

## „Semmi sem állandó, csak a változás maga” – A minőségmenedzsment rögzös útjain

*A magyar kultúra napján adták át a Minősített Könyvtár címet az azt elnyerő könyvtáraknak. Az ezt követő Győztesek Konferenciájára felkérést kapott a címet másodszer elnyerő keszthelyi Fejér György Városi Könyvtár is egy prezentáció bemutatására. A feladat annak bemutatása volt, hogy milyen beavatkozások történtek a könyvtár életébe pályázattól pályázatig, s mindez legyen inspiráló a többi könyvtár számára.*

### Bemutakozás

Keszthely város lakossága: 2021. január 1-i állapot szerint 18 979 fő, a Keszthelyi járásé nem éri el a másfélszeresét: 26 094 fő. Megjegyzendő, hogy Zala megyében, így járásunkban is, sok az aprófalvas település.

A könyvtár 1998-ban költözött jelenlegi helyére, 1 030 m<sup>2</sup>-nyi épületbe. 1 székhelyintézmény és 1 telephelye van, a gyermekkönyvtára 5 percnyi sétaútra található a főépületünktől. Ezen kívül július közepétől 5 héten át strandkönyvtárat is működtetünk a város központi strandján, a Városi strandon. 13 fő az engedélyezett létszámunk, de jelenleg 1 státusz betöltetlen, a hiányzó dolgozó az igazgató. 1 közfoglalkoztatott is segíti munkánkat. 9 fő szakdolgozó munkatársunk van, rajtuk kívül 1 informatikus, 1 könyvtári asszisztens és 1 technikai munkatárs, aki mellette olvasószolgálati kiegészítő is, alapfokú könyvtáros tanfolyamot végzett.

Vonzáskörzetünkben a KSZR keretén belül 41 település könyvtári dokumentumokkal, játékokkal, bútorokkal, technikai eszközökkel való ellátását végezzük. Van 1 partnerkönyvtárunk is, melynek a TextLib Integrált Könyvtári Rendszer alkalmazásában nyújtunk segítséget.

Könyvtárunkban 2003-tól folyamatos eszközfejlesztés történt – az érdekeltségnövelő támogatáson kívül önkormányzati és pályázati forrásokból, megteremtve a minőségi munka feltételeit.

2003-ban „Keszthely városért” kitüntetésben részesültünk, 2006-ban elnyertük „Az év könyvtára” címet. Utóbbi adta a legnagyobb ösztönzést, hogy megpályázzuk a Minősített Könyvtár címet.

### Úton a cél felé

A minőségmenedzsment-munka alkalmazását az akkori könyvtárvezetés határozta el, mi, kollégák pedig melléjük álltunk. 2006-ban vettünk részt először e tárgyban szakmai konferencián. Az egyik előadótól, *Sohajdné Bajnok Katalintól*, az egri Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár igazgatóhelyettesétől kaptunk tanácsokat a munkavégzéshez.

Képzéseken vettünk részt, megkezdtük a minőségmenedzsmenthez kapcsolódó dokumentumaink elkészítését, igény- és elégedettségméréseket végeztünk: teljes körű olvasóit: 2009-ben, 2011-ben; középiskolások rendezvényvel kapcsolatos igényeit: 2006-ban; TÁMOP-pályázatok beadásához, majd a TÁMOP pályázatok eredményeiről: 2008-ban, ill. 2011-ben; a KSZR-szolgáltatóhelyek igény- és elégedettségmérését 2015-ben; a strandkönyvtárét pedig 2016-ban.

A Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtárral közösen – pályázatnak köszönhetően – teljesítménymérések is folytak statisztikai adatok és min-tavétel alapján (2006–2007 között).

Még 2008-ban gördült az első akadály elénk: a gazdasági világválság miatt több egymást követő évben is létszámleépítés történt. A megkezdett minőségmenedzsment-tevékenységet azonban nem adtuk fel.

Végül 2015 áprilisában megalakítottuk a MIT-et, azaz a Minőségirányítási Tanácsot, 4 fővel. A tanács tagjai az igazgató és helyettese, valamint a két csoportvezető lett.

Természetesen a már említett pályázati tevékenység is nagy hangsúlyt kapott, ebből biztosítottuk a fejlesztéseket, képzéseket is.

2008-ban 3 fő elvégezte a Gallup Intézet „Minőségmenedzsment a közgyűjteményi és közművelődési intézményekben” című akkreditált tanfolyamát, melynek lebonyolításához a helyszínt könyvtárunk nyújtotta. Ennek keretében elkészült az intézmény folyamatleltára és folyamattérképe, a partnerek körének feltárása, illetve történet dolgozó elégedettségmérés is. A tanfolyam egyik résztvevője, *Barki Katalin* – a Savaria Egyetemi Könyvtár vezetője – később előadást tartott nekünk Sohadné Bajnok Katalinnal, ekkor már könyvtáraik Minősített Könyvtár címmel rendelkeztek, s átadták nekünk tapasztalataikat, s módszertani segítséget nyújtottak.

### **Könyvtári minőségbiztosítás bevezetését megalapozó tréning**

A Gallup-képzés egyik előadója, *Csapó Edit* lett később a trénerünk a „Könyvtári minőségbiztosítás bevezetését megalapozó tréning”-en, mely szintén könyvtárunkban zajlott, valamennyi munkatárs részvételével. A tréning célja volt, hogy elmélyítsük a társismeretet, önismeretet; együttműködést, konfliktuskezelést tanuljunk; új szemléletet alakítsunk ki; erősítsük a csoportszellemet; hasznosítható ismereteket szerezzünk és fejlesszük a kommunikáció hatékonyságát.

### **Pályázás a Minősített Könyvtár címre**

2016-ban benyújtottuk a Minősített Könyvtár címre pályázatunkat. Akkori igazgatónk, *Pappné Beke Judit* így fogalmazta meg, mi motiválta a pályázat beadására: „*Motivációk: (többek közt) a szakmailag és emberileg is jó kollégák, a kiváló csapatmunka, az eddigi elismerések és az olvasók, rendezvények résztvevőinek folyamatos köszönetnyilvánításai.*” A kitartó minőségmenedzsment-munka meghozta gyümölcsét: 2017-ben átvehettük a Minősített Könyvtár címet.

### **Hogyan tovább?**

Volt egy címünk, s további tartalmakkal kellett megtölteni tevékenységünket – új fejlesztések, kihívások felé néztünk. Megszületett a vezetőség fejében egy gondolat: rendezzük meg Keszthelyen az MKE 50. jubileumi vándorgyűlését.

A vándorgyűlés megszervezése társadalmi, partneri kapcsolataink bővítésére és elmélyítésére sarkallt minket, nélkülük nem sikerült volna a megva-

lósítás. Az önkormányzat, civil egyesületek, magán-személyek, vállalkozók is segítették a megvalósulást. A Közgazdasági Szakgimnázium diákjai flashmobbal várták a vándorgyűlésre érkező kollégákat: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_bKLEEkue0o](https://www.youtube.com/watch?v=_bKLEEkue0o)

A helyi egyetem is részt vett a lebonyolításban. Legfontosabb partnerünk az MKE Zala megyei szervezete lett, őket egy csapatépítő nap alkalmából szólítottuk meg: lesznek-e társaink álunk, a jubileumi vándorgyűlés megvalósításában? S a válasz már ismeretes.

### **Útközben**

Haladtunk tovább a minőségmenedzsment útján: MIT-ülések zajlottak, könyvtári minőségirányítási tréningen és egyéb, szakmai képzéseken mélyítettük ismereteinket, részt vettünk 'Az én könyvtárom' mintaprogramban, online szakmai konferenciákba kapcsolódtunk be, elégedettségméréseket végeztünk (a vándorgyűlést 2018-ban, olvasóit 2019-ben). S mindeközben nem feledkeztünk el pályázatok felkutatásáról sem, ennek köszönhetjük, hogy 2020-ban az olvasóudvarban bővíthettünk egy új épület-szárnnyal, egy 40 m<sup>2</sup>-es közösségi és oktató térrel, a „Vitrin”-nel. Az olvasóudvart társadalmi összefogással újjazöldítettük.

### **Rögök az úton**

Utunk során több akadály is gördült elénk. Több dolgozónk nyugdíjba vonult, köztük igazgatónőnk is. Lesújtott a pandémia, bezárásra kényszerültünk, átélhettük a Home Office minden szépségét és kínját. Költségvetési elvonás történt, komoly áldozatot is hoztak a kollégák: fizetés nélküli szabadságra ment – önkéntes alapon – a dolgozók több mint fele. Emiatt további dolgozói létszámcsökkenés is bekövetkezett, egy alig fél éve érkezett szakképzett kolléga távozott, hogy biztosabb megélhetése legyen.

A 2020. évi júniusi nyitást megelőzően, a lépcsőzetes újranitás első lépéseként tervezett „küszöb-könyvtár”-szolgáltatás meghiúsult – fenntartónk nem tartotta biztonságosnak járványügyi szempontból.

Megszüntetésre került a közalkalmazotti jogviszony. A megbízott igazgató felmondott, az igazgatóhelyettes is távozott intézményünkéből – gyakorlatilag le lettünk „fejelve”, s fejre állt az életünk. 2019-ben és 2020-ban összesen 5 felsőfokú végzettségű könyvtárossal lettünk szegényebbek.

Novemberben a járványügyi helyzet miatt bekövetkezett az újbóli bezárás.

### **Az út egyengetése**

A csapások miatt nem merülhettünk önsajnálamba. Célunk a mihamarabbi talpra állás lett. Meg kezdtük elhárítani az lábaink elé kerülő göröngyöket. Még 2020 nyarán lépcsőzetesen nyitottunk újra, létszám- és időkorlát bevezetésével. Új szolgáltatást is kínáltunk olvasóinknak, az online kérést, hogy meggyorsítsuk a kölcsönzés menetét. A szolgáltatás nagy népszerűségnek örvendett. A létszám- és időkorlátozás megszűnte után sem szüntettük be, felvettük állandó szolgáltatásaink közé.

Megelőző intézkedéseket hoztunk, pályázattól plexifalat, ózonos fertőtlenítő lámpát szerezünk be, abban bízva, hogy talán védelmi eszközök meglétével megúszhatjuk a másodszori bezárást.

A pandémia második évében, februárban hozzájárult az önkormányzat a Könyvtárlak megnyitásához.

A vezetőség távozta után, mint igazgatóhelyettest bíztak meg a könyvtár vezetésével. Ezt a megbízást a kiírt pályázatok eredménytelensége miatt már háromszor meghosszabbította fenntartónk. Átalakítottam a munkaköröket a hatékony működés érdekében, és azért is, hogy minden dolgozónak legyen olyan munkatársa, aki át tudja venni fontosabb feladatait, ha ő a járvány miatt karanténba kényszerül, s ne álljon meg a munka, a szolgáltatás. Új kollégát tudtunk a KSZR élére állítani, aki szorgalmának, gyakorlati érzékének, tudni vágyásának köszönhetően hamar átlátta a rendszert, s tanulta meg a munkafolyamatokat s a szervezést.

A dolgozói távozások miatt a MIT előbb 3 főre csökkent, majd már csak egy fő maradt, ezért újjáalakítottuk: az igazgatóhelyettes, a két csoportvezető és egy mesterszakot végzett munkatárs lettek a tagjai. A minőségmenedzsment dokumentumainkat felülvizsgáltuk, újak is készültek, a stratégiai terv elkészítéséhez valamennyi kolléga hozzájárult.

Számtalan, a belső ellenőrzés által kért dokumentumot is létrehoztunk, az addigi közös, Gazdasági Ellátó Szervezet által szabályozott területeken saját szabályzatot kellett megalkotnia a városi intézményeknek.

Folytattuk az elégedettségméréseket: olvasói és partneri kérdőív is készült 2021-ben.

### **Közel a cél**

Haladtunk tovább a megkezdett úton. Továbbra is részt vettünk szakmai konferenciákon. Pályázati forrásból korszerű, informatív honlapunk született – a pályázatot még megbízott igazgatónk nyerte, a megvalósítás már 2021-ben történt. Nem sokkal a Minősített Könyvtár cím beadása előtt sikerült az egyik hiányzó státuszunkat feltölteni. Új dolgozónk, és egy, nálunk már másfél éve dolgozó könyvtári asszisztens kollégánk is sikeresen befejezte a segédkönyvtárosi képzést.

2021. december 31-ig viselhettük előző Minősített Könyvtár címünket, ezért a folyamatosság fenntartása céljából – a nehézségek ellenére – úgy döntöttünk, regisztrálunk a Minősített Könyvtár cím pályázatra.

Újabb problémába ütköztünk: a hajdani KKÉK (Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer) helyett a KMÉR (Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere) szerint kellett önértékelésünket elvégezni, s a korábbi beidegződést nehezen tudtuk levetkőzni az önértékelésben. Nagyban segített volna egy újabb szakértői tréning, azonban erre sem az anyagi, sem az időbeni lehetőségek nem álltak rendelkezésre – szűk költségvetéssel és rengeteg tennivalóval voltunk ellátva, mint például a részleges állományellenőrzés, s a már említett rengeteg papírmunka.

Ezért is futottunk versenyt az idővel: a pályázati beszámolót a MIT tagjai s még egy felsőfokú végzettségű kolléga készítette rohamtempóban, munkaidőn túl is.

A nehézségek összekovácsolták a megmaradtakat és az újonnan érkezőket. Úgy gondoltuk, hogy az eddig végzett munka nem veszhet kárba a régi dolgozók hiányával, és az újakat is lelkesítette a kihívás. Nagy erőbedobással dolgoztunk. Végül az utolsó napon benyújtottuk pályázatunkat.

### **Tapasztalatok**

A célhoz vezető tevékenység közben az érzelmek széles skáláját éltük meg, és rengeteg tudással, tapasztalattal lettünk gazdagabbak. Megtanultuk, hogy felelősek vagyunk egymásért, tanultunk kollektivitástudatot és közös gondolkodást, de önálló gondolkodást is a csapat részeként, az önképzés fontosságát, a menedzsmenttechnikák megfelelő alkalmazását, vitakészséget, a véleménynyilvánítás

bátorságát, bizakodást a jövőben, minőségi munkavégzést más aspektusban, folyamatosságot, rendszerszerű gondolkodást, és megtanultuk azt is, hogy nem lehet mindig időhiányra hivatkozni – és még sok más.

### **Célban**

A kitartó munka ismét sikerrel járt, elnyertük a Minősített Könyvtár címet. Városunk önkormányzata pedig kulturális tevékenységünkért Pro Cultura Keszthely kitüntetésben részesítette könyvtárunkat.

Azt tanácsoljuk azoknak a könyvtáraknak, amelyek még nem léptek a minőségmenedzsment útjára, vagy ha igen, még nem nyújtottak be minősítésre pályázatot, hogy az eléjük gördülő akadályok ellenére soha ne adják fel terveiket, kitartóan véghezvessék a minőségmenedzsment-munkát, és pályázzanak a Minősített Könyvtár címre: eltökéltséggel és kitartó, szorgalmas munkával célt érnek.

*Kocsondiné Eisenkorb Györgyi*  
(Fejér György Városi Könyvtár, Keszthely)