

A szentendrei könyvtár a minőségmenedzsment útján

2023 januárjában a szentendrei Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár megkapta a Minősített Könyvtár címet. A laudáció szövege szerint az intézménynek „szinte minden minőségirányítási területen sikerült kiemelkedően pozitív változásokat elérnie. A változáskezelés mellett az ügyfélközpontúság a legfontosabb értéke a város közösségi életében is egyre emblematikusabban jelen lévő intézmény dinamikus munkatársi csapatának.” Írásunkban a könyvtár minőségirányítás területén végzett munkáját mutatjuk be a kezdetektől a cím elnyeréséig, különös figyelmet szentelve a munkatársakkal kapcsolatos fejlesztésekre és a partnerkapcsolatokra, amelyek az eddigi személyes visszajelzések alapján a könyvtár erősségeinek tekinthetők

A kezdetek: a minőségmenedzsment megjelenése a könyvtár működésében

Aminőségmenedzsment-fejlesztések kezdete 2015-ig nyúlik vissza. Ekkor nevezték ki *Werner Ákos* igazgató urat, aki kiemelt figyelmet szentelt ennek a tevékenységnek és a hozzá kapcsolódó szemlélet kialakításának. Közvetlenül a kinevezését követően a könyvtár dolgozói egy szervezetfejlesztő tréningen vettek részt, ahol a cél az új kollégák megismerése, integrációja, a csapatszellem kialakítása és az új szervezeti normák közös felállítása volt. 2015 novemberében – többek között a megye könyvtárosainak is rendezett szakmai napon – minden könyvtári dolgozó megismerkedhetett a könyvtári minőségfejlesztés alapjaival és a könyvtári önértékelés szakmai szempontjaival. Az őszi folyamán pedig egy kolléga a Minőségirányítási Tanács (MIT) későbbi vezetője, részt vett a Könyvtári Intézet által indított, *A könyvtárak minősítése és a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* című tanfolyamon.

2016. január elején a könyvtár legfőbb szervezeti egységeinek képviselőivel megalakult a Minőségirányítási Tanács. Az első ülésre 2016. január 8-án került sor. Ez a csoport azt tűzte ki célul maga elé, hogy bevezesse a teljes körű minőségirányítás (TQM) módszertanát, valamint azt, hogy ennek gyakorlati haszna minden munkatárs saját meggyőződésévé váljon. Ekkor fogalmazódott meg az is, hogy hosszú távon az intézmény szeretné elnyerni a Minősített Könyvtár címet. A kéthetente üléselő 7 fős testület feladatainak megoldását havi rendszerességgel egy mentorként tevékenykedő külső szakértő, *Vidra Szabó Ferenc* segítette.

A TQM bevezetését a külső szakértő útmutatásainak megfelelően a csapat a kötelező dokumentu-

mok elkészítésével és az új stratégiai terv megírásával kezdte. Ebben a folyamatban még a MIT munkáját segítő csoportok útján közvetve a könyvtár minden munkatársa részt vett. Ez 2016 januárjában összesen 33 fő volt. Tudatosan igyekeztünk a munkafolyamatainkat a PDCA-ciklus szerint szervezni. Munkánkat a Stratégiai tervre épülő Cselekvési terv alapján végeztük. Meghatározott folyamataink szabályozása érdekében dolgozói, valamint használói elégedettséget mértünk, mind az olvasók, mind a szakmai és továbbképző napokon résztvevők körében. A munka szakszerűségének emelése érdekében egy-egy munkatársunk pedig részt vett a Bács Kiskun Megyei Katona József Könyvtár és a Könyvtári Intézet által szervezett, minőségirányítással kapcsolatos képzéseken. [1]

2016. június 6-án az NKA *Szakmai innovációs projektek megvalósítására* című pályázat részeként az igazgató kötelezettséget vállalt, hogy a Pest Megyei Könyvtár három éven belül pályázatot nyújt be a Minősített Könyvtár cím elnyerésére. A vállalt határidő lejáratát követően halasztási kérelmet nyújtottunk be ennek teljesítésére vonatkozóan, ugyanis számos olyan körülmény nehezítette a munkát, amelynek a megoldása komoly kihívást jelentett a MIT és a könyvtár vezetése számára. Számos személyi változás történt, két éven belül mindkét igazgatóhelyettes távozott az intézményből. A megyei szolgáltatásokért felelős igazgatóhelyettes, aki ráadásul a MIT vezetője is volt, munkahelyet váltott. Az általános igazgatóhelyettes, aki szintén kulcsembert volt a minőségmenedzsmentben, pedig szülési szabadságra ment. Rajtuk kívül is voltak távozók, így a minőségirányítási tanács tagsága szinte teljes egészében kicserélődött. Ezzel megtört a kezdeti lendület.

