

Kálóczi Katalin

Szervezet az önismeret útján

Az ELTE könyvtári szolgáltatásai hagyományosan szétagolt szervezeti struktúrában valósulnak meg. Az egyetem pozitív adottságai ellenére a könyvtárak működését elsősorban a szétagoltság ismérvei, az ezekből következő hátrányok befolyásolják. Az írás célja bemutatni, hogy az egyetem könyvtárosai által kezdeményezett minőségfejlesztési program eredményei hogyan segítették a könyvtári szervezet megújulását, és hogy az együttműködő könyvtárosok kemény falakat tudnak áttörni.

A mérföldkövek előtti mérföldkő

2007-ben az Oktatási és Kulturális Minisztérium államtitkárának megbízása alapján megkezdődött a felsőoktatási intézmények könyvtárainak szakfelügyelete. Első vizsgálatukat az ELTE könyvtári hálózatában végezték a szakfelügyelők. A vizsgálat során előre összeállított szempontrendszer, kérdőívek és minőséget vizsgáló adatlap segítségével interjúkat készítettek az ELTE könyvtári hálózatának mintegy 15 könyvtárban. Az elkészült vizsgálati jelentés¹ szembesítette a fenntartót és a könyvtárosokat az egyetem könyvtári rendszere felülvizsgálatának és szabályozásának szükségességével, és mintegy katalizátora volt annak, hogy a könyvtári szervezet elindult az önismeret útján.

Az ELTE könyvtári hálózatának sajátosságai a szakfelügyeleti vizsgálat idején

Adottságok, erőforrások, versenyelőnyök

Az egyetem hatalmas, mintegy 3,6 millió könyvtári egységet tartalmazó dokumentumvagyonnal rendelkezik, kiterjedt, különböző nagyságú és funkciójú könyvtárból álló hálózatot tart fenn, és jelentős összeget költ az állomány gyarapítására. Pozitív adottság, hogy az intézmény magas színvonalú informatikai infrastruktúrával rendelkezik, az egyetemen összességében megfelelő létszámú könyvtáros dolgozik, és a szakgyűjtemények közül sokról elmondható, hogy országos szinten egyedülállóak, a muzeális állomány pedig európai mércével mérve is jelentősnek mondható.

Hátrányok: a tárgyi feltételek, a szervezeti szétagoltság, a finanszírozás nehézségei, a szolgáltatás hiányosságai

A meglévő jó adottságok ellenére mind a működtetők, mind a használók tapasztalhatják, hogy az épített és eszköz-infrastruktúra elavult, a funkcióból adódó szakmai működés feltételei hiányoznak.

Az egyetemen az Egyetemi Könyvtár mellett 8 karon 7 kari központi, továbbá 15 intézeti könyvtár, a kollégiumokban, a gyakorló iskolákban, egyéb irányítás alatt pedig mintegy 28 könyvtár működik, ezek közül sok rendelkezik szakgyűjteménnyel vagy letéti gyűjteménnyel – több mint 50 könyvtárként működő egységet tartunk számon.

A bonyolult szervezetben nehezen követhető és valósítható meg a fenntartói feladat, különösen a csökkenő források mellett. Az egyetem rektora a szervezeti egységek könyvtárainak fenntartói feladatait a szervezeti egységek vezetőire ruházza át. A kari és más szervezeti egységek könyvtárait az adott egység költségvetéséből tartják fenn. Bizonyos karokon a kari vezetés nagy figyelmet fordít arra, hogy biztosítsa a könyvtár szakszerű működését, de van olyan szervezeti egység, ahol nincs külön, az éves költségvetésben nevesített könyvtári forrás. Nem beszélhetünk arról sem, hogy a könyvtárak egységesen, alaptevékenységüknek megfelelően tervszerű állománygyarapítást végezhetnek. A különböző pályázati forrásokból történő, a kutatók, oktatók által megvásárolt dokumentumok nem biztosítják a könyvtárak előírt, gyűjtőkör szerinti gyarapítási tevékenységét, és nem szolgálják ki az egyik legnagyobb létszámú felhasználói réteg, a hallgatók igényeit. Ebben a

vonatkozásban különösen jól érhető tetten az a kettős helyzet, hogy az egyetem, illetve a karok egyszerre a szolgáltatás nyújtói (fenntartók), illetve az elsődleges célcsoport (igénybevevők). Közben követel, mint fogyasztó, nem tesz érte eleget, mint fenntartó.

