

# Kötöttségek nélkül - hogy a pályázatírás élmény legyen...

Gödöllői Városi  
Könyvtár és  
Információs  
Központ

MIT  
csoportvezető

Istók Anna



„Ahhoz, hogy felrúgj egy szabályt,  
előbb meg kell ismerni azt.”

- A gödöllői városi könyvtár már 9 éve a cím birtokosa.
- Eddig három sikeres pályázat van mögötte: két cím és egy díj.
- Mind a KKÉK, mind a KMÉR rendszerben nyújtott be pályázatot.
- Kialakítottuk saját minőségirányítási rendszerünket, amit a pályázatok alkalmával bemutatunk, megpróbálva igazodni a keretfeltételekhez.
- Bizonyos szabadságot megengedünk magunknak, hiszen a KMÉR ezt lehetővé is teszi.
- De csak akkor, ha meg tudjuk indokolni.

„Ahhoz, hogy felrúgj egy szabályt, előbb meg kell ismerni azt.”

- Minden a megismeréssel kezdődik
- KKÉK kötött rendszer megismerése – kötelező és ajánlott dokumentumok gyártása szakmányba – nem volt haszontalan
- Olyan dokumentumok készültek el, melyek azóta is fontos része a munkánknak
- Megismertük a TQM szemléletet
- A mindennapjaink részévé vált a minőségirányítás
- Kialakult egy új, minőségorientált szervezeti kultúra
- Nem volt előttünk példa: előny és hátrány is

## Kötelező dokumentumok

- Minőségirányítási kézikönyv
- Szervezeti felépítés
- A szervezet belső és külső kommunikációs terve és partnerlistája
- A szervezet továbbképzési terve
- A szervezet stratégiai terve
- A szervezet éves beszámolója
- A szervezet éves munkaterve
- Partnerek azonosítását bizonyító dokumentumok
- A folyamatszabályozás helyi rendszere
- Folyamatábrák
- A folyamatleltár készítésének logikája
- Szolgáltatási normák
- A használókat érintő útmutatók és szabályok, valamint ezek hozzáférhetőségét bizonyító dokumentumok
- A használói elégedettségmérés eredményei
- A szervezet panaszkezelési eljárásai, módjai és megoldásai
- A szervezet dolgozói elégedettségmérésének eredményei
- A szervezet működésével kapcsolatos médiaszereplések listája

## Ajánlott dokumentumok

A szervezet benchmarking elemzése

A szervezet beszállítóival kapcsolatos elégedettségmérés

A helyi társadalom véleményének megismerését célzó vizsgálat eredményei

A szervezetben működő munkacsoportok alakításának és működésének ügyrendje

A szervezet munkatársi motivációjának elemzése

A szervezet munkatársi önértékelésének szempontjai

A szervezet munkatársi önértékelésének elemzése, eredményei

Szervezeti viselkedési normák

A szervezet elemzése a társadalmi csoportok lehetőségeiről könyvtárunkban

A szervezet teljesítményértékelése, teljesítménymutatói

A könyvtárhasználók elégedettségének vizsgálata

Minőségfejlesztési pályázatok és egyéb nyertes pályázatok

Könyvtári szakfelügyeleti jelentések

A szervezet közösségi rendezvényei

Fenntartó értékelése



# A munka során a legfontosabb szempontok voltak:

- Képzés és TUDÁSMEGOSZTÁS (külső szakértő bevonása)
- Kézzelfogható eredmények: a PDCA elv: ha valaminek az elemzését elkészítjük, történjen intézkedés, legyen visszacsatolás, legyen eredmény! Ha a munkatársak véleményét kérjük valamiben, a döntéshozatalnál vegyük azt figyelembe.
- Minden intézménynek vannak erős pontjai, eredményei, kialakultak már jól bevált módszerek. A pályázat során ezt kell hangsúlyozni
- Mindig a már meglévő tapasztalatot kell kihasználni, arra építeni
- Minden munkatársnak vannak erősségei, gyengeségei, használjuk ki az erősségeket, fejlesszük a gyengeségeket.