Bizonytalanná vált a közösség abban a tekintetben is, hogy vajon helyes-e az addig követett munkamódszer, amely elsősorban a dokumentumok elkészítésére és implementálására helyezte a hangsúlyt. A pályázat szempontjából nehézséget jelentett, hogy a 2018-ban a Könyvtári Intézet kiadásában megjelent a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) [2] szemléletváltást igényelt a korábban az intézményben követett, Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszeren (KKÉK) [3] alapuló gyakorlathoz képest. Ebben a helyzetben érkezett a koronavírus-járvány, amely általában is más feladatok megoldása, a nehézségek menedzselése felé terelte a munkatársak és a MIT figyelmét.

2020-ban új igazgatót neveztek ki a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár élére, aki – mivel 2018-ban maga is részt vett a KMÉR kidolgozásában – meggyőződéssel képviselte a minősített könyvtár címmel kapcsolatos pályázatokhoz elvárt szemléletet. A MIT megújított tagsággal, munkacsoportokkal és új módszerekkel folytatta működését. A korábbi évek munkájának eredményei biztos alapot jelentettek a folytatáshoz.

A dokumentumok kidolgozása helyett nagyobb hangsúlyt fektettünk a hibák feltárására, az előrelépés lehetőségeinek feltérképezésére. 2021-ben és 2022-ben két egymást követő évben is végeztünk szervezeti önértékelést a KMÉR alapján (1. táblázat).

Az értékelések közötti feltűnően nagy különbség legfőbb oka az, hogy 2021-ben az új vezető kinevezése miatti bizonytalanságban – a KMÉR útmutatását követve – nagyon sok munkatárs adott 0-t bizonyos alkritériumok értékelése során. („Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó

vagy megbízható információ.”) Az önértékelésben résztvevő kollégák nem tudták megítélni a szervezet tevékenységét ezeken a területeken. Ez ráirányította a figyelmünket arra, hogy a könyvtár munkafolyamatai, és általában a döntési mechanizmusok kevésbé átláthatók a munkatársi kollektíva egy igen jelentős része számára. A 2022-es önértékelés magas pontszámai részben korábban is PDCA szerint működő területek átláthatóbbá válásának, részben pedig az egyes területeken történt szisztematikus fejlesztéseknek, a rendszeresen gyűjtött adatokon alapuló döntéshozatalnak volt köszönhető.

2022-ben a munkatársi kollektíva úgy ítélte meg, hogy ennek a hosszú útnak a végén a könyvtár készen áll a Minősített Könyvtár cím megpályázására. Bár az önértékelés pontszámaiban ez nem tükröződik, de a pályázati anyagra kapott visszajelzések alapján a munkatársakkal kapcsolatos intézkedések és eredmények, valamint a partnerkapcsolatok menedzselése az a két terület, amely más intézmények számára is a legtöbb hasznosítható tapasztalattal járhat, ezért a következő fejezetekben ezeket mutatjuk be.

Munkatársakkal kapcsolatos intézkedések

Szentendrén a főváros közelsége sajátos helyzetet jelent a munkaerőtoborzás és -megtartás tekintetében. A munkatársaink nagyjából egyharmada szentendrei, egyharmada a környező településekről, és megint egyharmada Budapestről ingázik a munkahelyére. A főváros és az ott lévő könyvtárak közelsége lehetőséget ad nekik arra, hogy könnyebben változtassanak munkahelyet, ha kedvezőbb ajánlatot kapnak, miközben az intézményünknek is könnyebb munkatársakat toborozni, hiszen sokkal több potenciális munkavállaló jöhet számításba egy-egy állás betöltése során. A szentendrei könyvtárban jellemző magas fluktuáció arra ösztönöz minket, hogy törekedjünk rá, hogy a környék egyik vonzó munkáltatója legyünk az itt élő könyvtárosok számára.

