

# Minőségmenedzsment a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban

2005. május 30-án a Könyvtári Intézet munkatársai szakmai kirándulásra érkeztek Egerbe, a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárba. A tapasztalatesere témája a könyvtári minőségmenedzsment volt. A kollégák arra voltak kíváncsiak, mi hogyan kezdtük, milyen nehézségekkel kellett megküzdenünk, milyen eredményeket értünk el eddig a minőségfejlesztés, minőségbiztosítás terén. A vendégvárás a pogácsa és a jó egri bor kínálása mellett tehát azt a feladatot is jelentette számunkra, hogy átgondoljuk az utat, amit eddig megtettünk, összefoglaljuk, rendszerezzük ismereteinket, tapasztalatainkat, eredményeinket és céljainkat.

A találkozón elhangzottakat szeretnénk most közreadni, megerősítésként azoknak a kollégáknak, akik már szintén „belevágtak”, és bátorításul azoknak, akik még nem ismerték fel, hogy *a minőségmenedzsmenttel való foglalkozás nem egyszerűen divat, hanem szükségszerű tendencia. Ismerete, elfogadása nélkül nem valósíthatjuk meg közös célunkat az információs társadalom könyvtárának megszervezését és működtetését, ami nem azért válik a társadalom számára megkerülhetetlen intézménnyé, mert ezt állítják róla, hanem azért, mert a gyűjteménye, a szolgáltatásai révén szükség van rá.*<sup>1</sup>

## Képzés, továbbképzés

Az új szakmai trendek megismeréséhez kíváncsiság, az elmélet elsajátításához sok és kitartó tanulás szükséges. A kíváncsiságnak nem voltunk híján, a képzési lehetőségeket pedig a kecskeméti Katona József Könyvtárban szervezett tréningek jelentették. Könyvtárunkból 1998 és 2000 között négy könyvtáros vett részt ezeken. Az ott hallottak, tanultak, a tréning módszerei, a csoportmunka, az előadók segítő magatartása mellett is mindig jelen lévő humor, a közösségformáló, baráti hangulat már az első tréning befejeztével felkeltette azt az igényt, hogy a felsoroltakból házon belül, a saját kollégáink számára is átadjunk valamennyit. Belső szakmai fórumokon, megyei szintű továbbképzéseken, a Heves Megyei Könyvtáros Egyesület rendezvényein próbáltuk a minőségmenedzsment szemléletét, fogalmait, módszereit népszerűsíteni. Javunkra szolgált, hogy nem egy ember magányos küzdelme volt ez a feladat, hanem a tréningeken részt vett négy kolléga közös, egymást erősítő munkája, amit a könyvtár felső vezetése is támogatott.

---

<sup>1</sup> Skaliczki Judit–Zalainé Kovács Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. 2. bőv. kiad. Veszprém – Budapest, 2003.

2002–2003-ban a négy kolléga közül ketten a kötelező továbbképzés keretein belül tovább mélyítették ismereteiket a Minőségmenedzsment a könyvtárban című 120 órás akkreditált tanfolyamon. Ekkoriban indult el a Könyvtári Intézet szervezésében a Minőségmenedzsment Műhely munkája, amelyhez örömmel csatlakoztunk, és igyekeztünk minél több munkatársunkat ösztönözni a részvételre. A műhelymunka – amire változó helyszíneken évente egy-két alkalommal kerül sor – segít szinten tartani, illetve elmélyíteni elméleti ismereteinket, a változatos témák feldolgozása megmutatja a gyakorlati megvalósítás lehetőségeit, és gondoskodik arról, hogy a mindennapi rutinfeladatok végzése mellett se csökkenjen a figyelmünk a minőségmenedzsment alkalmazásával kapcsolatosan.

A képzés, továbbképzés területén újabb lépést azok a tréningek jelentették, amelyeket a már könyvtárunk minőségbiztosítás terén képzett munkatársai maguk szerveztek és vezettek. Az NKA támogatásával ez év tavaszán két, egyenként háromnapos, 15 résztvevős tréninget tudunk megvalósítani igényes technikai és tárgyi feltételek között. A csoportok összetétele a következő volt: 10 fő a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárból, 3 fő Eger város más könyvtáraiból, 14 fő Heves megye települési könyvtáraiból, 3 fő az Országos Idegnyelvű Könyvtárból.

