

## Szervezetfejlesztés minőségirányítási eszközökkel a tiszaujvárosi Hamvas Béla Városi Könyvtárban

*A tiszaujvárosi Hamvas Béla Városi Könyvtár munkatársai számára a Minősített Könyvtár cím (továbbiakban MKC) első elnyerése egy hosszú út kezdete volt, amelyet a minőségbiztosítás alapköveivel raktunk ki. Az úton elindulva egyengettük a rögöket, némelyikhez mélyre kellett ásni, kevés gyakorlattal igencsak nehéz munka volt. Képeztük magunkat, ötletet merítettünk más könyvtáraktól. Eleinte elképzelhetetlen volt, hogyan lehet úgy kiszélesíteni ezt az utat, hogy minden munkatárs elférjen rajta, és ne a maga által vágott ösvényen haladjon.*

*Az MKC másodszori megpályázása során visszatekintettünk, és már egy széles utat láttunk magunk mögött, amire büszkék vagyunk. A köveket még csiszolni kell, az út már készen áll a díszítésre is, és bizony kreativitásban nincs hiány. A minőségbiztosítással olyan szakmai tudatosságot szereztünk, amellyel világossá vált, hogy a célok eléréséhez mi a legrövidebb és legszebb út.*

### 1. A minőségi szemlélet megalapozása

Könyvtárunk mindig is elkötelezett volt használói-nak minőségi kiszolgálása mellett. Arra törekedtünk, hogy az ide betérő olvasók, felhasználók a lehető legjobb minőségű szolgáltatást kapják, elégedetten távozzanak és szívesen térjenek is vissza hozzánk.

2013 előtt könyvtárunkban nem volt tervszerűen végzett minőségbiztosítási tevékenység, bár néhány elemét, vizsgálati módszerét használtuk teljesítményünk elemzésére. Az elégedettségmérések eredményei alapján a felmerült problémákat folyamatosan javítottuk, figyelembe vettük az olvasói visszajelzéseket az állománygyarapításnál.

A minőségirányítási rendszer kialakításának első lépéseként 2011-ben egy munkatársunk a Könyvtári Intézet által szervezett *A könyvtárak minősítése és a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* elnevezésű 60 órás képzésen, másikuk pedig a Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár 120 órás *Minőségmenedzsment a könyvtárban* elnevezésű képzésen vett részt és végezte el sikeresen.

Megszerzett tudásukat 6 alkalomból álló belső továbbképzés keretében osztották meg a munkatársakkal, ahol szó esett a könyvtári stratégiáról, a könyvtár minőségpolitikájáról, az MKC elnyeréséhez szükséges feladatokról. Meghívott szakértőként pedig Sohajdné Bajnok Katalin tartott előadást a minőségbiztosítási tevékenységről példákon keresztül végigvezetve. E belső képzésekkel célunk az volt, hogy a minőségbiztosítás szemléletét közelebb hozzuk munkatársainkhoz.

2013-ban megalakítottuk a 4 fős Minőségirányítási Tanácsot (továbbiakban: MIT), valamint az aktuális stratégiai ciklushoz kapcsolódó intézményi stratégiai tervet kidolgozó 5 fős Stratégiai Munkacsoportot.

2014-ben *Eszenyiné Borbély Mária* minőségbiztosítási szakértő segítségével kezdtük el a gyakorlati munkát. A szakértő megismerte a témához való hozzáállásunkat, az elköteleződésünket, s áttekintette a már meglévő dokumentumainkat, eredményeinket.

2015-ben pályázatot nyújtottunk be az NKA-hoz, amely szakmai felkészülésünket segítette az MKC megpályázásához. A tréningek a folyamatszabályozás, teljesítményértékelés, valamint a projekt- és tudásmenedzsment terén nyújtottak hasznos ismereteket a teljes munkatársi körnek. Mindhárom területről átfogó képet kaptunk, az elméletet közösen átültettük konkrét könyvtári feladatokra, amelyekhez különböző elemző módszereket alkalmaztunk. A tréning jó alapokat adott a könyvtárosok minőségszemléletének fejlesztéséhez.