2021-ben és 2022-ben is végeztünk munkatársi elégedettségmérést, amelynek eredményei pontos képet adtak a munkatársaink elégedettségéről, munkájáról, munkahelyhez fűződő viszonyáról, attitűdjeiről. A 2021-es felmérés számos szervezeten belüli problémára is rávilágított. Sokan úgy érezték, nem jutnak el hozzájuk információk, nincs beleszólásuk a könyvtár ügyeibe, kevés visszajelzést kapnak a vezetők részéről. A KSZR 2013-as lét-

1. táblázat Szervezeti önértékelések

Kritériumok	2021	2022
Vezetés	46%	64%
Stratégia	41%	61%
Munkatársak	38%	53%
Partnerek	42%	65%
Folyamatok	42%	65%
Ügyfélközpontú eredmények	43%	66%
Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	47%	59%
Társadalmi eredmények	35%	56%
Kulcsfontosságú eredmények	41%	54%
Összesen	42%	60%

rejőtte nyomán a megyei hatókörű városi könyvtárak feladatai is igen jelentős mértékben megnöttek, így 10 év alatt gyakorlatilag duplájára nőtt a munkatársi létszám. A létszám növekedése nyomán nem lett összetettebb a szervezeti struktúra. A vezetőség úgy tapasztalta, hogy a kollégák nem kellően hisznek önmagukban, a munkájuk minőségében, a könyvtár szakmaiságában.

Ezekre a kihívásokra egy több intézkedésből álló „csomaggal” igyekeztünk reagálni. Több személyes visszajelzéssel, a sikereink és a kívülről jövő megerősítések hatásosabb, házon belüli kommunikálásával visszaadjuk a munkatársak hitét, önbecsülését. Osztályokat alakítottunk ki, melyek élére osztályvezetőket neveztünk ki. Számos döntési jogkört erre a középvezetői szintre delegáltunk. A szervezeti struktúra átalakítását követte az értekezletek rendjének átalakítása is. A korábbi, havi egy alkalommal tartott összmunkatársi értekezletek helyett bevezettük a heti rendszerességű vezetői és az ugyanilyen gyakoriságú osztályértekezleteket. Ezzel szemben összmunkatársi értekezletekre csak negyedévente került sor. Mindezzel elértük, hogy sűrűbb és hatékonyabb lett az információcseré, gyorsabb és megalapozottabb döntéseket tudunk hozni mind az intézmény, mind pedig az osztályok szintjén. A szervezeti megújulásnak a hatása a munkatársi elégedettség mutatókban is megmutatkozott.

Munkacsoportokat hoztunk létre, melyekhez tudásuk és elköteleződésük szerint csatlakozhattak a dolgozók (pl.: Zöld munkacsoport). A szakmai munkakörökben dolgozók aktivitása a munkacsoportokban gyakorlatilag 100%-os. A vezetők tapasztalata, hogy a kollégák kezdeményezők, örömmel megosztják a tapasztalataikat és az ötleteiket. Minden olyan esetben, amikor valamilyen fejlesztési projekt kapcsán munkacsoport alakult, jelentős túljelentkezés volt tapasztalható. Megszaporodtak azok a mára már alulról szerveződő könyvtári programok, melyekben egyre inkább megmutatkoznak a munkatársak egyéni értékei, ahol örömmel használják ki tudásukat, tapasztalataikat, ezzel színesítve munkakörüket és nem utolsósorban könyvtárunk szolgáltatásainak palettáját (pl. Babavarró kör indítása, Mosi pelus klub).

Előrelépést regisztrálhattunk a munkahelyi stressz kezelésében is. A járvány alatti „válság- és

változáskezelés” során megváltozott nyitvatartási rend, a megváltozott munkarendhez való igazodás tapasztalatai beépítésre kerültek a „normál” munkarendbe. A korábban is családbarát munkahelyi kultúra továbbbrazékenyítése, a rugalmas munkavégzés, távmunka, beosztások rugalmas változtatása – melyek egyben alacsony távolléti rátát is biztosítanak –, hozzájárulnak a stresszmentes munkahelyi légkör fenntartásához és további erősítéséhez. Továbbra is megtartottuk a heti egy, indokolt esetben két nap távmunka lehetőségét a módszertanon, a feldolgozóknál, a gazdasági osztályon és közvetlenül az igazgatóságához rendelt munkatársaknál (rendezvényszervező, informatikus, titkárnő).

A munkatársi kapcsolatok kezelésében (mind a felettesekkel, mind pedig a közvetlen kollégákkal való kapcsolatban) jelentősen csökkent a feszültség a beavatkozásoknak köszönhetően a vizsgált egy év alatt. A munkahelyi konfliktusok, panaszok és személyügyi problémák megoldásában, valamint a szervezeten belüli egyenlő és tisztességes bánásmód biztosításában támaszkodhatunk a Panaszkezelési és Esélyegyenlőségi Szabályzatokban megfogalmazott alapelvekre.