A tréning céljaul azt tűztük ki, hogy a kollégák megismerjék a minőségmenedzsment elméleti és gyakorlati kérdéseit, megújult szakmai tudással a XXI. század könyvtárügyének felkészült gyakorlói legyenek. A három nap alatt a következő témákat dolgozták fel: a változások menedzselése; a stratégiai tervezés; a teljes körű minőségirányítás módszerei és eszközei; a szolgáltatások minőségének fejlesztése, biztosítása, értékelése; törődés a használókkal, partnerekkel; a használói igények felmérése; projektmenedzsment. Az oktatás során az előadások és a gyakorlatok váltották egymást, sor került a csoportmunka módszerének megismerésére, a különféle szakterületen dolgozó munkatársak kapcsolatának erősítésére. Az utolsó napon kitöltött elégedettségmérő lapok értékelése azt mutatta, hogy a résztvevők hasznosnak ítélték a képzést. Néhány példa a szöveges értékelésből: „Sok hasznos ismeretet szereztem! Örültem, hogy gyakorlatközpontú volt! Mindhárom előadó kiválóan teljesített! Élmény volt részt venni, köszönöm! Az előadók munkáján is látszott a csapatmunka! Máskor is jövök, ha lesz ilyen szuper előadás!”

## **Stratégiai terv készítése**

A képzések során megtanultuk, hogy a tudatos tervezés egyik eszköze a stratégiai terv készítése. Elsajátítottuk azt a szemléletet, hogy a stratégiai tervezés olyan folyamatos tevékenység, amely összekapcsolja a különböző folyamatokat, cselekvés- és jövőorientált, közös erőfeszítésen és közös célkitűzésen alapszik, és mindnyájunk munkájának együttes eredménye.

Mi ösztönözt minket arra, hogy stratégiai tervet készítsünk?

- Megszületett a magyar könyvtárügy stratégiai terve (1997–2002), amelyben megfogalmazódott a hazai könyvtárügy jövőképe, küldetésnyilatkozata, alapvető céljai, a fejlesztendő kulcsterületek és a konkrét, elvégzendő feladatok sora. Az országos stratégiai terv iránymutatást és segítséget adott saját tervezési munkánk elindításához, céljaink megfogalmazásához.

- A kecskeméti tréningek és az akkreditált tanfolyamok elméleti felkészítést adtak, és felkeltették bennünk az igényt a tudatos tervezésre, a szervezet egészét érintő szemléletváltásra.
- Éreztük a változás szükségességét a munkafolyamatok szervezésében, a szervezeti struktúrában és a szolgáltatások hatékonyságának növelésében.

A tervezési folyamat első lépése a stratégiai terv készítésével foglalkozó munkacsoport megalakítása volt. Tagjainak kilétét a stratégiai fókusz határozza meg. Mivel stratégiai fókuszként a könyvtári szervezet egészét határoztuk meg, azért arra törekedtünk, hogy a munkacsoport összetétele lefedje a könyvtári tevékenységek teljes körét. A munkacsoport vezetője könyvtárunk igazgatóhelyettese volt, aki egyben a könyvtári minőségfejlesztés irányításáért is felelős az intézményben. A minőségirányítási rendszer bevezetésekor fontos tényező a vezetők elkötelezettsége, ezért elsősorban a könyvtár felső- és középvezetői kerültek a tagok közé, és fontosnak tartottuk, hogy a csoport tagja legyen a könyvtár rendszergazdája, valamint két nagy tapasztalattal rendelkező olvasószolgálatban dolgozó kolléga.

Könyvtárunkban e munkacsoport megalakítása volt az első lépés a felé, hogy lebontsuk a válaszfalakat az egyes részlegek között, és gyakorlatot szerezzünk a csapatmunkában. Azóta ez a munkamódszer más területeken is elfogadottá és kedvelté vált.

A munka tervezésekor kijelöltük a megvalósítandó feladatokat és megszabtuk a határidőket és a felelősöket.

