilvánosság előtt eddig elrejtett műemlék cserépkálya.

Törekedtünk arra, hogy könyvtárunk arculatához illeszkedő színek – bordó és homoksín – köszönjenek vissza a padlószőnyeg, az ülőbútorok a tájékoztató feliratok felületén. Az új asztalokkal és fotelekkel egy oldottabb „kávéházi” hangulatot kívántunk teremteni.

A más helyre került regisztrációs pult és tájékoztató pontok, valamint a hagyományos katalógusok elektronikus katalógusokkal való kiváltása miatt a számítógépes hálózatunkat is bővíteni kellett.

A zárva tartás ideje alatt pályázati forrásból, szakemberek közreműködésével került sor a teljes helyismereti gyűjtemény és a bekötött folyóirat állomány egy részének a portalanítására, szükséges esetben fertőtlenítésére.

## Szemléletváltás

A tárgyakban, terekben, eszközökben megnyilvánuló változások nagyon látványosak, de úgy gondoljuk, a lényeg nem ebben rejlik. Célunk, hogy szolgáltatásaink népszerűbbek, könyveink olvasottabbak, könyvtárhasználóink elégedettebbek legyenek. Az új könyvek elhelyezésével, a sokak érdeklődésére számot tartó témák kiemelésével, az olvasói vélemények folyamatos figyelésével a könyv, az olvasó és a könyvtáros hármas kapcsolatát kívánjuk erősíteni. Továbbképzésekről, külföldi tanulmányutakról hozott ötletek honosításával – pl. a nap könyve, a hónap verse, a tetszést–nemtetszést kifejező könyvjelző elhelyezése az olvasott műben – szeretnénk elérni, hogy látogatóink minél tartalmasabban tölthessék az olvasásra, könyvtárhasználatra szánt időt.

## Folyamatos kapcsolat a felhasználókkal

A nyári szünet alatt könyvtárunk honlapján folyamatos, fényképes tájékoztatást adtunk az átalakulásunkról. Akik a nyitás után felkeresnek bennünket, azoknak a tájékozódását segítik az új eligazító táblák és feliratok, de nagy hangsúlyt fektetünk a személyes segítségadásra is.

## Elégedettségmérés

Az átalakítást követő nyitás után kérdőívvel<sup>17</sup> mértük a használók tetszését, elégedettségét. A kapott adatokat összesítettük, elemeztük<sup>18</sup> és honlapunkon nyilvánossá tettük.

### 4.3. MUNKAANYAG

#### AZ ORSZÁGOS IDEGENNYELVŰ KÖNYVTÁR

#### TÉNYLEGES AKADÁLYMENTESSÉGÉNEK KIALAKÍTÁSÁHOZ<sup>19</sup>

##### Könyvtárunk az esélyegyenlőség megvalósításra tett eddigi törekvései

A fogyatékos személyek könyvtári ellátását, amely az épület-adottságok kialakításával kezdett el az intézmény, nem tekinthetjük lezárt feladatnak, itt a folyamatos fejlesztésen van a hangsúly, úgy gondolom az eddig megvalósított változtatások, fejlesztések egy elég kedvező irányt mutatnak a könyvtár szemléletéről, persze javításra szoruló területek még vannak.

Az 1990-es évek elején indult el a folyamat a tervezéssel, az intézmény építkezési munkálatainak részeként, a gyakorlati megvalósítás 2000-ben kezdődött el. A 2. emeleten az akadálymentes mosdót építették meg, és ebben az évben került sor a lift beüzemelésére is, amely lehetővé teszi, hogy a *beíratkozás* és a *kölcsönzési adminisztráció* mellett, amely a földszinten található, az emeleti terek, így a *szabadpolcos övezet*, *zeneműtár*, *olvasóterem*, *folyóirat-olvasó*, *számítógépek* és *nyelvstúdió* is bárki számára megközelíthetők. A következő évben pályázati források felhasználásával a *zeneműtár* bútorzatának kialakításával egyidejűleg rámpák beillesztésére (amelynek segítségével a terem nagy része bejárható kerekesszékekkel is), illetve a könyvtár bejáratánál rámpa kialakítására került sor. 2003-tól 2005-ig tartó munkálatok eredményeként az udvar lefedésével, a burkolat helyreállításával a lift teljesen „szárazon” megközelíthető. Az e-Magyarország pontok is létesültek a *társalgóban*, 3 gép került elhelyezésre, amely bárki számára hozzáférhető. 2004-ben a nyár folyamán a *fedett udvar* 2 ajtajának, nyílászáróinak elektronikus cseréje is megtörtént. Az Olvasóteremnél lévő küszöbök rámpásításával a bejutás megkönnyítése volt a cél. Pályázatok segítségével olyan számítógépes munkaállomást hoztunk létre, amely speciális szoftvereket, nagy monitort, Braille-billentyűzetet, szkennert biztosít a látássérültek számára, ezek az *internetes övezetben* kerültek beüzemelésre. 2005 nyarán a földszinti mozgássérült-mosdó elkészítése, illetve a még meglévő küszöbök egy részének eltávolítása is megtörtént.

Határozott célul tűztük ki, hogy minden felhasználó számára elérhető, használható könyvtár legyünk, a magyar könyvtárügyben speciális feladatokat ellátó, meghatározó intézményként szerepelve, szakkönyvtári feladatkörének megfelelő módon kielégítve az olvasói igényeket.

<sup>17</sup> Lásd a 2. sz. mellékletet!

<sup>18</sup> Lásd a 3. sz. mellékletet!

<sup>19</sup> Kidolgozta: Osztrozics Katalin

## *A tényleges helyzet, a könyvtár funkcionális terei szerint felmerülő problémák*

A bejárat ajtó használata, az épületbe való bejutás nehézségei:

- Nincs a bejáratnál egy megfelelő magasságban lévő csengő, amivel jelezhet, aki bejönne az épületbe, ha nem tartózkodik kint senki.
- A könyvtár közvetlen környezete az akadálymentes bejutást az épületbe akadályozza, az épület előtt lévő járdák, útpadkák állapota miatt.
- Az épület előtt nincs a mozgássérültek számára biztosított parkolóhely.
- A mozgássérültek egyedül nem tudnak bejönni, az ajtó nehezen nyitható.
- Még nincsenek a vakok és a gyengén látók számára, vagy akár a külföldiek számára is jól olvasható eligazító táblák, esetleg Braille-írással is feltüntetve a fontosabb irányok.

Beiratkozás:

- Nincs a használati szabályzatban lefektetve a fogyatékkal élők kedvezményes könyvtár használata.

Földszint:

- Jól olvasható feliratok, piktogramok kellenének az eligazodás segítése céljából, ez az épület minden, az olvasók által is használható terére vonatkozik.
- Az épületben meglévő küszöbök helyére illesztett rámpák javításra szorulnak.

Lift:

- A liftajtó időzítésének meghosszabbítása.

Vakgép:

- Még nincs feltüntetve, hogy van egy ilyen speciális igényeket kielégítő gép, és milyen a felszereltsége, használatát nem ismerjük még kellően.

Ajtók használata:

- Az Olvasóterem előtti ajtó csak segédeszközzel nyitható.

Mosdók:

- Állapotuk és használhatóságuk nagyon jó.

Olvasóterem:

- Az asztalok közötti távolság nem elegendő egy kerekesszékeknek.

Szabadpolcos övezet:

- Főlépcsőházi bejárat nem használható kerekesszékekkel.

Stúdió:

- Küszöb rámpásítása.

Zeneműtár:

- A CD kiválasztó övezethez kerekesszékekkel nem lehet följutni, de a nyomtatott katalógusok ebben segítenek.



Kiállító-terem:

- Ebbe a terembe kerekesszékekkel még nem lehet bejutni.

Irodák:

- Az irodák területén küszöbök még vannak.

Honlap:

- Nincsenek feltüntetve a kedvezmények, lehetőségek. Jól láthatóan az első oldalon már meg kellene jelennie annak, hogy az épület nagy része akadálymentesen bejárható.
- A honlap angol verzióján is szerepeltetni kell ezt, a megfelelő kifejezéseket, pl. a <http://www.bl.uk> honlapról kereshetünk.
- Vakbarát változat kialakítása

Állománygyarapítás:

- DVD és CD-ROM beszerzés, kölcsönzés nagyon kevés.

## A könyvtár előtt álló feladatok

*A fizikai és intellektuális hozzáférés területének javítása céljából, a jelenlegi helyzet pontos feltérképezésével kell kezdenünk. A már megvalósított fejlesztések ellenőrzéséhez fel kell venni a kapcsolatot a fogyatékkal élők érdekvédelmi szervezeteivel, alapítványokkal – ez nélkülözhetetlen a fejlesztések irányának meghatározásában –, valamint a fogyatékkal élők körében igénykutatást kell végeznünk a szolgáltatások bővítésének tekintetében. Személyes konzultáció ebben az ügyben már folyamatban van, a SINOSZ elnöke javasolta végezzük el az auditálást a könyvtárunkban velük együttműködve.*

Az épület további fejlesztése esetén is figyelembe kell venni az auditálás esetén kapott tanácsokat. Speciális eszközök beszerzése, pl. a siketek és nagyothallók számára indukciós hurokkal ellátott terek kialakítása is fontos feladat.

A könyvtárban az egységes, egyértelmű feliratozás kivitelezése, az eligazodásban segítő fény-, hang- és képi jelzések biztosítása.

A folyamatosan fejlesztett honlapon online szolgáltatások bővítése: online beiratkozás és kölcsönzés, hosszabbítás bevezetése, valamint a látássérültek által is használható honlapváltozat elkészítése.

Könyvtárhasználati szabályzatot módosítva, a fogyatékos személyek számára biztosított kedvezményeket feltüntetve leírni.

A jelnyelvről – amely már több külföldi országban hivatalos nyelvként szerepel – szóló alapvető szakirodalom összegyűjtése.

Parkolóhely biztosítása a könyvtár épülete előtt a mozgássérült olvasók számára.

Igény szerint kerekesszék biztosítása idős, vagy nehezen mozgó olvasók számára.

Házhozszállítás szolgáltatásának kiépítésének átgondolása, igényfelmérés erre vonatkozóan.

A könyvtár állományfejlesztési stratégiájának átgondolása: alternatív és speciális dokumentumok beszerzése és szolgáltatása, amely nem csak a speciális igényű olvasók számára fontos. CD-, DVD-állomány fejlesztése, öregbetűs könyvek beszerzése.

A könyvtári dolgozók továbbképzésének folytatása a fogyatékkal élők kiszolgálására.  
A könyvtár esélyegyenlőség területén tett törekvéseinek tudatosítása, közzététele.  
Kapcsolatfelvétel a felsőoktatási intézményekben a speciális igényű hallgatókat segítő testületekkel.

*Lehetőség:* az OIK, mint referencia-könyvtár: a fogyatékkal élők érdekvédelmi szervezeteivel végzett auditálás után a speciális igényű olvasók számára beszerzett eszközök és szolgáltatások bemutatása a magyar könyvtárak számára, amely stratégiai tervezést igénylő feladat.

#### Területek – megoldásban együttműködő osztályok és prioritások

Kapcsolat a fogyatékkal élők érdekvédelmi szervezeteivel, alapítványokkal. Igénykutatás	Olvasószolgálat
Az épület további fejlesztése, átalakítások	Gondnokság Informatika
Speciális eszközök beszerzése	Informatika Gondnokság
Parkolóhely biztosítása	Igazgatóság
Egységes, egyértelmű feliratozás	PR Manager
Eligazodásban segítő fény-, hang- és képi jelzések	Gondnokság Informatika
Könyvtárhasználati szabályzat módosítása	Igazgatóság
A könyvtár állományfejlesztési stratégiájának átgondolása: alternatív és speciális dokumentumok beszerzése és szolgáltatása, amely nem csak a speciális igényű olvasók számára fontos. CD-, DVD-állomány fejlesztése, öregbetűs könyvek beszerzése.	Szerzeményezés Olvasószolgálat Kölcsönző
A könyvtári dolgozók továbbképzésének folytatása a fogyatékkal élők kiszolgálására, vakgép beüzemelése.	Olvasószolgálat Kölcsönző Gondnokság Informatika
A már rendelkezésre álló eszközök beüzemelése, használata	Olvasószolgálat Informatika
Folyamatosan fejlesztett honlap. Online szolgáltatások bővítése. Vakbarát honlap	Informatika Honlap Bizottság
Igény szerint kerekesszékes biztosítása	Pályázat
A jelnyelvről szóló alapvető szakirodalom összegyűjtése	Szerzeményezés
A könyvtár esélyegyenlőség területén tett törekvéseinek tudatosítása, közzététele.	PR Manager Informatika
OIK, mint referencia-könyvtár	Igazgatóság
Mindezen teendők összefogásáért koordinátor megnevezése, munkájának támogatása.	Igazgatóság

## 5. Új szolgáltatások bevezetése, a szolgáltatási színvonal biztosítása

---

### 5.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

A TQM fő alapelveinek egyike a vevőközpontúság. A minőségi szolgáltatás nyújtása azon a koncepción alapszik, hogy mindenkinek van vevője, és hogy a vevők, partnerek igényeit, szükségleteit és elvárásait mindenkor és minden alkalommal ki kell elégíteni ahhoz, hogy a szervezet – mint egész – ugyanezt a célt megvalósíthassa. Ehhez a koncepcióhoz a vevők/partnerek igényeinek alapos feltérképezésére és elemzésére van szükség.

Szolgáltatásaink tervezésekor figyelembe kell venni a következőket:

- a könyvtárügyre ható nemzetközi és hazai és trendeket,
- a jövő kutatás trendjeit,
- az adott könyvtár működési környezetének elemzését,
- a marketing eszközeinek a használatát,
- szolgáltatásaink kommunikációjának eszközeit.

#### 5.1.1. A könyvtárügyre ható hazai és nemzetközi trendek

- A globalizáció, az egységesedés.
- Integrálódás az Európai Unióhoz.
- A költséghatékonyság kívánalma.
- A kommunikációs és információs technológia fejlődése.
- Integrálódás a különböző könyvtártípusok között.
- A könyvtárak szerepváltozása.
- A könyvtárhasználók számának növekedése.
- A használói igények változása.
- Az olvasási szokások változása.

Szolgáltatásaink tervezése szempontjából a felsorolásból ki kell emelnünk könyvtárak szerepváltozását, a *könyvtár, mint közösségi tér* szemlélet előre törését.

Az utóbbi években egyre hangsúlyosabb szerepet kap a hazai és a külföldi szakirodalomban a könyvtár szociális funkciója, illetve a könyvtár, mint társadalmi inter-



akciós tér újraértelmezése. A multikulturális társadalmak megjelenése nyomán mind hangsúlyosabban fogalmazódik meg a független találkozóhelyekre vonatkozó igény. A könyvtár olyan nyilvános tér, amelyben megvan a lehetősége annak, hogy a helyi közösségek legelevenebb részeivé váljanak, hiszen a társadalom valamennyi szegmense számára kínálnak szolgáltatásokat. A könyvtár az identitásképzés, a társadalom tagjai közötti kapcsolatok kialakításának egyik nélkülözhetetlen feltételét biztosítja: teret a találkozásra, mind fizikai, mind pedig virtuális értelemben, a világhálózathoz és annak közösségi szolgáltatásaihoz való hozzáférés nyújtásával.

Szintén új, de egyre elterjedtebb szemlélet a *részvételen alapuló könyvtár*, ami elvezeti a használót a virtuális közösségi térbe. Az ennek szellemében tervezett szolgáltatás a párbeszéd elvére épül, amely szerint a tudás párbeszédén keresztül születik. Az ember párbeszédet folytat, gondolatokat vált különböző információt közvetítővel, legyen az egy személy, könyv, ideológia, vagy más. Eddig a könyvtárak ezt a párbeszédet annyiban tudták befolyásolni, hogy rámutattak, hogy egy kérdésre hol talál a felhasználó választ.

Az új Web 2.0 technológiák teszik lehetővé a könyvtárak számára, hogy ne csak rendszerezzék az információkat, hanem teret adjanak a párbeszédre, archiválják a párbeszédet, megengedjék, hogy a felhasználók hozzászóljanak, kiegészítsék és csatolják egy másik párbeszédhez. A technológia lehetővé teszi, hogy a felhasználó ne érezze többé az intézmények falait, hanem az átjárható rendszereken keresztül megtalálja a keresett információt. A webkettő révén a könyvtár 2.0-ban a tér és az idő átalakul. Többé a számítógépes és hálózati technológia nemcsak az információk tárolására és visszakeresésére szolgál, de alkalmassá válik arra is, hogy az olvasók valóban felhasználóvá válva az egyes információkat összekössék, megosszák egymással, értesüljenek az új eseményekről, változtassák és alakítsák a könyvtár webes jelenlétének tartalmát, megjelenését. Ezáltal valódi párbeszéd alakul ki a könyvtár és a felhasználók, valamint az egyes felhasználók között is. Így jön létre a *könyvtár, mint virtuális közösségi tér*.

Új technológiák bevonását a magasabb szintű szolgáltatások közvetítésére valamint a közösségi terek és közösségi szolgáltatások támogatását a Portál program – a könyvtárügy stratégiája, 2008–2013 – kiemelten kezeli.

### 5.1.2. A jövő kutatás trendjei

Hosszabb távú szolgáltatási stratégia kialakításakor figyelemmel kell lennünk azokra a jelenségekre, amelyek hosszabb távon befolyásolhatják a társadalmat és a benne élő egyének életét.

„A XXI. századi emberben megnő a részvétel jelentősége, a jövő építésének *participatív* jellege. Az emberek felismerik, hogy részt kell venniük saját jövőjük és környezetük alakításában. A jövő várható társadalmi modelljei: az információs társadalom, a fenntartható társadalom és a tudástársadalom, melyekben új társadalmi értékek jelennek meg: az információ, mint növekedési tényező, a környezet szerepe és tisztelete, a hosszú távú elkötelezettség. Humán oldalról a jövő alakításának a kulcsa az iskolázott, gyakorlatban jártas és sokoldalúan kommunikáló ember”.<sup>20</sup> A társadalom gazdasági életében nagymértékben felértékelődhet és változhat a szabadidő szerepe, ezzel párhuzamosan életmódbeli változásokra is számítani kell.

### *Merre tart a világ?*

- *Clicking* – „klappolás”-nak lehetne fordítani Faith Popcorn amerikai szakértő könyvének címét, amely a legfontosabb jelenlegi világtendenciákat taglalja. A szerzőnő a legnagyobb amerikai vállalatok tanácsadója: arra inti őket, hogy milyen világtendenciák várhatók, amelyekhez hozzá kell igazítaniuk marketing stratégiájukat, ha életben akarnak maradni.<sup>21</sup>
- *Begubózódás*. Egyre többen félnek a „külvilágtól”, kimerészkedni biztonságos otthonukból, így az emberek vásárlásaik növekvő részét bonyolítják le hazulról: katalógusokból, az Interneten keresztül (e-kereskedelem). (Következmény: e-kölcsönzés, könyv házhozszállítás, e-közigazgatás betanítása.)
- *Klánosodás*. A vevők mind inkább igénylik azt a megerősítést és kényelemérzést, amit a hasonló értékeket és érdekeket képviselő, hasonlóan gondolkodó embertársaik közössége nyújt számukra. (Következmény: közösségi programok)
- *Ergonómia*. Manapság a személyre szabott, egyéni igényekhez alakított, különleges termékek a menők, miután az emberek kapcsolataikat veszítik korunk elszemélytelenedett elektronikus világában. (Következmény: könyvtár arculatváltás)
- *Kalandozások*. Mind többen keresik a kockázatmentes, de a hétköznapiak monotonitását és a stresszt megtörő izgalmakat, kalandokat és „játékszereket”. (Következmény: érdekes, játékos, izgalmas vagy az utazáshoz, tv-műsorhoz kapcsolódó programok a könyvtárban.)
- *Visszafiatalodás*. Megújulás, regenerálódás. Vonzók a nosztalgikus fiatalság jelképei. A 60 éves ma 40 évesnek akarja magát érezni, s eszerint is él, tesz. (Követ-

<sup>20</sup> NOVÁKY Erzsébet: Az emberi tényező szerepe a jövő alakításában. Kihívások és jövőképek a XXI. században. ECOSTAT konferencia. Bp. 2005. október 28. = <http://www.jovokutatas.hu>

<sup>21</sup> <http://www.privatefranchise.net/karrier/vilagrendek.htm>



*kezmény: ennek megfelelő életmód, egészségügyi, trendi programok a könyvtárban.)*

- *A nő dönt.* Amit a nő gondol, az nagyban befolyásolja a családi döntéseket. S a nők kapcsolatokra törekednek, mielőtt vásárolnának – mind az üzleti, mind pedig a magánéletben. *(Következmény: nőknek szóló programok a könyvtárban, később tudatosan pároknak szóló, a férfiakat is bevonó programok a könyvtárban.)*
- *Kilépés a taposómalomból.* Világtendencia a fejlett országokban, hogy az egyébként jól fizetett közép- és felsővezetői réteg megelégedi a stresszt, a nagy szervezet nyomását, amely nem értékeli képességeit – s új, nívósabb életet kezd, amelyre több szabadidő, saját életének irányítása a jellemző. Ehhez viszont új jövedelemforrásra van szükség – korunk új hőse a kis- és középvállalkozó, aki- nek nincs ugyan hangzatos vállalati beosztása, de boldog. *(Közülük kerülhet ki a könyvtárpártoló mecénás. Kapjon rangot, becsüljük meg, járuljon hozzá a költségeinkhez: könyv örökbe fogadás, beszerzés támogatása, szolgáltatás támogatása.)*
- *Élnivágás.* Erősödik a hosszú élet, a jobb egészség, a természetes gyógymódok iránti igény. *(Következmény: segítő programok a könyvtárban.)*
- *Atmoszfélelem.* A környezeti ártalmak, s a tőlük való félelem, népbetegség. A környezet kihívásait csak erős immunrendszerű emberek élik majd túl. *(Következmény: környezetvédelmi programok, közös program a helyi környezetvédőkkel, faültetés, kultÚRA.)*

### 5.1.3. Működési környezetünk elemzése

Várható társadalmi tényezők, amelyek meghatározhatják, hogy az információt kik és milyen mértékben igénylik:

- élettartam-növekedés,
- előregeedés,
- alulképzettség,
- egyenetlenség a felsőfokú képzésben,
- lemaradók, hátrányos helyzetűek arányának növekedése, a társadalomba integrálódásuk szükségessége,
- bevándorlók,
- munkanélküliség,
- EU-csatlakozásból adódó külföldi tanulási és munkavállalási lehetőségek, közös vállalkozások, országokon átívelő projektek.

Megoldások, amelyek szolgáltatásbővítést jelentenek a könyvtárak számára:

- élethosszig tartó tanulás,
- szakképzés struktúrájának átalakulása,



- átképzés fontossága,
- a távoktatás szerepének növekedése,
- távmunka,
- az esélyegyenlőség társadalmi célként jelenik meg – kompenzálás helyett esélyegyenlőség,
- kistélepyülésen élők esélyegyenlősége – regionális ellátás,
- nyelvi, informatikai képzés erősítése, szélesítése,
- állampolgári és jogi ismeretek bővítés,
- üzleti információk szerepének növekedése.

Közvetlen társadalmi környezet elemzés során fel kell tártani:

- a fejlődési trendeket,
- a kulturális stratégiákat,
- a demográfiai jellemzőket,
- az ellátandó könyvtárhasználók gazdasági, szociális helyzetét,
- a célzott és valós könyvtárhasználók arányát,
- a könyvtár által nyújtott szolgáltatások minőségét és fajtáit,
- a használók elégedettségét,
- a könyvtár hatékonyságát: a könyvtári tevékenységek költségét,
- a piac meghódítására tett kísérleteinket.

#### **5.1.4. A marketing eszközeinek használata**

A marketing fogalmának sokféle meghatározása közül a közkönyvtára esetében leginkább az alkalmazható, hogy dialógus folytatható a „fogyasztók” olyan speciális csoportjaival, akiknek igényeit a könyvtáros mélységében ismeri, és akiknek a versenytársakéhoz képest előnyös ajánlatokat képes tenni. Ez a tevékenység mindig több elemet foglal magában, és ezek közül attól függően kerülnek egyesek előtérbe, hogy mi a könyvtár célja: új olvasók toborzása, a meglévő olvasók látogatási gyakoriságának növelése, a könyvtárhasználat növelése, az aktív könyvtárhasználat idejének növelése, új szolgáltatás bevezetése. Fontos, hogy pontosan értelmezzük a közkönyvtár piacának fogalmát, felépítését, az egyes olvasói csoportok és leendő látogatók tulajdonságait. Meg kell határozni a saját könyvtárunkat látogatók és nem látogatók tevékenységében, időbeosztásában az intézményünk szerepét, a lehetséges versenytársakat. Célszerű a könyvtárat úgy tekinteni, mint tanulási, általános információszerzési és rekreációs helyszínt, és a három tevékenységet piacként figyelembe venni a marketing tevékenység kialakítása során. A jelenlegi és leendő olvasók alaposabb megismerése érdekében el kell készíteni a vonzáskörzet népességének alapvető társadalmi–gazdasági adatait és szöveges értékelését tartalmazó anyagot (PEST analízis). Amennyiben a marketingtervezéshez további

információkra van szükség, létrehozhatjuk az olvasókból vagy nem-olvasókból álló fókuszcsoporthoz, mivel a velük folytatott beszélgetés igen hasznos lehet. Ugyancsak gondosan megtervezett adatlapokkal kell lemérni a könyvtárhasználók elégedettségét. Újabb módszer a könyvtári szolgáltatások színvonalának tesztelésére az „álcázott vásárlás” (mystery shopping), amikor a könyvtárosok által nem ismert személyek tesztelik a szolgáltatások minőségét. Igen lényeges a versenytársak elemzése is, hiszen a könyvtárhasználók és nem használók információs igényeiket kielégíthetik az adott könyvtáron kívül könyvesboltokban, antikváriumokban, internetes könyváruházakban, internetkávézókban, különböző weboldalakon, video/DVD-kölcsönzőkben, a televízió műsoraiból, lemezzületekben, a tanulás legkülönbözőbb formái során és nem utolsósorban más könyvtárakban. Tudomásul kell venni, hogy a felsorolt intézmények és más versenytársak mindegyike rendelkezik olyan lehetőségekkel, melyek elcsábítják a már meglévő, vagy leendő olvasókat: vagy jobb forrást tudnak biztosítani, vagy csak egyszerűen jobb hangulatot tudnak teremteni a szolgáltatás teljesítése közben. A referenzs szolgáltatnak például komoly versenytársai lehetnek a különböző keresőgépek. A szolgáltatások tervezésekor a könyvtár keresheti az együttműködést is a versenytársakkal az olvasók-látogatók igényeinek jobb kielégítése érdekében.

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár 2006-ban elkészítette az Eger városában működő nyilvános könyvtárak közös marketing stratégiáját. A munka során elvégezték a versenytársak, egyben, mint lehetséges együttműködő partnerek azonosítását.<sup>22</sup>

### 5.1.5. A kommunikáció eszközei

Fontos lépés szolgáltatásaink megfelelő kommunikálása. A sikeres kommunikációt öt tényező határozza meg: az üzenetet küldő, maga az üzenet, a közvetítő média, a befogadó, és a visszajelzés-visszacsatolás, hogy az üzenet a megfelelő helyre érkezett meg és ott megértették. Az aktuális és leendő olvasók felé irányuló kommunikáció lehet informáló, meggyőző, vagy emlékeztető. Mindhárom esetben közölhetjük az információt valamilyen közvetítő eszközön keresztül, vagy közvetlenül az olvasónak. Természetesen különböző kommunikációs stratégiát kell alkalmazni az egyes, korábban meghatározott szegmensek meggyőzésére. A kommunikációs stratégia tartalmi részét minden egyes konkrét esetben számos tényező befolyásolja:

- mi a kommunikációs akció célja,
- ki az alanya,
- milyen eszközön keresztül kívánjuk célba juttatni az üzenetet, szöveggel és/vagy képekkel, komolyan, vagy humorosan „üzenünk”,

<sup>22</sup> Lásd a 4. sz. melléklet!

- mennyi ideig tart az akció
- milyen gyakran akarjuk közvetíteni mondanivalónkat,
- mennyibe kerül a kommunikáció,
- milyen tervvel rendelkezünk,
- milyen válaszok várhatók,
- a marketing akció eredményeinek és költségeinek értékelése

Mivel a közkönyvtárak finanszírozása sok esetben szűkös, ezért igen fontos a marketing kommunikációs beruházás eredményességének értékelése. Ennek során kalkulálhatjuk, hogy adott idő alatt hány könyvtárhasználót, vagy leendő használót ér el az üzenet legalább egy alkalommal, meghatározhatjuk a gyakoriságot is, és az egész kampány költségeinek ismeretében kiszámíthatjuk az egy főre jutó költséget. A kommunikációs stratégia hatása még akkor sem biztosan pozitív, ha maga a marketing stratégia hibátlan és az olvasókhoz történő eljuttatása is szinte tökéletes. Mindig lehetnek olyan körülmények, amelyek miatt az olvasók és leendő olvasók nem hiszik el, amit mondunk, nincs rá szükségük, nincs elég idejük, pénzük a könyvtári szolgáltatásokra, vagy nem elég hasznosak számukra. A kommunikációs kampány során tekintettel kell lennünk a használói életciklus egyes szakaszaira. Fontos szabályai vannak a reklámszövegek írásának is, amit mind meg kell tanulnunk, ha nem akarunk sok pénzért szakembereket megbízni.

## 5.2. PÉLDÁK AZ ÚJSZERŰ KÖNYVTÁRI SZOLGÁLTATÁSOKRA

### 5.2.1. Országos Idegennyelvű Könyvtár

- Kerekesszék-kölcsönzés

Tisztelt Látogatóink!

A Magyar Tolókoci Alapítvány (MATOA) jóvoltából rendelkezésünkre áll egy kerekesszék, amellyel mozgássérült vagy mozgásukban gátolt olvasóink számára az intézmény szolgáltatásainak minél teljesebb körű használatát szeretnénk biztosítani. Szolgáltatásunkról a beiratkozásnál és a portán kaphatnak részletes felvilágosítást és segítséget.

- Szaktájékoztató chat-en – kérdezd a könyvtárost
- Zongorahasználat
- Mobil számítógép (laptop) kölcsönzés (intézményen belüli használatra)
- Kávészünet – az OIK blogja



### 5.2.2. Huszár Gál Városi Könyvtár, Mosonmagyaróvár

#### „KÖNYVET HÁZHOZ”

Könyvtárunk célja, hogy mindenkihez eljussanak szolgáltatásaink.

Azokhoz is, akik:

- Mozgáskorlátozottak
- Vakok és gyengénlátók
- Betegágyhoz kötöttek
- Nehezen mozgó idősek

Hogyan vehetik igénybe:

A szolgáltatást telefonon, e-mailben, illetve megbízottján keresztül kérheti. A kért dokumentumokat az előre egyeztetett időpontban házhoz szállítjuk.

Egy alkalommal kérhető:

- 6 db könyv 4 hétre
- 6 db hangskönyv 4 hétre

A „Könyvet házhoz” szolgáltatást ingyenesen vehetik igénybe.

### 5.2.3. Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár

#### *Hangtárnok*

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár zenei részlegének a blogja *Hangtárnok* címmel 2007 októberében indult. A zenei részleg Észak-Magyarország egyik legnagyobb könnyűzenei gyűjteménye, melyet az olvasói igények alakítottak ilyenné. A könyvtár 2.0 eszközeit felhasználva szeretné felhívni egyrészt magának a zenei könyvtárnak a létre a blogoló közösség, internethasználók és a Heves megyeiek figyelmét, másrészt a részleget népszerűsíteni. Meglévő olvasóiknak a zenei híreket, a részleg újdonságait szeretné közvetíteni, másrészt új tagokat szerezni.