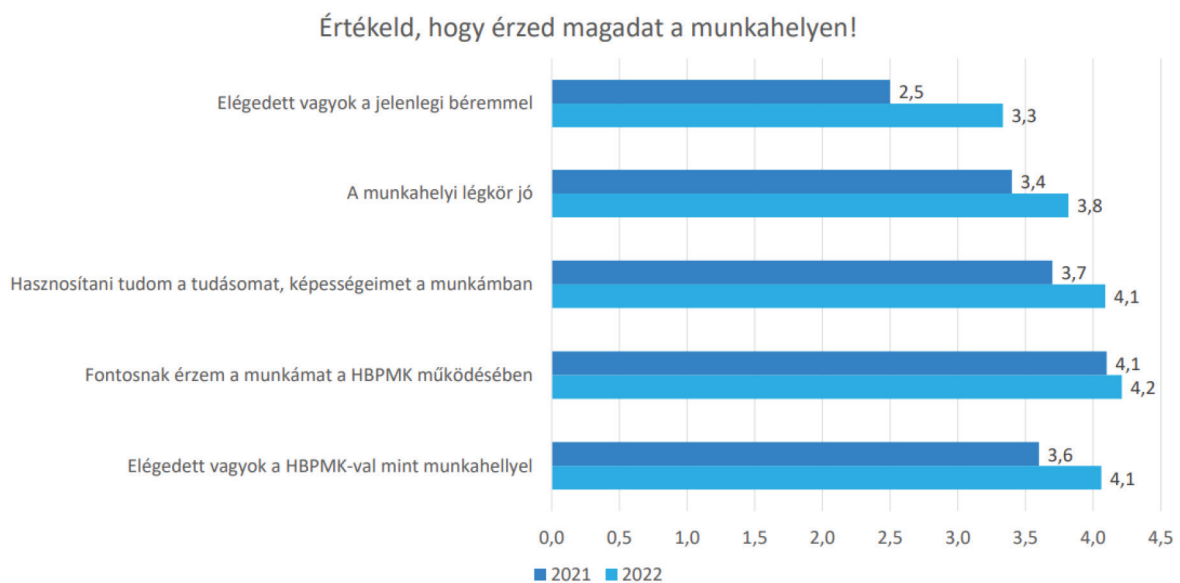
2022-ben közösségépítő programokat szerveztünk és támogattuk nemcsak az intézményi szintű, de az osztályszintű csapatépítési terveket is. Így nemcsak a teljes munkatársi gárdát érintő csapatépítő napot tartottunk, de az osztályok maguk is szervezettek kirándulásokat, ahol alkalmuk nyílt egymás jobb megismerésére, így elfogadóbb, egymás felé nyitottabb légkör alakulhatott ki. Amennyiben lehetőségünk nyílt, úgy támogattuk, hogy a dolgozók közösen vehessenek részt kulturális programokon, vagy itt helyben a könyvtáron belül működő színházteremben tartott előadás megtekintésével, vagy személyre szabott múzeumi tárlatvezetés keretében. A városi Egészségfejlesztési Irodával karöltve egészségügyi állapotfelméréssel, stresszkezelő előadással, illetve a V8 uszoda támogatásával kedvezményes sportolási lehetőséggel ösztönöztük munkatársainkat az egészségesebb, stresszmentesebb életmód kialakítására. Nagy hangsúlyt fektetünk a képzésekre. Munkatársaink az elmúlt öt évben számos különböző képzésen vettek részt. A jelentkezésekből látszik, hogy megvan a munkatársakban a belső késztetés az önképzésre, a fejlődésre.

