

A TUDOMÁNY, AZ OKTATÁS ÉS A KÖZGYŰJTEMÉNYI KISZOLGÁLÁS ÚJ INFORMATIKAI SZINERGIÁI

**NETWORKSHOP 2026
35. Országos Informatikai Konferencia**

**2026. március 31–április 2.
Debreceni Egyetem, Debrecen**

Szerkesztette: Tick József, Kokas Károly, Holl András

**HUNGARNET Egyesület
Budapest, 2026**



HUN-REN
Magyar Kutatási Hálózat

NETWORKSHOP

Szerkesztette: Tick József, Kokas Károly, Holl András

Tipográfia és tördelés: Vas Viktória

Korrektúra: Danyi Melinda

Angol nyelvi lektor: Lukács Katalin

Networkshop 2026 konferencia előadásainak közleményei

Debreceni Egyetem, Debrecen

2026. március 31–április 2.

ISBN 978-615-6792-29-7

DOI: <https://doi.org/10.31915/NWS.2026>

Kiadja a HUNGARNET Egyesület
az MTA Könyvtár és Információs Központ közreműködésével

Budapest

2026

Borítókép: [freepik.com](https://www.freepik.com)

ÚJ TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER FEJLESZTÉSE A HAMVAS BÉLA PEST MEGYEI KÖNYVTÁRBAN

DEVELOPING A NEW PERFORMANCE APPRAISAL FRAMEWORK AT THE HAMVAS BÉLA COUNTY LIBRARY OF PEST

Nagy Andor

Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár, módszertani és hálózati osztály vezetője

nagy.andor@hpmk.hu

Tóth Máté

Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár, igazgató

toth.mate@hpmk.hu

Absztrakt

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár 2021 óta tudatosan építi azt a munkahelyi környezetet, amely a könyvtáros pálya külső nehézségei ellenében is képes megtartani a kollégákat. A munkatársi elégedettségmérések és a Charles Handy modellje szerinti szervezetikultúra-felmérés jelezték, hogy a 2017 óta működő, kétoldalú teljesítményértékelési mechanizmus nem tölti be a feladatát: a munkatársak formálisabb, többirányú visszajelzési rendszerre vágytak. A piacon elérhető 360 fokos megoldások nem illeszkedtek a szervezeti struktúránkhoz és az adatvédelmi igényeinkhez, ezért saját webalkalmazást fejlesztettünk. A tanulmány bemutatja a fejlesztés szakmai háttérét, a rendszer felépítését, a tervezési döntéseket, az anonimitás kezelését, valamint a tesztidőszak első tanulságait.

Kulcsszavak: 360 fokos teljesítményértékelés, könyvtári humán erőforrás-menedzsment, szervezeti kultúra, munkahelyi jóllét, webalkalmazás-fejlesztés

Abstract

Since 2021 the Hamvas Béla County Library of Pest has been building a workplace environment that retains colleagues despite the structural difficulties of the librarian profession. Staff satisfaction surveys and an assessment of organisational culture based on Handy's model signalled that the two-way appraisal mechanism in place since 2017 was not functioning well: staff desired a more formal, multi-source feedback system. Available commercial 360-degree solutions did not fit our organisational structure or data-protection

requirements, so we developed our own web application. This paper presents the professional background of the development, the architecture of the system, the design decisions, the handling of anonymity, and the first lessons from the pilot phase.

Keywords: 360-degree performance appraisal, library human resource management, organisational culture, workplace well-being, web application development

Bevezetés

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban – hasonlóan más intézményekhez – hosszú időn keresztül küzdöttünk a magas fluktuációval, illetve a szakképzett munkaerő felvételének és megtartásának nehézségeivel. Az alacsony fizetések, a szakma alacsony presztízse, a kiszámítható jövőkép hiánya mind egy olyan környezetet határoznak meg, amely negatívan hat a könyvtárosok motiváltságára. 2021 óta szisztematikusan mérjük a munkatársak elégedettségét, a közérzetüket befolyásoló jelenségeket, a munkahelyi légkör általános alakulását, a dolgozók stressz-szintjét. Az eredmények figyelembe vételével igyekszünk egy olyan munkahelyi légkört teremteni, amely mindezen külső tényezők ellenében képes támogatni a kollégáink pályán – és a könyvtárunkban – maradását.

A munkatársi elégedettségmérések eredményei alapján felmerülő nehézségekre, problémákra egyrészt igyekszünk azonnal reagálni, de tekintettel a kérdés súlyára valamint az első elégedettségmérés eredményei alapján kibontakozó általános rossz hangulatra, 2021-ben elindítottunk egy munkatársak jóllétét segítő programot, amelyben a magánélet és munka egyensúlyának megteremtése, a közösséghez tartozás erősítése, a szakmai fejlődés lehetőségének biztosítása valamint az általános munkavállalói jóllét voltak a fejlesztendő területek.

