

Bajnok Tamara – Bognárné Lovász Katalin – Fehér Miklós –  
Horváth Adrienn – Mészárosné Merbler Éva – Topár József –  
Tóth Máté

## Szakmai innováció a könyvtárban

Segédlet a Könyvtári Minőségi Díjra történő pályázáshoz\*

### 1. Bevezetés

Az innovációs kultúra megteremtése és innovatív eljárások, szolgáltatások, termékek létrehozása minden tudásintenzív szervezettel szemben alapvető követelmény. A könyvtár az innovációs kultúra megteremtésében és támogatásában kettős szerepet tölt be.

- Tudásbázisára alapozva egyrészt elősegíti és támogatja a környezetében működő szervezetek kutatás-fejlesztési tevékenységét. Ezáltal az innovációtámogatásnak a társadalom minden szintjén elérhető alapintézményeként működik.
- Másrészt maga is állandó innovációra szoruló szervezet, amely kizárólag a használók igényeire adott sikeres válaszokkal töltheti be társadalmi szerepeit.

A könyvtári minőségmenedzsment tevékenységnek az a célja, hogy a használói igényekre az intézmény minél jobb válaszokat adhasson. Az innováció megvalósításának az előfeltétele tehát, hogy az intézmény alkalmazza a minőségmenedzsment módszereket, eszközöket a folyamatainak a minél hatékonyabbá tétele és

---

\* A Könyvtári Intézet weboldalának dokumentumtárában található 2. átdolgozott kiadás szerkesztett verziója. <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/szakmai-innovacio-konyvtarban-segedlet-konyvtari-minosegi-dijra-torteno-palyazashoz> (2020.02.10.)

végző soron a küldetésének a megvalósítása érdekében. A könyvtári minőségmenedzsment pályázatok ezt a filozófiát tükrözik azzal, hogy a Könyvtári Minőségi Díjra való pályázás előfeltétele a Minősített Könyvtár cím elnyerése.

## 2. Az innováció fogalma

A Könyvtári Minőségi Díj pályázatok benyújtása során a következő innovációdefiníciót kell alkalmazni.

**Az innováció egy ötlet átalakulása az intézményben és az intézmény társadalmi környezetében bevezetett új vagy korszerűsített terméké, vagy egy a folyamatokat támogató új, illetve továbbfejlesztett műveletté (technológia), vagy valamely szolgáltatás újfajta megközelítésévé. Ilyen értelemben az innováció megtestesülhet egy kutatási és fejlesztési tevékenység eredményeként létrejövő új termékben, új technológiában vagy új szolgáltatásban.**

Az innováció sajátosságai a fogyasztóorientáltság, az újdonság, valamint a megvalósítás során jelentkező nagyfokú bizonytalanság. Az innovációk csak akkor képesek betölteni szerepüket, akkor fenntarthatók, ha a fogyasztók igényeire adott válaszként dönt az intézmény a megvalósításukról. A használói igényekre adott válasz lehet már máshol létező megoldás helyi adaptációja is. Ebben az esetben a saját környezetünk igényeire való alkalmazás, az új környezetben történő bevezetés, és az egyedi jelleg megteremtése valamely hozzáadott értékkel jelenti az innovációt.

Minden innováció bevezetésének sajátossága a nagyfokú bizonytalanság, amely a fejlesztés újdonságjellegéből fakad. A bizonytalanságból fakadó kockázatok csökkentése (célok kijelölésével, képzéssel, teszteléssel, kockázatelemzési és egyéb eljárásokkal) az innovációt megvalósító intézmény feladata.

**A Könyvtári Minőségi Díj elnyerése érdekében a könyvtárnak két darab olyan innovatív terméket, technológiát (műveletet) vagy szolgáltatást kell bemutatnia, amely közvetve vagy közvetlenül valamely külső vagy belső felhasználói igényre ad választ.**

A továbbiakban azokat a szakmai szempontokat mutatjuk be, amelyek alapján a pályázó könyvtárak elkészíthetik pályázatukat, és amelyek szerint azok értékelése is történik.

### **3. A szakmai innovációk értékelési szempontjai**

A könyvtár által bemutatott szakmai innováció a következő szempontok külön-külön történő figyelembevételével 0-tól 10-ig kerül pontozásra. Így egy innováció esetében a maximálisan elérhető pontszám: 80 pont.

A pályázás során ezen szempontok szerint kell bemutatni az innovatív terméket, műveletet vagy szolgáltatást.

Az innováció:

1. tartalma;
2. céljai, várt és elért eredmények;
3. bevezetésével kapcsolatos használói, partneri vélemények és az ezekből levont következtetések beépítése;
4. kapcsolódása a könyvtár stratégiájához;
5. kapcsolódása a szervezet működéséhez;
6. hatása a könyvtár egészére;
7. bevezetése és alkalmazása során a PDCA elv érvényesülése;
8. fenntarthatósága.

### **4. Az egyes értékelési szempontok részletes bemutatása**

#### **4.1. Az innováció tartalma**

A szervezet a könyvtári működés bármely területén, bármelyik szervezeti egységben vagy a szervezet egészében is megvalósíthat innovációt.

Az innováció tartalmával kapcsolatos elvárások:

1. A fejlesztés jelentős újdonsággal bírjon, azaz bizonyítható legyen a szervezet elsősége a megvalósításban. (Amennyiben az innováció egy már ismert, másutt már bevezetett hasonló szolgáltatásra épül, akkor az újdonságtartalmat a helyi igényekre történő adaptáció leírásával kell bizonyítani.)
2. A fejlesztés közvetve vagy közvetlenül szolgálja valamely felismert vagy lapangó, külső vagy belső felhasználói igény kielégítését.

#### **4.2. Az innováció céljai, várt és elért eredmények**

Minden szervezetnek meg kell határoznia, hogy milyen célokkal kezd az innovációs folyamatba. A célok meghatározásakor rögzíteni kell, hogy melyek a rövid távú kimenetek (1-2 év), a hosszú távú kimenetek (3-5 év), valamint a hatások. A kimenetek egy része számszerűsíthető, ebben az esetben gyakran meghatározhatók konkrét célértékek. Míg a kimenetek rövid távon jelentkeznek, a hatás csak hosszabb időtávon értelmezhető és értékelhető.

Az innováció bemutatásakor az előzetesen elvárt célokhoz (célértékekhez) kell hasonlítani a megvalósítás rövid távú kimeneteit. A hatások egy újonnan megvalósított innováció kapcsán még nem kimutathatók, de a rövid távú kimenetek

alaján általában lehet arra is következtetni, hogy az innováció milyen hatást fog kiváltani.

Az értékeléskor figyelembevételre kerül, hogy a könyvtár megvalósítható célokat tűzött-e ki, mérlegelte-e az innovációs folyamat rövid és hosszú távú kimeneteit, valamint a várható hatásait.

#### **4.3. Az innováció bevezetésével kapcsolatos használói, partneri vélemények és az ezekből levont következtetések beépítése**

Az innováció minden esetben csak a használók, a társadalmi környezet vagy annak egy szegmense szempontjából értékelhető. Meg kell határozni, hogy az adott fejlesztési projektet milyen használói vagy partneri kör számára valósítjuk meg. Az innováció eredménye a külső partnerek mellett a belső partnerek kiszolgálására is irányulhat. Az innováció hasznélvezői tehát a könyvtár olvasói, használói mellett lehetnek a munkatársak, a beszállítók, a szerződéses partnerek is.

A szolgáltatással kapcsolatos használói, partneri véleményeket a könyvtár a visszajelzések tudatos összegyűjtésével és elemzésével ismerheti meg. A visszajelzések alapján meg kell találni a beavatkozási pontokat a termék, művelet vagy szolgáltatás folyamatos fejlesztése érdekében. Amennyiben a használó nem találkozik közvetlenül az innováció eredményével (pl. egy művelet fejlesztése esetén), akkor az innováció által javított kimeneteket kell mérni és bemutatni.

#### **4.4. Az innováció kapcsolódása a könyvtár stratégiájához**

A könyvtár a minőségmenedzsment szellemében stratégiai célkitűzések mentén végzi a tevékenységét. Ezek a célkitűzések az innovációs folyamat során is meghatározóak kell hogy legyenek. A könyvtári stratégiához való kapcsolódás általában magától értetődő, hiszen a stratégia – ahogyan az innovációs folyamat is – ugyanazon használói igények figyelembevételével kerül meghatározásra.

A Könyvtári Minőségi Díjra pályázó intézmények rendelkeznek Minősített Könyvtár címmel, azaz elvárás, hogy hatékonyan alkalmazzák a minőségmenedzsment módszereket, eszközöket. A pályázatban be kell mutatni, hogy az innováció mely pontokon kapcsolódik az intézmény stratégiájához és a minőségmenedzsment programjához.

#### **4.5. Az innováció kapcsolódása a szervezet működéséhez**

Ebben a szekcióban az innovációt mint a szervezetbe illeszkedő folyamatot kell bemutatni, ehhez javasolt a KMÉR (Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere\*) 5. kritériumának értékelési szempontjait figyelembe venni. Bizonyos esetekben a vezetéshez, a stratégiaalkotáshoz és -megvalósításhoz

---

\* [https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer\\_atdolg.pdf](https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_atdolg.pdf) (2020.02.10.)

az ügyfelek és a munkatársak eredményeihez, valamint a kulcsfontosságú eredményekhez tartozó hatások, kapcsolódások bemutatása is indokolt. A könyvtár akkor tudja ezeket bemutatni, ha a működés során a Minősített Könyvtár cím elnyerését követően is használja a KMÉR-t.

Ebben a részben ismertessék azokat a nem várt hatásokat is, amelyekkel csak az innováció bevezetése során szembesültek.

#### 4.6. Az innováció hatása a könyvtár egészére

Az innováció fakadhat egy intézményben meglévő szervezeti kultúrából, mint ahogyan egy-egy sikeres projekt is hatással lehet a könyvtár kultúrájára. Az innovációs folyamat megvalósításának hatása jelentkezhet a szervezet imázsában, a szervezeti kultúra változásaiban, a használók elégedettségében, és számos más területen is.

Az innováció célja nem csak az adott használói szegmens igényeinek hatékonyabb kielégítése lehet, hanem a szervezet egésze fejlődésének elősegítése is. Fontos, hogy a folyamat megkezdésekor a könyvtár jelöljön ki ezekkel kapcsolatos célokat, és azok megvalósulását az innovatív termék, művelet, szolgáltatás bevezetése és működése során kísérfje figyelemmel.

Ebben a részben ismertessék azokat a nem várt hatásokat is, amelyekkel csak az innováció bevezetése során szembesültek.

#### 4.7. Az innováció bevezetése és alkalmazása során a PDCA elv érvényesülése

Az innovatív termék, művelet vagy szolgáltatás bevezetése és alkalmazása menedzsmentfeladat, amelynek során végre kell hajtani a szakszerű tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és mérés lépéseit, majd a következtetések levonása után a beavatkozás lépéseit is. Ebben a szekcióban az innovációt, mint projektet kell bemutatni, amely az állandó monitoring tevékenység eredményeként folyamatosan fejlődik.

Az értékelés során a következő kérdésekre keressük a választ:

- Érvényesült-e a PDCA elv az innovációs folyamat során?
- Rögzítették-e azt a helyzetet, amin innovációval változtatni akartak?  
(Pl.: SWOT-analízis, elégedettségmérés, Ishikawa diagram, önértékelés stb.)
- Felmerültek-e alternatívák a helyzet kezelésére? Amennyiben igen, milyen szempontok mentén döntöttek a később megvalósított innováció bevezetése mellett? (Pl. FMEA)
- Milyen elvárt eredményeket, indikátorokat céloztak meg? Az innovációval létrejött új termék, szolgáltatás, technológia folyamatait leírták és értékelték-e?
- Az elvárt eredmények bekövetkeztek-e, és ezt mi igazolja?

#### 4.8. Az innováció fenntarthatósága

Egy szervezet egyszeri alkalommal kiemelkedőt nyújthat, ha jelentős erőforrásokat von össze egy adott projekt megvalósítása érdekében. A projekteknek azonban biztosítani kell a hosszú távú működését, működtethetőségét is. Amennyiben ez olyan mértékű környezeti vagy gazdasági többleterőforrás-felhasználást igényel, amely hosszú távon nem áll rendelkezésre, akkor az innovatív projekt nem tekinthető fenntarthatónak.

A fenntarthatóság lényege a nyertes-nyertes (win-win) lehetőségek kiaknázása, az olyan eszközök és megoldások megtalálása és alkalmazása, amelyekkel a szervezet, a társadalom és a környezet egyaránt jól jár. Fenntarthatónak tekintjük azokat a megközelítéseket, amelyek során úgy elégtjük ki a jelen szükségleteit, hogy azzal nem csökkentjük a jövő generációk képességét, hogy kielégíthessék a saját szükségleteiket.

Könyvtári területen jellemzően nem tekintjük fenntarthatónak azokat a projekteket, amelyek egyszeri jelentős fenntartói hozzájárulás vagy pályázati forrás eredményeként valósultak meg és e források elmaradását követően az innováció eredményeként létrejött szolgáltatások nem tarthatók fenn.



#### **Megjelent a 2020. évi Könyvtári Minőségi Díj pályázat**

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma 2020-ban pályázatot hirdetett azon Minősített Könyvtár címmel rendelkező nyilvános könyvtárak számára, amelyek munkatársi elköteleződésen és folyamatos fejlesztésen alapuló kiemelkedő innovációit a könyvtárhasználók elégedettsége, a partnerek véleménye is alátámaszt. A Könyvtári Minőségi Díj pályázati adatlapjának beküldési határideje április 22., míg a szakmai beszámolót és az önértékeléseket június 3-áig kell feltölteni a Magyarországi Könyvtárak Adatbázisába. A pályázat megírásához segítséget nyújt a Könyvtári Intézet Minőségmenedzsment aloldalán elérhető Szakmai innováció a könyvtárban című segédlet, amelynek szempontrendszerét követve kell a szakmai beszámolót felépíteni, kitérve az utolsó önértékelés legfontosabb megállapításaira. A pályázati felhívás megtalálható a [kormany.hu](http://kormany.hu)-n és a Könyvtári Intézet Minőségmenedzsment aloldalán. A díjat nyert könyvtárak 2.000.000 forint jutalomban részesülnek. A nyereményhez tartozó díszoklevelet a miniszter ünnepélyes keretek között a magyar kultúra napján adja át.