A fenti intézkedések hatására a munkatársak körében nőtt a munkahellyel való általános elégedettség mértéke. Többen értenek egyet azzal, hogy a képességeiket hasznosítani tudják a munkájuk során, fontosabbnak érzik a munkájukat, javult a munkahelyi légkör megítélése és a bérükkel is elégedettebbek a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár munkatársai. Ez utóbbihoz jelentős mértékben hozzájárult, hogy a két vizsgált időpont között intézményünkben megtörtént mind a differenciált 6%-os, mind pedig a 20%-os bérfejlesztés. (1. ábra)

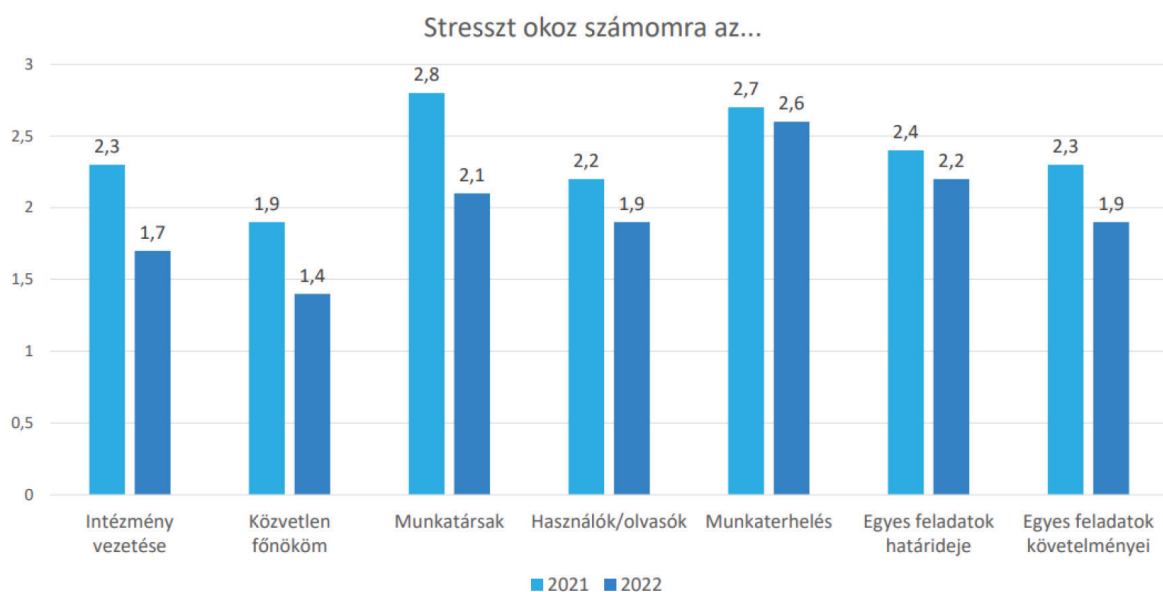
Különösen fontosnak tartjuk, hogy a munkahelyi stressz visszaszorításában is eredményesek voltunk. Elsősorban az emberek közötti kapcsolatok minősége fejlődött, kevesebben ítélik stresszforrásnak az intézmény vezetését, a saját közvetlen felettesüket és a munkatársaikat. (2. ábra)

Partnerségek a könyvtárban

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár partnereihez való viszonyulását elsősorban a nyitottság jellemzi. Törekszünk arra, hogy minél több és minél változatosabb területről érkező partnerünk legyen, akikkel



1. ábra A munkatársi elégedettségmérés eredményeinek változása a munkahelyi közérzet kérdésében



2. ábra A munkatársi elégedettségmérés eredményeinek változása 2021 és 2022 között a munkahelyi stressz kérdésében

olyan kapcsolatot tudunk kialakítani, amely mindkét fél számára gyümölcsöző. Bárki keres meg minket egy együttműködés ajánlatával, mi mindig megvizsgáljuk annak lehetőségét, hogy sikerülhet-e a közös munka során az egyenrangú partnerkapcsolatot és win-win helyzetet kialakítani. Igyekszünk rugalmasnak és segítőkésznek lenni, amelynek eredményeképpen jellemzően a partnereinktől is ugyanezt a hozzáállást kapjuk viszonzásul.

2020-ban az újonnan kinevezett igazgató minden partnerünkkel egyenként felvette a kapcsolatot. A pandémiás időszakban a személyes bemutatkozásra kevéssé volt lehetőség, így mindenkinek bemutatkozó levelet küldött. Az új kapcsolatok építésekor vagy közös projektek megvalósításakor az igazgató állapodik meg az együttműködés főbb tartalmi elemeiről, majd a könyvtár részéről kijelöl egy kontaktszemélyt, aki felhatalmazást kap a gyakorlati kérdések tisztázására. Ennek a személynek a munkáját segíti, és az elvégzett feladatokról beszámolót kér a közvetlen felettese (osztályvezető) és – amennyiben szükséges – az igazgató. Amennyiben az együttműködésben konfliktus keletkezik, vagy a felhatalmazott munkatárs úgy ítéli meg, hogy támogatásra van szüksége, akkor a vezető újra bekapcsolódik az operatív ügyekbe is.