# Első pályázat

18 ajánlott  
dokumentum

Többfordulós  
önértékelés  
minden kolléga  
részvételével

Összesen 345  
dokumentum  
9 tag munkája



59 kötelező  
dokumentum

630 oldal +  
adatlap és  
önértékelési  
táblázat

22 belső képzési  
alkalom az összes  
kollégának

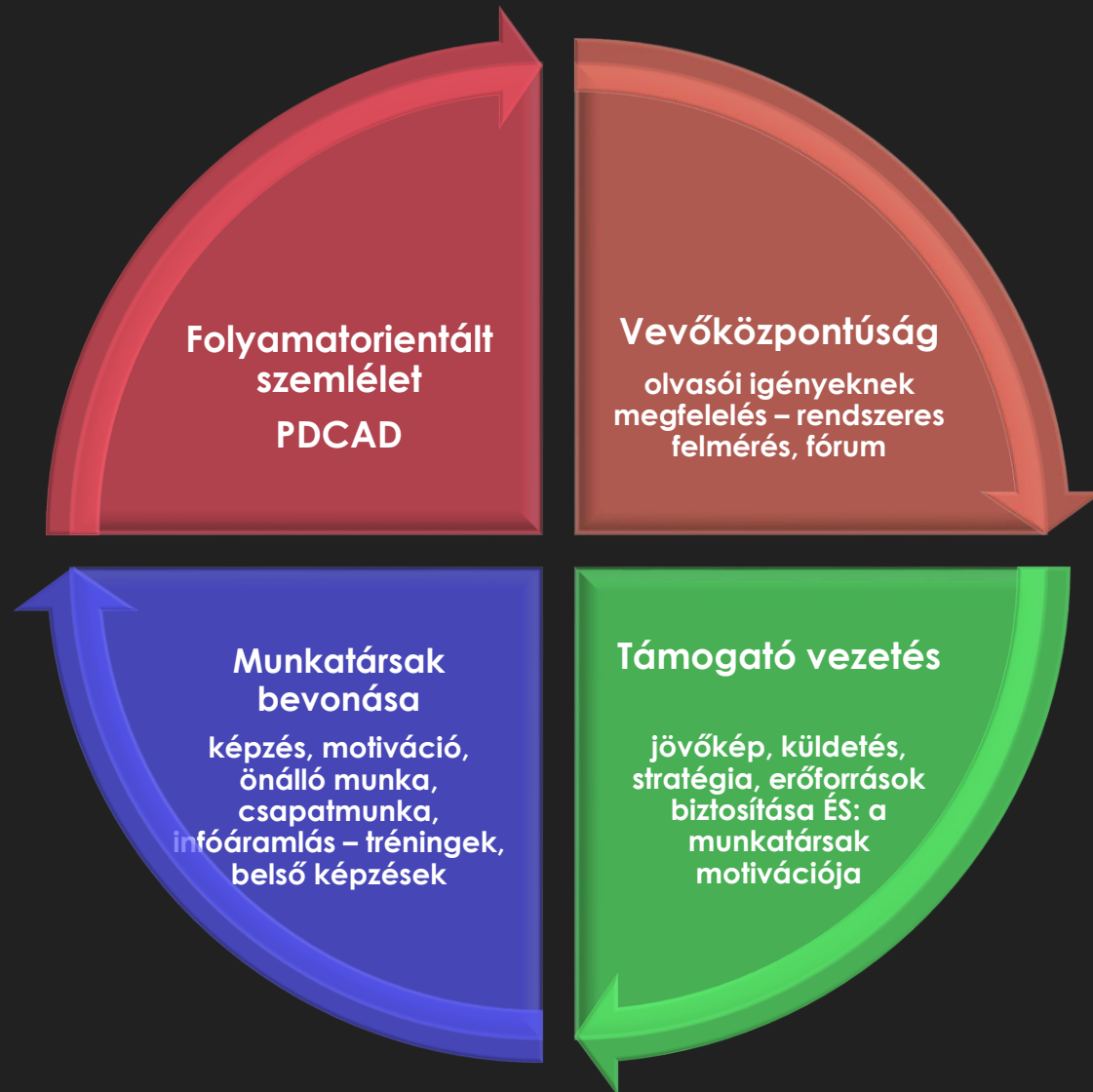
# Élet az 1. pályázat után

- Cím elnyerése után a felesleges dolgok kidobása és egy saját jól működő rendszer kiépítése
- 3as pillér a TQM alapján, folyamatosan egyszerűsödik még mindig
- KMÉR önértékelés nincs
- Minőségirányítási munkacsoportok alakultak, ezekben folyik a munka
- A PDCA folyamatos fenntartása az operatív tervezéssel
- Folyamatos dokumentáció
- Folyamatos képzés



# Minőségirányítási rendszerünk

## A TQM szemlélet



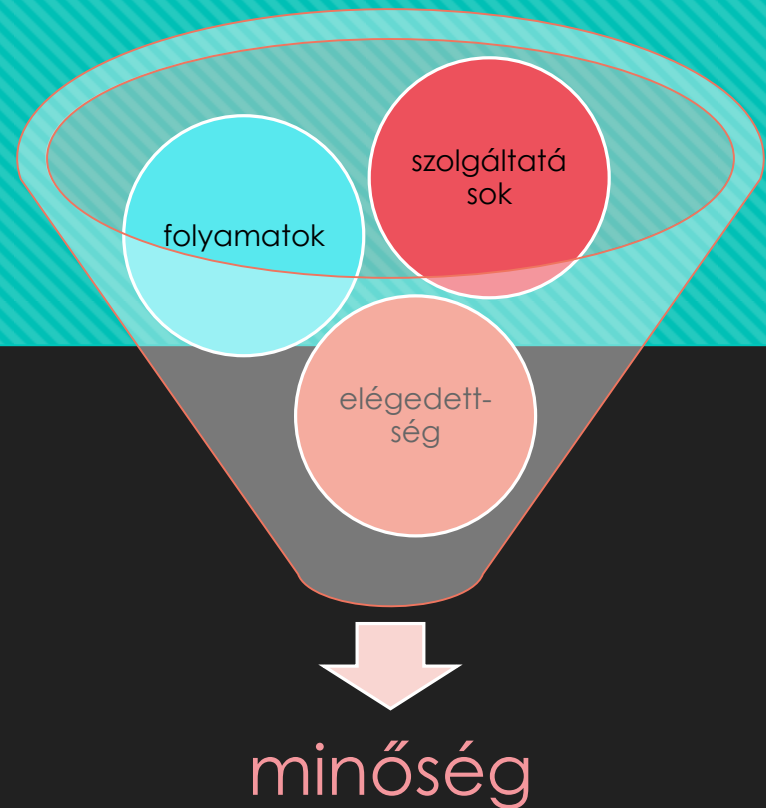
**Folyamatorientált  
szemlélet**  
PDCAD

**Vevőközpontúság**  
olvasói igényeknek  
megfelelés – rendszeres  
felmérés, fórum

**Munkatársak  
bevonása**  
képzés, motiváció,  
önálló munka,  
csapatmunka,  
infóáramlás – tréningek,  
belső képzések

**Támogató vezetés**  
jövőkép, küldetés,  
stratégia, erőforrások  
biztosítása ÉS: a  
munkatársak  
motivációja

# Minőség mérése

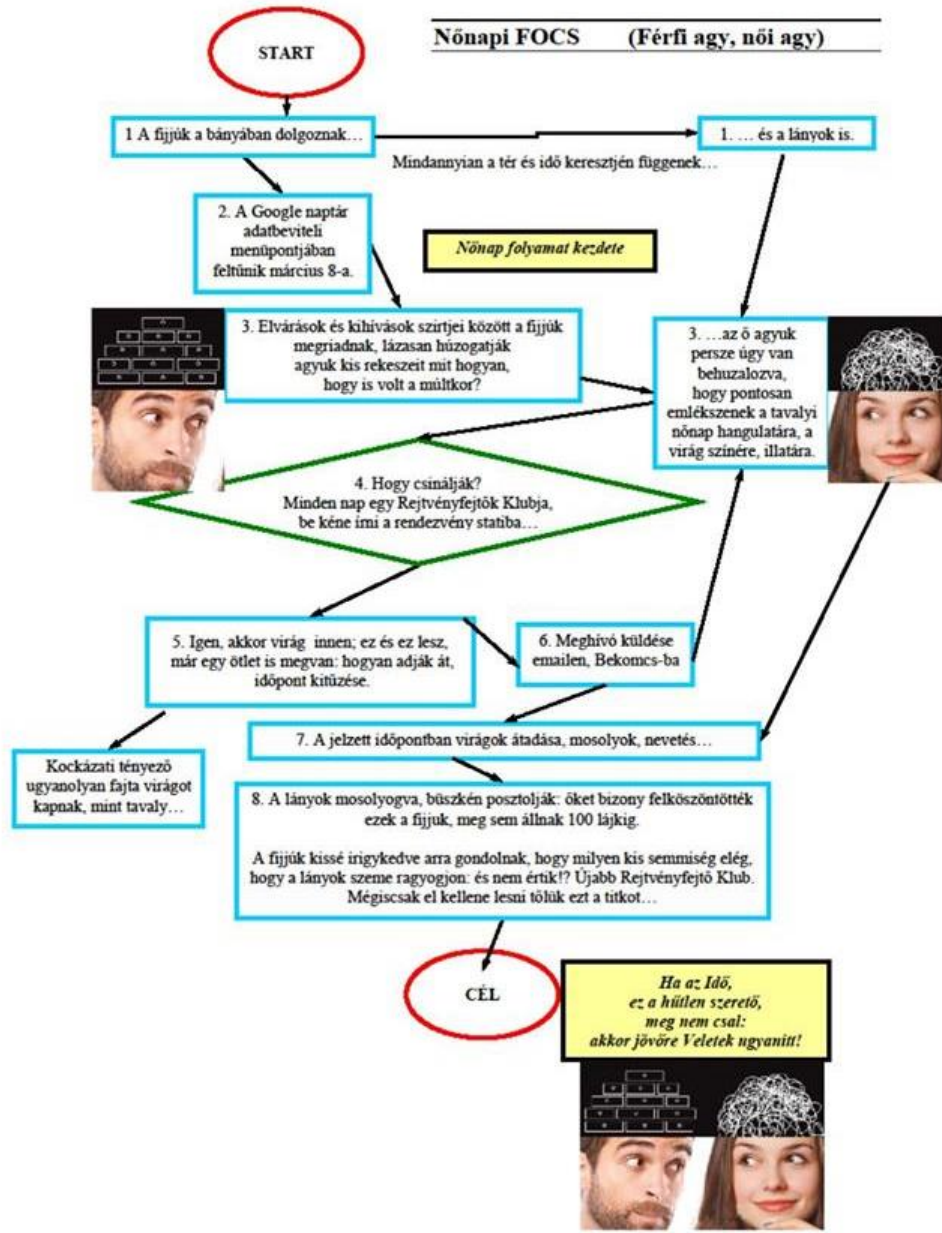


- 1. Folyamatok – ellenőrző pontok – teljesítménymutatók, normák beépítése
- 2. Output – könyvtári szolgáltatások – teljesítménymutatók és munkatársi értékelés (HR térkép elkészítése)
- 3. Végeredmény minősége – olvasói elégedettség mérés: puha és kemény adatok, kérdőívek, fórumok

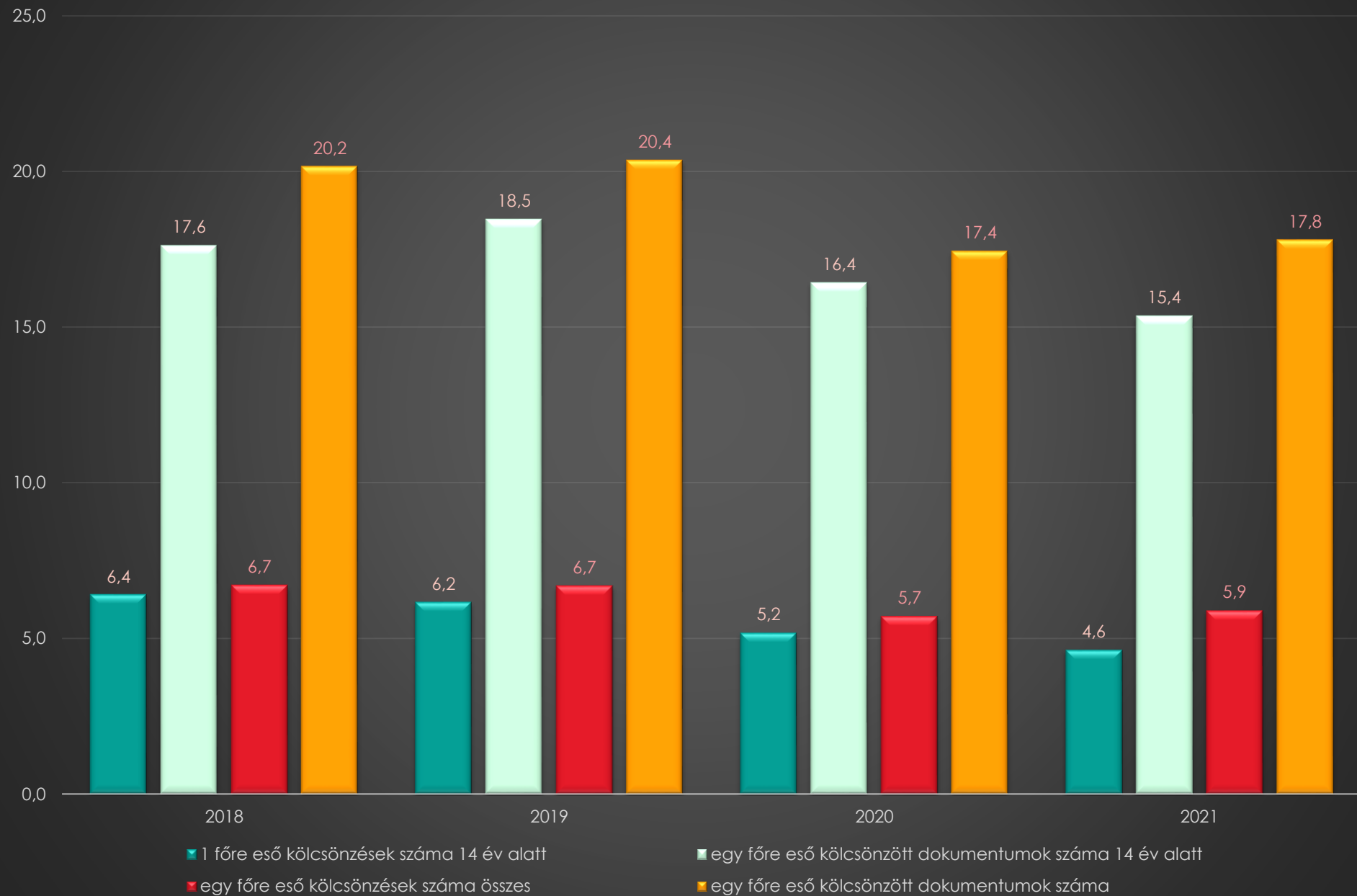
# 1. Folyamatok minőségének mérése

- Folyamatára készítése: döntési helyzetek, kapcsolódási pontok más folyamatokkal, felelőségek, inputok, outputok, ellenőrzési pontok, felelősök meghatározása
- Normák, ellenőrzési pontok, teljesítménymutatók hozzárendelése
- Szolgálati előírás (új)
- Kockázatelemzés (új)

Nőnap FOCS (Férfi agy, női agy)



# Egy főre eső kölcsönzések és kölcsönzött dokumentumok száma, GVKIK





## 2. Output mérése

- A könyvtári inputok: könyvtáros szakértelem, költségvetés, épület, technikai infrastruktúra, gyűjtemény, szakmai kapcsolatok, stb.
- **Könyvtári outputok a szolgáltatásaink**
- **Output minősége függ a szolgáltatást végző munkatárs teljesítményétől**
- Output minőségének mérése: munkatársi értékelés
- Éves vezetőségi kompetencia értékelés (Humán Erőforrás Térkép)
- Éves munkatársi kérdőív: motiváció, vezetés, önértékelés, kommunikáció, munkahely témakörökben – összehasonlító elemzés évente

# Humán erőforrás térkép

Fejleszthető képzéssel



Fejleszthető motivációval

Saját teljesítmény  
önértékelésének  
összevetése a vezetőség  
véleményével

Teljesítményalapú  
jutalmazási rendszer

Csapatépítés: tréningek,  
közösségi alkalmak,  
információs  
teadélelőttök.

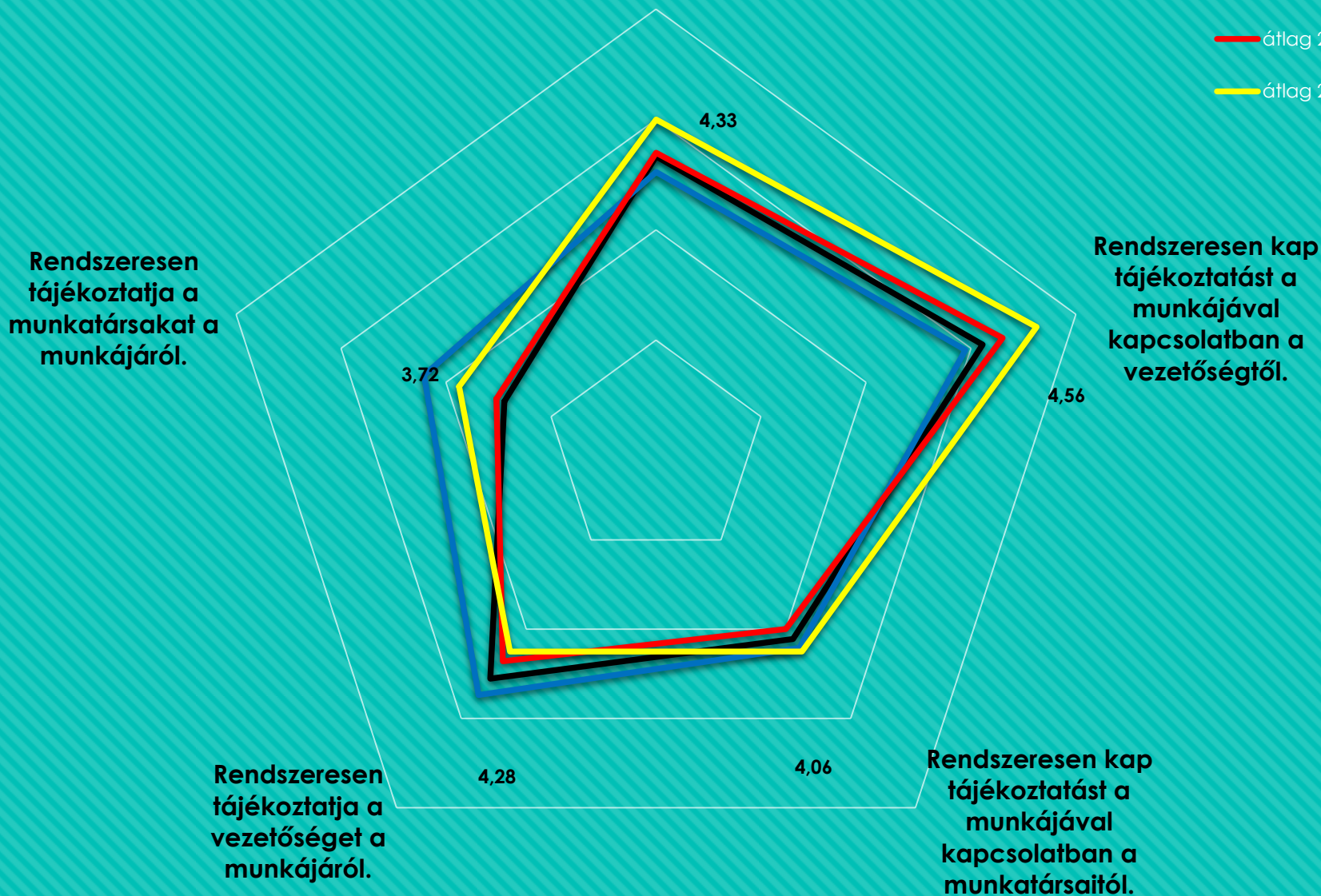
Munkatársak motiválása:  
önálló feladatok,  
projektek, célprémium,  
Vadliba díj

Belső képzés -  
tudásmegosztás

Motivációs  
eszközök

**Időben eljut Önhoz minden információ a munkájával kapcsolatban.**

- Átlag 2017
- átlag 2018
- átlag 2019
- átlag 2020









### 3. Végeredmény minőségének mérése

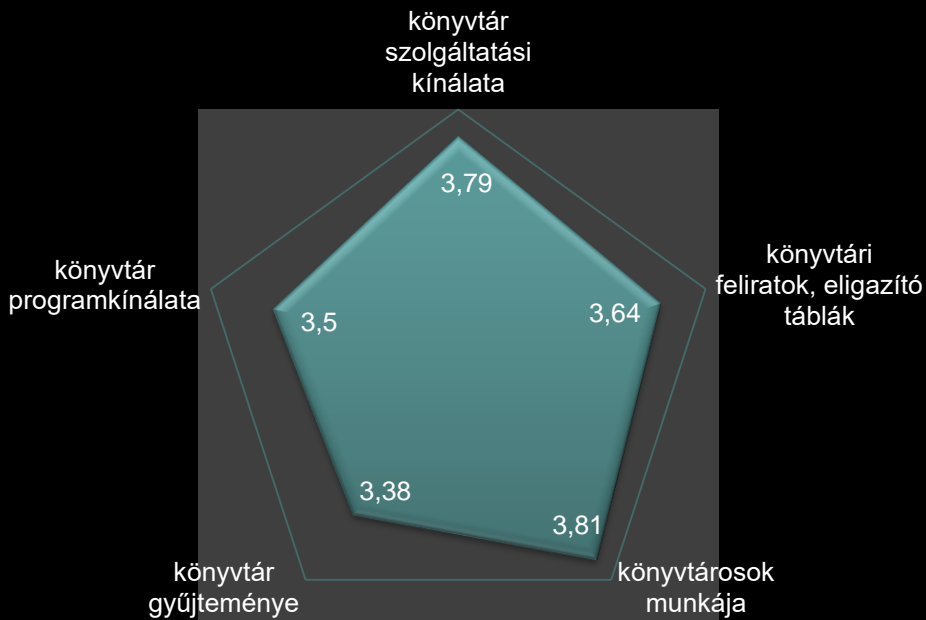
- A végeredmény az a haszon, amit a munkánkkal elérünk: lehet hogy tökéletesen dolgoztunk, de még sincs haszna, mert nem az elvárásoknak, igényeknek megfelelő volt a munkánk.
- **A végeredmény minősége nem más, mint a használók elégedettsége**
- Ennek mérése: statisztikai adatokkal (beiratkozási, kölcsönzési, látogatottsági, stb.)
- Másrészt használói elégedettség méréssel lehet

# Használói kérdőív tervezése

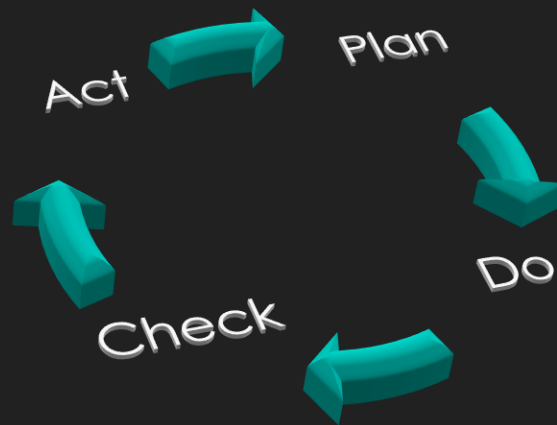
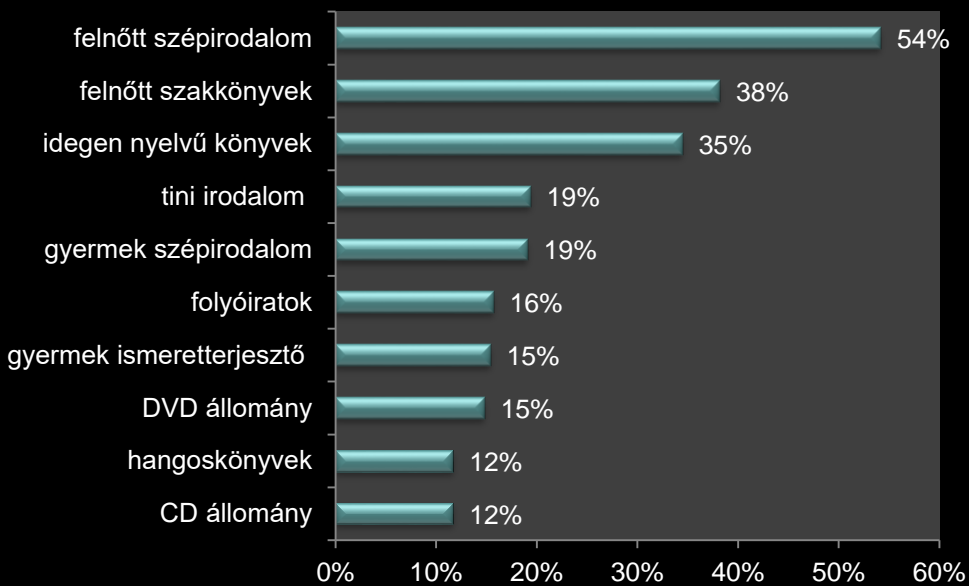
- Kihasználtság, elégedettség és használói szokások feltérképezése
- Ne legyen hosszú, ha kétoldalas, hívjuk fel rá a figyelmet
- A kérdések is rövidek legyenek.
- Általános adatokat kérjünk a kitöltőtől: nem, kor, végzettség
- Az általános kérdéstől haladjunk a specifikus kérdésekig
- Adjunk lehetőséget a saját vélemény leírására
- A rács típusú, mátrixos, összetett kérdéseket kerüljük, inkább bontsuk szét őket
- Egyértelmű mértékegységeket használjunk
- Kerüljük a nem tudom, nem válaszolok lehetőségeket
- Évről-évre azonos formában vizsgáljunk: számszerűsíthető adatok az elégedettségről
- Elektronikus és hagyományos formában is
- Mintavétel: lehetőség szerint minden korosztállyal töltsük ki
- Legyen minél érthetőbb, egyszerűbb, mert mindig félreértik
- Skála esetén inkább a 4-es, mint 5-ös skálát használjuk.
- Végezzünk próba kitöltést!

# Olvasói grafikonok, ábrák

## Mennyire elégedett könyvtárunkkal? (1-4-es skálán)



## Melyik állományrészt fejlesztené könyvtárunkban?



# Minőségirányítási dokumentumok a GVKIK-ban

- Éves, féléves, negyedéves statisztikai elemzések
- Teljesítménymutatók
- Benchmarking elemzés
- Használói elégedettségmérések és igényfelmérések
- Munkatársi elemzések. Motiváció, elégedettség, önértékelés kommunikáció témakörben
- Vezetőség értékelése a munkatársak által
- Munkatársak kompetencia elemzése
- Swot elemzés
- Társadalmi hasznosság elemzések
- Grafikonok
- Infografikák
- Folyamatábrák

## TÁRSADALMI HASZNOSSÁG - GAZDASÁGI MEGTÉRÜLÉS 2021



**MINDEN 5.**  
gödöllői lakos könyvtártag nálunk.

**18 könyv kölcsönzése  
6 alkalommal/olvasó**

Ennyit spórolt meg 1  
olvasó csak a könyveken:

**58 000,-Ft**



Napi **300** látogató

**7100** könyvcsomag  
**2000** olvasónak  
**700** Könyvet Házhoz

Napi **2** rendezvény



**285 000**

távhasználati művelet

### Társadalomba juttatott érték 2021-ben



93 775 kölcsönzött könyv 2021-ben



7 411 rendezvényen résztvevő fő



19 796 könyvtári tájékoztatás



218 308 200,-Ft

3 705 500,-Ft

9 452 590,-Ft

**Összesen: 231 466 400,-Ft**

**Könyvtári  
kötségvetés:  
120 millió,-Ft**

Egy gödöllői lakosra jutó  
könyvtári támogatás:



3 796,-Ft

**ROI\*: 0,9**

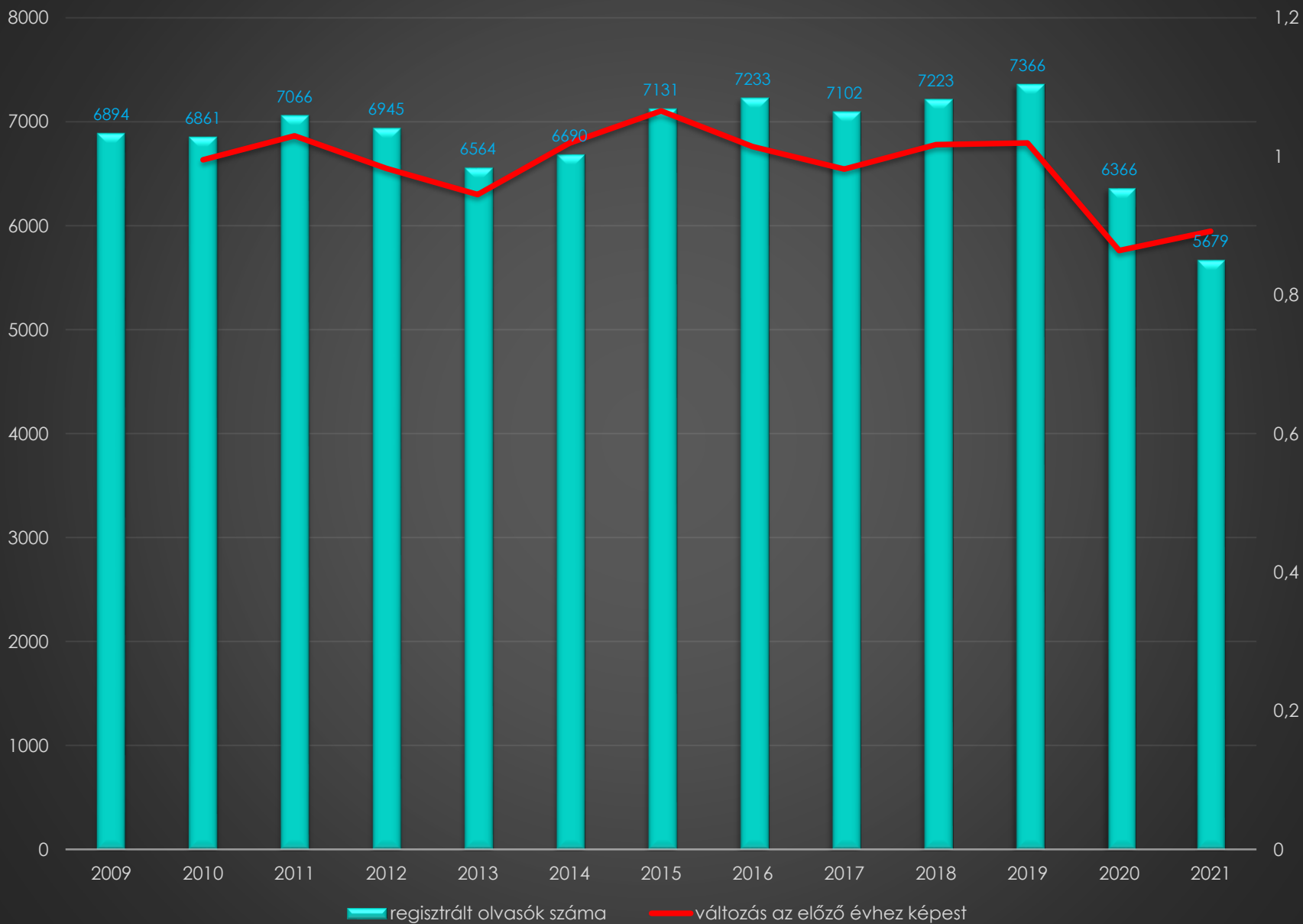
Egy gödöllői lakosra jutó,  
könyvtár által megnövelt érték:



7 284,-Ft



# Regisztrált olvasók száma, GVKIK



# Teljesítménymutatókkal szembeni követelmények

Az adatgyűjtés legyen minél egyszerűbb

Kulcsterületről adjon információt a mutató

Értékelhető és valóságos adatokból épüljön fel

A mutatók öleljék fel a könyvtár működésének minden területét

# Grafikonokkal szembeni követelmények

Skála beosztásának optimális mérete

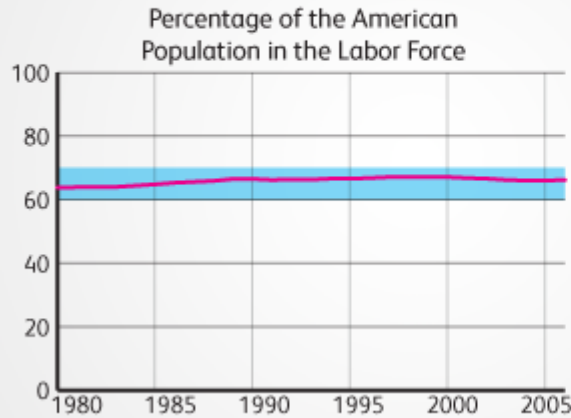
Ne legyen zavaró háttér, színek különüljenek el jól

Több adatsor összefuttatása két y tengellyel

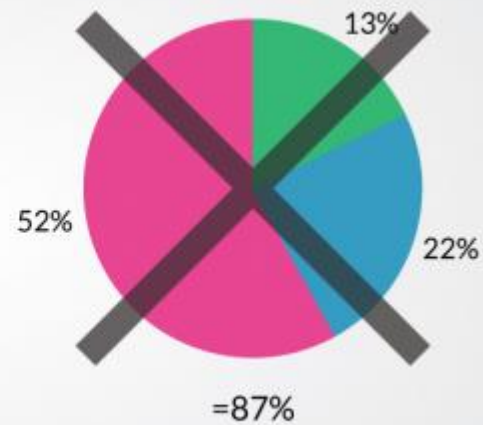
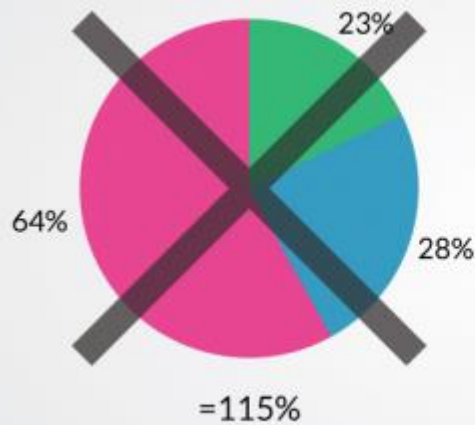
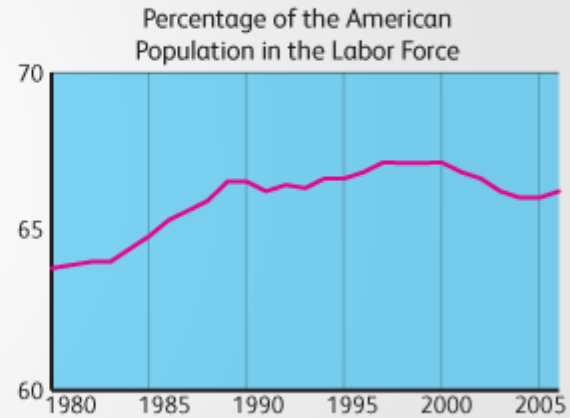
Megfelelő diagramtípus kiválasztása

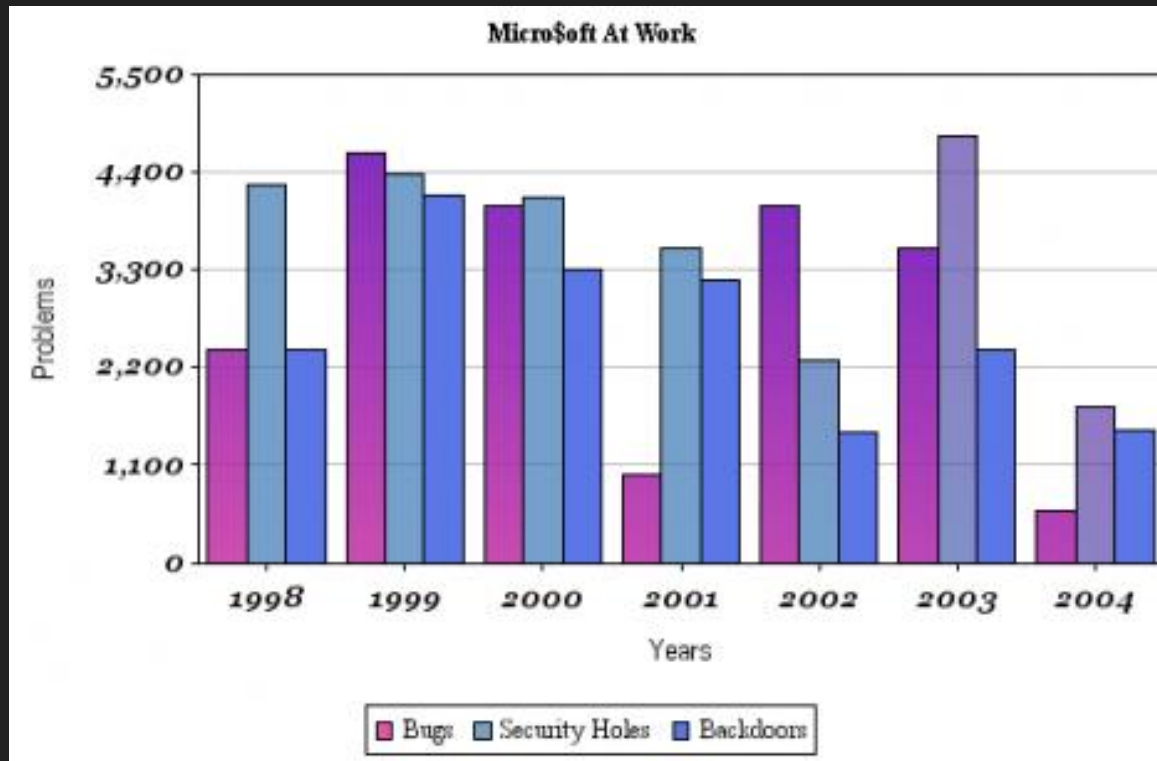
Ne legyen értelmezhetetlenül túl sok adat

### Full Context



### Context Comes From Other Chart





<https://csernok.5mp.eu/web.php?a=csernok&o=mExlALjx2W>



# Cím megújítása

3 benyújtott dokumentum

- Önértékelés
- Szakmai beszámoló
- Intézkedési terv



83 oldal + adatlap  
és önértékelési  
táblázat

A pályázatot 1  
ember írta meg

2 belső képzési  
alkalom az összes  
kollégának

Egyfordulós önértékelés  
csak MIT tagoknak

„Ahhoz, hogy felrúgj egy szabályt, előbb meg kell ismerni azt.”

- A KMER bevezetése egy óriási megkönnyebbülés – mindent szabad, ha ésszel csináljuk: keretet adott a munkának, de nem korlátozott: amiről nem volt mondanivalónk, azt kihagytuk. Ezek voltak a gyengeségeink.
- Gyakorlatilag a működő rendszerünket beleillesztettük a KMER-be
- Nem kellett új dokumentumokat, elemzéseket készíteni, csak a meglévő anyagból dolgoztunk. Ezek voltak az erősségeink.
- Egyetlen új grafikont sem készítettünk, csak amit amúgy is minden évben.
- A kritériumok szerint készítettük a pályázati beszámolót, de a saját elgondolásunk szerint
- Kiegészítettük egy bevezetővel, ahol ismertettük saját TQM rendszerünket
- Önértékelést feleslegesnek tartjuk 1-2 évente, ha jól működik a saját rendszer, elég 5 évente, a megújításnál

# Tartalomjegyzék

BEVEZETŐ.....	2
1. KRITÉRIUM: VEZETÉS.....	4
2. KRITÉRIUM: STRATÉGIA.....	15
2.1 Hosszú távú tervezés.....	15
2.2 Közép- és rövid távú tervezés.....	15
2.3 Innovációs kultúra.....	17
3. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSÁK.....	17
4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS, PARTNEREK, ERŐFORRÁSOK.....	23
4.1 Használókkal való együttműködés.....	24
4.2 Szakmai együttműködés.....	25
4.3 Marketingkommunikációk.....	30
4.4 IKT eszközök.....	30
4.5 Beruházások, olvasói terek, fenntarthatóság.....	31
5. KRITÉRIUM: FOLYAMATOK.....	34
6. KRITÉRIUM: ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK.....	37
6.1 A könyvtárhasználók véleménye.....	37
6.2 Teljesítménymutatók és benchmarking mutatók.....	43
6.2.1 Olvasók.....	43
6.2.2 Állomány.....	49
7. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSÁKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK.....	54
7.1 Önértékelés és motiváció.....	54
7.2 A vezetőség értékelése.....	57
7.3 Munkatársak önértékelése és a munkahelyi körülmények.....	62
7.4 Munkatársakkal kapcsolatos teljesítménymutatók.....	62
8. KRITÉRIUM: TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK.....	64
9. KRITÉRIUM: KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK.....	68
10. ÖNÉRTÉKELÉS ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYVONALAK 2019–2022.....	78

## Nehézségek

- Az adottság és eredménykritériumok eldöntése, szétválasztása, sok ismétlés adódott a pályázatban. Célszerűbb lett volna ezek egymás mellett szerepeltetése: ilyen adottságunk van, ilyen eredményekkel az adott területen. De az adottság sem pontos, hiszen teszünk érte, nincs az csak úgy magától.
- 6. és 9. kritériumban sok ismétlés akadt, hiszen ügyfélközpontú eredmény és kulcsfontosságú eredmény néha egyezhet

# Nehézségek

- Terjedelmi korlát betartása
- Megoldás:
- Ábrák, táblázatok, grafikonok, infografikák beillesztése
- Hátrány: sokkal időigényesebb munka, kivéve ha már van
- Évek óta szerves része a munkánknak
- Infografika készítése: képzett embert igényel. Képszerkesztő, grafikai program ismerete, statisztikai érzék, elemző képesség

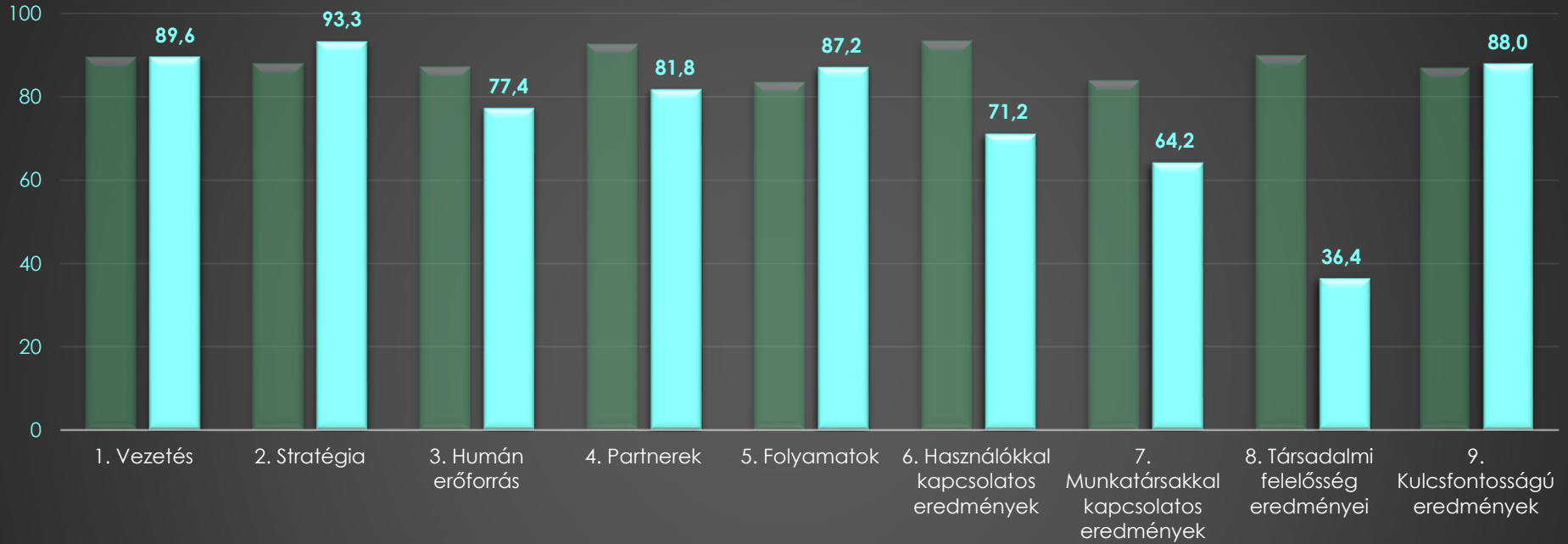
## Önértékelési táblázat kitöltése

- Kifejezett cél volt, hogy úgy töltsék ki a MIT tagok, hogy előtte nem beszéljük át, így vizsgáztattuk a saját minőségirányítási rendszerünket
- Az eredmény kifejezetten kedvező volt, a kollégák tájékozottak voltak, a részeredményekben nem volt nagy szórás
- Volt néhány nehezen értelmezhető kérdés
- A végeredmény: az adottságkritériumok jobbak, mint az eredmények – ennek értelmezési oka is van, hiszen sok adottságkritérium a mi értelmezésünk szerint már hosszú munka eredménye. Pl. kompetenciamérés adottság, de személyes teljesítményméréssel kapcsolatos mutató eredmény.



# A GVKIK önértékelési eredménye kritériumok szerint

%



■ 2014

■ 2019

# Intézkedési terv

- A leghasznosabb része a pályázatnak
- Rövidtávú, konkrét célok megfogalmazása az önértékelés alapján
- 2 év után ezt érdemes ellenőrizni, mennyit sikerült megvalósítani, ha kell átütemezni

# Hogyan kezdj bele?

- Bár évközben a részmunkákat folyamatosan végezzük, megosztva, a pályázatot **csak egy ember tudja összeállítani**, aki teljes mértékben átlátja a minőségirányítási rendszert. Amíg nincs meg az a képzett ember, aki ezt átlátja, érti, addig ne írd pályázatot.
- **Hogyan kezdj bele a 0-ról?**
- Képezd ki a MIT vezetőt!
- Keresd meg a MIT tagokat és osszátok fel a munkát!
- Képezd tovább a MIT tagokat!
- Építsd fel a minőségirányítási rendszeredet! (Akár a KMÉR, akár a TQM alapján, a lényeg, hogy egyszerű legyen).
- Határozd meg az éves munkát, és kezdj bele.
- Ha sokáig csinálod, akkor a cím benyújtása rutinmunka lesz, csak egy feladat a többi között.

Köszönöm a figyelmet!

