



## A DEENK könyvtári önértékelése

---

## A DEENK könyvtári önértékelése 2018

A dokumentum kódja	2.9.12.
Verziószám	1.verzió
Állománynév	DEENK_MKC_Palyazat_szakmai_beszamolo.pdf
Oldalszám	73. oldal
Készítette	MIT és az értékelő csoport
Jóváhagyta	MIT
A jóváhagyás dátuma	2018.06.12.
A hatálybalépés dátuma	2018.06.12.

### A módosítások listája

Verzió	Állománynév	Oldalszám	Módosította	Jóváhagyta	A jóváhagyás dátuma	A hatálybalépés dátuma



*[Signature]*  
főigazgató, a MIT elnöke

*[Signature]*  
minőségirányításért  
felelős koordinátor

## Tartalomjegyzék

A pályázat célja .....	4
A szakmai tevékenység előzményeiről és az értékelő folyamatról .....	6
SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉS 2018-BAN .....	9
1. kritérium – Vezetés.....	10
1.1. alkritérium .....	10
1.2. alkritérium .....	12
1.3. alkritérium .....	14
1.4. alkritérium .....	16
2. kritérium – Stratégia.....	18
2.1. alkritérium .....	18
2.2. alkritérium .....	20
2.3. alkritérium .....	22
2.4. alkritérium .....	24
3. kritérium – Munkatársak.....	26
3.1. alkritérium .....	26
3.2. alkritérium .....	28
3.3. alkritérium .....	30
4. kritérium – Együttműködés, partnerek, erőforrások .....	32
4.1. alkritérium .....	32
4.2. alkritérium .....	34
4.3. alkritérium .....	36
4.4. alkritérium .....	38
4.5. alkritérium .....	40
4.6. alkritérium .....	42
5. kritérium – Folyamatok.....	44
5.1. alkritérium .....	44
5.2. alkritérium .....	46
5.3. alkritérium .....	48
6. kritérium – Ügyfélközpontú eredmények.....	50

6.1. alkritérium .....	50
6.2. alkritérium .....	52
7. kritérium – Munkatársakkal kapcsolatos eredmények .....	54
7.1. alkritérium .....	54
7.2. alkritérium .....	56
8. kritérium – A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények .....	58
8.1. alkritérium .....	58
8.2. alkritérium .....	60
9. kritérium – Kulcsfontosságú eredmények.....	62
9.1. alkritérium .....	62
9.2. alkritérium .....	64
A PDCA-működés bizonyítékai .....	66
Az értékelés összegzése .....	71

## A pályázat célja

„A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár az egyetemi és nemzeti tudásvagyon őrzője és kezelője.

Korszerű szolgáltatásainkkal, értékes gyűjteményeinkkel, tereinkkel, közösségi kezdeményezéseinkkel, tudatosan épített szervezeti kultúránkkal a Debreceni Egyetem alapvető fontosságú és élenjáró központi szolgáltató intézménye vagyunk.

Feladatunk az egyetem küldetésnyilatkozatában megfogalmazott általános egyetemi célok, a mindenkori kutatási, oktatási és tanulási folyamatok, továbbá az egyetem harmadik missziójaként definiált tevékenységek – társadalmi szerepvállalás, innováció, folyamatos tanulás – támogatása. Gondoskodunk az egyetem tudományos eredményeinek rendszerezett összegyűjtéséről és láthatóságáról, hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt.

Nemzeti gyűjtőkörű nyilvános könyvtárként kiemelkedő szerepet vállalunk a nemzeti kulturális örökség védelmében, megőrzésében, elérhetőségének biztosításában.” (DEENK Stratégia 2016-2020)

Mi egy százéves könyvtár küldetése a 21. század elején? Szolgáltatások, terek, gyűjtemények, oktatástámogatás, kutatástámogatás, nemzeti kulturális értékeink megőrzése és közvetítése: a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár évszázados történetét áttekintve a lényeg változatlan. A környezet, a technológia, a társadalom és maga a szervezet változásai azonban szinte évről évre újraírnyalják a fenti mondatokat.

A környezeti turbulencia ellenére alapvető elvárás a könyvtárakkal szemben a rendszerszintű szolgáltatások biztosítása minden felhasználói csoport, minden korosztály számára. A hagyományos jelzővel ellátott szolgáltatások fenntartása ugyanolyan követelmény, mint a publikációs tanácsadás, az elektronikus források tér- és időbeli korlátok nélküli biztosítása vagy a digitális írástudás fejlesztését célzó kurzusok. A könyvtári terület ugyanakkor továbbra sem tartozik a leglátványosabban finanszírozottak közé, sőt: a határok elmosódásával egyre nehezebben definiálhatók a költségvetési keretek.

A DEENK vezetése a 2001. évi integráció után nagyon hamar felismerte, hogy a folyamatos átalakulást és a szolgáltatások rétegződését a megszabott költségvetési feltételek között csakis a hatékonyság növelésével lehetséges megfelelő színvonalon biztosítani, ezért az országban az elsők között kezdtünk el foglalkozni a könyvtári minőségbiztosítás rendszerének bevezetésével. A teljes körű minőségirányítás szemlélete hamar áthatotta könyvtárunk működésének különböző szegmenseit, melynek következtében ma már évtizedes tapasztalattal rendelkezünk ezen a területen.

A kitartó munkát 2011-ben - az országban elsőként - Minősített Könyvtár cím, majd 2017-ben Könyvtári Minőségi Díj adományozásával ismerte el a szakmai irányítás.

Egy cím, egy díj elnyerése önmagában nem lehet cél. Az elismerés megtiszteltetés, motiváció és felelősség. A Minőségi Díj elismerése annak, hogy a hagyományokat tisztelve, de a mai kor igényeinek megfelelően működik az intézmény könyvtára, követve a szakma és a Debreceni Egyetem által kijelölt utat, amelynek mérföldkövei a tradíció és az innováció. A díj motiváció a DEENK közössége számára további ambiciózus célok kitűzése és elérése érdekében. Megtiszteltetés példaként szolgálni a hazai könyvtárak számára, ugyanakkor óriási felelősség is, hiszen a kiépített rendszer fenntartása, folyamatos működtetése és fejlesztése szakmai partnereink számára irányadóvá vált.

A minőségirányítási munka és eredményei revitalizálják mind belső, mind külső kapcsolatrendszerünket és kommunikációnkat. A minőségi elvek, folyamatmenedzsment és PDCA-szemlélet az együttműködés közös szabályrendszerévé vált a könyvtár dolgozói, vezetősége, teljes szervezete számára.

A Minőségirányítási Tanács (MIT) szerkezete állandósult, és ráépült a könyvtár működésére: megtanultuk és szabályoztuk a primer kutatások rendszerét, a belső kommunikációs eszköztárat, a működésfejlesztést, a folyamatmenedzsmentet, az innovációt, és ebbe a keretbe helyezzük valamennyi új szolgáltatásunkat, valamennyi változást a szervezet bármely szintjén.

Vezetőként azt gondolom, nincs felemelőbb érzés, mint azt látni, ahogyan a szervezet magával ragadja a környezetét: számos kérdésre kész a válasz, a megoldás, a felelős a rendszerben; és készek vagyunk tanulni, alkalmazkodni, megoldást keresni, együttműködni. Gördülékenyebbé vált a kooperáció az egyetem adminisztratív és gazdasági egységeivel. Megszaporodtak a megkeresések a szakmai partnerek részéről: konkrét vagy átfogó kérdésekben rendszeres a konzultáció, benchmarking, együtt gondolkodás a felsőoktatási, szak- és közkönyvtárakkal. A partnerség ilyen értelmezésében vált stratégiánk egyik alappillérévé a 2016-2020 időszakban.

Ugyanakkor fontosnak érezzük a megmérettetést a megújult szempontrendszer szerint, és szükséges a megerősítés abban is, hogy az irány, az értékek, a gondolkodás megfelelő és példaként állítható a hazai könyvtárak számára az átalakult szakmai irányítás véleménye és a pályázati felülvizsgálat eredménye alapján.

A Debreceni Egyetemi és Nemzeti Könyvtára 1916 óta áll a tudomány, a felsőoktatás és a kultúra szolgálatában. Az alapfogalmak átalakulásával mi magunk is folytonos változásra, változtatásra kényszerülünk. A DEENK Minősített Könyvtár cím pályázata bizonyítékot kíván szolgáltatni arra, ahogyan a minőségirányítás rendszerében a DEENK megtalálta azt a mozgatórugót, amely a kényszerűséget motivációra; a szokatlan, idegen tényezőket beépíthető, befogadható elemekké változtatja.

Theodore Roethke úgy fogalmazott: „minden hegyen átvezet egy ösvény, még ha nem is látjuk a völgyből”. Magyarország egyik legnagyobb, széles szolgáltatási spektrummal és felhasználói közösséggel rendelkező könyvtára a TQM alapú minőségirányítás szerint szervezi és tervezi működését. Ez a rendszer biztosítja számunkra az ösvényt - azt az utat, amely a mi hagyományosnak tekintett szervezetünket átvezeti a felhő alapú, radikálisan elektronikus univerzumba.



  
Karácsony Gyöngyi  
főigazgató

## A szakmai tevékenység előzményeiről és az értékelő folyamatról

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK) a 2001. évi integráció után fokozatosan a teljes körű minőségirányítás szemlélete alapján szervezte könyvtári szolgáltatásait, irányította működését.

A Nemzeti Erőforrás Minisztérium 2011-ben Minősített Könyvtár címet adományozott a DEENK-nek. A cím elnyerése érdekében a szervezet 2010-ben - az országban az elsők között - KKÉK alapú szervezeti önértékelést készített.

Az elmúlt években olyan jelentős változások zajlottak a könyvtár életében, amelyek időszerűvé tették a minőségirányítási rendszer felülvizsgálatát és megújítását (főigazgató-váltás, újra definiált szervezeti keretek, új szervezeti működés, új vezetők megbízása). Ennek keretében – 2015 kora őszétől 2016 nyaráig egy alapos, átfogó, a munkatársak széles körű bevonásán alapuló minőségfejlesztési projektmunka keretében a DEENK előkészített és lebonyolított egy KKÉK alapú szervezeti önértékelést. Továbbfejlesztette és tesztelte új szolgáltatásait, mérte és értékelte a felhasználói elégedettséget, valamint a munkatársak elégedettségét a megváltozott szervezeti és működési keretek között.

A **2016-ban elvégzett szervezeti önértékelés** a szervezeti átalakulás után egyfajta tükröt tartott elénk, amiben a működésünk valamennyi területét nagyító alatt átvizsgálta, másrészt pedig kitűnően alkalmas volt arra, hogy a minőségfejlesztési projekt eredményeinek összegzését, a további beavatkozási igényeket, lehetőségeket megmutassa a vezetőségnek és az egész szervezetnek.

A könyvtár vezetése úgy határozott, hogy 2016-ban megpályázza könyvtárunk a legrangosabb könyvtári elismerést, a Könyvtári Minőségi Díjat.

Az elkészített Könyvtári Minőségi Díj pályázatban a DEENK három innovatív szolgáltatását, az iDEa Tudósteret, a Debreceni Egyetemi Kiadó elektronikus jegyzeteit és a tudományos folyóiratok online megjelenését biztosító rendszert, a Métiszt mutatta be.

A benyújtott dokumentáció, a helyszíni szakértői vizsgálat alapján, valamint az Emberi Erőforrások Minisztériumának döntése értelmében 2017-ben a legrangosabb szakmai elismerést, a Könyvtári Minőségi Díjat – egyetemi könyvtárak közül elsőként – a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára kapta meg.

A Minősített Könyvtár cím viselésére 2016. december 31-ig volt jogosult könyvtárunk.

2017 kiemelt feladata volt, hogy a DEENK-ben folyó minőségirányítási munkát megfelelően bizonyítsuk egy újabb szervezeti önértékeléssel és a pályázati anyag összeállításával, a felhívásban előírt kötelező, ill. ajánlott dokumentumok rendszerezésével, és ezzel ismét megfeleljünk a Minősített Könyvtár cím pályázat feltételeinek.

2016-ban a DEENK minőségirányítási rendszerének átvilágítása során elvégzett szervezeti önértékelés teljes körű és átfogó volt, minden lépésében megfelelt a Minősített Könyvtár cím pályázat előírásainak. A folyamatot intézkedési dokumentáció zárta le, melyben az értékelők javaslataira építve elkészült a MIT éves munkaterve, valamint a könyvtár stratégiai tervéhez illeszkedő éves cselekvési tervek is. Ilyen előzmények alapján a Minőségirányítási Tanács azt a döntést hozta, hogy a **2017-es szervezeti önértékelésünk** az előző évben lebonyolított folyamatra épüljön, és annak felülvizsgálata legyen.

A felülvizsgálat azt jelentette, hogy azokat a 2016-os megállapításokat és fejlesztési javaslatokat, amiket az értékelők 2017-ben is időszerűnek ítélték meg, az önértékelésben benne hagytuk, és az újonnan beépített megállapításokat szövegformázással kiemeltük, így a változások azonnal szembeötlőek lettek.

Összegyűjtöttük azokat a megállapításokat, amelyekkel kapcsolatosan intézkedések történtek, ezeket külön fejezetben mutattuk be. Mindezekkel a szerkezeti módosításokkal a szervezeti önértékelésünkben az intézkedések utáni változásokat, fejlődéseket és az eltelt időszakban meghozott javító lépéseket szeretnénk volna bemutatni, valamint a könyvtárban a PDCA működést kívántuk szemléltetni.

2017. július végén azonban az EMMI Kulturális Államtitkárság Közgyűjteményi Főosztálya visszavonta a pályázat kiírását, így nem volt mód az elkészült pályázati dokumentációnk benyújtására.

A Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló 33/2017 (XII. 12.) EMMI-rendelet, valamint a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) módszertani útmutató olyan újszerű szempontrendszert és útbaigazítást adott, aminek tükrében a szervezet ismét (immár harmadjára) szervezeti önértékeléssel vizsgálta meg működését.

## **A 2018-as szervezeti önértékelés folyamata**

2016-ban a minőségfejlesztési projekt munka zárása után - az önértékelés megkezdése előtt - értékelő kollégákat választottunk ki, kértünk fel, és egy rövid képzésen felkészítettük őket a szervezeti önértékelésre. Az értékelők kis csapata három éve változatlan. Az értékelők személyén azért sem változtattunk, mert úgy gondoltuk, hogy egyrészt jelentősen egyszerűsödik és hatékonyabb lesz az értékelés folyamata (hiszen ők megismerték, és folyamatosan figyelemmel kísérték az eddigi minőségügyi dokumentációt, valamint az értékelés módszertanát, technikáját is biztonsággal alkalmazzák), másrészt ezáltal a három év eredményének összehasonlításával az értékelési munka folyamatosságát, összehasonlítását is biztosítani tudtuk.

A 2018-as értékelők csapata ismét a következő kollégákból állt:

- Gál Viktória
- Kányási Erika
- Korpásné Szűcs Melinda
- Kovácsné Szabó Ágnes
- Láda Tünde
- Legeza Boglárka
- Molnár Georgina
- Seresné Könyves Tóth Zsuzsa

Az értékelők munkáját Balácsi Dorina és Szulyákné Kovács Marianna írnokként, Kocsi Hajnalka Anna moderátorként segítette a konszenzuskeresés fázisában.

2018-as szervezeti önértékelésünk szakaszai

1. A munka megkezdése előtt egy részletes ütemezés készült, amely összefoglalta a pályázati anyag elkészítésének feladatait, felelőseit, a közreműködőket, valamint a határidőket.
2. Az értékelők ismételt felkérése következett, és a KMÉR útmutató megosztásra került.

3. Ezt követte az értékeléshez szükséges kritériumdokumentumok összekészítése és rendezése az átdolgozott szempontrendszer szerint.
4. Az egyéni értékeléshez a pályázati anyag tervezetét a megújult szempontrendszernek megfelelően készítettük elő az értékelők részére. További kiosztásra kerültek az üres értékelőlapok: az értékelő megállapítások rögzítésére, valamint egy összefoglaló szöveges bizonyítékleltár minden alkritériumhoz.
5. Ezzel párhuzamosan a szervezeti értékeléshez szükséges dokumentumokat elektronikus formában is, egységesen bocsátottuk az értékelők rendelkezésére. Közös elektronikus tárhelyünkön az előző értékelésekhez hasonlóan létrehoztunk egy strukturált gyűjteményt az értékeléshez szükséges releváns dokumentáció számára. A dokumentumtár a KMÉR szerinti csoportosításban, a kritériumdokumentumok elérhetőségével és alkritériumok szerinti bontásban került kialakításra és rendszerezésre. A dokumentációt az értékelők részére 2018. április 26-án adtuk át, és kezdetét vette a 2018-as szervezeti önértékelésünk egyéni értékelés szakasza.
6. Az értékelők minden egyes alkritériumnál lépésről lépésre megvizsgálták, változott-e az eltelt időszakban valami, történt-e fejlődés. Született-e rá intézkedés és dokumentáció, javult-e a helyzet, orvosoltuk-e a problémát, vagy esetleg további intézkedésekre van szükség.
7. Az értékelők az egyéni értékelőlapokon rögzítették az új szempontok szerinti azon megállapításokat, fejlesztési javaslatokat, amiket időszerűnek és érvényesnek gondoltak. Továbbá megjelölték azokat a megállapításokat, amelyek már nem időszerűek, a probléma megoldódott, intézkedés született a javaslatra. (Ezekből a megállapításokból állítottuk össze a PDCA-működés bizonyítékai című fejezet 2017-ről 2018-ra a szervezet fejlődését szemléltető észrevételeket.)
8. A szervezeti önértékelés konszenzuseresését 2018. május 29-30-án tartottuk, ezen az értékelő kollégák felmérték és értékelték az adottságokat és eredményeket, majd pontozták a könyvtárban zajló szakmai tevékenységet. A konszenzuseresés alatt együtt, közösen formáltuk és fogalmazzuk a 2018-as önértékelés és szakmai tevékenység bemutatásának dokumentumát.

## **SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉS 2018-BAN**

## 1.kritérium – Vezetés

### 1.1. alkritérium – Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küldetésnyilatkozat</li> <li>• Jövőkép</li> <li>• SZMSZ</li> <li>• Könyvtárhasználati szabályzat</li> <li>• Könyvtárismertető</li> <li>• Értékrend</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 20,83</b></p>
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A vezetés mindent megtett a stratégia kialakítása és felülvizsgálata érdekében. A stratégia megalkotása és a küldetésnyilatkozat, valamint a jövőkép megfogalmazása az érintettek bevonásával, az előző alapokra építve, tervezetten történt, a megfelelő módszertant alkalmazva. A választott irányvonal (stratégia és küldetés) útmutató, inspiráló, világos, jól dokumentált, kommunikálásra került és társadalmasítása folyamatos. A vezető személyes jelenléte mindig garancia volt az ügy fontosságára. A kommunikációs csatornák fejlődése, az irányvonalak kijelölése dokumentált. A fogyatékossgal élők és az egyetemi polgárok számára a könyvtárhasználat ingyenesen biztosított, ezzel az információhoz jutás esélyegyenlősége megvalósul. A DEENK értékrendjét minőségcélokká fogalmaztuk, amit a könyvtár honlapján és Minőségirányítási Kézikönyvében is közzétettünk. A kiírások és a tájékoztatás kétnyelvű.

**Fejlesztendő területek:** A kölcsönös tisztelet és bizalom erősítése a különböző munkaterületek dolgozói között horizontális és vertikális szinten. A dolgozók motiválása a kommunikációs csatornák használatára. Változásmenedzsment.

**Indoklás:** A PDCA szerint működünk, felülvizsgáltuk a kötelező dokumentumokat. A fenntartó küldetéséhez és a külső-belső partnerek elvárásaihoz alkalmazkodó, friss elemzések vannak, módosított a stratégiai terv. A kommunikációs rendszer kiteljesedett. A munkatársakat szélesebb körben bevontuk a feladatok elvégzésébe. Előrelépés figyelhető meg az időben történő tájékoztatás megvalósulásában.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Rendszeres tájékoztatás a szervezeti lépésekről. Közös megoldáskeresés a felmerülő problémákra. A minőségirányítás eszközeinek használata a gyakorlatban. Férfi mosdó biztosítása a BTEK-ben. A vakok számára a felolvasó program frissítése.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtár küldetésének és jövőképeinek megfogalmazása az érdekelt felek (fenntartó, igazgató stb.), valamint a munkatársak bevonásával.	A stratégiai terv elkészítésében a munkatársak is közreműködtek. Számos elvégzett elemzés szolgált ennek alapjául.	Minőségirányításhoz kapcsolódó munkacsoportok, Szakmai kávéház, Szabadpolc, különböző kommunikációs csatornák, vezetői jelenlét a fórumokon
b)	Értékrend megalkotása a könyvtár küldetésével és jövőképeivel összhangban, a közszféra általános értékrendjének tiszteletben tartásával.	A megfogalmazott értékek és célok iránymutatóak. A DEENK értékrendjét minőségcélokká fogalmaztuk.	Értékrend, minőségcélok: a könyvtár honlapján, a Minőségirányítási Kézikönyvben és a Szabadpolcban.
c)	A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések megjelenítése az alapidokumentumokban (SZMSZ, ügyrend, könyvtárismertető, könyvtárhasználati szabályzat).	A hosszú és középtávú célok ismertek, melyek mind a fenntartó küldetéséhez, mind a felhasználói csoportok változó igényeihez alkalmazkodnak és az alapidokumentumokban is megjelenítettek.	SZMSZ, felmérések, elemzések, SWOT-, PGTTJ-, Porter-elemzés, felülvizsgált portfólió-analízis, Könyvtárismertető a Dokumentumtárban.
d)	A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt fél számára történő kommunikációjának biztosítása.	A szükséges információk közzététele különböző kommunikációs csatornákon történik.	MIT-es beszámolók, szakmai megbeszélések, levelezőlisták, szakmai napok, Luca-nap, Szabadpolc, a Szakmai kávéház online közvetítése, visszatekinthetősége és online jelentkezés. Online megbeszélések lehetősége, a Folyamatmenedzsment - csoport kampánya, Stratégiai hasáb
e)	A könyvtárhasználati szabályzatban az ügyfélközpontúság, a sokszínűség, a tolerancia, a hátrányos helyzetűek megkülönböztetett támogatása, a nemek közötti egyenlőség, a tisztességes bánásmód, biztonságos munkakörnyezet, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség deklarálása.	A Könyvtárhasználati Szabályzatban szerepel a beiratkozási díj elengedése az egyetemi polgároknak és a fogyatékkal élők számára.	Könyvtárhasználati Szabályzat, Szolgáltatások otthoni elérése, JAWS felolvasó program
f)	A könyvtár honlapján elérhetőek legyenek a könyvtári alapidokumentumok (alapító okirat, SZMSZ, könyvtárhasználati szabályzat, küldetésnyilatkozat).	A könyvtár honlapján a Dokumentumtárban valamennyi dokumentáció elérhető.	Dokumentumtár
g)	A küldetés, a jövőkép és az értékek rendszeres felülvizsgálata a külső környezetben bekövetkező változások követése érdekében.	A stratégiai terv felülvizsgálata is megtörtént.	Felülvizsgált stratégiai terv
h)	Olyan vezetési rendszer kialakítása, amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a könyvtár különböző értékeinek összeütközéséből fakadó etikai dilemmák kezelésében.	A kölcsönös bizalom és tisztelet a jelentős szervezeti változások után kezd újra helyreállni, de még vannak feladataink horizontális és vertikális szinten.	Ötletláda folyamata, síkfőkúti továbbképzés
i)	A kölcsönös bizalom, a lojalitás és a tisztelet erősítése a munkatársak és a vezető között (pl. a küldetés, a jövőkép és az értékek állandóságának figyelemmel kíséréseivel, valamint a jó vezetésre vonatkozó normák átértékelésével és új normák megfogalmazásával).	A kölcsönös bizalom és tisztelet a jelentős szervezeti változások után kezd újra helyreállni, de még vannak feladataink horizontális és vertikális szinten.	Ötletláda folyamata, síkfőkúti továbbképzés
	Egyéb megállapítás.	A DEENK kommunikációs terve követi az egyetem Tájékoztatási rendjét.	A DEENK kommunikációs terve, DEENK Facebook-csoport, a stratégiai hasábok, a 2016-os veszprémi vándorgyűlésen az EMMI képviselője hivatkozott a stratégiánkra. A vándorgyűlésen a főigazgató asszony bemutatta a DEENK stratégiai tervét, TMT- és Egyetemi Élet-cikkek jelentek meg a stratégiáról.

## 1.kritérium – Vezetés

### 1.2. alkritérium – A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT elemzés</li> <li>• Stratégiai terv</li> <li>• Munkaköri leírások</li> <li>• Szervezeti felépítés ábrája</li> <li>• Belső és külső kommunikációs terv</li> <li>• Munkatervek, éves beszámoló</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 20,07</b></p>
-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A minőségirányítási munka sok kolléga bevonásával történik, a minőségirányítási munkacsoportoknak jól behatárolt feladataik vannak. A munkacsoportmódszer hatékonyan működik beszámolókkal, határidőkkel. A könyvtár működési rendje aktualizált. Az ellenőrzési rendszer kidolgozása külső szakértő segítségével folyamatban van. A vezetőség támogatja a munkatársak szakirányú továbbképzését. Folyamatossá vált az ellenőrzés, beszámoltatások és az egyéni teljesítmény értékelése.

**Fejlesztendő területek:** Legyenek egyértelmű kompetenciahatárok – különös tekintettel a vezetés stratégiai szintjére. Fejlesztendő az ellenőrzési, mérési, értékelési szempontok kijelölése. A beszámoltatás gyakorlati alkalmazása az organogram minden szintjén. Az ellenőrzési rendszer szabályozása, az ellenőrzési pontok beépítése. Egyértelmű célok megfogalmazása. A munkaköri leírások frissítése, átalakítása úgy, hogy a hatáskörök mellett a döntési jogosultságokat pontosabban meghatározzák. A delegálás, mint motiváló irányítási eszköz hatékonyabb, szélesebb körű alkalmazása. Az irányítás felső szintje felé haladva az irányítást végzők kompetenciahatárainak meghatározása.

**Indoklás:** A minőségirányítás területén felülvizsgált, jól működő munkát lehet felmutatni. Bizonyos esetekben a végrehajtó személyhez nem mindig jut el a feladat minden szükséges információval. A mérési és ellenőrzési szempontok nem pontosak a feladat kiadásakor. A vezetői tréningek bizonyítékul szolgálnak a vezetői kompetenciák fejlesztésére. A vezetőség nagyobb mértékben vesz részt a minőségirányítási munkában.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A vezetők egyéni kompetenciájának további fejlesztése. A hatáskörök tisztázása a vezetés valamennyi szintjén. Nyíltan, egyértelműen és pontosan megfogalmazott elvárások a szervezet minden szintjén. Az értékelés további finomítása, az értékek közérthetőbbé tétele.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása (szintek, funkciók, felelőségek és kompetenciák, továbbá a folyamatok és partnerkapcsolatok menedzselési rendszerének kialakítása a szervezet stratégiájával és terveivel, valamint az érdekelt elvárásaival összhangban.	A DEENK Működési Rendje felülvizsgálatra, frissítésre került.	DEENK Működési Rendje, vezetői utasítások, csoportvezetők kijelölése
b)	A könyvtárban dolgozó munkatársak munkaköri leírása összhangban van a könyvtár stratégiájával és terveivel, valamint a partneri elvárásokkal.	A munkaköri leírások frissítése folyamatos feladat.	A Főigazgatói Hivatalban a munkaköri leírások iktatva megtalálhatóak.
c)	A könyvtár szervezeti működésében a szükséges változások azonosításra és rangsorolásra kerüljenek.	A DEENK Működési Rendje felülvizsgálatra került. A dolgozók folyamatos visszajelzést várnak a napi munkájukkal kapcsolatban. A vezetőség az egyes osztályokon belül új csoportvezetőket és osztályvezető-helyetteseket jelölt ki.	DEENK Működési Rendje, vezetői utasítások Folyamatmenedzsment-csoport kampánya során gyűjtött visszajelzések, csoportvezetők, osztályvezető-helyettes kijelölése
d)	Az eredmény és a társadalmi hatás tekintetében mérhető, a szervezet valamennyi szintje és területe számára érvényes célok kidolgozása, valamint az érdekelt felek különböző elvárásai és szükségletei közötti egyensúly megteremtése, összhangban az állampolgárok differenciált szükségleteivel (pl. nemi egyenjogúság és társadalmi sokszínűség).	A stratégiai célok mentén elkészített éves cselekvési tervek kidolgozásra kerültek célértékekkel, indikátorokkal.	Éves cselekvési terv, Statisztikák, beszámolók
e)	Vezetői információs rendszer kialakítása, amely tartalmazza a kockázatkezelésből, a belső ellenőrzésekből, valamint a szervezet stratégiai és operatív céljainak folyamatos figyelemmel kíséréséből (pl. Balanced Scorecard) származó információkat.	A folyamatos fejlesztést a működésbe integrált PDCA-ciklus biztosítja. A dolgozók minőség iránti teljes elkötelezettségének erősítése jellemző.	használói elégedettségmérések, széles körű elemzések, SWOT-, Porter-, teljesítményértékelés, ösztönzés, motiváció. A Folyamatmenedzsment-csoport kampánya, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben
f)	A TQM alapelvei és a PDCA ciklus a vezetői tevékenység során a gyakorlatban is érvényesüljenek.	A dolgozók minőség iránti teljes elkötelezettségének erősítése jellemző. A Minőségirányítási Tanács munkáját részben külső szakértő és belső minőségbiztosításért és -irányításért felelős koordinátor irányítja, munkáját az adott évre elkészített Minőségfejlesztési munkaterv szerint ütemezi. Az állandó munkacsoportokat és eseti bizottságokat magába foglaló Minőségirányítási Tanács működik. Minőségirányítási szakmai munkacsoportok működnek jól körülhatárolható feladatkörrel.	használói elégedettségmérések, széles körű elemzések, SWOT-, Porter-, teljesítményértékelés, ösztönzés, motiváció. A Folyamatmenedzsment-csoport kampánya, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt években. MIT ügyrendje, Minőségirányítási kézikönyv, Minőségfejlesztési munkaterv 2018
g)	Megfelelő feltételek kialakítása a folyamat- és projektmenedzsment, valamint a csoportmunka számára.	Szakmai munkacsoportok és bizottságok működnek a MIT ügyrendjének megfelelően. Rendszeres a szakmai napokon a csoportmunka módszereinek gyakorlati alkalmazása.	MIT ügyrendje, a tájékoztatás javulása (office@ és uzemeltetes@ levelezőlisták), szakmai napok, feedback
h)	A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása a munkatársak és más érdekelt felek részére.	Különböző belső és külső kommunikációs csatornákat működtetünk. A tájékoztatás javulása figyelhető meg.	Facebook-csoport, Szakmai kávéház, Szabadpolc, Média megjelenések, Twitter, office@, uzemeltetes@ és egyéb levelezőlisták
i)	A hatékony belső és a külső kommunikáció feltételeinek megteremtése.	Különböző belső és külső kommunikációs csatornák működtetése jellemző. A tájékoztatás javulása figyelhető meg.	Facebook-csoport, Szakmai kávéház, Szabadpolc, Média megjelenések, Twitter, office@, uzemeltetes@ és egyéb levelezőlisták

## 1.kritérium – Vezetés

### 1.3. alkritérium – A vezetői támogatás és példamutatás

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkatársi értékelések eredményei</li> <li>• A szervezeti kultúra felmérésének eredményei</li> </ul>	<b>Pontszám: 20,14</b>
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A vezetők a kezdeményezéseket nyitottan, rugalmasan, támogatóan fogadják. Lehetőség szerint tiszteletben tartják az egyéni igényeket és személyes körülményeket. A teljesítményértékelés részét képezik az egyéni értékelő beszélgetések, amelyek későbbi visszacsatolásra is alkalmasak. A vezetők több tréningen is részt vettek. A vezetőség intézkedéseket tesz a csapatszellem kialakítása és erősítése érdekében.

**Fejlesztendő területek:** A motiváció, kedvezmények szervezeten belüli finomítása, rendszerszintű kidolgozása a gyakorlatban is. Mutasson a vezetés jó példát a csapatmunka terén. Kölcsönös bizalom építése a dolgozók és a vezetők között.

**Indoklás:** A stratégiai célok megvalósításához részben a vezetők, részben pedig a vezetők és a munkatársak összehangolt együttműködése elengedhetetlen. Szükséges a teljesítményértékelés és az ösztönzőrendszer további átgondolása. A kölcsönös bizalom további erősítésre szorul. Jól kialakult csoportmunkát tudunk felmutatni. A munkacsoportok szervezése folyamatos. A vezetőség törekszik a munkatársak ösztönzésére, motiválására, jutalmazására.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A hatáskörök pontos körülírása, tisztázása és ellenőrzése. A kedvezmények osztályonkénti egységesítése és nyílt kommunikációja az egész szervezetben.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	Személyes vezetői példamutatás, amely összhangban áll a lefektetett szervezeti célokkal és értékekkel.	A stratégiai célok megvalósításához a vezetők összehangolt együttműködése elengedhetetlen. Fontos a tréningeken szerzett tapasztalatok átültetése a gyakorlatba is. A megfogalmazott értékek és célok iránymutatóak.	A vezetői kompetenciák fejlesztése, konfliktuskezelő-, tárgyalástechnikai tréningek a vezetők részére. Értékek a honlapon. Marketing tréning
b)	A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet kultúrájának fejlesztése a diszkrimináció bármely formáját megelőző eszközök alkalmazásával.	A kölcsönös bizalom építése a dolgozók és a vezetők között, valamint bizalmas és körültekintő adatkezelés továbbra is lényeges feladat.	DEENK Stratégiai terv 2016-2020, a dolgozói elégedettségmérés, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben, az ötletládába érkező panaszok
c)	A munkatársak rendszeres tájékoztatása, visszajelzés a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről (pl. a szervezetet érintő változásokról, eseményekről) a könyvtár teljesítményének javítása érdekében.	A munkatársakat tájékoztatják a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdéskörökről, több információra lenne szükség megfelelő időben.	levelezőlisták, a rendszeresen megjelenő, színvonalas Szabadpolc, szakmai napok
d)	A munkatársak támogatása feladataik, terveik végrehajtásában és célkitűzéseik elérésében az általános szervezeti célkitűzések erősítése érdekében.	A kollégákat támogatják a feladataik, terveik és célkitűzéseik végrehajtásában, az erre irányuló igényeket felmérték, a felmérés után intézkedések történtek.	kompetenciavizsgálat, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben, tréningek, angol tanfolyam, tréningértékelések, Belső képzési terv 2016–2020, belső álláshirdetések
e)	A munkatársak ösztönzése, bátorítása és felhatalmazása a hatáskörök, a felelősségi körök – beleértve az elszámoltathatóságot is – delegálási feltételeinek megteremtésével.	Az új szervezeti struktúra hatására új munkaköri leírások születtek, melyek folyamatos aktualizálása szükséges.	a szervezeti organogram, a munkaköri leírások
f)	A tanuláson alapuló munkakultúra meghonosodásának elősegítése és a munkatársak bátorítása szaktudásuk fejlesztésére.	A kollégákat támogatják a feladataik, terveik és célkitűzéseik végrehajtásában, az erre irányuló igényeket felmérték, intézkedések történtek az igényfelmérés után.	kompetenciavizsgálat, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben, tréningek, angol tanfolyam, tréningértékelések, Belső képzési terv 2016–2020
g)	A vezetők konstruktív párbeszéd útján kinyilvánítják, hogy szívesen fogadják a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket és javaslatokat.	A kollégákat támogatják a feladataik, terveik és célkitűzéseik végrehajtásában, az erre irányuló igényeket felmérték, intézkedések történtek az igényfelmérés után. Szükség esetén munkaerő átcsoportosítások történnek más osztályokról.	kompetenciavizsgálat, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben, tréningek, angol tanfolyam, tréningértékelések, Belső képzési terv 2016–2020
h)	A könyvtárban működő munkacsoportok és egyének munkájának elismerése és jutalmazása.	A második dolgozói teljesítményértékelés is lezajlott. Az ösztönzőrendszer folyamatos fejlesztés alatt van. A teljesítményértékelés felülvizsgálata az előző éves tapasztalatok alapján történik.	teljesítményértékelés, dolgozói elégedettségmérés kiértékelése, ösztönzőrendszer fejlesztése, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt években, ösztönző elemek táblázat, DUPress kedvezmények kidolgozása, év végi jutalmazás, belső álláshirdetések
i)	A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és figyelembevétele a szervezet irányításánál (pl. egyéni munkarend lehetőségének biztosításával).	A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek figyelembevétele jellemzően megvalósul.	dolgozói elégedettségmérések, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt években

## 1.kritérium – Vezetés

### 1.4. alkritérium – A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partneri elégedettségi vizsgálatok és azok elemzése</li> <li>• Beszámolók, munkatervek</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 24,02</b></p>
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A könyvtár fenntartójával jó kapcsolatot ápol, stratégiája összhangban van az egyetem elvárásaival. A partneri köröket meghatároztuk. Rendszeresen végzünk partneri igényfelméréseket. A partneri adatbázist folyamatosan fejlesztjük. A vezetés médiaszereplése rendszeres. A partnerkapcsolatoknak felelős koordinátora van.

**Fejlesztendő területek:** Munkatársak ösztönzése a szakmai szervezetekben való részvételre. A Karokkal, tanszékekkel és intézetekkel való kapcsolattartás szervezett keretek között történő megvalósítása.

**Indoklás:** Folyamatos a partnerkapcsolatok felülvizsgálata, kiépített visszacsatolási lehetőségekkel (kérdőívek, köszönőlevelek). Jó a kapcsolat a fenntartóval. Tudatosan tervezzük és szervezzük a marketing- és kommunikációs stratégiánkat a külső partnereink irányába.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A kapcsolattartók kompetenciáinak fejlesztése. Megfelelő attitűddel kell közelíteni a partnerek felé. Oktatókkal, kutatókkal, tanszékekkel, az ISZK-val történő kapcsolattartás javítása, a kapcsolattartási rendszer kidolgozása. Megfelelő szakmai kapcsolat fenntartása és további erősítése azokkal az intézményekkel, akikkel közös adatbázist építünk (intézeti, tanszéki könyvtárak, Református Kollégium, DRHE könyvtára).

	<b>Értékelési szempontok</b>	<b>Értékelő megállapítások</b>	<b>Bizonyítékok</b>
a)	A könyvtárnak az „érdekelt felekkel” kialakított kapcsolatainak értékelése, amely magában foglalja azok jelenlegi és jövőbeli elvárásainak feltérképezését.	A fenntartó képviselteti magát a könyvtári rendezvényeken, a kapcsolat erősödött. A Debreceni Egyetem Sajtóirodával szoros az együttműködés. A könyvtár stratégiai terve igazodik a fenntartó küldetéséhez.	szakmai napok, centenáriumi ünnepség, '48-as Teaház az aktualizált DEENK Stratégiai terv 2016-2020, használati elégedettségmérések
b)	A feltérképezés és az elemzés eredményeinek ismertetése a könyvtáron belül, illetve közzététele a könyvtár honlapján, és egyéb tájékoztató felületein.	A médiaszereplések és a szakmai rendezvények erősítik a könyvtár jó hírét, amelyek közzététele a tájékoztató felületeken folyamatos. A rendezvények online közvetítése egyre gyakoribb.	szakmai rendezvények, rendezvények és médiaszereplések gyűjteménye, Egyetemi Élet, első évesek tájékoztatása, DEENK Stratégiai terv 2016-2020
c)	A könyvtár szempontjából lényeges köz- és könyvtárpolitikai feladatok (nemzetközi, nemzeti stratégiák) azonosítása és beépítése a szervezet tevékenységébe, működésébe és célrendszerébe.	Folyamatosan karbantartott a partneradatbázis fenntartása, kollégákat delegálunk különböző hazai és nemzetközi szakmai munkacsoportokba.	partneradatbázis, partneri együttműködés táblázat, konferenciák, vándorgyűlések, Digitális Jólét Program, Európa Kulturális Fővárosa 2023, COAR, HUNOR, OpenAIRE, EKK, MFLSZ, RDA munkacsoport, MATARKA, ODR, MKE szervezetei, MOKSZ, LIBER
d)	A döntéshozók segítése a könyvtárral kapcsolatos közpolitikák, irányok, feladatok meghatározásában.	A könyvtár stratégiai terve igazodik a fenntartó küldetéséhez. A könyvtár a Szenátus munkájában aktívan részt vesz és együttműködő kapcsolat jellemzi a fenntartóval.	az aktualizált DEENK Stratégiai terv 2016-2020, használati elégedettségmérések
e)	Kezdeményező és rendszeres kapcsolat fenntartása a könyvtár működését befolyásoló döntéshozókkal.	A fenntartó képviselteti magát a könyvtári rendezvényeken, a kapcsolat erősödött. A Debreceni Egyetem Sajtóirodával szoros az együttműködés.	szakmai napok, centenáriumi ünnepség, '48-as Teaház
f)	A könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére való törekvés.	Minőségi szolgáltatásokat nyújtunk célcsoportjaink számára a stratégiai akciótervek alapján, értékrendünk mentén.	szakmai rendezvények, vándorgyűlések, konferenciák, cserepartnerek (nemzetközi kapcsolatok), Éves beszámoló 2015, Éves beszámoló 2016, 2017, Szabadpolc és a Szakmai kávéház beszámoló, DEENK Stratégiai terv 2016-2020, együttműködés az egyetemmel
g)	A szolgáltatásokra vonatkozó kommunikációs terv kidolgozása, amelynek középpontjában az érdekelt felek állnak.	Marketing- és kommunikációs stratégiánkat folyamatosan fejlesztjük kommunikációs koordinátor és munkacsoport segítségével.	kommunikációs terv, organogram
	Egyéb megállapítás.	A nemzetközi kapcsolatokat ápolni kell, az országos és helyi szakmai szervezetekkel szorosabb kapcsolattartásra lenne szükség. Az egyesületi tagság elenyésző a munkatársak és a vezetők körében.	szakmai rendezvények, vándorgyűlések, konferenciák, cserepartnerek (nemzetközi kapcsolatok), Éves beszámoló 2015, Éves beszámoló 2016, 2017, Szabadpolc és a Szakmai kávéház beszámoló

## 2. kritérium – Stratégia

### 2.1. alkritérium – Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT elemzés</li> </ul>	<b>Pontszám: 22,25</b>
------------------------------	------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** Rendszeresen mérjük a felhasználók elégedettségét és igényeit. A választott módszertan alapján megkérdeztünk olyan személyeket is, akik nem tagjai a könyvtárnak, ezzel lehetőség nyílt feltárni az ő igényeiket is (pl.: Neptun). Jelentősen bővült a megkérdezett partnerek köre. Munkatársakat delegálunk különböző hazai és nemzetközi szakmai munkacsoportokba, erősítve az információszerzést és a tapasztalatcserét.

**Fejlesztendő területek:** Stratégiai szempontból meghatározó a közvetlen külső partnerek változó igényeinek felmérése. További versenytárs elemzések szükségesek. Kevés a benchmarking tevékenység. Vannak mérések és statisztikák, de a komplex információs rendszer kidolgozása még folyamatban van.

**Indoklás:** Minden előírt és javasolt elemzést folyamatosan elvégez a szervezet. A változások nyomon követése és az adatok begyűjtése biztosított. A folyamatleírások kellően előkészítettek és kidolgozottak, ez a tény a jövőre nézve is garancia a folyamatosságra.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Bővül a folyamatokból kinyerhető indikátorok köre, de ezek célértékének meghatározása is fontos feladat. Célunk további szakmai látogatások szervezése más könyvtárakba, hogy újabb stratégiai szövetségeket szerezzünk. Rendszeres, ütemezett és jól kidolgozott ellenőrzések, mérések szükségesek.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtárhoz kapcsolódó érdekelt felek azonosítása és megismertetése a szervezet tagjaival.	Partneradatbázis létrehozása, karbantartása. Frissen elvégzett partneri és használói elégedettséget mérő felméréseket, elemzéseket készítettünk.	partneri (Prospero, Ebsco, klinikai, intézeti és tanszéki könyvtárak) és használói elégedettségmérés kérdőívei, Mokka-ODR, MKE, Erasmus-ösztöndíjak, Digitális Jólét Program, Európa Kulturális Fővárosa 2023, Ccom statisztika, partneradatbázis
b)	Az érdekelt felekre, azok igényeire, elvárásaira és elégedettségükre vonatkozó információk tudatos és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata.	A könyvtár mikrokozonyezetének vizsgálata friss és aktuális, az eredmény beépült a stratégiai tervbe.	Porter-elemzés, az aktualizált DEENK Stratégiai terv 2016-2020, aktualizált portfólióanalízis (BCG-mátrix)
c)	A könyvtár tevékenysége szempontjából fontos információk tudatos és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata (pl. a célcsoport demográfiai összetétele, helyi és szakterületi rendeletek és azok hatásai, a kulturális intézményrendszer alakulása helyi és országos szinten.)	Részletes elemzés készült a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai és jogi tényezők hatásairól. A könyvtár makrokozonyezetének vizsgálata friss és aktuális. A mérés eredménye beépült a stratégiai tervbe.	felülvizsgált PGTTJ-analízis, az aktualizált DEENK Stratégiai terv 2016-2020
d)	A könyvtár irányításához kapcsolódó információk és a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos adatok tervezett és rendszeres gyűjtése (pl. költséghatékonyság mutatói, teljesítménymutatók).	Éves statisztikák készültek. Éves és negyedéves beszámolókat készítünk. A szolgáltatások költséghatékonyságának friss elemzése megtörtént. Forrástérképünk tartalma: humán erőforrás, infrastruktúra, pénzügyek, szolgáltatások, absztrakt források.	Ccom statisztikái, éves beszámolók infografikája, éves és negyedéves beszámolók, megújult forrástérkép, WikiLib szócikkek
e)	A környezeti és a belső feltételek nyomon követésével a könyvtár erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és az intézményre leselkedő veszélyeknek a tudatos feltárása kapcsán SWOT-elemzés készítése.	Az elemzések frissek, aktualizáltak. A könyvtár értékeinek és erőforrásainak feltérképezése, felülvizsgálata megtörtént, a prioritásokat meghatároztuk.	felülvizsgált SWOT-analízis, DEENK Stratégiai terv 2016-2020

## 2. kritérium – Stratégia

### 2.2. alkritérium – Stratégiai célok kialakítása az igények, elvárások alapján

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai terv</li> </ul>	<b>Pontszám: 20,50</b>
------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** Rendszeresen mérjük a felhasználók elégedettségét és igényeit. Megkérdeztünk olyan személyeket is, akik nem tagjai a könyvtárnak, így lehetőségük volt megfogalmazni, miért nem veszik igénybe a könyvtár szolgáltatásait. A partnerek szegmentáltabb megkérdezése megtörtént. Az eredményeket beépítettük a fejlesztési tervekbe (pl.: egyetemi polgárok számára ingyenes, online beiratkozás).

**Fejlesztendő területek:** Az újonnan megjelenő igények folyamatos beépítése a fejlesztési, cselekvési tervekbe. A meglévő alapszolgáltatások monitorozása és az eredmények alapján folyamatos fejlesztés, prioritások meghatározása szükséges.

**Indoklás:** Az intézmény széles, strukturált partneri körrel rendelkezik. Több csatornán tervezett, szabályozott, ismétlődő jellegű, rendszeres és folyamatos az igényfelmérés.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Más primer kutatási módszerek alkalmazása megfontolandó (pl.: célcsoportok, csatornák). További szegmentálásra lenne szükség. Hasznos lenne interjút készíteni az oktatókkal a fejlesztési igényeikről.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A küldetés és a jövőkép lebontása stratégiai (hosszú és középtávú) és működési (konkrét és rövid távú) célokra és feladatokra, figyelembe véve a megvalósítás kockázatait is.	Az éves cselekvési tervekben a stratégiai célok, akciók szerint ütemezzük feladatainkat az erőforrás szükséglet hozzárendelésével.	2018-as minőségfejlesztési cselekvési terv, vezetői cselekvési tervek
b)	Az érdekelt felek bevonása a könyvtár stratégiájának és terveinek kialakításába, azok igényeinek, prioritásainak figyelembevételével, és az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésével.	Készültek a használók igényeire és elégedettségére irányuló mérések, és az elemzéseket beépítettük a stratégiai tervbe.	a használók bevonása a szolgáltatások megtervezésébe, a felhasználói elégedettség növelését célzó javaslatok megvalósulásának felülvizsgálata, a BCK és MK felhasználóinak kérdőíves vizsgálata, a BTEK és ÉTK olvasói tereinek igényfelmérése
c)	A meglévő feladatok értékelése a könyvtár által nyújtott szolgáltatások eredményei, az elért társadalmi hatások, valamint a stratégiai és operatív tervek minőségének szempontjából.	A munkatársak, beszállítók és egyéb külső partnerek elégedettségére és elvárásaira vonatkozó méréseket 2016-ban és 2017-ben is készítettünk.	a dolgozói, a használói és a partneri elégedettség mérései
d)	A feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtése, a társadalmi felelősségvállalás szempontjainak érvényesítése.	Az egyetem számára kulcsfontosságú a társadalmi szerepvállalás: az oktatás, a kutatás, a gyógyító-megelőző tevékenység és az agrárium szolgálatán kívül elkötelezett a társadalmi és gazdasági szférával való kapcsolatok erősítése mellett. A könyvtár aktívan részt vesz az egyetem által szervezett, a lakosság számára is elérhető programokon. (pl. Campus fesztivál, Kutatók éjszakája, Lélekmelengető)	egyetem honlapján: társadalmi szerepvállalás menüpontja, Ccom statisztika táblázat
e)	A szervezet stratégiájának felülvizsgálatához, fejlesztéséhez és aktualizálásához szükséges erőforrások biztosítása.	Stratégia munkacsoport működik, folyamatos feladatuk a stratégiai célok megvalósulásának nyomon követése.	felülvizsgált Stratégiai terv 2016-2020, Szabadpólc, mint kommunikációs csatorna elemzésének táblázata
	Egyéb megállapítás	Rendszeresen elemezzük az egyetem polgárai, a nem egyetemi könyvtárhasználók és az ODR partnerek könyvtárhasználati szokásait és azok alakulását. Aktualizált, friss vizsgálatok, elemzések széles spektrumban. Rendszeres kapcsolat és beszámolási kötelezettség a fenntartó és a minisztérium felé.	felhasználói elégedettségmérések (kérdőív), SWOT, BCG-mátrix, Minőségi Díj pályázati anyaga (oktatói, kutatói ajánlások)  DE vezetése, Kancellária, minisztérium, éves beszámolók

## 2. kritérium – Stratégia

### 2.3. alkritérium – A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MIT ülések, munkaértekezletek emlékeztetői, jelenléti ívei</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 18,63</b></p>
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A stratégiai tevékenység célokká formálódott, ebből cselekvési terv, munkaterv készült az egész szervezet szintjén, határidőkkel és kapcsolódási pontokkal. A stratégiai tervet a Stratégiai munkacsoport felülvizsgálta, módosította és a Szenátus elfogadta. A vezetés a minőségirányítási folyamatokba bevonta a munkatársakat, folyamatos képzéseket szervezett külső szakértő irányításával. A szervezetben rendszeresek a megbeszélések, kérdőíves felmérések, fejlődik a belső kommunikáció. A szervezet rendszeresen közzéteszi elért eredményeit, és informálja a munkatársakat különböző csatornákon keresztül. Formálisan megtett mindent a könyvtár, hogy a stratégiát ismertesse a dolgozókkal. A stratégiai vezetés a feladatokat a stratégia alapján határozza meg.

**Fejlesztendő területek:** Szükséges a felelősök hozzárendelése minden alfeladathoz, valamint beszámolás és értékelés az eredményekről. A stratégia alapján meghatározott feladatokat a vezetés kommunikálja világosan: az elvárások legyenek úgy megfogalmazva, hogy hangsúlyt kapjon, ami a szervezet számára fontos.

**Indoklás:** A stratégiai célok intézkedésekké alakultak. Léteznek éves ütemtervek, folyamatszerű a működés. Széles körű a munkaerő bevonása minden szinten. Bár a szervezet életében nem először készült el az erőforrás-elemzés, most ez szervezetten, megfelelő módszertan segítségével zajlott. Stratégia mentén halad a könyvtár. A stratégia kidolgozása és felülvizsgálata a PDCA szerint történik. A stratégia társadalmassítása folyamatos és minden dolgozó számára ismert.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Legyen egységes és összehangolt az ütemtervek készítése. Rendeljük az erőforrásokat az éppen aktuális, prioritást élvező feladatokhoz. Létfontosságú a célok és tervek érthető, világos kommunikálása. Mindenki, aki érintett, tudjon róla, hogy mi a teendője.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A stratégia és a tervek megvalósítása a prioritások, az időkeretek, a megfelelő folyamatok és projektek, valamint a szervezeti felépítés meghatározása, kialakítása útján.	A vezetők a cselekvési tervekhez felelősöket és határidőket rendeltek.	folyamatgazdák, folyamatok, kulcsfolyamatok, Cselekvési terv 2017, Vezetők cselekvési tervei, SWOT-analízis
b)	A könyvtár stratégiai és működési céljainak lebontása a szervezeti egységek és a munkatársak szintjére, a rájuk vonatkozó tervek és feladatok, valamint az elvárt eredmények szintjét meghatározó konkrét mérőszámok formájában.	A stratégiai terv és a cselekvési terv felülvizsgálata, aktualizálása rendszeresen megtörténik, a folyamatszerű működés, folyamatleírások, (mutatók) folyamatgazdák a bizonyítékok erre. Az osztályok cselekvési tervek alapján működnek.	az aktualizált DEENK Stratégiai terv 2016-2020, Cselekvési terv 2017, SWOT-analízis
c)	A célok, tervek és feladatok megismertetése valamennyi munkatárssal. Annak biztosítása, hogy minden munkatárs és minden szervezeti egység tisztában legyen azzal, hogy az elérni kívánt célokhoz ő konkrétan milyen tevékenységgel tud hozzájárulni.	A stratégia társadalmasítása megtörtént. Bárki számára hozzáférhető a könyvtár stratégiai terve, több fórumon is ismertették. Az összdolgozói értekezleteken az éves tervek és feladatok ismertetésre kerülnek.	Stratégia hasáb minden kolléga asztalán. MKE Vándorgyűlések, Média megjelenések, Egyetemi Élet, TMT, Networkshop, SWOT-analízis, Szabadpolc
d)	A stratégia végrehajtásának folyamatos nyomon követése a szervezet valamennyi szintjén az eredmények (hatékonyság), valamint az eredmények és a társadalmi hatás (eredményesség) közötti viszony szempontjából.	A Stratégia munkacsoport folyamatosan nyomon követi a stratégia megvalósulását belső hírlevelünkben, a Szabadpolcban.	Stratégia, mint kommunikációs csatorna elemzésének táblázata, SWOT-analízis
e)	A stratégia és a tervezési módszerek átszervezésére és fejlesztésére irányuló igények értékelése az érdekelt felek bevonásával.	A stratégiai terv elkészítésére munkacsoport alakult, amely munkatársakból állt. Széles körű mérések és elemzések szolgálták az új stratégiai terv alapját: mikro- és makrokörnyezeti vizsgálatok. Friss elemzések készültek 2016-ban és 2017-ben is. A Stratégiai munkacsoport állandó munkacsoporttá alakult, és a stratégia felülvizsgálatát is elvégezték.	Stratégiaelemző munkacsoport, mérések, PGTTJ-, Porter-, BCG-mátrix, SWOT-analízis, a felülvizsgált DEENK Stratégiai terv 2016-2020, a MIT ügyrendje

## 2. kritérium – Stratégia

### 2.4. alkritérium – Innováció megjelenése a fejlesztésben

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovációval, jó gyakorlatokkal kapcsolatos dokumentumok</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 20,89</b></p>
-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

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

**Fejlesztendő területek:** Ösztönözzük az érdekelt feleket az innovatív ötleteik megosztására. A tervezett változásokkal kapcsolatban minden érdekelt fél bevonása történjen meg. Munkatársak ösztönzése hazai és külföldi könyvtárak jó gyakorlatainak adaptálására.

**Indoklás:** A könyvtár számára az innováció kulcsfontosságú, igyekszik reagálni a társadalom új elvárásaira. A vezetőség nyitott minden új kezdeményezésre és szívesen bevonja az ötletgazdát a megvalósíthatósági vizsgálatba.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Az érdekelt felek számára több csatorna biztosítása fejlesztési javaslataik megosztására. Kapcsolatok erősítése, pénzügyi források felkutatása szükséges. Változások bevezetése előtt az erőforrások felmérése az érintett kollégák bevonásával történjen.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	Új innovációs kultúra kialakítása. A munkatársak számára olyan alkalmak biztosítása, ahol az ötleteiket, javaslataikat bemutathatják, megvitathatják. (tanuló műhelyek, egymástól tanulás)	A dolgozók számára több csatorna is rendelkezésre áll ötleteik, javaslataik megosztására.	Ötletláda, Szakmai kávéház, Szabadpólc, Luca nap, személyes konzultáció, szakmai megbeszélések, összdolgozói értekezlet
b)	A belső mutatók, a belső változásösztönző tényezők, valamint az innováció és változás iránti külső igények tervezett és rendszeres figyelemmel kísérése.	Folyamatosan mérjük a felhasználók igényeit, nyomon követjük a külső és belső változásokat. A változásokra igyekszünk reagálni.	SWOT-analízis, belső álláshirdetések, belépő-kilépő interjúk, felhasználói elégedettségi mérések, tréningek, A felhasználói elégedettség növelését célzó javaslatok megvalósulásának felülvizsgálata kérdőív
c)	A munkatársak és a vezetés irányából jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtése.	A vezetés lehetőséget biztosít a munkatársaktól érkező kezdeményezésekre.	Ötletláda, Szabadpólc
d)	A könyvtár korszerűsítésére vonatkozó elképzelések és a bevezetni kívánt innovációk, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel.	Az ötletek, innovációk megvalósítása sokszor forráshiány és a szervezeti széttagoltság miatt nehézkes.	terek átalakítása, „Tervezd át a BCK olvasótermét” pályázat, Minőségi Díj pályázat
e)	Lehetőséget kell adni a bevezetett változásokkal kapcsolatos visszacsatolások összegyűjtésére.	A tapasztalatokat, igényeket összegyűjtjük, melyekből a következtetéseket levonjuk és figyeljük a változásokat. Felméréseket és statisztikákat készítünk.	Felhasználói elégedettségi mérés, tesztek és interjúk új szolgáltatások bevezetésekor
f)	A változások hatékony bevezetését támogató módszerek és rendszerek alkalmazása (pl. projektmenedzsment, benchmarking, kísérleti projektek, változás bevezetését ellenőrző monitoring rendszerek, a változás követéséhez kapcsolódó jelentési rendszer, valamint a PDCA ciklus érvényesítése).	SWOT-analízist és problémamegoldó módszereket használunk az innovációs folyamatokra vonatkozólag. Lehetőség van külföldi és belföldi könyvtárak jó gyakorlatainak megismerésére.	SWOT-analízis: Tudóstér, Métisz, E-jegyzetek, síkfőkúti továbbképzés, szakmai napok emlékeztetői, Erasmus-ösztöndíjak
g)	A könyvtár által tervezett változások bevezetéséhez szükséges erőforrások biztosítása.	Az innovációs folyamatleírás a humán- és tárgyi erőforrásokat szerepelteti.	innovációs folyamatleírás, MIT-csoportok, megújult forrástérkép

## 3. kritérium – Munkatársak

### 3.1. alkritérium – Emberierőforrás -menedzsment

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emberi erőforrás stratégiai terv</li> <li>• Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét</li> </ul>	<b>Pontszám: 22,14</b>
------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A könyvtár a szervezeti átalakulást követően igyekszik a részlegek közötti átcsoportosítás megoldására, a munkaerő optimális elosztására. Az osztályokon belüli humánerőforrás-szervezés egyszerűbb, átláthatóbb. Humánerőforrás-stratégia tervezet készült, amely jól összeszedett módszertanra épül. Jól képzett, széles körű ismeretekkel rendelkező, tanulni vágyó munkatársak jellemzik a könyvtárat. Esélyegyenlőségi, belső kommunikációs és ösztönzési rendszer készült, amelynek létrehozásába a munkatársak egy részét bevonták. A kidolgozott alapstratégia mentén végzett tevékenységek jellemzőek: kilépő és belépő interjú, teljesítményértékelés, ösztönzőrendszer, képzési terv. Dolgozói értékelési rendszer működik és felülvizsgálata folyamatos. A munkakörülmények javítására számos intézkedés történt.

**Fejlesztendő területek:** Fontos a megközelítőleg hasonló munkaterheltségre való törekvés, illetve ezen a területen a nagy különbségek kiküszöbölése. Lényeges lenne a feladatkörök és a dolgozók kompetenciáinak összeegyeztetése, valamint a munkatársak ismereteinek jobb kihasználása. Előttünk áll a beszámoltatási rend részletesebb kidolgozása, különösen a napi munkavégzéshez kapcsolódó vezetői ellenőrzésre és rendszeres visszajelzésre vonatkozóan. A kollégák számára fontos a feladatok egyértelmű kiosztása, a prioritások meghatározásával. Szükséges az ösztönzési rendszer gyakorlatba való beültetése, valamint a jutalmazás feltételrendszerének átdolgozása és kommunikálása a munkatársak felé, a teljesítménymérés részletes kidolgozása alapján.

**Indoklás:** A vezetés részéről törekvések, intézkedések történnek a hiányosságok csökkentésére. A tájékoztatási rend kidolgozott, folyamatos fejlesztés alatt áll. A munkakörülmények javításában előrelépés történt. Pontosítást igényel még a munka-, feladat- és hatáskörök meghatározása. Hatékonyabb munkaszervezés szükséges.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A vezetők és kollégák számára a továbbképzéseken szerzett ismeretek gyakorlatba történő átültetése a munkaerő még hatékonyabb menedzselésére vonatkozólag. HR-alapstratégia részleteinek kidolgozása. A humánerőforrás menedzseléséhez értő szakember alkalmazása, képzése. Az új munkaerő kompetenciáinak, adottságainak részletes felmérése, tájékoztatása a szervezetről, feladatainak pontos megjelölése. A díjazás okának megfelelő közlése, nyilvánossá tétele. A humánerőforrás megfelelő szervezése.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres, de legalább 2 évenkénti elemzése, figyelembe véve az érdekelt felek igényeit és elvárásait, továbbá a szervezet stratégiáját.	Megtörtént és folyamatos a kompetenciák feltérképezése. Forrástérképet készítettünk.	Forrástérkép mappa
b)	Olyan emberierőforrás-menedzsmentre vonatkozó tervek kidolgozása és bevezetése, amely a szervezet stratégiáján és tervein alapul, és amely figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat, valamint az egyéb szociális (pl. rugalmas munkaidő, gyermekgondozási célú tartós távollét, hétvégi munkavégzés, esélyegyenlőség, nemi és kulturális sokféleség, fogyatékkal élők foglalkoztatása) és környezeti szempontokat.	Van aktualizált stratégiánk, képzési tervünk és ösztönzőrendszerünk, a teljesítményértékelési rendszerünket folyamatosan felülvizsgáljuk. Humánerőforrás-menedzsment stratégia dokumentum készült, folyamatosan figyeljük és tervezzük a cselekvési tervekben az emberi erőforrásra vonatkozó szempontokat. (kompetenciák, erőforrás szükséglet)	humánerőforrás-stratégia, ösztönző elemek táblázata, DUPress kedvezmények táblázata
c)	A szervezet küldetésének megvalósításához szükséges munkaerő-gazdálkodás (felvétel, munkaerő-átcsoportosítás, fejlesztés), amely figyelembe veszi a feladatok és felelőségek megfelelő elosztását.	Az Országos Kulturális Digitalizációs Közfoglalkoztatási Programból – volt MANDA – való munkaerő-átemelés, kiválasztás alapján, a munkaerő-felvétel előzetes kipróbálás alapján (pl. könyvtári gyakorlat) történik. A munkatársak által végzett feladatok összegyűjtése megtörtént. Folyamatunk van a be-és kilépő kollégák tapasztalatainak összegyűjtésére.	Dolgozók feladatainak táblázata. Be-és kilépő folyamat dokumentációja.
d)	Átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó, a felvételre, az előléptetésre, az illetményre, a jutalmakra és a vezetők kiválasztására vonatkozó alapelvek és politika kialakítása és bevezetése.	Kidolgoztuk az ösztönzési rendszert, amelynek gyakorlatba ültetése folyamatban van. Törekszünk az egyenlőtlenségek csökkentésére, kiküszöbölésére.	a DEENK Kitüntetési szabályzata, Egyetemi kitüntetések és címek adományozásának rendje, ösztönzési rendszer, Kitüntetési szabályzat, Beszámoltatási rend, karácsonyi ajándékcsomag, belső álláshirdetések
e)	A teljesítmény elismerését támogató szervezeti kultúra kialakítása (pl. az egyének és csoportok teljesítményének elismerését szolgáló átlátható jutalmazási rendszer kialakítása és működtetése).	Az ösztönzési rendszer részét képezi a munkaidő rugalmas kezelése a lehetőségekhez mérten. A teljesítményértékelés egyik fő eleme a beszámoló az egyéni teljesítményekről. Készült Beszámoltatási rend, továbbgondolása szükséges. A teljesítményértékelési rendszer frissítése megtörtént, felülvizsgálatába beépítjük az újabb teljesítményértékelés tapasztalatait. A kompetencia-szótár jól körülhatárolja az egyes megfelelési szintek elvárásait, amit idén tovább finomítottunk.	ösztönzési rendszer MIT-folyamatok célértékei és ellenőrző pontjai, MIT ügyrendje, Beszámoltatási rend, Corvina statisztikák  teljesítményértékelés, a dolgozók eredményeinek összegző táblázata
f)	Kompetenciaprofilok, munkaköri és feladatleírások alkalmazása a szervezet munkaerő-felvételi és továbbképzési rendszerében, mind a vezetés, mind a dolgozók számára.	Belső pályázatok kerültek meghirdetésre a szervezetben.	belső levelezőlista, Szabadpalc
	Egyéb megállapítás.	A munka-, feladat- és hatáskörök nem pontosan meghatározottak. Egyenlőtlen a munkamegosztás. Az azonos munkakörben dolgozókkal szembeni elvárások nem egyformák. Előfordulnak munkaszervezési problémák.	munkaköri leírások, a folyamatgazdák kijelölése és felülvizsgálata

### 3. kritérium – Munkatársak

#### 3.2. alkritérium – A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkatársi önértékelés</li> <li>• Továbbképzési terv</li> </ul>	<b>Pontszám: 24,75</b>
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A minőségirányítási folyamat aktív résztvevőinek képzése szervezett formában zajlik. Magasan képzett munkaerő, elkötelezett, tanulni vágyó munkatársak jellemzik a szervezetet. A dolgozók értékeléséhez részletes kompetencia-szótár készült. Lehetőség van más könyvtárak gyakorlatának megismerésére. Tapasztalatszerzésre és tapasztalatcserére alkalmas fórumok szerveződnek. Rendszeresen felmérjük a továbbképzésre vonatkozó igényeket a kompetenciafelmérés keretein belül, és ennek megfelelően indítunk el különböző kurzusokat, tanfolyamokat.

**Fejlesztendő területek:** Lényeges, hogy kiszámítható legyen az, hogy a jövőben milyen kompetenciák szükségesek a szervezet számára (pl.: nyugdíjazás miatti utánpótlás). Az utánpótlás nevelésére és a munkaerő-fluktuáció okozta problémák menedzselésére, a munkaerő-gazdálkodásra nagyobb hangsúlyt kell fektetni.

**Indoklás:** 2020-ig konkrét képzési tervvel rendelkezünk. A felmért képzési igényeknek megfelelően indultak kompetenciafejlesztő kurzusok. Friss képzési (5 évre vonatkozó), beiskolázási terv készült 2018-ban. A felmért képzési igényeknek és kompetenciáknak megfelelő célirányos továbbképzések megvalósítását tervezzük.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A feltárt képzési igények alapján, szervezeten belüli informatikai és integrált könyvtári rendszerre vonatkozó képzések szervezése szükséges. A már rendelkezésre álló személyi tudás továbbadása, kihasználása. A távozó kolléga kivezetése és tapasztalatainak átadása, az utánpótlás időben történő betanításával, tervszerűen valósuljon meg.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése egyéni és szervezeti szinten, valamint e felmérések eredményeinek rendszeres, de legalább 3 évenkénti összevetése a szervezeti igényekkel.	A kompetenciateszt keretein belül felmérték a képzésekre vonatkozó igényeket is, ennek alapján, az intézményen belüli továbbképzési terv frissült. Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges végzettség törvényileg szabályozott. A munkaköri és személyi szembeni alapelvárások meghatározottak.	Aktualizált DEENK Stratégiai terv 2016-2020 (minőségcélok, értékek) kompetencia-szótár, teljesítményértékelés
b)	A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása. Ez magában foglalja a szervezet és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényein alapuló képzési terveket.	A 2018-as (5 évre vonatkozó) képzési terv is elkészült. A munkatársak minőségbiztosítással kapcsolatos ismeretei bővültek. További belső szakmai továbbképzésekre lenne szükség. A teljesítményértékelés és a részletes kompetencia-szótár kidolgozása megtörtént, felülvizsgálata zajlik.	MIT-es csoportok felkészítése, DEENK Belső képzési terv 2016–2020. Továbbképzési, beiskolázási terv a friss törvényi szabályozásnak megfelelő dokumentáció, Munkaköri leírások, kompetencia-szótár, teljesítményértékelés
c)	A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kidolgozása, jóváhagyása és felülvizsgálata valamennyi munkatárs és/vagy csoportok számára. A tervezés során figyelembe kell venni a rész munkaidőben foglalkoztatottakat és a gyermek gondozása céljából távol levőket is. Az egyéni továbbképzési tervhez kapcsolódhat egy interjú is, amely lehetőséget teremthet a vélemények kölcsönös megismerésére és az elvárások egymáshoz igazítására.	A törvény által előírt továbbképzési és beiskolázási tervekhez valamennyi kolléga személyes képzési terve összegyűjtésre került.	dolgozói kompetenciamérés, továbbképzési terv, tréningértékelés és tervezés, Minőségirányítás a könyvtárban – akkreditált tanfolyam (Kecskemét)
d)	Az új munkatársak beilleszkedésének támogatása (pl. mentorálás, egyéni tanácsadás, coaching).	A munkatársak nyitottak az új kollégák felé. Segítik a beilleszkedésüket a közösségbe, támogatják őket a munkafolyamatok megismerésében. Új programot indítunk az új kollégák szervezetbe történő beillesztésére.	új kollégák bemutatása a Szabadpolcban, közös rendezvényeken, belépő interjúk, Asszimilációs program tervezete
e)	A munkatársak belső és külső mobilitásának elősegítése.	A vezetők támogatják a munkatársak belső és külső mobilitását. Épületeken és osztályokon átívelő munkavégzés jellemzi a szervezetet.	munkarend-nyilvántartó, belső álláshirdetés
f)	Korszerű képzési módszerek kidolgozása és alkalmazásuk támogatása (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi médiumok használata).	Kezdeményezések vannak a dolgozók nyelvi kompetenciájának korszerű módszerekkel történő fejlesztésére. Az online közvetítések és webináriumok technikai feltételeit megteremtettük. Oktató videókat készítünk a felhasználók számára.	Moodle, online közvetítések, webinar, új honlap
g)	A munkahelyi képzési és fejlesztési programok hatásának, továbbá a képzések keretében nyújtott ismeretek szervezeten belüli átadásának értékelése az eredményesség, a költségek és a költséghatékonyság szempontjából.	Lehetőség van más könyvtárak jó gyakorlatának megismerésére, átvételére és helyi alkalmazására. Az Erasmus-ösztöndíjak népszerűek a munkatársak körében. Szakmai szervezetek rendezvényein is részt veszünk.	Erasmus-ösztöndíjak, szakmai szervezetek, a Szakmai kávéház dokumentuma, tréningterv táblázat, OSZK látogatás, Networkshop, Benchmarking-eredmények

### 3. kritérium – Munkatársak

#### 3.3. alkritérium – A munkatársak bevonása és felhatalmazása

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Szervezeti kultúra felmérése</li><li>• Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia</li></ul>	<b>Pontszám: 27,37</b>
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A vezetés hajlandó megfelelő létszámú munkaerőt biztosítani egy-egy projekt sikeres végrehajtásához. Csapatmunka formájában (pl.: MIT-es csoportok) a munkatársakat bevonják a rövid és hosszú távú tervek készítésébe és az innovatív feladatokba. A Szakmai kávéházon, Ötletládán keresztül és online úrlapon, valamint felmérések keretében javaslattevési lehetőséget biztosítunk a kollégáink számára. Fontos az újonnan elkészült dokumentumok, folyamatok társadalmosítása.

**Fejlesztendő területek:** Fontos a dolgozók megfelelő és időben történő tájékoztatása, valamint a belső szakmai kommunikáció erősítése. Lényeges a munkatársak közötti tisztelet, elfogadás, bizalom kiépítése és erősítése. Az innovatív tevékenységekben résztvevők körének bővítése, akár önkéntes alapon is nemcsak ötlettel, hanem megvalósítási tervvel és szándékkal.

**Indoklás:** Jellemző a csapatmunka, mint munkaforma. A vezetőség a munkatársakat bevonja a tervek elkészítésébe, javaslataikat meghallgatja, megfontolja, törekszik a kommunikáció javítására.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Delegált feladatok esetében is érvényesüljön a tájékoztatási rend. Nagyobb körben kerüljenek feladatok kiosztásra. Az azonos munkakörben dolgozók számára rendszeres megbeszélések összehívása szükséges. A szakmai kommunikációs csatornákat bővíteni kell. Fontos a feladatok egyértelmű meghatározása és kiosztása.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása, a csapatmunka bátorítása.	A munkatársakat bevonjuk a rövid és hosszú távú tervek készítésébe, csapatmunka formájában. Az azonos szolgálati pontokon dolgozó munkatársak kommunikációjának erősítése szükséges. Különösen fontos az időben történő tájékoztatás. Újrdefiniált kommunikációs csatornák alkalmazása, ismertetése zajlik.	MIT-es csoportok, csapatmunka, felmérések, szakmai roadshow, kávéházak, Ötletláda, Szabadpolc, javaslattevési űrlap levelezőlisták, WikiLib cikkek, MIT-beszámolónap előadásai (partnercsoport), szakmai megbeszélések (órarend)
b)	A munkatársakat elképzelések megosztására, javaslataik megtételére bátorító környezet kialakítása, és az ezt támogató módszerek bevezetése és alkalmazása (pl. javaslattevési rendszerek, munkacsoportok, brainstorming).	A kollégák felmérések és szakmai beszélgetések, valamint az Ötletláda és online javaslattevési űrlap formájában kapnak javaslattevési lehetőséget. Folyamatosan figyeljük a pályázatokat, és a lehetőségekhez mérten részt veszünk ezeken. Kiállításokat, előadásokat, koncerteket és könyvbemutatókat szervezünk a munkatársak bevonásával. A felhasználóképzésben való részvétel lehetősége biztosított mindenki számára.	felmérések, szakmai roadshow, kávéházak, Ötletláda, Szabadpolc, javaslattevési űrlap pályázatiírás, Ccom statisztikák: Lélekmelengető, Műszaki Teaház és Kamarakiállítás, Ausztria-gyűjtemény rendezvényei, jótékonyági könyvgyűjtés, Egyetemi Élet cikkei, belső képzések
c)	A munkatársak és az érdekképviseletüket ellátó személyek, szervezetek (pl. szakszervezetek) bevonása a szervezet stratégiájának, céljainak és terveinek kialakításába, a folyamatok megtervezésébe és a fejlesztési tevékenységek meghatározásába és végrehajtásába.	Lehetőség van helyi, regionális, megyei és országos szakmai szervezetekben való részvételre.	MKE szervezetei, szakszervezetek, ODR-, MIT- munkacsoportok
d)	Megállapodásra, konszenzusra való törekvés a vezetők és a munkatársak között a célok és a célok megvalósítására vonatkozó mérési módszerek terén.	A mérési módszerek kidolgozottak és a munkatársak körében is rendszeresek a felmérések.	Szervezeti kultúra felmérései (kérdőívek, összegzések)
e)	Rendszeres felmérések elvégzése a munkatársak körében, beleértve a felmérési eredmények és a felmérések alapján indított fejlesztések ismertetését.	A mérések után intézkedések történtek.	Ötletláda és intézkedések dokumentum A dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben és a szervezeti belső kommunikáció fejlesztésére irányuló javaslatok megvalósulásának felülvizsgálata
f)	A szakmai vezetés és a szervezetrányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére.	A mérési módszerek kidolgozottak és a munkatársak körében is rendszeresek a felmérések.	Szervezeti kultúra felmérései (kérdőívek, összegzések)
g)	Az egész szervezetben megfelelő munkakörülmények biztosítása, beleértve az egészségvédelmi, ergonómiai és egyéb munkabiztonsági előírásokat.	A munkakörülmények folyamatos javítására törekszünk. A munkához szükséges alapfeltételek adottak, de az egyes szolgálati pontok munkakörülményei eltérnek.	A dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések: irodák cseréje, ablakok fóliázása, új szalagfüggönyök, új székek, új irodai és informatikai eszközök, új monitoremelők, rovarirtás, tisztasági festés...stb.
h)	Olyan körülmények biztosítása, amelyek alkalmasak arra, hogy a dolgozók számára ésszerű egyensúlyt teremtsenek a munka és a magánélet között (pl. rugalmas munkaidő, távmunka), figyelemmel vannak a részmunkaidőben foglalkoztatottakra és a gyermek gondozása céljából távol levőkre, hogy a lényeges információkhoz ők is hozzáférjenek és a megfelelő szervezeti ügyekben és a képzésekben részt vehessenek.	Az ösztönzési rendszer részét képezi a munkaidő rugalmas kezelése a lehetőségekhez mérten.	ösztönzési rendszer
i)	Különös figyelem fordítása a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre (pl. esélyegyenlőségi terv kidolgozásával és megvalósításával).	Az Esélyegyenlőségi tervünk megegyezik az egyetem Esélyegyenlőségi tervével, amelyet kiegészítettünk a könyvtár által nyújtott speciális szolgáltatásokkal.	Esélyegyenlőségi terv, önkéntes munkavállalók közösségi szolgálat, partneri együttműködés táblázata
j)	Megoldások a munkatársak nem pénzügyi ösztönzésére (pl. a munkatársak juttatásainak tervezése és felülvizsgálata, valamint a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása).	Egyetemi kedvezményeket is igénybe vehetnek a kollégák. (Egészség, szociális, kulturális, sporttevékenységek támogatása.) A vezetőség teret ad és támogatja az Egyetem, mint fenntartó által szervezett ösztönző és csapatépítő programokon való részvételt.	ösztönzési rendszer, dolgozói levelezőlista Ösztönző elemek, juttatások, tájékoztatások a Debreceni Egyetemen és a DEENK-ben dokumentum, Derbi, YouDay, Családi nap

## 4. kritérium – Együttműködés, partnerek, erőforrások

### 4.1. alkritérium – Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerlista</li> <li>• Benchmarking elemzés</li> </ul>	<b>Pontszám: 14,38</b>
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A könyvtár a partnereit azonosítja, szegmentálja és a partnerkapcsolatok átláthatósága, követhetősége érdekében adatbázist épít. Rendszeresen a kérdőíves felmérések, értékelések, illetve folyamatos a partnerek igényeinek feltérképezése. Beépítésre kerülnek a kapott mérési eredmények a szervezet működésébe. A felmerülő problémákra halszálkadiagram és problémafa módszerek segítségével történik a megoldáskeresés. Külön csoport működik a kommunikációs és PR-feladatok elvégzésére. Számos rendezvény helyszíne a könyvtár, ezáltal is erősíti a kapcsolatait a külső partnerekkel.

**Fejlesztendő területek:** A DE intézeti, klinikai és tanszéki könyvtárak, a Református Kollégium és a DRHE könyvtárai szorosabb együttműködést igényelnek a feldolgozás, a továbbképzések és a szakmai tevékenységek tekintetében. A lehetőségekhez mérten szponzorok felkutatása, velük a szervezet számára előnyös kapcsolatok kiépítése.

**Indoklás:** A könyvtár külső partnereit azonosítja, szegmentálja és rangsorolja. Nyilvántartásukra partnerkapcsolati adatbázist épít. A partnerek elégedettségét méri és elemzi, és az eredményeket beépíti a stratégiai tervbe. Panaszkezelést alkalmaz. A kommunikációs és marketingfeladatokat külön munkacsoport látja el.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A partneradatbázis továbbfejlesztésének folytatása, támogatása. Szponzorok, támogatók megnyerése. A partneri kapcsolatok szélesítése, a stratégia mentén történő fejlesztése, újraértékelése. Stratégiai szövetségesek azonosítása, a kapcsolatok tudatos fejlesztése.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtár működésének szempontjából meghatározó partnerek azonosítása. A könyvtár szerepének meghatározása a partner működésében, és a partner szerepének indoklása a könyvtár stratégiai céljainak megvalósítása érdekében. A partnerek folyamatos tájékoztatása a könyvtár számukra lényegi folyamatairól, eredményeiről.	A könyvtár külső és belső partnereinek megfelelő azonosítása megtörtént. Rendszeres a kapcsolattartás a partnerekkel.	partneradatbázis, DEENK_partnerek_2017.pdf jótékonysági célra szánt könyvek táblázata
b)	Partnerségi megállapodások a társadalmi felelősségvállalás érdekében; keretszerződések kötése szolgáltatások vagy termékek megrendelésére.	A könyvtár partnerségi megállapodásokat köt, amiket iktatórendszerünkben archiválunk.	Partneri együttműködések dokumentuma
c)	A partnerekkel közös projektek kezdeményezése és megvalósítása. Partneri igények és elégedettség mérése éves szinten, kommunikációs terv kidolgozása a partnerek tájékoztatására.	A használók és partnerek változó igényeinek és szokásainak folyamatos a mérése, figyelése. A mérési eredmények beépítésre kerülnek a stratégiai tervbe. A partnerekkel számos közös programot valósítottunk meg.	használói elégedettségmérések, iDEa Tudóstér, partneri felmérés (Prospero, Ebsco, a DE intézeti, klinikai és tanszéki könyvtárai), ingyenes könyvtári beiratkozás, média megjelenések
d)	Könyvtári trendek követése, jó gyakorlatok integrálása a könyvtári szervezetbe, benchmarking projektek kezdeményezése.	A könyvtár benchmarking tevékenységeket és elemzéseket folytat, integrálja a jó gyakorlatokat.	Benchmarking elemzések
e)	Partnerkapcsolat és/vagy hálózat kialakítása és fenntartása a meghatározó érdekelt felekkel (pl. szakmai partnerekkel, a nemzeti könyvtárral, a megyei hatókörű városi könyvtárral, hasonló típusú könyvtárakkal, állampolgárokkal és állampolgári közösségekkel, civil szervezetekkel, érdekcsoportokkal).	A partnerkapcsolati adatbázis építése, folyamatos frissítése zajlik. A kommunikációs és marketingfeladatokat, tevékenységeket külön munkacsoport látja el, vezetőjük a kommunikációs koordinátor, aki a DE Sajtóirodával folyamatos kapcsolatot tart.	partneradatbázis, DEENK_partnerek_2017.pdf DEENK kommunikációs terv, a DE Tájékoztatási rendje
f)	Szakmai egyesületek, érdekképviselői szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben való részvétel.	Lehetőség van más szervezetek jó gyakorlatának megismerésére és helyi alkalmazására, szakmai konferenciákon való részvétellel.	Erasmus-ösztöndíjak, külső felhasználók képzése, Szakmai kávéház és online közvetítése, szakmai konferenciákon és rendezvényeken való részvétel

## 4. kritérium – Együttműködés, partnerek, erőforrások

### 4.2. alkritérium – Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Külső kommunikációs terv a könyvtárhasználók felé</li> <li>• Panaszkezelési nyilatkozat</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 13,28</b></p>
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A panaszkezelés folyamata megújult: online és papíralapon is lehetősége van a felhasználónak jelezni a problémáját, észrevételét, javaslatát. Rendszeresen végzünk felméréseket felhasználóink körében (kérdőívek), ezúton tudathatják velünk véleményüket a szolgáltatásainkról, értékelhetik azokat, illetve javaslatot tehetnek további fejlesztésekre, leadhatják igényeiket. Szolgáltatásonként más-más csatorna gyűjti az észrevételeket, valamint központi e-mail cím és hibajegykezelő rendszer támogatja a folyamatokat.

**Fejlesztendő területek:** További módszerek és eszközök bevezetése a felhasználói visszajelzések gyűjtésére. Meg kell teremtenünk a gyakori visszajelzések lehetőségének feltételeit.

**Indoklás:** A könyvtár maga is alkalmazza a környezettudatosság elvét, a könyvtárosok példamutató magatartásukkal is ezt közvetítik az olvasók felé.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Belső benchmarking a jó gyakorlatok megismerésére, a karok és a könyvtár együttműködésének vonatkozásában.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtárhasználók bátorítása elképzeléseik, igényeik, javaslataik és panaszaik kifejezésére, az azok megismerését célzó aktív fellépés kereteinek meghatározása és ezek összegyűjtéséhez alkalmas eszközök alkalmazása. Az információk elemzése és hasznosítása, az eredmények közzététele. Tájékoztatáspolitiká kidolgozása.	Szabályozott és kidolgozott a panaszkezelés. Könyvtárosok közötti levelezőlisták működnek a problémák megoldására, ezek felülvizsgálata folyamatos.	DEENK panaszkezelési eljárásrendje, folyamat- és szolgáltatási előírás, Ötletláda, online javaslattevési űrlap
b)	A könyvtár tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása céljából a kommunikációs felületek számbavétele a könyvtárhasználók tájékoztatására.	A kommunikációs csatornákat a Kommunikációs- és marketing csoport tudatosan, a stratégia mentén, a célcsoportokhoz igazítva választja ki, használatukat definiálja, folyamatleírásokat és szolgáltatási előírásokat aktualizálja.	hírlevél, közösségi média, Neptun, DEENK Kommunikációs terv
c)	A könyvtárhasználók bevonása a könyvtár tudatos működésébe (energiatakarékosság, hulladékgazdálkodás) és értékelésébe.	A felhasználók számára több ponton biztosított a szelektív hulladékgyűjtés lehetősége. Selejt papírokat helyezünk ki az olvasói terekbe.	szelektív hulladékgyűjtők
d)	Naprakész információk gyűjtése a felhasználók egyéni és társadalmi szokásainak, magatartási formáinak változásáról.	A könyvtári rendszerből lekérhető statisztikák és az olvasói terekben történő adatgyűjtések biztosítják, hogy a könyvtár naprakész információkkal rendelkezzen.	statisztikák, Használók bevonása szolgáltatások fejlesztésébe dokumentum, „Tervezd át a BCK olvasótermét” pályázat

## 4. kritérium – Együttműködés, partnerek, erőforrások

### 4.3. alkritérium – Hatékony forrásgazdálkodás

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Költséghatékonysági elemzés</li> <li>• Szponzori szerződések</li> <li>• Pályázatok</li> <li>• Anyag és energiatakarékosságra utaló dokumentumok</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 14,37</b></p>
-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A könyvtár a rendelkezésére álló forrásokat megfelelően használja fel. Frissült a forrástérkép, a források további elemzésre kerültek. Megtörtént a karbantartás és üzemeltetés fejlesztése, feladatok nyilvántartása, elosztása ticketing rendszerbe lett integrálva. A karok által biztosított pénzügyi keretért cserébe, igény szerinti könyvtári szolgáltatást nyújt az intézmény. Szolgáltatásokat érintő költséghatékonyság-elemzések készültek. A könyvtár saját bevételekkel is rendelkezik: Kiadó, Reprográfia.

**Fejlesztendő területek:** A költségvetési bizonytalanság miatt további pályázati lehetőségek, szponzorok felkutatása szükséges. Fontos lenne a szolgáltatások költséghatékonyság-elemzéseinek kiterjesztése az egész szervezetre.

**Indoklás:** A könyvtár törekszik saját bevételeinek növelésére, más, kiegészítő pénzügyi források megszerzésére. A szolgáltatások ára felhasználóbarát. Jelenleg is vannak költséghatékonyság-elemzés alatt álló, bevezetésre váró szolgáltatások és szolgáltatási tervek: RFID kiterjesztése, sorbanállási idő számítása és költségoptimalizálás. A DUPress géppark korszerűsítése megtörtént, a munkaállomások technikai fejlesztése folyamatos.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A könyvtárban költséghatékonyságra vonatkozó belső benchmarking szervezése. Költséghatékonysági elemzés kiterjesztése más területekre is.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A pénzügyi gazdálkodás hatékony, eredményes és gazdaságos összehangolása a stratégiai célkitűzésekkel.	Pályázati erőforrások megszerzésére törekszünk, a saját bevételek növelése a lehetőségekhez mérten történik (Reprográfia, Kiadó, olvasószolgálati, könyvárusítás-bevételek). A pénzügyi gazdálkodás a stratégiai célkitűzésekkel összehangoltan folyik.	pályázati dokumentációk, fénymásolás, kötetes és kiadói tevékenységek, NKA-pályázat, Mikes Kelemen- és Márai-programok
b)	Költségvetés-tervezési valamint ellenőrzési rendszerek bevezetése (pl.: többéves költségvetések, projekt-költségvetési, energetikai költségvetési programok)	A költségvetés-tervezése a DE sokéves gyakorlata, elvárása és szempontjai alapján zajlik.	Főigazgatói Hivatalban lévő költségvetési dokumentáció
c)	A pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználásnak biztosítása, az azt támogató költségelszámolási és kontrolling rendszerek alkalmazásával.	A szolgáltatás fejlesztésére az egyik könyvtárunkban RFID-technológiát vezettünk be. Folyamatos a költségoptimalizálás és a DUPress géppark korszerűsítése.	szolgáltatások költségei, hatékonyságuk elemzése, friss forrástérkép, a BCK átalakításának tervezete
d)	A beruházási és pénzügyi döntéseknél, ellenőrzéseknél a költség - / haszonelemzési, fenntarthatósági és etikai szempontok figyelembevétele, a kockázatok és lehetőségek számbavétele.	A könyvtár költséghatékonysági elemzéseket végez, felhasználóbarát árakat állapít meg.	Szolgáltatások költséghatékonyságának elemzése dokumentum
e)	A könyvtár teljesítményét mutató adatok megjelenítése költségvetési dokumentumokban.	A költségvetés kidolgozása a Kancelláriával közösen történik, a dolgozók tájékoztatása az osszdolgozói értekezleten, valamint az éves beszámolón keresztül zajlik.	éves beszámoló, éves beszámolók infografikája

## 4. kritérium – Együttműködés, partnerek, erőforrások

### 4.4. alkritérium – Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belső kommunikációs terv</li> <li>• A tudásátadás és - hasznosulás rendjének bemutatása</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 14,03</b></p>
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** Általánosan jó gyakorlattá vált a hazai és külföldi szakmai rendezvények tapasztalatairól való beszámolás több kommunikációs területen is: Szabadpólc, Szakmai kávéház. A benchmarking-eredmények beépülnek és hasznosulnak a szervezetben. Folyamatosak az online és webes fejlesztések. A partnerkapcsolatokhoz köthető folyamatok meghatározása, leírása megtörtént. A munkatársak számára többek között ezek a folyamatok is bármikor elérhetőek az erre a célra létrehozott folyamathonlapon. Részt veszünk külföldi Open Access projektekben (pl.: OpenAIRE). A DEENK WikiLib információinak frissítése, aktualizálása és közérthetővé tétele folyamatos.

**Fejlesztendő területek:** A munkatársak nyelvtudásának folyamatos fejlesztése, erősítése. A WikiLib szócikkek kivezetése a csatlakozó területekre (pl.: MIT weboldal). Az új szolgáltatási pontként hozzánk csatolt Kórházi Könyvtár teljes körű integrálása a szervezetbe.

**Indoklás:** A dolgozók különböző fórumokon tájékozódhatnak az elért eredményekről, és ugyanitt közölhetik igényeiket, szükségleteiket is. Írásos dokumentáció készül a szakmai programokon és más fórumokon elhangzottakról.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A megszerzett tudás terjesztésére alkalmas csatornák népszerűsítésére nagy hangsúlyt kell fektetni.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A munkatársak ellátása a munkavégzéshez szükséges információkkal, annak belső eszközei és módjai; belső információelosztási csatornák kialakítása. Az információ és tudás szervezeten belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszerek kifejlesztés, összhangban a stratégiai és működési célokkal.	A DEENK WikiLib és a közös meghajtók tartalmazzák a munkafeladatokhoz szükséges ismereteket, információkat. Belső információelosztási csatornák működnek a könyvtárban.	könyvtári szabályzatok, DEENK WikiLib, levelezőlisták, Szakmai kávéház, MIT-honlap, Szabadpolc, osztály levelezőlisták
b)	Partnerek, de különösen a felhasználók tájékoztatásának módja a könyvtárat érintő fejleményekről, a könyvtárban zajló eseményekről.	A felhasználók tájékoztatására a könyvtár számos csatornát működtet.	Neptun, Hírlevelek, Közösségi média felületei
c)	A könyvtárban dolgozók egyéni, személyes kompetenciáinak feltérképezése, illetve ezeknek a projektmunkákban való felhasználásának a lehetőségei.	A DEENK vezetése kompetenciaalapú megközelítést alkalmaz az emberierőforrás-folyamatok tervezésére és kivitelezésére. A felmért igényeknek megfelelően indítottak képzéseket és tréningeket.	tréningtáblázat, tréningek értékelése a kérdőíves felmérések alapján, aktuális angol beosztás táblázat
d)	Az adatok, információk cseréjének, valamint az adatokhoz való hozzáférés biztosítása minden külső érdekelt fél számára.	A felhasználók tájékoztatására a könyvtár számos csatornát működtet.	Neptun, Hírlevelek, Közösségi média felületei
e)	A könyvtár vezetőjének és munkatársainak folyamatos képzése során elsajátított és a már meglévő szakmai tudás átadása a könyvtár többi munkatársa számára, és széleskörű megosztása, hasznosítása a könyvtár működésében.	Lehetőség van más szervezetek jó gyakorlatának megismerésére és helyi alkalmazására, szakmai konferenciákon való részvétellel. Mindezeknek a széles körű megosztása megvalósul.	Erasmus-ösztöndíjak, külső felhasználók képzése, Szakmai kávéház és ennek online közvetítése, szakmai konferenciákon és rendezvényeken való részvétel, Minőségirányítás a könyvtárban – akkreditált tanfolyam (Kecskemét), tréningértékelések

## 4. kritérium – Együttműködés, partnerek, erőforrások

### 4.5. alkritérium – IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honlap és akadálymentesített változata</li> <li>• Közösségi média felületei</li> <li>• Repozitórium – digitális tartalmak tárolása, közzététele</li> <li>• Szűrőprogram a kiskorúak védelmére</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 15,60</b></p>
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A könyvtár élen jár az IKT eszközök alkalmazásában. A könyvtár számos webes felületet, nyilvános e-mail címet, ticketing rendszert biztosít a felhasználók számára. Lehetőséget biztosítunk az Open Access folyóiratok kiadására. Az egyetemi tudásvagyon széles körű disszeminációját folyamatosan megújuló IKT eszközökkel valósítjuk meg. A munkaszervezés megkönnyítésére és átláthatóvá tételére saját fejlesztésű online munkarend-nyilvántartót üzemeltetünk, ezzel csökkentjük az adminisztratív terheket is.

**Fejlesztendő területek:** A rendszeres és egzakt statisztikához és teljesítményméréshez szükségünk lenne automatizált adatgyűjtésre minden munkafolyamatra és szoftverre vonatkozóan.

**Indoklás:** Az új honlap alkalmas olvasói visszajelzések fogadására, felhasználóbarát, reszponzív, vakbarát és akadálymentes. Könyvtárunk jelen van a közösségi média platformjain, maximálisan kihasználjuk az ezekben rejlő lehetőségeket.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Integrált könyvtári rendszer fejlesztése adatgyűjtés szempontjából.

	<b>Értékelési szempontok</b>	<b>Értékelő megállapítások</b>	<b>Bizonyítékok</b>
a)	<p>A könyvtár stratégiai terveinek elérése érdekében megvalósított IKT fejlesztések, azok hatásai a könyvtárra, illetve az eredmények bemutatása az alábbi területeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• feladatok és projektek</li> <li>• tudásmenedzsment</li> <li>• tanulási és fejlesztési tevékenység támogatása</li> <li>• partnerekkel, de különösen a felhasználókkal való kapcsolattartás támogatása</li> <li>• belső és külső szolgáltatások kialakításának és fenntartásának támogatása.</li> </ul>	<p>A könyvtár élen jár az IKT eszközök alkalmazásában. Követjük a legújabb trendeket, sőt saját fejlesztéseink is vannak. Erős technikai támogatást kap az oktatás, mint stratégiai cél. A napi munka belső hátterét a közös meghajtók, felhők képezik a projektekhez és a tudásmegosztáshoz.</p>	<p>Moodle, iDEa Tudóstér, DEA, munkarend-nyilvántartó, nyitva tartás, raktári kérések listája - TV kivetítés, Redmine, Bitrix, OJS, könyvtári portálok, OTRS</p>
b)	<p>Az IKT eszközök adta lehetőségek hasznosítása a szolgáltatások javítása érdekében, eredmények bemutatása, következtetés levonása.</p>	<p>Kérdőívek készítése és kiértékelése, valamint az üzemeltetés és számlázás egyetemi rendszereken működik.</p>	<p>EVASYS, infografikák, SAP, GLPI</p>
c)	<p>Az új, innovatív technológiák nyomon követése; a használt, alkalmazott technológiák esetében, az irányelvek rendszeres felülvizsgálata, aktualizálása.</p>	<p>Minden portálunkhoz riportok készítésére alkalmas program tartozik. A közösségi média által nyújtott statisztikákat is rendszeresen elemezzük.</p>	<p>Google Analytics, OA statisztika, közösségi média statisztikák</p>
d)	<p>Az IKT eszközök társadalmi – gazdasági és környezeti hatásainak figyelembe vétele, a felhasználók tájékoztatása, bevonása.</p>	<p>Weboldalon elérhető adatbázisaink, elektronikus archívumunk, UDiscovery szolgáltatásunk biztosítja az online és digitális tartalmaink széles körű hozzáférését. Nagy hangsúlyt fektetünk az Open Access publikálás népszerűsítésére, nyílt elérésű tartalmak számának növelésére.</p>	<p>EDS, weboldalak, DEA, open-access.hu és az ehhez kapcsolódó Facebook oldal, iDEa Tudóstér, OJS</p>

## 4. kritérium – Együttműködés, partnerek, erőforrások

### 4.6. alkritérium – Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Az akadálymentesítésre tett intézkedés dokumentumai</li></ul>	<b>Pontszám: 12,53</b>
------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** Tervezet készült a hatékonyabb erőforrás-felhasználásról. Az esélyegyenlőségi tervvel összhangban a belső terek innovatív átalakítása szakértő közreműködésével történik. Látványtervek, valamint ezekhez kapcsolódó tanulmánytervek készültek, melyeket a dolgozókkal és a külső partnerekkel is ismertettek. Folyamatosak a felújítások és tervszerű a számítógépek cseréje. A leselejtezett eszközök elszállítása folyamatos és rendszeres. A könyvtár leltárkezelő szoftvert alkalmaz.

**Fejlesztendő területek:** A lehetőségekhez mérten a különböző szolgáltatási pontokat akadálymentesíteni kell. A szelektív hulladékgyűjtés lehetőségének bővítése, kiterjesztése minden épületre. A klíma, a szellőztető rendszer és a világítás korszerűsítése. A felhasználók és a munkatársak ösztönzése az energiatakarékosságra. Raktározási problémák megoldása.

**Indoklás:** A könyvtár anyag- és energiahatékonysága elsősorban a munkatársaktól és a használatától függ. Az épületekben csak részben megoldott az akadálymentesítés, főként az épületek adottságai miatt. Ennek ellensúlyozása a munkatársak fokozott figyelmét és a kiszolgálás személyre szabását igényli. Tervszerű felújítások zajlanak.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Stratégiai szövetségesek keresése és megnyerése a jövőbeli tervek megvalósításához. Új szolgáltatás kiépítése, lehetőség biztosítása a könyvtárak között a könyvek átkérésére, mozgathatóságára (pl.: a felhasználó bárhol leadhassa és felvehesse a kért dokumentumot). Tisztasági festés a munkaszobákban.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	Egyensúlyteremtés az infrastruktúra költséghatékonysága, a munkatársak és az ügyfelek igényei és elvárásai között. (pl.: fiókkönyvtárak kihasználtsága)	Az online ügyintézés lehetősége biztosított. Az olvasói kártyát a DEKa/UniPass váltotta fel, amelyet fénymásolás, nyomtatás során is lehet használni. Költséghatékonyságra törekvés jellemzi a szervezetet. Központosítva lett az ellátmányrendelés. Kidolgozták a reprográfiai szolgáltatások belső szabályozását a kollégák számára.	DUPress kedvezmények táblázata, online ügyintézés felületei, DEKa/UniPass kártya
b)	A felhasználók és a munkatársak számára fenntartott terek, az ezekben lévő bútorzat, munkaállomások ergonomiai szempontú és a fizikai korlátozó tényezők figyelembevételével való kialakítása.	Belső építész szakmai irányítása mellett zajló térátalakítási tervek készültek. A munkatársi igényeket a bútorzatra vonatkozóan felmérték és a lehetőségeknek megfelelően folyamatos a cseréjük. A felhasználók által használt tereket babzsákfotelekkel, plédekkel, laptoptartókkal tesszük komfortosabbá.	beszerzési listák, terek, látványtervek, innovatív térkialakítás, éves beszámolók, nyílászárók cseréje és felújítása, hőfóliázás, radiátorok felülvizsgálata és felújítása, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések, Szabadpalc
c)	Az épület, az irodahelyiségek, eszközök és anyagok rendszeres karbantartása, alkalmasságának felülvizsgálata.	Az infrastrukturális és tárgyi felújítás, beszerzés, energiatakarékos megoldások a fenntartótól is függenek, a könyvtár kiszolgáltató. A géppark cseréje tervszerű és folyamatos, átalakítások és felújítások zajlanak.	beszerzési listák, terek, látványtervek, innovatív térkialakítás, éves beszámolók, nyílászárók cseréje és felújítása, hőfóliázás, radiátorok felülvizsgálata és felújítása, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések, Szabadpalc
d)	Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása, összhangban a munkatársak és a könyvtárhasználók igényeivel, elvárásaival.	Az egyes épületekben csak részben megoldott az akadálymentesítés, főként az épület adottságai (műemlékvédelem) miatt. A hiányosságok ellensúlyozása a munkatársak odafigyelésével és a személyre szabott kiszolgálással kompenzálható.	Esélyegyenlőségi terv, küszöbök eltávolítása
e)	Egységes terv kidolgozása a tárgyi eszközök kezelésére, biztonságos újrahaznosítására és ártalmatlanítására.	Személyfüggő törekvés a takarékosra. Leltárkezelő szoftvert használunk tárgyi eszközeink kezelésére, nyilvántartására.	energiatakarékos izzók, RFID bevezetése, számítógépek távoli vezérlése, szelektív hulladékgyűjtés, nyílászárók cseréje és felújítása, hőfóliázás, radiátorok felülvizsgálata és felújítása, leltárkezelő szoftver
f)	A könyvtár tereinek rendelkezésre bocsátása a helyi közösségek számára, ezek kihasználtságának értékelése.	Egyetemi polgárok számára lehetőség biztosítása előadások és kiállítások megtartására. Együttműködés karokkal, tanszékekkel és egyetemi szervezetekkel, valamint külső intézményekkel.	Műszaki Teaház honlap, Műszaki Kamarakiállítás honlapja, Ccom statisztika táblázat

## 5. kritérium – Folyamatok

### 5.1. alkritérium – Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Folyamatleltár</li><li>• Folyamatleírások</li><li>• Kockázatelemzések</li></ul>	<b>Pontszám: 27,86</b>
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** Új módszerekkel készült a folyamatábrázolás, a folyamatok felülvizsgálatát egész évben ütemezetten, tervezetten valósítjuk meg. A kollégák külön úrlapon tehetnek javaslatokat a folyamatok fejlesztésére. A beérkezett javaslatokat folyamatgazdákhoz rendeljük a folyamatos fejlesztés érdekében. A folyamatgazdák személyének kijelölése és felülvizsgálata megtörtént.

**Fejlesztendő területek:** Szükséges az erőforrások hozzárendelése az erőforráshiánnyal küzdő kritikus munkaterületekhez. Elengedhetetlen az audit megtervezése. A kulcsfolyamatainkat kockázatelemzésekkel szükséges kiegészíteni.

**Indoklás:** A folyamatleltár rendszeresen frissül. A korábbi folyamatleírásokat ismét felülvizsgálatuk, optimalizáltuk, ábrázoltuk. A folyamatokkal kapcsolatos változtatásokról, beavatkozásokról rendszeresen jelentetünk meg beszámolót a Szabadpolc adott rovatában.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Folyamatok hatékonyságának és minőségének mérése megvalósítandó feladat. A kulcsfolyamatainkhoz szükséges kockázatelemzéseket végeznünk. A folyamatgazdák feladatait pontosítanunk kell.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	Azonosítják és kiválasztják a folyamatokat (folyamatleltár).	A könyvtár összes munkafolyamatát az aktuális, jól működő gyakorlatnak megfelelően dokumentáltuk. A folyamatleltár rendszeresen frissül. Ha nem működött kielégítően a folyamat, akkor optimalizáltuk. A kulcsfolyamatok a stratégiai célokhoz igazodnak. A leírt folyamatok erőforrását meghatároztuk.	folyamatleltár, kulcsfolyamatok kijelölése, MIT-honlap, standard folyamatleírások
b)	Kiválasztásra kerülnek a folyamatgazdák (azok a személyek, akik a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják) és meghatározzák a folyamatokhoz kapcsolódó felelősségeiket és hatáskörüket.	Minden folyamatra vonatkoztatva elvégeztük a folyamatgazdák kijelölését. Frissülnek a folyamatgazdai megbízások, amik részletezik a folyamatgazdák feladatait.	Dokumentumtár, MIT-honlap
c)	A folyamatok tervezésébe bevonják az érintett munkatársakat.	A folyamatgazdák személyének kijelölése és felülvizsgálata megtörtént. A folyamatleírások és az ábrák készítésében, felülvizsgálatában a munkatársak is részt vesznek.	a folyamatok felülvizsgálata, folyamat-munkacsoport, MIT-honlap, a Folyamatmenedzsment-csoport kampánya
d)	Elkészítik a folyamatszabályozás dokumentumait (folyamatábra, folyamatleírás).	A folyamatszabályozás dokumentumait folyamatosan karbantartjuk.	Dokumentumtár, MIT-honlap
e)	A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztnek, rendszeresen mérik a folyamatok minőségét.	A folyamatokba ellenőrző pontokat illesztettünk. A felülvizsgált folyamatoknál már vannak konkrét mutatók és célértékek meghatározva, melyek megkönnyítik a teljesítményértékelést.	MIT-honlap (standard folyamatleírások), javasolt mutatók összehasonlító táblázata
f)	Feltárják a folyamatokban észlelt hibák, eltérések kockázatait valamint okait és az érintettekkel együtt, közösen javítják azokat.	A kiválasztott problémás folyamatokra problémamegoldó módszereket alkalmazunk (problémafa, halszálkadiagram). Kockázatelemzésekkel a kulcsfolyamatainkat szükséges kiegészíteni.	síkfőkúti továbbképzés, szakmai napok
g)	A mérési eredményeket, konkrét beavatkozások követik, érvényesül a PDCA ciklus.	Lényeges a mérési eredmények vizsgálata és hasznosítása, gyakorlati megvalósítása. A méréseket konkrét beavatkozások követik.	folyamatleírások, a Folyamatmenedzsment-csoport kampánya, stratégiai célokhoz intézkedések, 2016 szervezeti önértékelés után a MIT által meghatározott minőségfejlesztési célok
h)	A folyamatok változtatása jól kézben tartott és dokumentált módon történik.	A folyamatszabályozás dokumentumait folyamatosan karbantartjuk.	Dokumentumtár, MIT-honlap
i)	A folyamatokat rendszeresen átvizsgálják és a mikro- és makro környezet változásaihoz, valamint a változó partneri igényekhez és elvárásokhoz igazítják azokat.	A könyvtár összes munkafolyamatát az aktuális, jól működő gyakorlatnak megfelelően dokumentáltuk. A folyamatleltár rendszeresen frissül. Ha nem működött kielégítően a folyamat, akkor optimalizáltuk.	folyamatleltár, kulcsfolyamatok kijelölése, MIT-honlap

## 5. kritérium – Folyamatok

### 5.2. alkritérium – Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Használói igényfelmérések</li> <li>• Könyvtári szabályzatok, útmutatók, egyéb információk</li> <li>• Panaszkezelési szabályzat</li> <li>• A PDCA ciklus érvényesülését bizonyító dokumentumok</li> <li>• Az innovációs folyamatokat (folyamatjavító intézkedések, források, kockázati tényezők) bemutató dokumentumok</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 28,55</b></p>
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A használói elégedettség mérése folyamatos, célcsoportokra fókuszálva történik. A könyvtár az igényeket rendszeresen felméri, elemzi, amit ezután beavatkozás követ, ha a rendelkezésre álló erőforrásaink megengedik. A könyvtár arculata egységes, a kiírások kétnyelvűek, a nyitvatartás az igényekhez igazodik. Az intézmény mindenhez nyújt útmutatókat, ezek kidolgozottak, papír- és online alapúak. A szabályzatok elérése a honlapról biztosított.

**Fejlesztendő területek:** Megfelelő figyelmet kell fordítani a kisebb egységek felhasználói igényeinek kielégítésére is (szoftver-specifikáció). A BTEK-ben szükség lenne egy kutatóterem kialakítására.

**Indoklás:** Rendszeresek a szolgáltatásokra irányuló igényfelmérések és beavatkozások. A kis dolgozói létszámú egységekben a rugalmas nyitvatartás nehezebben biztosítható, mint a nagyobb egységekben, a humán erőforrás hiánya miatt.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A pozitív változások kommunikálása a megfelelő kommunikációs csatornán történjen. A szabályzatok közérthető módon, aktualizálva (pl.: infografikus formában) legyenek elérhetőek a honlapon. Az olvasói terekben jelenjenek meg a nem könyvformátumú dokumentumok: az online forrásokra, adatbázisokra is hívjuk fel a figyelmet. A szabadpolcos és feldolgozás alatt lévő dokumentumokra is lehessen kölcsönzési igényt leadni.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtár többféle formában (kérdőív, szavazás, interjú, fókuszcsoport, stb.) rendszeresen felméri a szolgáltatásokkal kapcsolatos használói igényeket.	Évente felhasználói elégedettségi felmérés készül, továbbá 2016-ban az iDEa Tudóstér portál felhasználói felületét értékelték a kutatók, valamint az elektronikus dokumentumok használatát. A 2017-es felmérésben a DE klinikai, intézeti és tanszéki könyvtárak igényeit mértük fel.	használói elégedettségi mérések, Hogyan írjunk szakdolgozatot tréning, Ebsco GOBI és Proquest OASIS e-könyv adatbázisának tesztelése, a felhasználói elégedettség növelését célzó javaslatok megvalósításának vizsgálata
b)	A szolgáltatások tervezése és fejlesztése során figyelembe veszik a használók javaslatait, igényeit.	A felmérések hatására hosszabbított nyitvatartást vezettünk be több egységben, közösségi terek fejlesztése céljából babzsákfoteleket, plédeket, laptoptartókat vásároltunk, amelyeket olvasóink rendszeresen használnak. Az igényeknek megfelelően tervezzük az e-dokumentumok beszerzését. Célirányos felhasználóképzéseket tartunk.	használói elégedettségi mérések, Hogyan írjunk szakdolgozatot tréning, Ebsco GOBI és Proquest OASIS e-könyv adatbázisának tesztelése, a felhasználói elégedettség növelését célzó javaslatok megvalósításának vizsgálata
c)	A könyvtár biztosítja, hogy a használókat érintő útmutatások, szabályok és egyéb információk többféle formátumban (nyomtatott, elektronikus) könnyen hozzáférhetők, világosak és közérthetők legyenek.	A tájékoztató útmutatók, információs táblák, kiírások egységes arculatot kaptak (piktogramok, kétnyelvű, angol–magyar).	tájékoztató kiírások, arculatterv, Könyvtárhasználati szabályzat, feliratrendszer infografika, DEENK honlap
d)	A könyvtár elérhetősége többféle formában biztosított (pl.: rugalmas nyitvatartási idő, honlap, közösségi média).	A nyitvatartás az igényekhez igazodva szolgáltatási pontonként eltérő. Vizsgaidőszakban hosszabban nyitva tartó egység az ÉTK. A honlap a kutatási tevékenységet a nap 24 órájában támogatja. Gazdag, színes állománnyal rendelkezik a könyvtár. Tematikus könyvválogatás található a virtuális és fizikai terekben.	nyitvatartási idő, Egyetemi Élet, állománykatalógus, Ccom statisztika
e)	Panaszkezelési rendszert dolgoz ki és működtet. Biztosítja, hogy a használók visszajelzéseiket többféle formában (pl.: személyesen, írásban, telefonon, e-mailben stb.) megtehessek.	Tájékoztatási módjaink: online tájékoztatás, szaktájékoztatás, szakreferensi szolgálat. Jól kidolgozott a panaszkezelési eljárásrend, folyamat és szolgáltatási előírás.	online tájékoztatás, szakreferensi hálózat, DEENK panaszkezelési eljárásrendje, folyamat- és szolgáltatási előírás, szakmai napok emlékeztetői

## 5. kritérium – Folyamatok

### 5.3. alkritérium – A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Partneri elégedettség mérés eredményei</li></ul>	<b>Pontszám: 27,64</b>
------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** Jelenleg könyvtárunk működteti az ODR szolgáltatást, amelyhez az országból számos könyvtár csatlakozik. A hallgatóknak szükséges dokumentumok beszerzését a karok saját költségvetésükből támogatják. A Kiadó az ISBN/ISSN szolgáltatással értéket teremt az oktatóknak. A nyitvatartás alkalmazkodik a hallgatók igényeihez, míg a honlap a kutatási tevékenységet a nap 24 órájában támogatja.

**Fejlesztendő területek:** A partnerkapcsolatok támogatása folyamatos vezetőségi megerősítést kíván. Az innovációt akadályozó körülmények kiküszöbölésére terveket kell készíteni. A DE intézeti, klinikai és tanszéki könyvtárai, a Református Kollégium és a DRHE könyvtárai szorosabb együttműködést igényelnek a feldolgozás, a továbbképzések és a szakmai tevékenységek tekintetében.

**Indoklás:** A szervezet folyamatosan kész megújulni. Erre standard, előre szabályozott folyamatunk van. A könyvtár erőforrásokat rendel a partneri igények nyomán követéséhez. A GDPR miatt az adatok kezelése átgondolás alatt áll, ezzel kapcsolatban biztonsági intézkedések kerülnek bevezetésre.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** További szponzorok felkutatása és lehetőségek feltérképezése szükséges. A dokumentumbeszerzés módszertanát minden karral egyeztetve szükséges kidolgoznunk. Javasolt az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma közbenjárása az MTMT és Intézményi Repoitóriumok közötti átjárhatóság érdekében (dupla feltöltés miatti felháborodás kezelése).

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtár felméri, hogy melyek azok az együttműködő partnerei, melyek szolgáltatásához saját szolgáltatásaival kapcsolódik. (Pl. ODR, MKE, Könyvtári Intézet, stb.)	Munkarend-nyilvántartó és partnerkapcsolati adatbázis biztosítja a belső és külső partnerek azonosítását. A könyvtár fejlesztéseibe és stratégiájába a használók igényeit, javaslatait és véleményét beépíti. A DEENK, mint az ODR központi szolgáltatás fenntartója folyamatosan gyűjti és elemzi a szolgáltatással kapcsolatos adatokat és országos szinten együttműködik a könyvtárakkal. Több kolléga tagja hazai és külföldi szervezeteknek.	IDEa Tudóstér, munkarend-nyilvántartó, partneradatbázis, Ötletláda, online javaslatvételi űrlap, partneri felmérések (Ebsco, Prospero, DE intézeti, klinikai és tanszéki könyvtárak), Minőségi Díj pályázati anyaga, ODR szolgáltatási adatok
b)	Folyamatosan ellenőrzi, hogy meglévő partnereinél nyíltak-e új kapcsolódási lehetőségek.	Meglévő partnereinkkel tudatosan, tervezetten bővítjük közös tevékenységeink körét.	kiterjesztett levelezőlisták, közös munka megbeszélések, folyamatos tájékoztatás, partneri mérések
c)	A könyvtár tájékozódik a további lehetséges együttműködő partnerekről és kidolgozza a kapcsolódási pontokat.	A könyvtár csatlakozott a Debrecen 2023 projekthez, amely során új együttműködések születtek. OpenAIRE projekt magyarországi NOAD-jai vagyunk. Partneri adatbázisunk folyamatos bővítés alatt áll, új partnereket kutatunk, kidolgozzuk az együttműködés pontjait.	EKF projekt, OpenAIRE, partneradatbázis
d)	Olyan rendszert alakít ki, amely biztosítja a szolgáltatásokban együttműködő partnerekkel a megfelelő és biztonságos adatcserét.	Az IKT rendszerek közötti adatátviteli csatornákat folyamatosan frissítjük a biztonságos adatkommunikáció érdekében.	webservice, MARC rekordok átemelése

## 6. kritérium – Ügyfélközpontú eredmények

### 6.1. alkritérium – A könyvtárhasználók véleménye

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Használói elégedettségi vizsgálatok</li></ul>	<b>Pontszám: 53,25</b>
------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** Az elégedettségmérésekkel széleskörűen vizsgáljuk a használók véleményét. Egységes arculat jellemzi a könyvtárat. Az épületek energetikai korszerűsítésére számos intézkedés és megoldás született. A lehetőségekhez mérten a nyitvatartásunkat az olvasók igényeihez igazítottuk (MK, BCK, ZK, ÉTK). Az éjfélt nyitvatartás nagyon népszerű a hallgatók körében. Rendszeresen a felmérések. Az önkiszolgáló, online szolgáltatások palettája bővült: ingyenes online regisztráció, RFID technológia bevezetése a BCK-n. További pozitívumok: iDEa Tudóstér, tematikus könyvválogatások, E-jegyzetek megjelenésével kapcsolatos pozitív felhasználói visszajelzések.

**Fejlesztendő területek:** Fontos a szolgáltatások megismertetése minden jelenlegi és potenciális felhasználóval. Célszerű lenne a kisebb könyvtárak fejlesztendő területeit a karok vezetésével is megismertetni és a változásokat kezdeményezni.

**Indoklás:** A könyvtár rugalmasan reagál a megváltozott felhasználói szokásokra. Az egyenlőtlen pénzügyi erőforrások ellenére törekszünk a felhasználói igények teljes kielégítésére (pl.: számítógéppark fejlesztése). Speciális olvasási-kutatási igény felmérésére, jól megtervezett kérdőívekre van szükség.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** További módszerek és eszközök bevezetése a felhasználói visszajelzések gyűjtésére. Meg kell teremtenünk a gyakori visszajelzések lehetőségének feltételeit. A közösen megoldható problémákra a karok és a könyvtári vezetőség együttesen keressék a megoldást. A primer kutatások (felmérések) után könyvtáranként legyen nyomon követve, hogy kinek, mit és hogyan kellene fejlesztenie. Szükséges lenne a visszajelzések alapján tett változtatásokról hangsúlyosabban informálni a felhasználóinkat. Az olvasók zavartalan tanulási körülményeinek biztosítása érdekében különösen fontos a BTEK Tárgyaló és az Élettudományi Könyvtár Orvostörténeti Gyűjteményének helyet adó terem hangszigetelése.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtárról alkotott általános kép, a könyvtár megítélése a használók körében, sztereotípiák megállapítása, amikre érdemes lehet tudatosan rációfolni.	A használói elégedettségmérések alapját képezik a további fejlesztéseknek. A tájékoztatás és a kutatási körülmények pozitív változása figyelhető meg. A munkatársaknak tartott képzések biztosítják a tisztességes bánásmód és a rugalmasság megalósulását. A sztereotípiákra is igyekszünk rációfolni.	Használói elégedettségmérés 2015–2017, tréningek táblázata (konfliktuskezelési és ügyfélkapcsolati tréning), Panaszkezelési statisztika, „Mit csinál a könyvtáros, ha nem olvas” cikksorozat (Egyetemi Élet, DEA),
b)	A könyvtár megközelíthetőségével, különböző csatornákon való elérhetőségével, reakcióidőkkel kapcsolatos visszajelzések, a könyvtári térítéses szolgáltatások díjaival, a könyvtár bútorzatával való használói vélemények, visszajelzések.	Az elégedettségmérés adatait felhasználjuk szolgáltatásaink és tereink tervezésénél és fejlesztésénél (hosszabbított nyitvatartás, babzsák fotelek).	Használói elégedettségmérés 2015–2017, Olvasói terek infografika, Online regisztrációs felület
c)	A könyvtár működésének átláthatósága, az erről való tájékozottság az olvasók körében, milyen fórumokon jut el a könyvtár leggyorsabban a felhasználókhoz, mely kommunikációs csatornák a legnépszerűbbek.	A felhasználók tájékoztatására a könyvtár számos csatornát működtet. A tanulmányi rendszertől a közösségi médián át számos fórumon informáljuk az olvasókat.	Neptun, Hírlevelek, Közösségi média felületei
d)	Visszajelzések a könyvtár szolgáltatásainak, rendezvényeinek, gyűjteményének minőségével, a munkatársak kommunikációjával, a könyvtár által szolgáltatott információ megbízhatóságával, hasznosságával kapcsolatosan.	Az elégedettségmérésekből látható, hogy használóink elégedettek az online szolgáltatásokkal, pl.: a katalógussal, a hosszabbítással, beiratkozással, online raktári kéréssel.	Használói elégedettségmérés 2015–2017
e)	Mennyire része a közösség életének a könyvtár, milyen szerepet játszik a felhasználók életében, a felhasználók mire használják a könyvtárat.	A lehetőségekhez mérten a nyitvatartásunkat az olvasók igényeihez igazítottuk (MK, BCK, ZK, ÉTK). Az olvasási és tanulási körülményeken javítottunk, az ülőhelyek, asztalok számát növeltük. A belső terek innovatív átalakítása szakértő közreműködésével történik. Saját kiadású tankönyveket és jegyzeteket árusítunk, ezáltal is biztosítva a gyors hozzáférést a tananyagokhoz.	Használói elégedettségmérés 2015–2017, Szolgáltatási normák, DEENK honlap Terek - látványtervek, Innovatív térkialakítás, DUPress, Campus Fesztivál, DExpo, plédek, babzsák fotelek, laptop-tartók
	Egyéb megállapítás.	Javítandó az új szolgáltatások bevezetése, terjesztése. A könyvtár több pontján önkiszolgáló reprográfiai és kölcsönzési szolgáltatások működnek.	Használói elégedettségmérés 2015–2017, Multifunkcionális gépek, Könyvtári Minőségi Díj pályázati anyaga

## 6. kritérium – Ügyfélközpontú eredmények

### 6.2. alkritérium – A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók</li> <li>• Panaszkezelési szabályzat</li> <li>• Bechmarking-elemzések</li> </ul>	<b>Pontszám: 56,09</b>
------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A felhasználókkal szembeni segítőkészség, a szakmai felkészültség igen magas értékelést kapott a felmérésekben. A panaszkezelés folyamata kidolgozott. Esélyegyenlőségi tervvel rendelkezünk, az eszközök biztosítottak, a speciális felhasználói igényeket figyelemmel kísérjük. A szolgáltatási normákat kidolgoztuk. 2015-től folyamatosan külső szakértő segíti könyvtárunkat a szolgáltatásaink fejlesztésében és a minőségirányítás eszközeinek alkalmazásában. 2017-ben megnyertük a Könyvtári Minőségi Díjat.

**Fejlesztendő területek:** A feldolgozás alatt lévő (mozgásban) és a szabadpolcon megtalálható könyvekre is legyen lehetőség kölcsönzési igényt leadni. A normák köztudatba való beépítése, társadalmasítása nagyon fontos feladat.

**Indoklás:** Új szolgáltatások jelentek meg az igények figyelembevételével. Speciális tréningeken vettek részt a kollégák (kommunikációs, konfliktuskezelési, ügyfélszolgálati). A szolgáltatási normák mindenki számára hozzáférhetőek a DEENK honlapján.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A szolgáltatási normák köztudatba való beépítése közérthető formában a jövő feladata.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A partnerek, de különösen a könyvtárhasználók bevonása a szolgáltatások tervezésébe.	A könyvtárhasználókat lehetőség szerint bevonjuk a szolgáltatások tervezésébe.	Használók bevonása a szolgáltatások megtervezésébe dokumentum, Teres felmérés, elégedettségmérések
b)	A partnerek, de különösen a könyvtárhasználók javaslatainak, tájékoztatásuknak, és a közös felülvizsgálatoknak száma.	Dokumentum beszerzésnél figyelembe vesszük a kari és felhasználói igényeket.	E-mailek a beszerzendő dokumentumokról, kiterjesztett levelező listák, Corvina ACQ modul adatai, Corvina Statisztikai modul
c)	Az egyenlő bánásmód, a kulturális sokszínűség szempontjainak megfelelő kezelését alátámasztó teljesítménymutatók.	A munkatársak folyamatos kompetenciafejlesztő képzéseken (konfliktuskezelő, tárgyalástechnikai, ügyfélszolgálati tréningek és angol nyelvi képzés) vesznek részt. A DE Esélyegyenlőségi napon több kollégánk is részt vett. A könyvtár esélyegyenlőségi tervvel rendelkezik és szoros kapcsolata van a Mentálhigiénés Központtal, az Amerikai Kuckóval és a külföldi hallgatók képviselői szervezeteivel.	Tréningtáblázat, DEENK belső továbbképzési terv 2016–2020, Szabadpolc, Kényelvű tájékoztatók, Corvina CIRC statisztika, Külföldi olvasók létszáma, Esélyegyenlőségi terv
d)	A szolgáltatások elérhetősége, kihasználtsága, a könyvtár vagy az egyes könyvtári részek nyitva tartási ideje.	A könyvtár honlapja a kutatási tevékenységet a nap 24 órájában támogatja. A honlap információt ad az elérhető szolgáltatásokról (elektronikus szolgáltatások otthonról történő elérése), a szolgáltatások díjáról, az egyes szolgáltatási pontok nyitvatartásáról.	Statisztikai adatok, DEENK Honlap, Tudóstér statisztikái, Elérhetőségek - Nyitvatartás menüpont
e)	Várakozási idő, online és személyes ügykezelési és ügyfeldolgozási idő és ezekre vonatkozó visszajelzések.	Kidolgozott szolgáltatási normáink vannak. Részletes panaszkezelési statisztikát vezetünk a beérkező panaszokról és a megoldásokat is rendszeresen dokumentáljuk.	Minőségirányítási Kézikönyv 5. számú melléklete, Panaszkezelési statisztika, Panaszkezelések és megoldások
f)	Szolgáltatások díjai, a szolgáltatásokért felelős személy elérhetősége.	A könyvtár honlapja információt ad a szolgáltatások díjáról. A szolgáltatásokhoz kapcsolódó e-mail címek biztosítják, hogy az olvasók mindig a felelős személyeket érik el megkeresésükkel.	Honlap, Szolgáltatások e-mail címei
g)	Tájékoztatói és információs csatornák száma, eredményessége, hatékonysága.	Az elmúlt években számos kérdőív kiküldése történt meg és felmérésekre került sor az információs csatornák eredményességének vizsgálata céljából.	Primer csoport felmérései, Ccom statisztikák
h)	A könyvtár eredményeinek, statisztikai adatainak, céljainak nyilvános elérhetősége.	A könyvtár eredményeit a honlapon is elérhető éves beszámolók összegzik.	Éves beszámolók, Éves statisztika
i)	Szakértői vizsgálatok eredményeinek hatása.	2015-től folyamatosan külső szakértő segíti könyvtárunkat a szolgáltatásaink fejlesztésében és a minőségirányítás eszközeinek alkalmazásában. 2017-ben megnyertük a Könyvtári Minőségi Díjat.	Könyvtári Minőségi Díj 2017
j)	Az információk elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának.	A könyvtár aktuális információit több csatornán is megosztja.	Honlap, Közösségi média
k)	Panaszok száma, feldolgozási, megválaszolási idejük.	Részletes panaszkezelési statisztikát vezetünk a beérkező panaszokról. A megoldásokat is rendszeresen dokumentáljuk.	Éves beszámolók, Panaszkezelési statisztika, Panaszkezelések és megoldások
l)	A szolgáltatásokra, ügyintézésre, működésre vonatkozó szabályok betartására vonatkozó adatok.	A felhasználó javaslatot tehet személyesen, vagy a honlapon lévő panaszkezelési űrlapon, illetve a könyvtár központi e-mail címén ( <a href="mailto:info@lib.unideb.hu">info@lib.unideb.hu</a> ).	Online űrlapok, info@-ra érkező levelek száma

## 7. kritérium – Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

### 7.1. alkritérium – A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A dolgozói elégedettségmérés eredményei</li> <li>• Szervezeti kultúra felmérés eredményei</li> <li>• Anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendje</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 35,37</b></p>
-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** Elmondható, hogy a munkatársak összességében pozitív véleménnyel vannak a munkahelyi légkörről és a szervezet kultúrájáról. A vezetőség figyelembe veszi a munkatársak egyéni szociális igényeit és egészségügyi problémáit. Magas szintű szociális együttműködés jellemző a szervezetre, méltán nevezhető családbarát munkahelynek. A dolgozói értekezleteken, szakmai napokon, Luca-napokon támogató együttműködés figyelhető meg. A dolgozói elégedettség felmérése és értékelése folyamatos. Az egyéni teljesítményértékelés megvalósul. Az osztályok szervezeten átívelőek, ami lehetővé teszi, hogy a különböző könyvtárainkban, az azonos munkakörben dolgozó kollégák egymás munkájába belelássanak.

**Fejlesztendő területek:** A következő mérésekben lényeges feladat lenne az, hogy magasabb számú kérdőív kerüljön kitöltésre, ennek érdekében a motiválás elengedhetetlen. A változásokról az időbeli tájékoztatást igénylik a dolgozók. Különösen fontos az egységes szempont szerinti jutalmazási rendszer alkalmazása. A munkatársak között a feladatok, a leterhelés és a tárgyi feltételek egységes elosztása javasolt.

**Indoklás:** A motivált munkatársak köre növekvő tendenciát mutat. A dolgozói kérdőívek értékelése alapvetően pozitív eredménnyel zárult, de a kitöltők száma magasabb is lehetne. A stratégiai tervezés folyamatába a kollégákat is bevonták, akik érdeklődéssel és ötletekkel segítették a vezetés munkáját. Jelentősen megnövekedtek az egyéni feladatok. Az ösztönzőrendszer kidolgozása megtörtént, de csak részben került bevezetésre.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** A primer felmérések módszertanának és a támogató kommunikációnak fejlesztése fontos lenne a munkatársak válaszadási hajlandóságának növelése és bizalmának elnyerése érdekében. A dolgozói értékelési rendszer kidolgozása után kerülhet sor az előmeneteli rendszer további pontosítására. A munkahelyi fluktuáció erősödésének okát fel kell tárunk, pl.: a kilépő interjúk elemzésével.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A szervezet arculata és általános teljesítménye (pl.: a társadalom, a használók, egyéb érdekelt felek szempontjából).	A felmérések alapján elmondható, hogy a munkatársak összességében pozitív véleménnyel voltak a szervezetről.	dolgozói elégedettségi kérdőívek
b)	A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és döntési folyamataiba, továbbá tudatos ismeretük a szervezet küldetésére, jövőképeire és értékeire vonatkozóan.	A minőségirányítási csoportok folyamatosan működnek az éves minőségfejlesztési munkaterv alapján, ennek során a munkatársak számos ponton bevonásra kerülnek.	dolgozói elégedettségi kérdőív, a Működésfejlesztő munkacsoport mutatóinak táblázata, a Szakmai kávéház dokumentuma, a Folyamatmenedzsment- munkacsoport kampánya, szakmai napok, síkfőkúti továbbképzés, stratégiai hasáb
c)	A munkatársak bevonása a fejlesztésre irányuló tevékenységekbe.	A minőségirányítási csoportok folyamatosan működnek az éves minőségfejlesztési munkaterv alapján, ennek során a munkatársak számos ponton bevonásra kerülnek.	dolgozói elégedettségi kérdőív, a Működésfejlesztő munkacsoport mutatóinak táblázata, a Szakmai kávéház dokumentuma, a Folyamatmenedzsment- munkacsoport kampánya, szakmai napok, síkfőkúti továbbképzés
d)	A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd.	A feladatok mentén a munkacsoportokban jól elkülönített szerepek alakultak ki. Egy - egy projekt során a tagok jól kiegészítik és erősítik egymást. A véleménynyilvánítási fórumok köre bővült, és ennek köszönhetően a konstruktív vélemények és ötletek száma is nőtt.	MIT-beszámolónapok, Szabadpolc, munka megbeszélések Ötletláda és standard folyamata, online javaslattevési űrlap
e)	A szervezet társadalmi felelősségvállalása.	Nyugdíjas volt kollégák, közösségi szolgáltatók, saját és más felsőoktatási intézmények hallgatói és diplomás közfoglalkoztatottak segítik a kollégák napi munkáját.	dolgozói elégedettségi kérdőív, partnerek bővített táblázata, játékonysági könyvgyűjtés
f)	A szervezet felső vezetői és középvezetői szintű szervezeti irányítási képessége és annak kommunikációja.	A felmérések alapján a munkatársak összességében pozitív véleménnyel voltak a menedzsmentről. A vezetők teljesítményének elismerésén túl a dolgozók azt is jelezték, hogy további vezetői kompetenciafejlesztés javasolt.	dolgozói elégedettségi kérdőív, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt években belső álláshirdetések, TÉR
g)	A szervezeten belüli folyamatok tervezése és irányítása.	A vezetők teljesítményének elismerésén túl a dolgozók azt is jelezték, hogy további vezetői kompetenciafejlesztés javasolt.	dolgozói elégedettségi kérdőív, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt években, belső álláshirdetések, TÉR
h)	A feladatok és felelőségek szétosztása, valamint a munkatársakkal kapcsolatos értékelési rendszer.	A feladatok, felelőségek szétosztása folyamatos, teljesítményértékelő rendszer működik, amit rendszeresen felülvizsgálunk.	belső álláshirdetések, TÉR, munkaköri leírások
i)	Az egyéni és csoportos erőfeszítések jutalmazásának mértéke és minősége.	Teljesítményértékelő rendszer működik, amit rendszeresen felülvizsgálunk.	TÉR, ösztönző rendszer
j)	A szervezet innovációra és változáskezelésre irányuló felfogása.	A szervezet nyitott az innovációra, a változásokat megfelelően kezeli.	hosszabbított (éjféli) nyitva tartás, új könyvtári rendszer beszerzésének tervezése, belső álláshirdetés, Ötletláda
k)	Munkahelyi légkör (pl. a munkahelyi konfliktusok, panaszok vagy személyügyi problémák, egy személy ellen irányuló csoportos zaklatás kezelése) és szervezeti kultúra (pl. a különböző osztályok és egységek közötti kapcsolat).	A felmérések alapján elmondható, hogy a munkatársak összességében pozitív véleménnyel voltak a munkahelyi légkorról és a szervezet kultúrájáról. A munkahelyi fluktuáció erősödésének okát fel kell tárunk, pl.: a kilépő interjúk elemzésével.	dolgozói elégedettségi kérdőív, síkfőkúti továbbképzés, szakmai napok emlékeztetői, MIT-beszámolónapok
l)	A szociális kérdések kezelése (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészség megőrzése, védelme).	A vezetőség figyelembe veszi a munkatársak egyéni szociális igényeit és egészségügyi problémáit, rendszeres az üzemorvosi vizsgálat. Mozgásszervi és légzőszervi problémákkal küzdő dolgozók áthelyezése más munkakörbe vagy munkaállomásra.	dolgozói elégedettségi kérdőív, munkarend-nyilvántartó
m)	Az esélyegyenlőség kezelése, a tisztességes bánásmód és magatartás a szervezeten belül.	A vezetőség figyelembe veszi a munkatársak egyéni szociális igényeit és egészségügyi problémáit, rendszeres az üzemorvosi vizsgálat. Mozgásszervi és légzőszervi problémákkal küzdő dolgozók áthelyezése más munkakörbe vagy munkaállomásra.	dolgozói elégedettségi kérdőív, munkarend-nyilvántartó
n)	Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége és kialakítása (pl. ergonomiai kérdések).	A munkatársi igényeket a bútorzatra vonatkozóan felmérték és a lehetőségeknek megfelelően folyamatos a cseréjük.	dolgozói elégedettségi kérdőív, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések, Szabadpolc, monitorok, szendvicssütők, székek, vízfóráló, kávéfőzők, monitormagassítók, indukciós főzőlap edénnyel...stb.
o)	Szisztematikus (tervezett és rendszeres) életpálya- és kompetenciafejlesztés.	A felmérések alapján elmondható, hogy a dolgozók többsége a végzettségének megfelelő munkát lát el. Az igényekre alapozva tréningeket szerveztünk a munkatársak részére. A vezetők hozzájárulásával a kollégák továbbképzéseken vehetnek részt.	dolgozói elégedettségi kérdőív, tréningtáblázat
p)	Bátorítás, támogatás és felhatalmazás.	Az igényekre alapozva tréningek szerveződtek a munkatársak részére, a vezetőség támogatásával. Az osztályokon csoportvezetők kerültek kijelölésre. A belső állásinterjúk által a dolgozók lehetőséget kaptak személyes céljaik megvalósítására.	tréningtáblázat, belső állásinterjú
q)	A szervezet stratégiai céljaival kapcsolatos továbbképzések minősége és hozzáférhetősége.	A továbbképzésre és beiskolázásra vonatkozó igények a stratégiai célokkal összhangban összegyűjtésre kerültek.	2018-as továbbképzési és beiskolázási terv

## 7. kritérium – Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

### 7.2. alkritérium – A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján

<p><b>Kritériumdokumentumok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítménnyel kapcsolatos mutatók</li> <li>• Intézményen belüli mobilitás, rotáció bemutatása</li> <li>• Motivációkkal és közreműködéssel kapcsolatos eredmények</li> <li>• A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének bemutatása</li> </ul>	<p><b>Pontszám: 33,47</b></p>
-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Erősségek:** A dolgozók teherbírása és szakmai felkészültsége kiemelkedő, az utóbbiakra számos tudományos publikáció szolgál példaként. A folyamatok felülvizsgálatával a tevékenységben részt vevő kollégák nagyobb rálátást nyertek a különböző szolgáltatási pontokon zajló munkafolyamatokra. A csapatmunka és a tréningeken való részvétel a dolgozók közötti ismerkedést, egymás megértését, véleményének elfogadását előremozdította, ami a napi rutinná vált feladatokban új szempontokat adhat. Az önértékelés és a teljesítményértékelés megtörtént. Az elmúlt években a teljesítménymutatók növekedtek. A kollégák a megújult Szabadpolcból értesülhetnek az újabb eredményekről, eseményekről. Egységek közötti belső mobilitás jellemző, a rotációra kialakult gyakorlattal rendelkezünk.

**Fejlesztendő területek:** Fontos a teljesítményértékeléshez további mutatók meghatározása, valamint a prioritások mentén a munkaerő hatékony átcsoportosítása az erőforrások biztosításával.

**Indoklás:** A munkatársak teherbírása és szakmai felkészültsége kiemelkedő, a motivált munkatársak száma növekedett. További teljesítménymutatók bevezetésével az eredményeink javíthatóak lesznek. A Debreceni Egyetem rendezvényein aktív szerepet vállalunk a vezetőség támogatásával. Ezen rendezvényekről rendszeres tájékoztatást kapunk az egyetemi dolgozói levelezőlistán keresztül.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Teljesítményindikátorok megfogalmazásával, mérések lebonyolításával a munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók továbbfejleszthetők. A munkatársi rotációval a kiemelt feladatok hatékonyabban elvégezhetőek.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, panaszok száma).	A személyi állományra vonatkozó adatokról a forrástérkép szolgáltató információkat. Néhány kolléga több egységben teljesít szolgálatot, és az egyéni igényeket figyelembe véve munkaállomást váltott. A munkarend pontos információt szolgáltató ezekről. A szervezetben a fluktuáció erősödése figyelhető meg.	forrástérkép, munkarend-nyilvántartó, Szabadpólc
b)	A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, innovációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban).	Minden kolléga bevonásra került közvetve vagy közvetlenül a minőségfejlesztési pályázatok kidolgozásába. A megbeszélések jelenléti ívei jelentik a mutatókat a munkatársak bevonásáról.	MIT-beszámolónapok, szakmai napok beszámoló, Könyvtári Minőségi Díj, jelenléti ívek
c)	A (személyes) teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének eredményei).	Kidolgozásra kerültek a folyamatok mérési és teljesítménymutatói. A dolgozói teljesítményértékelés megtörtént. A munkatársak értékelésének eredményeit dokumentáltuk.	éves beszámolók, pályázati eredmények, DEENK dolgozóinak publikációi, Média megjelenések, a dolgozók eredményeinek összegző táblázata, Dolgozói értékelés 2018-as összegző dokumentuma
d)	A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projekteknél (pl. pályázatok megvalósításában) való részvétel.	A DEENK dolgozói rendszeresen publikálnak és részt vesznek pályázatok megvalósításában.	Eredmények MIT-es értékelok_2017.pptx
e)	Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.	A kompetencia felmérésben a munkatársak megfogalmazták képzési igényeiket és felmérésre került az informatikai és kommunikációs technológiák szintje is.	kompetencia felmérés
f)	A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói).	Számos munkatárs konkrét, célirányos továbbképzéseken vett részt, valamennyi kolléga pedig a szakmai napok keretében frissíthette tudását.	tréningtáblázat, szakmai napok
g)	Azon teljesítménymutatók, amelyekből következtetni lehet arra, hogy a munkatársak milyen mértékben képesek a használók ügyeit megfelelően kezelni, igényeikre reagálni (pl. a használókkal való kapcsolat fejlesztésére vonatkozó képzések óraszám, a munkatársak viselkedésére tett panaszok száma, a munkatársak a használókhoz való hozzáállására vonatkozó felmérések eredményei).	Számos kolléga részt vett több turnusban konfliktuskezelő és ügyfélkapcsolati tréningeken.	tréningtáblázat, vezetői negyedéves beszámolók
h)	Az egyéni és csoportos teljesítmények elismerésének és jutalmazásának gyakorisága.	A munkacsoportokban való részvétel azáltal motiválja a munkatársakat, hogy saját érdekeiket képviselhetik. Számos ösztönzési forma valósult meg az elmúlt időszakban.	tréningtáblázat, ösztönzőrendszer, DUPress kedvezmény, Erasmus+ ösztöndíjak
i)	A szervezet által támogatott, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke.	Jótekonysági gyűjtésekben vettünk részt, más szervezetekkel együttműködve is. Egyetemi rendezvényeken aktív szerepet vállaltunk.	könyvtári túrák, könyvajánlók, jótekonysági gyűjtések, közösségi szolgálat, ccom statisztika, belső FB csoport

## 8. kritérium – A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

### 8.1. alkritérium – A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médiaszereplések listája</li> <li>Esélyegyenlőségi terv</li> <li>A helyi társadalom véleményének megismerését szolgáló vizsgálatok</li> </ul>	<b>Pontszám: 34,29</b>
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A szervezet etikai magatartása példamutató. Rendszeres és pozitív hangvételű a mediaszereplés és a könyvtár megítélése. A könyvtár kiemelt feladatköre az oktatástámogatás, a kutatástámogatás és a nemzeti feladatok. Az innovációban élen járunk, amit bizonyít az elnyert Könyvtári Minőségi Díj.

**Fejlesztendő területek:** A DEENK dolgozói rámutattak arra, hogy szükséges lenne marketingünket hatékonyabbá tenni, ugyanis ezzel nemcsak a könyvtár, mint intézmény presztízse emelkedhet, hanem az alkalmazottak társadalmi elfogadottsága, megbecsülése is. Szorosabb együttműködés megvalósítása a DE Nemzetközi Irodájával.

**Indoklás:** A szervezet megítélése mindenhol pozitív, előrelépés történt. A mediaszerepléseink érzékelhetően bővültek és egyértelműen pozitív hangvételűek.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** További tájékoztatókat lehetne szervezni az újításaink bemutatására is. Kutassuk fel azokat a beavatkozási pontokat, amelyek a szervezet szempontjából kiemelten fontosak (pl.: külföldi hallgatók szokásainak megismerése).

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A társadalom arra vonatkozó ismerete, hogy a könyvtár teljesítménye milyen hatást gyakorol a használók életminőségére, társadalmi innovációra való törekvés megvalósítása (pl. egészségtudatosság, digitális írástudás támogatása, humanitárius programokban való részvétel, hátrányos helyzetű emberek támogatása, helyi nyilvánosság fóruma).	A közvélemény álláspontjáról a közösségi médián keresztül is nyerünk információkat.	éves beszámolók, Média megjelenések, partneri felmérések
b)	A könyvtár hírneve (pl. a könyvtárról, mint társadalmi szereplőről kialakult vélemény).	A közvélemény álláspontjáról a közösségi médián keresztül is nyerünk információkat.	éves beszámolók, Média megjelenések, partneri felmérések
c)	A könyvtár helyi, regionális, országos és nemzetközi társadalmi hatásának gazdasági szempontú megítélése (pl. kisvállalkozók információs igényeinek kielégítése).	Jellemzőek a jótékonyági akciók, fogyatékkal élők támogatása, a külföldi hallgatók szokásainak figyelembevétele (éjszakai nyitvatartás, imádkozás, imaszőnyeg, helyiség: ÉTK).	DEENK honlap, Esélyegyenlőségi terv, A magyar könyvtárosság etikai kódexe
d)	A könyvtár környezetvédelemhez való hozzáállásának társadalmi megítélése (pl. fenntartható energiagazdálkodás, zaj- és levegőtisztaság elleni védelem, tömegközlekedés használatára, kerékpározásra való ösztönzés, szelektív hulladékgyűjtés).	A könyvtár maga is alkalmazza a környezettudatosság elveit, és az olvasók felé ennek alkalmazását sugallja. Könyvtárunk épületeiben szelektív hulladékgyűjtőket helyeztünk el. A felhasználók zaj és hőmérséklettel való elégedettsége a felmérés során véleményezésre került.	szelektív hulladékgyűjtők, energiatakarékos izzók, felhasználói elégedettségmérés 2017,
e)	A könyvtár társadalmi hatásának megítélése a tekintetben, hogy milyen módon támogatja az állampolgárok demokratikus részvételét helyi, regionális, országos és nemzetközi szinten (pl. a helyi nyilvánosság megteremtése, a polgárok döntési folyamatokba való bevonása).	Helyszínt biztosítottunk több egyetemi szavazás lebonyolítására. Részt veszünk a Debrecen 2023 projektben.	Klebensberg-szobor pályázat, Szenátusi tagok választása, Debrecen 2023 projekt
f)	A könyvtár közösségfejlesztési folyamatokra való hatásáról kialakult kép (a könyvtárra mennyire tekintenek közösségi térként).	Többszörösére növekedett a média megjelenéseink száma. A Lélekmelengető zenei programon az egyetem hallgatói nagy számban vesznek részt.	Ccom statisztika, Média megjelenések, Médiatükör, Facebook, Twitter, Egyetemi Élet, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben
g)	A könyvtár médiában való, társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos megjelenésének értékelése.	Többszörösére növekedett a pozitív hangvételű média megjelenéseink száma.	Ccom statisztika, Média megjelenések, Médiatükör, Facebook, Twitter, Egyetemi Élet, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések az elmúlt egy évben

## 8. kritérium – A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

### 8.2. alkritérium – A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók</li> <li>• A szociálisan hátrányos helyzetűek, fogyatékossgal élők, nemzeti és etnikai kisebbségek számára nyújtott szolgáltatások eredményességét bemutató eredmények</li> </ul>	<b>Pontszám: 28,28</b>
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A partnerkapcsolati adatbázis folyamatos fejlesztés és frissítés alatt áll, a kapcsolattartókat meghatározták. Közös projektek szervezése számos külső partnerünkkel. Többszörösére növekedett a média megjelenéseink száma. A karral együttműködve külön gyűjteményünk van a szociálisan rászoruló orvostanhallgatók számára. Figyelembe vesszük a nemzeti és etnikai kisebbségek szokásait. A vezetés maximálisan támogatja a munkatársakat a közösségi munkában. A könyvtár több költséghatékonysági vizsgálatot végzett, aminek eredményeképpen új beszerzések és fejlesztések valósultak meg. Figyelünk az energiatakarékosságra és a szelektív hulladékgyűjtésre. Épületenergetikai felújítások történtek. A PR- és marketingtevékenységet az erre kijelölt koordinátor végzi, akinek munkáját a Ccom segíti.

**Fejlesztendő területek:** Az épületenergetikai felújításokat minden szolgáltatási helyünkre ki kellene terjeszteni.

**Indoklás:** A szervezet kapcsolattartása az intézményekkel, fenntartókkal rendszeres és jó. Rendelkezünk a helyi társadalom véleményének megismerését célzó vizsgálati eredményekkel. Szolgáltatásaink kialakításakor figyelünk a szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok igényeire. Elősegítjük a nemzeti és etnikai kisebbségek integrációját és elfogadásukat. Támogatjuk a munkatársak közösségi munkáját (Jazz-barátok köre, focicsapat, kirándulások).

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Az épületenergetikai felújításokat minden szolgáltatási helyünkre ki kellene terjeszteni. Kezdeményezni lehetne a többi kar irányába a szociálisan rászoruló orvostanhallgatókkal kialakított könyvkölcsönzési gyakorlatot.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	Zöld könyvtári kezdeményezések (pl. újrafelhasznált anyagok alkalmazása, szelektív hulladékgyűjtés, rezsiköltségek csökkentésére irányuló kezdeményezések.)	A könyvtár több költséghatékonysági vizsgálatot végzett, aminek eredményeképpen új beszerzések és fejlesztések valósultak meg. Figyelünk az energiatakarékosságra és a szelektív hulladékgyűjtésre. Épületenergetikai felújítások történtek.	éves beszámolók (nyílászárók cseréje és felújítása, hőfóliázás, radiátorok felülvizsgálata és felújítása), a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések, Szabadpolc
b)	Pozitív és negatív médiaszereplések mértéke és fontossága (pl. cikkek száma, tartalma).	Többszörösére növekedett a média megjelenéseink száma.	Média megjelenések, Ccom statisztika
c)	A hátrányos helyzetű célcsoportok részére nyújtott szolgáltatások, programok adatai (pl. a programok és az azokon résztvevők száma, az ezen célcsoportok részére allokált pályázati források nagysága).	A karral együttműködve külön gyűjteményünk van a szociálisan rászoruló orvostanhallgatók számára. Figyelembe vesszük a nemzeti és etnikai kisebbségek szokásait, igényeit.	Corvina adatbázis A magyar könyvtárosság etikai kódexe
d)	A könyvtár vagy a könyvtár munkatársainak részvétele jótékonyági akciókban (adatok, számszerűsíthető eredmények).	A vezetés maximálisan támogatja a munkatársakat a közösségi munkában.	Esélyegyenlőségi nap, karácsonyfa-építés, Műszaki Teaház és Kamarakiállítás, Közösségek Hete, Rotary futóverseny, véradás
e)	A használók, a munkatársak és az érdekelt felek közösségi munkájának támogatásához kapcsolódó tevékenységek és programok adatai és eredményei.	A vezetés maximálisan támogatja a munkatársakat a közösségi munkában. Egyetemi polgárok számára lehetőség biztosítása a Műszaki Teaház és Kamarakiállítás keretén belül előadások és kiállítások megtartására.	Esélyegyenlőségi nap, karácsonyfa-építés, Közösségek Hete, Rotary futóverseny, véradás Műszaki Teaház és Kamarakiállítás weboldala
f)	A használók közötti hatékony tudásmegosztás és információcsere támogatása (pl. a könyvtár által szervezett, a polgárok közötti tudásmegosztás elősegítő rendezvények, szolgáltatások, elektronikus felületek száma, az ezekben való részvételre vonatkozó adatok.)	A partnerkapcsolati adatbázis folyamatos fejlesztés és frissítés alatt áll, a kapcsolattartókat meghatározták. Közös projektek szervezése számos külső partnerünkkel.	Média megjelenések, Ccom statisztika
g)	Egészségmegőrzés és balesetvédelem tematikájában indított programok adatai és eredményei (pl. prevenciók programok száma és típusa, segítségnyújtás a dohányzás elleni küzdelemben, az ezeken résztvevők száma).	Könyvtárunkra nem jellemző ez a fajta tevékenység.	
h)	A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.	Középiskolások közösségi szolgálata, nyugdíjas önkéntesek segítik mindennapi munkánkat.	közösségi szolgálat táblázat

## 9. kritérium – Kulcsfontosságú eredmények

### 9.1. alkritérium – A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók</li> </ul>	<b>Pontszám: 51,96</b>
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** A tevékenységekhez statisztikai, mérési eredményeket rendeltünk. A DUPress géppark megújult. A munkaerő optimalizálására történő intézkedések folyamatosak. A stratégia az Intézményi Fejlesztési Terv részét képezi. Az ellenőrzések, auditálások eredményeinek közlése folyamatos. Rugalmasan alkalmazkodunk a megváltozott felhasználói igényekhez.

**Fejlesztendő területek:** Más könyvtárak jó gyakorlatainak megismerése és beépítése a működésünkbe. A humán erőforrás menedzselése a külső célok elérése érdekében.

**Indoklás:** A könyvtár stratégiája a Debreceni Egyetem Intézményi Fejlesztési Tervének a része. Jó a kapcsolat a DE vezetésével. A legtöbb kitűzött cél teljesül, a pályázatokon aktívan részt veszünk. A szolgáltatásokra irányuló újításokat sikerrel megvalósítjuk, ahol a folyamatos fejlesztés a mérési eredmények figyelembevételével történik. A pénzügyi háttérrel a lehető legjobban kihasználjuk.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** További könyvtárlátogatások a jó gyakorlatok megismerése céljából.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtár szolgáltatásaihoz rendelhető eredménymutatók (mennyiségi és minőségi mérőszámok aktív olvasók száma, kölcsönzött dokumentumok száma, kölcsönzési állomány népszerűsége, feldolgozás gyorsasága, stb.).	A folyamatok standard űrlapjain célértékek, mennyiségi, mérési, ellenőrzési, értékelési mutatók kerültek meghatározásra, így a könyvtár szolgáltatásaira és az eredményességére vonatkozó adatok rendelkezésre állnak.	folyamatok honlapja, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések, Szabadpolc, a használói elégedettség növelésére irányuló intézkedések
b)	A könyvtár eredményességét alátámasztó mutatók (szolgáltatások eredményei és azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybe vevőire).	Az eredmények javítása érdekében az intézkedéseket összegyűjtöttük és elemeztük.	a használói elégedettség növelésére irányuló intézkedések
c)	A szolgáltatások megújításához kapcsolható eredmények.	Elért eredmények a szolgáltatások megújításához kapcsolódóan: a DUPress géppark felújítása, egyik könyvtárunkban RFID-technológia bevezetése, törekvés a munkaerő optimalizálására. Rugalmasan alkalmazkodunk a megváltozott felhasználói igényekhez.	költséghatékonysági vizsgálatok, szolgáltatási normák  ingyenes online beiratkozás, jelek, eligazító táblák, nyitvatartási idő, raktári kiszolgálás javítása, kölcsönzési határidő, nyomtatás, fénymásolás, önkiszolgáló nyomtatás
d)	Ellenőrzések és auditálások eredményei (szakértői jelentés, fenntartói értékelés, fenntartói díj, minőségügyi díjak, stb.)	Az egyetemi vezetés támogató részvétele a könyvtár munkájában. A Minőségi Díj pályázathoz fenntartói ajánlások születtek.	fenntartói ajánlások, szakfelügyeleti jelentések, Minősített Könyvtár cím 2011, Könyvtári Minőségi Díj 2017-es elismerő oklevelei
e)	Pályázatokon történő részvétel eredményei, hatásai.	Megnyertük a Minőségi Díjat és számos más pályázatban vettünk részt.	pályázatokról szóló táblázat, Minőségi Díj pályázat anyaga, DEENK honlap: Projektek menüpont
f)	A szolgáltatások minőségének színvonala a szabványok és más előírások tükrében.	A szolgáltatásaink minőségét a pályázati elismerések és a fenntartói ajánlások is visszaigazolták.	pályázatokról szóló táblázat, Minőségi Díj pályázat anyaga, DEENK honlap: Projektek menüpont
g)	A könyvtár szolgáltatásaival kapcsolatos benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei.	A külföldi utakon látott gyakorlatnak megfelelően és szakértő bevonásával történt a terek tervezése.	Szakmai kávéház, Szabadpolc, kiküldetések listája, terek tervrajza

## 9. kritérium – Kulcsfontosságú eredmények

### 9.2. alkritérium – A könyvtár szervezeti működésének eredményességének mutatói

<b>Kritériumdokumentumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénzügyi és munkaügyi ellenőrzések</li> <li>• Partneri szerződések, megállapodások</li> <li>• Közösségi rendezvények, csapatépítések, stb. bemutatása</li> </ul>	<b>Pontszám: 54,38</b>
------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

**Erősségek:** Az egészségügyi problémákkal küzdő dolgozók igényeit figyelembe veszik, áthelyezik más munkakörbe vagy munkaállomásra. A dolgozói értékelések rendszeresek. Állandóak a csapatépítő események és a munkatársak bevonása a projektmunkákba. A dolgozók számára folyamatos nyelvi képzést biztosítunk.

**Fejlesztendő területek:** A dolgozók folyamatos informatikai képzése. A folyamatok eredményeinek felmérése, figyelése, mérése. A campusokon a technológiai eltérések leküzdése.

**Indoklás:** A munkatársak igényeit a vezetőség a lehetőségeihez mérten teljesíti, a folyamatok szabályozottak és a teljesítmény magas színvonalú. A könyvtár költségvetése az elmúlt évek tapasztalatai alapján mindig jól tervezett volt, biztosította a könyvtár zökkenőmentes működését. Az informatikai terület nagyon ellentmondásos. Magas szintű technológiák kevés karbantartással, főképpen a távolabb eső campusokon.

**Javaslatok a fejlesztési lépésekre:** Folyamatos informatikai képzés szintenként, munkakörtől függően. A napi munkavégzéshez szükséges és a felhasználók igényeinek megfelelő technológiai háttér biztosítása.

Értékelési szempontok		Értékelő megállapítások	Bizonyítékok
a)	A könyvtár szolgáltatásainak fejlesztéséhez és innovációjához kapcsolódó eredmények.	A folyamatok felülvizsgálata szervezeten és ütemezetten zajlik. Folyamatos fejlesztések jellemzik a könyvtárat.	MIT-honlap, a MIT működésének éves munkaterve, Tudóstér statisztika infografikája
b)	A partnerkapcsolatok eredményességének és hatékonyságának értékeléséhez kapcsolódó adatok (pl. partnerségi megállapodások teljesítése, közös tevékenységek eredményei).	A Kancelláriával folyamatos a konzultáció, a könyvtár iktatórendszerében megjelenik. A közös tevékenységek partnereinkkel dokumentáltak.	a könyvtár iktatórendszere, v/media/mappa
c)	A könyvtár működésével kapcsolatos belső ellenőrzések és auditálások eredményei (pl. pénzügyi és munkaügyi ellenőrzések).	Folyamatosak a fenntartói ellenőrzések.	éves beszámolók a fenntartó és a minisztérium felé
d)	A könyvtár működéséhez kapcsolódó benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei.	A könyvtár benchmarking tevékenységei és az ezekről szóló beszámolások dokumentáltak.	Szakmai kávéház, Moodle elektronikus tananyagok
e)	Hatékonyság növelése az informatikai és kommunikációs technológiák használatával (pl. a tudás- és időmenedzsment, belső és külső kommunikáció, együttműködés területén).	Felmérés történt az informatikai technológiák ismeretére vonatkozóan. Belső képzések az informatikai és kommunikációs technikák használatára. (folyamatábra készítő rendszer elsajátítása)	kompetenciafelmérés, folyamatmenedzsment mappa
f)	Munkatársak bevonása a könyvtár céljainak elérésébe.	A MIT folyamatosan működik. A szakmai napokon a munkatársak bevonása és problémamegoldási módszerekkel való megismertetése szervezett formában zajlott. A MIT működése tökéletes minta a munkatársak közötti kooperációra, valamint a szakmai napok és a kötetlen programok is a kollégák széles bevonásával történnek.	a MIT éves minőségfejlesztési munkaterve, a szakmai napok emlékeztetői, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések
g)	A munkatársak együttműködésének és közös tevékenységeinek az eredményei (csapatépítés, közös rendezvények, stb.).	Rendszeresek a csapatépítő események és állandó a munkatársak bevonása a projektmunkákba.	MIT beszámolónapok mappa, MIT rendezvényfotók
	Egyéb megállapítás.	Ahol ez megoldható, rugalmas munkaidő is jellemzi a szervezetet.	munkarend-nyilvántartó
	Egyéb megállapítás.	A költségvetés fedezi a könyvtár működését. Folyamatosak a felújítások, fejlesztések. Saját bevételek fejlesztése, költségvetés.	a könyvtár költségvetése, a dolgozói elégedettség növelésére irányuló intézkedések

## A PDCA-működés bizonyítékai

Ebben a fejezetben azt szeretnénk bemutatni, hogy szervezetünk - az értékelők megállapításai alapján - a PDCA-elvek alapján működik, valamint azt is szemléltetni akarjuk, hogy hogyan fejlődünk az egymást követő három szervezeti önértékelés időszakában.

Az értékelők a folyamatos fejlesztésre az alábbi bizonyítékokat, összegyűjtött megállapításokat összegezték, kritériumként két nagy csoportot alkotva:

I. 2016-ról 2017-re,

II. 2017-ről 2018-ra kimutatható fejlődés szerint.

Az itt bemutatott megállapítások bizonyítékok arra, hogy a könyvtárban a PDCA-működés folyamatos: megállapítottuk a problémát, intézkedést hoztunk rá, és egy éven belül már az értékelésben is látható a fejlődés.

### I. 2016-ról 2017-re a szervezet fejlődése

#### 1. kritérium – Vezetés

- A stratégiai dokumentációnk frissült, kommunikálása több fórumon megtörtént.
- A tanulmányi terek átalakításával kapcsolatban a dolgozók véleményét megkérdeztük, az ötleteket felhasználva tanulmány és látványtervek készültek a terek átalakításáról.
- A kommunikációs rendszer fejlődött, javult a vezetőtől a munkatárs felé irányuló kommunikáció.
- Megvalósult a tervszerűség az indikátorok meghatározásával.
- Az ösztönzőrendszer tervezetét kidolgoztuk.
- A vezetőség intézkedéseket tett a csapatszellem kialakítása és erősítése érdekében.
- A partnerkapcsolatok iránya határozott.
- Fejlődött az oktatástámogatás.
- Rendszerezés a primer kutatások és az igényfelmérések.
- A partneradatbázis kialakításra került, frissítése folyamatos.
- Médiaszerepléseink rendszerezés és nagyszámúak.
- Kidolgoztuk arculati egységünket.
- Bővültek a véleménynyilvánítás fórumai.
- A horizontális kommunikáció fejlődött a munkatársak között.
- Minden munkatárs részt vett minőségfejlesztéssel kapcsolatos rendezvényen, csoportmunkában/csapatépítésben.
- Tervszerű továbbképzések folynak.

#### 2. kritérium – Stratégia és tervezés

- Az elemzések tervezettek és folyamatosak.
- A külső partnerek igényfelmérése folyamatos.
- Beépítettük a stratégiát a szervezet mindennapi életébe.
- Az egyéni teljesítményértékelés rendszerét kidolgoztuk.

#### 3. kritérium – Emberi erőforrások

- A dolgozókra vonatkozó tájékoztatási rendszer gyakorlati megvalósítása megtörtént.
- A kollégák munkakörülményei javultak, a javításra irányuló törekvés folyamatos.

- Intézkedések születtek a különböző szolgálati pontok eltérő munkakörülményeinek kiegyenlítésére
- Külső és belső továbbképzések valósultak meg és zajlanak folyamatosan.
- Elkészült a képzési tervünk 2020-ig.
- A kommunikáció javítása folyamatos.

#### 4. kritérium – Partnerkapcsolatok és erőforrások

- A könyvtár külső partnereinek bővítése, további szegmentálása folyamatos.
- Folyik a hallgatói és dolgozói számítógépek korszerűsítése.
- Felújítások zajlanak a nem megfelelő állapotban lévő helyiségek felújítására, átalakítására.
- A tágabb szakmai körökből szerzett tapasztalatok, vélemények és a beszámolók írásos formában is megjelennek.
- Az információáramlás okait feltártuk, és folyamatosan keressük a megoldásokat.
- Az információáramlás csatornáit folytonosan fejlesztjük.

#### 5. kritérium – Folyamatok

- A folyamatok felülvizsgálata folyamatosan zajlik.
- A felülvizsgált folyamatokba beépítettük az ellenőrzési és mérési pontokat.
- A folyamatokkal kapcsolatos változtatásokról, beavatkozásokról rendszeresen beszámolunk a belső hírlevelünk, a Szabadpolc külön rovatában.
- A folyamatleltár rendszeresen frissül és kiegészül.
- A folyamatgazdák és a felelősök kompetenciahatárait pontosan meghatároztuk.
- A folyamatok vizsgálata során feltárt problémák megoldására problémamegoldó módszereket tanultunk és alkalmazunk.
- A felhasználókat is érintő, a könyvtárral kapcsolatos változásokról időben tájékoztatunk.
- A panaszkezelési eljárásrendünket pontosan kidolgoztuk.

#### 6. kritérium – A használókkal kapcsolatban elért eredmények

- Az épületek energetikai korszerűsítésére intézkedések történtek.
- A panaszkezeléssel kapcsolatos felhasználói véleményeket kérdőívben felmértük.
- Az elégedettséggel kapcsolatos felméréseink tervezettek és folyamatosak.

#### 7. kritérium – A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

- Megvalósult az egyéni teljesítményértékelés.
- A kérdőívek szerkezetének átgondolása, a módszerek pontosítása megtörtént.

#### 8. kritérium – A társadalmi környezetre gyakorolt hatás eredményei

- A kollégák a szakmai fórumokon rendszeres tájékoztatást kapnak a könyvtár eredményeiről, terveiről.
- Színesedett a felhasználóképzés.
- A külföldi hallgatók regisztrációja az ingyenesség miatt növekedett.
- Figyelembe vesszük a nemzeti és etnikai kisebbségek szokásait.

#### 9. kritérium – A szervezet kulcsfontosságú eredményei

- A dolgozók munkafolyamatokra vonatkozó ismeretei bővültek.
- Számos szolgáltatás fejlesztése megvalósult.
- A terek tervezése a külföldi utakon látott gyakorlatnak megfelelően és szakértő bevonásával történt.
- Rendszeresek a szervezeten belül a közös tevékenységek, csapatépítő tréningek.

## II. 2017-ről 2018-ra a szervezet fejlődése

### 1. kritérium – Vezetés

- A PDCA szerint működik a vezetés, felülvizsgálatra kerültek a kötelező dokumentumok.
- A fenntartó küldetéséhez és a külső-belső partnerek elvárásaihoz alkalmazkodó, friss elemzések vannak, módosított a stratégiai terv.
- A kommunikációs rendszer kiteljesedett, előrelépés figyelhető meg az időben történő tájékoztatás megvalósulásában.
- A DEENK értékrendje minőségcélokká alakult, ami a könyvtár honlapján és Minőségirányítási Kézikönyvében is nyilvánosan elérhető.
- A minőségirányítás eszközeinek használata a gyakorlatban is megvalósult.
- A vezetőség támogatja a munkatársak szakirányú továbbképzését.
- A vezetői tréningek bizonyítékul szolgálnak a vezetői kompetenciák további fejlesztésére.
- Folyamatossá vált az ellenőrzés, beszámoltatás és az egyéni teljesítmény értékelése.
- A stratégiai célok mentén elkészített éves cselekvési tervek kidolgozásra kerültek célértékekkel, indikátorokkal.
- Jól kialakult csoportmunkát tud a szervezet felmutatni. A munkacsoportok szervezése folyamatos.
- A vezetőség törekszik a munkatársak ösztönzésére, motiválására, jutalmazására.
- A dolgozók teljesítményértékelése kidolgozásra került. A teljesítményértékelés szempontrendszerének felülvizsgálata, finomítása az előző éves tapasztalatok alapján történik.
- Folyamatos a partnerkapcsolatok felülvizsgálata, kiépített visszacsatolási lehetőségekkel (kérdőívek, köszönőlevelek).
- A médiaszereplések és a szakmai rendezvények erősítik a könyvtár jó hírét, amelyek közzététele a tájékoztató felületeken folyamatos.

### 2. kritérium – Stratégia

- A szervezet minden előírt és javasolt elemzést tervezetten és folyamatosan végez.
- A stratégia társadalmasítása folyamatos és minden dolgozó számára ismert.
- A könyvtár számára az innováció kulcsfontosságú, igyekszik reagálni a társadalom új elvárásaira.
- Az Ötletláda bevezetése lehetőséget biztosít az újító javaslatok tételére, melyekre a vezetés reagál, véleményt mond.
- A könyvtár SWOT-analízist és problémamegoldó módszereket alkalmaz az innovációs folyamatokra vonatkozólag.

### 3. kritérium – Munkatársak

- A tájékoztatási rend kidolgozott, folyamatos fejlesztés alatt áll.
- A teljesítményértékelési rendszer frissítése megtörtént, felülvizsgálatába beépültek az újabb teljesítményértékelés tapasztalatai. A kompetencia-szótár jól körülhatárolja az egyes megfelelési szintek elvárásait, ami 2018-ban tovább finomodott.
- A vezetők támogatják a munkatársak belső és külső mobilitását.
- Belső állás pályázatok kerülnek meghirdetésre a szervezetben.
- A felmért képzési igényeknek megfelelően indulnak kompetenciafejlesztő kurzusok.
- Kezdeményezések vannak a dolgozók nyelvi kompetenciáinak korszerű módszerekkel történő fejlesztésére.
- Friss képzési, beiskolázási terv készült 2018-ban.

- Új programot indított a szervezet az új kollégák szervezetbe történő beillesztésére. (Asszimilációs program)
- A kollégák felmérések és szakmai beszélgetések, valamint az Ötletláda és online javaslattételi űrlap formájában kapnak javaslattételi lehetőséget.
- A munkatársak részére biztosított és támogatott az Egyetem, mint fenntartó által szervezett ösztönző és csapatépítő programokon való részvétel.
- A munkatársak részére lehetőség nyílt keresetkiegészítést és béren kívüli juttatást nyújtani.

#### 4. kritérium – Együttműködés, partnerek és erőforrások

- A regisztrált olvasók számának növekedését eredményezte az ingyenes könyvtári beiratkozás.
- A partnerekkel számos közös program valósult meg.
- Egyetemi polgárok számára lehetőség nyílt előadások és kiállítások megtartására a könyvtár tereiben.
- A könyvtár csatlakozott a Debrecen 2023 projekthez, amely során új együttműködések születtek.
- Szabályozott és kidolgozott a panaszkezelés.
- A kommunikációs csatornákat a Kommunikációs- és marketing csoport tudatosan, a stratégia mentén, a célcsoportokhoz igazítva választja ki, használatukat definiálja.
- A szervezet maga is alkalmazza a környezettudatosság elvét, a könyvtárosok példamutató magatartásukkal is ezt közvetítik az olvasók felé.
- A felhasználók számára több ponton biztosított a szelektív hulladékgyűjtés lehetősége.
- A DEENK WikiLib információinak frissítése, aktualizálása és közérthetővé tétele folyamatos.
- Írásos dokumentáció készül a szakmai programokon és más fórumokon elhangzottakról, ennek szabályozása megtörtént.
- A könyvtár élen jár az IKT eszközök alkalmazásában.
- A munkaszervezés megkönnyítésére és átláthatóvá tételére saját fejlesztésű online munkarend-nyilvántartó működik, használata mindenkire nézve kötelező.
- Az új honlap alkalmas olvasói visszajelzések fogadására, felhasználóbarát, reszponzív, vakbarát és akadálymentes.
- A könyvtár jelen van a közösségi média platformjain.
- A szervezet küldetése az Open Access publikálás népszerűsítése, nyílt elérésű tartalmak számának növelése.
- Folyamatos a hallgatói és dolgozói számítógépek korszerűsítése.

#### 5. kritérium – Folyamatok

- A folyamatok felülvizsgálata továbbra is folyamatos.
- A Folyamatmenedzsment csoport a folyamatokkal, folyamatleltárral kapcsolatos változtatásokról, beavatkozásokról rendszeresen tájékoztat a Szabadpolc külön rovatában.
- Frissülnek a folyamatgazdai megbízások, amik részletezik a folyamatgazdák feladatait.
- A folyamatszabályozás dokumentumai rendszeresen karbantartottak.
- A szervezet folyamatosan kész megújulni. Erre standard, előre szabályozott folyamat van.
- A GDPR miatt az adatok kezelése átgondolás alatt áll, ezzel kapcsolatban biztonsági intézkedések kerültek bevezetésre.

#### 6. kritérium – Ügyfélközpontú eredmények

- A könyvtár rugalmasan reagál a megváltozott felhasználói szokásokra.
- Külső szakértő folyamatosan segíti a könyvtárat a szolgáltatások fejlesztésében és a minőségirányítás eszközeinek alkalmazásában.

- A munkatársak folyamatos kompetenciafejlesztő képzéseken (konfliktuskezelő, tárgyalástechnikai, ügyfélszolgálati tréningek és angol nyelvi képzés) vesznek részt.
- A szervezet esélyegyenlőségi tervvel rendelkezik, és szoros kapcsolatot ápol a Mentálhigiénés Központtal, az Amerikai Kuckóval és a külföldi hallgatók képviseleti szervezeteivel.
- Szabályozott és kidolgozott a panaszkezelés.
- Kidolgozott szolgáltatási normák vannak.
- A könyvtár honlapja a kutatási tevékenységet a nap 24 órájában támogatja.
- Az elégedettségrel kapcsolatos felmérések tervezettek és folyamatosak.

#### 7. kritérium – A munkatársakkal kapcsolatos eredmények

- A minőségirányítási csoportok folyamatosan működnek, ennek során a munkatársak számos ponton bevonásra kerültek a feladatokba.
- A teljesítményértékelési rendszer frissült, felülvizsgálatába beépültek az újabb teljesítményértékelés tapasztalatai. A kompetencia-szótár jól körülhatárolja az egyes megfelelési szintek elvárásait.
- Az igényekre alapozva tréningek indultak a munkatársak részére, a vezetőség támogatásával.
- Az osztályokon csoportvezetők kerültek kijelölésre a zökkenőmentes munkaszervezés érdekében.
- A belső állásinterjúk által a dolgozók lehetőséget kapnak személyes céljaik megvalósítására.
- A munkatársak rendszeresen publikálnak és részt vesznek pályázatok megvalósításában.
- Rendszeresen a jótekonysági gyűjtések.

#### 8. kritérium – A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

- Jellemzőek a jótekonysági akciók, fogyatékkal élők támogatása, a külföldi hallgatók szokásainak megismerése.
- A szervezet maga is alkalmazza a környezettudatosság elvét, a könyvtárosok példamutató magatartásukkal is ezt közvetítik az olvasók felé.
- A könyvtár helyszínt biztosít több egyetemi rendezvény lebonyolítására.
- Közösségünk részt vesz a Debrecen 2023 projektben.
- A könyvtár több költségvetésszerű vizsgálatot végzett, aminek eredményeképpen új beszerzések és fejlesztések valósultak meg.
- Középiskolások közösségi szolgálata, nyugdíjas önkéntesek, diplomás közfoglalkoztatottak segítik a mindennapi munkát.
- Többszörösére növekedett a média megjelenések száma.

#### 9. kritérium – Kulcsfontosságú eredmények

- A szervezet rugalmasan alkalmazkodik a megváltozott felhasználói igényekhez.
- Rendkívül aktív a részvétel a kiírt pályázatokon, a legtöbb kitűzött cél teljesül.
- Kiváló a vezetés kapcsolata a Debreceni Egyetem vezetésével.
- Rendszeresen a csapatépítő események, a projektmunkák a munkatársak bevonásával zajlanak.
- A dolgozók számára a folyamatos nyelvi képzés biztosított.
- A könyvtár költségvetése jól tervezett, biztosítja a könyvtár zökkenőmentes működését.

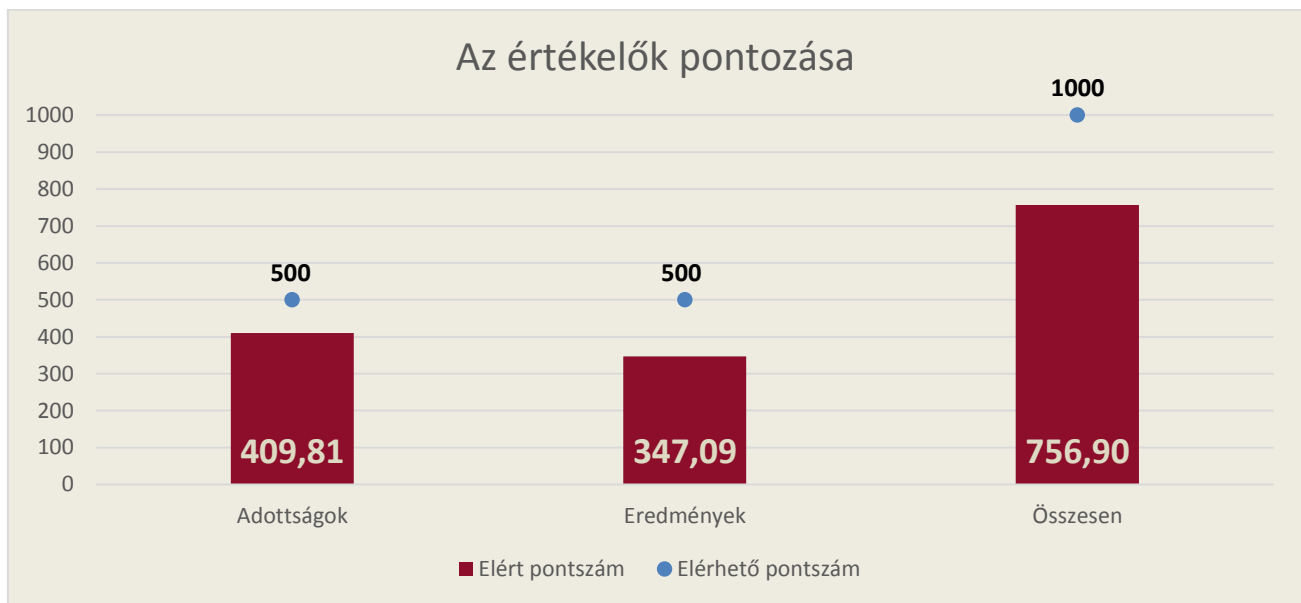
## Az értékelés összegzése

A 2018-as szervezeti önértékelés során az értékelők ismét áttekintették a rendelkezésre álló dokumentációt és - saját tapasztalataikat is felhasználva - pontozták a szervezet működését tükröző adottságokat és eredményeket. (Az önértékelés pontszámait, a pontozást összesítő táblát és az értékelők által adott pontszámokat az 1. mellékletben csatolt Excel táblázat tartalmazza.)

**A KMÉR a pontozásban is jelentős változásokat hozott** a korábbi KKÉK által meghatározott szintekhez képest. A pontozás során a felkért kollégák az egyes alkritériumokhoz tartozó valamennyi értékelési szempontot (összesen 199-et) pontozták 0-5 skálán.

Az adottságokhoz és eredményekhez kapcsolódó értékelési szint leírásainak megfogalmazásai árnyaltabbak lettek. A szervezet egy adott szinten belül elfoglalt helyének pontosabb meghatározására az új szempontrendszer nem ad lehetőséget. Egy szint meghatározásához egy érték tartozik, nem pedig értéktartomány. Ez az oka annak, hogy a pontozás eredménye megváltozott az előző évek értékeléseihez képest.

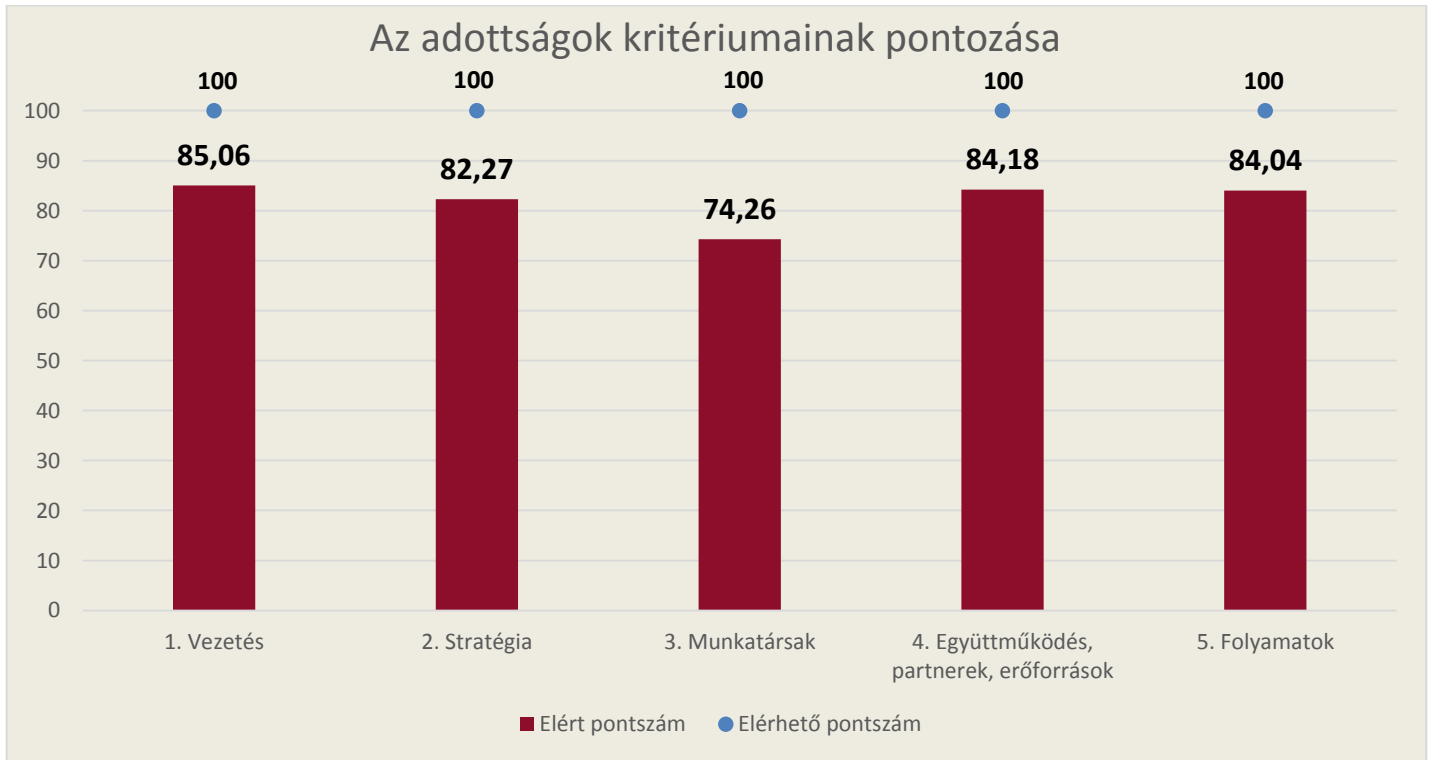
Az értékelők pontozását a következő diagram mutatja be.



Az 1-5. kritérium a szervezet adottságaival foglalkozik: a „CAF azon alapelvére építve, hogy a szervezet teljesítményének kiválósága a működés alábbi öt területének megfelelő működésétől függ:

1. Vezetés
2. Stratégia
3. Munkatársak
4. Együttműködés, partnerek és erőforrások
5. Folyamatok.” (KMÉR 2018)

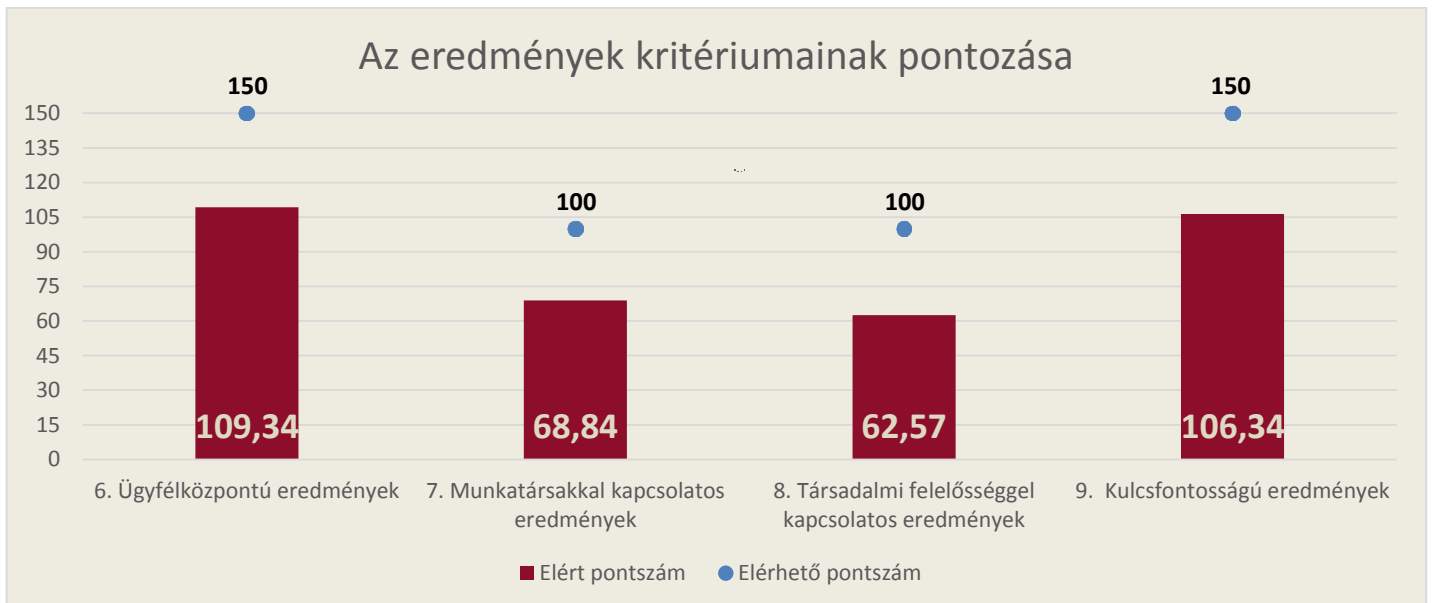
Az adottságok kritériumainak pontozását szemlélteti az alábbi diagram.



A 6-9. kritériumokban a szervezet eredményeit is több szemszögből értékeltük.

- 6. Ügyfélközpontú eredmények
- 7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
- 8. Társadalmi eredmények
- 9. Kulcsfontosságú eredmények

Az eredmények kritériumainak pontozását mutatja be az alábbi diagram.



A korábbi évek gyakorlatához hasonlóan, a 2018-as szervezeti önértékelés összegzése után a további lépéseket és fejlesztési irányokat **intézkedési tervdokumentumban** fogjuk meghatározni.

A Minősített Könyvtár cím pályázat értékelését kívánjuk elősegíteni azzal, hogy a pályázat 2. mellékleteként a kritériumdokumentumaink elérhetőségét egy linkgyűjteménnyel adjuk közre. A dokumentumaink tárolása a Debreceni Egyetem elektronikus Archívumában (DEA) történik. Ebben közvetlenül vagy közvetve<sup>1</sup> valamennyi dokumentumunk elérhető.

---

<sup>1</sup> Közvetve elérhető azt jelenti, hogy a vizsgálatot végző szakértők részére hozzáférést, belépési azonosítókat adunk a belső elérésű dokumentumaink hozzáféréséhez.