A program öt év alatt látványos és érezhető eredményeket hozott mind a dolgozók elégedettségét, mind pedig a szervezet teljesítményét tekintve. 2021 és 2025 között minimálisra szorítottuk a fluktuációt, a dolgozók elégedettsége valamennyi területen radikálisan nőtt, a munkatársak által átélt stressz-szintje jelentős mértékben csökkent. Az intézkedések pozitívan hatottak arra, ahogyan a használók megítélik munkatársainkat. Ezzel az innovációval nyertük el 2026-ban a Könyvtári Minőség Díjat. (KMD, 2026) Jelen tanulmányunkban bemutatott fejlesztésnek ez a program jelenti a kontextusát.

A teljesítmény értékelése

A programunk lényege, hogy a munkatársainknak igyekszünk pozitív megerősítéseket adni, érzékeltetni velük, hogy fontosak a szervezetnek, szükségünk van a könyvtár működésével kapcsolatos visszajelzéseikre és hosszú távon is számítunk a munkájukra. Éppen ezért valamennyi munkatársi visszajelzést megfontolunk, mindegyikre igyekszünk reagálni.

A könyvtárban 2017 óta működött egy teljesítményértékelési mechanizmus, amelynek az

volt a lényege, hogy egy papír alapú pontozólapon az igazgató értékelt minden munkatársat, ezzel párhuzamosan pedig az illető saját magát. Ezt követően egy személyes megbeszélésen keresték, hogy mi lehet a különbségek oka. A munkatársak világossá tették, hogy ezt az értékelési rendszert nem tartják megfelelőnek. Nem motiválta őket, kínos beszélgetések részeseseinek érezték magukat, amely nem jelentett érdemi visszajelzést, így nem is segítette a teljesítményük javítását. A visszajelzések alapján igyekeztünk új, alternatív megoldásokat találni. A szervezeti struktúra átalakításával új vezetőket neveztünk ki, akik kevesebb munkavállalóval vannak közvetlen munkakapcsolatban, így a visszajelzéseket is azonnal, kevésbé formális módon tudják átadni számukra. A formálisabb visszajelzésekhez bevezettük a 10, 20 és 30 éves munkaviszony után járó bronz, ezüst és arany hűségjutalmakat, valamint az év dolgozója díjat, amelyet a munkatársak szavazatai alapján kerülnek kiosztásra a karácsonyi ünnepség során.

A későbbi munkatársi elégedettségmérések alapján azonban kiderült, hogy ez nem elegendő a munkavállalóink számára. A vezetők habitusától és a munkavállalók igényeitől függően többen is úgy érezték, hogy a vezetőkkel való közvetlen munkakapcsolat során ugyan nagyon sok visszajelzést kapnak, de vágyának egy formálisabb, objektív szempontok alapján végzett értékelési rendszerre, amelyben nem csak a vezető értékelheti a beosztottját, hanem fordítva is, sőt, a dolgozók egymást is. A munkatársainkban felmerült az igény arra, hogy egymásnak, illetve egymásról is adhassanak pozitív visszajelzéseket, felhívhassák a társaik és a vezetők figyelmét egy-egy olyan teljesítményre, amely a környezetükben előfordult, de megítélésük szerint nem kapott kellő elismerést.

Miután 2023-ban a Charles Handy-féle modell alapján felmértük a könyvtárban uralkodó szervezeti kultúrát, világossá vált a számunkra, hogy mind a teljesítmény, mind pedig a személyes kapcsolatok nagyon hangsúlyos értékeket jelentenek a munkatársi kollektívában. A legerősebbeknek a feladatkultúra és a személykultúra jegyei bizonyultak a felmérés alapján. Előbbiben jellemző, hogy a befolyás elsősorban a szaktudásból és a feladatok magas szintű elvégzéséből fakad és nem a pozícióból vagy hatalomból. A személykultúrában jellemző, hogy közeli vagy akár baráti kapcsolatok is vannak az alkalmazottak között a szervezeten belül, amelynek nyomán a kölcsönös bizalom és az egymás munkája iránti elkötelezettség alakul ki. A motiváció a személy- és a feladatkultúrában egyaránt belülről fakad, amelyhez pedig kulcsfontosságú, hogy a dolgozók rendszeres visszajelzést kapjanak és adjanak egymásnak az elvégzett feladatokról. (Bakacsi 2015)

Egy valóban 360 fokos értékelési rendszer tervei kezdtek körvonalazódni, amelyben előre meghatározott szempontok mentén – beállításoktól függően – lényegében bárki, bárkit értékelhet a dolgozók közül.

Szakirodalmi háttér

A többforrású értékelés kiterjedt empirikus megalapozottsággal bír. Smither et al. (2005) metaelemzése szerint a 360 fokos visszajelzés akkor hatásos, ha a kitöltő szükségesnek érzi a változást, pozitívan reagál rá, és konkrét fejlesztési célokat tűz ki. Kluger és DeNisi (1996) elmélete szerint a visszajelzés önmagában nem mindig javít: az esetek mintegy egy-harmadában rontotta a teljesítményt, jellemzően akkor, ha a kapott információ a személyt és nem a feladatot helyezte fókuszba. Bracken és Rose (2011) négy feltételt nevez meg a működő 360 fokos folyamatra: releváns kompetenciák, hiteles adatok, számonkérhetőség, és a teljes szervezetre kiterjedő részvétel. Atwater és Yammarino (1992) az önismereti rést – az önértékelés és a mások értékelése közötti eltérést – emelte be a vezetésfejlesztés szempontjai közé. Mindennek előfeltétele a kollégák közötti pszichológiai biztonság (Edmondson, 1999): annak közös meggyőződése, hogy egy kritikus vélemény megfogalmazása nem jár utólagos hátránnyal. A teljesítményértékelés fejlesztő hatása a szervezeti kultúrától is függ (Bakacsi, 2015; Karoliny & Poór, 2017); esetünkben a feladat- és személykultúra erős jelenléte (Handy, 1993) a többirányú megoldás mellett szól.

Saját fejlesztésű webalkalmazás

A piacon elérhető 360 fokos megoldások jellemzően angol nyelvűek, költséges előfizetést igényelnek, vagy nem igazodnak egy magyar közintézmény belső struktúrájához és adatvédelmi kereteihez. A könyvtár saját serverén futó, PHP-nyelvű webalkalmazás mellett döntöttünk: az adatok a könyvtár infrastruktúráján maradnak, a változtatások bármikor beépíthetők. Az 56 kérdésből álló kérdésegységet a könyvtár Minőség Irányítási Tanácsa dolgozta ki, és vezetői körben közösen véglegesítettük. Az alkalmazás két felületre tagolódik.

POK
Könyvtár
Könyvtári
Könyvtár

Áttekintés Új értékelés Értékeléseim Statisztikák Profilom

Dr. Nagy Andor Módszertani és háló... Kilépés

Üdvözöllek, Dr. Nagy Andor!
Itt áttekintést kapsz értékeléseidről és teljesítményedről.

Aktuális értékelési időszak: 2026. I. félévi értékelés
2026.06.21 - 2026.06.25

ÖNÉRTÉKELÉS FELETTESÉRTÉKELÉS KOLLÉGAI ÉRTÉKELÉSEK

✓ = elkészült, ○ = még nem készült el

Új értékelés kitöltése

Kollégai értékelések kvótája 0 / 5 - még 5 adható

1. ábra: A munkatársi felület főoldala bejelentkezés után

A munkatársi felületen minden kolléga elvégezheti az aktív értékeléseket és megtekintheti saját korábbi eredményeit. A vezetői felületet az osztályvezetők, az igazgatóhelyettes és az igazgató éri el; itt kezelhetők az időszakok, az összesített statisztikák, a trendek és az automatizált figyelmeztetések. A rendszer háromféle értékelési típust kezel – önértékelést, felettesit és kollégait –, és időszakonként szabályozható, hogy ki kit értékelhet.

Az értékelőlap és a tervezési döntések

Az értékelőlap 56 kérdésből áll, három kategóriába sorolva: személyes tulajdonságok, munkahelyi viselkedés és teljesítmény. Minden kérdés egy hatfokú skálán értékelhető.

2. ábra: Értékelés beküldése a munkatársi felületen

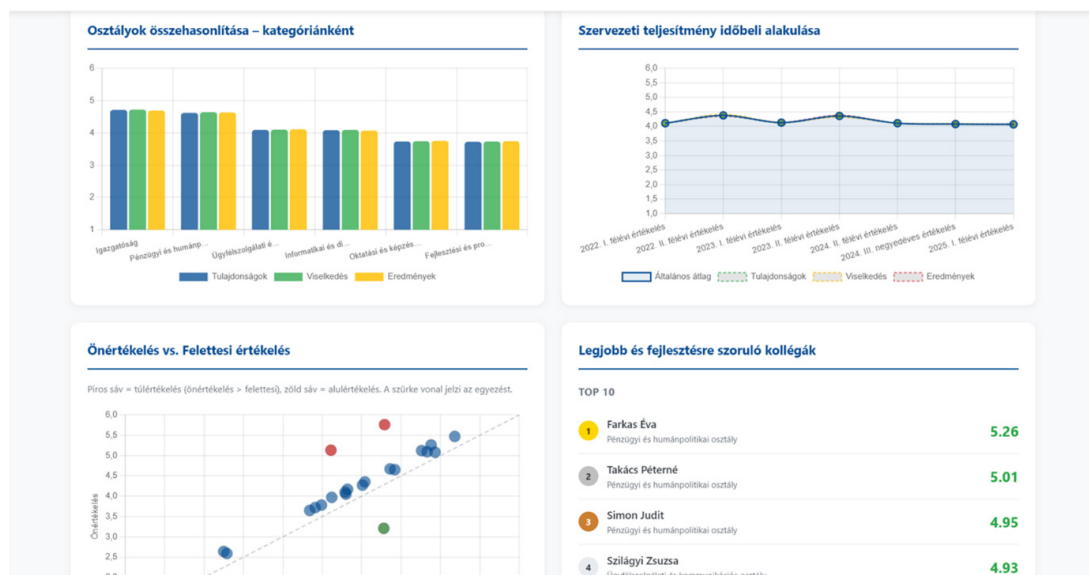
Két olyan tervezési döntést hoztunk, amelyek a szakirodalomból (Bracken & Rose, 2011; Smither et al., 2005) is levezethetők. Az első: a kérdések véletlenszerű sorrendben jelennek meg, és a kitöltő nem látja, melyik kategóriába tartoznak – így nem tudja utólag „kompenzálni” az egyik blokkban szándékoltnál alacsonyabbra sikerült értékelését. A második: az összesített pontszám és a kategóriánkénti átlag csak az értékelés elküldése után válik láthatóvá. Ha a kitöltő végigkövetheti az aktuális átlagot, hajlamos lehet a szám felé igazítani az utolsó pár pontot.

Anonimitás és bizalom

Az anonim értékelés alapértelmezésben be van kapcsolva, de a kitöltő dönthet úgy is, hogy névvel adja le. A megkapott értékelések a munkatársi felületen véletlenszerű sorrendben, időbélyeg nélkül jelennek meg – a beérkezések sorrendje és időpontja gyakran elég ahhoz, hogy egy-egy értékelő utólag azonosítható legyen. A pszichológiai biztonság (Edmondson, 1999) tehát konkrét tervezési döntéseken is múlik.

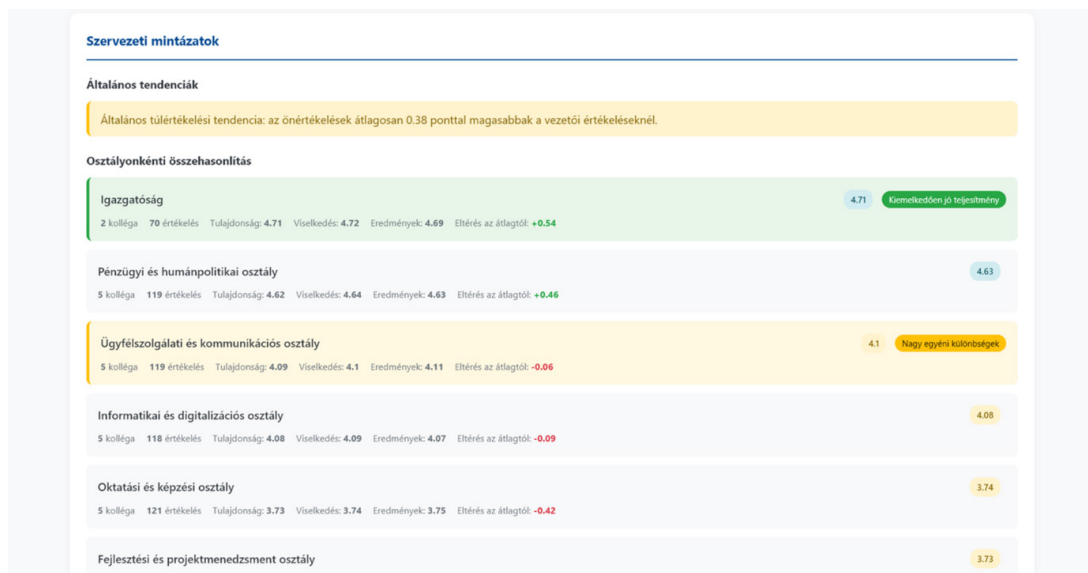
A munkatársi és vezetői nézőpont

Az eredményoldalt a munkatárs nézőpontjából terveztük. Mindenki látja saját értékeléseit – az önértékelését, a felettesétől kapottat és a kollégai értékeléseket – kategóriánkénti bontásban, az előző időszakokhoz viszonyított trenddel együtt.



3. ábra: Automatikusan létrehozott diagramok és statisztikák (részlet) az igazgatói felületen

A vezetői nézet összesített statisztikákat, osztályonkénti összehasonlítást, trendeket és radardiagramokat ad. Az egyik legfontosabb funkció az automatizált figyelmeztetések rendszere: a szoftver jelzi, ha az önértékelés és a felettesi értékelés között a küszöbértéket meghaladó az eltérés, ha valakinek az átlaga kiemelkedően alacsony, vagy ha az értékelései között a szórás nagy.



4. ábra: Szervezeti mintázatok az igazgatói felületen (részlet)

Ezek nem ítéletek, hanem munkaeszközök – arra hívják fel a figyelmet, hogy melyik kollégával érdemes leülni egy hosszabb beszélgetésre. A logika az önismereti rés (Atwater & Yammarino, 1992) koncepciójához illeszkedik: a beszélgetés indulópontját nem a pontszám, hanem az eltérés adja.

Technikai háttér

A rendszer PHP-ban íródott, SQL adatbázist használ, a könyvtár saját szerverén fut, mobilon is teljes értékűen kezelhető. Minden értékelés elküldéséhez jelszavas megerősítés szükséges, a felület brute-force és több másik technikai védelemmel, valamint mindenre kiterjedő naplózással rendelkezik. Az adatok CSV-formátumban is kimentethetők. Az adminisztrációs felület minden lényeges paramétert testre szabhatóvá tesz – a szervezeti egységeket, a vezetői szerepköröket, az értékelési típusokat és időszakokat, a kérdéseket –, így más, hasonló méretű intézmények saját nevükkel és struktúrájukkal is használhatják.

Tesztelési tapasztalatok és tanulságok

A rendszer jelenleg tesztelés alatt áll, éles bevezetésére még nem került sor. A szakirodalom szerint az egyik legnagyobb buktató, ha a szervezet túl korán, hibás kérdésekkel vagy hibás kommunikációval indítja el a folyamatot (Bracken & Rose, 2011; Smither et al., 2005). A próbaüzem három tanulsága mégis kirajzolódik. Az első: néhány kérdés többféleképpen volt értelmezhető, ezeket az éles bevezetés előtt pontosítjuk – a tételek egyértelműsége a 360 fokos rendszer hatékonyságának egyik feltétele (DeNisi & Kluger, 2000).

A második: az eredmények kommunikálása legalább annyit számít, mint maga az értékelés. Ha a kollégák kitöltenek egy kérdőívet, de utána semmi nem történik, a következő körben kisebb erőfeszítést tesznek a részletes válaszadásra. A harmadik: a 360 fokos értékelés nálunk azért működhet, mert öt éven át tudatosan építettük a bizalmat. A szoftver a folyamatot támogatja, de a bizalmat nem hozza létre; csak hasznosíthatóvá teszi azt, amit a szervezet már felépített (Edmondson, 1999).

Záró megjegyzések

A bemutatott rendszer nem újdonság a 360 fokos értékelés szakirodalmában, de az a kontextus, amelyben létrejött, igen: egy magyar közgyűjtemény, ahol az értékelés nem önálló projektként, hanem egy ötéves jólléti program szerves részeként került napirendre. Az alkalmazás más, hasonló adottságú intézmények számára is hasznosítható.

Hivatkozások

- [1] Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self–other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00848.x>
- [2] Bakacsi Gy. (2015). A szervezeti magatartás alapjai: Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó.
- [3] Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 183–192. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9218-5>
- [4] DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.2909845>
- [5] Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- [6] Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations* (4th ed.). Penguin Books.
- [7] Karoliny M.-né, & Poór J. (Szerk.). (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (6. átdolg. kiad.). Wolters Kluwer.
- [8] KMD [Könyvtári Minőségi Díj]. (2026, január 20). Átadták a könyvtári és a közművelődési minőségügyi díjakat a Magyar Kultúra Napján. Országos Széchényi Könyvtár. https://oszk.hu/hirek/atadtak-konyvtari-es-kozmuvelodesi-minosegugyi-dijakat-magyar-kultura-napjan_260120
- [9] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- [10] Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33–66. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x