A finanszírozás széttagoaltsága akadályozza az erőforrások hatékony felhasználását, nem teszi lehetővé a szükséges fejlesztések, a nagy értékű információs források beszerzésének összehangolását.

A szervezeti széttagoaltság negatív megnyilvánulása a munkáltatói jogok és feladatok gyakorlásának különbözősége: nincsenek egységes szakmai követelmények.

A szakmai működést az Egyetemi Könyvtár felügyeli, de valódi hatáskör nélkül: az Egyetemi Könyvtárnak szakmai felügyeletként inkább az integrált rendszer bevezetése területén vannak feladatai, a szakmai irányelvek alkalmazása területén tanácsadó szerepe van, felügyeleti és bármilyen utasítási jogköre, hatásköre nincs.

A könyvtárak közötti együttműködést nehezíti a szervezeti széttagoaltságon kívül a földrajzi széttagoaltság is, a mintegy 50 könyvtár közel 20 telephelyen működik.

A szervezeti széttagoaltság és a könyvtárak közötti együttműködés hiányát legfájdalmasabban a szolgáltatások nyújtásának különbözőségében érezhetjük. Nem egységes a nyitva tartás, különböző a dokumentumokhoz való hozzáférés módja: a kölcsönzés és a helyben olvasás szabályai. A helyzetet jól jellemzi, hogy az egyetem polgárának a saját egyetemén külön-külön minden könyvtárba be kell iratkoznia, amelyet használ, és mindenhol helyi szabályok szerint veheti igénybe a különböző színvonalú szolgáltatásokat.

Közhely, de igaz: az alulfinanszírozottság, a szervezeti struktúra széttagoaltsága miatt nem, illetve kevéssé teljesül az alapfeladatok ellátása, ugyanakkor átfedéseket, párhuzamosságokat, összességében tartalékokat is tartalmaz a rendszer.

A könyvtárak szerepe az egyetem céljainak megvalósításában

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem a magyar felsőoktatás egyik zászlóshajójaként mindig úgy tekintett magára, mint olyan intézményre, amely

minőséget képvisel. Mindezt alátámasztják hagyományai, magas presztízse, képzési palettájának széles spektruma, az oktatói kar tudományos elismertsége, a végzett hallgatók által megszerzett diploma értéke.

Az elmúlt években az egyetem vezetése számos reformintézkedést hozott és intenzív szabályozási tevékenységet valósít meg, hogy teljesüljenek a 2011-ig érvényben lévő, és legújabb, 2015-ig szóló Intézményfejlesztési tervben foglaltak², amelyek szerint az ELTE elitképzést folytató kutatóegyetemként a minőséget és a teljesítményt kívánja megjeleníteni.

Az intézmény szervezeti struktúrája, hierarchiája, működési mechanizmusai mint a könyvtári szolgáltatások megvalósulásának környezete, e tekintetben kiemelt figyelmet érdemelnek.

Tudja-e támogatni az egyetem céljait, az oktatást és kutatást kiszolgáló infrastruktúra, amelynek egyik lényeges összetevője az egyetem polgárainak: a kutatóknak, az oktatóknak és a hallgatóknak információval és dokumentumokkal való ellátása, és amely könyvtárak működtetésével valósul meg. A 2007-ben leírt állapot szerint a válasz: nyilvánvalóan nem, ezért változtatások szükségesek. A változások két irányból indultak meg: az egyetem vezetése új szervezeti és működési szabályzat kidolgozását irányozta elő, amelyet 2009-ben Szenátusi határozatban írt elő³. Könyvtárosok egy csoportja pedig a könyvtári szakmában már ismert „Könyvtári Minőség 21” program⁴ elindításával a programban lefektetett szempontok szerinti elemzésekre, tevékenységekre alapozva próbált választ keresni a változtatás módjára.

A K21 könyvtári Minőségfejlesztési program indulása

A program beindítása azon a felismerésen alapult, hogy csak együttműködve tudnak a könyvtárak magasabb szakmai színvonalú szolgáltatásokat nyújtani. Az alulról jövő, személyes és szakmai elkötelezettségen alapuló önkéntes projekt 2008-ban kezdte meg működését, 10 fővel, de fokozatosan bővülve ma már mintegy 40 aktív munkatárs dolgozik intenzíven benne. Az ELTE könyvtárosai által megvalósítandó program célja az volt, hogy a könyvtáros könyvtárát a használó könyvtárává alakítsák át, a könyvtári minőségmenedzsment módszereinek alkalmazásával növeljék intézményük versenyképességét, a meglévő erőforrásaikat

gazdaságosabban használják ki, tudatosabban szervezzék feladataikat, vagyis partnereik elvárásait egyre magasabb színvonalon tudják kielégíteni. Alapelveik a TQM filozófia alapelveit követték. Alapfeltételnek számít az elkötelezettség, a közös küldetés tudata, egy közös jövőkép építése, szolgálata. Céljuk az volt, hogy minél többen vegyenek részt képzésekben, továbbképzésekben, tréningeken, külső szakértők bevonásával. Minden kari könyvtár és a főbb szervezeti egységek könyvtárosai, valamint oktatók, szakértők és a HÖK képviselői is részt vesznek a munkában. A hatékony munka érdekében célonként belső minőségfejlesztő munkacsoportokat alakítottak. Nagy figyelmet fordítanak a szervezeti kultúra fejlesztésére, annak érdekében, hogy a munkatársak minél jobban azonosuljanak az intézmény céljaival, kellően motiváltak legyenek, az egymás közötti kommunikáció nyílt legyen, kialakuljon az együttműködés, a team-munka. Helyzetértékelést végeztek, majd elkészítették az intézmény középtávú minőségfejlesztési tervét, és részt vettek a könyvtári stratégia kialakításában is.

Az első mérföldkő – az önértékelés

Az ELTE könyvtárai a magyarországi könyvtárak közül valószínűleg az elsők között végzett CAF⁵ alapú önértékelést, még a Könyvtári Minőségdíjról szóló rendelet⁶ megjelenése előtt, illetve azzal párhuzamosan.

Az önértékelés elvégzését alapos előkészítő munka előzte meg. A projekt tagjai nekiláttak egy CAF alapú útmutató elkészítésének, majd mivel időközben ismertté vált, átdolgozták a KKÉK útmutatót⁷, kiegészítve az alkritériumok indikátorait azokkal a sajátosságokkal, amelyek a felsőoktatási intézményekben vizsgálandó területet jelentenek. Szervezeti kereteket teremtettek: meghatározásra kerültek az önértékelést végző könyvtárak, és az önértékelő csoportok. Minden könyvtár önértékelő csoportjában részt vett egy ún. külső moderátor, akinek a feladata a csoport által felvetett problémák konszenzusos döntésének elősegítése volt. Kommunikációs felületet hoztak létre, ahol közzétették a szükséges dokumentumokat, a kapcsolódó képzések tananyagát, és ahol a résztvevők megoszthatták tapasztalataikat. Az önértékelésben résztvevők számára háromfokozatú felkészítő oktatást-tréninget tartottak. Az önértékelést az ELTE 13 könyvtárában végezték el, mintegy 40 könyvtáros vett benne részt, személyenként 40-60 órányi munkaidőt fordítottak rá, 28 alkritériumhoz tartozó, több mint 200 megállapításra válaszoltak bizonyítékok alapján, állapítottak meg erősségeket, tártak fel

fejlesztendő területeket, javasoltak intézkedéseket. Ehhez felhasználták három, előzőleg lebonyolított felmérés eredményét, és 39 mutató kiértékelését.

Az önértékelés eredményei⁸

Az *Egyetemi Könyvtári Szolgálatban (EKSZ)* az önértékelés során feltárt fejlesztendő területek közül a vizsgálat eredményei alapján legerőteljesebben a vezetés folyamatát, technikáját, a vezetési eszközöket és módszereket, a stratégiakészítés folyamatának kialakítását, a minőségügyi szemlélet elterjesztését kellett javítani ahhoz, hogy az egész szervezetben megindulhassanak, illetve kiteljesedhessenek az intézmény pozitív változási folyamatai. Az intézkedési tervben meghatározottak szerint, az EKSZ különböző szintű vezetőinek, munkatársainak bevonásával környezeti elemzések készültek (PGTT, SWOT, PORTER), felülvizsgáltuk a küldetésnyilatkozatot és a jövőképet. Átszerveztük a minőségfejlesztési projektet, új tagok bevonásával új szerkezetű munkacsoportokat alakítottunk. A vezetői módszerek tudatos és hatékony alkalmazásának érdekében vezetői, kommunikációs és minőségügyi ismereteket bővítő képzéseket, tréningeket tartottunk.

Jelentős előrelépés történt 2011-ben a folyamatmenedzsment bevezetésének területén.⁹ Elkészült az EKSZ könyvtári tevékenységét reprezentáló, a könyvtárakban végzett munkafolyamatok folyamatleltára. Megtörtént a kulcsfolyamatok kijelölése, és elkezdődött a folyamatok leírása. A folyamatleírások készítéséhez leírási sablont, valamint részletes útmutatót készített a K21 Projekt 4. számú munkacsoportja. Mindezzel megalapozták, hogy a folyamatok kritikus pontjainak feltárásával, a megfelelő beavatkozással a folyamatos javítás beépüljön a teljes egyetemi könyvtári hálózat működésébe.

Az olvasók, használók elégedettségének növelése érdekében felülvizsgálatra kerültek az elégedettségi és az igényfelmérési módszerek. Szakértők bevonásával új vizsgálatokat készítettek elő, valamint a vizsgálatok értékelését támogató szoftvert szereztek be. A tájékoztató és kölcsönző szolgálatban dolgozó munkatársak számára ügyfélszolgálati tréninget szerveztek.

Az eredmények alapján készítette el a K21 projekt a 2011-es feladattervét (1. ábra). Az önértékelés során feltárt fejlesztendő területek alapján kidolgozott teendőket, feladatokat, célokat a résztvevő könyvtárak beépítették éves munkaterveikbe (2. ábra).

A K21 feladatainak időbeli ütemezése 2011-ben

| Htv. sz. | FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK | Feladat száma | FELADAT MEGNEVEZÉSE | HÓNAP | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--|------------------|--|-------|---|------------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|--|--|--|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | |
| 1 | Kötelező (KKÉK ajánlott) dokumentumok pótlása | 1 | Minőségügyi kézikönyv összeállítás, elfogadtatása, bevezetése Meglévő minta dokumentumok kozeadaása a K21. Információs oldalain | PM | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Felmérések (primer információszerzés) rendszeressé tétele | 1 | A rendszeresen elvégzendő primer információgyűjtés körének, gyakoriságának és módszerének megadározása | | | 1. CSOPORT | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Szakmai segítség biztosítása a primer kutatások elvégzéséhez | PM | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | Kart fellelők/kapcsolattartók kijelölése a primer kutatásokhoz | KV | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | Egyeztető fórumok a primer kutatási rendszer kialakításának szolgálatában | | | PM | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Küldetésnyilatkozat kidolgozása, küldetéstudat fejlesztése | 1 | Gyakorlati tanácsadással egybekötött oktatás a küldetésről és a küldetéstudat kialakításáról könyvtárvezetőknek | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Stratégiai célrendszer kialakítása | 1 | Oktatás a stratégiai tervezés módszertanáról | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Kulcsfolyamatok fejlesztése | 1 | Standard folyamatleírások elkészítése | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Repozitórium kialakítása | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Működés hatékonyságának és dokumentáltságának javítása | 1 | Vezetési ismereteket és kompetenciát fejlesztő tréning könyvtári vezetőknél | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Minta dokumentumtár összeállítása | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Minőségirányítás mint tudatos tevékenység fejlesztése | 1 | Minőségügyi fellelők kijelölése, feladataik meghatározása | PM | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Oktatás és tréning a minőségügyi fellelők részére | PT | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | A minőségügyi fellelők felkészítése a szervezeti önértékelés menedzselésére | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | Az első önértékelés tapasztalatainak összegzése, s ennek alapján az útmutató átdolgozása | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Szervezeti PR javítása | 1 | Minőségügyi kézikönyv összeállítás, elfogadtatása, bevezetése | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Oktatás a PR terv összeállításához és végrehajtásához | PT | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | K21 tagság szervezése | PM | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Kompetenciafejlesztés | 1 | K21 éves kommunikációs tervnek összeállítása | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Kompetenciafejlesztés - Oktatás és tréning a szolgáltatásminőség javítását | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Tudásmegosztás a könyvtári hálózaton belül | 1 | Innovációs fórum a hálózaton belüli tudásmegosztás módjának és módszereinek kialakítására | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2 | Belső benchmarking lehetőségének kidolgozása | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | „Mit olvastam” - új K21 tudásmegosztó Internetes fórum | 5.CS. | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Zöld könyvtár | 1 | Zöld könyvtár-építési | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Akadálymentes könyvtár | 1 | Akadálymentes könyvtár-építési | | | | | | | | | | | | | | | | |

PM - Projektmenedzser
 PT - Projekttanácsadó
 KV - Könyvtárvezető
 1. Minőségkoordináló csoport
 2. Értékelés irányító csoport
 3. Primer kutatások csoport
 4. Kulcsfolyamatok csoport
 5. Kommunikációs csoport
 6. Zöld könyvtár csoport

1. ábra A K21 minőségfejlesztési projekt intézkedési terve – 2011

Az Egyetemi Könyvtár Minőségfejlesztési Intézkedési Terve 2011

Intézkedési terv

Intézkedések a minőségcélok támogatása érdekében

| | Felelős | Határidő | Státusz |
|---|----------------|---|------------------|
| Belső kommunikáció | | | |
| Főigazgató körlevél újbóli indítása. | Komm.ref. | 2011.01.19 | kész |
| Dékáni Értesítők küldése. | Komm.ref. | 2011.01.31 | elkezdődött |
| Oktatói Hírlevél. | Komm.ref. | 2011.01.31 | kész |
| EKSZ-hírlevél küldése. (Egyetemi Könyvtári Szolgálat) | Komm.ref. | 2011.01.31 | kész |
| Munkatársi Fórum. | Komm.ref. | 2011.02.03 | 2011. febr. 3-án |
| 1 %-ok gyűjtése az alapítványon keresztül. | Titk. | 2011.02.01-04.30 | kész |
| Honlap átszerkesztése. | Komm.ref. | 2011.11.30 | kész |
| Belső egységes kommunikációs felület kialakítása | Komm.ref. | 2011.11.30 | halasztva |
| Arculat kialakítása. | Komm.ref. | 2011.12.20 | halasztva |
| Külső kommunikáció | | | |
| Sajtóközlemények kiadása. | Komm.ref. | 2011.11.30 | folymatos |
| Külső partneri kapcsolatok ápolása. | Titk, Komm ref | 2011.11.30 | folymatos |
| HR | | | |
| Asszimilációs program bevezetése új munkatársaknak. | HR ref. | 2011.11.30 | kész |
| HR-stratégia készítése. | HR ref. | 2011.01.17 | kész |
| Újtökévdv ösztönzése, ötletláda bevezetése. | HR ref. | 2011.01.31 | elkezdődött |
| Táv munka bevezetése. | HR ref. | 2011.02.01 | kész |
| Főigazgatói fogadóóra bevezetése. | HR ref. | 2011.02.01 | kész |
| Munkatársi elégedettség-, szervezeti kultúra felmérése. | HR ref. | 2011.02.15 | előkészítve |
| Osztályértekezletek hatékonyabbá tétele, osztályvezetők felkészítése. | HR ref. | 2011.02.28 | kész |
| Teljesítményértékelési rendszer bevezetése. | HR ref. | 2011.02.28 | előkészítve |
| Motivációs stratégia elkészítése. | HR ref. | 2011.02.28 | halasztva |
| Etikai Kódex. | HR ref. | 2011.03.31 | módosítva |
| Továbbképzési terv készítése. | HR ref. | 2011.03.31 | kész |
| Tudásmenedzsment kialakítása. | HR ref. | 2011.04.30 | halasztva |
| Vezetői készségfejlesztő tréning szervezése vezetőknek. | HR ref. | 2011.05.31 | kész |
| A féléves teljesítményértékelési mutatók elemzése. | HR ref. | 2011.06.30 | halasztva |
| Munkaköri leírások felülvizsgálata. | HR ref. | 2011.08.31 | folymatban |
| Utánpótlásnevelés beindítása. | HR ref. | 2011.09.30 | folymatban |
| Az új HR-stratégia alapján az intézmény szervezeti struktúrájának átszervezése. | HR ref. | 2011.11.30 | kész |
| Adatelemzés | | | |
| Ov-k tájékoztatása az adatelemzés eredményeiről. Hatékonyság-elemzések készítése. | HMO/Koord.ref. | minden hó 15-ig, először márc. 15-én | kész |

| Intézkedések a minőségcélok támogatása érdekében | Felelős | Határidő | Státusz |
|--|----------------|---------------------|----------------|
| Vezetés, minőségfejlesztés | | | |
| Folyamatgazda kijelölése. | Főigh | 2011.01.17 | kész |
| Minőségcélok megfogalmazása. | Főigh | 2011.03.31 | kész |
| A kulcsfolyamatok elfogadása. | Min fel. | 2011.03.31 | kész |
| SzMSz előterjesztés elkészítése. | Főig | 2011.03.31 | folyamatban |
| Vezetői ellenőrzési rendszer bevezetése. | Főig | 2011.03.31 | kész |
| PGTJ-terv, SWOT-analízis, jövőkép, küldetés készítése a PDCA elv érvényesítésével. | Főigh | 2011.03.31 | kész |
| Ügyrend, szabályzatok elkészítése. | Főigh | 2011.06.30 | módsítva |
| Szervezeti stratégia elkészítése. | Főigh | 2011.05.30 | kész |
| SzMSz elfogadása szenátusi határozattól függően. | Főig. | 2011. III. negyedév | módsítva |
| Minőségügyi kézikönyv elkészítése. | K21 | 2011.12.15 | módsítva |
| Szolgáltatások | | | |
| Panaszkezelési szabályzat és folyamatleírás készítése. | KÖSZ ov | 2011.03.31 | folyamatban |
| Használói elégedettség-mérés (primer kutatás) előkészítése | KÖSZ ov | 2011.03.30 | kész |
| Használói elégedettség-mérés (primer kutatás) lebonyolítása | KÖSZ ov | 2011.04.30 | kész |
| Használói elégedettség-mérés (primer kutatás) elemzése | KÖSZ ov | 2011.05.30 | kész |
| Partneri elégedettség-mérés előkészítése | KÖSZ ov | 2011.07.30 | módsítva |
| Partneri elégedettség-mérés (primer kutatás) lebonyolítása | KÖSZ ov | 2011.09.30 | módsítva |
| Szolgáltatások fejlesztése a használók és a hálózat számára. | KÖSZ ov | 2011.09.30 | folyamatban |
| Partneri elégedettség-mérés (primer kutatás) elemzése | KÖSZ ov | 2011.10.30 | módsítva |
| Pénzügy | | | |
| Éves munkatervnek megfelelő éves pénzügyi terv készítése. | GÜO | 2011.02.11 | kész |
| Lobbitevékenység | Főig | folyamatos | folyamatban |
| Egyéb anyagi források bevonása. | GÜO | folyamatos | folyamatban |
| Indulás pályázatokon. | Fejl. Ref | folyamatos | folyamatban |
| Marketingterv készítése | Koord.ref | 2011.02.28 | kész |
| Szponzorok bevonása | Főig | folyamatos | folyamatban |
| Költségkímélő lehetőségek (díszterem bérbeadása, filmezés). (MT) | GÜO | folyamatos | folyamatban |
| Saját bevételek növelése. (MT) | GÜO | folyamatos | folyamatban |
| Új tértéves szolgáltatásokat bevezetése.(MT) | KÖSZ | 2011.09.30 | kész |
| Üzemeltetés | | | |
| Stratégiának megfelelő Infrastruktúra-fejlesztési terv készítése | GÜO | 2011.02.11 | kész |
| Energiafelhasználási elemzés és az alapján terv készítése. | GÜO | 2011.04.30 | folyamatban |
| Könyvtári munkafolyamatok és szolgáltatások költséghatékonyság-elemzése. | GÜO | 2011.06.30 | folyamatban |
| Akadálymentesítés. | GÜO | 2011.11.30 | részben foly. |

2. ábra Az önértékelés eredményei alapján meghatározott minőségcél-elemek az Egyetemi Könyvtár éves munkatervében – 2011

A minőségfejlesztési projektben való együttműködés során új, innovatív munkamódszereket alkalmaznak: team-munkában, illetve távmunkában végeznek feladatokat, új kommunikációs felületeket használnak. Közös tarterületeken és az e-learning felületen munkacsoportonként fórumokat hoztak létre, hírlevelekben, levelezőlistán és szakmai rendezvényeken osztják meg információikat, ismereteiket, és tájékoztatják a teljes könyvtári hálózatot. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy az egész szervezetben hatékonyabb lehessen a feladatok végrehajtása, szélesebb körűvé válhasson

a munkatársak bevonása a döntések, változások előkészítésébe és megvalósításába.

A K21 projekt működésének hatása

A néhány évvel ezelőtt még széttagoltan, izoláltan működő könyvtárak munkatársai csapatként dolgoznak együtt, amely új erőforrást jelent. A team-munkában való együttműködés tapasztalatai és módszerei elősegítették a szakmai projekteken való közös munkát és ezek sikerét. Ilyen volt a

TÁMOP pályázatban kitűzött feladatok teljesítése is. A pályázat megvalósulása előtt és közben történt az egyetem új integrált könyvtári rendszerének beüzemelése, a más platformon feldolgozott állományok migrációja. A megváltozott használói igényeket feltárva új interaktív közös könyvtári portál indult, a tagkönyvtárak munkatársainak aktív részvételével. A TÁMOP pályázatban elvégzett feladatok, és az intézményben folyó projektek megvalósítása egymást erősítették, támogatták. A könyvtárak és könyvtárosok bevonásával közös projektben valósítjuk meg az egyetemi oktatók tudományos teljesítményét tükröző publikációs tevékenységének megjelenítését a *Magyar Tudományos Művek Tárában (MTMT)*, és az *Egyetem Digitális Tudástárában (EDIT)*. Szervezetünk képessé vált arra, hogy megfelelő választ tudjon adni a könyvtáros szakma előtt álló információs és informatikai, valamint a felsőoktatás területén jelentkező kihívásokra.

A projekt működésének legnagyobb hozadéka, hogy a munkatársak egyre gyakrabban gondolkodnak és cselekszenek EKSZ tagként – vagy másként fogalmazva: az EKSZ nem csupán papíron létezik, hanem valóban együttműködő hálózatává vált.

Minőség – szervezeti keretekben

Az Egyetemi Könyvtári Szolgálat Szervezeti és Működési Szabályzata¹⁰ – ez is mérföldkő

A 2009-es Szenátusi határozat értelmében létrejött a *Könyvtári Tanács*, amelynek legfontosabb kijelölt feladata az EKSZ működési szabályzatának elkészítése volt. A Szenátusi határozatban foglaltak alapján úgy kellett megalkotni egy együttműködő szervezet kereteit, hogy a rektor által átruházott fenntartói jogokat a szervezeti egységek vezetői gyakorolják továbbra is, valamint a finanszírozás módja is változatlan maradt. Az egyetem vezetésének elvárása azonban abban a tekintetben megegyezett a könyvtárosok álláspontjával, hogy a könyvtárszakmai szempontoknak érvényesülniük kell, és hogy egységes és magasabb színvonalú szolgáltatásokat nyújtani képes szervezetet kell létrehozni. Ennek garanciája a Könyvtári Tanács mint az Egyetemi Könyvtári Szolgálat operatív irányító testülete, melynek elnöke az Egyetemi Könyvtár mindenkorai főigazgatója. A Könyvtári Tanács 19 tagból áll, és összetételében biztosítja az Egyetemi Könyvtár, mint koordinációs központ,

a karok és más szervezeti egységek, az oktatók és a hallgatók részvételét. A Könyvtári Tanács irányító szerepét úgy látja el, hogy a megoldandó feladatokat az általa kijelölt szakbizottságok, munkabizottságok végzik el, amelyekben együtt dolgoznak az Egyetemi Könyvtár és a tagkönyvtárak könyvtárosai. Az SZMSZ lefekteti az EKSZ együttes részvételét a nyilvános könyvtári ellátásban, ezzel megfelelve a 2007-ben lefolytatott szakfelületi jelentésben megfogalmazott elvárásnak és a törvényi kötelezettségnek. Az SZMSZ és mellékletei együttesen tartalmazzák azokat a szabályokat, kereteket, amely alapja az egyetem könyvtáraiban az egységes szolgáltatások és működés megvalósulásának.

Újabb mérföldkő: A Minőségügyi Kézikönyv¹¹

A minőségfejlesztési munka szabályozott keretek közé, rendszerré történő alakításának folyamatában jelentős állomás a *Minőségügyi Kézikönyv* létrejötte.

A Minőségirányítási Kézikönyv az EKSZ minőségirányítási rendszerének alapdokumentuma, amely az EKSZ minőségpolitikai célkitűzéseinek megvalósulása érdekében tartalmazza:

- a minőségpolitikát,
- a minőségirányítási rendszer alkalmazásának területét,
- a minőségirányítási rendszer leírását,
- a vezetőség felelősségét,
- a helyzetértékelést, stratégiát,
- a partnerközpontúságot,
- a minőségirányítási rendszerhez tartozó folyamatok sorrendjét és kölcsönhatását,
- a mérést, elemzést, értékelést,
- a fejlesztés módját.

A MIK hatálybalépésétől azt várjuk, hogy a könyvtári hálózat működése egyre inkább és minden tekintetben megfelel a felhasználók jogos elvárásainak, a jövő évre tervezett önértékelés jelentős elmozdulásokat és fejlődést mutat ki, s reményeink szerint megalapozza a minősített könyvtári cím elnyerését is.

A 2008-ban, a könyvtárosok által elindított, alulról jövő kezdeményezésként szerveződött minőségfejlesztési program, találkozási pont az egyetem vezetésének elvárásaival, professzionális minőségirányítási tevékenységgé alakult. Az évek során megszerzett elméleti és gyakorlati ismeretek garantálhatják a sikeres megvalósítást.

Hivatkozások

- [1] HUSZÁR Ernőné – CSEREY Lászlóné – JEHODA Imola: A szakfelügyelők kiegészítő, értékelő, összegző megállapításai, javaslatai. [Kézirat] 2007.
- [2] Az ELTE Intézményfejlesztési terve. [online] (2012.06.30.) [2012.09.16.] <http://www.elte.hu/ift>
- [3] XXXIV/2009. (III. 23.) Szenátusi határozat az Egyetemi Könyvtár hálózati reform koncepciójának elfogadásáról. [online] (2009.03.23.) [2012.09.17.] http://www.elte.hu/file/szen090323_1m.pdf
- [4] Könyvtári minőségfejlesztő modell – útmutató a minőségügyi tevékenység megvalósításához a Könyvtári minőségfejlesztés 21 program keretében. [online] (2008.01.08) [2010.02.09] <http://www.ki.oszk.hu/107/download.php?view.273>
- [5] CAF= Common Assessment Framework: az Európai Unióban kidolgozott Közös Értékelési Keretrendszer, az összemérhetőséget biztosító minőségbiztosítási rendszer modellje.
- [6] 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról
- [7] Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer. A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai. Budapest, 2010. [online] (2012.09.17) <http://www.nefmi.gov.hu/kultura/konyvtarszakmai/kkek-utmutato-100616>
- [8] KÁLÓCZI Katalin – SZÉKELYNÉ TÖRÖK Tünde – SÁNDOR Judit: Az ELTE Egyetemi Könyvtár TÁMOP 3.2.4/09/1 pályázatáról. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 21. köt. 4. sz. p. 18–28.
- [9] CZINKI-VIETORISZ Gabriella: Folyamatszabályozás indításának lépései az Egyetemi Könyvtárban. Budapest, 2012. [Kézirat]
- [10] Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Szervezeti és Működési Szabályzat I. kötet, Szervezeti és Működési Rend 8. sz. melléklete. Az Egyetemi Könyvtári Szolgálat Szervezeti és Működési Szabályzata. [online] (2012.09.17) http://www.elte.hu/file/ELTE_SZMSZ_8mell.pdf
- [11] Eötvös Loránd Tudományegyetem Egyetemi Könyvtári Szolgálat. Minőségirányítási Kézikönyv. Készítette a K21 Minőségfejlesztési Projekt Minőségkoordinálási Munkacsoportja. Felelős: Kálóczy Katalin. Verzió száma: 1/2012.11.01. Elfogadta a Könyvtári Tanács 2012. szeptember 14-én. Hatályba lép: 2012. november 1-jétől. 56 p.

Irodalom

- BAKACSI Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Aula Kiadó, 2004. 344 p.
- BÁLINT Julianna: Minőség. Tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább. Budapest, Terc, 2006. 375 p.
- CSATH Magdolna: Minőségstratégia – TQM. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2005.
- CSATH Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., 2004.
- FILIUS Ágnes: Egy hatékony módszer a szervezeti kultúra mérésére. [online] (2009.03.03) [2010.02.09] <http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html>
- KÖNTÖS Nelli: Moodle az ELTE Egyetemi Könyvtárban: e-learning rendszerrel támogatott önértékelés. = TMT, 59. köt. 7. sz. 2012. p. 278–292.
- SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatókban. Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, 2008. 226 p.
- SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárban. Veszprém – Budapest, Veszprémi Egyetemi Kiadó – Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2003. 199 p. [mell.]
- SKALICZKI Judit: Az első lépések a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. (A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséig). Budapest, Könyvtári Intézet, 2007. 81 p.
- VIDRA-SZABÓ Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez/2. Budapest, Könyvtári Intézet, 2008.
- Beérkezett: 2012. X. 24-én.



Kálóczy Katalin
az ELTE Egyetemi Könyvtár
főigazgató-helyettese.
E-mail: kaloczi.katalin@lib.elte.hu