A képzés után magabiztosabban folytattuk a TQM-alapú minőségirányítás gyakorlati bevezetését. Megismertük azokat a módszereket, eszközöket, amelyek segítségével átláthatóbbá váltak minőségbiztosítási feladataink, elméleti ismereteinket rendszereztük és beépítettük a gyakorlati alkalmazásba. A szakértővel való folyamatos konzultáció lehetőséget adott, hogy a feltárt problémákra, bizonytalanságokra, egyedi helyzetekre,

sajátosságokra mindig megoldást találunk, eloszlassuk kételyeinket a megvalósíthatóság kapcsán. A megismert módszerek alkalmazása során kiderült, melyik a profilunkhoz legjobban illő, így kialakítottunk egy számunkra átlátható, letisztult rendszert, amelynek mentén haladhattunk tovább.

### 1.1 A szervezetfejlesztés kulcsterületei

Egy jól működő értékrenddel és kultúrával rendelkező szervezet képes gyorsan reagálni használói változó igényeire, szokásaira, és magas színvonalon biztosítani számukra szolgáltatásait. A minőségbiztosítás bevezetése alkalmat adott arra, hogy tükröt tartssunk magunk elé, és feltárjuk azokat a problémákat, hiányosságokat, amelyek megakadályoznak abban, hogy egy csapatként együttműködve, teljes figyelmünket használóinkra irányítva tudjuk megvalósítani kreatív elképzeléseinket, amelyeket közös sikerként élünk majd meg.

2015-től kezdődően 4 alkalommal készítettük el az intézményi önértékelést. 2015-ben, 2016-ban és 2019-ben 3 csoportban a teljes munkatársi kör bevonásával konszenzusos értékelést és pontozást végeztünk. 2020-ban változtattunk a korábbi gyakorlaton, s a MIT tagokkal együtt összesen 7 fő vett részt az önértékelésen, akik képviselve a különböző részlegeket egyenként pontozták a kritériumokat. Már az első önértékelés eredményei azt mutatták, hogy több területen szükséges beavatkozni a belső szervezeti működésbe. Mivel a vezetés is a kezdetektől elkötelezett volt a minőségirányítási rendszer bevezetése és működtetése mellett, nem halogatta meghozni döntéseit a szervezetfejlesztés érdekében. A MIT felhatalmazást kapott a dolgozói elégedettséggel és a szervezeti kultúrával kapcsolatos felmérés elvégzésére, amelyek eredményei alátámasztották az önértékelések során feltárt fejlesztendő területeket.

A szervezetfejlesztés 5 fő területre terjedt ki:

- Folyamatszabályozás.
- Szervezeti kultúra a mindennapokban.
- Belső kommunikáció.
- Tudáshasznosítás – Munkaköralakítás – Munkaszervezés.
- Ösztönzési rendszer.

## 2. Folyamatos fejlesztés az eredmények tükrében

Minőségirányítási kézikönyvünk első verziójában már olvasható a vezetés belső szervezetfejlesztésre vonatkozó programja:

*„Könyvtárunk vezetése az eredményesség és hatékonyság növelése érdekében számít a munkatársak részvételére, ennek érdekében:*

- *az egyéni képzettséget és kompetenciákat figyelembe véve alakítja ki a munkaköröket,*
- *az egyénekre vonatkozóan felelősségi és kompetenciahatárokat jelöl ki,*
- *a dolgozókat bevonja a tervezési és fejlesztési folyamatokba,*
- *képzéseket, tudásmegosztó foglalkozásokat szervez és tart,*
- *elismerést, jutalmazást alkalmaz,*
- *méri a dolgozók elégedettségét,*
- *rendszeresen visszajelzést ad munkájukról.”*

A beavatkozások párhuzamosan több fronton zajlottak. A vezetés és a MIT által kidolgozott intézkedési tervek megvalósításában a munkatársak is részt vettek. Voltak, akik úgy érezték, elveszi az időt a „valódi” munkától a túl sok és felesleges adminisztráció. De az eredmények kézzel foghatók voltak.

Az addigi teljesítményértékelési tevékenységbe beépültek a rendszeres elégedettség- és igényfelmérések. Elkészítettük a „Mérések eljárásrendje” című dokumentumot, amelynek alapján végzett felmérések szolgáltatják az információkat a tényleg alapuló döntésekhez, a prioritások felállításához és a fejlesztésekhez.

### 2.1 Folyamatszabályozás

2015-től szakmai munkánkat a folyamatközpontú gondolkodás határozza meg, amelynek első lépéseként megalakult a 3 fős Folyamatszabályozási Munkacsoport. 2019-ben a személyi változások miatt a munkacsoport összetétele is többször módosult, ez befolyásolta a munkavégzés hatékonyságát. Az új munkacsoport-vezető érkezésével újra lendületet kapott könyvtárunk folyamatszabályozási tevékenysége.

Az első intézkedések között szerepelt az intézmény fő, támogató és vezetési folyamatainak azonosítása. A folyamatleltár elkészítése során meg-

határoztuk a folyamatok közötti kapcsolatokat, az al- és részfolyamatokat. Az első folyamatleltár 2016-ban készült el, melyet azóta többször felülvizsgáltunk és aktualizáltunk. Ebben feltüntetjük a folyamatok mellett a folyamatgazdákat, a kompetenciahatárokat, az indikátorokat és a mérési gyakoriságot.

A folyamatok azonosításán túl meghatároztuk a könyvtári stratégiában megfogalmazott célok megvalósítását biztosító kulcsfolyamatokat, melyek köre a célok változásának megfelelően időről időre változik.

A folyamatszabályozás fontos elemeként kijelöltük a folyamatgazdákat, valamint rögzítettük a felelőségeket és a kompetenciahatárokat. 2020-ban a felelősségérzet erősítése érdekében minden folyamatgazda „*Folyamatgazdai megbízások*” nevű megbízólevelet kapott, ami pontosan leírja feladataikat, illetve a teljesítés ellenőrzésének, értékelésének módját. A meghatározott időközönként elvégzett folyamatgazdai mérések és a folyamat-hoz kapcsolódó használói felmérések eredményei alapján hajtjuk végre szükség esetén a beavatkozást és a folyamat javítását.

A 2020-ban létrehozott „*Mérések eredményei*” nyilvántartásban rögzítjük azokat a folyamatméréseket, melyekre intézkedéseket határoztunk meg. A munkacsoport ütemtervében 2021-ben és 2022-ben is kiemelt szerepet kapott a szabályozott folyamatok mérésének elvégzése.

Könyvtárunk folyamatosan felülvizsgálja a folyamatszabályozással kapcsolatos dokumentációját. A *Kockázatelemzés*, a *Folyamatleírás* vagy *Folyamatábra*, és a *Szolgáltatási előírás* mellé 2020-ban újonnan került be a *Folyamatmenedzsment* űrlap, melynek célja az adott folyamat sok szempontú elemzése, mely egy összesítő adatot nyújt az adott folyamatról. Az elkészült dokumentáció minden esetben megtalálható a folyamatgazdánál, illetve elérhető (elsősorban a *Szolgáltatási előírás*) a folyamatban résztvevő munkatársak számára is.

A folyamatos tudásmegosztás érdekében és a személyi változások miatt 2020-ban belső képzéseket szerveztünk munkatársaink részére, melynek során ismertettük folyamatirányítási rendszerünk változásait, illetve gyakorlati feladatokat is végeztünk.

## 2.2 Szervezeti kultúra

Fontos, hogy a munkatársak egy olyan közösség tagjai legyenek, ahol természetes egymás tisztelete, a kölcsönös bizalom és segítségnyújtás. Ezek az értékek megjelennek a Szervezeti Kultúra Kódexben is, valamint a munkatársak ösztönzésének gyakorlataiban. Emellett vezetői alapelv az egyéni igények és körülmények figyelembevételével kialakított munkavégzés megoldása. Ilyenek például az egészségügyi problémák, a családi körülmények, a földrajzi távolság, amelyekre tekintettel van a vezetés a feladatok elosztásánál, a beosztások kialakításánál.

Munkatársaink elégedettségét 2017 óta mérjük. A Teljesítményértékelési Munkacsoport két évente végez a munkatársak körében szervezeti kultúra-felmérést és dolgozói elégedettségmérést. A felmérések eredményeiről a munkatársak írásban és szóban is tájékoztatást kapnak, valamint lehetőséget fejlesztési javaslataik megfogalmazására.

A könyvtár *Szervezeti Kultúra Kódexe* 2017-ben készült el a munkatársak körében végzett felmérés értékelése után. A dokumentumban megfogalmaztuk a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett és a mindennapos működés során követett alapértékeket, normarendszert, amelyet a tagok személyiségükkel tovább alakítanak, formálnak. A 2019-es intézményi önértékelés intézkedési elemei között szerepelt a Szervezeti Kultúra Kódex teljes körű felülvizsgálata. A 2020-ban történt módosítás során helyet kapott benne az önértékelés eredményeként hiányolt tudásmegosztás és mentorálás is.

## 2.3 Belső kommunikáció

A belső kommunikáció hatékonyságának növelése, mint a dolgozók részéről jelentkező igény, több felmérés eredményében is megjelent: a 2015-ös önértékelésben, a 2017. évi szervezeti kultúra felmérésben, valamint a 2019-ben végzett belső kommunikációs felmérésben is. Beavatkozások történtek, intézkedési tervek születtek és valósultak meg a terület fejlesztése érdekében:

- Bevezettük a havi rendszerességű csoportvezetői és munkatársi értekezletet, amelyen 2019-től az intézmény igazgatója is részt vesz, így a munkatársak közvetlenül hozzájuthatnak a szervezetet érintő legfontosabb információkhoz. 2015-től az értekezletekhez tervlapot készí-

tünk, amely ismerteti a tervezett témákat és felelőseiket. Az értekezletet követően 1–2 napon belül a munkatársak e-mailben megkapják az arról készült emlékeztetőt, amely tartalmazza az elhangzottak rövid ismertetését, a döntéseket és a határidős feladatokat. Mindkét dokumentum elérhető a könyvtár belső hálózatán.

- 2016 májusában készült el a könyvtár első *Kommunikációs terve*.
- A heti beosztás és a programok forgatókönyveinek közzétételére elhelyeztünk az étkezőben egy falijúsgot.
- Könyvtárunk az információk kezelésére belső tároló rendszereket/szervereket működtet. A könyvtári belső hálózaton létrehoztunk két mappát: a *Központi Dokumentumtár* mappában tároljuk a könyvtár működését meghatározó, véglegesített dokumentumokat, szabályzatokat, a Fontos anyag mappában helyezük el az éppen folyamatban lévő, még le nem zárt anyagokat. 2016-tól alkalmazzuk a névre szóló üzenődobozt, mely a széttagolt épületben megkönnyíti a személyre szóló dokumentumok szétosztását.
- 2018-tól rendszeresen használjuk a *Google Drive*-ot munkafolyamatok megosztására, dokumentumok párhuzamos szerkesztésére, nyilvántartására, felmérések, kvízek készítésére, valamint ezek ideiglenes tárolására. Ezen tároljuk a munkatársakkal közösen szerkesztendő Rendezvényterv –, Évfordulók –, Partnerlista – és Statisztika táblázatokat, amelyeket a belső partneri felmérések eredményei alapján hoztunk létre.
- A 2019-ben végzett belső kommunikációs felmérés és a 2020-as használói elégedettség- és igényfelmérés eredményeinek tükrében 2021-ben készült el a módosított *Külső és belső kommunikációs terv*.

A minőség szemlélet kialakításának köszönhetően a korábbi évekhez képest sokat javult a folyamat, a rendszerbe épített kommunikációs csatornák igénybevétele többé-kevésbé eléri a célját. A vezetésnek kell elsődlegesen arra ösztönözni a munkatársakat, hogy rendszeresen használják a rendelkezésre álló formális csatornákat a munkavégzésükhöz szükséges információk megszerzésére. Másrészről a kedvelt kommunikációs eszközök használatát érdemes szorgalmazni.

## 2.4 Munkaszervezés – Tudáshasznosítás – Együttműködés

2016-ban a MIT elkészítette a könyvtári dolgozók Tudástérképét, amelyben rögzítette az egyéni képzettségeket és kompetenciákat. Ezek felmérése rendszeres, utoljára 2020-ban frissítettük és vetettük össze a szervezeti igényekkel, 2022-ben újra szerepel a MIT ütemtervében. Munkatársaink rendszeresen és szívesen fejlesztik szakmai tudásukat, és vesznek részt konferenciákon, továbbképzéseken, szakmai napokon. A vezetés a képzési tervek, az éves beiskolázási tervek és a belső képzési tervek készítésénél figyelembe veszi az egyéni kompetenciákat, az érdeklődést, valamint a stratégiai célok eléréséhez szükséges szaktudást fejlesztő képzési kínálatot. A megszerzett tudást munkatársi értekezletek és belső képzések keretében osztják meg egymással. Negyedévente szervezünk belső képzéseket különböző témakörökben, amelyeket a munkatársak tartanak vagy külső előadó közreműködésével valósítunk meg.

A munkavállalók munkaköri leírásába beépítettük a munkakör ellátásához szükséges egyéni kompetenciákat, az állandó munkacsoportokban résztvevők feladatait és a folyamatgazdai teendőket. A munkaköri leírásokat folyamatosan felülvizsgáljuk és szükség szerint módosítjuk.

Az új dolgozók sikeres munkahelyi integrációjának elősegítésére hatékonyan működő mentori rendszert építettünk ki. Az új munkatárs mentorálásának célja, hogy minél hamarabb átlássa a szervezet működési sajátosságait, megismerje a szervezeti kultúrát, megértse az elvárásokat, megszerezze az önálló munkavégzéshez szükséges rutint. A beilleszkedésben és a feladatok elvégzésében a többi munkatárstól is megkapnak minden segítséget.

A minőségirányítás bevezetésével alakult munkacsoportok hatékonysága rávilágított a csoportmunka közösségépítő és kreativitásösztönző hatására. A Szervezeti Kultúra Kódexbe is bekerült ennek a munkaformának a támogatása: „A szervezeti struktúrában kialakított csoportok mellett állandó munkacsoportok és egy-egy konkrét feladatra alkalmilag szerveződött projektcsoportok működnek, melyek összetétele a megoldandó feladat szerint változik. Mindegyik munkacsoportnak van vezetője, aki összefogja, szervezi és ellenőrzi a csoport munkáját, a tagok pedig megosztóznak a feladatokon, segítik egymást a munkavégzésben.”

Az állandó munkacsoportokon (Minőségirányítási Tanács, Teljesítményértékelési, Folyamatszállózási, Stratégiai Munkacsoport) kívül minden évben projektcsoportokat is alakítunk. Ilyenek voltak eddig a Költészet napja, OKN, Könyvet házhoz szolgáltatás, Strandkönyvtár, Tájékoztató rendszer fejlesztése, E-learning tevékenységek munkacsoportjai, amelyeknek tagjai önként jelentkeztek a feladatra, illetve munkaterületük miatt folytak bele a tevékenységbe. 2022-től két állandó munkacsoport (Marketing és E-Learning) és egy zöldkönyvtári projektcsoport indult.

A munkatársak bevonása a célok meghatározásába elengedhetetlen a folyamatos fejlesztés szempontjából, hiszen ha már a kezdeteknél is hatással vannak a változásra, sokkal inkább a magukénak érzik és könnyebben mozgósítják saját energiáikat is a célok eléréséhez. Munkatársi körben fogalmaztuk újra jövőképünket, küldetésünket, közösen készítettünk a stratégiai tervhez SWOT analízist, beavatkozási programot.

## 2.5 Ösztönzési rendszer

A dolgozók munkájának elismerése a motiváltság egyik legfontosabb feltétele. Mivel a könyvtáros szakma egyáltalán nem tartozik az anyagilag elismertek közé, a dolgozók motivációjának fenntartása érdekében nagyon fontos szerepe van az egyéb elismerési formáknak. Az első intézményi önértékelés rámutatott arra, hogy szükség van egy olyan elismerési formára, amellyel a könyvtár tünteti ki saját dolgozóit. A dolgozók egyharmada nem tudta, hogy hogyan ítélik meg a munkáját a könyvtárban. Nem érezték a rendszeres szakmai visszajelzést az elvégzett munkáról, és az erkölcsi elismerést. Kifejezett dolgozói igény mutatkozott egy kívánatos szervezeti kultúrában a rendszeres dolgozói teljesítményértékelésre. Az eredmény alapján készült el 2016-ban az egyéni önértékelés kérdőíve, amely a teljesítmények mellett az egyéni kompetenciákat is felméri. A vezető ekkor dolgozta ki az *„Anyagi és erkölcsi elismerések eljárásrendjét”*, amelynek célja a kiváló munka elismeréseként egy átlátható, a dolgozók részvételét is biztosító, és a javaslatain alapuló elismerési és ösztönzési rendszer megalkotása volt.

Tudatosabbá váltak az ösztönzésre irányuló vezetői gyakorlatok:

- személyre szóló pozitív visszajelzések: havi munkatársi értekezletek alkalmával munkatársi körben, illetve egyénileg írásban és/vagy szóban,
- csapatépítő napok: évente minimum két alkalommal, egy nyári közös kirándulás és egy karácsonyi ajándékozással egybekötött batus lazulás,
- egyéni teljesítményértékelés: évente minimum egy alkalommal személyes beszélgetés a vezetővel az egyéni önértékelés alapján, amely tartalmazza az elvégzett munka, a saját ötletek és innovációk, a publikációk és az elvártakon túli teljesítmények szabad szöveges leírását, valamint az egyéni kompetenciák és teljesítmények önértékelését,
- Hamvas Vándorszerleg díj: évente egy alkalommal a munkatársak szavazatai alapján,
- elismerő oklevél: teljesítmény alapú nyilvános vezetői elismerés a havi munkatársi értekezletek alkalmával,
- tudásmegosztás: a belső képzéseken történő ismeretátadás kollégáktól kollégáknak,
- előterjesztés városi kitüntetésre: évente március 15. alkalmával adja át a polgármester a Tiszaújváros Közművelődéséért Díjat,
- előterjesztés megyei kitüntetésre: évente az Országos Könyvtári Napok alkalmával Pro Bibliotheca díjat ad át a megyei könyvtár vezetője egy könyvtárosnak kiváló, példamutató munkásságáért.

2020-ban a munkatársaknak szervezett tréningen a közösen felállított értékek mentén kidolgoztuk a vándorszerleg-szavazáshoz segítséget jelentő értékelési szempontrendszert, amelyet beépítettünk a frissített *„Anyagi és erkölcsi elismerések eljárásrendje”* című dokumentumba.

Gyakorlattá vált a munkatársak új ötleteinek, javaslatainak bemutatása, megvitatása és továbbgondolása szóban és írásban:

- A havi munkatársi értekezleteken, a részlegcsoportmegbeszélésein, projektmunka keretében mindenki számára adott a lehetőség az innovatív elképzelések és a kreatív ötletek bemutatására.
- Belső képzéseken csoportmunka keretében – a fejlesztendő területekkel kapcsolatos ötletelést kutatómunka előzi meg, amelyeknek

eredményét a munkatársak a belső képzésen megismerik és csoportmunkában kidolgozzák a fejlesztésre vonatkozó javaslatokat.

- Munkatársi ötletek – virtuális gyűjtőláda a belső hálózaton, amely arra szolgál, hogy minden ötlet megmaradjon, mindenki számára hozzáférhető legyen egy helyen. Ebbe kerülhetnek be a belső partneri felmérések nyitott kérdéseire adott építő javaslatok is.

A vezetés a havi munkatársi értekezleteken a megvalósult innováció(k)ról beszámol, a felelős munkatársakat elismeri és jutalmazza.

### 3. A szervezetfejlesztés (ki)hatásai

A munkatársak bevonása elősegítette:

- a szervezeti célok előtérbe helyezését,
- a csapatszellem erősítését,
- a kreativitás beépülését a mindennapi munkába,
- a közös munka adta sikerélményt,
- az eredményekkel való elégedettséget,
- a fejlesztések népszerűsítésében való szíves közreműködést.

A szervezetfejlesztés útjának egyengetése, az elért eredmények elősegítették a külső elvárásokhoz, változásokhoz való gyorsabb alkalmazkodást, a könyvtárhasználókkal folytatott párbeszéd rendszeressé válását, valamint szükségleteiknek magasabb színvonalon való kielégítését.

#### 3.1 Használói elégedettség- és igényfelmérések, a használók bevonása

Használóink szolgáltatások alakításába való bevonásának egyik legfontosabb eszköze a használói elégedettség- és igényfelmérés, melyet négyévente végzünk teljes körűen. A mérések során a kérdőíves módszert alkalmazzuk, amelyeket minden felmérés előtt felülvizsgálunk, és az előző mérés tapasztalataira alapozva szükség esetén változtatunk a kérdéseken. Az elégedettség mérésén kívül minden alkalommal végzünk igényfelmérést is, nyitott kérdésekben van lehetőség az igények és az egyéb vélemények megfogalmazására.

Ezen kívül évente egy-egy részterületre vonatkozóan célméréseket készítünk. A felmérések eredményeit honlapunkon közzétesszük, melynek formájára 2020-tól a könnyebb érthetőség és átlátha-

tóság érdekében az infografikát is alkalmazzuk.

#### 3.2 Külső kommunikáció

A belső kommunikáció és munkatársi együttműködés hatékonyságának növelése külső kommunikációkra is jótékony hatással volt. A használói felmérésekben rendszeresen tájékozódunk arról, hogy milyen csatornák használatát preferálják leginkább, és ezt szem előtt tartva alkalmazzuk őket. A 2016-os intézményi önértékelés kapcsán fejlesztendő területként határoztuk meg a PR tevékenységet, mind a kommunikációs eszközök bővítése, mind a közölni kívánt információk tartalmának és formai elemeinek megújítása vonatkozásában. Ezen a területen az elmúlt években több fejlesztést is végrehajtottunk:

- Új szolgáltatások, programok bevezetése előtt a helyi sajtóban beharangozó interjúk vagy általunk írt cikkek jelennek meg, amelyek számát igyekszünk tudatosan növelni.
- 2018-ban készült el új, portálszerű honlapunk mobiltelefonra is optimalizált változatban, amelyet a használói visszajelzések alapján folyamatosan fejlesztünk, alakítunk.
- 2018-ban megújítottuk hírlevelünket. A korábbi felület elavult grafikai megoldásait hátrahagyva először létrehoztuk új kiadványunkat, a *Könyvtári Hírmondót*, majd 2019 júniusától *Hamvas Hírmondó* címmel, korszerű, letisztult, lapozgatható, online formában jelentetjük meg havi rendszerességgel. 2020-tól hírlevélküldő programot is használunk, amely megkönnyíti az információk eljuttatását a használókhoz. A használói mérés alapján ez eredményes fejlesztés volt, hiszen 2020-ban a rendezvényekről való értesülés második leggyakrabban használt forrásává a hírlevél vált.
- Youtube csatornánkat 2017 decemberében hoztuk létre, majd 2019-ben kezdtük aktívan használni. A pandémia alatt számos saját fejlesztésű tartalom került fel a csatornára, melyek közül néhány kiemelkedő megtekintési adatokat ért el. A 2020-as használói elégedettségmérés eredményére alapozva vezettük be a Pinterest közösségi oldal használatát, ahol elsősorban a gyermekkönyvtár által készített tartalmakat osztjuk meg. 2021-ben csatlakoztunk a moly.hu oldalhoz is, ahol könyvajánló polcokat hozunk létre.

- 2020-ban egy színes, a céljainkat megfogalmazó, főbb eredményeinket infografika formájában tartalmazó és a szolgáltatásainkat áttekinthető formában megjelenítő *Könyvtárismertető füzetet* készítettünk. A kiadvány honlapunkon is elérhető évről évre frissített adatokkal.
- A köznevelési intézmények számára *Lyukasóra: könyvtári foglalkozásajánló* címmel kiadványt készítettünk, amely rövid összefoglalóval ellátva, korosztályonként kategorizálva, tematizálva tartalmazza a csoportok számára elérhető könyvtári foglalkozásokat. Ezt nyomtatott és elektronikus formában is elküldtük Tiszaújváros és a környező települések intézményeibe.

A rendszeres használói felmérésekben hangsúlyosabbá tettük a kommunikációra vonatkozó elégedettséget és igényeket, a mindennapos szóbeli visszajelzések alapján vagy azonnal beavatkozunk, vagy a hozzá kapcsolt intézkedéseket beépítjük a rövid és középtávú terveinkbe.

### 3.3 Szolgáltatások tervezése, és fejlesztése

Használóink javaslatait, észrevételeit igyekszünk beépíteni a szolgáltatások alakításába. A munkatársak tervezésbe való bevonásával és a csoportmunka gyakorlattá válásával gyorsabban tudunk reagálni a változó körülményekre. Ennek egyik példája a pandémia idején végrehajtott jelentős fejlesztés az online tartalmak készítésében honlapon, közösségi oldalainkon, youtube csatornáinkon.

A munkatársak támogatása az egyéni kompetenciáik és kreativitásuk kibontakoztatásában olyan innovációs folyamatokat is elindított, amelyekkel biztosíthatjuk a folyamatos szolgáltatásfejlesztést. Ilyen például a tanítás-tanulási folyamat támogatására kidolgozott e-tananyag-sorozat, mellyel célunk olyan élményszerű ismeretanyag összeállítása, amely kiegészíti, más szemszögből mutatja be az iskolai tananyagot.

Az online tartalmak fejlesztése érdekében igyekszünk felkutatni és alkalmazni az ingyenesen hozzáférhető programokat, és képezni önmagunkat.

### 3.4 Foglalkozások, rendezvények

A munkatársak egyéb szaktudására építve a használók számára foglalkozásokat, klubokat szervezünk és tartunk, ezzel is színesítve programjainkat.

Fejlesztéseinket az eredmények tükrében hajtjuk végre. A programok tervezésénél figyelembe vesszük a használói mérések eredményeit, a megvalósítható javaslatokat ötletbörzéken közösen továbbgondoljuk, amelyből több új rendezvény született már.

Intézményi stratégiánknak is része a könyvtár társadalmi, közösségi szerepvállalásának növelése. E cél megvalósítása érdekében a használói igényeket és a munkatársak egyéni motivációit figyelembe véve évről évre alakítjuk klub jellegű foglalkozásainkat, a hasonló érdeklődésű, különböző korosztályú emberek számára kisközösségeket hozunk létre és működtetünk. A mérési eredmények alapján szükség esetén beavatkozunk, változtatunk egy-egy klub tematikáján vagy megszüntetjük. Az utóbbi évek tendenciája azt mutatja, hogy egyre szélesebb igényt igyekszünk kielégíteni ezen a területen, hiszen kisközösségeink száma folyamatosan nő.

### 3.5 Partnerkapcsolatok és együttműködések

A minőségbiztosítás bevezetésének első lépései közé tartozott partnereink azonosítása és egy kommunikációs adatbázis létrehozása. A számbavétel fontos információt szolgáltatott partnerkapcsolatainkról. Az évente végzett partneri elégedettség- és igényfelmérések nehézségekbe ütköztek, nyilvánvalóvá vált, hogy külső partnerkapcsolatainkat aktívabbá és előbbé kell tennünk. Az utóbbi években több új együttműködést is megvalósítottunk helyi és országos szervezetekkel, amelyek számát még tovább szeretnénk bővíteni.

Fontos partnereinkkel a nevelési és oktatási intézményekkel 2019-ben hatékonyabbá vált a kommunikáció. A könyvtárba látogató gyerekcsoportok számát a korábbi évekhez képest megsokszoroztuk. A pedagógusokkal való közvetlen kommunikáció elősegítése érdekében létrehoztunk egy pedagógus-hírlevelet, amely az óvodai és iskolai csoportok számára kínált ajánlatokat tartalmazza. 2022-ben pedig tovább erősítve az iskolákkal való együttműködést, bekapcsolódtunk a köznevelési témahetek programjaiba is.

### 4. Összegzés

A szervezetfejlesztés folyamata a könyvtár megújulásához, hatékonyabb és rugalmasabb működéséhez vezetett. Ebben a folyamatban kulcsszerepe volt a munkatársak bevonásának. A célok, feladatok

közös megbeszélése motiváltabbá tette őket a fejlesztések megvalósításában, növelte elköteleződésüket és felelősségérzetüket. Az intézményi önértékelések, a különböző mérések jó alapot jelentettek a szervezet folyamatos fejlődéséhez, ezáltal hangsúlyosabb lett a csoportmunka, a brainstorming, nagyon sokat fejlődött a belső kommunikáció. Mindezek a szolgáltatások hatékonyságát is befolyásolják.

A szolgáltatások minősége jelentősen függ a munkatársak szakmai tudásától, teljesítményétől, motiváltságától. Az elmúlt években kicserélődött a munkatársi kör, új kompetenciák jelentek meg a szervezetben, s ezekre nagymértékben lehet építeni. A szolgáltatásfejlesztés területén

egyre inkább támaszkodunk a szervezet tagjainak tudására, kreativitására. A munkatársak képzése, a munkakörök alakítása a stratégiai célokkal összhangban történik.

Sokat fejlődtünk, változtunk az elmúlt években, de nem dőlhetünk hátra, a minőségbiztosítás útja egy soha véget nem érő folyamat. A közeljövőben a marketingtevékenységben, a környezeti változásokra való reagálás rendszeresebbé tételében és a folyamatközpontúság területén szeretnénk előre lépni.

**Kázmér Ágnes**

könyvtárvezető

(Tiszaújvárosi Hamvas Béla Városi Könyvtár)