Munkacsoportunk a **küldetésnyilatkozat** elkészítésekor lényegesnek tartotta, hogy ez a dokumentum vegye figyelembe a könyvtár múltját, hagyományait, a szolgálандó közönség igényeit, a fenntartó elvárásait, a könyvtári rendszerben elfoglalt helyünket és azokat az értékeket, amelyeket képviselni szeretnénk.

A nyilatkozat megfogalmazása előtt ötleteket gyűjtöttünk a munkatársak széles körének bevonásával. Tanulmányoztuk a hazai könyvtárügy, más megyei könyvtárak és egyéb szakterületek küldetésnyilatkozatait, a társadalmi környezet elemzése során kapott eredmények felhasználása pedig konkrét segítséget jelentett munkánkban. Törekedtünk arra, hogy nyilatkozatunk formailag tartalmazzon általános és egyedi jellemzőket is. Küldetésnyilatkozatunkat könyvtárunk honlapján – <http://www.brody.iif.hu/docs/kuldetes.htm> – nyilvánossá tettük.

Az első PGTT- és SWOT-analízis szolgáltatta az alapot könyvtárunk **jövőképének** kialakításához, megszövegezéséhez. A jövőkép formailag rövid, tömör; tartalmilag idealisztikus, inspiráló. A jövőkép megfogalmazása előtt tartott ötletbörzén gondolatok sokasága vetődött föl, ebből kellett kiválasztani azokat, amelyek a legtipikusabbak, legtöbbünk vágyait tükrözte.

Nap mint nap érezzük, hogy szolgáltatási és munkakörnyezetünk szűkös, elhasználódott, korszerűtlen. A jövőbe nézve mindannyiunk előtt egy új, korszerű szolgáltatásokat lehetővé tevő könyvtárárpület jelenik meg. E szempontok alapján fogalmaztuk meg jövőképünket, amelyet a mai napig inspirálónak, elérendőnek tartunk.

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár jövőképe:

*Az új könyvtár a város büszkesége lesz. Sokszínű szolgáltatásaink révén vezető szerepet töltünk be az információt szolgáltató intézmények között. Megőrizve a hagyományos könyvtári funkciót, jelentős kulturális központtá válunk.*

Az elvégzett elemzések segítettek feltárni azokat az erősségeinket és lehetőségeinket, amelyekre támaszkodhatunk, és a kritikus, gyenge pontokat, ahol változtatásra volt szükségünk, így fogalmaztuk meg először 2000-ben könyvtárunk **alapvető céljait**.

*Középtávú:*

- az állomány folyamatos, intenzív frissítése,
- új szolgáltatások kialakítása, bevezetése,
- internet, elektronikus dokumentumok szolgáltatása, elektronikus olvasói katalógusok,
- az informatikai képzés.

*Hosszútávú:*

- új könyvtárépület.

Az *alapvető célok* megvalósítására a következő **kulcsfontosságú területeken** került sor:

- állományalakítás, állománygondozás,
- szolgáltatások,
- informatikai fejlesztés,
- képzés, továbbképzés,
- menedzsment.

A stratégiai tervezés első szakasza az éves cselekvési tervek végrehajtásával. 2003. év végén lezárult. Elért eredményeink a következők:

- Tervszerű állományapasztással 11 676 dokumentumot vontunk ki.
- Internetszolgáltatást 10 gépen, térítésmentesen biztosítottuk.
- Elkezdtük és folyamatosan végezzük az internet használatát célzó felhasználóképzést.
- Olvasói terminálok szolgálják az állományban való sokszempontú keresést.
- Létrehoztuk és hozzáférhetővé tettük a Heves megyei elektronikus könyvtár alapgyűjteményét.
- Megújítottuk könyvtárunk honlapját, segítségével folyamatosan tájékoztatást adunk szolgáltatásainkról, rendezvényeinkről.
- 12 dolgozónk vett részt 180 óras számítógépes tanfolyamon.
- Elkészült a könyvtár bővítés terve, amit a fenntartó továbbított címzett támogatásra.

Már rutinosabban, de az előző tervekészítés menetét követve készítettük el könyvtárunk **második stratégiai tervét** a 2004–2006-os időszakra. Az új terv készítését indokolta, hogy az előző tervben kitűzött célok nagyrészt megvalósultak, hogy megfogalmazódott a hazai könyvtárügy 2003–2007 közötti stratégiája. A „Könyvtári minőségfejlesztés – könyvtári korszerűsítés” című pályázat megvalósítása során nyert teljesítménymutatók és a használói elégedettségvizsgálat eredménye is irányt mutatott, merre haladjunk tovább.

Alapvető céljaink, amelyeknek megvalósítása jelenleg meghatározza mindennapi tevékenységünket a következők:

- Heves megye kistéleptüeléseinek könyvtári ellátásának fejlesztése, szolgáltató rendszer kialakítása,
- ODR-ben való részvételünk hatékonyabbá tétele,
- minőségfejlesztés és -biztosítás terén elkezdett munka továbbfolytatása,
- informatikai fejlesztés – MOKKA-kompatibilis integrált könyvtári rendszer,
- helyismereti gyűjteményünk digitalizálása – projektterv szerint,
- esélyegyenlőséget biztosító szolgáltatások fejlesztése eszközökkel és speciális dokumentumokkal,
- folyamatos képzés, továbbképzés intézményi és megyei szinten,
- könyvtárbővítés.

## **Pályázati lehetőségek**

Mivel a minőségmenedzsment ismeretének kiemelt kezelése, az egységesen magas színvonalú, EU-konform szolgáltatások kialakítása a magyar könyvtárügy előző és jelenlegi stratégiai tervében szerepelt, számíthatunk arra, hogy munkánkat pályázati források segítségével tudjuk eredményesebbé tenni. A pályázatok segítségével tudtuk, illetve tudjuk megvalósítani könyvtárunk stratégiai terveiben kitűzött alapvető céljainkat.

A NKÖM három évre tervezett fejlesztési projektje a „Könyvtári minőségfejlesztés – könyvtári korszerűsítés” címmel ösztönözte az ODR-könyvtárakat arra, hogy az olvasói igényekkel és elvárásokkal foglalkozzanak, annak érdekében, hogy a könyvtárakban garantáltan azonos szintű szolgáltatásokkal találkozó, elégedett könyvtárhasználók legyenek.

A projekt keretében kiírt pályázatok biztosították a cél eléréséhez szükséges mennyiségi és minőségi kritériumok számbavételét, értékelését.

1. teljesítménymérés, olvasói elégedettségmérés (2003-ban),
2. összehasonlító vizsgálat (2004-ben),
3. minőségi szolgáltatásokat garantáló irányelvek kidolgozása (2005-ben).

Az első két feladat megoldásán sikeresen túljutottunk. A mérésekkel kapcsolatos számos probléma megoldásában segített minket, hogy egyidejűleg részt vettünk a debreceni Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtár által szervezett, magunk között csak „három megyés pályázatnak” aposztrofált innovációs projektben, ahol szintén a teljesítménymérés lebonyolítása és összehasonlítása volt az elérendő cél. Az előkészítő tréningeken megtörtént a fogalmak tisztázása, megszülettek az egységes mérőlapok, egyeztettük a mérési időpontokat. A mérések és az összehasonlító elemzés eredményei sok tanulsággal szolgáltak, megmutatták azokat a pontokat, ahol javítani kell a szolgáltatásaink színvonalát – tartalmát, idejét, stílusát. A kapott eredmények dokumentációja olvasható könyvtárunk honlapján: <http://www.brody.iif.hu/doc/s/minoseg.htm>

*Pályázatok 2003–2004-ben:*

- kistéleptüelésen élők könyvtári ellátása – innovációs projekt (NKA),
- e-Magyarország pontok (IHM),
- internetismeretek elsajátítására irányuló tanfolyamok (NKA),

- fogyatékkal élők könyvtárhasználatának támogatása (NKÖM).
- gyengén látók részére technikai eszközök beszerzése (NKÖM),
- könyvtári minőségmenedzsment tréning (NKA),
- naprakész, minőségi tájékoztatást nyújtó promóciós anyag elkészítése (NKA).

*Pályázatok 2005-ben (NKA):*

- inernetismeretek elsajátítására irányuló tanfolyamok,
- könyvtári információs rendszer kiépítése
- Eger város nyilvános könyvtárainak közös marketing stratégiája – innovációs projekt

## **Könyvtári Minőségfejlesztés 21**

2005. február 17-én a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztérium Könyvtári Főosztálya és a Könyvtári Intézet irányításával munkacsoport alakult a minőségfejlesztés könyvtári bevezetésére. Eddig elért eredményeink elismeréseként könyvtárunk bekerült a munkacsoportba. A csoport tagjai még a celldömölki Kresznerics Ferenc Könyvtár, az Országos Idegennyelvű Könyvtár és a Debreceni Egyetemi és Nemzeti Könyvtár. A munkacsoport távlatos célja egy olyan gyakorlati útmutató elkészítése, amely modellként szolgálhat, amelynek segítségével a hazai könyvtárak egyre nagyobb körét be lehet vonni a Könyvtári Minőségfejlesztés 21. program megvalósításba.

A munkacsoport első feladata a minőségfejlesztéssel kapcsolatos helyzetelemzés és tervzet elkészítése könyvtáranként.

Intézményünk az alábbi terv szerint kívánja 2006 márciusáig a **minőségfejlesztés lépéseit** megvalósítani.

Prioritások megállapítása

A minőségfejlesztés javasolt szakaszaiból azokat emeljük ki és valósítjuk meg elsőként

- amelyeknél a legnagyobb problémákat észleljük,
- amelyek kapcsolódnak a már folyamatban lévő ez évi feladatainkhoz,
- amelyek kapcsolódnak könyvtárunk aktuális stratégiai tervéhez.

### **1. Minőségi irányító munkacsoport megalakítása**

A munkacsoport feladatának, kommunikációjának, a dokumentálás módjának megbeszélése.

Megfogalmazzuk a minőségmenedzsment jövőképét küldetésnyilatkozatot és a minőségpolitikai nyilatkozatot.

### **2. A könyvtár egészére vonatkozó SWOT-analízist végzünk (az előző 2000-ben készült).**

### **3. Széles körű munkatársi részvétel a könyvtári minőségmenedzsment képzésben.**

Lehetőségek:

- Könyvtári minőségmenedzsment tréning a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban,
- akkreditált tanfolyam a kecskeméti Katona József Könyvtárban.

4. Belső és külső kommunikáció fejlesztése  
Cél: megvizsgálni az információ áramlását könyvtárunk dolgozói között, a központi épülettől távolabb lévő részlegeket is figyelembe véve. Felmérjük a jelenlegi kapcsolati formákat, a feltárt hiányosságok megszüntetésére javaslatot dolgozunk ki. Ugyanezt a folyamatot megvizsgáljuk a könyvtárunk külső kapcsolataival, felhasználóival, potenciális partnereivel kapcsolatosan is.
5. Külső és belső partnerek azonosítása, súlyozása  
Ez a feladat szorosan kapcsolódik a kommunikáció fejlesztéséhez. A partnerekről kapott információkat a marketing stratégiánk kidolgozását szolgáló pályázat megvalósításánál is hasznosítani tudjuk.
6. Teljesítménymérés  
Könyvtárunk 2005. évi munkatervében két teljesítménymutatóval kapcsolatos mérést terveztünk. A kapott eredményeket összehasonlítjuk a 2004. évi mérési eredményekkel.
  - a) A könyvtárközi kölcsönzés hatékonysága,
  - b) A dokumentum feldolgozás gyorsasága,
7. 2005-ben könyvtárunk életében meghatározó lesz „A Nagy Könyv” akció igényes lebonyolítása. Az akciót kihasználjuk az olvasók számának növelésére. Mérjük és elemezzük a rendezvények eredményességét, a könyvtárhasználók számának alakulását.
8. A szervezeti kultúra fejlesztésének érdekében kérdőíves felméréseket végzünk a munkatársaink körében.
9. Folyamatok azonosítása  
A szolgáltatások leírásának és folyamatábráinak elkészítése.
10. 2000–2004. évi statisztikai adatok elemzése, a tendenciák elemzése, értékelése.

A felelősök munkacsoportot szerveztek a kijelölt feladatok elvégzésére. A program indítása előtt dolgozói értekezlet keretében ismertettük kollégáinkkal a program célját, feladatrendszerét. Ennek ismeretében lehetőséget kaptak munkatársaink, hogy jelentkezessenek a munkacsoportokba. A cikk írásának idején már megtörtént a munkacsoportok megalakulása és mindegyikben elkezdődött a munka.

### **A minőségmenedzsment bevezetésének haszna**

- sikeres pályázatok,
- sikeres projektmenedzsment,
- költséghatékony gazdálkodás,
- szemléletváltás,
- közös cél és közös felelősség,
- elégedett felhasználó.

A minőségmenedzsment módszereit és eszközeit nem csak a könyvtár egészére vonatkoztatva tudjuk alkalmazni. Bizonyos részterületeket, egy-egy szervezeti egység munkáját is elemezhetjük, megtervezhetjük segítségükkel. Felhasználhatjuk új szolgáltatások bevezetésénél vagy pályázatok írásánál. Könyvtárunkban sok kolléga kap megbízást pályázatok készítésére. Minden pályázat elkészítésekor első

lépés, hogy a magunk számára is megfogalmazzuk a feladatokat, a megvalósítás során elérendő célokat és a pályázat jövőképét. Gyakorlatunk, hogy ezt a pályázat szövegében le is írjuk, és a beszámoló elkészítésekor ismét áttekintjük, sikerült-e megvalósítani a kitűzött célokat.

A stratégiai tervezés és a tervek megvalósítása során folyamatos, fokozatos és előremutató változásokat éltünk meg. A változások a szervezetben, a szervezeti kultúrában és a kollégák szemléletében, gondolkodásmódjában következtek be. Már a kezdeti lépéseknél kiderült, hogy kik az innovatívok, az adaptálók, az elfogadók és a visszautasítók. A belső továbbképzések és az időközben megrendezett minőségmenedzsment tréningek pozitívan befolyásolták a kollégák szemléletét; kiderült, hogy a visszautasítókból is lehet adaptáló és elfogadó. Sikerült a munkatársak széles körének átadni a megszerzett ismereteket, meggyőzni őket a változtatás szükségességéről és hasznosságáról.

A korábbi hierarchikus szervezeti formától elindultunk a tanuló, rugalmas, a változásokat követő, feladatorientált szervezet kialakítása felé. A csoportmunka jó hatással volt a szervezeti kultúrára, javult a szervezeti egységek közötti kapcsolat, a munkatársak egymáshoz való viszonya. Megtanultuk, hogy számíthatunk egymásra, a saját munkaterületünkön kívüli tevékenységeket is megismertük és értékeljük. A csoportmunka során elsajátított módszerek beépültek a mindennapok munkájába, ez erősíti a munkatársak összetartozás-tudatát.

A könyvtári minőségfejlesztési folyamat első lépéseit tettük meg. Amit eddig elvégeztünk, folyamatos ellenőrzésre, javításra szorul, hiszen változik társadalmi környezetünk, változnak a felhasználók igényei, szakmánk követelményei és magunkkal szemben támasztott elvárásaink.

A kezdeti lépések eredményei inspirálnak bennünket, hogy további területeket vizsgáljunk és a szükséges változtatásokat végrehajtsuk.

A könyvtárunk szolgáltatásaiban és belső életében bekövetkezett változások pozitívan befolyásolták könyvtárunk külső megítélését. Az elkészült dokumentáció – stratégiai terv, teljesítménymérés, olvasói elégedettség mérése, összehasonlító vizsgálatok – a fenntartó számára is kézzelfogható tényeket, adatokat szolgáltat munkánkról. A minőségfejlesztés terén elvégzett tevékenységünket a fenntartónk is elismeri, támogatja.

A vizsgálati eredmények felhasználásával tudtuk szolgáltatásaink színvonalát emelni, felhasználóink igényeihez alakítani. Naprakész és a szolgáltatás minden területét átfogó könyvtárismeretű kiadványunkkal segítjük a könyvtárunk iránt érdeklődők eligazítását. Odafigyelünk arra, hogy könyvtárunk barátságos, segítő jellegű, partnerközpontú intézmény legyen.

A fent leírtak jegyében fogalmazzuk meg látogatóink számára jelmondatunkat:

*„A mi könyvtárunk az. Ön könyvtára!”*

**Sohajdné Bajnok Katalin**