A könyvtár vezetője mellett, hogy a könyvtárat érintő bizottsági és testületi üléseken képviseli az intézményt, rendszeresen formális és informális egyeztetéseket folytat a polgármesterrel, a kulturális bizottság tagjaival, a város kulturális intézményeinek igazgatóival, más – városi fenntartású – intézmények vezetőivel, az ágazati irányítás képviselőivel, a megyei hatókörű városi könyvtárak igazgatóival és a megyében működő nyilvános könyvtárak első embereivel.

A város kulturális intézményeinek vezetőivel tartott megbeszéléseken részt vesznek: a Ferenczy Múzeumi Centrum, a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár, a Szentendrei Teátrum, a Szentendrei Kulturális Kft. igazgatói, a Szentendre Város Önkormányzat Kulturális, Oktatási és Civil Bizottságának elnöke, valamint a Szentendrei Turisztikai Desztinációs Menedzsment Iroda vezetője is. Az egyeztetések célja, hogy a település kulturális intézményei és turisztikai vezetői összehangolják a céljaikat és a cselekvéseiket. Ezeknek az összejöveteleknek az eredménye, hogy informális, kollegiális viszony

alakult ki az intézmények vezetői között, akik személyes jó viszonyt ápolnak egymással és a döntéseikben kölcsönösen tekintettel vannak egymás érdekeire. Ez hozzájárul ahhoz, hogy a városi intézmények nem egymás ellenében, hanem egymást segítve dolgoznak.

A gyümölcsöző együttműködésekre számos példa hozható a közösen megvalósított kulturális fesztiváloktól (Szentendrei Bor és Jazz Fesztivál, Nyitott Templomok Hétfvégéje, Szentendre Éjjel Nappal) kezdve egészen az olyan apró segítségégekig, mint amikor személyzettel, technikai eszközökkel vagy marketinggel segítik egymást a partnerek. A személyes jó kapcsolatokra vezethető vissza az a megállapodás, miszerint a könyvtár munkatársai térítésmentesen látogathatják a Szentendrei Teátrum előadásait a Tavaszi Fesztiválon, ráadásul a Teátrum vállalta, hogy a könyvtár előtti teret kültéri bútorokkal otthonosabbá teszik és a saját költségeiken virágokat ültetnek. Cserébe a Teátrum munkatársai díjmentesen beiratkozhatnak hozzánk és a bejárat körül lévő üvegfelületeken ingyenesen biztosítottunk reklámfelületet a Tavaszi Fesztivál rendezvényeinek. Sztintén a személyes jó kapcsolatokra vezethető vissza, hogy a 11-es út melletti óriásmolinó reklámfelületet a város kulturális intézményeinek vezetőivel az érdekek kölcsönös tiszteletben tartásával osztottuk el. A partnereink által kiadott könyveket árusítjuk a könyvtár webshopjában. [4]

Havonta egyszer kerül sor egy másik értekezletre, amit a gazdasági alpolgármester koordinál és a városi intézményvezetők vannak jelen: a bölcsődék, óvodák, a szociális intézmények (családsegítő, gondozási központ), egészségügyi intézmények, rendészet és a közgyűjtemények vezetői. Ennek a megbeszélésnek általában a könyvtár ad helyet, amivel elértük, hogy valamennyi városi intézményvezető havonta legalább egy alkalommal betér a könyvtárba, saját szemével láthatja a tereinkben történt változásokat, és azokat a lehetőségeket, amelyeket mi kínálhatunk a számukra. A helyi iskolákkal, óvodákkal szintén rendszeres az együttműködés. A városi versmondó versenyt hagyományosan a könyvtár rendezzi. Az iskoláknak továbbá felajánljuk a közösségi szolgálat teljesítésének lehetőségét. De több budapesti egyetem hallgatóit is fogadjuk szakmai gyakorlat letöltésére, nem csak könyvtárszokról, akár jövőbeli rendezvényszervezők is jöhetnek hozzánk.

A pandémia miatti lezárások ideje alatt ezek a városi együttműködések csak még erősebbek lettek, azt követően pedig, 2020-ban és 2021-ben még inkább előtérbe került intézményünkben a kapcsolatépítés szakmai szervezetekkel, intézményekkel, magánszemélyekkel, illetve profitorientált szervezetekkel, így színesítve meglévő kapcsolatrendszerünk palettáját. 2021–2022-ben többek között együtt dolgoztunk a Szebeton Zrt.-vel, a szentendrei betongyárral, amely fennállásának 100. évfordulóját ünnepelte. Az együttműködési szerződés alapján helytörténeti kutatást végeztünk, amelynek eredményeit egy könyv, egy kiállítás és egy film formájában mutattuk be a nagyközönségnek 2022 júniusában. [5]

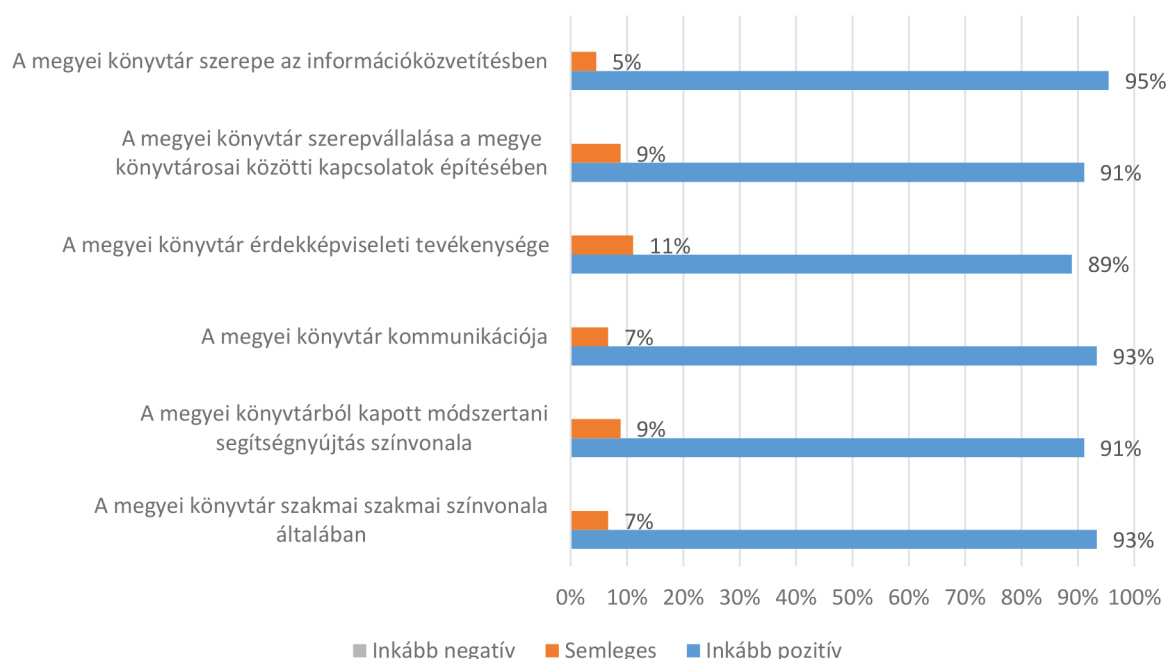
Bővítettük a szerződött önkénteseink számát. A Püspökmajori lakótelepi fiókkönyvtár működtetésében két nyugdíjas, egykori munkatársunk vesz részt. Egy fő a helytörténeti állomány szkennelésében vállal szerepet. Egy nyugdíjas önkéntes kolléga pedig időseknek szóló könyvklubot működtet.

Megyei könyvtárként fontos számunkra a többi könyvtárral való kapcsolattartás is. Az általunk ellátott közel 100 KSZR-es település igényeire kiemelt figyelmet fordítunk, de a megye nyilvános könyvtá-

raival is tartjuk a kapcsolatot, átlagosan kéthavonta tartunk online értekezletet velük. Ezeken az alkalmon általában olyan kérdéseket beszélünk át, amelyek az intézmények többségét érinti, például az ágazati irányítástól vagy a Könyvtári Intézettől érkezett információkat, vészhelyzeti intézkedéseket. Ezek az alkalomok nemcsak a mi szempontunkból jelentenek fontos kapcsolatépítési platformot, de a többi könyvtár számára is lehetőséget teremtenek az együttműködések alapjainak megteremtésére. Hasonlóan fontos számunkra az MKE Pest Megyei Szervezetével való kapcsolatunk is, amelynek vezetőségében az egyik igazgatóhelyettesünk is tag. Mindig szívesen nyújtunk teret és segítséget a szervezet rendezvényei számára, ahol tiszteleti tagként is jelen vagyunk, illetve munkatársainkat is a belépésre biztatjuk.

A fenti intézkedéseknek köszönhetően a Pest megye könyvtáraiban végzett elégedettségmérés kérdéseire adott válaszokban az intézmények vezetőinek döntő többsége arról számolt be, hogy pozitív irányban változott a könyvtárunk szakmai munkája, míg negatív változásokról egyetlen könyvtár sem nyilatkozott. (3. ábra)

Milyen irányban változtak a dolgok az alábbi területeken a megyei könyvtárban az elmúlt években?



3. ábra Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár szakmai munkájának megítélése Pest megye nyilvános könyvtárai körében végzett partneri elégedettségmérés eredményei alapján

Összegzés – kitekintés a jövőre

A Minősített Könyvtár cím elnyerését követően a legfőbb célunk a folyamatos fejlődés megtartása. 2022 végén született meg az intézmény következő öt évre szóló stratégiai terve, amelyben megfogalmaztuk, hogy szeretnénk még vonzóbb munkahely lenni, szeretnénk, ha a könyvtár szerepe tovább erősödne a városon és a szakmai közösségen belül. Célul tűztük ki a használóink számának további növelését és egy megyei hatókörű digitális könyvtár létrehozását, amellyel jelentős mértékben kiterjeszthetjük a gyűjteményünk elérését a fizikai tereinket túl is.

Megfogalmazódott, hogy a cím után a díj elnyerését is megcélozzuk a következő 1–2 év során. Erről még nem született döntés, mindenesetre számos olyan innovatív szolgáltatás terve, szervezetfejlesztési elképzelés született meg az elmúlt időszakban, amellyel talán esélyünk lehet a díj megpályázására (pl. Magyarország első közkönyvtári webshopjának elindítása [4], Szebeton projekt [5]).

2023 folyamán egy átfogó szervezetfejlesztési projektet szeretnénk indítani, amelynek első lépéseként felmérjük a szervezeti kultúrát, majd annak eredményétől függően intézkedéseket hozunk a meglévő kultúra erősségeinek a kiaknázására valamint a gyengeségekből fakadó nehézségek kiküszöbölésére. Szeretnénk jobban megérteni a munkatársaink motivációit, segíteni az egyes munkavállalókat abban, hogy a személyes céljaikat el tudják érni a könyvtárunk által biztosított kereteken belül, ezzel pedig még motiváltabban vegyenek részt a folyamatokban.

A könyvtár számára a legnagyobb értéket nem az elért cím jelenti, hanem inkább a hozzá vezető út, a minőségmenedzsment-szemlélet kialakulása, amelyet a munkatársaink jelentős része magáévá tett, és amely így hozzájárul a szervezet hatékonyabb működéséhez, a céljaink eléréséhez, közvetve ahhoz, hogy Szentendre és Pest megye kultúra iránt fogékony közönsége egy egyre javuló színvonalú könyvtárat tudhasson magáénak.

Irodalom

- [1] Skaliczki, J. *A teljes körű minőségirányítás (TQM) könyvtári kialakítása és fejlesztése Magyarországon (1993-2017)*, Könyvtári Figyelő, 64(2), p. 201-218. 2018. Elérhető: http://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2018_2_201-218.pdf [2023. február 26.]
- [2] Bajnok, T., Bognárné Lovász, K., Fehér, M., Horváth, A., Mészárosné Merbler, É., Topár, J., Tóth, M. *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere*, Könyvtári intézet, Budapest, 2019. ISBN: 978-963-201-647-4
- [3] *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai*, Könyvtári Intézet, Budapest, 2010. Elérhető: https://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kkek_utmutato_100616-2.pdf [2023. február 26.]
- [4] Tóth, M., Héjja B. *Webshop indítása közkönyvtári környezetben*, In: Tick, J., Kokas, K., Holl, A. (szerk.) Valós térben - az online térért, Networkshop 31 Országos Konferencia, HUNGARNET Egyesület, MTA Könyvtár és Információs Központ, Budapest, 2022. p. 192-198. Elérhető: <http://real.mtak.hu/155498/> [2023. február 26.]
- [5] Kende, T. *Évszázados kötődés – A szentendrei betonárugyár 100 éve*, Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár, Szentendre, 2023. ISBN 978-963-7521-89-8

Hegy Alíz, Tóth-Jávorka Brigitta, Tóth Máté, Varga Boglárka
Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár