



DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI
KÖNYVTÁR

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	3
1.1.	Minőségpolitika.....	3
1.2.	Minőségcélok.....	4
1.3.	Vezetői nyilatkozat.....	4
1.4.	Jövőkép és küldetésnyilatkozat.....	5
1.4.1.	Jövőkép.....	5
1.4.2.	Küldetésnyilatkozat.....	5
2.	Az intézmény bemutatása.....	7
2.1.	Az intézményre vonatkozó adatok.....	7
2.2.	Szervezeti felépítés.....	8
2.3.	A DEENK működését meghatározó szabályzatok, jogszabályok.....	8
3.	Fogalom meghatározás.....	9
4.	Minőségirányítási rendszer.....	10
4.1.	Általános követelmények.....	10
4.2.	Minőségirányítási Tanács.....	12
4.3.	Dokumentációs rendszer.....	13
4.3.1.	Minőségirányítási dokumentumok.....	13
4.3.2.	A minőségirányítási rendszer dokumentumainak kezelése.....	14
5.	A Vezetőség felelőssége.....	15
6.	Helyzetértékelés, stratégia.....	16
7.	Szervezeti kultúra fejlesztése.....	17
8.	Gazdálkodás az erőforrásokkal.....	18
9.	Partnerközpontúság.....	20
9.1.	Partnerek azonosítása.....	20
9.2.	Kommunikáció csatornái.....	21
9.3.	Kommunikáció a partnerekkel.....	21
9.4.	Panaszkezelés folyamata.....	22
10.	A könyvtári folyamatok szabályozása.....	23
11.	Mérés, elemzés és fejlesztés.....	26
11.1.	Mérések fókuszterületei.....	26

11.2.	A fókuszterületek mérésére használt eszközök	27
11.2.1.	Strukturált kérdőív	27
11.2.2.	Interjú (belépő interjú).....	27
11.2.3.	Fókuszcsoportos vizsgálat.....	27
11.2.4.	Titkos olvasó.....	28
11.3.	Teljesítménymutatók, teljesítménymérés.....	28
11.4.	Benchmarking elemzések	29
11.5.	Partneri elégedettségmérések rendszere a DEENK-ben	29
11.6.	Az ellenőrzések ütemezése	33
11.7.	Folyamatos fejlesztés.....	34
12.	Mellékletek	35

1. Bevezetés

A Minőségirányítási Kézikönyv a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (a továbbiakban DEENK) minőségirányítási rendszerének alapidokumentuma. Tartalmazza és bemutatja mindazon alapelveket, melyeket alkalmazni kell a rendszer működtetésének érdekében. A kézikönyvben leírt minőségirányítási rendszer a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (továbbiakban KKÉK) szempontjait követi.

1.1. Minőségpolitika

A könyvtár, minőségpolitikájának megvalósítása és a partneri elégedettség folyamatos javítása érdekében minden tevékenységére kiterjedő minőségbiztosítási rendszert működtet, amelynek folyamatos fejlesztését alapvető feladatának tekinti.

A 2001-ben megvalósult könyvtári integrációval létrejött DEENK 2015 januárja óta új, **funkcionális alapokon** szerveződő, egységes könyvtárként működik (2. sz. melléklet). A struktúraváltás elsődleges célja olyan **szolgáltató** könyvtár kialakítása, amely kölcsönző könyvtárból **költségkímélő és hatékony** módon működő **tartalomszolgáltató és -fejlesztő** könyvtárrá válik.

A könyvtár, stratégiájában lefektetett alapelve értelmében minden tevékenysége középpontjában a **felhasználó** áll, **gyorsan és rugalmasan alkalmazkodik** az egyetemi, regionális és országos feladatokhoz. Szolgáltatásai és tevékenysége **három alappilléren** – a *könyvtári tereken, a gyűjteményeken és a partnerségen* – nyugszik és az alábbi fókuszterületek mentén szerveződik:

- **nemzeti feladatok;**
- **kutatástámogatás;**
- **oktatástámogatás.**

Mindezeket a következő területeken végzett minőségi munkával biztosítja:

- a **könyvtári gyűjtemény racionális szervezése**, a változó igényeknek, trendeknek megfelelő szolgáltatása;
- az egyetem teljes tudás- és dokumentumvagyonát feltáró **újgenerációs számítógépes katalógus** működtetése és folyamatos építése;
- elektronikus bibliográfiai és teljes szövegű **adatbázisok, portálok** építése és szolgáltatása;
- hagyományos és elektronikus információhordozók közös szolgáltatását segítő **keresőrendszerek alkalmazása**;
- **innovatív, inspiráló** virtuális és fizikai tanuló-kutató **terek** kialakítása;
- a munkatársak **kompetenciájának és szaktudásának** új trendekhez igazodó folyamatosan fejlesztése;

- az egyetemi hallgatók **tanulási teljesítményének erősítése**, tanulási és kutatási készségeinek fejlesztése egyedi igényekhez alakított, vagy az egyetemi oktatás szerkezetébe épülő **kurzusokkal**;
- a **tudományos kutatás** és kommunikáció teljes folyamatának támogatása, az eredmények széleskörű láthatóságának biztosítása;
- az elektronikus könyvtárközi kéréstovábbító és –nyilvántartó rendszer (**Országos Dokumentum-ellátási Rendszer – ODR**) **működtetése és fejlesztése**
- **hatékony humánerőforrás-menedzsment** kialakítása.

1.2. Minőségcélok

- felhasználó-központúság
- hozzáférés (információhoz, szolgáltatásokhoz)
- minőségi szolgáltatás
- együttműködés, partnerség
- kreativitás, innováció, fejlődés
- hatékonyság
- átláthatóság
- egységes szempontok szerinti működés
- alkalmazkodás a változó külső-belső körülményekhez, rugalmasság
- bizalom
- felelős munkavégzés
- jó csapatszellem
- szakmai elkötelezettség

1.3. Vezetői nyilatkozat

A könyvtár vezetése kinyilvánítja azon szándékát, hogy a DEENK szolgáltatásait és munkafolyamatait úgy szervezi, hogy azok a felhasználók mindenkori igényeihez a lehető legmagasabb színvonalon legyenek képesek alkalmazkodni.

A MIT (lásd 4. fejezet) ennek szellemében állította össze a *minőségirányítás dokumentációját*, amelyben megfogalmazza:

- küldetésnyilatkozatát;
- minőségpolitikáját;
- a minőségbiztosításra vonatkozó főbb követelményeit, eljárásait;
- a minőségi előírások betartására vonatkozó ellenőrzési utasításait.

A könyvtár vezetése az említett dokumentumokban foglaltak maradéktalan betartását magára és minden munkatársra nézve kötelező érvényűnek tekinti, a minőség folyamatos fejlesztését valamennyi munkatársától tartós törekvésként várja el.

1.4. Jövőkép és küldetésnyilatkozat

1.4.1. Jövőkép

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár támogató partnerként, inspiráló színtérként szolgál a teljes egyetemi közösség és a nemzeti kultúra számára.

A változó környezethez alkalmazkodva, szolgáltatásai és működése tervszerű fejlesztésével válaszol a folyamatosan átalakuló igényekre. Továbbra is az egyetemen folyó oktatás, kutatás és tanulás fontos támogatója. Felkészült, jól képzett munkatársi közössége csapatként segíti egymást a kihívást jelentő feladatokban, és aktív résztvevője, ha kell, kezdeményezője a szükséges változásoknak. Teljesítményük, szakmai tudásuk és elhivatottságuk példaértékű más intézmények számára.

A könyvtár korszerű fizikai és virtuális tereinek köszönhetően az egyetemi polgárok közösségi életének legfőbb színtere; valódi és virtuális közösségek szervezője, befogadója, szolgáltatója.

Egyedülálló, széles körben elérhető nemzeti gyűjteménye révén kiemelkedik a hazai egyetemi könyvtárak közül, a magyar nemzeti kulturális örökség megőrzésének meghatározó intézménye, a kultúra és a tudomány elismert hazai és nemzetközi szereplője.

1.4.2. Küldetésnyilatkozat

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 mindenkor kutatói, oktatási és tanulási folyamatok, továbbá az egyetem harmadik missziójaként definiált - társadalmi szerepvállalás, innováció, folyamatos tanulás - tevékenységek 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.

2. Az intézmény bemutatása

2.1. Az intézményre vonatkozó adatok

Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

(rövidítve: DEENK)

Elérhetősége:

4032 Debrecen, Egyetem tér 1.

4002 Debrecen, Pf. 400.

E-mail: info@lib.unideb.hu

Tel./Fax: +36 (52) 410–443

Web: www.lib.unideb.hu

Vezetés:

Főigazgató: Karácsony Gyöngyi

Helyettesek: Dr. Koltay Klára, Köpösdi Zsuzsa, Pergéné Szabó Enikő

Fenntartó:

Debreceni Egyetem

Igazgatás:

Közvetlen kancellári irányítás alá tartozó központi szolgáltató egység

Szakmai felügyelet:

Emberi Erőforrások Minisztériuma

A DEENK szolgáltatási helyei:

- DEENK Böszörményi úti Campus Könyvtára
- DEENK Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtára
- DEENK Zeneművészeti Könyvtára
- DEENK Kenézy Élettudományi Könyvtára
- DEENK Gyermekeknevelési és Felnőttképzési Kari Könyvtára
- DEENK Műszaki Könyvtára
- DEENK Kassai úti Campus Könyvtára

Egyéb szolgáltató részlegek

- Debreceni Egyetemi Kiadó (Debrecen University Press)
- Fordító Iroda

2.2. Szervezeti felépítés

„A 2015 elején bevezetett új szervezeti felépítés szakít a tradicionális elemekből építkező, földrajzi alapokon nyugvó struktúrával, melyben az egymástól távol lévő könyvtárakat igyekeztünk egységes irányítási rend alatt, de a korábbi önállóság egy részének fenntartásával működtetni. Január elsejétől a könyvtár ezt a területi alapú szerveződést egy funkcionális alapokon nyugvó struktúrával váltotta fel. A változás révén egységes irányítású szervezet jött létre, ami jövőbeni működésének legfontosabb céljait a hatékonyság-növelés, egységes minőségcélok, szolgáltatási elvek és gyakorlat kialakításában jelölte meg.”

(DEENK Stratégiai terv 2016-2020)

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár szervezeti felépítését Működési Rendszerben rögzítetteknek megfelelő organogram mutatja be. (2. sz. melléklet)

2.3. A DEENK működését meghatározó szabályzatok, jogszabályok

A működését és gazdálkodását érintő jogszabályokról, felügyeleti- és hatósági szervek előírásairól, útmutatóiról a könyvtár egységes rendszerben nyilvántartást vezet. Ezen jogszabályok elérhetőségének biztosítása, a változások nyomon követése és a követelmények DEENK-en belüli dokumentált megismertetése a minőségbiztosításért és –irányításért felelős koordinátor (lásd 4. fejezet) feladata. A részletes felsorolást a 3. sz. melléklet tartalmazza.

3. Fogalommeghatározás

A Minőségirányítási Kézikönyvben (lásd 4. fejezet) használt *minőségirányítási fogalmak* a minőségügyi szabványokon alapulnak. A fogalmak gyűjteménye a 4. sz. mellékletben olvasható.

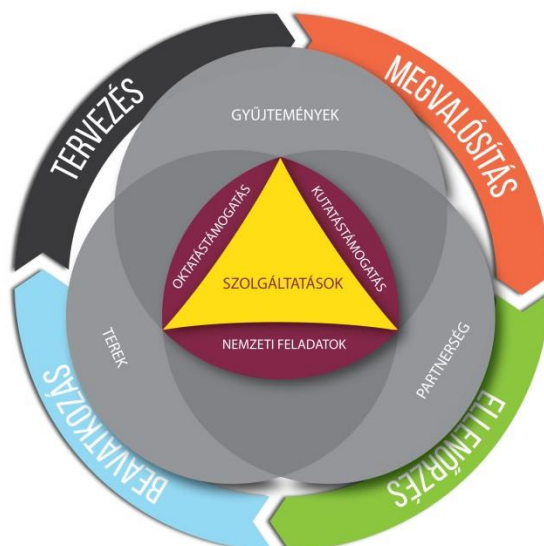
4. Minőségirányítási rendszer

4.1. Általános követelmények

A DEENK olyan minőségirányítási rendszer kialakítására és működtetésére törekszik, amely megfelel a minőségpolitikában, a minőségcélokban rögzített követelményeknek, továbbá fenntartható és fejleszthető. A Teljes Körű Minőségmenedzsment (TQM) célja, hogy az intézmény tevékenységeinek folyamatos javításával, tökéletesítésével, valamint minden dolgozó minőség iránti teljes elkötelezettségével érje el a partnerek elégedettségét a nyújtott szolgáltatások használata során.

„A változásmenedzsment, a hatékonyság és az igénykövető szolgáltatások kialakításának eszköze könyvtárunkban - a szakmai elvárásoknak megfelelően - a folyamatszempléletű minőségirányítási rendszer. A korszerű vállalatirányítási eszközök tudatos bevezetése és beépítése a könyvtár működésébe garantálják a szolgáltatások színvonalának elvárt szinten tartását, a folyamatos fejlesztést és a hatékonyságot. A működésbe integrált PDCA-ciklus biztosítja, hogy a szervezet szüntelenül törekedjen a folyamatai eredményességének fejlesztésére és ne várja meg, hogy egy probléma felmerülése fedje fel a fejlesztés szükségességét. A lehetséges fejlesztések a kis lépésekben megvalósítható, szakadatlan fejlesztéstől a stratégiai, áttöréses fejlesztési projektekig terjedhetnek. A szervezetnek legyen folyamata arra, hogy miképpen fedje fel és irányítsa a fejlesztési tevékenységeket. Ezek a fejlesztések változtatást fognak eredményezni a szolgáltatásokban, a folyamatokban, a minőségmenedzsment rendszerben és a szervezetben is.”

(DEENK Stratégiai terv 2016-2020)



1. ábra: A DEENK küldetésnyilatkozatának ábrája

A minőségirányítási rendszer felépítése, dokumentációja és működő elemei biztosítják a rendszeres és folyamatos ellenőrzést, mely lehetővé teszi a hibaforrások észlelését, a hibák okainak feltárását, helyesbítését, valamint megelőzését.

A minőségirányítási rendszert a **DEENK tevékenységeinek teljes körére** alkalmazza, úgymint:

- vezetési folyamatok;
- szolgáltatások;
- oktatástámogatás;
- kutatástámogatás;
- nemzeti feladatok;
- gyűjteményszervezés és –építés;
- partnerkapcsolatok.

A könyvtár minőségirányítási rendszerének kialakítása, bevezetése és működtetése során pontosan definiálva lettek a DEENK tevékenységeinek fő folyamatai, azok sorrendje és kölcsönhatásai, valamint a folyamatok eredményes működtetéséhez és szabályozásához szükséges kritériumok, módszerek és erőforrások.

A minőségirányítási rendszer révén figyelemmel kísérhetők, elemezhetők, értékelhetők és fejleszthetők a könyvtári szolgáltatások. A maximális felhasználói elégedettség érdekében meghatározott szolgáltatási normák a könyvtár egész működésére kiterjednek. A szolgáltatási normákat az 5. sz. melléklet tartalmazza.

4.2. Minőségirányítási Tanács

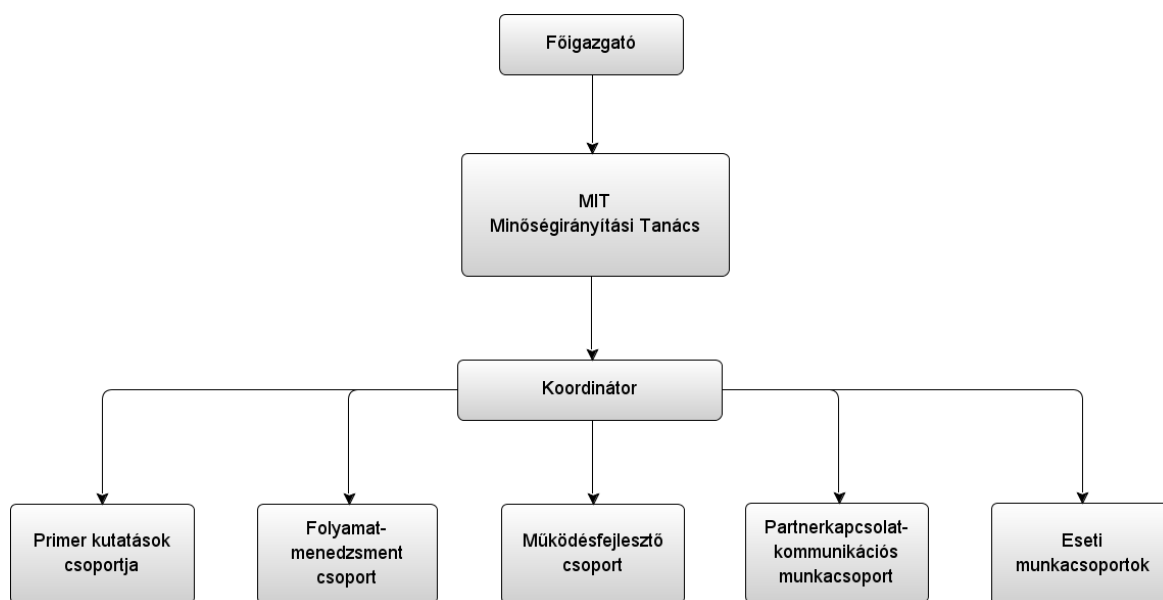
A Minőségirányítási Tanács (MIT) célja a könyvtár – KKÉK szempontjain alapuló – minőségirányítási rendszerének koordinálása, folyamatos fejlesztése, s ezen keresztül hozzájárulás a DEENK működésének optimalizálásához, az alapítói célok és az ebből levezetett szervezeti küldetés megvalósításához, a minőségkultúra általánossá válásához, s nem utolsósorban a partneri elégedettség biztosításához.

A tevékenységhez szükséges feltételeket (erőforrásokat) a DEENK vezetése biztosítja. A MIT tevékenységét a jóváhagyott ügyrend (6. sz. melléklet) és éves munkaterv alapján végzi.

A DEENK-ben folyó minőségfejlesztő tevékenység irányítására a főigazgató *minőségbiztosításért és –irányításért felelős koordinátort* (továbbiakban: koordinátor) bíz meg, meghatározott feladat- és jogkörrel. A minőségfejlesztés keretein belül jól körülhatárolt feladatkörű **állandó munkacsoportok** működnek:

- Primer kutatások csoportja;
- Folyamatmenedzsment csoport;
- Működésfejlesztő csoport;
- Partnerkapcsolat-kommunikációs munkacsoport.

Indokolt esetben a MIT meghatározott célra vagy időre további **eseti munkacsoportokat** is létrehozhat.



2. ábra: A MIT felépítése

A MIT tagjait és csoporttagjait a könyvtár munkatársai közül a Könyvtári Tanács és a MIT. Megbízatásukat a könyvtár főigazgatójától, a MIT mindenkori elnökétől kapják, tevékenységüket a koordinátor irányítja. A MIT és az állandó, ill. eseti

munkacsoportok feladatkörét és működését, a *Minőségirányítási Tanács ügyrendje* rögzíti.

A koordinátor, valamint a munkacsoportok vezetői a MIT egyetértésével végzik feladataikat, melyek teljesüléséről és terveikről rendszerese beszámolnak a könyvtáron belüli csatornákon.

4.3. Dokumentációs rendszer

4.3.1. Minőségirányítási dokumentumok

A *Minőségirányítási Kézikönyv* (továbbiakban: Kézikönyv) a DEENK minőségirányítási rendszerének alapidokumentuma. A Kézikönyv meghatározza a minőségirányítási rendszer alkalmazási területeit, ismerteti a különböző szabályzatok által megkövetelt, dokumentált eljárásokat, valamint a minőségirányítási rendszerhez tartozó folyamatokat és azok alapkövetelményeit.

A Kézikönyv a DEENK minőségpolitikai célkitűzéseinek megvalósulása érdekében tartalmazza:

- a minőségpolitikát;
- a minőségcélokat;
- a vezetői nyilatkozatot;
- a jövőképet;
- a küldetésnyilatkozatot;
- a minőségirányítási rendszer leírását;
- a dokumentációt;
- a felelősségeket;
- a partnerközpontú működés elveit;
- a folyamatmenedzsment rendszerét;
- a mérés, elemzés, értékelés módját;
- a fejlesztést;
- a mellékleteket.

A Kézikönyvet, a MIT javaslata alapján a Könyvtári Tanács (2. sz. *melléklet*) hagyja jóvá. A minőségirányítás dokumentációja lehetővé teszi a rendszer nyomon követését, a hatékonyság és az eredményesség igazolását, valamint biztosítja a folyamatos fejlesztés információs háttérét. A minőségirányítási dokumentumok formai kialakítása a DEENK egységes arculata alapján történik.

A minőségügyi rendszer működésével kapcsolatos dokumentumok:

- szabályzatok;
- ügyrendek;
- munkatervek;
- folyamatleírások;
- jegyzőkönyvek, jelenléti ívek;
- statisztikák, kimutatások;
- beszámolók;
- elégedettségi kérdőívek;
- partneri elégedettségvizsgálatok elemzései;
- fejlesztési, intézkedési tervek stb.

4.3.2. A minőségirányítási rendszer dokumentumainak kezelése

A minőségirányítási rendszer dokumentumainak kezeléséért, naprakész nyilvántartásáért a koordinátor a felelős. A Minőségirányítási Kézikönyv az Debreceni Egyetem elektronikus Archívumában (DEA), nyíltan hozzáférhető. Az intézményi folyamatok és mellékletei egy erre létrehozott honlapon a könyvtár minden munkatársa számára elérhetők, a felmérések és kérdőívek bizalmas dokumentációja a könyvtár zárt hálózatán archiválódnak. A nyilvános dokumentumok a könyvtár honlapján is elhelyezésre kerülnek.

5. A vezetőség felelőssége

A könyvtár főigazgatója és vezetősége elsőrendű feladatának tartja, hogy könyvtár tevékenységére vonatkozó – törvényekben, rendeletekben és szabályzatokban megfogalmazott – előírásokat a DEENK minden munkatársa számára tudatosítsa annak érdekében, hogy mindenkor ezek ismeretében és betartásával járjanak el.

A főigazgató meghatározza, kihirdeti és a Kézikönyv hatályba léptetésével közzéteszi a szervezet által elérni kívánt minőségpolitikai elvárásokat, az azok megvalósulását elősegítő minőségi célokat.

Az intézmény vezetője a minőségi működés biztosítása érdekében rendszeres időközönként vezetőségi vizsgálatokat végez, amely során ellenőrzi a minőségcélok elérése érdekében kialakított követelmények betartását és betartatását.

A vezetőség gondoskodik arról, hogy a minőségfejlesztéshez szükséges források (személyi, tárgyi, anyagi) rendelkezésre álljanak, valamint, hogy a könyvtár munkatársai rendelkezzenek a minőségfejlesztéshez szükséges ismeretekkel és motiváltsággal. Ennek érdekében a munkatársak számára képzéseket, továbbképzéseket, tréningeket szervez. Szükség esetén külső szakértőt kér fel.

6. Helyzetértékelés, stratégia

„A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár stratégiai tervezési ciklusai az egyetemi, a hazai, illetve az Európai Unió tervezési periódusokhoz igazodnak. A stratégiakészítés időszaka alkalmat teremt a könyvtár belső erőforrásainak, szolgáltatásainak alapos átgondolására, a mikro- és makro környezet módszeres felderítésére, vizsgálatára. A könyvtár 2016-2020 között érvényes stratégiai tervét a minőségirányítási rendszerünk keretei között készítettük. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK) alapelvei szerint folyamatszemből és a folyamatos javítást lehetővé tevő PDCA - ciklikusság elvein nyugszik.”

(DEENK Stratégiai terv 2016-2020)

7. Szervezeti kultúra fejlesztése

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, az idők folyamán felhalmozó meggyőződések, értékek és hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek tartják, követik, az újonnan érkezőknek kommunikálják és átadják, mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot.

A szervezeti kultúra fejlesztése, változása tanulási folyamat, ami nem korlátozódhat csak a vezetőkre, hanem abban a szervezet minden tagjának tevékenyen részt kell vennie, ezzel biztosítva a szervezet egészének fejlődését.

A DEENK a szervezeti kultúráját a PDCA-ciklus szerint folyamatosan vizsgálja, levonja a legfontosabb következtetéseket és végrehajtja a szükséges változtatásokat. A felülvizsgálatok során méri a szervezet hangulatát, eredményességét, azonosítja a változást előmozdító tényezőket. Felismeri a tagok elköteleződése és a szervezet eredményessége útjában álló akadályokat, meglapozza a jobb teljesítményt biztosító stratégia kidolgozását, valamint ellenőrzi a változás és javulás megfelelőségét.

A könyvtár arra törekszik, hogy azonosítsa a szervezeti célokat leginkább támogató működési szokásokat, magatartásokat, s olyan szervezeti kultúrát alakítson ki, melyben a dolgozók egymást inspirálva törekszenek a maximális teljesítmény elérésére. Mindezt olyan munkakörnyezetben, amiben a munkatársak szívesen dolgoznak, jól érzik magukat.

A DEENK vezetése a konstruktív szervezeti kultúra kialakítása érdekében bevonja a munkatársi közösséget az őket érintő döntésekbe, s támogatja a vélemények őszinte kifejezését, a kísérletezést, a fejlesztéseket. Törekszik az egyén és a szervezet céljai közötti összhang megteremtésére, a pozitív munkakapcsolatok kialakítására, a csoportmunka erősítésére.

8. Gazdálkodás az erőforrásokkal

A könyvtár vezetése biztosítja a minőségirányítási rendszer kialakításához, működtetéséhez és fejlesztéséhez, valamint a vállalt feladatok ellátásához szükséges erőforrásokat. Gondoskodik emellett ezek tudatos és tervszerű felhasználásáról.

Pénzügyi erőforrások

- Pénzügyi/gazdálkodási tervet készít.
- Rendszeresen ellenőrzi a tervek megvalósulását.
- Vizsgálja a terv/tény eltérésének okait (gazdaságosság, hatékonyság).
- Új, pótlólagos erőforrásokat von be (pályázat, szponzoráció, donáció).
- Gondoskodik a saját bevételek körének és nagyságának fejlesztéséről.
- Takarékosági programokat indít.
- Jogkövető magatartást tanúsít a pénzügyi források felhasználásánál, a kötelezettségek teljesítésénél.

Emberi erőforrások

- Tervezi a stratégia megvalósításához szükséges humán erőforrást (egészen az egyéni kompetencia-igények meghatározásáig); a humán erőforrás tervezése és felhasználása terén is érvényesíti a PDCA szemléletet.
- Megfelelő kiválasztási rendszert alkalmaz; gondoskodik az új munkatársak gyors szervezeti integrációjáról. Tervezi és támogatja a munkatársak képzését, fejlesztését.
- Belső képzési rendszert működtet.
- Támogatja és előmozdítja a tudásmegosztást, valamint a tudástranszfert.
- Teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerrel támogatja a hatékony felhasználást, illetve az elkötelezettség, a megfelelő motiváció fenntartását.

Infrastruktúra

A vezetés gondoskodik a szükséges és elégséges infrastruktúráról. Biztosítja a munkahelyek és szolgáltató helyek, az épületek, a helyiségek, a gépi berendezések, a dokumentumállomány, valamint az ezzel kapcsolatos szolgáltatások feltételeit. Tervezi és végrehajtja fejlesztésüket, állagmegóvásukat.

Munkakörnyezet

A vezetés biztosítja a munkavégzés szabályoknak, előírásoknak megfelelő feltételeit, s ezek révén a dolgozók biztonságát, egészségének és testi épségének megőrzését. Oktatással és ellenőrzéssel biztosítja a szabályok betartását.

Elvárásként fogalmazza meg a munkatársak felé a könyvtári eszközök és terek megfelelő használatát, megóvását és rendjének fenntartását.

Információ

A vezetés gondoskodik arról, hogy az eredményes és hatékony munkavégzéshez szükséges információk megfelelő mennyiségben és minőségben hozzáférhetők legyenek.

E célból kinevezett koordinátor és a MIT állandó munkacsoportja működtetésével biztosítja a kommunikációs feladatok ellátásának szakszerűségét. Belső és külső kommunikációs csatornákat alakít ki és működtet; vizsgálja a kommunikációs rendszer hatékonyságát, s gondoskodik fejlesztéséről.

9. Partnerközpontúság

A kommunikáció egy intézményben a tervezés és folyamatos működés szerves része, valamennyi munkafolyamatban fontos szerepe van mind a belső, mind a külső partnerek vonatkozásában. A könyvtár alapvető céljának tartja, hogy ismerje és értse partnerei elvárásait, s ezeket a mindennapi gyakorlatába beépítve érje el elégedettségüket.

A partnerközpontúság a DEENK működésének kiemelt fontosságú eleme, ezért a kommunikációs- és marketingtevékenységet 2015 óta egy erre kinevezett koordinátor irányítja. A *kommunikációs koordinátor* a vezetéssel szoros együttműködésben – MIT partnerkapcsolat-kommunikációs munkacsoportja, valamint a DEENK Kommunikációs és marketing csoportja – segítségével teremti meg a **partnerek igényeit középpontba helyező** működés feltételeit:

- azonosítja, és folyamatosan naprakészen tartja a könyvtár partnereinek adatait;
- ellenőrzi és karbantartja a könyvtár kommunikációs csatornáit;
- az igények és változások folyamatos monitorozásával alakítja a partner-kommunikációhoz kapcsolódó folyamatokat;
- kidolgozza és működteti a partnerekkel való kapcsolattartás kereteit.

A koordinátor irányításával tervezett és kivitelezett kommunikáció a könyvtári működés állandó része, amiben lehetőség van a szükséges változások felmérésére és végrehajtására, majd újabb mérések révén a hatékonyság ellenőrzésére.

9.1. Partnerek azonosítása

A DEENK partnereinek szegmentálása a KKÉK-ben meghatározott alapelvek szerint történik:

1. *Belső partnerek.* A DEENK valamennyi dolgozója.
2. *Külső közvetlen partnerek.* Azok a partnerek, akikkel gyakori a kapcsolat és a leginkább fontosak a könyvtár számára. Elsősorban a felhasználók és a Debreceni Egyetemen teljes közössége, valamint a fenntartó.
3. *Külső közvetett partnerek.* Azok, a DEENK-en és az Egyetemen kívüli partnerek, akik tevékenységükkel meghatározzák a könyvtár működését, amelyeket keretként kell figyelembe venni (pl. minisztérium, kiadók, szakmai szervezetek, más könyvtárak, beszállítók).

Az egyes partneri kategóriák több szempont szerint oszthatók fel. A partneri kategóriák további szegmentálásával azonosíthatók az egyes *partneri csoportok*. A könyvtár kommunikációjának tervezése és működtetése az egyes csoportok sajátos jellemzőinek figyelembevételével történik.

A DEENK-ben hangsúlyos igényként jelenik meg a partnerek megfelelő nyilvántartása. Az ennek érdekében létrehozott *adatbázis* révén pontosabb a partnerek szegmentálása és hatékonyabb a csoportviszonyok definiálása. Az adatok könnyen naprakészen tarthatók, a duplikálódás és a hiba lehetősége alacsony. Az adatbázis egységes partnerkezelést tesz lehetővé a könyvtár földrajzilag szétagolt szerkezetében, mindenki számára elérhető formában. A különböző export-formátumok révén (email-listák, boríték-címzések, etikettek stb.) a kapcsolódó adminisztratív feladatok ellátása egyszerűsödik, a hatékonyság számottevően növelhető.

9.2. Kommunikáció csatornái

A könyvtár stratégiai céljainak teljesülését jelentős mértékben befolyásolja a kommunikáció. E tevékenység eredményességének feltétele a célok, a célcsoportok és a tartalom mellett a kivitelezés eszközeinek pontos meghatározása, a folyamatok összehangolása, valamint a hatások folyamatos mérése, értékelése.

A DEENK számos csatornát használ a partnerekkel történő kommunikációs tevékenysége során, melyek célcsoport és tartalom szerint egyaránt feloszthatók. A megfelelő kommunikációs rend kiépítésének fontos feltétele egyes csatornák célcsoportjainak, szerepének és tartalmi vonatkozásainak pontos definiálása.

A hatékonyság megköveteli továbbá az új lehetőségek folyamatos keresését, amennyiben partnereink részéről arra igény mutatkozik vagy megkönnyíti bizonyos partnercsoportokkal való kapcsolattartást.

9.3. Kommunikáció a partnerekkel

A *külső partnerekkel* való kommunikáció célja többek között a lehetséges partnerek bizalmának megnyerése, az intézmény jó hírének és ismertségének növelése. A szervezet pozícióinak erősítése érdekében szükséges az értékek és eredmények bemutatása a partnerek és a fenntartó felé. Ugyancsak kiemelkedően fontos a könyvtár szolgáltatásainak és előnyeinek megismertetése a felhasználókkal, a széles körű használat elősegítése.

A *belső partnerekkel* folyó kommunikáció a megfelelő információáramlást hivatott biztosítani úgy, hogy az üzenet torzulása a lehető legkisebb mértékűre redukálódjon. Fontos szerepe van emellett a munkahelyi légkör megteremtésében, a szervezeti kultúra alakulásában. A jól működő belső kommunikációval mindenki számára megismerhetők és vállalhatók a szervezet stratégiai céljai, mozgósíthatók az elérésükhöz szükséges erőforrások.

A külső és belső partnerekkel történő kommunikáció eredményeit és jövőbeni célkitűzéseit a könyvtár minden munkatársa számára elérhető *Kommunikációs terv* (7. melléklet) rögzíti.

9.4. Panaszkezelés folyamata

A könyvtár munkatársainak megfelelő módon kell kezelniük a partnerek panaszait, a működéssel kapcsolatos észrevételeit, amelyeket a minőség javítása érdekében, dokumentálni, elemezni és a szükséges pontokon javítani kell.

A könyvtár partnereitől beérkező, jellegükben eltérő panaszokat különböző módon szükséges kezelni. A beérkező panaszok megoldása több szinten, hivatalos, illetve nem hivatalos panaszkezelési eljárás formájában történik:

- A **hivatalos panaszkezelési eljárás** során minden esetben nyilvántartásba kerülő, hivatalos válasszal záruló panaszkezelés történik.
- **Nem hivatalos panaszkezelési eljárás** esetén a panaszos célja csupán az, hogy szóban jelezze észrevételét, illetve kifogás jellegű bejelentéssel éljen. Hivatalos válaszra a könyvtár részéről nem tart igényt.

A könyvtár minden panaszt – függetlenül annak benyújtási módjától – a hatályos adatvédelmi szabályozásnak megfelelően kezel. A panaszt tevőkkel szemben a könyvtár maximálisan udvarias, támogató magatartást tanúsít. Panasz nem maradhat regisztrálatlan, megválaszolatlan és elintézetlen.

A DEENK a beérkező panaszok fogadására meghatározott kommunikációs csatornákat biztosít a standard panaszkezelési folyamatban leírtak szerint. Minden más módon benyújtott panasz nem hivatalos panasznak minősül.

A panaszokat a könyvtár 5 évig az irattárban megőrzi és a panaszos kérelmére biztosítja annak megtekintését.

10. A könyvtári folyamatok szabályozása

Dinamikusan változó világunkban a könyvtáraknak és szolgáltatásaiknak is folyamatosan fejlődniük és alkalmazkodniuk kell, egyre hatékonyabb és korszerűbb szolgáltatásokat nyújtva a felhasználók igényeinek és elvárásainak megfelelően. Ezen célok elérésének elengedhetetlen feltétele a könyvtári folyamatok értékelése és állandó közelítése a felhasználói igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz. A megújulás és a változás alapos önismeretet, objektivitást és megfelelő rugalmasságot kíván a folyamatok tervezése és működtetése vonatkozásában, ami a folyamatmenedzsment szisztematikus alkalmazása révén érhető el.

A folyamat meghatározott sorrendben elvégzendő tevékenységek (lépések) rendszere, mely úgy növel értéket, hogy a bemeneteket szervesen egymásra épülő lépcsők segítségével mérhető produktummá – esetünkben többnyire könyvtári szolgáltatásokká – változtatja, egy másik személy, vagy egy másik folyamat számára, miközben erőforrásokat (embereket, eszközöket, anyagokat, módszereket) használ fel.

A Magyar Szabványügyi Testület vonatkozó dokumentumának értelmében minden olyan tevékenységsorozat, amely az intézmény erőforrásainak felhasználásával, kötött lépéssorrendben zajlik le az *folyamatnak tekinthető*. A folyamatok értékteremtő láncában minden lépés a szükséges mértékben és módon járul hozzá a folyamat végső eredményének létrehozásához. Az egyes lépések egymással szoros kapcsolatban állnak és a folyamat céljának megfelelő sorrendben követik egymást. A folyamatok – a tevékenységekhez hasonlóan – szintén állandó kölcsönhatásban vannak egymással, rendszert alkotnak, amelyben az egyes folyamatok bemenetei tipikusan más folyamatok kimeneteit jelentik.

A szervezet eredményes működéséhez számtalan, egymással összefüggő és egymással kölcsönhatásban álló folyamatot kell meghatározni és irányítani. A 3. sz. ábra a DEENK folyamatainak modelljét szemlélteti.



3. ábra: A DEENK folyamatmodellje

A DEENK minőségirányítási tevékenységének egyik elsőrendű célja, hogy a legfontosabb folyamatok a működés minden területén szabályozottak legyenek, a fejlesztésük tudatosan és folyamatosan történjen. Ennek érdekében számos területen újra kell gondolni az évek, évtizedek alatt kialakult szokásokat, eljárásokat, s ha szükséges szakítani kell velük. A partnerközpontúság és hatékonyság megköveteli, hogy a folyamatok rendszeres felülvizsgálata és szükség szerinti változtatása (PDCA) a könyvtár működésének természetes része legyen.

A DEENK folyamatszabályozásának helyi rendszeréről a Folyamatmenedzsment dokumentum (8. sz. *melléklet*), illetve a Folyamatmenedzsment munkacsoport belső elérésű honlapja nyújt részletes tájékoztatást.

11. Mérés, elemzés és fejlesztés

A mérés, értékelés és elemzés a minőségirányítási rendszer egyik kulcsterülete, mely információkat biztosít a tényeken alapuló döntésekhez és a folyamatok továbbfejlesztéséhez.

Magában foglalja:

- a könyvtári tevékenységek eredményességének nyomon követését;
- a szolgáltatások igénybevételének alakulását;
- a folyamatok hatékonyságának vizsgálatát;
- a partneri elégedettségre vonatkozó információkat;
- az önértékeléshez szükséges forrásokat.

A kiváló szervezetek igyekeznek a felhasználók és a munkatársaik igényeit és elvárásait teljesítő vagy azt túlteljesítő kimagasló eredményeket elérni. Ennek megfelelően a DEENK-nek is folyamatosan figyelemmel kell kísérnie partnerei igényeit, hogy azok elvárásai milyen mértékben teljesültek. Mindehhez elengedhetetlen meghatározni a szükséges információk megszerzésének, követésének és áttekintésének eljárásait, valamint a mérések fókuszterületeit.

11.1.Mérések fókuszterületei

A felhasználói eredmények fókuszterületei:

- hírnév és imázs;
- szolgáltatások értéke;
- felhasználói kapcsolatok;
- felhasználói hűség és elkötelezettség.

A munkatársi eredmények fókuszterületei:

- elégedettség, bevonás, elkötelezettség;
- szervezeti légkör;
- motiváció;
- vezetéssel való elégedettség;
- változásokhoz való viszonyulás;
- képzés és karrierfejlesztés;
- hatékony kommunikáció (belső);
- munkakörülmények;
- jutalmazással, bérezéssel való elégedettség.

A szervezet elemzi és minősíti a mérésekből származó adatokat. Az elkészült mérési dokumentációk eredményeit:

- a szolgáltatások megfelelőségének;

- a partneri elégedettségnek;
- a minőségirányítási rendszer teljesítményének és eredményességének;
- és a kockázatokkal, ill. lehetőségekkel kapcsolatos intézkedések eredményességének a felülvizsgálatára használja fel.

11.2. A fókuszterületek mérésére használt eszközök

11.2.1. Strukturált kérdőív

A DEENK a felhasználói/dolgozói elégedettség és a szolgáltatások megfelelőségének mérésére strukturált kérdéssort is alkalmaz. A használt kérdőívek egyaránt tartalmaznak nyitott és zárt kérdéseket. A nyitott kérdések lehetőséget adnak a szabadszöveges vélemény kifejtésre, míg a zártak esetében előre meghatározott lehetőségekből kell választani.

A módszer segítségével pontos és részletes információk gyűjthetők a vizsgált témáról. A kapott eredmények segítségével azonosíthatók a beavatkozási pontok, amelyekre célzott válaszingtőzkedés, vagy szükség esetén további vizsgálat fogantatosítható.

A folyamatos mérésnek köszönhetően a felhasználói szokások tendenciái is megmutatkoznak, ami hozzájárul a jövőbeni szolgáltatáspolitiká és stratégia kialakításához.

11.2.2. Interjú (belépő interjú)

A beszélgetés, az interjú egyik leggyakrabban alkalmazott primer információgyűjtési módszer. Segítségével bizonyos jelenségek, összefüggések mélyebben, átfogóbban tárhatók fel, amit a kiválasztott interjúalanyok személyes élményeinek, tapasztalatainak, érzéseinek megismerése és elemzése segít.

A könyvtár elsősorban az újonnan érkező kollégáktól kíván ún. *belépő interjú* formájában információkat gyűjteni, hogy ezzel is hozzájáruljon a minőség növeléséhez. A három hónapos próbaidő letelte után elkészített interjú segít annak a feltárásában, hogy az új munkatárs és a szervezet illeszkedésének folyamata sikeresen alakult-e. A választott módszer: kvalitatív, félig strukturált interjú, amely kitér a beilleszkedés folyamatának általános értékelésére, a munkaköri feladatok ellátására, a munkatársi kapcsolatok értékelésére, és rákérdez a szervezeti kultúra ismeretére.

11.2.3. Fókuszcsoportos vizsgálat

A fókuszcsoport a piackutatás gyakorlatából átvett kutatási módszer. A név arra utal, hogy ez a technika ráfókuszál, górcső alá vesz egy speciális, előre definiált témát, amit

a meghatározott célcsoport tagjaival (8-12 fős kiscsoport vagy 4-7 fős minicsoport) egy moderátor vezetésével, kötetlen beszélgetés keretében vitatnak meg.

A cél az, hogy a meghívott kutatási alanyok véleménye mellett megismerhetők legyenek a kutatás tárgyát érintő tapasztalatok, érzések, meggyőződések, tudat alatti motivációk. A vita oldott formája segíti a résztvevők kommunikációját, de kötetlensége csak látszólagos.

A módszer kérdőíves felmérések kiegészítéseként is alkalmazható. Fő előnye, hogy a kérdőíves felméréseknél részletesebben és mélyebben képes feltárni a célcsoport véleményét, és módot ad az eltérő álláspontok ütköztetésére. Olyan információk szerezhetők az egyénekről, amelyek más körülmények között nem lennének lehetségesek.

11.2.4. Titkos olvasó

A titkos olvasó módszer lényegében a *mystery shopping* piaci menedzsment-technika alkalmazása könyvtári környezetben. Ez eszköz segít a felhasználó szemével feltárni a könyvtár erősségeit, gyengeségeit, kijelölve a fejlesztendő területeket és javaslatokat keresve új szolgáltatások bevezetésére, meglévők megújítására. Az eljárás lényege, hogy valódi felhasználók értékelik egy-egy szolgáltatás minőségét, a könyvtár dolgozóinak szakértelmét, segítőkészségét, könyvtári tereket és így tovább. A módszer alkalmazása során felhasználó teljes egészében vizsgálja a könyvtár szolgáltatási spektrumát.

Az eredmények kiértékelése nem csak írásban történik, hanem lehetőség van a tapasztaltak szóbeli megvitatására is, ahol a dolgozók és a vizsgálatban résztvevő felhasználók egyaránt jelen vannak.

11.3. Teljesítménymutatók, teljesítménymérés

A vezetési folyamatok fontos részét képezik a "teljesítménymutatók", hiszen információkkal segítik a döntéshozatalt, a célok, a prioritások és az irányok meghatározását. Emellett magyarázzák és bizonyítják az egyes intézkedéseket, valamint minden szinten támogatják a dolgozók munkájára való összpontosítást. A mutatók segítségével mérhető a különböző könyvtári munkafolyamatok hatékonysága és megismerhető a használók elégedettsége is.

Egy-egy terület értékelése a teljesítménymutatók elemzése után fogalmazható meg. A DEENK-ben meghatározott teljesítménymutatók fő értéke az értékelhetőség és alkalmazhatóság, s a bizonyítás mellett elsősorban a jobbító szándékot célozzák meg. A kidolgozott teljesítménymutatók jól alkalmazhatók a könyvtári önértékelés során, mivel összehasonlíthatják a különböző időpontokban és helyeken nyújtott

teljesítményeket, összevetik az egyes szolgáltatások hatékonyságát. Az önértékelésen túl a napi tevékenységekben is fontos szerepet játszanak.

11.4. Benchmarking elemzések

A minőségi szolgáltatások nyújtásának nélkülözhetetlen eleme a benchmarking elemzések – összehasonlító elemzések – készítése. Ezen a módon azok a pozitív, jól működő példák és gyakorlatok gyűlnek össze, melyekkel a kollégák külföldi vagy belföldi tanulmányútjaik, könyvtárlátogatások, konferenciák alkalmával ismerkedtek meg. A vizsgálódást a versenyszférára is kiterjesztve szélesedik a követendő, adaptálható gyakorlatok spektruma. A DEENK minőségbiztosítási gyakorlatába több területen épült be ez a módszer.

11.5. Partneri elégedettségmérések rendszere a DEENK-ben

A partneri elégedettségmérések rendszerét az alábbi táblázat szemlélteti.

CÉLCSOPORT	ESZKÖZ	RENDSZERESSÉG	CÉL	FELELŐS	DOKUMENTUM	INTÉZKEDÉS	PUBLIKÁLÁS
Felhasználók	Felhasználói elégedettségi kérdőív	évente	A felhasználók elégedettségének, igényeinek feltárása.	Primer munkacsoport	Kutatási jelentés	Értekezleten Folyamatok	A felhasználók tájékoztatása az eredményről e-mailben, honlapon.
	Folyamatos mérés	folyamatos, állandó jelleggel	Meglévő vagy új szolgáltatások rövid értékelése a szolgáltatási pontokon, honlapon.	Primer munkacsoport	Kutatási jelentés	Értekezleten Folyamatok	A felhasználók tájékoztatása az eredményről e-mailben, honlapon.
	Titkos olvasók	eseti jelleggel	Olvasókkal együttműködve, előre meghatározott szempontok szerint történő szolgáltatásértékelés.	Primer munkacsoport	Kutatási jelentés	Értekezleten Folyamatok	nincs
Dolgozók	Szervezet belső kommunikációs kérdőív	kétévente	A belső kommunikáció hatékonysági fokának megismerése.	Primer munkacsoport	Kutatási jelentés	Értekezleten Folyamatok	A dolgozók tájékoztatása a kapott eredményekről e-mailben, belső szervezeti lapban.
	Dolgozói elégedettségi felmérés	kétévente	A dolgozók elégedettségének megismerése.	Primer munkacsoport	Kutatási jelentés	Értekezleten, Továbbképzési terv Stratégiai terv Motivációs terv	A dolgozók tájékoztatása a kapott eredményekről e-mailben, belső szervezeti lapban.
	Fókuszcsoport	eseti jelleggel	A dolgozók elégedettségének megismerése.	Primer munkacsoport	Kutatási jelentés	Értekezleten	A dolgozók tájékoztatása a kapott eredményekről e-mailben, belső szervezeti lapban.
	Belépő interjú	eseti jelleggel	Az új kollégák beilleszkedésének vizsgálata.	Primer munkacsoport	írásos beszámoló		nincs
	Kilépő interjú/kérdőív	eseti jelleggel	A távozó kollégák elégedettségének vizsgálata.	Primer munkacsoport	írásos beszámoló		nincs
További partnerek	Kérdőív, interjú	eseti jelleggel	Adott szolgáltatások vizsgálata	Primer munkacsoport	Kutatási jelentés	Értekezleten	nincs

Az **egyéni teljesítményértékelés** az emberi erőforrások menedzselésének kulcseleme, melynek célja az alkalmazottak teljesítményének javítása, a dolgozók képességeinek kibontakoztatása a szervezet stratégiai céljainak elérése érdekében. A DEENK teljesítményértékelési rendszere írásba foglalja és szabályozza a könyvtárban dolgozók teljesítményének értékelési módszerét.

Az **intézményi önértékelés** módja a KKÉK által meghatározott kritériumterületek vizsgálata, a kapott információk értékelése és az ebből következő feladatok meghatározása a minőség fenntartható fejlesztése érdekében. Az önértékelést az egyes kritériumok információinak feldolgozásával az arra kijelölt csoport végzi el. Az önértékelés lehetővé teszi, hogy a szervezet világosan meghatározza erősségeit és azokat a területeket, amelyeket tovább lehet fejleszteni a kiválóság elérése és a fenntartható minőségi fejlődés érdekében.

11.6. Az ellenőrzések ütemezése

ELLENŐRZÉSI TERÜLET	GYAKORISÁG	MÓDSZER	FELELŐS
Stratégiai célok megvalósulása	folyamatos		Főigazgató
A szervezet működése	folyamatos	vezetői ellenőrzés	Vezetés
Belső folyamatok	folyamatos	Adatgyűjtés, ellenőrzés folyamatos	Folyamat felelőse/ Folyamatgazda
Belső szabályzatok	szükség szerint	dokumentumelemzés- (szabályzatok felülvizsgálatának űrlapja alapján)	Minősbiztosításért és -irányításért felelős koordinátor
Költségvetés	folyamatos/évente		Főigazgató
Szolgáltatások minősége	folyamatos	vezetői ellenőrzés	Osztályvezetők
Egyéni teljesítményértékelés	évente	egyéni elbeszélgetés	Vezetés
Intézményi önértékelés	3 évente	KKÉK alapján	MIT
Panaszkezelés	folyamatos		
Partnerlisták felülvizsgálata	évente		Kommunikációs koordinátor

11.7. Folyamatos fejlesztés

A könyvtár elkötelezettségi nyilatkozata és minőségpolitikája tartalmazza a vezetőség elkötelezettségét a minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztése, tökéletesítése iránt.

A DEENK tudatosan és – a stratégiai és minőségcélok, valamint a mérések, értékelések eredményének figyelembe vételével – folyamatosan fejleszti minőségirányítási rendszerét. A helyzetelemzések, a partneri és dolgozói elégedettségmérések, valamint a benchmarking tapasztalatok során szerzett információk és visszajelzések alapján, a PDCA-módszert alkalmazva kezdeményezi a beavatkozásokat.

IRODALOM

Bakacsi, G. (2015). A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest, 2015. ISBN 978-963-331-313-8.

Éva Juhász. (2009). Titokzatos olvasók: a "mystery shopping" alkalmazása könyvtári környezetben. Tudományos És Műszaki Tájékoztatás, 56(6), 235.

Marketing fókuszcsoportos kutatás. (n.d.). Retrieved April 26, 2016, from <http://mediapedia.hu/fokuszcsoportos-kutatas>

MSZ EN ISO 9001 Minőségirányítási rendszerek: követelmények. (2015). Budapest: Magyar Szabványügyi Testület.

Nemzeti Erőforrás Minisztérium | Módszertani segédanyagok. (2002). Retrieved July 14, 2016, from http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/fokuszcsoportos_felmeres.doc

12. Mellékletek

1. sz. melléklet: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár Stratégiai Terve 2016-2020
2. sz. melléklet: DEENK organogram
3. sz. melléklet: DEENK működését meghatározó szabályzatok, jogszabályok
4. sz. melléklet: Fogalomtár
5. sz. melléklet: Szolgáltatási normák
6. sz. melléklet: MIT ügyrendje
7. sz. melléklet: DEENK Kommunikációs terv
8. sz. melléklet: DEENK Folyamatmenedzsment