Hangtárnok : Az egri Bródy Sándor Könyvtár zenei részlegének blogja

Szerkesztő: Zsoldos Marianna (Trinity) zenei könyvtáros

Társszerkesztő: Orsó Éva (bitang)

Zenei részlegünk a könyvtár hagyományos eszközein és módszerein túl a könyvtár 2.0 eszközeit is felhasználva igyekszik a zenei információkat minden érdeklődő számára hozzáférhetővé tenni.

Ha nem akarja minden nap meglátogatni blogunkat, lehetősége van feliratkozni hírcsatornánkra az RSS segítségével.

Iratkozzon fel élő könyvjelzőként vagy az Ön által használt hírolvasóval pl. **Google Reader**, *Bloglines*.

Feliratkozhat **e-mail értesítőre** is, amennyiben a postaládájába szeretné kapni a blog új cikkeit. Minden nap egyszer elküldjük e-mail címére blogunk új cikkeit. Gépelve be e-mail címét, nyomja meg a Feliratkozom gombot, majd a felugró ablakban megjelenő betűjeleket gépelve be az alsó sávba, majd nyomja meg a „Complete Subscription Request” gombot. E-mailben kap majd egy linket, amelyre kattintva megerősítheti szándékát. Másnapról folyamatosan értesítjük híreinkről, leiratkozni az e-mail végén szereplő „unsubscribe”-ra kattintva lehet.

*Fórumunkban* található a **Kívánságlistát**, ahol különböző műfajú zenei CD, DVD, könyv kívánságait írhatja meg nekünk, nyithat új témákat regisztráció nélkül is.

A *Címkefelhő*-ben ún. címkéket láthat, itt a zenével kapcsolatos weboldalak címét rögzítettük, amelyek tartalmát címkékkel (tag) jellemeztünk, ha valamely címkére rákattint, láthatja azokat a linkeket, amelyeket az adott címke jellemez (pl. az opera címkére kattintva az operával kapcsolatos weboldalak linkjeit találja, amelyeket összegyűjtöttünk.) Ehhez segítséget a *del.icio.us* adott.

#### 5.2.4. Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

Küldetése az Egyetem széles körű oktatási, kutatási és gyógyító tevékenységének, valamint a kultúra, a tudomány és a gazdaság szakembereinek szolgálata. Hallgatók, oktatók és kutatók által, egyetemi és szakmai céljaik eléréséhez szükséges szolgáltatások kialakításával segíti.

##### Elektronikus folyóiratok és egyéb szolgáltatások elérése otthonról

A DE Egyetemi és Nemzeti Könyvtár **otthoni hozzáférést** kínál szolgáltatásaihoz érvényes olvasójeggyel rendelkező felhasználók számára. A szolgáltatás igénybevételéhez néhány módosítás elvégzése szükséges az otthon használt böngésző beállításában.

- A böngésző internetkapcsolatának beállításánál adja meg a következő automatikus proxybeállítási URL-t: *<http://www.lib.unideb.hu/config.proxy>*
- Indítsa újra a böngészőt, majd a megjelenő ablakban adja meg felhasználói névként az érvényes olvasójegyének betűjelét és számát, jelszoként pedig a születési hónapot és napot. Vagyis ha Ön augusztus 13-án született, akkor az alapértelmezett jelszava: 0813.

##### Részletes beállítási útmutató:

- Firefox (*szöveges útmutató, animáció*)
- Internet Explorer (*szöveges útmutató, animáció*)

### 5.2.5. A Könyvtári Intézet Könyvtörténeti és Könyvtártudományi Szakkönyvtára

A KSZK gyűjteményével és munkatársainak tudásával, az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer tagjaként arra törekszik, hogy a használók igényeit szolgálja. Jól feltárt könyvtörténeti és könyvtártudományi gyűjteményt, információszolgáltatást, szakmai adatbázisokhoz való hozzáférést, másolást, letöltést, nyomtatást, ingyenes internethasználatot kínál partnereinek.

#### Szerveralapú dokumentumszolgáltatás a KSZK-ban

A KSZK 2007 novemberétől a könyvtárközi elektronikus dokumentumszolgáltatásban a nagyméretű (összesen 3 MB-ot meghaladó) fájlokat külön erre a célra szolgáló tárhelyről teszi letölthetővé. A könyvtárközi kéréssel az olvasószolgálathoz kell fordulni (telefon: 224-3725, [kszk@oszk.hu](mailto:kszk@oszk.hu)). A megrendelő által megadott e-postacímre a KSZK értesítést küld, a letöltéshez szükséges adatokkal. Az új, biztonságos szolgáltatási mód az eddigieknél nagyobb fájlméretek (összesen max. 100 MB) kezelését teszi lehetővé.

### 5.3. EGY SZOLGÁLTATÁS TERVEZÉSE, MEGVALÓSÍTÁSA ÉS ELLENŐRZÉSE – A PDCA-CIKLUS ÉRVÉNYESÜLÉSE

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár 2002-től kezdve napjainkig folyamatosan szervezi az érdeklődők számára az internethasználatot oktató tanfolyamokat. Ezt a szolgáltatást valós igény – az internet elterjedése – hívta létre. Az igény szerencsés módon találkozott a döntéshozók támogatásával, így a tanfolyamok szervezése folyamatos pályázati támogatásban részesül. A szolgáltatás hosszú élettartama ellenére még mindig az érett ciklusában tart, a lakosság igénye változatlan az oktatás iránt. A hosszú szolgáltatási életciklus alatt volt alkalmunk átgondolni a használóképzés lehetőségeit és gyakorlatát, alkalmazni az időközben megismert minőségmenedzsment módszereket, mások számára is megfogalmazni tapasztalatainkat. Könyvtárunk két munkatársának közreműködésével megszületett egy tanulmány, amely több szakmai kiadványban is megjelent.<sup>23</sup>

### 5.4. TÖRÖDÉS A HASZNÁLÓKKAL

Amikor egy könyvtár megfogalmazza küldetésnyilatkozatát, minőségpolitikai nyilatkozatát, elkészíti stratégiai tervét, elsőként mindig a használói igényekre kell

<sup>23</sup> Lásd az 5. számú mellékletet!



gondolnia. Minőségi szolgáltatásokat csak úgy tud nyújtani, ha érzékenyen reagál ezekre az igényekre. Fontos, hogy a használók elégedettek legyenek, hiszen ez az elégedett könyvtárhasználó jelenti a legjobb reklámot. Szolgáltatásaink sikeres „értékesítésének” sok feltétele van. Ezek egy része fizikai természetű (a könyvtár helye a városban, az épület nagysága, korszerűsége stb.). A megbízhatóság, az egyenletes minőség, a felhasználó bizalmának az elnyerése viszont emberi természetű feladat. A szolgáltatásokon túli, ún. másodlagos használói igény (kedvesség, igyekvő kiszolgálás, törődés, tisztelet) kielégítése segíthet az elégedettség érzésének kialakulásában, csökkenheti a távolmaradás okait.

A használói igények kielégítése a használókkal való törődés alapelemein nyugszik. Sokféle célcsoportnak kell sokszínű, izgalmas szolgáltatást nyújtani, változatos formákban és sokfajta információhordozón. Meg kell felelni a különböző lakóhelyű, korú, iskolai végzettségű, érdeklődési körű, speciális igényű emberek elvárásainak.

#### **5.4.1. A használókkal való törődés elemei**

Az IFLA és az UNESCO fejlesztési irányelvei szerint a könyvtárnak a használókkal való törődés pozitív politikáját kell követnie. E szerint a használó-központú könyvtári politika az alábbi elemekből áll:

- a sugalmazott könyvtárkép legyen semleges és tárgyszerű;
- 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 fogatékos 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, webhelyek);
- 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 legyen hozzáférhetőek az interneten, hogy a használóknak hazuról és a nyitvatartási 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 kisebb-ségek nyelvein;
- ha az anyagiak megengedik, a könyvtár rendelkezzen jó minőségű elektronikus felszereléssel, beleértve a gyengénlátók és halláskárosultak számára szükséges speciális berendezéseket is;
- gondoskodni kell a használók oktatásáról, a könyvtári személyzet rendszeres képzéséről, továbbképzéséről.

#### **5.4.2. Használói részvétel**

A használókat a következő módszerekkel lehet bevonni a szolgáltatás fejlesztésébe:

- felmérésekkel megkérdezni tőlük, mely szolgáltatásokat használják és milyenneket várnak el;
- a használók panaszait elemezni és megválaszolni;
- figyelemmel kísérni a használók reagálását a szolgáltatásokra és az új kezdeményezésekre;
- biztosítani, hogy a használóktól nyert észrevételek érvényesüljenek a könyvtárpolitikai dokumentumok, eljárási szabályzatok kidolgozása során;
- megszervezni a visszacsatolást a használókhoz arról, milyen hatással voltak észrevételeik és reakcióik a szolgálat fejlesztésére;
- javaslatokat gyűjtő dobozokat elhelyezni, s szabályozni a panaszok és ajánlások kapcsán követendő eljárást.

#### **5.4.3. Panaszhelyzetek kezelése**

Noha minden könyvtár a használói elégedettség növelésére törekszik, szükségszerű, hogy egyes vevői a kapott szolgáltatással elégedetlenek legyenek. Az elégedetlen fogyasztók egy része hangot is ad elégedetlenségének, panaszt tesz. Másik ré-

szük nem fogalmazza meg kifogásait, hanem ismerőseinek számol be negatív tapasztalatairól, de az is előfordulhat, hogy csak egyszerűen elpártol a könyvtártól. A „panaszjéghegynek” nevezett jelenség szerint az elégedetlen vevők 5%-a panaszskodik a felső vezetésnek, 45%-a a frontszemélyzetnek, 50% nem panaszskodik a szolgáltatónak.

A könyvtár, mint szolgáltató, legtöbbször nem örül a panasznak, nem bátorítja használóit a panasztételre, pedig a panaszok megfelelő kezelésével egy elégedetlen ügyfelet lojális ügyféllé lehet tenni. A szolgáltatásmenedzsment szakirodalomban erre utal a panaszkezelési paradoxon elnevezés. E szerint a fogyasztó elégedettebb lesz a kapott szolgáltatással akkor, ha a panaszát megfelelően kezelték, mintha egyáltalán nem történt volna semmi hiba.

Nagy jelentősége van annak, hogy egy könyvtár hogyan kezeli a panaszokat, végig gondolja-e a panaszok hatékony kezelésének a módját.

#### **5.4.4. A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár panaszkezelési irányelvei**

*Készült:* Eger, 2009. január 18.

*Készítették a MIT tagjai:* Farkas Márta, Kárpátiné Ézsias Edit, Oroszi Katalin, Sohajdné Bajnok Katalin, Tózsér Istvánné, Zsoldos Mariann

Panaszhelyzet akkor keletkezik, amikor egy igénybevevő elégedetlen a szolgáltatóval függetlenül attól, hogy elégedetlenségét kinyilvánítja vagy sem. Nem szabad a panaszhelyzet és a reklamáció szavakat szinonimaként kezelni, mert a reklamáció szűkebb fogalom.

##### **A panaszhelyzet-kezelés célja**

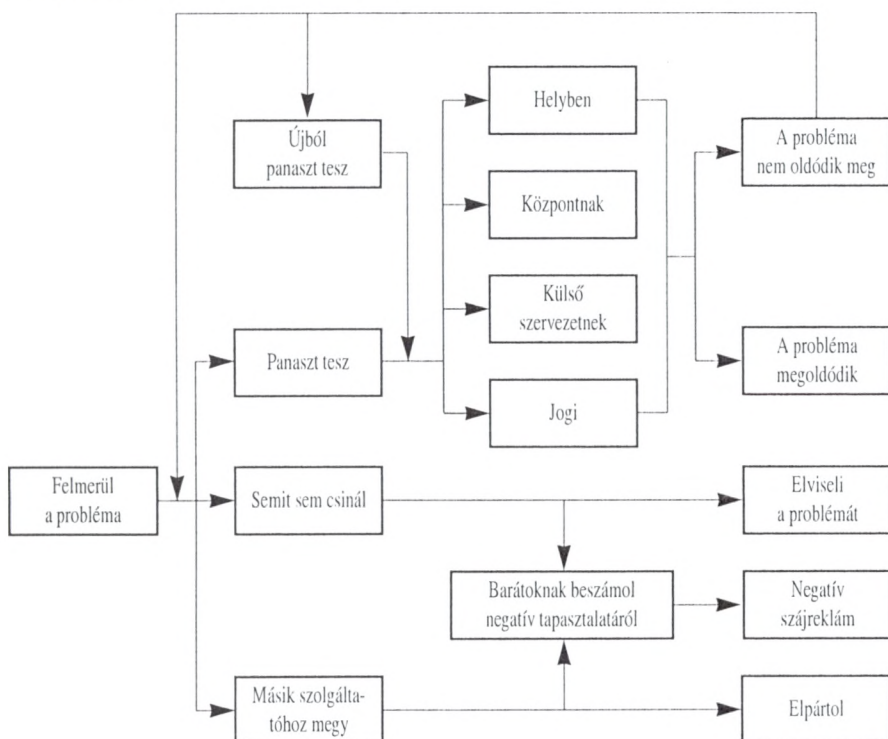
A panaszkezelés legfontosabb célja a hibás szolgáltatás kijavítása, a vevő elégedettségének helyreállítása. Ezt nehezíti, hogy a szolgáltatás garanciális javítása, cseréje nem lehetséges. Az elégedett ügyfél nem jelent egyben hálás ügyfelet is, mert a hibátlan teljesítés magától értetődő.

**A panaszhelyzetek szisztematikus kezelése fontos mert**

- az újbóli használat aránya, sokkal magasabb a megoldott panaszok után,
- a törzsügyfél olcsóbb, mint az új használó megnyerése,
- a negatív szájkéklám gyorsabban terjed, mint a pozitív,
- az elégedett ügyfelek nem egyenlítik ki az elégedetlen ügyfelek cégimázsra való hatását (a hibátlan teljesítés magától értetődő).



## Az elégedetlen ügyfél cselekvési lehetőségei



Forrás: Lovelock, C.–Wright L. (2002): Service Marketing and Management. Prentice Hall, 121.

### Panaszkezelési alapelveink:

- Számunkra minden panasz igen sokat ér.
- Figyelmesen meghallgatjuk panaszkodó ügyfeleinket, és igyekszünk minél többet megtudni tőle rólunk, a hibáinkról.
- Megoldjuk ügyfeleink panaszait, tájékoztatjuk a számára megnyugtató megoldásról.
- Nem „rázzuk le”, hiszen panaszos ügyfelünk veszi a fáradságot és felhívja figyelmünket a gyenge pontjainkra.
- Értékeljük a panaszt és panaszkezelésünket, tanulunk belőle, hasznosítva a megelőzésben.

### Panaszkezelési eljárások alkalmazásával a következő célokat kívánjuk elérni:

- Megfelelni az ügyfél elvárásainak.
- A kapcsolatot tartani az ügyfelekkel.
- Kezelné az észrevételeket és panaszokat.
- Felhasználni a fejlesztésben a vevői reklamációkat és visszajelzéseket.
- Megtartani az ügyfeleket.

- Mindig jobb kiszolgálásban és ellátásban részesíteni az ügyfeleket.
- Tanulni a felvetett hiányosságokból.
- Megelőzni az eltérések létrejöttét.
- Fejleszteni az ügyfélkapcsolatokat.
- Versenyképességet megtartani.

A panaszkezelés folyamata során figyelembe vesszük a panaszszituáció-menedzsment öt aranyszabályát:

### 1. A megelőzés elve

Könnyebb elkerülni egy panaszszituációt, mint jól megoldani! A megelőzés hatékonyságát úgy lehet növelni, ha módszeresen gyűjtjük és kutatjuk a tipikus panaszszituációkat. Vizsgálni kell, hogy az egyes kiváltó okok megszüntethetők-e vagy sem, továbbá hogy milyen fontossági rangsorba állíthatók. Ahhoz, hogy a tipikus panaszszituációkat meg tudjuk különböztetni a nyilvántartott reklamációktól, kutatni kell az ügyfélkör elégedettségét.

### 2. Az észlelés elve

Panaszszituáció akkor keletkezik, amikor egy vevő elégedetlen, függetlenül attól, hogy panaszkodik-e vagy sem! A panaszszituáció észlelésének fontossága jól érzékelhető abból a felmérésből, mely szerint 27 elégedetlen fogyasztóból 26 nem panaszkodik. Ösztönözni kell a panasztételt, ezért meg kell könnyíteni az igénybevevők számára a panasz kommunikálását. Az igénybevevő reakciója alapvetően háromféle lehet:

- szolgáltatónak közvetlenül kinyilvánítja az elégedetlenségét
- negatív szájreklámként másnak panaszkodik
- harmadik félnek (sajtó, jogi képviselő) adja át negatív tapasztalatait

### 3. A felkészültség elve

A megoldásban alkalmazzunk sztenderdeket és kerüljük az improvizációt! Amint észleljük a panaszhelyzetet, azonnal be kell indítani a helyzet megoldásának sztenderdizált mechanizmusát. Fontos, hogy a kényes panaszhelyzetek megoldásában a lehető legkisebb mértékben hagyatkozzunk a személyzet találatkonyságára.

A panaszszituáció-kezelés sztenderdjének 8 lépése:

1. Köszönd meg a panaszt!
2. Magyarázd meg, miért tartod fontosnak a panasz megismerését!
3. Kérj elnézést!
4. Ígérd meg, hogy azonnal lépéseket teszel!
5. Kérdezz!
6. Azonnal javítsd ki a hibát!
7. Ellenőrizd az ügyfél elégedettségi állapotát!
8. Előzd meg a hiba megismétlődését!

A szóban illetve az írásban bejelentett panaszokat külön szabályozzuk.

Szóbeli bejelentéskor az alábbi sémát követjük:

- Megköszönjük, hogy jelezte a panaszt.
- Elismerjük a hibát.
- Elnézést kérünk.
- Megígérjük, hogy lépéseket teszünk.
- Elkezdjük a hiba kijavítását.
- A panaszost bevonjuk a megoldás ellenőrzésébe.

#### *4. A kompetencia elve*

A panaszkezeléssel olyan munkatársaknak kell foglalkozniuk, akiknek döntési kompetenciájuk is van. A panaszhelyzet megoldása kényes feladat, fokozottan interaktív folyamat, ezért célszerű a legsokoldalúbb munkatársakkal végeztetni.

#### *5. A kompenzáció elve*

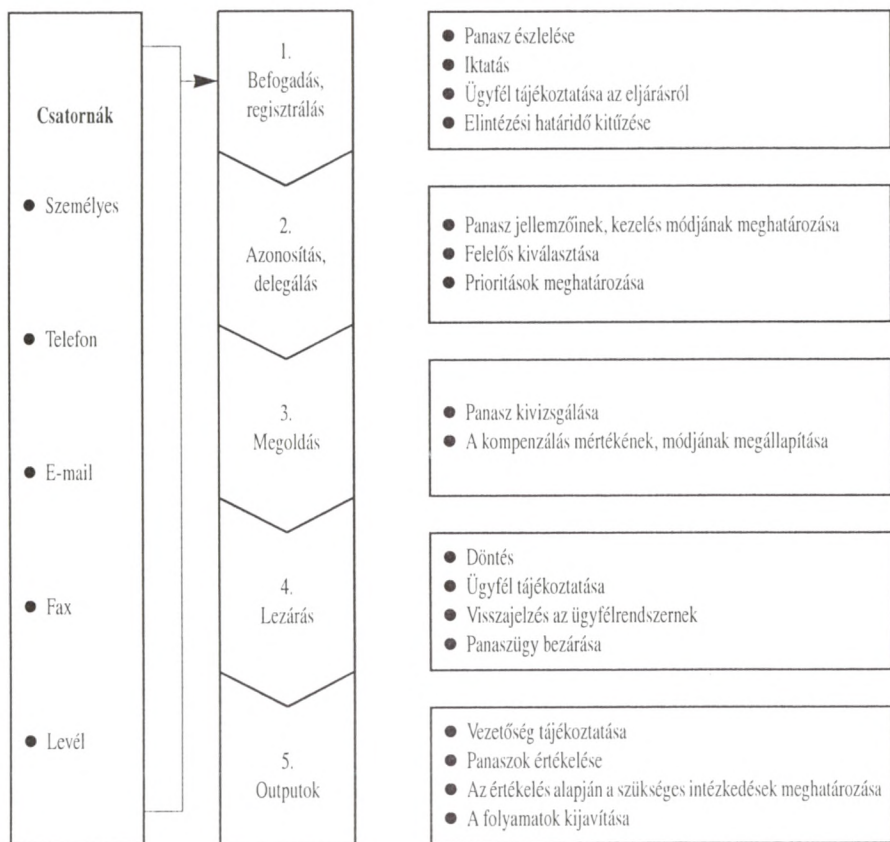
A szolgáltatás nem javítható, ezért kismértékű kompenzációt alkalmazunk! A kompenzációra azért van szükség, mert a csalódott igénybevevőt valamilyen módon kárpótolni kell.

Kompenzáció lehet:

- árengedmény, vagy ingyenes szolgáltatás,
- kisebb ajándék,
- őszinte megbánás,
- biztosíték, hogy az intézménynél a jövőben valami változni fog.



## A panaszkezelés folyamata





## 6. Folyamatszabályozás

---

### 6.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

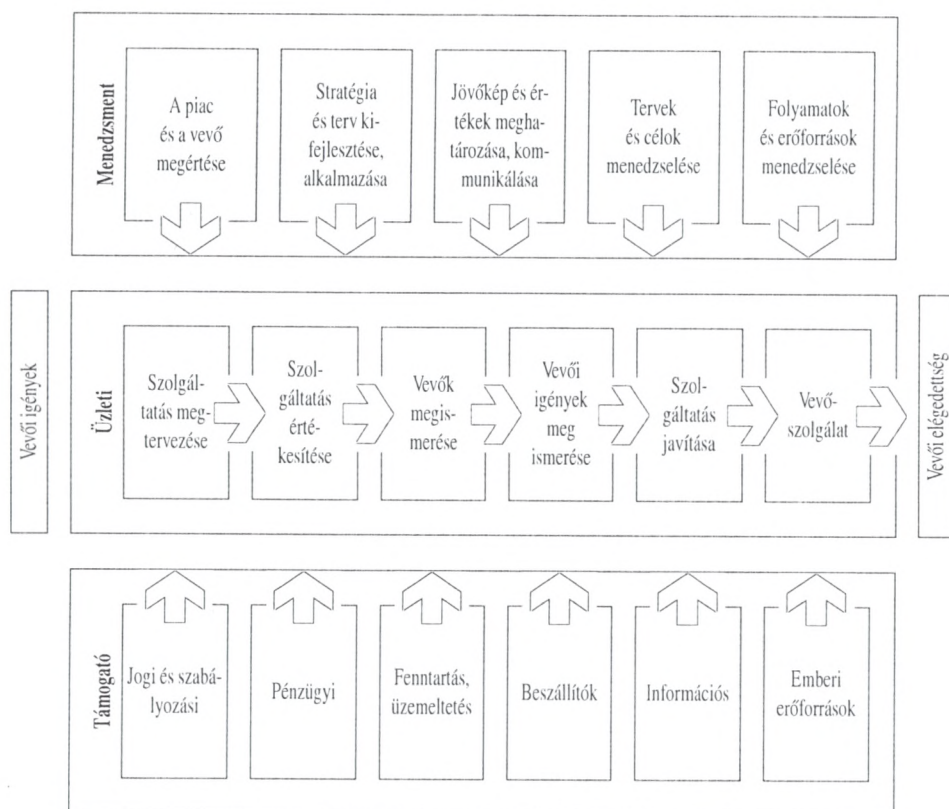
Mindegyik minőségirányítási rendszernek, így a TQM-nek is fontos eleme a folyamatközpontú szemlélet, ami a folyamatokkal való foglalkozásban jelenik meg. A folyamat tevékenységek csoportja, amelyek nem véletlenszerűen és nem ötlet-szerűen vannak egymással kapcsolatban, hanem egy közös cél elérése – mint rendező elv – érdekében működnek együtt. A folyamat célja, hogy eredményt hozzon létre a belső vagy külső vevő számára. A folyamat úgy is tekinthető, mint egy értékteremtő lánc, amelyben minden lépés hozzátesz valamit a végső eredmény elérése céljából. A folyamat erőforrásokat használ fel. A vezetők számára a kihívást az jelenti, hogy megszüntessék azokat a lépéseket, amelyek nem termelnek hozzáadott értéket, valamint, hogy javítsák a hatékonyságát azoknak, amelyek termelnek ilyet.

#### 6.1.1. A folyamatok osztályozása

- *Menedzsmentfolyamatok:* biztosítják a szervezet irányítását és vezetését. Általában a legfelső vezető irányítja ezeket a szervezeti célok elérésére; a célok eléréséhez szüksége stratégia kifejlesztésére és alkalmazására. A tervezés irányítására és a teljesítménycélok meghatározására szolgálnak. A menedzsmentfolyamatok alakítják és irányítják a szervezet egyéb folyamatait.
- *Üzleti folyamatok:* olyan folyamatok, amelyek a szervezet küldetésének megvalósítása szempontjából fontosak. Az értékteremtő folyamatok tartoznak ide, amelyeket a külső vevők észlelnek és tapasztalnak. Az értékteremtő üzleti folyamatok a külső vevőkkel kezdődnek és velük is végződnek. Egy szervezetnek számos folyamata létezhet, de csak néhány a valódi üzleti folyamat. A fejlesztéseknek is elsősorban ezekre a folyamatokra kell koncentrálniuk.
- *Támogató folyamatok:* az üzleti folyamatok megvalósítását segítik. A támogató folyamatok vevői a cég belső vevői.



## Folyamatok osztályozása

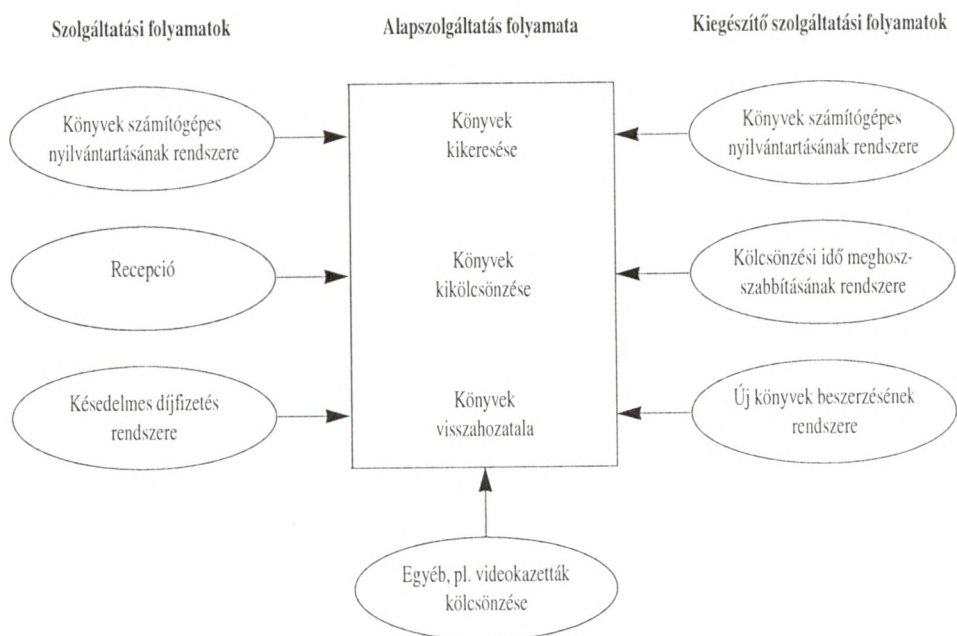


Forrás: A minőségfejlesztés új útjai. 4. rész, 8.3. fejezet

### 6.1.2. A szolgáltatás, mint folyamat

A szolgáltatási folyamat – maga a szolgáltatás – azt jelenti, hogy milyen az a szervezeti struktúra, amelyen keresztül az erőforrások segítségével előállítjuk a vevő számára a szolgáltatást: hogyan fogadjuk, hogyan lép be a szolgáltatási folyamatba, milyenek az egyes lépések, amelyeken a vevőnek végig kell haladnia, s végül milyen módon távozik a rendszerből. Ez a *szolgáltatási folyamat központi része*, amelyhez *kiegészítő folyamatok* kapcsolódnak. A kiegészítő folyamatok segítik a használókat és az alkalmazottakat a folyamaton keresztül és megkönnyítik az információáramlást is.

## A könyvtári szolgáltatás alap- és kiegészítő folyamatai



*Forrás:* Kenesei–Kolosi: Szolgáltatásmarketing és menedzsment. Budapest, Alinea, 2007. 72. p.

A fenti ábrán látható, hogy a kölcsönzést, mint egyszerű alapszolgáltatást sok kiegészítő szolgáltatás kíséri. A használónak nem kell minden egyes folyamaton keresztül mennie, mivel a kiegészítő rendszerek segítik abban, hogy a csak számára fontos folyamatokba lépjen be. A kiegészítő szolgáltatások azok, amelyek lehetőséget adnak a differenciálásra.

### A szolgáltatási folyamat elemei<sup>24</sup>

Szolgáltatási folyamat tervezése	Az alkalmazott technológia szintje
	A láthatóság szintje
	Az egyénre szabottság szintje
	Elérhetőség szintje
	Interakció szintje
Szolgáltatási folyamat teljesítése	Szolgáltatási folyamat hossza
	Szolgáltatás megbízhatósága
	Alkalmazottak erőfeszítése
Szolgáltatás végeredménye	Szolgáltatásélmény

<sup>24</sup> KENESEI–KOLOSI, 2007.

**A szolgáltatási folyamat tervezésekor** a következő tényezőkre kell ügyelni:

*Az alkalmazott technológia szintje*

A technológiai alkalmazások lehetősége napról napra bővül, a könyvtáraknak számtalan lehetőségük van az innovatív technikai, informatikai fejlesztésekre. A fejlesztések történhetnek egyrészt a vevő oldalán – eljutva akár az önkiszolgálás lehetőségéig, másrészt vonatkozhatnak az alkalmazottakra, ekkor a kiszolgálás színvonala emelhető.

*A láthatóság szintje*

A szolgáltatási folyamat bizonyos elemei láthatók a vevő számára, míg mások a háttérben történnek. Nevezik ezeket front office (ügyféltérben zajló) és back office (háttérben zajló folyamatoknak). A folyamatok tervezésekor el kell dönteni, hogy mennyit engedünk látni és mi az, amit nem szeretnénk a vevő szeme elé tárni.

*Egyénre szabottság szintje*

Fontos döntése a szolgáltatónak, hogy mennyire kívánja vevőit egyenként kezelni, s egyedi igények szerint kiszolgálni. Ez a döntés jelentős hatással van a szolgáltatás bonyolultságára, de megéri, mert nagyban növeli a szolgáltatásélményt, az elégedettséget (pl. személyre szóló meghívó, használóképzés).

*Elérhetőség szintje*

A szolgáltatási folyamatok tervezésekor ismerni kell a vevőknek azon igényeit is, hogy hol és milyen módon kívánják elérni a szolgáltatást. Szoros kapcsolattú szolgáltatásoknál lényeges a szolgáltatás fizikai környezete is (pl. parkolás, akadálymentesítés, ülőhelyek száma). Az utóbbi évek trendjeinek megfelelően egyre nagyobb az igény a távhasználat iránt. Fontos folyamattervezési feladat a többféle lehetőség összehangolása.

*Interakció szintje*

Vannak olyan könyvtárhasználók, akiknek a szolgáltatások szociális eleme rendkívül fontos, akikkel beszélgetni kell, akik szeretik és értékelik, ha a kiszolgáló személyzet kedvesen fordul feléjük. Ilyen szituációban fontos, hogy jó kommunikációs készséggel rendelkező kolléga foglalkozzon a vevővel. Mások kerülnek az interakciót, számukra zavaró kapcsolatba kerülni egy idegen emberrel. Ők azt értékelik, ha a kiszolgálás személytelen. A szolgáltatónak tudnia kell, hogy ügyfelei melyik csoportba tartoznak, ennek megfelelően kell az interakciós folyamatokat kialakítani.

A megtervezett folyamat a *szolgáltatás teljesítésében* ölt testet. Hogy milyen lesz a sikeressége, az függ az időtartamtól, az alkalmazottak erőfeszítésétől és a folyamat teljesítésének megbízhatóságától.



A szolgáltatások *időtartama* többféle módon értelmezhető:

- vonatkozhat az egyes lépések teljesítésének idejére,
- az egyes lépések összegzése adja a folyamat teljes időtartamát (pl. könyvtárközi kölcsönzés, raktári kérés teljesítése),
- vizsgálni kell a vevővel való kontaktus, interakció időtartamát,
- sorban állás ideje: az egyes lépések előtt történő várakozás összes időtartama. A sorban állás idejének és a folyamat idejének összege adja a szolgáltatásélmény teljes időtartamát. (pl. előjegyzett könyvre való várakozás).

A legkörültekintőbben megtervezett folyamat is megbukhat akkor, ha az *alkalmazottak* nem a használók, a partnerek kiszolgálását tartják a legfontosabbnak. Ha a vevő úgy érzi, hogy a könyvtáros nem felkészült, nem elég empatikus, akkor a szolgáltatás színvonalát alacsonynak ítélni lehet. Ezért már a folyamat tervezésekor el kell döntení, hogy a megvalósításhoz mekkora létszámú és milyen kompetenciájú, motiváltságú kollégára van szükség.

A *megbízhatóság* azt jelenti, hogy a vevőnek a folyamat végén mindig ugyanazt a végeredményt kell kapni. Ez a követelmény a szolgáltatások változékonysága miatt nem olyan egyértelmű, mint a megfogható termékek esetében. Ezért kell a folyamatba ellenőrző pontokat beépíteni, hogy visszajelzést kapjunk a minőségről. Előfordul, hogy a gondos tervezés ellenére a szolgáltatás sikertelen vagy a vártnál kisebb eredményt produkálja. Ez arra vezethető vissza, hogy *rés keletkezik*:

- a felhasználói igény és annak megértése között (pl. egy könyvtár úgy gondolja, hogy felhasználóit a téma nagy nevei érdeklik, holott a legfrissebb irodalmat keresik);
- az igény megértése és a minőség meghatározása között (pl. a kölcsönzésre előirányzott várakozási idő 3 perc, de nincs elegendő alkalmazott a betartására);
- a minőség meghatározása és a teljesítés között (ez leginkább ellentétes utasítások esetén következik be, pl. az a feladat, hogy minél több olvasót szolgáljanak ki, de ugyanakkor mindenkit részletesen tájékoztatni kell a könyvtári lehetőségekről);
- a teljesítés és a külső kommunikáció között (pl. azt ígéri a könyvtár, hogy naprakészen rendelkezésre állnak a dokumentumok, azonban a valóságban a legfrissebb napilap is többnapos);
- a kapott és a várt szolgáltatás között (ez akkor következik be, ha az előbbieken felsorolt részek közül egy vagy több jelentkezik).

### 6.1.3. Folyamatközpontúság

A *folyamatközpontúság* a folyamatok rendszerében való gondolkodást jelenti.

Tartalmazza:

- a folyamatok azonosítását,
- a folyamatok alá- és fölérendeltségi viszonyainak megállapítását,
- a közöttük lévő kapcsolatok meghatározását,
- a folyamatok szabályozását,
- a folyamatok fejlesztését.

*Miért érdemes megtervezni a különböző folyamatokat?*

A szabályozás célja:

- a vevők igényeinek és elvárásainak teljesítése,
- a vevők elégedettsége,
- rend és kiszámíthatóság a szervezet működésében,
- a folyamatok lepusztulásának (mindenki másképpen csinálja) megakadályozása,
- ne kelljen mindig újra kitalálni, a helyszínen rögtönözni azt, amit már egyszer kitaláltak és jól működött,
- a javítás, fejlesztés.

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 partneri elvárások és elégedettségek megismerése során definiálódnak azok az igények, melyeket elvárnak tőlünk. Mindezeket az elvárásokat be kell építenünk a mindennapi tevékenységeink sorába, mintegy le kell fordítani a gyakorlat nyelvére. A tapasztalatok gyakorlati alkalmazása azonban csak abban az esetben valósulhat meg, ha könyvtárunkban tudatos munkavégzés folyik, világosak és jól körülhatároltak a feladatkörök, átgondoltan megtervezettek a munkafolyamatok.

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

Minden szervezet életében vannak olyan folyamatok, amelyek nagyon fontosak, *kulcsfontosságúak*, és vannak olyanok, amelyek kevésbé lényegesek. A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása során figyelembe kell venni, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek a könyvtár partnereink számára a legfontosabbak, és eze-



ket 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.

Első lépés a *kulcsfontosságúaknak* ítélt munkafolyamatok kiválasztása, ezek folyamatainak megtervezése, folyamatábra készítése. Fontos hogy legyenek a folyamatba illesztve ellenőrző pontok. Ezeken a pontokon rendszeresen mérhetők az adott folyamat eredményei vagy hiányosságai. A hibák kiküszöbölése érdekében dolgozzunk ki és alkalmazzunk tudatos problémamegoldó stratégiákat, alkalmazzuk a jól bevált minőségmenedzsment módszereket (például: ötletroham, verseny-elemzés, halszálka diagram, ABC-elemzés stb.).

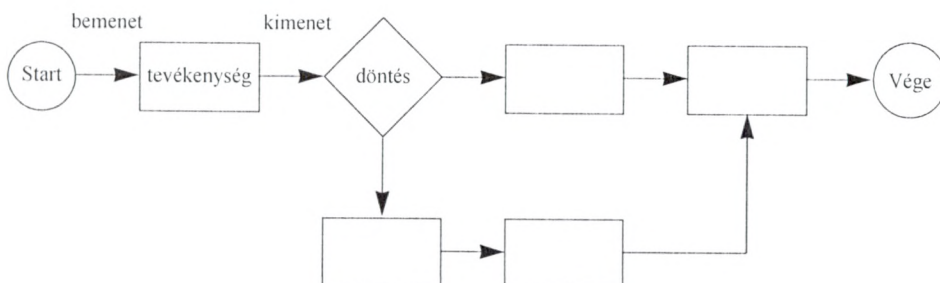
A fenti kérdésekre adott válaszok a különböző nagyságrendű és funkciójú könyvtárakban mások lesznek, hiszen egészen más jellegű munkavégzés folyik például egy egyszemélyes községi könyvtárban, mint egy sok részleget üzemeltető egyetemi könyvtárban, ugyanakkor valamennyinél fellelhetők bizonyos közös elemek. A kulcsfontosságú folyamatok azonosítása után ajánlatos kijelölni a *folyamat gazdáját*, aki felelős lesz az egész rendszer megtervezéséért, működtetéséért és javításáért. A folyamat felelősének adott esetben bizonyos funkcionális határokat is át kell lépnie, ezért megfelelő hatáskörrel kell felruházni, és megfelelő felelősségtudattal kell rendelkeznie.

A szolgáltatások megfelelő minőségét megelőzéssel, valamint a kulcsfontosságú folyamatok szisztematikus javításával érhetjük el, nem pedig tűzoltómunkával, és nem is rövid távú eredményekre történő összpontosítással. A tudatos folyamatjavítás megköveteli, hogy a folyamatot érthető módon körülírjuk, amely általában egy ábra vagy modell segítségével történik. A folyamatábra közhasznú eszköze a folyamatok leírásának, vagyis az ábra a folyamat leegyszerűsített változatát mutatja.

#### 6.1.4. A folyamatábra

A folyamatábra a munkafolyamatok különböző lépéseinek és a köztük lévő kapcsolatok ábrázolásának eszköze. Az ábrázolás szabványos jelei közül a kezdést és a befejezést kör, az egyes lépéseket téglalapok, a döntéseket rombuszok, a folyamat irányát nyilak jelölik. A folyamatábráknak több típusa, megjelenítési módja is elterjedt a gyakorlatban. A folyamatábrák különböző részletezettségűek lehetnek, attól függően, hogy az elemzéshez milyen mélységű részletekre van szükségünk. Szintén elterjedt a folyamatok több szinten történő ábrázolása, amikor egy összevont szint egyes elemeit a következő szint folyamatábráin fejtjük ki részletesebben és a felsőbb szinten csak a folyamatelemeket jelöljük





### *A folyamatábra-készítés szabályai*

- Egyértelműen határozzuk meg a folyamat határait (megtől meddig tart).
- Törekedjünk az egyszerűsége és az áttekinthetősége.
- Ha egy folyamat nem fér el egy lapon, akkor bontsuk alá részfolyamatokra.
- Minden egyes út a folyamatábrában egy végpont felé kell, hogy vezessen.
- Minden folyamatlépésnek egy kimenete kell, hogy legyen és legalább egy bemenete.
- Minden egyes döntési csomópontnak maximum két kimenete van „IGEN” és „NEM” ág.
- A munkát ténylegesen végző munkatársak vegyenek részt a folyamatábra készítésében.
- Hagyjunk időt a folyamatábra áttekintésére, átgondolására.

## **6.2. FOLYAMATOK AZONOSÍTÁSA, FOLYAMATÁBRÁK, FOLYAMATLEÍRÁSOK AZ EGYES KÖNYVTÁRAK GYAKORLATÁBAN**

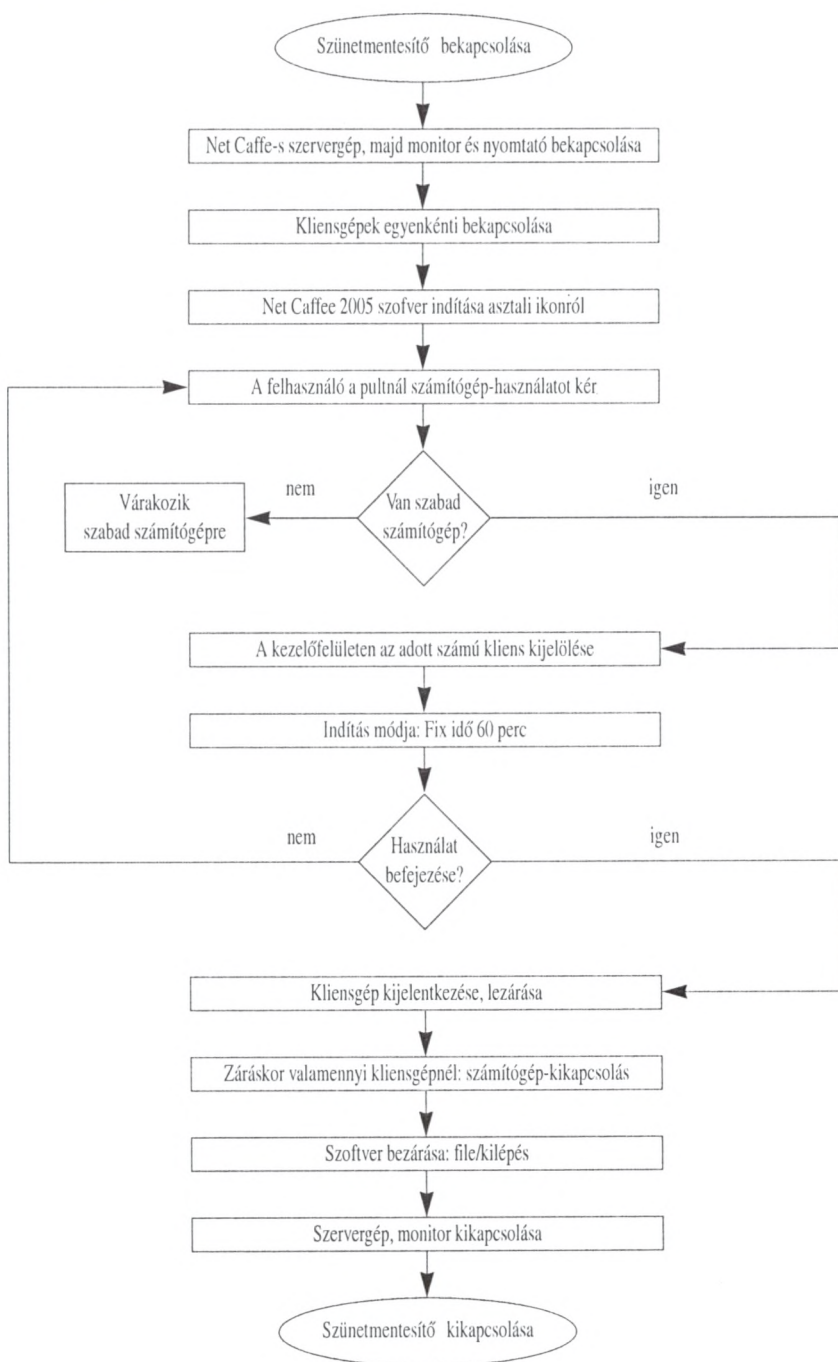
### **6.2.1. Net Caffé szoftver használata az internetszolgáltatásban a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban**

#### *Net Caffé használatának leírása*

- Főkapcsolóval áramot bekapcsolom, ha még nincs áram az épületben.
- Szünetmentesítő bekapcsolása, sikeres bekapcsoláskor a sárga fény mellett a zöld fény is világít.
- „Net Caffé-e”-s szervergépet bekapcsoljuk, majd a monitort és a nyomtatót is.
- Kliensgépeket (11 db) egyenként bekapcsoljuk (az eligazodást segíti, hogy a számítógépek számozása rögzítve van a monitor alatt).
- Net Caffé-e 2005 szoftver indítása az Asztali ikonról.

- Felugró ablakban a legördülő listáról kiválasztani a Felhasználónevet: Administrator.
- Jelszó nincs, majd rákattintani az OK gombra.
- Az olvasó kér egy gépet, ha van szabad hely leül, ha nincs, várakozik.
- Szabad gép esetén leül a számítógéphez, a Net Caffé-e kezelőfelületén kijelölöm az adott számú klienst, s helyi menüből (jobb egér) kiválasztom a Start menüpontot.
- A felugró ablakban bejelölöm a legördülő listából az indítás módját: Fix idő (egyéb választás pl. tanfolyam esetén: normál)
- Megadom a maximális időt az alábbi formában: 60 (átvált automatikusan 60 percre s ez átírásig megőrződik), majd a „Start” gombra kattintok.
- A 60 perc lejáratát után a kliensgép kijelentkezik („Van lejárt fix idejű kliens” ablak ugrik föl – az OK gombra kattintok), kijelölés után helyi menüből (jobb egér) a „Stop” menüpontra kattintok. A felugró „Számítógép lezárása” ablakban az ablak alján lévő OK gombra kattintok s a felugró „Nincs fizetendő összeg! Folytatja?” ablakban az Igen gombra kattintok.
- Ha van szabad számítógép, a felhasználó kérhet új használatot.
- Záráskor végignézem az összes kliensgépet, hogy van-e rajtuk futó alkalmazás, ha igen, minden alkalmazást bezárok a gépeken.
- A Net Caffé-e felületén valamennyi kliensgépet kikapcsolom, a „Számítógép” menüpontból „Kikapcsolás” vagy helyi menüből (jobb egérgomb) „Számítógép kikapcsolása” menüpontra kattintok. A felugró biztonsági kérdésre „Biztos kikapcsoljam a kijelölt klienst?” az Igen gombra kattintok.
- File menüpontból a „Kilépés” menüpontra kattintok, s így bezárom a szoftvert.
- Kikapcsolom a szervergépet a „Start” menüből „A számítógép kikapcsolása” gombra kattintva.
- Kikapcsolom a monitort és nyomtatót.
- Szünetmentesítőt kikapcsolom, a sárga fény ég.
- Áramtalanítok a főkapcsolóval, ha már minden áramforrás le van kapcsolva.

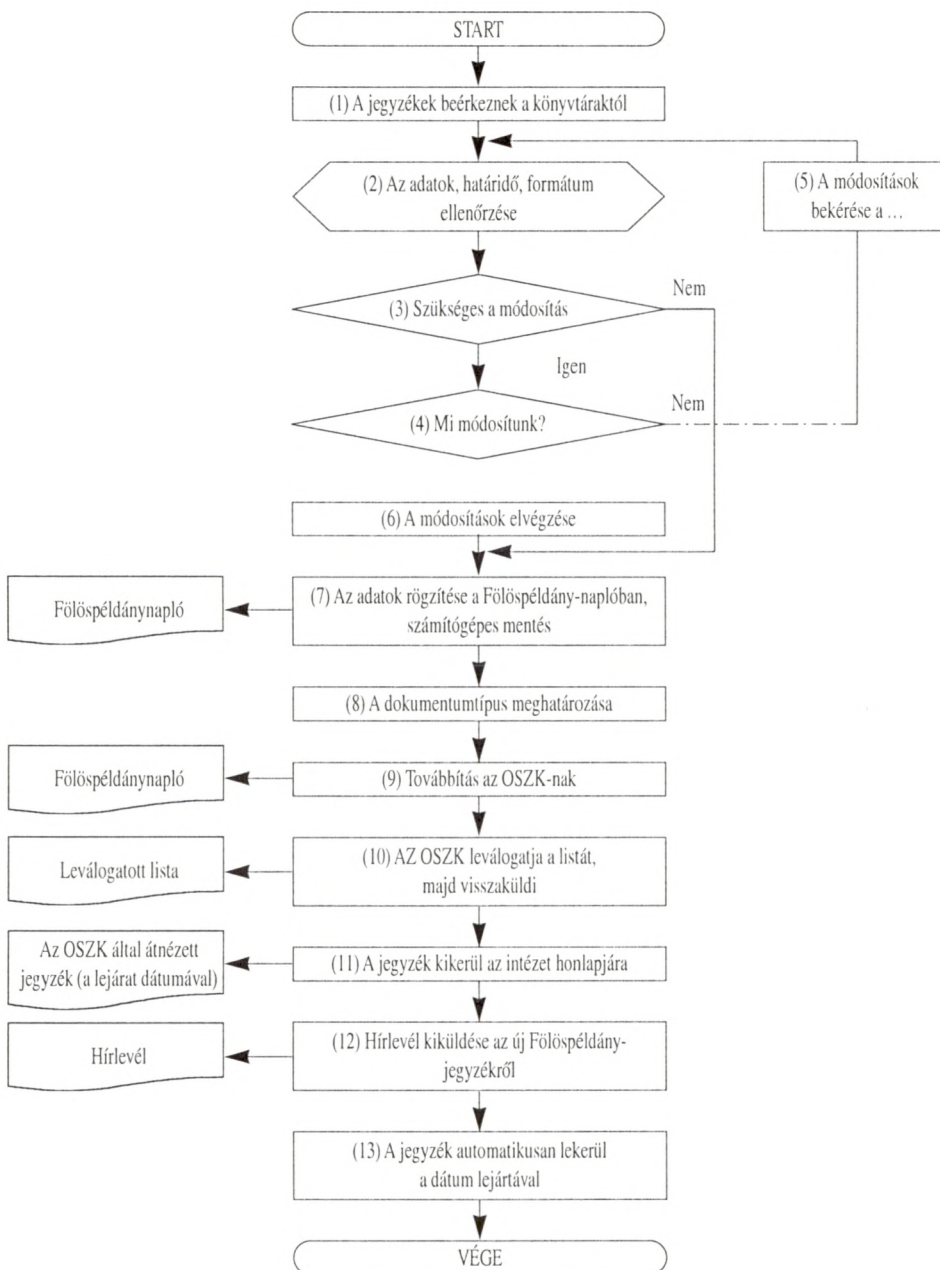
Eger, 2009. febr. 20.





## 6.2.2. Fölőpéldány-szolgáltatás működése – Országos Széchényi Könyvtár, Könyvtári Intézet, Oktatási és Humánerőforrás-fejlesztési Osztály

Készült: 2008. 05. 24.



A feladatok részletezése:

- 1-es feladat:** A könyvtárak a *marosan@oszk.hu* címre, többnyire fölös példány, selejtezés stb. tárgymegjelöléssel beküldik a jegyzékeket, amelyeken szerepelniük kell: a felajánló könyvtár nevének, térítéses vagy térítésmentes, a kapcsolattartó nevének, e-mail címének, telefonszámának, a lejárat (meddig legyen fenn a honlapon a jegyzék) határidejének.
- 5-ös feladat:** Ha az adatok közül bármelyik hiányzik, vagy a határidő túl szűkre szabott (legalább egy hét legyen az OSZK számára, valamint 5–7 nap álljon rendelkezésre az internetes válogatásra), módosítást kell kérni e-mailben a felajánló könyvtártól.
- 9-es feladat:** A beérkezett és az OSZK-nak továbbított jegyzéket tartalmazó **e-mailt** át kell tenni a levelező Beérkezett üzenetek Új fölőspéldány mappába, hogy lássuk, túl vagyunk rajta. Saját sorszámozást úgy kap a jegyzék, hogy a Fölőspéldány-napló feliratú (narancssárga) dosztiében egy táblázat található, amelybe a beérkezett jegyzékeket regisztrálni kell az ott szereplő adatokkal. Ehhez meg kell állapítani, hogy milyen témájú és milyen nyelvű dokumentumokat tartalmaz a jegyzék (pl. vegyes témájú, magyar és idegen nyelvű folyóiratok). Ha a táblázat betelt, üres táblázat a Dokumentumok – Fölőspéldány, új – Adminisztráció mappában Fölőspéldány-napló néven található, onnan bármikor kinyomtatható. A regisztrált, elmentett jegyzékeket továbbítani kell az OSZK Gyarapítási osztályára. A folyóiratokat tartalmazó jegyzékeket Major Péterné *magyongy@oszk.hu*, a könyveket tartalmazó jegyzékeket Győri Luca e-mail címére *gyori@oszk.hu*, tárgymegjelölésként a fölőspéldány-jegyzék sorszámozását kell feltüntetni. Minden levélről e-mail másolatot kell küldeni az osztályvezetőjüknek is *korompay@oszk.hu* címre, a levélben meg kell jelölni a határidőt (ameddig az OSZK-nak előválogatási joga van, egy naptári hét). Amikor a hasonlítás befejezéséről szóló levél az OSZK gyarapítási osztályának munkatársaitól visszaérkezik, naponta egyszer, lehetőleg délután a jegyzékeket fel kell tenni a honlapra. A honlapra való feltöltés módját külön útmutató írja le.
- 11-es feladat:** Az OSZK-tól visszaérkezett levelet a jegyzék honlapra való feltöltése után át kell tenni a Beérkezett üzenetek Fölőspéldány OSZK válaszok mappába, hogy lássuk, nincs adósságunk.
- 12-es feladat:** Ezt követően Fölőspéldány-hírlevelet kell kiküldeni az arra feliratkozottaknak. A Katalist eleve a feliratkozottak között van, tehát oda is automatikusan kimegy a levél. A Hírlevél elkészítésének és kiküldésének módját külön útmutató ismerteti. Ha a jegyzék megjelentetésével kapcsolatosan bármilyen hibát jeleznek a használók, (pl. nem sikerült a jegyzék feltöltése), válaszolni kell a levélre és a hibát azonnal ki kell javítani!

## 7. Szolgáltatások költségei

---

### 7.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

#### 7.1.1. A könyvtár gazdaságtana

##### *A költségvetés*

A könyvtárak komplex gazdálkodásának alapját a tárgyi és humán erőforrásoknak a rendszere jelenti. Ezek működtetéséhez a legfőbb anyagi erőforrást a költségvetés biztosítja a könyvtári törvényben meghatározott elvek alapján:

*„a könyvtárnak rendelkeznie kell a feladatai ellátáshoz szükséges feltételekkel. A könyvtár az alapító, illetőleg a fenntartó által biztosított pénzeszköz, valamint egyéb bevételei alapján gondoskodik feladatainak ellátásáról. A könyvtár fenntartási és működési költségeit az évente összeállított és a fenntartó által megállapított költségvetésben kell előirányozni”.*

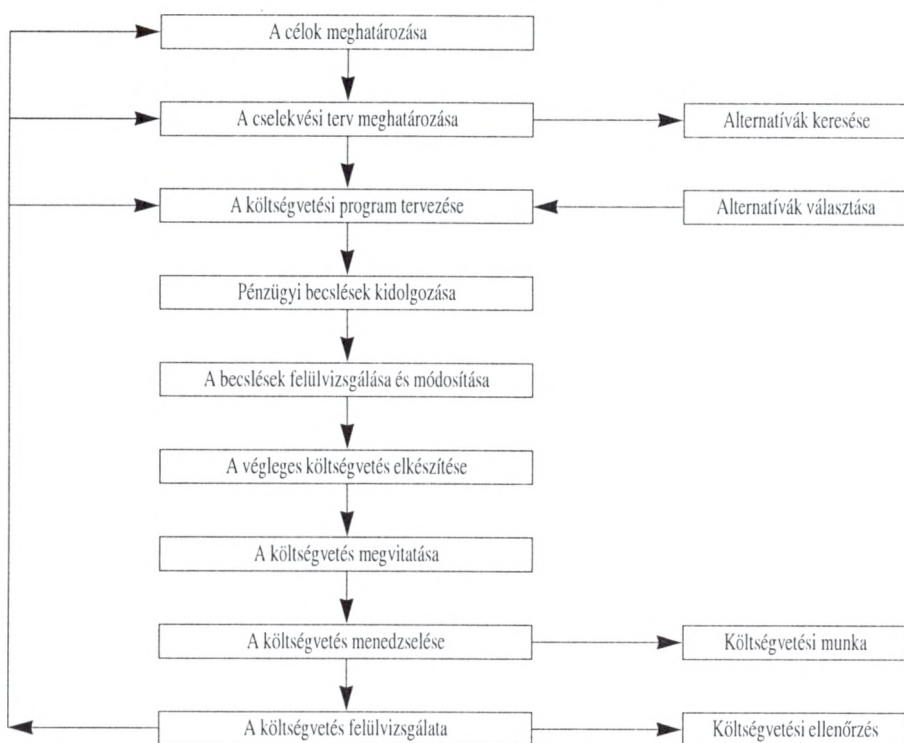
A könyvtárak költségvetését befolyásoló tényezők:

- makrokörnyezet – a központi költségvetést is befolyásoló politikai és gazdasági tényezők,
- mikrokörnyezet – saját költségvetési tervünk, fenntartói döntés.

A költségvetés készítése a menedzseri irányítás és a tervezés legfontosabb eleme. De nemcsak a tervezés, hanem a koordinálás, a teljesítménymérés, a motiváció eszköze is. A négy-öt évre meghatározott hosszú távú stratégiai tervek a könyvtárak éves költségvetéseinek sorával valósulhatnak meg. Mint minden szakmai tevékenység, a költségvetés készítése is folyamatként tekintendő.



### A költségvetés készítésének folyamatábrája



Forrás: Hicks-Tillin, 1977.

A könyvtárak legtöbb kiadásukat – költségvetésük részeként – fenntartói finanszírozásból fedezik. A fenntartó anyagi–pénzügyi támogatása nélkülözhetetlen.

*„Egyszenciális szükséglet, hogy kapcsolatunk kiszámíthatóbbá váljék. Ő tudhassa, mit mennyiért kap – mi meg tudjuk meg, hogyan hajthatjuk végre szükséges fejlesztéseinket.”<sup>25</sup>*

A saját bevétel növelésének elvárása erősödő fenntartói igény.

<sup>25</sup> SONNEVEND, 2008.

- Éves (lineáris, rovat-tétel szerkezetű) költségvetés, amely tartalmazza a különféle dokumentumtípusok, szerződéses szolgáltatások, személyzeti és üzemeltetési kiadások tételeit. A korábbi évek eredményeivel összevetve lehetővé teszi a trendek meghatározását, a jövőendő kiadások előrejelzését. Az éves költségvetés egy része a tervezett saját bevétel.

Az éves költségvetésbe menet közben beépülő, külön bevételi források:

- Alkalmi, célhoz kötött támogatások. Esetenként biztosított, központosítottan kezelt előirányzat, amelyeket a könyvtárak az elsődleges költségvetésüktől függetlenül kérhetnek és kaphatnak. Ilyen például a könyvtár felújítása, nagyobb számítógépes fejlesztés, bútorcsere, gépkocsivásárlás stb.
- Pótelőirányzatok iránt is folyamodhat a könyvtár. Ez az összeg a fenntartó által inkább mentőövszerű.
- Pályázati források.

### Pénzszerzési kampány

Ha a könyvtár vagy információs szolgáltató a korábbiakhoz képest új szolgáltatás-kínálattal kíván előlépni, akkor a pénzügyi háttér megeremtéséhez hasznos lehet a pénzszerzési kampány. Az ilyen programmal kapcsolatban a legnagyobb veszély, hogy a fenntartó a költségvetési támogatást a bevételek arányában csökkenti. Ennek elkerülése érdekében tanácsos a könyvtártól különálló alapítványt, társaságot létesíteni, amely fogadja, könyveli és befekteti a privát adományokat. Bármilyen sikeres legyen is a forrásbővítési program, az adományok kiegészítsék, és ne helyettesítsék a fenntartói költségvetést. Így elhárulhat az a veszély is, hogy a könyvtári alapszolgáltatások kárára törekszik az intézmény a bevételek szerzésére. A pályázati pénz többnyire csak injekció a szolgáltatás megindítására vagy bővítésére. A szolgáltatás folyamatosságának biztosítását, fenntarthatóságát a könyvtár gazdálkodásának garantálni kell.

### Szponzorálás

A szponzorálás *egy esemény vagy rendezvény, intézmény vagy szervezet egyszeri vagy hosszú távú, folyamatos anyagi vagy ritkán természetbeni támogatása konkrétan meghatározott, előre kikötött, a szponzor piaci pozícióit javító vagy erősítő, illetve értékesítését támogató ellenszolgáltatások fejében.*

A könyvtár számára fontos, hogy tevékenysége széles körben feltűnjön. Ezért hasznos, ha a szponzoráltatott tevékenység valamennyire eltér a hagyományos könyvtári tevékenységtől, például rajzpályázat, mesemondó verseny, gyerektábor, író-olvasó találkozó, kiadvány megjelentetés.

Fontos, hogy a könyvtárosok legyenek kreatívak ebben a kérdésben. Járjanak nyitott szemmel, fogadják be, vagy alakítsák át a piac más területein látott sikeres gyakorlatot.

A könyvtári szponzorálás etikai kérdéseit is meg kell említeni.

*„A szponzoráció sikeressége érdekében szem előtt kell tartani az alábbi szempontokat:*

- *a könyvtár méltóságának és önállóságának megőrzése;*
- *a könyvtár működtetése pénzen kívül ügyszeretetet és lelkesedést is igényel;*
- *a szponzor ne avatkozzon bele a könyvtár szakmai dolgaiba;*
- *a könyvtár szponzorálása nem valamiféle nagylelkű adományozás, hanem két fél sikeres vállalkozása;*
- *az együttműködés hihetősége és hitelessége.*”<sup>26</sup>

### 7.1.2. Térítéses szolgáltatások

A könyvtári szolgáltatások egyre költségigényesebbek. Növekednek a ráfordítások a dokumentumárak miatt, a kommunikáció, a modern technikai eszközök, a bérköltségek stb. okán. Ez a tendencia hosszú évek óta előtérbe helyezi a szolgáltatások ingyenességének vagy térítésének kérdését.

*„A kérdés lényeges eleme, hogy a modern könyvtári szolgáltatások sokszínűvé váltak, s ezáltal közeledtek az individuális igényekhez.*

*A szolgáltatások térítésére vonatkozó döntéseket világos alapokra kell helyezni:*

- *az alapvető szolgáltatás a nyilvános könyvtárakban maradjon ingyenes (helyben olvasás);*
- *a könyvtár nyilvános szolgáltatásait használói szabály rögzítse (joggal és határidőkkel): a jogoktól való eltérés járjon térítéssel (a kölcsönzött könyv késedelmes visszaszolgáltatása, elvesztése stb.);*
- *a külön ráfordítást kiváltó egyéni igények kielégítése (dokumentummásolás, könyvtárközi kölcsönzés, gépi listák kiírása stb.) járjon térítéssel, de csak az önköltség erejéig;*

<sup>26</sup> VOIT, 1998.



- *a könyvtár szervezhet profitcélzó vállalkozásokat akár önmaga, akár másokkal együtt, ám ezek világosan különüljenek el az alaptevékenységtől.*”<sup>27</sup>

Manapság már teljes mértékben elfogadott nézet, hogy az információ piacra szánt, eladható áruféleség, ám, hogy mennyi az ára, arról sokféle vélemény él. Az etikai kódex a térítéses szolgáltatásokban az esélyegyenlőséget, fenyegető veszélyt lát; ugyanakkor azonban – tudomásul véve korunk realitását, – bizonyos körülmények között és feltételek mellett elfogadhatónak tartja a szolgáltatásért fizetendő méltányos díjat, ha egyidejűleg lépéseket tesznek annak érdekében, hogy olyan térítési rendszert vezessenek be, amely mégsem korlátozza érdemben a könyvtárhasználatot.

Az információ és a könyvtári szolgáltatás függvénye a pénz, amit a fenntartó részben vagy egészben biztosít – a hiányt a különböző térítési díjakból kell fedezni. Kiszl Péter szerint:

*„az információ árának összefüggésében három alapvető csoportot lehet megkülönböztetni:*

- *áru típusú információk – fizetni kell az információért,*
- *nem áru típusú információk – nem kell fizetni az információért,*
- *áru voltukban kétséges információfajták – fizetni kell valamiért, de nem biztos, hogy magáért az információért.*”<sup>28</sup>

Áru típusú információfajtának tekintünk mindent, amiért fizetni kell, és árukat könnyű meghatározni. Pl. szellemi tulajdonú információcsomagok, licenszek. Nem áru típusú információfajtának tekinthető minden olyan, amiért nem kell fizetni. Pl. tudományos konferenciák elhangzó előadások, sajtótájékoztatók információcsomagok, közvélemény-kutatásra adott válaszok. Áru voltukban kétséges információfajtának minősülnek a konferencia kiadványok, a szakmai folyóiratok, a könyvek stb. Ez a legtagább kategória, és egyáltalán nem világos, hogy mit is fizetünk meg. Ezek alapján megállapítható az is, hogy nem teljesen igaz a kijelentés, miszerint az információ olyan áru, aminek ára van, mert az esetek túlnyomó részében kétséges.

### *Pénzért vagy ingyen?*

Az információ ára a könyvtári marketinggel kapcsolatban is fontos kérdés, hiszen egyáltalán nem mindegy, egy-egy szolgáltatás mennyibe kerül (bár a másodlagos

<sup>27</sup> SONNEVEND, 1997.

<sup>28</sup> KISZL, 2005.

használói igények szerint az ár fontos a legkevésbé). A kialakult álláspontok figyelembevételével azt mondhatjuk, hogy mindazokért a szolgáltatásokért, amik nem tartoznak az alapszolgáltatások közé (üzleti információ, annak előállítása, szolgáltatása), és kalkulálható áruk van, fizetni kell, hiszen jelentős összegeket emészt fel a könyvtárosok képzése, a források beszerzése, a szolgáltatások működtetése. Az árak megállapítása nagyban függ attól, hogy az adott könyvtár mennyi állami és egyéb támogatást kap, ám vigyázni kell, nehogy túl nagy nyereséggel járjanak bizonyos szolgáltatások, hiszen szem előtt kell tartanunk az egyik legfontosabb alapszabályt: a könyvtár nonprofit intézmény. Reális célnak az önköltség megtérítése és a szolgáltatás fejlesztése tűnik.

Négyféle árképzési módról beszélhetünk:

- költségelvű,
- kereslettől függő,
- kínálathoz igazodó,
- optimumárat feltételező.

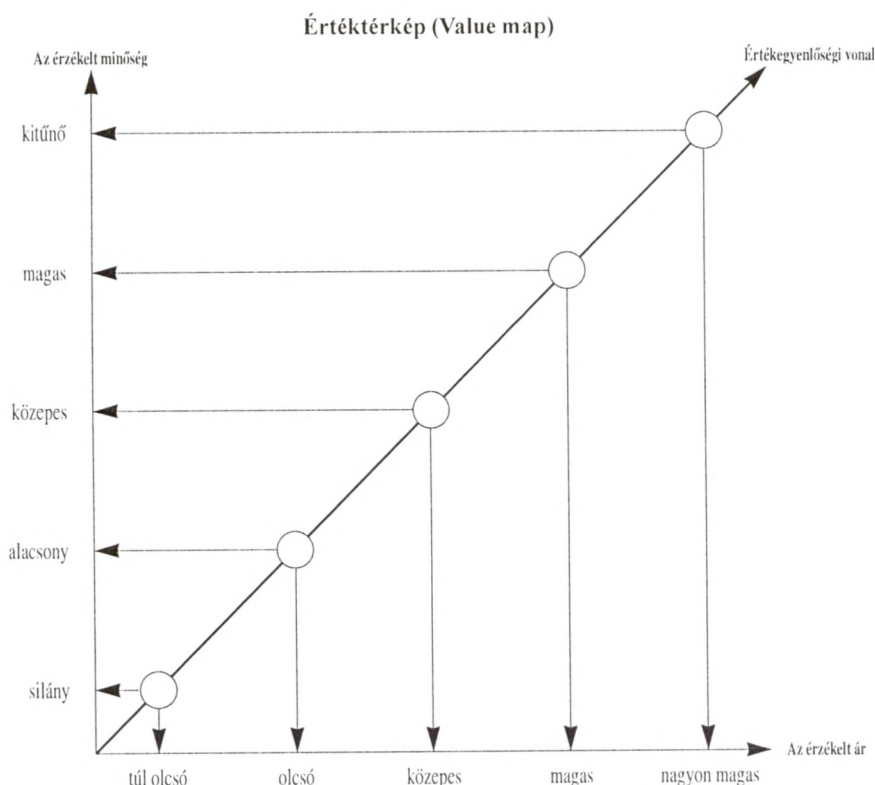
*Költségelvű* árképzés: a gyakorlatban ezt alkalmazzák a leggyakrabban. Ennek során a munka alatt felmerült költségek alapján határozzák meg az árat. A könyvtár alkalmazhat haszonkulcsos árképzést is, melynek során a költségekbe beépít egy előre meghatározott százalékot, így meghatározva a hasznot.

*Kereslettől függő* árképzés: ilyenkor attól függően alakul az árstratégia, hogy a termék a termék-életgörbe (bevezető, növekvő, érett, csökkenő) melyik szakaszában van. Például egy új könyvtári szolgáltatás esetében a bevezető ciklus lehet nagyon hosszú. Ekkor nagyobb összeget kell költeni a reklámra és más bevezető stratégiai technikákra, hogy felkeltsük a figyelmet.

*Kínálathoz igazodó* árképzés: lényege, hogy a könyvtár eldönti, elfogadja-e az árvezetők által diktált árakat, vagy önmaga fogja meghatározni azokat. Az utóbbi esetben erőteljes marketingeszközökkel kell elérnie, hogy sokan forduljanak hozzá, másképp esélye sincs.

*Optimumár* vagy érték szerinti árazás: a legkomplexebb módszer, mert számos tényezőt feltételez. Figyelembe veszi a termék értékét, a fogyasztói igényeket, a piaci szegmentációt, a belső referenciaárat, és a rezervációs árat.

A túl alacsony és a túl magas árak egyaránt veszélyeztetik a szolgáltatást. Az árak összefüggésben vannak az érzékelt minőséggel. Ha az érzékelt ár magasabb, mint az érzékelt minőség a szolgáltatás igénybevétele iránt csökkenhet a kereslet, a vevő a becsapottnak érezheti magát. Ha az érzékelt ár alacsonyabb, mint az érzékelt minőség, az gyanakvást kelthet.



Forrás: Rekettye Gábor

A hazai könyvtárak egyre inkább élnek a költségbecslés lehetőségével. A kalkuláció szempontjából fontos megállapítani a költség összetevőit.<sup>29</sup>

#### Összes költség összetevői

Alapvető/közvetlen költségek	Rezsi /közvetett költségek
<p>A szolgáltatások nyújtásához szükséges háttérkiadások:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. a közvetlen szolgáltatók munkabére</li> <li>2. fizikai természetű és virtuális dokumentumok beszerzési költségei.</li> </ol> <p>Egyszerűen megállapítható, hogy valamilyen szolgáltatás előállításával vagy szervezeti működésével kapcsolatos kiadás nagysága a szolgáltatás mennyiségével arányosan változik.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az épület, gépek, berendezések beszerzési, karbantartási, amortizációs stb. költségei</li> <li>2. Energiaköltségek</li> <li>3. Minden olyan bér-és járulékköltség, amely nem a szolgáltatásban közvetlenül részt vevő fizetése (informatikus, adminisztráció)</li> <li>4. Anyagköltség</li> <li>5. Kommunikációs költségek</li> <li>6. Értékesítési költségek (szállítás, csomagolás)</li> </ol>

<sup>29</sup> ALFÖLDINÉ, 1993.



A könyvtári szolgáltatások esetében nehéz elkülöníteni a közvetett és a közvetlen költségeket. Szubjektív döntéstől függ, hogy kik tekintendők a szolgáltatás közvetlen résztvevőinek, hiszen valamennyi szolgáltatás valamennyi hányadában a teljes beszerzésre fordított összeg, illetve a teljes szakszemélyzet munkabére szerepel. A könyvtári szolgáltatásoknak az a tulajdonsága, hogy nem kézzelfoghatóak, csak magában a szolgáltatás folyamatában keletkeznek, csak tovább bonyolítja a helyzetet.

A fentiekből következően a könyvtári szolgáltatásoknál a beszerzési és bérköltségeket is – kivéve az elkülöníthetően a szolgáltatást végző személyzet munkabérét – mint közvetett költséget kell figyelembe venni.

Mindezek alapján a könyvtári szolgáltatások kalkulációs sémája:

Adott szolgáltatásra eső közvetett költség	(beszerzési költség+munkaerőköltség+rezsiköltség) – az adott szolgáltatást végző munkaerő költsége/a könyvtár által nyújtott szolgáltatásfélések száma
Adott szolgáltatásra eső munkadíj	Átlagos óradíj × a ráfordított munkaórák száma (az átlagos óradíj: az adott szolgáltatást végzők bérköltsége/az általuk ledolgozott órák száma; a ráfordított munkaóra az adott létszám által teljesített órák számával egyenlő)
Adott szolgáltatás költsége	Adott szolgáltatás közvetlen költsége+a szolgáltatás munkadíja
Egy adott szolgáltatás használókra vetített költsége	Közvetett költségek+munkadíj/beiratkozott olvasók száma

A táblázat képletei alapján kapott összegek szinten tartásra érvényesek, nem tartalmazzák a fejlesztési, amortizációs és az inflációval járó kiadásokat. Kiindulópontot jelenthetnek viszont az árképzéshez, amit a könyvtár, illetve a fenntartó határoz meg: az egyes szolgáltatások költségeit finanszírozhatja a fenntartó, de részben vagy egészben átháríthatja a őket a szolgáltatást igénybe vevőkre is. Például a CD- vagy DVD-kölcsönzés általában a közvetlen költségeket fedezi, de ritkán van tekintettel a teljes költségekre.

Szükség esetén a könyvtári és információs szolgáltató megcélozhatja a szolgáltatások szinten tartásához szükséges összeg feletti árat is. A várható haszon megállapításához a piac alapos ismeretére van szükség. Figyelembe kell venni a keresletet, valamint más hasonló szolgáltatást nyújtó szolgáltatók árait is.

Kezdetben a térítés a fénymásoló gépek által nyújtott másolat szolgáltatás bevezetésével vált a könyvtárhasználók számára elfogadottá. Mára már a térítéses szolgáltatások köre szélesebb skálán mozog, de még mindig csak a szolgáltatások egy bizonyos szegmensére vonatkozik. Ha egy könyvtár rugalmasan él a térítési díj nyújtotta lehetőségekkel, elindíthat és fenntarthat olyan szolgáltatásokat, amelyek

ennek hiányában nem léteznének vagy megszűnnének. A térítéses szolgáltatások tervezése, előkészítése, bevezetése, folyamatos figyelemmel kísérése a hagyományostól eltérő könyvtárosi hozzáállást kíván az alkalmazottaktól. Pozitív hatása, hogy növeli a szervezet egészében és egyes munkatársai gondolkodásában a költségtudatosságot.

## 7.2. TÉRÍTÉSES SZOLGÁLTATÁSOK A GYAKORLATBAN

### 7.2.1. Térítéses szolgáltatások és díjaik a különböző könyvtárakban<sup>30</sup>

A mellékletben a „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” projektben részt vevő könyvtárak aktuális szolgáltatásait és azok díjait gyűjtöttük össze. A listákból képet kaphatunk ezeknek az intézményeknek a szolgáltatási struktúrájáról, amit egyrészt a könyvtári rendszerben elfoglalt helyük, másrészt küldetésük határoz meg. A térítéses szolgáltatások díjaira változatlanul az a sokszínűség jellemző, amit 1999-ben *Rácz Ágnes: Ingyenes és térítéses szolgáltatások a magyar könyvtárakban*<sup>31</sup> című cikkében országos viszonylatban megállapított.

### 7.2.2. Szolgáltatásidő-kalkuláció a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban

#### Könyvtári szolgáltatás

Éves díja 2200 Ft/fő, nettó 1833 Ft/fő

Személyi juttatás 42 fő munkaidejének 90% a számolható el.

(Éves adat)

Rendszeres személyi juttatás 88 790 eFt $\Rightarrow$ 90%-a	79 911 eFt
Nem rendszeres személyi juttatás	20 289 eFt
Külső személyi juttatások	3 596 eFt
Ezek járulékai	33 eFt
Dologi kiadások	37 986 eFt
Beruházás	3 083 eFt
<b>Összesen</b>	<b>144 898 eFt</b>

Beiratkozott olvasók száma 10 256 fő = 14 000 Ft

Tehát **14 000 Ft/fő** lenne a reális szolgáltatási díj, viszont könyvtárunk közintézmény, és a fenntartói támogatás felhasználásával egy minimális **1833 Ft/fő** díjat állapított meg, hogy bárki igénybe tudja venni a szolgáltatást.

#### Fénymásolás

1 db fénymásolathoz tartozó karbantartási díj	3,30 Ft
(Éves karbantartási díj 10 9953 Ft/32 000 db fénymásolat = 3,30)	
1 db papír ára	1,60 Ft
(500 db papír/800 Ft = 1,60)	

<sup>30</sup> Lásd a 6. számú mellékletet!

<sup>31</sup> RÁCZ, 1999.

1 fénymásolathoz tartozó munkadíj	13,10 Ft
(1 ember átlagbére 1 hó 100 000Ft×1,32 = 132 000 Ft/168 óra/60 perc = 13,10	
1 másolat 1 perc)	
<b>Összesen</b>	<b>18,00 Ft</b>

Tehát 1 db fénymásolás nettó költsége **18 Ft**, ennyiért biztosítjuk a szolgáltatást.

#### Kiállítás-szervezés

Főépület 1 hónap 1 m<sup>2</sup> =

takarítás:	4 800 000 Ft
víz:	89 035 Ft
villany:	1 350 953 Ft
gáz:	1 277 716 Ft
felújítás:	1 415 000 Ft

**Összesen:** 8 932 704 Ft/753 m<sup>2</sup> = 11 863 Ft/12 = 989 Ft×44 (aula m<sup>2</sup>)

**43 516 Ft**

(Főépület m<sup>2</sup> = 753)

Gondnok bére egy hónap/168×16 óra kiállításonként = 141 500×1,32 = 186 714/168 = 1111,39×16 = **17 782 Ft**  
(52 hét/2 = 26 kiállítás egy évben)

Tehát egy kiállítás költsége megközelítőleg **61 298 Ft**.

#### Video- és DVD-kölcsönzés

1 fő könyvtáros átlagbér és járuléka 1 hó	237 600 Ft
1 órára eső bér/174 (kötelező óraszám)	1 366 Ft

Kb. 10 perc (filmajánlás, -keresés, -tekercselés) 1366/60×10

**228 Ft**

Költséget jelent a tokok rendszeres cseréje is. (1 db tok 62 Ft, a kb. 350 film évente legalább egyszer tokcsere = 62×350 = 21 700 Ft/733 reg. kölcsönzés = **29 Ft**)

Tehát a kölcsönzés költsége kb. 257 Ft, a kölcsönzés díja nettó **250 Ft**

#### Késedelmi díj, kártérítés

Elveszett olvasójegy pótlása, felszólítók írása, elveszett könyvek kivezetése, kifizettetése az olvasóval.

4 fő könyvtáros átlagbére és jár. 1 hó 237 600 Ft×4 = 950 400 Ft/174 óra = 5462 Ft/60 perc×5 perc = 455 Ft

Beiratkozási nyomtatványok költsége: 33,20 Ft/db

A késedelmi díj és egyéb kártérítés fizetési felszólítás alapösszege **500 Ft**-ban került megállapításra

#### Ingatlan bérbeadás

Alisca-Coop italautomatahely-bérbeadás

Főépület (753 m<sup>2</sup>) 1 hónap 1 m<sup>2</sup> =

takarítás:	4 800 000 Ft
víz:	89 035 Ft
villany:	1 350 953 Ft
gáz:	1 277 716 Ft
felújítás:	1 415 000 Ft

**Összesen:** 8 932 704 Ft/753 m<sup>2</sup> = 11 863 Ft/12 = 989 Ft×3 m<sup>2</sup> italautomata =

**2967 Ft**

**1 havi bérleti díj 3125 Ft az intézmény bevétele.**



## 8. Szolgáltatások minőségének értékelése

---

### 8.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

A szolgáltatások minőségét egyaránt értékeli a szolgáltatást igénybe vevő és a szolgáltató szervezet is. A *szervezet szempontjából* a szolgáltatás minősége nem más, mint amennyire a szolgáltatás megfelel az általuk előírt követelményeknek. A *vevő szempontjából* a szolgáltatásminőséget úgy definiálhatjuk, mint a vevő elvárásai és tapasztalatai közötti eltérést. Minél jobban felülmúlja a vevő tapasztalata az előzetes elvárásait, annál magasabb minőséget észlel. Éppen ezért a szolgáltatónak biztosítani kell, hogy az általa nyújtott szolgáltatások minősége folyamatosan megfeleljen a piaci igényeknek.

A szolgáltatást használó szemszögéből a szolgáltatásminőségnek két dimenziója van a technikai és a funkcionális minőség. A *technikai minőség*, más szóval „*ke-mény*” *minőség* fejezi ki, hogy mit kap a vevő a szolgáltatóval való interakciója során: nyitvatartási idő, megközelíthetőség, parkolás, könyvtárhasználati útmutató, informatikai felszereltség stb. A *funkcionális minőség*, más szóval a „*lág*y” *minőség* a szolgáltatás nyújtásának hogyanját fejezi ki. Ide értendő például a szolgáltatást végző személyzet azonosulása, kedvessége, rugalmassága, a reklamációk kezelése, a megállapodások betartása.

#### 8.1.1. A szolgáltatás minősége megítélésének tíz szempontja

A szolgáltatásminőség meghatározásával több kutató is foglalkozott. Ezek közül talán az egyik legismertebb, a '80-as évek közepén történt kutatás, három amerikai szakember – Parasuraman, Zeithaml és Berry – nevéhez fűződik. Tanulmányukban tíz olyan tényezőt sorolnak fel, amelyek szerepet játszanak a minőség értékelésében. A szolgáltatás megítélésének ezt az eljárását SERVQUAL módszernek nevezik.

*Szempontok:*

- ① *Megbízhatóság*: jó munkavégzés, pontosság, időre teljesítés.
- ② *Fogékonyság, reakálási készség*: szolgálatkészség, a vevő gyors kiszolgálása.
- ③ *Hozzáértés, kompetencia*: a frontemberek és a háttérszemélyzet tudása, jártas-sága.

- ④ *Hozzáférés*: megközelíthetőség, rövid várakozási idő, könnyű kapcsolatteremtés, megfelelő nyitva tartás.
- ⑤ *Előzékenység, udvariasság*: megfelelő viselkedés, megfontolt kapcsolattartás.
- ⑥ *Kommunikáció*: a vevő számára érthető nyelvezet használata, pontos tájékoztatás nyújtása a szolgáltatás minden eleméről.
- ⑦ *Bizalomkeltés, hitelesség*: odafigyelés a használóra, a szolgáltatások „jó híre”, értékének megfelelő ára.
- ⑧ *Biztonság*: fizikai biztonság, pénzügyi biztonság, bizalmas adatkezelés.
- ⑨ *Az ügyfél ismerete*: meghallgatás, egyéni figyelem, személyre szabott szolgáltatás.
- ⑩ *Kézzelfogható bizonyítékok*: szolgáltatási környezet, infrastruktúra, személyzet megjelenése.

*A tíz dimenzió alapján az öt kulcsfontosságú kérdés:*

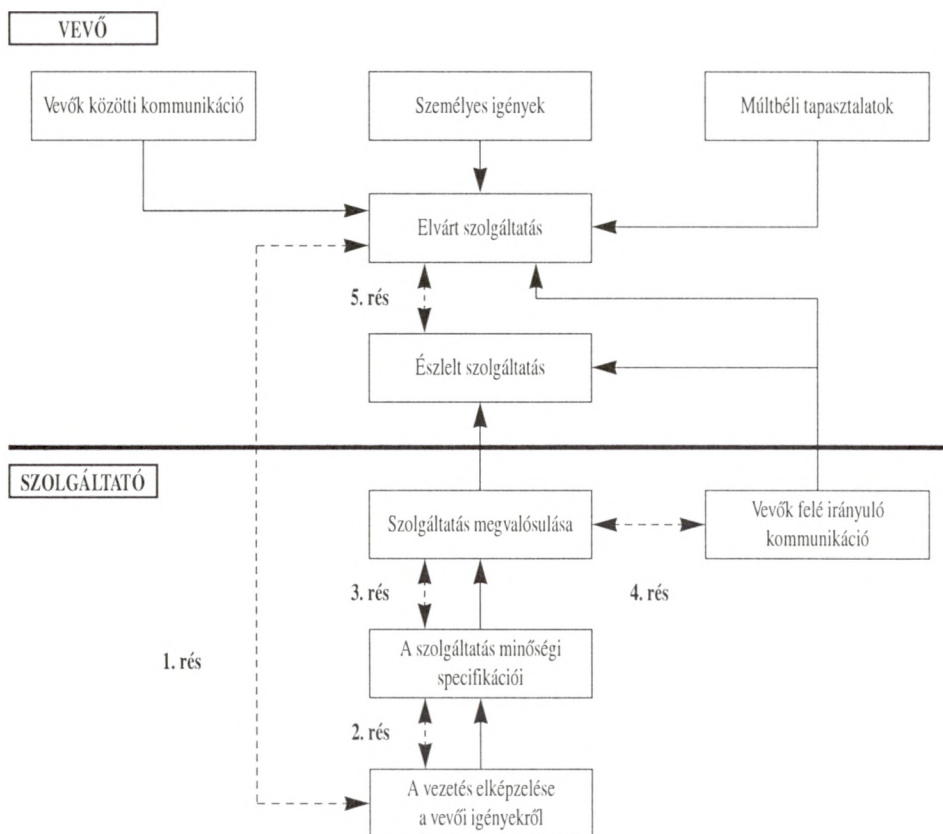
- ❶ megbízhatóság,
- ❷ biztonság,
- ❸ kézzelfoghatóság,
- ❹ empátia,
- ❺ fogékonyság.

### 8.1.2. Réselemzés

Szintén a fent említett szerzők dolgozták ki a szolgáltatás során felmerülő tényleges vagy potenciális problémák megismeréséhez jól alkalmazható eszközt, a *rés-elemzést*. Segítheti a döntéshozókat a problémák feltárásában, elemzésében, javításában. Minőségi problémák a szolgáltatási folyamat több pontján is keletkezhetnek, ezekre utal a rés elnevezés. A minőség javításánál arra kell törekedni, hogy ezek a rések minél kisebbek legyenek.

*A szolgáltatási folyamatban öt rés keletkezhet:*

- *Ismereti rés*: nem tudni, mit vár el az ügyfél: rés a vevői elvárások és a menedzsment ügyfelek elvárásaival kapcsolatos elképzelései között.
- *Sztenderdek rés*: rossz minőségi sztenderdek: rés a menedzsment elképzelései és a szolgáltatásminőséget meghatározó jellemzők között.
- *Teljesítési rés*: szolgáltatásnyújtás csapdája: rés a szolgáltatás minőségi követelményei és a nyújtott szolgáltatás között.
- *Kommunikációs rés*: amikor az ígérek nem egyeznek a valósággal: rés a nyújtott szolgáltatás tulajdonságai és a vevők felé kommunikált szolgáltatásjellemzők között.
- *Szolgáltatási rés*: amikor az ügyfél nem az elvárt szolgáltatást kapja: rés a vevő által elvárt és a ténylegesen észlelt minőség között.



Forrás: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/277/1/Becser89.pdf>

A keletkezett rések különböző módszerekkel, eszközökkel csökkenthetők:

- rendszeres piackutatás, a használók igényeinek minél jobb megismerése,
- szervezeti kultúra javítása, a dolgozók bevonása az eljárások, normák kialakításába, a szervezeti egységek közötti együttműködés,
- használóközpontú gondolkodásmód elsajátítása,
- a szolgáltatásban dolgozók folyamatos képzése,
- a szervezeti egységeken belüli kommunikáció javítása,
- az intézmény külső kommunikációjának stílusa, hitelessége,
- a szolgáltatások színvonalának folyamatos szinten tartása.

### 8.1.3. Titokzatos vásárlás

A szolgáltatási minőségmérés vevőorientált, differenciált, objektív módszere. Direkt információt nyújt arról, hogy az intézmény munkatársai, beosztottjai hogyan



kerülnek személyes kapcsolatba az ügyfelekkel. Hazánkban még mindig sok könyvtárost ellenérvés tölt el, ha meghallja az új menedzsmenteljárások külföldön már bevált és alkalmazott módszerét, a „mystery shopping”-ot, amely a felhasználó szemével tárja fel a könyvtár erősségeit és fejlesztendő területeit. A mystery shopping, avagy a titokzatos vásárlás elnevezés sejtelmesnek tűnhet, valójában próbavásárlásos, kvalitatív piackutatás, melynek során valódi vásárlónak tűnő személyek értékelik egy-egy termék, szolgáltatás minőségét, a vizsgált egység dolgozóinak munkamorálját, szakértelmét, ügyfelekkel való kapcsolatát. Egyéb elnevezései között szerepel még: mystery call, (titokzatos telefonáló), mystery diner (titokzatos vacsoravendég), shadow visitor (árnyéklátogató), shadow guest (árnyékvendég), mystery/shadow patient (titokzatos/árnyék páciens), anonymus audit (álcázott/névtelen ellenőrzés).

Az ügyfél-elégedettségi vizsgálattal összehasonlítva elmondhatjuk, hogy az említett módszer a terméket és a szolgáltatást, mint végeredményt veszi górcső alá, megtudhatjuk: *miért és mennyire elégedettek velünk*. A titokzatos látogató magáról a folyamatról készít egyfajta pillanatfelvételt. Ebből kiderül, hogy hol történtek, történhetek hibák. Természetesen előfordulhat, hogy a látogatót előírászerűen kiszolgálják, de az ügyfélszolgálaton tanúsított bánásmód nem készíti az ügyfelet arra, hogy máskor is visszatérjen.

*Mikor alkalmazzák a könyvtárak ezt a módszert?*

- ha a szolgáltatás folyamatában valamilyen probléma van;
- ha panasz merül fel a szolgáltatási pontoknál;
- a minőségi problémák kiszűréséhez, az elégedetlenség okainak felderítéséhez;
- újabb használók megszerzésére;
- elősegíti a szolgáltatás színvonalának javítását.

*Alkalmazható módszerek:*

- személyes megkeresés, a szolgáltatás direkt igénybe vétele;
- telefonos megkeresés;
- internetes megkeresés;
- panaszszituáció „produkálása”.

*A könyvtár által elvégzendő folyamat lépései:*

- ki kell választani a megfelelő „árnyékvendégeket”, akik előzetesen tájékoztatást kapnak a terepről, de nem szabad túljátszani a szerepüket, különben az alkalmazottak felismerik őket, és torzul az eredmény;
- a vizsgálat időpontjának a kiválasztása;
- a vizsgálat szempontjait tartalmazó kérdőívek összeállítása;
- a kapott eredmények feldolgozása.

*A „titokzatos vásárló” által kitöltendő kérdőívvel kapcsolatos elvárások:*

- A kérdések legyenek rövidek, könnyen érthetők. Ez a gyakorlatias feltétel teszi lehetővé a pontos értékelést, hiszen a titokzatos látogatók nem járkalhatnak jegyzetömbbel a helyszínen. Csak az emlékezetükre támaszkodhatnak a kérdőívek kitöltése során.
- A kérdések túlnyomó része összpontosítson a tényekre, hiszen az a cél, hogy pontosan rögzíthető legyen, mi történt a látogatás idején.
- Az értékelési folyamat következetességét is garantáló tárgyilagosság. Ennek ellenére, van helye a személyes értékelésnek is, amely segíti majd az eredmények interpretálását.

*A vizsgálat során komoly szakmai és etikai elvárásoknak kell megfelelni:*

- A vizsgálat eredménye nem használható fel egyedüli bizonyítékként egy alkalmazott elbocsátásához, és más formában sem sértheti annak jogait.
- A könyvtár alkalmazottait tájékoztatni kell arról, hogy mystery shopping vizsgálat várható.
- Az értékelés legyen releváns, etikus, gyakorlatias és objektív.
- Szavatolni kell a próbavásárló biztonságát.

A mystery shopping könyvtári alkalmazása nemcsak az intézménynek nyújt tükröt a könyvtárban folyó munka minőségéről, de a *fenntartókkal* folytatott tárgyalások során is jól használható dokumentáció. Ezen felül a munkatársak *motivációjának* egyik hatékony eszköze lehet.

#### **8.1.4. Kérdőíves használói elégedettségmérés**

A kérdőíves megkérdezések során a könyvtár visszajelzést akar kapni a szolgáltatás minőségéről. Olyan diagnosztikai eszközként kell elképzelnünk, amely azt méri, hogy az olvasók hogyan „érezkelik” a könyvtár szolgáltatásait. A vizsgálat rámutat az esetleges hiányosságokra, azokra a területekre, melyek beavatkozást igényelnek. A kérdőíves felmérés egyaránt vonatkozhat szolgáltatás minőségére és a használók elégedettségére.

Az adatfelvétel előtt fontos tisztázni, hogy mi a kérdésünk pontos célja, mit szeretnénk megtudni. Az iránt vizsgálódunk, hogy használóink általában hogyan vélekednek a munkánkról, vagy egy-egy konkrét szolgáltatás megítélésére vagyunk kíváncsiak, vagy esetleg új szolgáltatás bevezetését szeretnénk véleményekkel alátámasztani? Pontosán meg kell határozni, hogy milyen információt szeretnénk megszerezni. Ez feltétlenül legyen összhangban azzal, hogy kiket kérdezzünk meg. Munkánk megtervezésekor ugyancsak fontos számba venni, hogy a fenti kérdések megválaszolásakor milyen humán erőforrás, mennyi fizikai áll rendelkezésünkre.



*A vevői vélemények kikérésekor tehát fontos előre átgondolni az alábbi kérdéseket:*

- Mire vagyunk kíváncsiak?
- Kit érintsen a véleménykérés?
- Milyen formában szeretnénk a véleményeket kikérni?
- Milyen gyakorisággal kérjük ki a véleményeket?
- Milyen erőforrások szükségesek a véleménykéréshez?
- Hogyan gyűjtsük össze a véleményeket?
- Milyen szempontok alapján értékeljük ki a véleményeket?

### *A kérdőívszerkesztés szabályai*

Hasznos minden önkitöltéses kérdőívet a *kitöltésre vonatkozó alapvető instrukciókkal* kezdeni. Tanácsos felírni a kérdőívre, hogy mely intézmény vagy szervezet állította azt össze, röviden utalni kell a vizsgálat céljára, valamint udvariasan fel kell kérni az illetőt az együttműködésre. Mindenképpen szerepelni kell, hogy a kérdőív kitöltése *önkéntes* vagy kötelező. (Ez utóbbi esetben pontosan fel kell tüntetni a kötelezettséget előíró rendeletet.) A kérdőív befejezéseként illik megköszönni az együttműködést, esetleg utalni rá, hogy a vizsgálat eredményét hol, milyen módon kívánják felhasználni, hozzáférhetővé tenni.

*Világos, egyszerű, áttekinthető kérdésekkel* dolgozzunk. Óvakodjunk a többértelmű, összetett kérdésektől Alapszabályként szögezhetjük le, hogy egy kérdésen belül csak egy kérdést tegyünk fel.

A könyvtárszakmai műszavakat, kifejezéseket kerülni kell, hacsak nem elengedhetetlen alkalmazásuk (ilyenkor értelmző megjegyzést kell tenni).

A kérdések rövid, tömör megfogalmazása mellett törekednünk kell arra is, hogy *ne sugalljuk a választ*. Amikor a partnerektől kérdezzük valamit, ők a választ mindig megszűrjük aszerint is, hogy mit illik mondani, vagy mivel kelthetnek jó benyomást. *Érthető, világos magyarázatokra* van szükség. Egyértelműen el kell mondanunk, mit akarunk: hogy bizonyos kérdésekre adott válaszokat a kérdés melletti kockába írott X-szel jelöljük, illetve amikor nyitott a kérdés, írják be a válaszukat a megfelelő helyre. Bizonyos kérdések esetében külön instrukciókra is szükség lehet a helyes válaszok biztosítása érdekében.

Azt kérdezzük, amiről *tudják a választ!* A kérdőívben a megkérdezettek többsége számára lényeges, aktuális dolgokról kérdezzünk, amelyek nem állnak távol tőlük. Ha olyasmiről kérdezzük a véleményüket, amelyet nagy részük se meg nem gondolt, se fontosnak nem tartott, esetleg nincs is róla ismerete, az eredményeknek nem sok hasznát vesszük.

A kérdések feltevésének *sorrendje* igen lényeges, hiszen hatással lehet a válaszokra. Egy idejekorán feltett előző kérdés befolyásolhatja a későbbi kérdésekre kapott



válaszokat. A kérdőív elejére tanácsos olyan kérdéseket tenni, amelyek felkeltik a megkérdezett érdeklődését.

A kérdőív *külső megjelenése* legalább annyira fontos, mint az, hogy mit kérdezzünk és milyen megfogalmazásban. Általános szabály, hogy a kérdőív gazdálkodjék bőségesen a hellyel és legyen rendezett.

Jól meg kell választani milyen kérdéstípusokat alkalmazunk. Használhatunk nyitott és zárt kérdéseket. A *nyitott kérdésre* a kérdező saját szavaival felel, *zárt kérdés*, amelynél a megkérdezettnek az előre megadott válaszlehetőségek közül kell választania.

Ha több olyan kérdést akarunk feltenni, amelyekre ugyanazok a lehetséges válaszok akkor a kérdésekből és a válaszokból *táblázatos kérdéssort* tudunk szerkeszteni. A *skálakérdéssel* érzelmek, attitűdök, mérését, pozitív vagy negatív voltát számszerűsíthetjük. A leggyakoribb, hogy az iskolai osztályozás mintájára 1-es és 5-ös között osztályoztatjuk le a megkérdezettekkel a vizsgált jelenséget. Ügyelni kell a skála szimmetriájára, tehát arra, hogy a semleges attitűdöt kifejező középső válaszhoz képest ugyanannyi pozitív és negatív hozzáállást kifejező választ legyen. A skálafokozatok száma ezért általában páratlan. Ha nincs közepe a skálának, akkor a válaszadónak dönteni kell, hogy pozitív vagy negatív hozzáállást kifejező választ adjon. Ez nehezíti a válaszadást.

Kérdőívünket a véglegesítése előtt ajánlott a kismintás *kipróbálás*. Érdemes 15–30 fővel kitölteni a kérdőívet, és utána megbeszélni az érintettekkel az állításokat. Ez segítheti, hogy az „éles” alkalmazás során valóban azonosan értelmezzék a megkérdezettek a kérdéseket, állításokat.

### *Kérdőíves vizsgálatok lebonyolítása*

Fontos feladat annak az eldöntése, hogy a sokféle *mintavételi* eljárás közül vizsgálatunk számára melyik a legalkalmasabb. Ha egy populáció minden egyedének egyforma az esélye, hogy a mintába kerüljön, akkor ez a minta reprezentatív lesz erre a populációra nézve. A mintavételnek ezt a módszerét *valószínűségi mintavételnek* nevezzük, ugyanis a valószínűségelmélet segítségével meg tudjuk becsülni, hogy a minta mennyire hűen tükrözi az alapsokaságot. Az eljárás lényege a véletlen kiválasztás. A gondos valószínűségi mintavétellel összeállított mintáról feltehető, hogy jellemzői megfelelnek az alapsokaság jellemzőinek, a gondosan megszerkesztett standardizált kérdőívek pedig biztosítják, hogy minden válaszadóról ugyanolyan formában nyerjünk adatokat.

Az sem mindegy, hogy milyen *módszerrel* töltetjük ki a kérdőíveket: a válaszadóra bízunk a kitöltést, kérdezőbiztosok segítségével történik az adatfelvétel, esetleg telefonon keresztül gyűjtjük össze a válaszokat.

A legtöbb kutatás során az igazi nehézségek az adatok feldolgozásakor kezdődnek: amikor rádöbbenünk, hogy nem tudunk mit kezdeni azokkal a válaszokkal, amelyeket a gondosan megtervezett kutatásunk jól megfogalmazott kérdéseire adtak a szakszerűen kiválasztott mintánk résztvevői. Az adatfeldolgozás során a válaszokat először kategorizáljuk, osztályozzuk, azaz kódoljuk, majd minden információt valamilyen, számítógép által olvasható alakra hozunk és rögzítünk.

Végső soron az összegyűjtött adatok feldolgozásának az a célja, hogy a kapott eredmények alapján megfogalmazhassunk valamilyen következtetést a vizsgált szolgáltatással kapcsolatban. A folyamat utolsó fázisa a felhasználás. El kell döntenünk, hogy megelégszünk-e az eredmények pusztá leírásával, vagy végig akarjuk gondolni az eredményekből adódó következtetéseket, és gyakorlati lépéseket is akarunk tenni. Javaslatainkkal megkeressük-e a fenntartót, módosítunk-e a szolgáltatásunkon, átalakítjuk-e az intézményünk szervezeti struktúráját stb.

### **8.1.5. Teljesítménymérés és értékelés**

A könyvtárak számos adatot gyűjtenek a statisztikai adatszolgáltatás számára. A legpontosabban szolgáltatott adatok is csak a mennyiséget fejezik ki – regisztrált használók száma, könyvtárhasználatok száma, az állomány nagysága stb. Ezzel a mennyiségi megközelítéssel szemben a teljesítménymérés során alkalmazott teljesítménymutatók minőségi oldalról közelítenek a szolgáltatások használatához. A mutató értéknövelt statisztikai adat, hozzáadott értéke abból származik, hogy értelmezhető, összevethető a normákkal, adatokkal, átlagokkal.

*A könyvtári teljesítménymutatók célja, hogy*

- eszközként szolgáljanak a könyvtár által nyújtott szolgáltatások, valamint a könyvtár által vállalt egyéb tevékenységek *minőségének*, eredményességének értékelésére;
- a szolgáltatások és egyéb tevékenységek során felhasznált források *hatékonyságának* értékelésére.

*A teljesítménymutatók kritériumai*

- informatív tartalom – kimutatja az eredményeket és a hiányosságokat;
- megbízhatóság – ha alkalmazását ugyanazon körülmények között végezzük, következetesen ugyanarra az eredményre kell jutnunk;
- érvényesség – azt kell mérnie, amit mérni szándékoznak vele;



- megfelelőség – a mérésben alkalmazott számok és mértékegységek relevánsak legyenek a mérendő könyvtári műveletekkel;
- gyakorlati megvalósíthatóság – figyelembe kell venni a használók, a személyzet idejét, képzettségét, a költségeket;
- összehasonlíthatóság – akkor lehetséges, ha a kapott érték ugyanazt a szolgáltatási minőséget vagy ugyanazt a hatékonysági szintet jelenti az összehasonlításra kerülő könyvtárakban.

A mutatók tipizálásához a *fogalmi modell* ad keretet:

- inputok: beviteli források, ráfordítások (munkaerő, pénzügyi források);
- outputok: kimeneti termékek a könyvtár működésének közvetlen teljesítményei (kölcsonzótt dokumentumok száma, feldolgozott dokumentumok száma);
- eredmények: azt fejezik ki, hogy a felhasználó hogyan használta fel az adott kimeneti terméket, azzal mennyire volt elégedett.

### *Teljesítménymutatók típusai*

- Hatékonyságmutatók (input–output). Pl.: a szolgáltatások nyújtásának gyorsasága egyes folyamatok átfutási ideje (beszerzés, feldolgozás, könyvtárközi kérések, dokumentumszolgáltatás).
- Működési teljesítménymutatók (input-output). Pl.: a könyvtárban dolgozó munkatársakra jutó műveletek (kölcsonzés, tájékoztatás) átlagos száma, műveletek, illetve tevékenységek egységre jutó költség (1 feldolgozási, 1 tájékoztatási, 1 kölcsonzési művelet költsége).
- Gazdasági mutatók (inputok és környezeti statisztikák) – általában az egész könyvtárra vetítve hasznosak, de új szolgáltatás bevezetésénél is hasznosak lehetnek az adott szolgáltatásra vetítve.
- Piaci térfoglalás mutatói (output és környezeti statisztikák). Pl.: regisztrált felhasználók/potenciális felhasználók.
- Eredményességi mutatók (eredmények és outputok) hibaarány. (Pl.: hányszor nem találja meg, amit keresett) elégedettségi arány (milyen arányban sikerült kielégíteni az igényt).
- Költséghatékonysági mutatók (input–output). Pl.: a szolgáltatás eredményessége/költség szolgáltatás költsége/aktív használók száma.

### *A teljesítménymérés célja*

- Elkerülni a hétköznapi megfigyelések hibáit:
  - felületes, rendszertelen, esetleges megfigyelés,



- általánosítás (néhány élmény alapján ítélünk),
- szelektív észlelés (csak a korábban felismert összefüggésekre figyelünk),
- a saját értékrendünk, normarendszerünk elnyomja az objektív ítéletalkotást,
- a megismerés túl korai lezárása.
- A teljesítménymérés segít abban, hogy a könyvtári tevékenységeket értékelni tudjuk a hatékonyság, a költséghatékonyság és a szolgáltatások eredményessége terén. Mutatja, milyen mértékben sikerült elérni a célzott minőségi szintet.
- Segít a szolgáltatások jövőbeni forrásokkal való ellátásáról szóló döntésekben.
- A fokozódó versenyhelyzetben tényekkel, mérési eredményekkel támasztja alá a fenntartó felé és a felhasználók felé történő beszámolást.
- Mint az önértékelés eszköze segíti a különböző szolgáltatások eredményességének összevetését a szervezeten belül.
- Lehetőséget ad a különböző szolgáltató szervezetek eredményeinek összevetésére (benchmarking).

### *Teljesítménymérés alkalmazása*

A teljesítménymutató alkalmazásánál fontos figyelembe venni, hogy egy-egy szolgáltatást célszerű nem egy, hanem minél több teljesítménymutatóval értékelni. A kiválasztást és alkalmazást segíti az *MSZ ISO 11620 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók* című nemzetközi szabvány. Ez a szabvány a könyvtári teljesítménymutatókkal kapcsolatos követelményeket határozza meg és útmutatót is ad ahhoz, hogyan lehet a teljesítménymutatókat meghonosítani olyan könyvtárakba, ahol azokat még nem alkalmazzák. A szabvány közli a minőségi mutatók szabványosított terminológiáját, a mutatók tömör leírását és a szükséges adatok összegyűjtésének, elemzésének módját.

2003-ban elkészült a *Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben Ajánlás a könyvtári teljesítménymutatók alkalmazására az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján* című kiadvány. A szabvány alkalmazásának magyar könyvtárak szempontjából történő értelmezését egy munkabizottság dolgozta ki a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma Könyvtári osztályának felkérésére.

### *Felkészülés a teljesítménymérésre*

- A teljesítménymérés alkalmazása előtt fontos a könyvtárak munkatársainak képzése, hogy megfelelő készséget, tudást szerezzenek a legmegfelelőbb teljesítménymutatók meghatározására, az adatok gyűjtésére.
- Tájékoztatni kell a kollégákat arról, hogy a teljesítményvizsgálat szigorúan a szolgáltatásra koncentrál, nem célja, hogy az egyének teljesítményével foglalkozzon.

- A mérés tárgyának kiválasztása.
- Kérdőívek, adatlapok elkészítése.
- Minta-adatfelvétel.
- Kérdőívek, adatgyűjtő lapok javítása, véglegesítése.

### *Teljesítménymérés folyamata*

- Adatgyűjtés (belső rendszerből származó adat, belsőleg generált adat, külső adat).
- Adatkontroll (a téves, hiányos adatfelvételek kiszűrése, összesítés, rendszerezés).
- Mutatóképzés (az adatok mutatóvá konvertálása, viszonyszámok képzése).
- Értékelés.

A teljesítménymérés folyamatának a végén az eredmények bemutatására szöveges és grafikonos összefoglalás készül a munkatársak, a szolgáltató közönség, illetve a döntéshozók számára. A következtetések levonását a prioritások meghatározásával kiegészített intézkedési terv követi. Célszerű időnként ismétlődő méréseket végezni, a különböző időben történt méréseket összehasonlítani, hiszen az így kapott eredmények egyértelműen kimutatják a szolgáltatás minőségének tendenciáit.

### *Teljesítménymérés az ODR-könyvtárakban*

A minőségfejlesztési tevékenység csak akkor várható el a könyvtáraktól, ha a vele foglalkozók megtanulják, és alkalmazzák az új módszert. Ennek megvalósítására az NKÖM Könyvtári Főosztálya (akkor osztálya) 2003-ban kidolgozta a „*Könyvtári minőségfejlesztés – könyvtári korszerűsítés*” hároméves fejlesztési projektet, amelynek segítségével először az ODR-könyvtárak eljutnak a teljesítménymutatók alkalmazásától a normatívák kialakításáig.

#### *A projekt keretében:*

- 2003-ban:* Pályázni lehetett az ajánlásban meghatározott szolgáltatási mutatók alapján végzendő mérésekre, valamint kérdőíves vizsgálatok végzésére a könyvtárhasználói elégedettségre vonatkozóan.
- 2004-ben:* Elvégezték könyvtártípusonként a kapott teljesítménymutatók, olvasói igények és használói elégedettség összehasonlításait (benchmarking). Az összehasonlító vizsgálatokkal meghatározhatóvá válnak az egyes könyvtártípusok szolgáltatásaira általánosan érvényes teljesítménymutatók. A szolgáltatási teljesítménymutatók majdani alkalmazása teszi lehetővé, hogy a könyvtárhasználó minden könyvtárban azonos minőségű szolgáltatást kapjon.



*2006-ban:* A külföldi irányelvek, normatívák figyelembevételével a könyvtár típusonkénti irányelvek megalkotása volt a feladat.

### **8.1.6. A könyvtári szolgáltatások minőségének értékelése az önértékelés módszerével**

Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres 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 készíti az intézmény önmagáról értékelést. Ennek során erősségeket és fejlesztendő területeket határoznak meg, ez képezi a továbbfejlesztési terv alapját. Az önértékelés elvégzéséhez a CAF (Common Assessment Framework – Közös Értékelési Keretrendszer) ad támpontokat. A CAF rendszert az Európai Unió tagállamai dolgozták ki a minőségügyben használt kiválóságmodellre az ún. EFQM modellre építve.

Az EFQM Kiválósági Modell a szervezeti kiválóságot alkotó nyolc alapkoncepción nyugszik.

- Eredményorientáció – mennyire sikerül egyensúlyba hozni és kielégíteni valamennyi érdekelt fél (alkalmazottak, ügyfelek, külső partnerek, a helyi illetve az egész társadalom, továbbá az adott szervezetben pénzügyi érdekeltséggel rendelkezők) szükségleteit.
- Ügyfélközpontúság – az ügyfél a szolgáltatás minőségének végső elbírálója, a jelenlegi és potenciális ügyfelek igényeire való egyértelmű összpontosítás révén mutatható ki.
- Vezetés és a célok állandósága – a vezetők magatartása világos és egységes célokat fogalmaz meg, továbbá olyan környezetet hoz létre, amelyben maga a szervezet és az alkalmazottak kitűnően tudnak teljesíteni.
- Irányítás a folyamatok és a tények alapján – akkor hatékony a szervezet tevékenysége, ha minden egymással összefüggő tevékenységet jól megértenek, és módszeresen irányítanak. Az irányítás, illetve a tervezett fejlesztések és döntések megbízható információkon alapulnak.
- Az alkalmazottak fejlesztése és bevonása – az alkalmazottak képességeiket csak a bizalom légkörében és a mindenre kiterjedő hatáskörrel való felruházás során tudják teljes mértékben kibontakoztatni.
- Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés – a szervezetek teljesítménye akkor éri el a maximumot, ha ez a három kitétel beépül a szervezet kultúrájába.
- A partnerkapcsolatok fejlesztése – a partnerekkel való kölcsönösen előnyös, a bizalmon, a tudás megosztásán alapuló kapcsolatok kiépítése elősegíti a hatékony működést.

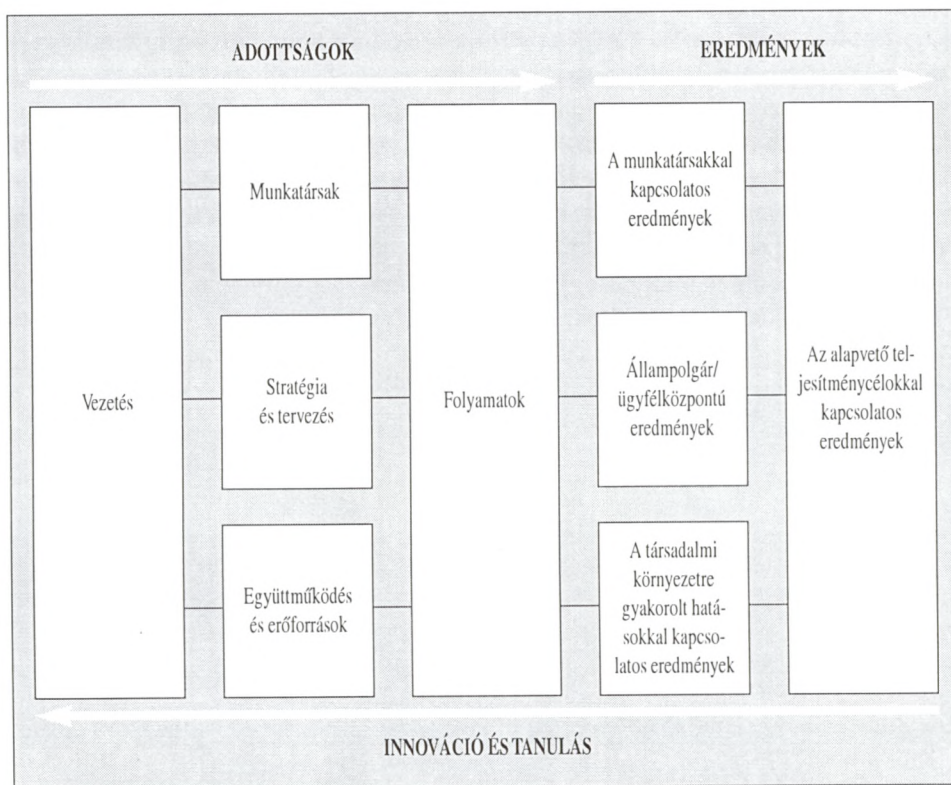


- Felelősség a társadalom iránt – a szélesebb értelemben vett közösség elvárásainak felülmúlása a szervezet hosszú távú érdekeit szolgálja.

A szolgáltatások területén megfelelő értékelési eszközként alkalmazható CAF rendszert 2000-ben fogadta el az Európai Unió. 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.

A CAF modell



A CAF modell adaptálását, azt a mérhető követelményrendszert, amely alapján a hazai könyvtárak értékelését el lehet végezni – kapcsolódva a „Könyvtári Minőség-fejlesztés 21” projekthez – könyvtári szakemberekből álló munkabizottság dolgozta ki. A *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* (KKÉK) adja az értékelés alapját a Minősített Könyvtár cím, valamint a Könyvtári Minőségi Díj elnyerésére kiírt pályázatok beadásának és elbírálásának esetén. 2010-ben a munkabizottság a

Könyvtári Intézet vezetésével elkészítette a *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer: a könyvtári önértékelés szakmai szempontjai* című útmutatót.<sup>32</sup> Ennek segítségével a könyvtárak elkezdhetik az önértékelés alkalmazását, akár az egész szervezetre akár csak egyes részterületekre vonatkozóan.

A CAF azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítményt a vezetés által működtetett stratégia, a munkatársakkal történő együttműködés, a megfelelő partneri kapcsolatok, az erőforrásokkal történő megfelelő gazdálkodás, valamint a szabályozott folyamatok segítségével lehet elérni. A kilenc részes felépítés azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket figyelembe kell venni az elemzés során. Az önértékelést alapvetően az *adottságok* és az *elért eredmények* mentén kell vizsgálni, 9 kritérium és 28 alkritérium figyelembevételével.

Az 1–5. kritérium a szervezet adottságaival foglalkozik. Ezek határozzák meg, hogy mit tesz a könyvtár, 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 egyes kritérium tovább bontható az alkritériumok listájára. Az alkritériumok azokat a fő kérdésköröket határozzák meg, amelyeket figyelembe kell venni az értékeléskor. 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 pontozás szerint az adottságok oldalra összesen 540 pont, az eredmények oldalra összesen 460 pont adható.

### *A kritériumok közötti belső súlyozás*

	Kritérium	Maximálisan elérhető pont	Belső arány (%)
1.	Vezetés	120	12
2.	Stratégia és tervezés	100	10
3.	Emberi erőforrások	100	10
4.	Partnerekapcsolatok és erőforrások	110	11
5.	Folyamatok	110	11
6.	A szolgáltatást igénybe vevőkkel kapcsolatos eredmények	100	10
7.	A munkatársakkal kapcsolatos eredmények	160	16
8.	A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei	100	10
9.	A szervezet kulcsfontosságú eredményei	100	10

<sup>32</sup> VIDRA SZABÓ, 2010.

Minden intézmény életében születnek meghatározó dokumentumok, amelyek jól tükrözik az adott szervezet minőségkultúráját, eredményeit, céljait. A minősítési folyamat során mindenképpen számba kell venni azokat a legfontosabb dokumentumokat, amelyek megléte nélkül nehéz lenne megfelelni az önértékelés szempontjainak, a kritériumrendszer elvárásainak. A sikeres önértékeléshez a hatályos jogszabályokban előírt alapidokumentumok megléte elengedhetetlenül szükséges. A munkacsoport meghatározta a *kötelező dokumentumok* körét, ugyanakkor összeállítást készített azon dokumentumokról is, amelyeket annak érdekében ajánl, hogy az önértékelés minél hatékonyabb legyen. Az *ajánlott dokumentumok* közül csak azokat kell figyelembe venni, amelyek az adott könyvtárra érvényesek. Nincs meghatározva, hogy ezeket milyen arányban kell felhasználni az önértékelés során, ugyanakkor természetesen egyéb, eddig fel nem tüntetett dokumentumokra is lehet támaszkodni. A kötelező és ajánlott dokumentumok listájáról a már fentebb említett szakmai útmutatóból lehet tájékozódni.

### *A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszerrel történő önértékelés javasolt lépései*

#### *1. szakasz – Az önértékelés megkezdése*

1. lépés: Döntés az önértékelés tervezési és szervezési módszeréről
  - A szervezettel történő konzultációval világos vezetői döntés meghozása.
  - 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.

#### *2. szakasz – Az önértékelési folyamat*

3. lépés: Az 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 lebonyolítása
  - Egyéni értékelés.
  - Konszenzusos csoportos értékelés.
- 6. lépés: Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése.

### 3. szakasz – *Az intézkedési terv elkészítése, prioritások meghatározása*

- 7. lépés: Az elfogadott önértékelési jelentésen alapuló intézkedési terv megszerkesztése
  - A fejlesztési intézkedések prioritásának meghatározása.
  - 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 menedzsmentfolyamatok állandó jellegű alkalmazása.
- 10. lépés: A következő önértékelés megtervezése
  - A fejlesztési intézkedések értékelése új önértékelés segítségével.

## 8.2. SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE A GYAKORLATBAN

### 8.2.1. A nemzetiségi dokumentumellátás kérdőíves vizsgálata az Országos Idegennyelvű Könyvtárban

Kedves Kolléga!

Az alábbi kérdőívvel a nemzetiségi dokumentumellátással kapcsolatban gyűjtünk adatokat.

Célunk a szolgáltatás javítása, korszerűsítése.

Kérünk, minden – a nemzetiségi dokumentumellátásban érintett – kollégát, hogy a kérdőív kitöltésével segítse a munkánkat. Az OIK-tól rendelő, és az önálló beszerzést választó kollégák válaszaikra egyaránt számítunk.

A kérdőívet az alábbi e-mail címre várjuk: *papp.annamaria@oik.hu*

Budapest, 2008. augusztus 26.

A Nemzetiségi és Dokumentációs Osztály nevében

üdvözlettel:

Papp Annamária

mb. osztályvezető

Tel: + 36 (1) 318-3688/405

Országos Idegennyelvű Könyvtár

1056 Budapest, Molnár u. 11.

### KÉRDŐÍV

Húzza alá a megfelelő választ!

#### 1. A kiajánlott dokumentumokat

téma szempontjából:

- Megfelelőnek tartom                      ● Közepesnek tartom                      ● Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....  
.....

információhordozó szempontjából (könyv, CD, DVD... stb.):

- Megfelelőnek tartom                      ● Közepesnek tartom                      ● Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....  
.....

nyelvi szempontból:

- ☐ Megfelelőnek tartom
 ☐ Közepesnek tartom
 ☐ Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....

## 2. A dokumentumrendelő felületét

áttekinthetőség szempontjából:

- Megfelelőnek tartom      ● Közepesnek tartom      ● Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....

kezelhetőség szempontjából:

- ☐ Megfelelőnek tartom
 ☐ Közepesnek tartom
 ☐ Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....

3. Adatszere (a beérkezett dokumentumok alap adatokat tartalmazó rekordjainak letöltése a saját katalógusba)

### A rekordátvétel lehetőségét:

- Kihasználtam ● Nem használtam ki

Vélemény, javaslat: .....

#### 4. Lelőhely katalógus

- ☐ Használom                      ☐ Nem használom

Vélemény, javaslat: .....

## 5. A kommunikációt az OIK munkatársaival

- ☐ Megfelelőnek tartom
 ☐ Közepesnek tartom
 ☐ Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....



## 6. A dokumentumok megrendelésének határidejét

- Megfelelőnek tartom                      ● Közepesnek tartom                      ● Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....  
.....

## 7. Az elszámolási határidőt

(Ez az önálló beszerzést választó könyvtárakra vonatkozik)

- Megfelelőnek tartom                      ● Közepesnek tartom                      ● Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....  
.....

## 8. A dokumentumok elszállításának módját

- Megfelelőnek tartom                      ● Közepesnek tartom                      ● Nem tartom megfelelőnek

Vélemény, javaslat: .....  
.....

## 9. Egyéb vélemény, javaslat:

.....  
.....  
.....

A beküldő könyvtár neve: .....

## A dokumentumbeszerzés módja

Ez a pont nem vonatkozik arra az esetre, mikor be nem érkezett dokumentumok fennmaradt összegét közvetlen vásárlással kell elkölteni.

- Mindig az OIK-tól rendelek
- Az OIK-tól is rendelek, és önállóan is beszerzek dokumentumokat
- Mindig önállóan szerzem be a dokumentumokat

Köszönjük a segítségét!

## NEMZETISÉGI DOKUMENTUMELLÁTÁS

### Kérdőívek kiértékelése

A nemzetiségi dokumentumellátásban részt vesz: 19 megyei könyvtár és a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár.

A dokumentumellátást az Országos Idegennyelvű Könyvtár irányítja.

A nemzetiségi dokumentumellátás éves keretét könyvtárakra leosztva az OKM biztosítja.

A munkafolyamat javítása, és a jobb együttműködés érdekében kérdőíves felmérést végeztünk, amelyben a folyamat minden részére kiterjedt.

A kérdőívet mind a 20 partnerkönyvtár kitöltötte.

### Adatelemzés

**Dokumentumrendelés:** A partnerkönyvtáraknak lehetőségük van az OIK ajánló jegyzékeiből rendelni, de közvetlenül is vásárolhatnak dokumentumokat. A többség mindkét beszerzési lehetőséget kihasználja.

#### A dokumentumrendelés módja

Önálló beszerzés	15%
Rendelés az OIK-tól	40%
Rendelés az OIK-tól+önálló beszerzés	45%

### 1. Kiajánlott dokumentumok

#### – téma szempontjából

A kiajánlott dokumentumokat téma szempontjából 60% tartja megfelelőnek, 30% közepesnek. Több hasznos javaslat érkezett, amelyeket a jövőben megpróbálunk érvényesíteni.

Megfelelőnek tartom	60
Közepesnek tartom	30
Nem tartom megfelelőnek	0
Nem válaszolt	10

Javaslatok: A dokumentumok között legyen több szakirodalom, gyermekirodalom, ismeretterjesztő irodalom, lektűrök, nyelvkönyv.

Ezeket az igényeket egyszerre megvalósítani nagyon nehéz lenne. (Egyik terület kiütné a másikat.) A kollégák úgy állítják össze az ajánlólistákat, hogy a különböző témák körülbelüli egyensúlya meglegyen.

Felhívnam a figyelmet az egyeztetés, személyes megbeszélés lehetőségére, amit a tájékoztató levelünkben is megfogalmaztunk. Az egyéni igényeket küldjük el nekünk, és megpróbáljuk a kívánt dokumentumokat beszerezni. Ezzel a lehetőséggel élt is két partnerkönyvtár.

További igény: A dokumentum választékban legyenek benne a hazai nemzetiségek (a romát is beleértve) kiadványai. Eddig főként az anyaországbeli kiadványokra koncentráltunk abból a megfontolásból, hogy ezek beszerzése nehezebb. A hazai kiadványok könnyebben elérhetők. A jövőben ezek a kiadványok is bekerülnek a választékba.

– információhordozó szempontjából (könyv, CD, DVD... stb.):

Megfelelőnek tartom	80
Közepesnek tartom	10
Nem tartom megfelelőnek	0
Nem válaszolt	10

A partnerek jelentős többsége elégedett az e-dokumentumok és hagyományos dokumentumok arányával.

Javaslatok: Kétfajta javaslatot kaptunk a közepesen elégedettektől. Az egyik csoport szerint a választékban legyen több CD, DVD, a másik csoport szerint legyen több hagyományos dokumentum. Ezt a két igényt is nagyon nehéz összeegyeztetni.

Itt is javaslom az OIK referenseivel való személyes egyeztetést.

– nyelvi szempontból:

Az OIK munkatársai jelenleg 8 (bolgár, görög, horvát, lengyel, német, román, szerb, szlovák) nyelvterületre készítenek ajánló listákat. Csak azokat a nyelveket tudjuk felvállalni, amelyeknek jelenleg van nyelvi referense. A jövőben remélhetőleg szlovén nyelvvél fog bővílni a nyelvi skála.

Megfelelőnek tartom	75
Közepesnek tartom	15
Nem tartom megfelelőnek	0
Nem válaszolt	10

## 2. A dokumentumrendelő felületét

– áttekinthetőség szempontjából:

Megfelelőnek tartom	75
Közepesnek tartom	15
Nem tartom megfelelőnek	0
Nem válaszolt	10



– kezelhetőség szempontjából:

Megfelelőnek tartom	60
Közepesnek tartom	30
Nem tartom megfelelőnek	0
Nem válaszolt	10

A dokumentumrendelő felületét és kezelhetőségét a partnerek többsége jónak tartja.

Javaslatok: A megjelenítésben legyen szerzői betűrend.

Legyen téma szerinti keresés.

A dokumentumrendelő a bejelöléseket nem őrzi meg 15 percnél tovább. Ez hosszabb munka esetében gondot, jelent, mert ennyi idő alatt nem lehet befejezni a rendelést.

Ezeket az észrevételeket továbbítjuk a fejlesztőknek.

Többen jelezték, hogy a teljesen feldolgozott rekordok letöltésének van igazán értelme.

Az általunk közzétett rekordok valóban alap adatokat tartalmaznak. A nemzetiségi osztály nem végez feldolgozó munkát. Az olyan dokumentumokat, amelyek nem tartoznak az OIK gyűjtőkörébe (a megrendelt dokumentumok nagy része ilyen) nem dolgozzuk fel. A dokumentumok teljes rekordjai a megfelelő nemzeti könyvtárakból letölthetők. Akinek adatcserére alkalmas rendszere van, annak érdemesebb onnan letölteni.

### 3. Lelőhely-katalógus

Használok	35
Nem használok	60
Nem válaszolt	5

A leelőhely katalógus az OIK-on keresztül megrendelt dokumentumokat tartja számon. Ezt a partnerek 35%-a használja.

### 4. Kommunikáció az OIK munkatársaival

Megfelelőnek tartom	85
Közepesnek tartom	10
Nem tartom megfelelőnek	0
Nem válaszolt	5

A kommunikációt az OIK munkatársaival a partnerek többsége 85%-a jónak tartja. Jelezték, hogy jó az együttműködés, a munkatársak mindig készségesen válaszolnak a felmerülő kérdésekre, segítenek a prob-

lémás esetek megoldásában. Akik a kommunikációt közepesnek tartják, azt jelezték, hogy telefonon nehezen lehet elérni az OIK munkatársait.

A kollégák az OIK-ban 8–16 óra között elérhetők. Kivétel, ha a keresett személy szabadságon van. Fölmerülhet technikai akadály is: lehet, hogy a mellékek kapcsolása nem mindig a legjobb. Ezek olyan esetek, amelyek minden munkahelyen előfordulnak.

## 5. A dokumentumok megrendelésének határidejét

Megfelelőnek tartom	75
Közepesnek tartom	10
Nem tartom megfelelőnek	5
Nem válaszolt	10

Az eredeti 1 éves dokumentumellátási folyamat fél évre rövidült, ezért a megszokott 3 hónapos rendelési határidő is 1 hónapra csökkent. A dokumentumok megrendelésének határidejét a többség megfelelőnek tartja. Azok a partnerek, akik több nyelvtérlet dokumentumaiból rendelnek, keveslik a rendelkezésükre álló időt. A rendeléseket több könyvtárból gyűjtik össze, ezért számukra az egy hónap kevésnek bizonyul.

Javaslat: Jó lenne, ha a rendszer visszajelzést küldene a megrendelt könyvekről.

Ezt is továbbítjuk a fejlesztőknek.

## 6. Az elszámolási határidő

Megfelelőnek tartom	68,75
Közepesnek tartom	25,00
Nem tartom megfelelőnek	6,25

A dokumentumok elszámolási határidőt a partnerek többsége megfelelőnek, 25%-uk közepesnek tartja, 6,25% nem tartja megfelelőnek.

## 7. A dokumentumok elszállításának módja

Megfelelőnek tartom	68,75
Közepesnek tartom	25,00
Nem tartom megfelelőnek	6,25

A dokumentumok elszállítására jelenleg két lehetőség van. A partnerek személyesen érte jönnek, vagy kérésre postázzuk. A postaköltség a partnert terheli. Ha keletkezett pénzmaradványa, akkor a postaköltség ebből megoldható.

## 8. Egyéb vélemény, javaslat:

Rövid annotáció lenne szükséges a görög nyelvű dokumentumokhoz, mert a könyvtáros nem tudja a nyelvet, és nem tud minden esetben segítséget kérni.

Ennek nincs akadálya, a jövőben így tesszük közzé a görög nyelvű könyveket.

A rendelhető dokumentumok pontos ára Ft-ban legyen feltüntetve.

2007-től csakis forintban tüntetjük föl az árakat. Pontos árat sajnos nem tudunk megadni. Mivel a kiajánlás és beszerzés pár hónap különbséggel történik, az árak a devizaárfolyam alakulása szerint változhatnak.

Általános probléma: **Maradvány vagy a túlköltés.**

Ezekkel az esetekkel a jövőben is számolnunk kell.

Várhatóan a jövőben is előfordul, hogy bizonyos könyveket nem tud beszerezni a szállító, vagy az árfolyamváltozás miatt túlköltés keletkezik.

Ezek olyan esetek, amelyeket előre nem láthatunk, és kivédeni sem igazán tudjuk. Csak tájékoztatni tudjuk a kollégákat a tényekről.

Az is előfordul, hogy későn értesülünk ezekről. Ha szállító késik, akkor mi is későn tudunk hírt adni erről. A határidők bennünket is kötnék. Megadott határidőre az OIK-nak be kell nyújtania az elszámolást. A szállítók utórendelést nem vállalnak. Egyrészt ezt a szoros határidő lehetetlenné teszi, másrészt az utórendelés már kevesebb, és ez már nem éri meg a szállítónak. Ezért a keletkezett pénzmaradványt a partnerkönyvtárnak kell elkölteni. Ez olyan külső körülmény, amit tudomásul kell vennünk.

Kérem a kollégák együttműködését a maradvány és a túlköltés gyors rendezésében.

A görög és bolgár könyvek beszerzése sok nehézségbe ütközik. Ezekből kevesebb a rendelés és a szállítók nem vállalkoznak a beszerzésre, vagy ha igen, akkor három-négyszeres áron. Ennek ellenére ezt a beszerzést – ebben az évben – sikeresen megoldottuk.

## Következtetések

A nemzetiségi dokumentumellátás sokrétű folyamat, amelyet sok külső, sokszor kedvezőtlen tényező befolyásol. A felmérés felszínre hozott könnyebben megoldható problémákat, de olyanokat is, amelyeket csak közös munkával tudunk hatékonyan áthidalni.

Az egyszerűbb igényeket igyekszünk minél előbb teljesíteni.

A nehezebb, nagyrészt nem rajtunk múló, problémák megoldásában szorosabb együttműködésre, kölcsönös segítségnyújtásra van szükség.

Kommunikációs csatornaként az e-mailt javaslom. A továbbiakban is várjuk a kollégák javaslatait, illetve megkeresését bármilyen, a nemzetiségi dokumentumellátással kapcsolatos kérdés.



## 8.2.2. AZ ÖNÉRTÉKELEÉS MÓDSZERÉNEK KÍSÉRLETI ALKALMAZÁSA A BRÓDY SÁNDOR MEGYEI ÉS VÁROSI KÖNYVTÁRBAN

A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer kidolgozását végző munkacsoport felkérésére a mosonmagyaróvári Huszár Gál Városi Könyvtár és a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár kísérleti jelleggel intézményi önértékelést végzett. Az elemzés elsődleges célja a módszer kipróbálása és az útmutatóban leírtak értelmezhetőségének tesztelése volt. Terjedelme miatt a teljes anyag prezentálása itt nem lehetséges, ezért néhány módszertani elem mellett a témánk szempontjából legfontosabb kritériumnak, a használók elégedettségének az értékelését szeretnénk bemutatni a Bródy Sándor Könyvtár gyakorlatából.

Az útmutató minden kritérium esetében megfogalmazza a következőket: meghatározás, kulcsfontosságú ismérvek, a kötelező és ajánlott dokumentumok, alkritériumok, példák az alkritériumok értékeléséhez.

### *6. kritérium: A használókkal kapcsolatban elért eredmények*

#### MEGHATÁROZÁS

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

#### KULCSFONTOSSÁGÚ ISMÉRVEK

A könyvtárak komplex kapcsolatban állnak a társadalommal. Egyes esetekben ez partnerkapcsolatként jellemezhető, különösen, amikor a könyvtárak közvetlen szolgáltatásokat nyújtanak, más esetekben állampolgár-kapcsolatként írható le, melynek 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 határoztak meg, és annak megállapítására irányulnak, hogy a könyvtár milyen területeken képes javítani saját szolgáltatását. Mindenféle 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. fókusz-csoportokat, a vendégkönyv bejegyzéseit, a reklamációk elemzéseit. Mindezek alapján értékes információkra tehetünk szert például a szolgáltatásokra, a szervezet arculatára, a munkatársak udvariasságára, segítőkészségére, barátságosságára vonatkozólag.

- Kötelező dokumentumok:*
- A használói elégedettségmérés eredményei.
  - A panaszkezelés eljárásai, módjai és megoldásai.
- Ajánlott dokumentumok:*
- Benchmarking elemzések.
  - Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók.

## ALKRITÉRIUMOK

### 6.1. A használók véleménye, elégedettsége

- a) A könyvtár arculatát érintő eredmények (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód, rugalmasság, az egyéni megoldások kezelésének képessége).
- b) A használók bevonása és részvétele tükröződik az eredményekben.
- c) Az elérhetőséget érintő eredmények (pl. nyitvatartási és várakozási idő stb.).
- d) A szolgáltatásokra vonatkozó eredmények (pl. megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés stb.).

### 6.2. A használókkal kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése

- a) Panaszok száma és feldolgozásuk ideje (pl. a konfliktussal kapcsolatos esetek megoldása).
- b) A munkatársak számára biztosított, a használói kapcsolatok hatékony kezelésére vonatkozó képzés eredményessége (pl. szakmaiság, barátságos kommunikáció, a használókkal történő bánásmód stb.).
- c) Az egyenlő bánásmód szempontjainak való megfelelés.
- d) A használók bevonásának gyakorlata a szolgáltatások megtervezésébe.
- e) A beérkezett és rögzített javaslatok kezelése.
- f) A szolgáltatási normák kidolgozása és közzététele. (Pl.: várakozási idő, raktári kölcsönzés gyorsasága stb.)

A Bródy Sándor Könyvtár az értékelés elvégzésére munkacsoportot hozott létre. Elsőként az ügyrendet foglalmazták meg.<sup>33</sup> A munkacsoport működési szabályainak megfelelően emlékeztetők, illetve az országos projektcsoport számára beszámolók készültek.

<sup>33</sup> Lásd a 7. számú mellékletet!

**Részbeszámoló**  
**a könyvtári önértékelés tesztelését végző munkacsoport**  
**tevékenységéről**

Könyvtárunkban megalakult az intézményi önértékelés tesztelését végző munkacsoport. A munkacsoport célját, létszámát, a tagok névsorát, a munka menetét a munkacsoport ügyrendje tartalmazza. A tagok eddig öt alkalommal ültek össze.

**1. összejövetel: 2010. január 6.**

A megbeszélés fő célja a végzendő feladatok előkészítése:

- a Minőségi Díj országos munkacsoport tevékenységének összefoglalása,
- a módszertani útmutató szerkezetének áttekintése
- a végzendő feladatok ütemezése
- a külső szakértő személye.

Feladat: a következő összejövetelekre minden tag áttanulmányozza az útmutatót.

**2. összejövetel: 2010. január 13.**

Az útmutatóban leírtak alapján:

- a pontozási rendszer értelmezése
- az 1.1. alkritérium példáinak áttekintése,
- az 1. kritérium kötelező és ajánlott dokumentumainak számbavétele,
- az önállóan végzendő pontozásos értékelés folyamatának végiggondolása.

**3. összejövetel: 2010. január 21.**

Az 1. kritérium: **Vezetés** kritériumainak értékelése, pontozása.

**4. összejövetel: 2010. január 26.**

Meghívásunkra Vidra Szabó Ferenc látogatott el könyvtárunkba. A látogatással kettős célt kívántunk elérni. Belső szakmai továbbképzés keretében előadást tartott szakalkalmazottainknak a könyvtári önértékelés szükségességéről, szempontjairól, módszereiről, majd a munkacsoport tagjaival konzultált a feladat gyakorlati megvalósításáról.

**5. összejövetel: 2010. január 27.**

A 2. kritérium: **Stratégia és tervezés** kritériumainak értékelése, pontozása.

**Eddigi tapasztalataink, munkamódszerünk**

A sok feladat miatt valójában mindig nagyon kevés az időnk, ezért sokáig halasztgattuk a kezdést. Elkezdni nehéz volt, azóta nagyon feszes időbeosztással úrrá lehet lenni a helyzeten.



Eddig minden összejövetelt sikerült teljes létszámban lebonyolítani. A kollégák komolyan felkészülnek, teljes figyelemmel rászánják az időt, kb. 2-2,5 órát dolgozunk egy-egy alkalommal. Az átnézendő dokumentumok a Minőségügyi Kézikönyvünkben zömmel megtalálhatók. Ezt el tudják érni nyomtatásban, a hálózaton, illetve több példányban CD-ROM-on.

A csoport összeállításánál fontos, hogy minél több szervezeti egység képviseltesse magát. Felkértünk olyan kollégákat is, akik tapasztalt régi dolgozók és eddig nem, vagy csak ritkán voltak munkacsoportokba bevonva. Nagy odaadással végzik az értékelést, sok hasznos észrevételük van.

Közös megegyezés alapján mi az egy alkalommal egy kritérium ütemet választottuk. A munkacsoport tagjai egyenként indokolják az egyes alkritériumokra adott pontszámokat. A pontszámokat a csoport vezetője táblázatban regisztrálja. Ő értékeli utolsónak, majd a tagok konszenzus alapján megállapítják a végső pontszámokat. A pontszámok végső kialakításánál a kritériumon belüli belső arányok figyelembe vételére is törekszünk.

Az intézmény igazgatója egyelőre nem vesz részt az értékelésben, vele majd a projekt végén hasonlítjuk össze a véleményünket.

A pontos kommunikáció érdekében a könyvtár számítógépes hálózatán létrehoztunk egy Intézményi önértékelés elnevezésű mappát. Itt megtalálható az útmutató, az ügyrend, az egyes összejövetelekről készült emlékeztető és egy szakirodalom lista. Ez utóbbira kezdetben nem is gondoltunk, a megbeszélések alatt viszont felemlítődnek bizonyos szakirodalmak. (pl. az a kérdőíves marketing felmérés, amit 2003-ban a Könyvtári Intézet végzett Egerben a könyvtárt nem használók körében).

Az útmutatót érthetőnek, jól használhatónak gondoljuk. A csoporttagok nagyon alaposan tanulmányozták. Már vetődtek fel kisebb horderejű javaslatok az alkritériumok, illetve a példák megfogalmazásával kapcsolatosan. Pl. idejét múltnak tartjuk a konkrét időpontok, felelősök és a szükséges források megjelölését tartalmazó cselekvési terv meglétének a szükségességét. Ma már a projektekből való feladatmegvalósítás az általános. (Az útmutatóban is történik erre utalás, lásd. 15. p.)

Föltétlenül szükségesnek tartjuk, hogy az önértékelés befejeztével beszámoljunk minden kollégának az elért eredményekről, kiemelve azoknak a dokumentumoknak a sokaságát, amelyeknek megléte nélkül nem pályázhatunk sem a címre, sem a díjra.

Eger, 2010. január 27.

A munkacsoport tagjai az egyéni értékelés illetve a konszenzusos döntés szerint az alkritériumokra az alábbi pontokat adták. A kapott pontszámokat az útmutatóban található szorzók alapján lehetett a belső arányok szerint átszámítani.

9. kritérium  
Használókkal kapcsolatos eredmények

Alkritériumok	Adott pontszám							Konszenzus alapján adott pontszám	Belső arány szerint
	1. tag	2. tag	3. tag	4. tag	5. tag	6. tag	7. tag		
6.1. A szolgáltatást igénybe vevők véleménye, elégedettsége	91	91	91	91	93	90	87	90	45
6.2. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése	70	70	80	83	70	71	92	70	35

Az önértékelés alapján megállapított erősségek, fejlesztendő területek és intézkedési elemek

6.1. A szolgáltatást igénybe vevők véleménye, elégedettsége			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek
90	Évek óta rendszeresen végzett elégedettségmérés. Elégedettséget szolgáló intézkedések (pl. egységes nyitva tartás, rövidebb nyári zárva tartás). Szolgáltatási környezet fejlesztése.	Elégedettségmérés egyéb módszereinek alkalmazása (pl. fókuszcsoport). Szolgáltatásfejlesztés.	Éves munkatervben meghatározott, illetve szolgáltatási folyamatba épített elégedettségmérés. Használói igényfelmérés.

6.2. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények teljesítménymérése			
Adott pontszám	Erősségek	Fejlesztendő területek	Intézkedési elemek
70	Vannak teljesítménymérésen alapuló adataink. Barátságos, nyitott kommunikáció a használókkal.	Teljesítménymérés. Szolgáltatási előírások, normák kidolgozása. Panaszhelyzetek kezelése (panaszok és intézkedések regisztrálása) Új kommunikációs csatornák. Humán erőforrás fejlesztés	Teljesítménymérésen alapuló szolgáltatási előírások, normák kidolgozása. A panaszok dokumentálása, és a panaszkezelési eljárás kidolgozása. Képzés, továbbképzés, tréningek.





## 9. Összefoglaló

---

A projektben résztvevő könyvtárak felismerték a folyamatközpontú gondolkodás jelentőségét.

Tisztában vannak a TQM egyik legfontosabb alapelveinek a PDCA-ciklus tervezni–végrehajtani–beavatkozni–ellenőrizni fontosságával. A tanfolyamok, tréningek és közös munka során megtanulták, hogy a használókkal való törődés meghozza az eredményt: az elégedett felhasználót. Elsajátították a minőségmenedzsment különböző eszközeit, sikerrel alkalmazták többek között az ötletbörze, a SWOT-elemzés, a kérdőíves vizsgálat, a folyamatábra készítés, a panaszhelyzet-kezelés, a teljesítménymérés és -értékelés, az önértékelés módszerét. Mindez nem egyik napról a másikra történt, az eredményeket sok-sok tanulás, jól tervezett, kitartó munka, a pályázati lehetőségek, kiaknázása hozta meg.

A bevezetőben említettük a könyvtárakra ható *változásokat*. A minőségmenedzsment bevezetése is olyan tényező, amely nagy változást jelent egy-egy szervezet életében. Ennek a változásnak lehetnek élharcosai, lehetnek támogatói, lehetnek passzív szemlélői és lehetnek ellenzői is a szervezeten belül. A projektben résztvevő könyvtárak is megtapasztalták a változással kapcsolatos különböző emberi hozzáállásokat, aminek legjobb ellenszere, a kollégák minél szélesebb körben történő bevonása a közös munkába. A munkacsoportban való együttes feladatmegoldás lehetőséget adott a passzívak vagy éppen az ellenzők bevonására is – ők az esetek többségében ellenállásukat legyőzve nagyon aktív munkát végeztek.

Minél hosszabb ideje foglalkozik egy könyvtár a minőségbiztosítással, annál jobban felismeri a „minden mindennel összefügg” jelenségét. Amikor például felmérjük egy szervezeti kultúra szintjét akkor egyben foglalkozunk a vezetők felelősségével, a kollégáink elégedettségével, az emberi erőforrás, a belső kommunikáció, a belső partnerkapcsolatok problémájával is. Egy szolgáltatási folyamat végiggondolása során kiderülhet a munkafolyamatok nem megfelelő sorrendje, az egyenlőtlen munkamegosztás vagy az ellenőrzés hiánya. Amikor használóink, partnereink elégedettségét vizsgáljuk egy-egy szolgáltatással kapcsolatban akkor nemcsak a szolgáltatás-, hanem az állomány- és információmenedzsment, a külső kommunikáció, a partnerkapcsolatok, az intézményi infrastruktúra területéről is hasznos információkat kapunk.

Az első cél, hogy a „legjobb gyakorlatként” megmutatott módszerek épüljenek be minél több könyvtár mindennapi tevékenységébe. A következő lépés a végzett

munka rendszerbe foglalása az intézmény *minőségügyi kézikönyvében*. Az intézményi stratégiai tervek, az elemzések, a különböző céllal végzett kérdőíves vizsgálatok eredményei, a teljesítménymérés adatai, a folyamatleírások, a használókkal, a partnerekkel való törődés intézkedései, a szolgáltatási irányelvek ebben a dokumentumban kerülnek összefoglalásra. A kézikönyv megmutatja, hogy az adott szervezet mit gondol a minőségről, bizonyítja, hogy nem ad hoc hanem tudatosan tervezett munkát végez.

A minőségfejlesztés terén a közelmúltban jelentős lépés történt a hazai könyvtárügyben. Hosszú előkészítő munka után megjelent a 12/2010. (III. 11.) OKMrendelet a *Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj* adományozásáról. A Könyvtári Minőségi Díj szempontrendszerének kidolgozását az OKM Könyvtári osztálya irányításával létrejött országos munkacsoport végezte. A pályázati célok értelmezését a pályázat elkészítéséhez szükséges intézményi önértékelést a Könyvtári Intézet kiadásában megjelent *Könyvtári önértékelés, könyvtári minősítés* című módszertani útmutató segíti. A Könyvtári Intézet *A minőség értékelése a könyvtárban – A minősített könyvtár* elnevezésű akkreditált továbbképzési programmal is támogatja a felkészülést.

A cím illetve a díj elnyerésének célja nagy kihívást, egyben újabb ösztönzést is ad a könyvtáraknak a minőségi munkavégzésre, a minőségmenedzsment feladatok átgondolására, az intézményi önértékelésre.

## 10. Felhasznált irodalom

---

- Ajánlás a fogyatékkal élő könyvtárhasználók könyvtári ellátásának javítására. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2009. 9. sz., 4–9. p.
- ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Könyvtárgazdaságtan 3. Piacképes-e a könyvtári szolgáltatás, avagy a szolgáltatás-marketing eszközei könyvtári nézőpontból. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 1996. 9. sz., 340–345. p.
- ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Könyvtárgazdaságtan. 2. Könyvtári rendszer, költségszámítás, árképzés. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 1993. 1. sz., 3–6. p.
- BÁTONYI Viola: Könyvtári marketing. Szakirodalmi szemle. Budapest, 1997. OSZK, 73 p.
- Európai információk szakemberek kompetenciái és tulajdonságai  
[http://www.certidoc.net/fr1/euroguide\\_hungarian.pdf](http://www.certidoc.net/fr1/euroguide_hungarian.pdf)
- FEHÉR Miklós: XXI. századi könyvtári ellátás = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2010. 6. sz., 3–16. p.
- FEHÉR Miklós: A kistérségi, kistelepülési könyvtári ellátás jelene, jövője. = Korszerű könyvtár. Budapest, 2005. Raabe Kiadó
- HEIDRICH Balázs: Szolgáltatás menedzsment. Budapest, 2006. Human Telex Consulting, 204 p.
- HUSZÁR Ernőné: A könyvtári törvény és a könyvtárak finanszírozása. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 1997. 9. sz., 328–336. p.
- Az IFLA és az UNESCO fejlesztési irányelvei. Fordította: Papp István. Közreadó: Könyvtári Intézet. Budapest, 2005  
[http://www.ki.oszk.hu/107/e107\\_files/public/ifla\\_kozkonyvtariszolgalat\\_iranyelvei.pdf](http://www.ki.oszk.hu/107/e107_files/public/ifla_kozkonyvtariszolgalat_iranyelvei.pdf)
- JAYAWARDANA, Champa–HEWAGAMAGE, K. Priyantha–HIRAKAWA, Masahito: A personalized information environment for digital libraries. = Information Technology and Libraries, 2001. 20. köt. 4. sz., 185–196 p.
- HORVÁTH Péter: Személyre szabott információk környezet a digitális könyvtárban. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 2003. 8. sz., 333–335. p.
- JUHÁSZ Éva: Titokzatos olvasók: a „mystery shopping” alkalmazása könyvtári környezetben. = Tudományos és műszaki tájékoztatás. 2009. 6. sz., 259–269. p.
- KENESEI Zsófia–KOLOS Krisztina: Szolgáltatásmarketing és -menedzsment. Budapest, 2007. Alinea Kiadó, 400 p.
- KISZL Péter: Üzleti információ, céginformáció és a könyvtárak. Budapest, 2005. 175. p.
- KOTLER, P.: Marketing management: elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.



- A magyar könyvtárosság etikai kódexe – magyarázatokkal, kommentárokkal, kiegészítésekkel. Budapest, 2006. Könyvtári Intézet, 128 p.
- McDONALD, Andrew: The ten commandments revisited: the qualities of good library space = *Liber Quarterly*, 2006. 2. No., 10 p.
- Ism: MOHOR Jenő: Könyvtáráépületek minőségének tíz kritériuma = *Könyvtári Figyelő*, 2007. 2 sz., 396–397 p.
- MIKULÁS Gábor: Bevételszerzés. = *Korszerű könyvtár*. Budapest, 2005. Raabe Kiadó
- MIKULÁS Gábor: Könyvtárgazdaságtan. In: Horváth Tibor–Papp István (szerk.): *Könyvtárosok kézikönyve*. 4. Határterületek., Budapest, 2003. Osiris, 347–396 p.
- NAGY Nikolett: „Az ügyfél nem fél ügy” – a CRM alkalmazásainak lehetősége könyvtári területen. = *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 2007. 7. sz., 291–309. p.
- RÁCZ Ágnes: Ingyenes és térítéses szolgáltatások a magyar könyvtárakban. = *Könyvtári Figyelő*, 1999. 2. sz., 282–303. p.
- SKALICZKI Judit–ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. Veszprém–Budapest, 2003. Informatikai és Könyvtári Szövetség, 199 p.
- SKALICZKI Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest, 2007. Könyvtári Intézet, 81 p. /A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 1./
- SONNEVEND Péter: A magyar könyvtári rendszer fejlesztési stratégiája = *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 1997. 10. sz., 367–372. p.
- SONNEVEND Péter: A könyvtár új élete. = *Könyv, Könyvtár, Könyvtáros*, 2008. 8. sz., 6–13. p.
- VÁRHELYI Eszter: Könyvtárak az esélyegyenlőségért. = *Korszerű könyvtár*. Budapest, 2005. Raabe Kiadó
- VIDRA SZABÓ Ferenc: A használók elvárásának és elégedettségének vizsgálata (Módszertani útmutató). = *Könyvtári Figyelő*, 2003. 4. sz., 735–753. p.
- VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Budapest, 2008. Könyvtári Intézet, 143 p. /A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 2./
- VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer – A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest, 2010. Könyvtári Intézet, 70 p. /A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez, 3/
- VOIT Pál: Könyvtárak és vállalkozások kapcsolatának marketing kutatása = *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 1998. 2. sz., 62–66. p.
- ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A könyvtár tevékenységének és szolgáltatásai minőségének értékelése az európai modell alapján. = *Könyvtári Figyelő*, 2000. 3. sz., 385–391. p.

## 11. Mellékletek

### 1. sz. melléklet

#### KOMPETENCIA- ÉS TELJESÍTMÉNYMÉRÉS, DOLGOZÓI ÖNÉRTÉKELÉS AZ ORSZÁGOS IDEGENNYELVŰ KÖNYVTÁRBAN

2009-ben kísérleti jelleggel elvégeztük a dolgozók **munka- és teljesítményértékelését**. A vezetői testület által kidolgozott és jóváhagyott **szempontrendszer alapján** minden munkatárs teljesítménye **számszerűsítve került értékelésre**. Ehhez kértük a munkatárs **önértékelését** (ugyanezen szempontrendszer alapján), valamint **személyes beszélgetésre** is sor került minden munkatárssal, közvetlen vezetője és a főigazgató jelenlétében. Ennek keretében megismertük terveit, elképzelései, a munkával kapcsolatos ötleteit, problémáit.

Az értékelőlapon jól elkülönítve látszik, mely kompetenciák elvártak a könyvtár valamennyi dolgozójától, az adott osztály minden munkatársától, melyek a munkakörben elvárhatóak. Értékelésre kerül a gyakorlati munka és az elvégzett többletfeladatok is.

*Az összértéken belüli arányok:*

a könyvtár valamennyi munkatársára vonatkozó emberi kompetenciák	10%
az osztály összes munkatársára vonatkozó emberi kompetenciák	10%
az adott munkakörre vonatkozó emberi kompetenciák	30%
a gyakorlati munka	40%
kijelölt többletfeladatok	5%
önként vállalt többletfeladatok	5%

Az arányoknak megfelelően alakulnak ki a *súlyozott pontszámok*. Az egyes szempontokhoz 5 érték tartozik:

kiváló	(5)
jó	(4)
közepes	(3)
még elfogadható	(2)
nem megfelelő	(0)

*A teljesítmény*

kiváló	91%-tól felfelé
jó	81%-tól
közepes	61%-tól
még elfogadható	41%-tól
azalatt nem megfelelő	

*A személyes beszélgetés témái:*

1. Elégedett-e jelenlegi munkájával, beosztásával, munkakörülményeivel?
2. Sorolja fel a munkájával kapcsolatos nehézségeket.
3. Próbáljon meg javasolni néhány megoldást a nehézségek kiküszöbölésére.
4. Sorolja fel saját erősségeit és gondolja végig, hogyan tudná ezeket jobban érvényesíteni saját, illetve osztálya és az intézmény munkájában.
5. Sorolja fel az elmúlt időszak sikeres tevékenységeit.
6. Határozzon meg néhány megfelelő célt és feladatot az elkövetkező időszakra.
7. Mondja el, hogy személyes fejlődéséhez milyen támogatásra van szüksége.
8. Milyen ambíciói vannak a jövőre nézve?

	Kérdés-csoport %-os megoszlása	Maximum pontszám	Súlyozott maximum pontszám	Elért pontszám	Súlyozott elért pontszám	Ossz. Pontszám %-os értéke
<b>I. Minden munkatársra vonatkozó értékelési szempontok</b>	<b>10%</b>					<b>8,83%</b>
1 Felelősség- és látástudat	5	1,25	5	1,25		
2 Pontosság	5	1,25	4	1,00		
3 Precizitás	5	1,25	4	1,00		
4 Munkafegyelem	5	1,25	5	1,25		
5 Szorgalom	5	1,25	5	1,25		
6 A munkavégzés gyorsasága	5	1,25	4	1,00		
7 Kezdeményezőkészség	5	1,25	4	1,00		
8 Kreativitás, innovatív munkavégzés	5	1,25	4	1,00		
9 Segítőkészség	5	1,25	5	1,25		
10 Együttműködő készség (csapatmunka), kollegialitás	5	1,25	4	1,00		
11 Önművelés, önképzés	5	1,25	4	1,00		
12 Kulturált megjelenés	5	1,25	5	1,25		
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>	<b>60</b>	<b>15,00</b>	<b>63</b>	<b>13,26</b>	<b>88,33%</b>	
<b>II. A Tájékoztató osztály valamennyi munkatársára vonatkozó értékelési szempontok (emberi kompetenciák)</b>	<b>10%</b>					<b>8,44%</b>
1 Általános műveltség, a könyvtár gyűjtőkörebe tartozó területeken magas szintű tájékozottság, jártasság	5	1,67	5	1,67		
2 Kommunikációs képesség	5	1,67	5	1,67		
3 Problémafelismerő és problémamegoldó képesség	5	1,67	4	1,33		
4 Nyitottság és empátia	5	1,67	4	1,33		
5 Stresszűrő képesség	5	1,67	4	1,33		
6 Önálló munkavégzés	5	1,67	4	1,33		
7 Flexibilitás	5	1,67	4	1,33		
8 Megosztott figyelemre való képesség	5	1,67	4	1,33		
9 Határozottsággal párosuló rugalmasság	5	1,67	4	1,33		
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>	<b>46</b>	<b>15,00</b>	<b>38</b>	<b>12,67</b>	<b>84,44%</b>	
<b>III. A tájékoztató munkakör ellátásához szükséges szakmai ismeretek</b>	<b>30%</b>					<b>28,00%</b>
1 A könyvtár belső szabályzatainak ismerete	5	7,50	5	7,50		
2 A könyvtár teljes gyűjteményének (kivéve zenei gyűjtemény) ismerete	5	7,50	5	7,50		
3 A HunTéka integrált könyvtári rendszer megfelelő moduljainak ismerete	5	7,50	5	7,50		
4 A helyben található és a távoli elérési, gyűjtőkörhöz kapcsolódó általános és szakadatbázisok ismerete	5	7,50	5	7,50		
5 A munkához szükséges számítástechnikai ismeretek	5	7,50	4	6,00		
6 Nyelvismeret	5	7,50	4	6,00		
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>42,00</b>	<b>93,33%</b>	
<b>IV. A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka</b>	<b>40%</b>	5	60,00	4	48,00	32,00%
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>	<b>5</b>	<b>60,00</b>	<b>4</b>	<b>48,00</b>	<b>80,00%</b>	
<b>V. Önként vállalt többletfeladatok elvégzése</b>	<b>5%</b>	5	7,5	4	6,00	4,00%
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>	<b>6</b>	<b>7,50</b>	<b>4</b>	<b>6,00</b>	<b>80,00%</b>	
<b>VI. Egyéb szempontok (pl. kijelölt többletfeladatok elvégzése)</b>	<b>5%</b>	5	7,5	5	7,50	5,00%
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>	<b>6</b>	<b>7,50</b>	<b>6</b>	<b>7,50</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Összesített értékelés</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>132</b>	<b>129,42</b>	<b>86,28%</b>



	Kérdéscsoport % -os megoszlása	Maximum pontszám	Súlyozott maximum pontszám	Elért pontszám	Súlyozott elért pontszám	Össz. Pontszám % -os értéke
<b>I. Minden munkatársra vonatkozó értékelési szempontok</b>						
1 Felelősség- és hivatástudat	<b>10%</b>	5	1,13	5	1,13	<b>9,83%</b>
2 Pontosság		5	1,13	5	1,13	
3 Precizitás		5	1,13	5	1,13	
4 Munkafegyelem		5	1,13	5	1,13	
5 Szorgalom		5	1,13	5	1,13	
6 A munkavégzés gyorsasága		5	1,13	5	1,13	
7 Kezdeményezőkézség		5	1,13	5	1,13	
8 Kreativitás, innovatív munkavégzés		5	1,13	4	0,90	
9 Segítőkézség		5	1,13	5	1,13	
10 Együttműködő készség, kollegialitás		5	1,13	5	1,13	
11 Önművelés, önképzés		5	1,13	5	1,13	
12 Kulturált megjelenés		5	1,13	5	1,13	
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>		<b>60</b>	<b>13,50</b>	<b>59</b>	<b>13,28</b>	<b>98,33%</b>
<b>II. A Nemzetiségi osztály valamennyi munkatársára vonatkozó értékelési szempontok (emberi kompetenciák)</b>						
1 Önálló munkavégzés	<b>10%</b>	5	2,70	4	2,16	<b>8,80%</b>
2 Kommunikációs képesség		5	2,70	5	2,70	
3 Problémafelismerő és problémamegoldó képesség		5	2,70	4	2,16	
4 Objektívítás		5	2,70	4	2,16	
5 Nyitottság, empátia		5	2,70	5	2,70	
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>		<b>25</b>	<b>13,50</b>	<b>22</b>	<b>11,88</b>	<b>88,00%</b>
<b>III. A nyelvi referensi munkakör ellátásához szükséges szakmai ismeretek</b>						
1 A gondozott nyelvi gyűjtemény és a nyelvtérület kulturájának ismerete	<b>30%</b>	5	5,79	5	5,79	<b>27,43%</b>
2 Könyvtárszakmai ismeretek		5	5,79	5	5,79	
3 Szakmai újdonságok ismerete, változások követése		5	5,79	4	4,63	
4 A könyvtár szabályzatainak ismerete és megfelelő alkalmazása		5	5,79	4	4,63	
5 A HUNTÉKA integrált könyvtári rendszer megfelelő moduljainak ismerete		5	5,79	5	5,79	
6 A munkához szükséges számítástechnikai ismeretek		5	5,79	4	4,63	
7 Magas szintű nyelvismeret		5	5,79	5	5,79	
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>		<b>35</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>37,03</b>	<b>91,43%</b>
<b>IV. A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka</b>						
	<b>40%</b>	5	54,00	4	43,20	32,00%
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>		<b>5</b>	<b>54,00</b>	<b>4</b>	<b>43,20</b>	<b>80,00%</b>
<b>V. Önként vállalt többletfeladatok elvégzése</b>						
	<b>5%</b>	5	6,75	5	6,75	5,00%
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>		<b>5</b>	<b>6,75</b>	<b>5</b>	<b>6,75</b>	<b>100,00%</b>
<b>VI. Egyéb szempontok (pl. kijelölt többletfeladatok elvégzése)</b>						
	<b>5%</b>	5	6,75	5	6,75	5,00%
<b>Kérdéscsoport részeredményei</b>		<b>5</b>	<b>6,75</b>	<b>5</b>	<b>6,75</b>	<b>100,00%</b>
<b>Összesített értékelés</b>	<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>127</b>	<b>118,88</b>	<b>88,06%</b>

# A BRÓDY SÁNDOR MEGYEI ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR SZOLGÁLTATÁSI KÖRNYEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSÁT VIZSGÁLÓ KÉRDŐÍV

**Hogy tetszik?**

**Írja le  
véleményét!**

A hosszúra nyúlt nyári szünet után szeretettel köszöntjük könyvtárunkban. Tapasztalhatja, hogy az elmúlt hetekben a könyvtárosok egy új környezet kialakításán fáradoztak. Szeretnénk megtudni, mi az Ön véleménye a változtatásokról.

Kérjük, az iskolai osztályzatokhoz hasonlóan értékelje az alábbiakat! Jelölje X-szel választát!

	5	4	3	2	1
Megújult színvilág	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A terek elrendezése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A folyóirat-olvasó áthelyezése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cédulakatalógusok megszüntetése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tájékoztató feliratok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kényelem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ha egyéb észrevétele, javaslata van, kérjük, ossza meg velünk!

.....  
 .....  
 .....

**A BRÓDY SÁNDOR MEGYEI ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR  
SZOLGÁLTATÁSI KÖRNYEZETÉNEK ÁTALAKÍTÁSÁRA  
VONATKOZÓ ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS EREDMÉNYE**

	5	4	3	2	1	nem választott
Megújult színvilág	76,74%	18,60%	0,00%	0,00%	0,00%	4,65%
A terek elrendezése	81,40%	11,63%	2,33%	0,00%	0,00%	4,65%
A folyóirat-olvasó áthelyezése	62,79%	20,93%	6,98%	4,65%	0,00%	4,65%
A cédulakatalógusok megszüntetése	55,81%	18,60%	6,98%	2,33%	2,33%	13,95%
Tájékoztató feliratok	69,77%	18,60%	4,65%	0,00%	0,00%	6,98%
Kényelem	76,74%	20,93%	0,00%	0,00%	0,00%	2,33%

A vélemények átlaga szerint a változtatások sikerének sorrendje a következő.

A változtatás típusa	A vélemények átlaga
A terek elrendezése	4,83
Megújult színvilág	4,80
Kényelem	4,78
Tájékoztató feliratok	4,70
A folyóirat-olvasó áthelyezése	4,49
A cédulakatalógusok megszüntetése	4,43

Néhány a kifejtős vélemények közül:

*„Sokkal tágasabb lett minden, levegősebb! Gratulálok a változtatáshoz, jól sikerült!”*

*„Köszönjük, hogy nyitottabbá vált a könyvtár az olvasóterem felszabadításával.”*

*„Még ilyen gyorsan nem látok át mindent, de világos és kényelmes lett a könyvtár!”*

*„Első benyomásaim a legjobbak, ezért bátran adom a legjobb osztályzatot. Esztétikailag is csodálatos változás történt. Ez a szép, régi épület a belső adottságaival hangsúlyossá vált. Az összenyitott terek gyönyörűek és otthonosak, egyszóval nagyon sikeres az átalakítás.”*

*„14 éve vagyok tag. Ehhez az ötletes, kreatív választáshoz csak gratulálni tudok!”*

*„Gratulálok, látni, hogy nemcsak sok munkával, hanem nagy szeretettel alakították át a könyvtárat. Köszönet illeti meg Önöket.”*



## VERSENYTÁRSAK, LEHETSÉGES EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK MEGHATÁROZÁSA

A = Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár

B = Eszterházy Károly Főiskola Könyvtára

C = Főgyházmegyei Könyvtár

	A	B	C	Verseny társak, lehetséges együttműködő partnerek
<b>Dokumentumszolgáltatás, kölcsönzés</b>				
hagyományos dokumentumok (könyv, időszaki kiadvány)	X	X	X	szak- és iskolai könyvtárak, házikönyvtár, baráti kör, könyv- és folyóirat-kereskedelem
klasszikus irodalom	X	X	X	
„kötelező” olvasmányok	X	X	X	
gyermekirodalom	X			
olvasmányos „népszerű” irodalom	X			
szakirodalom	X	X	X	
pedagógia		X		
vallástudomány		X	X	
történettudományok		X	X	
ismeretterjesztő könyvek	X	X		
bekötött folyóiratok	X	X		
hangzó dokumentum	X	X		szakkönyvtárak, iskolai könyvtárak
kotta	X	X		Farkas Ferenc Zeneiskola
elektronikus dokumentum	X	X		szakkönyvtárak, iskolai könyvtárak
hangoskönyv	X	X		
videodokumentum (videokazetta, DVD)	X	X		helyi videotékák, baráti kör
<b>Helybenhasználat</b>				
hagyományos dokumentumok (könyv, időszaki kiadvány)	X	X	X	szakkönyvtárak, iskolai könyvtárak
hangzó dokumentum	X	X		szakkönyvtárak, iskolai könyvtárak
kotta	X	X		Farkas Ferenc Zeneiskola
elektronikus dokumentum	X	X		szakkönyvtárak, iskolai könyvtárak
hangoskönyv		X		
videodokumentum (videokazetta, DVD)		X		szakkönyvtárak, iskolai könyvtárak, videotékák

A táblázat folytatódik!

	A	B	C	Versenytársak, lehetséges együttműködő partnerek
Tájékoztatás, közhasznú információszolgáltatás	X	X	X	Kisokos, Szaknévsor, Szuperinfo, otthoni internethasználat
Helyismereti dokumentumok	X	X	X	
Idegen nyelvi gyűjtemény	X	X	X	
Nemzetiségi könyvállomány	X			
EU Információs tájékoztatás	X			Európai Információs Pont
Szofi pont	X			
Speciális szolgáltatások				
vakok és gyengénlátók ellátása (vakolvasógép, hangoskönyvtár)	X			Vakok és Gyengénlátók Országos Szövetsége Heves Megyei Szervezete
mozgáskorlátozottak ellátása (házhozszállítás)	X			
Elektronikus adatbázisok	X			szakkönyvtárak
EBSCO adatbázis	X	X		Heves Megyei Önkormányzat Markoth Ferenc Kórház és Rendelőintézet Orvosi Szakkönyvtára
EISZ		X		
NAVA		X		
Könyvtárközi kölcsönzés, ODR szolgáltatások	X	X	X	szakkönyvtárak
Irodalomkutatás	X	X		szakkönyvtárak
Fénymásolás	X	X	X	magáncégek, Művészetek Háza, BBMK, eMagyarország pontok, EKF
Számítógépes szolgáltatás	X	X	X	eMagyarország pontok, EKF, internetkávézó, otthoni felhasználók
WiFi		X		EKF, nagyobb szállodák
Internetes helyismereti tartalomszolgáltatás	X	X		Agria Computer, Eger Online: Heves megye hírportálja, Egercity.hu, Eger.infooldal.hu, Eger.lap.hu, Eger város honlapja, EgerOnline.com, Egri Civil Kapu, Eger – a Wikipédiából, a szabad lexikonból
Elektronikus Helyismereti Gyűjtemény	X	X		Agria Computer, Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Elektronikus Könyvtár, Magyar Elektronikus Könyvtár
Használatképzés				
Internetanfolyam	X			
Könyvtárhasználati foglalkozás	X	X		
Tanácsadás	X	X	X	
e-önkormányzat elérési pont	*			

\* a közeljövő feladata

A táblázat folytatódik!

	A	B	C	Versenytársak, lehetséges együttműködő partnerek
Gyermekfoglalkozások, táborok	X			Forrás Gyermek Szabadidőközpont, Művészetek Háza, Dobó István Vármúzeum, iskolák, civil szervezetek
Vetélkedők, versenyek, pályázatok	X			iskolák, Művészetek Háza, BBMK, Kulturális Bizottság
Író-olvasó találkozók, könyvbemutatók	X		X	BBMK, Művészetek Háza, Keresztény Ifjúsági Klub, Kálvin Ház, Gárdonyi Társaság, Dsida Jenő Baráti Kör, Kálnoki Társaság, EKF, könyvesboltok
Kamarahangverseny	X			Farkas Ferenc Zeneiskola, EKF, iskolák, énekarok, zenekarok
<b>Kiadói tevékenység</b>				
Könyvtárszakmai	X	X		
Helyismereti	X		X	Heves Megyei Levéltár, Dobó István Vármúzeum, Eger megyei Jogú Város, Heves megyei Önkormányzat, magánkiadók
Galéria, kiállítás	X	X		Egri Galéria, Művészetek Háza, Kepes Gyűjtemény, BBMK, Keresztény Ifjúsági Klub, Kálvin Ház, Gárdonyi Géza Színház, Szenátor Ház, Forrás Gyermek Szabadidőközpont
Kistélepülések könyvtárellátási szolgáltatása	X			
Módszertani ellátás, szakmai rendezvények	X	X		Pedagógiai Intézet Szakkönyvtára
Kötészeti szolgáltatás	X			magáncégek



## HASZNÁLÓKÉPZÉS LEHETŐSÉGEI ÉS GYAKORLATA A KÖZKÖNYVTÁRBAN: INTERNET-TANFOLYAMOK SZERVEZÉSE A LAKOSSÁG SZÁMÁRA

### 1. A könyvtár szerepe a lakosság képzésében

Napjainkban megváltozott az információk formája, elérhetősége; felgyorsult a információáradat, s ezzel párhuzamosan előtérbe kerül az eligazodás igénye – a könyvtárak segítő szerepe egyre fontosabbá válik. *Az egyént elborító információs áradatban mentőv a könyvtár.*<sup>34</sup> A könyvtárban megszerzett jártasságok segítségével minden könyvtárhasználó elsajátíthatja az ismeretszerzés folyamatát és technikáját, mely eligazít a magánéletben, a munkában és a szórakozásban.

Tesszük mindezt olyan sokféle kihívás mellett, melyek teljesen átalakítják a könyvtári munkafolyamatokat. Új trendek jelennek meg a könyvtárak életében. Az integrált számítógépes rendszerek elterjedése, az adatbázisok építése, használata, az elektronikus dokumentumok megjelenése, az Internet elterjedése, a megváltozott kommunikációs lehetőségek bár nagyban segítik a könyvtárakban folyó tevékenységeket, folyamatos tanulást igényelnek a könyvtári dolgozóktól és a könyvtárat használóktól is.

Átalakult a könyvtár szolgáltatási struktúrája: a felhasználói igények differenciálódtak, s ehhez igazodott a könyvtár szolgáltatási rendszere is.

*A kérdést ma már nem úgy kell feltenni, hogy milyen legyen a könyvtár; hogy szüksége legyen rá a társadalomnak, hanem fordítva: mik az emberek létfontosságú igényei az informálódás, tanulás és szórakozás terén, hogyan lehet ezeket kielégíteni, képes-e és kész-e a könyvtár ezekhez az igényekhez igazodni, s rendelkezik-e ehhez szükséges eszközökkel?*<sup>35</sup>

A könyvtárosoknak ezután nem csupán az információközvetítő szerepet kell vállalniuk, hanem az ahhoz elvezető utat is meg kell tudni mutatniuk a használók számára. Mindez új kihívásokat és feladatokat jelent számunkra, hiszen mindebbe beletartozik a tanfolyamok előkészítése, tanfolyamok lebonyolításának szervezési kérdései, tematikájának megtervezése, az előadói kommunikáció megismerése, elemzése. Fontos a pszichológiai, pedagógiai, didaktikai képességeink alkalmazása, az alapos könyvtári szakmai ismeretek átadásának képessége, a szervezési és a tanfolyam vezetéséhez szükséges tudnivalók ismerete. Fontos olyan módszerek elsajátítása, melyek segítségével a könyvtár dokumentumai élővé, fontos ismeretek közvetítőivé válhatnak.

A következőkben arra vállalkozunk, hogy a projektmenedzsment lépésein keresztül mutassuk be, hogyan szerveztük könyvtárunkban az Internet használatát oktató tanfolyamokat. Reményeink szerint ezeket a lépéseket más könyvtárak is alkalmazhatják tanfolyamok szervezése kapcsán vagy más projektek tervezésekor.

A könyvtári eszközök használatában való eligazodás mindenkor olvasói igényként jelentkezik. Az iskolai és felsőoktatási könyvtárak nagy hagyományokkal rendelkeznek a szervezett használóképzés területén. A közkönyvtárakban jellemzően kisebb csoportok számára szerveznek könyvtárbemutatót, könyvtárhasználati tájékoztatót. Igény szerint minden könyvtártípusban előfordul az egyénre

<sup>34</sup> PAPP István: A holnap Európájának közkönyvtárai. In: Könyvtári Figyelő, különszám (1998). 27–34. p.  
URL: [http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1998/ksz/papp\\_h.html](http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1998/ksz/papp_h.html)

<sup>35</sup> i. m.

szabott tanácsadás, a könyvtárban való tájékozódásra szolgáló ismeretek átadása. Új szolgáltatásként jelentkezett az utóbbi évtizedben a digitális írástudás területén való segítségnyújtás, informatikai képzés. A könyvtárak kulcsszerepet kaptak a digitális kultúra népszerűsítésében, terjesztésében. Felvállalták a lakosság legszélesebb rétegeinek felkészítését az informatikai eszközök használatára, alkalmazására.

Könyvtárunkban a Széchenyi Terv Információs Társadalom- és Gazdaságfejlesztési Programja keretében kiírt „Az információs társadalom megvalósításában közreműködő közművelődési könyvtárak támogatása” című pályázata indította el a lakosság számára meghirdetett internetes tanfolyamokat. Az azóta is évről évre meghirdetett tanfolyamok forrását a későbbiekben a Nemzeti Kulturális Alap-program biztosította.

## 2. Az elhatározástól a megvalósításig

Az első kérdés az volt számunkra, hogy alkalmasak vagyunk-e erre a feladatra. Megfelelünk-e ezeknek a kihívásoknak, s milyen lépéseket kell tennünk magunk és használóink képzése érdekében?

Új szolgáltatásunk bevezetésénél fontosnak tartottuk azt, hogy a minőségbiztosítás eszközeivel elemezzük technikai és személyi adottságainkat, és ennek megfelelően alakítsuk ki a tervezési folyamatot.

### *SWOT-analízis készítése – fókuszpont a tervezett szolgáltatás*

#### A SWOT-ANALÍZIS KÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZERE

A potenciális előadókól szervezett munkacsoport tagjai ötletbörzén (brainstorming) mondhatják el gondolataikat. Az ötletbörze vezetője a projekt vezetője.

Könyvtárunk gyakorlatában a SWOT-analízis készítése ismert munkamódszer.

Tudjuk, hogy az ötletbörze alkalmával tekintettel kell lenni a következő szabályokra:

- előzetesen minden résztvevőt tájékoztatni kell az ötletbörze témájáról, hogy legyen ideje gondolkodni a problémán,
- minden ötletet meg kell hallgatni és lejegyezni,
- egymás ötletét nem szabad minősíteni,
- jól kell gazdálkodni az idővel,
- az ötletthalmazból konszenzus alapján kell kiválasztani a leglényegesebbeket.

A SWOT-analízis készítését azért is tartjuk hasznosnak, mert alkalmat ad a tervezett projekt minden területének átgondolására, a kritikus pontok megjelölésére. Az együttesen végzett elemző munka a csapatszellemet erősíti és tudatosítja minden résztvevőben a közösen elérendő célokat.



**Az egri Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban tervezett internethasználati-tanfolyam  
SWOT-analízise 2002-ben**

**ERŐSSÉGEK**

- gyors hálózati kapcsolat, korszerű számítógépek, oktatási célra alkalmas elrendezés
- korszerű informatikai, szakmai és pedagógiai ismeretekkel rendelkező kollégák
- az új szolgáltatás bevezetése iránt nyitott és kezdeményező munkatársak
- modern prezentációs eszközök
- jól működő könyvtári propaganda

**GYENGESÉGEK**

- nincs külön oktatóterem, a tanfolyam csak a könyvtár nyitva tartási idején kívül rendezhető
- a felnőttképzés terén kevés tapasztalattal rendelkezünk

**LEHETŐSÉGEK**

- a lakosság igényli a szolgáltatást
- pályázati források igénybevétele
- az informatikai képzettség megszerzésével az előadók köre bővíülhet
- a sikeres tanfolyam könyvtárunk elismertségét növelheti
- a tanfolyam hallgatóiból rendszeres könyvtárhasználók válhatnak
- a tanfolyamon oktatók rutint szerezhetnek, melyet később más területen is használhatnak

**VESZÉLYEK**

- további pályázati források hiányában a képzést térítésessé kell tenni
- technikai felszereltség gyors avulása

*Igényfelmérés, döntés*

A SWOT-analízis készítésével egyidejűleg a napi kapcsolattartás, előzetes szóbeli tájékoztatók során kiderült, hogy az olvasók szükségesnek érzik az informatikai tudás megszerzését és szívesen részt vennének Internet-használati tanfolyamon. Olvasóink egy része már rendelkezik alapfokú számítógépes jártassággal, de vannak olyanok is, akik semmiféle ismerettel nem bírnak. Bizonyos félelmek vannak az iskolarendszerű oktatással szemben, s úgy gondolják, hogy az ismerős könyvtári környezetben, a vizsga és számonkérés kötelezettsége nélkül, rendkívül kedvező anyagi feltételek mellett bátran részt vennének a tanfolyamon.

A SWOT-analízis és az igényfelmérés alapján megállapítottuk, hogy technikai, dologi és humán erőforrásaink egyaránt alkalmassá tesznek bennünket a tanfolyam megrendezésére, az új szolgáltatás bevezetésére. A feltárt lehetőségek megmutatták azt, hogy a tanfolyam konkrét céljain túl hosszútávra is kamatoztatható eredményeket érhetünk el, mely növeli a könyvtár presztízsét.

*Projektcsoport megalakítása*

A döntést követően az intézmény vezetője ad megbízást a projekt lebonyolításáért felelős munkatársnak, aki összeállítja a munkában részt vevők körét, a végleges munkacsoportot. A feladat jelleg-



ből adódik, hogy a munkacsoport tagjai az oktatásban is részt vállalók lesznek. Emellett olyan kollégák munkájára is számíthatunk (gazdasági ügyintéző, takarító, ruhatáros stb.), akik megbízás alapján konkrét tevékenységekkel segítik a tanfolyam szervezését, megvalósítását.

A munkacsapat tagjainak kiválasztást segítő szempontok:

*Szakmai elvárások*

- biztos informatikai ismeretek
- az oktatott témakör magas szintű ismerete
- pedagógiai végzettség előny lehet

*Személyiségjegyek*

- önkéntesség, érdeklődés a feladat iránt, a munkában való örömteli részvétel
- kapcsolatteremtő képesség
- pedagógiai, pszichológiai érzék
- empátia, segítőkészség, tapintat
- kreativitás, humor
- pontosság, munkafegyelem, megbízhatóság
- megfelelő beszédstílus, beszédmodor, hangerő, kulturált előadásmód

Könyvtárunkban sok kolléga felelt meg a felsorolt szempontoknak, ezért nem kellett külső előadókat igénybe vennünk. A döntésünk helyességét a későbbiekben sokszorosan visszaigazolta a tanfolyam eredményessége: a résztvevők visszajelzései és az oktatás során átélt sikerélmények bebizonyították, hogy a felhasználók képzésére belső humán erőforrásunkból is képesek vagyunk.

### *A projekt céljának és jövőkéjének megfogalmazása*

A munkacsoport első összefüggésében fogalmazzuk meg a konkrét elérendő célt és egy távlati jövőképet, melyet szeretnénk, ha környezetünkben élők mihamarább elérhetnének.

#### INTERNETES TANFOLYAMUNK CÉLJA

Oktatóink szakmai ismeretével és emberi hozzáállásával, könyvtárunk technikai felszereltségével olyan felhasználói szintű, az Internet használatát népszerűsítő tanfolyamokat kívánunk szervezni, mely a résztvevők számára biztosítja:

- a számítógép alapfokú használatának megtanulását,
- az elektronikus levelezés technikájának elsajátítását,
- a webes alkalmazások, keresési technikák megismerését.

#### INTERNETES TANFOLYAMUNK JÖVŐKÉPE

Környezetünkben egyre több ember rendelkezzen az informatikai írástudás képességével, tudjon önállóan eligazodni az elektronizált világban a magánélet, a munka és a szórakozás területén.

#### ***Munka- és ütemterv összeállítása, tananyagrészek felosztása***

A sikeres tanfolyam rendezése érdekében fontos a teljes időszakra vonatkozó terv összeállítása. Így látjuk a már elvégzett ill. az előttünk álló feladatok logikai rendjét, tudjuk tartani a határidőket. Segítséget ad mind a projektvezető, mind a munkacsoport tagjai számára.

Az ütemtervet kiegészítettük az egyes feladatok felelőseinek megnevezésével. Az ütemtervben rögzített lépések között vannak olyanok, amelyek ún. kritikus ponttá válhatnak. Ezekre előzetesen fel kell készülnünk, ezek megoldása a projektvezető koncentrált odafigyelését igényli. Kritikus tényező lehet a munkára szánt idő, pénz, a munkatársak hozzáállása, technikai eszközök állapota stb.

**Gantt-diagram a határidők menedzselésére  
és az egyes feladatok ütemezésére**

	felelős	szeptember	október	november	december-június	július
Előkészítés, munkacsoport megalakítása	igazgató, projektvezető					
Költségterv elkészítése, erőforrásigény meghatározása	projektvezető					
Tematika meghatározása, tananyagrészek felosztása, a tanfolyam időtartamának meghatározása	munkacsoport					
Oktatók felkészülése, az oktatási segédanyagok előkészítése	oktatók					
A tanfolyamok meghirdetése, a csoportok beosztása, visszaigazolás	olvasószolgálati munkatárs					
A tanfolyam tárgyi, technikai feltételeinek előkészítése	rendszergazda					
1. tanfolyam megrendezése	projektvezető					
Az 1. tanfolyam hatékonyságának vizsgálata az értékelő lapok és az oktatók tapasztalata alapján. A tananyag és a módszerek esetleges javítása.	munkacsoport					
2–10. tanfolyam	projektvezető					
Folyamatos informális kapcsolattartás az oktatók között	projektvezető					
A tanfolyamok tapasztalatainak összegzése, értékelése az értékelő lapok és az oktatók tapasztalata alapján. A tananyag és a módszerek esetleges javítása. A projekt lebonyolításának, feladatainak, munkamódszereinek, eredményességének áttekintése, értékelése. A felmerült problémák okainak elemzése. A kollégák munkájának értékelése.	projektvezető					
A pályázat pénzügyi és szakmai beszámolójának elkészítése, irattári dokumentációja.	projektvezető, gazd. ügyintéző					

A tanfolyam tematikájának összeállítása közös munka eredménye. Tekintettel kell lennünk a megcélzott használói réteg igényeire, korosztályára, előzetes számítógépes ismereteire. A tematika összeállításához javasoljuk webes források, más intézmények honlapjain található hasonló tananyagok megtekintését. Az oktatók felkészülését segítheti számos nyomtatott segédanyag és elektronikus dokumentum.

Példaként közöljük a teljesen kezdők számára összeállított tematikánkat.

### A tanfolyam tematikája

Számítástechnikai alapismeretek		
I.	Ismerkedés a számítógéppel. Hardver, szoftver alapismeretek. A számítógép bekapcsolása, operációs rendszer betöltődése. Billentyűzet és az egér kezelése. Windows alapismeretek. Asztal, Tálca és Start menü. Ablak, ikonok fogalma, kezelése.	4 óra  Tumbász István
Elektronikus levelezés		
II.	Ingyenes elektronikus levelezőrendszerek, ezek használata. Gyakorlás.	2 óra  Vas Gábor
Internet alapismeretek		
III.	Az internet lehetőségei. Az Internet Explorer használata.	2 óra  Vas Gábor
Információforrások, érdekes helyek a weben		
IV.	Keresési lehetőségek (Vizsla, Google). Szövegek letöltése.	2 óra  Tőzsér Istvánné
	Információforrások. Képek letöltése. Szövegarchívumok. MIT-HOL szolgáltatás, Magyar Elektronikus Könyvtár, Neumann-ház.	2 óra  Varga Zita
	Információforrások. Közhasznú információk. Startlap, menetrend, telefonkönyv, jogszabályok, hirdetések, országos programok, jegyrendelés, utazás stb. E-mail gyakorlás.	4 óra  Kárpátiné Ézsias Edit
	Információforrások. Könyvtári katalógusok az interneten. Könyvkeresés, könyvrendelés. Antikváriumok. Elektronikus folyóiratok. E-mail gyakorlás.	4 óra  Sohajdné Bajnok Katalin



## Költségterv elkészítése

A tervezés fontos lépése a költségterv összeállítása. Számíthatunk saját bevételekre és pályázati forrásokra.

### A kiadások típusai

Személyi kiadások	Dologi költségek
<ul style="list-style-type: none"><li>– oktatók óradíja</li><li>– segítő kollégák megbízási díja (takarítás, gazdasági ügyintézés stb.)</li><li>– Tb-járulék</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– oktatási segédanyagok (könyveszerzés, nyomtatás, fénymásolás, papír)</li><li>– postaköltség</li><li>– fenntartási, üzemelési költség</li><li>– terem- és eszközbérleti díjak</li></ul>

### A tanfolyam meghirdetése

A tanfolyam lehetőségéről több csatornán tájékoztatjuk az érdeklődőket: szóban, a könyvtári terekben elhelyezett plakátokon, szórólapokon. A helyi sajtó is hírt adhat a tervezett oktatási lehetőségről, riportok készülhetnek a helyi televízió hírműsorába. A későbbiek során a tanfolyam már magát is hirdeti, a résztvevők ajánlhatják ismerőseiknek, barátaiknak. Célzottan is lehet egy-egy csoportot összeállítani a helyi civil szervezetekkel, nyugdíjasklubokkal történő együttműködés jegyében. Hálás résztvevői kör lehet könyvtárunk gyermekközönsége is, akik számára speciális tematikát állíthatunk össze.

Tapasztalatunk szerint a tanfolyami helyek már jóval a kezdési időpontok előtt betelnek, várólistát kell készítenünk azokról, akik bármikor szívesen „beugranak” egy-egy megüresedő helyre. Mi a nagy érdeklődésre való tekintettel ráadás tanfolyamokat is hirdettünk, melyeken az oktatók díjazás nélkül is vállalták a feladatot.

Kezdetben a tanfolyam időpontjaira többféle lehetőséget ajánlottunk fel (délelőtt, délután, két hétig naponta, öt hétig heti egy alkalommal 4 óra). Később a könyvtár szolgáltatási rendszeréhez igazodva a nyitva tartási időn kívül szerveztük a tanfolyamokat, este 6–8 óra között. Így nem csorbult a könyvtári szolgáltatásokat igénybe vevő közönség érdeke, s az időpont egyaránt alkalmasnak bizonyult a munkába járók és a nyugdíjasok számára is.

A tanfolyam megkezdése előtti héten minden jelentkező értesítést kap, melyen szerepel a tanfolyam időpontja, helyszíne, tematikája, az előadók neve. Egyben kérjük azt is, hogy a részvételi díj előzetes befizetésével erősítsék meg részvételi szándékukat. Az előzetes befizetés garanciát ad a komoly részvételi szándékra, s biztosak lehetünk abban, hogy egy-egy tanfolyamon nem lesznek betöltetlen helyek.

### A tanfolyamok menete

Ennyi előkészítés és szervezőmunka után tanfolyamunk feltétlenül sikeres és gördülékeny lesz! Figyeljünk oda a jó hangulatra, a feszültségmentes, barátságos és segítő légkörre. Résztvevőink így biztosan jól fogják érezni magukat.

Az azonos előkészítés ellenére szinte nincs két egyforma tanfolyam, hiszen a résztvevők is különbözőek. Fontos, hogy az oktatók ezt felismerjék és alkalmazkodjanak a csoport sajátosságaihoz. Vannak olyan inspiráló csoportok, amelyek az előadók teljesítményét is növelik, míg mások több energiaráfordítást igényelnek. Figyelnünk kell arra, hogy a folyamatos tanítás, az időről időre újra elmondott tananyag ne okozzon kiégést, elfásulást. A sokadik tanfolyamon is nyújtjuk a felfedezés örömeit, mi magunk is örülünk hallgatóink apró sikereinek. Példáinkat változtatjuk, aktualizáljuk, frissítjük, alkítsuk a csoport összetételéhez. Mielőtt előadásunkra sor kerül, ellenőrizzük le a hivatkozott weboldal elérhetőségét, változatlanosságát.

A leggondosabb tervezés és előkészítés ellenére is közbeszólhat a technika ördöge: elromolhat a projektor, lehet áramszünet, lehet elérhetetlen az internetszolgáltatónk. Legyünk úrrá a nehézségeken, próbáljunk meg felkészülni a kivédhető hibalehetőségekre akár a tanfolyam időpontjának rugalmas átütemezésével, akár offline megoldások alkalmazásával.

Tanfolyamainkon a folyamatos gyakorlás, együttes haladás módszerével dolgozunk. Mindenki kap lehetőséget az egyéni feladatmegoldásra, az önálló munkára. A tanfolyam elvégzéséről minden résztvevő emléklapot kap. Örömkre szolgál, hogy a tanfolyamot elvégzők közül sokan visszatérő aktív internethasználókká válnak.

### *A tanfolyamok értékelése, javítása*

Tanfolyamainkat mindig jobbá, sikeresebbé szeretnénk tenni. A tananyagot időről időre végigdolgozunk, aktualizáljuk. Figyeljük és a továbbiakban is alkalmazzuk azokat a példákat, amelyek népszerűbbek, az érdekteleneket elvetjük, mással pótoljuk. Egy-egy tanfolyam-sorozat végén szükség van a tanfolyamok tapasztalatainak összegzésére, a kollégák munkájának értékelésére, elismerésére a projektvezető és az intézmény vezetése részéről.

A tanfolyamok végén megkérdezzük a résztvevőket, mennyire elégedettek; megfelelt-e elvárásaiknak a tematika, az előadók felkészültsége, a szervezés gördülékenysége. A kapott válaszok alapján értékeljük az eddigieket és tervezzük a következőket. Az írásbeli visszajelzés mellett értékes információkat nyújthat a résztvevők szóbeli véleménye, a projektvezető és az oktatók tapasztalata.

Példaként közöljük könyvtárunk internettanfolyamának értékelő lapját.

**Tisztelt Olvasóink! Az alábbi kérdőív kitöltésével tanfolyamunk kiértékeléséhez kérjük segítségüket. Karikázzák be a megfelelő válasz betűjelét, illetve ha szükségesnek tartják, írják a pontozott vonalra véleményüket! Segítségüket előre is köszönjük!**

Hogyan értékeli a képzés tananyagát, tematikáját?

- a) kevesebbre számítottam
- b) megfelelt az elvárásaimnak
- c) többet vártam

Az előadók munkája:

- a) kiváló teljesítményt nyújtottak
- b) elfogadhatónak tartom munkájukat
- c) nem tartom megfelelőnek felkészültségüket, hozzáállásukat

Az előadások nyelvezete, érthetősége:

- a) megfelelő volt, tudtam követni a tananyagot
- b) voltak nehezen követhető részek, például:

.....  
 .....  
 .....

- c) az egészet tekintve nehezen érthető volt a tananyag

Befolyásolták-e a tanfolyamon szerzett ismeretek számítógép- és internethasználati szokásait?

- a) igen, észrevehetően
- b) egyáltalán nem
- c) kis mértékben
- d) nem tudom

Kapott új információkat a képzés során a számítástechnikáról és a világhálóról?

- a) nem, semmit
- b) igen, keveset
- c) igen, sok új dolgot tudtam meg

A környezetében vannak-e olyan emberek, akiknek segítséget tud nyújtani az itt szerzett ismereteivel?

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudom

Az órák időpontja

- a) jó volt
- b) többnyire jó volt
- c) ütközött más elfoglaltságaimmal

Mennyire elégedett a könyvtár internetszolgáltatásával technikai szempontból? A rendelkezésre álló számítógépek felszereltsége, sebessége:

- a) gyenge
- b) elfogadható
- c) jó
- d) kitűnő

Amennyiben máskor is igénybe vette, mennyire elégedett a könyvtár Internet szolgáltatásával a kiszolgáló személyzetet tekintve? A dolgozók segítőkészsége, felkészültsége:

- a) gyenge
- b) elfogadható
- c) jó
- d) kitűnő

Honnan értesült az oktatásról?

- a) reklámanyagokból
- b) ismerősöktől, barátoktól
- c) könyvtári látogatás alkalmával
- d) egyéb helyről: .....

Milyen érzésekkel fejezte be a tanfolyamot?

- a) elégedett vagyok a tanfolyammal
- b) nem vagyok elégedett
- c) vegyes érzésekkel
- d) nincs véleményem

Ajánlaná, ajánlotta-e Ön ismerőseinek, barátainak tanfolyamunkat?

- a) igen
- b) nem
- c) talán

Hiányzott-e Ön szerint valami a tananyagból? Ha igen, mi az?

.....  
 .....

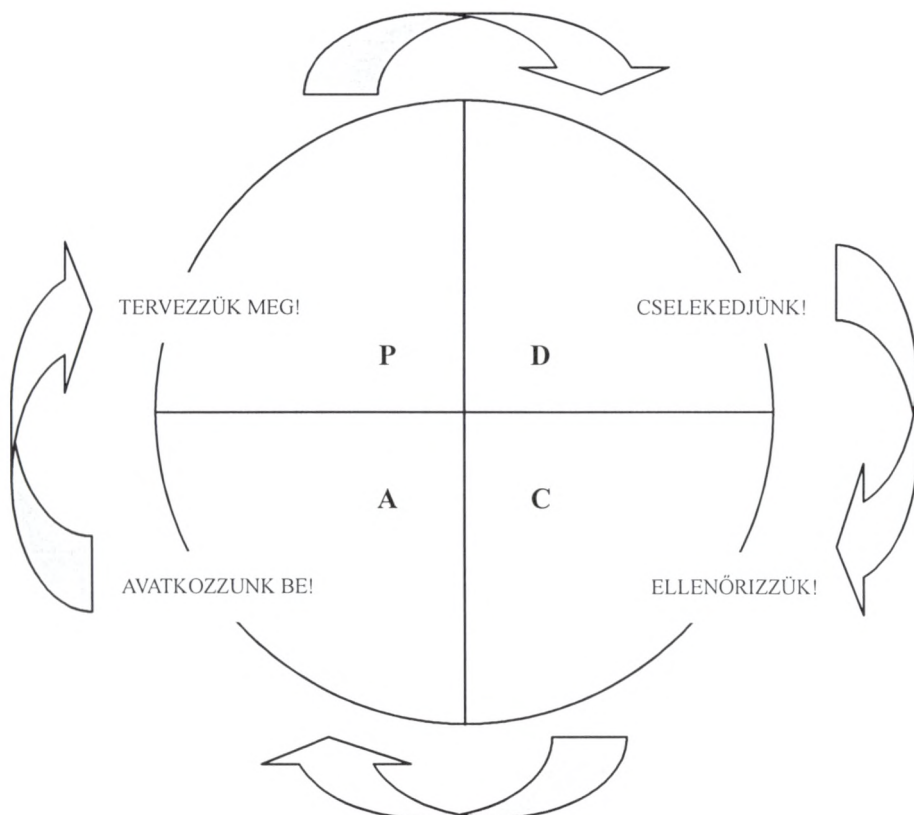
Értékelje a tanfolyamot a minimális 1-től a maximális pontszámot jelentő 5-ig terjedő skálán a megfelelő szám bekarikázásával:

1                  2                  3                  4                  5



Az értékelő lapok tanulságait figyelembe véve sort kell keríteni a tananyag és a módszerek javítására, a felmerült problémák okainak elemzésére.

Ezen a ponton alkalmazzuk a PDCA-ciklushoz kapcsolódó problémamegoldás lépéseit:



<b>P: Plan (tervezés)</b>	Előkészítés, munkacsoport megalakítása, célok kitűzése – Költségterv elkészítése, erőforrásigény meghatározása – Tematika meghatározása, tananyagrészek felosztása, a tanfolyam időtartamának meghatározása – Oktatók felkészülése, az oktatási segédanyagok előkészítése – A tanfolyamok meghirdetése, a csoportok beosztása, visszaigazolás – A tanfolyam tárgyi, technikai feltételeinek előkészítése
<b>D: Do (végrehajtás)</b>	1. tanfolyam megrendezése
<b>C: Check (ellenőrzés)</b>	Az 1. tanfolyam hatékonyságának vizsgálata az értékelő lapok és az oktatók tapasztalata alapján.
<b>A: Action (beavatkozás)</b>	A tananyag és a módszerek javítása.
<b>P: Plan (tervezés)</b>	Javított, átdtervezett tematika, módszerek
<b>D: Do (végrehajtás)</b>	2–10. tanfolyam megrendezése
<b>C: Check (ellenőrzés)</b>	A tanfolyamok tapasztalatainak összegzése, értékelése. – A felmerült problémák okainak elemzése.
<b>A: Action (beavatkozás)</b>	A tananyag és a módszerek ismételt javítása.

Projektünket értékelhetjük az alábbi szempontok szerint:

1. idő
2. költségek
3. minőség
4. emberek
5. kommunikáció
6. technológia
7. módszerek
8. külső csapat
9. összkép

### ***A siker kulcsa***

Az internetes használóképzést négy éve szervezzük változatlan érdeklődés mellett. A siker alapja, hogy szolgáltatásunk valós igényeket elégít ki, s az igény megjelenésekor rögtön készen álltunk a feladat megvalósítására. A közel negyven tanfolyam lebonyolítása után is változatlan örömmel tanítunk, s szervezzük az újabbakat. Oktatóink köre az évek során újabb kollégákkal bővült, a tananyag átalakult, korszerűsödött. Technikai háttérünket folyamatosan ellenőrizzük, karbantartjuk, minden tanfolyamon biztosítjuk az egyéni géphasználatot és az előadások írásos vázlatát.

Törekszünk minden pályázati forrást megragadni és csatlakozni az internethasználatot népszerűsítő országos akciókhoz. Tanfolyamainkat próbáljuk minél közelebb vinni a felhasználókhoz, több rendezvényt szerveztünk fiókkönyvtárainkban, iskolákban.

A projekt indításakor kitűzött célok maradéktalanul megvalósultak, az információszerzés, tájékoztató nyomtatott forrásai mellett egyre nagyobb szerepet kapnak az elektronikus technikák, lehetőségek. A nem hagyományos szerepvállalás, melynek sikerrel eleget tudtunk tenni, átalakult egy új szolgáltatássá, melyet környezetünk maximális elismerése kísér.

**Sohajdné Bajnok Katalin–Tózsér Istvánné**

## TÉRÍTÉSI DÍJAK

## Országos Idegennyelvű Könyvtár

Érvényes 2010. február 1-től

## 1. Beiratkozási díj

– a könyvtár valamennyi szolgáltatására kiterjedő olvasójegy	6300 Ft/év, 4500 Ft/félév
– nyomtatott dokumentumok (könyvek, kották), nyelvi hangzóanyagok, hangoskönyvek, nem zenei videók kölcsönzésére szolgáló olvasójegy	3000 Ft/év
– a zeneműtárban található dokumentumok (kották, zenei audiovizuális dokumentumok) kölcsönzésére szolgáló olvasójegy	5200 Ft/év, 4000 Ft/félév
– 16 év feletti tanulók, nyugdíjasok a beiratkozási díjak 50%-áért iratkozhatnak be	3150 Ft/év, 2250 Ft/félév, 1500 Ft/ év, 2600 Ft/év, 2000 Ft/félév
– jogi személyek	25 000 Ft
– a 16 éven aluliaknak	<b>díjmentes</b>
– a 70 éven felülieknek	<b>díjmentes</b>
– Súlyos fogyatékossgát tanúsító igazolvánnyal (15/1990. (IV. 23. SzEM r.) rendelkezők részére	<b>díjmentes</b>
– az igazolással rendelkező közgyűjteményi dolgozóknak, KKDSZ tagoknak	<b>díjmentes</b>

*A felsorolt kedvezmények vonatkoznak „Magyar igazolvánnyal” vagy „Magyar hozzátartozói igazolvánnyal” rendelkezőkre is.*

2. Napijegy	600 Ft
3. Elveszett olvasójegy pótlása	700 Ft
4. Normál kölcsönzési idejű dokumentumok (könyvek és kották) késedelmi díja nyitvatartási naponként és kiadott fizikai egységenként	20 Ft
5. Rövid kölcsönzési idejű dokumentumok (CD-k, DVD-k, videokazetták, mellékletes nyelvkönyvek) késedelmi díja nyitvatartási naponként és kiadott fizikai egységenként	130 Ft
6. Csak engedéllyel kölcsönözhető dokumentumok késedelmi díja nyitvatartási naponként és kiadott fizikai egységenként	1000 Ft
7. Csak engedéllyel kölcsönözhető dokumentumok előzetes igénybejelentésének adminisztrációs díja	200 Ft
8. Megrendelt fénymásolás*	
Fekete	50 Ft/old.
Színes	130 Ft/old.
9. Nyomtatás, fénymásolás*	
Fekete	20 Ft/old.
Színes	100 Ft/old.
10. Fényképezés saját géppel	25 Ft /kép
Fényképezés saját géppel egy napra	750 Ft/nap
11. Digitális másolat (szkennelés, fotózás)	200 Ft/beolvasás
12. Számítógépes adatok feltöltése a könyvtár által biztosított floppyra	200 Ft/alkalom

\* A megadott árak egy A/4-es oldalra vonatkoznak! A kétoldalas vagy A/3-as formátum az alapdíj kétszerese.



13. CD írás lemezzel együtt (hozott CD-re nem vállalunk írást!)	750 Ft /alkalom
14. Internet használat beiratkozott olvasóknak napi 1 óra ezen felül negyedóránként	díjmentes 50 Ft
15. Internet használat vezeték nélküli (WIFI, WLAN) kapcsolattal	díjmentes
16. Mobil számítógép (laptop) kölcsönzési díja (intézményen belüli használatra)	500 Ft/nap
17. Laptop-zár kölcsönzési díja (intézményen belül)	150 Ft/nap
18. Ruhatári örfegy pótlása	500 Ft
19. Értékmegőrző szekrényen zár cseréje	1250 Ft
20. Értesítések adminisztrációs díja:	
Felszólítás adminisztrációs díja	200 Ft/alkalom
Előjegyzés adminisztrációs díja címenként	100 Ft
21. Bibliográfia összeállítása és szolgáltatása	3000 Ft
22. Témafigyelés a gyűjtőkörbe tartozó témában, a Használó által igényelt formában (elektronikus, nyomtatott)	
heti rendszerességgel	800 Ft/hét
havi rendszerességgel	3000 Ft/hó
negyedévi rendszerességgel	10 000 Ft/negyedév

*Megjegyzés:* A szolgáltatások díja az áfá-t tartalmazza.

## Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

OLVASÓJEGY	
<b>A DE hallgatói, oktatói, dolgozói, pedagógusok, nyugdíjasok</b> (egy tanévre, kölcsönzés és számítógép-használat)	1600,- Ft
<b>Érvényes diákigazolvánnyal rendelkező hallgatók, tanulók</b> (egy tanévre, kölcsönzés és számítógép-használat)	1800,- Ft
<b>Minden más olvasó számára</b> (egy tanévre, csak kölcsönzés)	3000,- Ft
<b>Minden más olvasó számára</b> (egy félévre, csak kölcsönzés)	1800,- Ft
<b>Minden más olvasó számára</b> (egy tanévre, kölcsönzés és számítógép-használat)	6000,- Ft
<b>Minden más olvasó számára</b> (egy félévre, kölcsönzés és számítógép-használat)	3200,- Ft
Elveszett olvasójegy pótlása	500,- Ft

OLVASÓTERMI JEGY*	
<b>Hallgatók, tanulók, nyugdíjasok, pedagógusok</b> (egy tanévre, csak helyben használat)	500,- Ft
<b>Minden más olvasó számára</b> (egy tanévre, csak helyben használat)	1000,- Ft
<b>Napijegy</b> (csak helyben használat egy napra)	300,- Ft

SZÁMÍTÓGÉP-HASZNÁLAT	
<b>Napijegy</b>	600,- Ft/2 óra

KÖNYVTÁRKÖZI KÖLCSÖNZÉS	
<b>A könyvek belföldről történő megkérése</b>	jelenleg ingyenes, a visszaküldés postaköltségét a könyvtár ideiglenesen átvállalja
<b>A külföldről megkért könyvek szolgáltatási díja</b>	4500 Ft/kötet
<b>Az elektronikus, szkennelt másolat és a fénymásolat</b>	költségét a teljesítő könyvtár állapítja meg, ennek díja a megrendelőt terheli.

\* A Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kari Könyvtárban az Olvasóterem használatához csak napijegy váltható.

A Műszaki Könyvtárban olvasótermi jegy nem váltható.

FÉNYMÁSOLÁS			
DEENK egység	Fénymásolás módja	Díjszabás (Ft/oldal)	Egyéb
Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár	Önkiszolgáló fénymásolás	A/4 – 12 Ft	fekete-fehér
	Fénymásoló szolgálat	Reprográfia	
Agrártudományi Könyvtár	Önkiszolgáló fénymásolás	A/4 – 10 Ft A/3 – 20 Ft	fekete-fehér
Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kari Könyvtár	Fénymásoló szolgálat	A/4 – 10 Ft A/3 – 16 Ft	fekete-fehér
Kenézy Élettudományi Könyvtár	Önkiszolgáló fénymásolás	A/4 – 10 Ft	
	Fénymásoló szolgálat	A/4 – 10 Ft A/3 – 20 Ft	fekete-fehér
Társadalomtudományi Könyvtár	Önkiszolgáló fénymásolás	A/4 – 10 Ft	fekete-fehér

KÖTÉS (Ft+25% áfa)		
Típus	A/4	B/5
Karton	300	
Félvászon	1100	900
Egészvászon	1300	
Diplomamunka	1400 (amely magában foglalja a borítón lévő betűk aranyozását)	



## Huszár Gál Városi Könyvtár

A könyvtári szolgáltatások díjai a 2009. január 1-től érvénybe lépett díjváltozás szerint:

### Beiratkozási díjak:

- Aktív keresők 365 napra: 1200,- Ft
- Kedvezményes könyvtári tagság 365 napra: 600,- Ft
  - Kedvezményezettek: érvényes diákigazolvánnyal rendelkezők, nyugdíjasok, az aktív korú nem foglalkoztatott személyek.
  - Ingyenes tagság illeti meg a 16 év alattiakat, 70 év felettieket, a könyvtári és közgyűjteményi dolgozókat, a közművelődési szakembereket, a pedagógusokat valamint a felsőoktatási intézmények oktatóit.

### Egyéb díjak:

- Értesítés előjegyzésről: 100,- Ft
- Elveszett olvasójegy pótlása: 100,- Ft

### Késedelmi díjak:

- A késedelemről szóló értesítés díja: 100,- Ft
- Kölcsönzési határidő lejárta után visszahozott könyvek késedelmi díja: 10,- Ft/db/nap
- Olvasótermi könyvek késedelmi díja: 100,- Ft/db/nap
- CD, DVD, video késedelmi díja: 100,- Ft/db/nap
- Folyóiratok késedelmi díja: 50,- Ft/db/nap

### Irodai szolgáltatások díjai:

Fénymásolás:

- A/4-es méretben 15,- Ft/lap
- A/4-es kétoldalas 20,- Ft/lap
- A/3-as méretben 20,- Ft/lap
- A/3-as kétoldalas 25,- Ft/lap

Egyéb irodai szolgáltatás:

- Nyomtatás: 25,- Ft/lap
- Szkennelés: 50,- Ft/lap
- Szövegszerkesztő használata: 300,- Ft/óra
- Internet használat: 300,- Ft/óra

### Elveszett dokumentumok megtérítése:

- A három évnél nem régebbi kiadású könyvek esetén elsősorban az eredeti mű pótlása, vagy az eredeti érték (napi beszerzési ár) megtérítése.
- A három évnél régebbi kiadású könyvek esetében a beszerzési ár háromszorosa, de minimum 1000 Ft, vagy újabb kiadás megléte esetében az aktuális beszerzési ár.
- CD, videokazetta, DVD elvesztése esetén az aktuális kiadói árakat vesszük figyelembe.

## Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár

### A könyvtári szolgáltatások díjai 2010. március 16-ától

#### Szolgáltatások:

- 1) dokumentumok helyben használata
- 2) kölcsönzés (könyvek, videokazetták, hanglemezek, hangkazetták, CD-lemezek, kották)
- 3) tanácsadás, tájékoztatás
- 4) másolatszolgáltatás
- 5) előjegyzés
- 6) számítógép-használat

#### Beiratkozási díj:

Egységes olvasójegy érvényes egy évre:

a Központi Könyvtárba, a Zenei és Idegen Nyelvi Gyűjteménybe,

a Gyermekkönyvtárba:

2200,- Ft

nyugdíjasoknak és diákigazolvánnyal rendelkezőknek egy évre:

1000,- Ft

**A Közigazgatási Szakkönyvtárban** egy éves beiratkozási díj:

1200,- Ft

nyugdíjasoknak és diákigazolvánnyal rendelkezőknek:

600,- Ft

**A fiókkönyvtárakban** egy éves beiratkozási díj:

600,- Ft

nyugdíjasoknak és diákigazolvánnyal rendelkezőknek:

300,- Ft

**16 év alatt és 70 év felett** a hagyományos könyvtári szolgáltatás igénybevétele ingyenes

**Mecénás, támogatói jegy**, a könyvtár valamennyi részlegébe érvényes: 4000,- Ft

**Olvasójeggyel nem rendelkezők eseti használói jegy ellenében vehetik igénybe szolgáltatásainkat.**

Az eseti használói jegy ára:

300,- Ft

#### Egyéb térítéses szolgáltatások:

DVD kölcsönzés díja a Központi Könyvtárban:

200,- Ft/DVD/1 hét

Könyvtárközi kölcsönzés (visszaküldés postaköltsége dokumentumonként):

600,- Ft

Adatmentés számítógépről CD-re, DVD-re:

300,- Ft

Egyedi könyvtári szolgáltatás:

800,- Ft/óra

Az elveszett olvasójegy pótlása:

300,- Ft

I. felszólítás:

500,- Ft

II. felszólítás:

800,- Ft

II. felszólítás: (3 db felett)

1500,- Ft

III. felszólítás:

2000,- Ft

DVD, CD, hang- és videokazetta, olvasótermi dokumentum késedelmi díja:

naponta és darabonként

300,- Ft

Az elveszett, vagy sérülten visszahozott dokumentumoknál a könyvtár által megállapított gyűjteményi érték a térítés alapja, amely az eredeti érték többszöröse is lehet.

#### Másolatszolgáltatás díjai:

Fénymásolás, nyomtatás:

A/4 20,- Ft (50 oldal felett 1 napos határidővel)

A/3 40,- Ft (50 oldal felett 1 napos határidővel)

Színes fénymásolás, nyomtatás:

A/4 150,- Ft

A/3 250,- Ft

Szkennelés, fotózás rendelése:

A/4 20,- Ft (az önállóan végzett szkennelés, fotózás díjtalan)

## A KÖNYVTÁRI ÖNÉRTÉKELÉST VÉGZŐ, A MINŐSÉGET ÉRTÉKELŐ MUNKACSOPORT ÜGYRENDJE

### 1. A MÉMCs célja

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár Sohajdné Bajnok Katalin igazgatóhelyettes képvisletével részt vesz a Könyvtári Minőségi Díj kidolgozását végző országos munkacsoport tevékenységében. A munkacsoport kidolgozta az önértékelés szempontrendszerét és az értékelés elvégzéséhez segítséget nyújtó útmutatót. Az országos munkacsoport tagkönyvtárai vállalták az önértékelési folyamat tesztelését. Ennek a feladatnak az elvégzésére minőség értékelő munkacsoport (továbbiakban MÉMCs) alakult.

### 2. Részvétel a csoportban

A MÉMCs létszáma 7 fő.

A munkacsoportban való részvétel önkéntes. MÉMCs tagjait a munkacsoport vezetője szóban kéri fel. Előzetes tájékoztatást ad a végzendő feladat céljáról, tartalmáról, időtartamáról, a munkavégzés feltételeiről. A MÉMCs tagok díjazásban nem részesülnek.

### 3. A MÉMCs munkájának időrendje, döntéshozatal

A MÉMCs tagjai előzetes időpont egyeztetés után hetente üléseznek. Az összejövetelek alkalmával megbeszéljük az elvégzett feladatokat, az aktuális problémákat. Határidők és felelősök kijelölésével meghatározzák a következő teendőket. Az egyes részfeladatok megoldásával ezen kívül egyéb időben is foglalkoznak (pl. szakirodalom tanulmányozása, adatgyűjtés, előkészületek a következő feladatra stb.).

A MÉMCs konszenzusos döntéseket hoz.

### 4. A MÉMCs ülés helye

A MÉMCs ülés helyszíne a módszertani iroda, akadályoztatás esetén a zenei és idegen nyelvi gyűjtemény helysége.

### 5. A MÉMCs vezetője

A MÉMCs vezetője Sohajdné Bajnok Katalin, igazgatóhelyettes a könyvtárban működő minőségirányító tanács (MIT) vezetője. Kiválasztása intézményvezetői felkérés alapján történt.

*Feladatai:*

- A munkacsoport munkájának irányítása folyamatos ellenőrzése, értékelése.
- A munkacsoport üléseiről emlékeztetők készítése.



- Folyamatos egyeztetés és konzultáció az intézmény vezetésével.
- A munkacsoport számára szükséges dokumentumok, információk biztosítása.
- Külső szakértő felkérése.
- Szakmai konzultáció a Könyvtári Minőségi Díj országos munkacsoportban részt vevő könyvtárakkal.
- Az önértékelés eredményének dokumentálása, közzététele.

## 6. A MÉMCs tagjai

Farkas Márta osztályvezető, módszertani osztály  
 Kovácsné Halmai Rita könyvtáros, központi könyvtár olvasószolgálat  
 Palicz Zsuzsanna könyvtáros, állománygyarapító- és feldolgozó osztály  
 Varga Béláné könyvtáros, közigazgatási szakrészleg  
 Vitai Bernadett könyvtáros, központi könyvtár olvasószolgálat  
 Zsoldos Marianna osztályvezető, zenei és idegen nyelvi osztály

### Feladataik:

- Folyamatos, aktív részvétel a munkacsoport tevékenységében.
- A kijelölt részfeladatok határidőre történő elvégzése.
- Folyamatos kapcsolattartás a MÉMCs vezetőjével.

## 7. A MÉMCs munkájának menete

A MÉMCs működésének időtartama alatt heti egy alkalommal ülésezik. Az ülések közti időszakban a tagok önállóan végzik a soron következő kritérium értékelését, végiggondolják az erősségeket és a fejlesztendő területeket. Az ülések alkalmával kerül sor az egyéni értékelések összevetésére, a konszenzuson alapuló döntés meghozatalára.

Az ülések között a tagok a munkacsoport vezetőjével személyesen vagy e-mailben konzultálhatnak.

## 8. Záradék

A MÉMCs ügyrendjét elfogadom

.....	.....
Farkas Márta	Varga Béláné
.....	.....
Kovácsné Halmai Rita	Vitai Bernadett
.....	.....
Palicz Zsuzsanna	Zsoldos Mariann

Eger, 2010. január 6.

.....  
 Sohajdáné Bajnok Katalin



# A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez