

Vidra Szabó Ferenc

**Könyvtári
partnerkapcsolatok,
kommunikációs
kérdések**

Vidra Szabó Ferenc

**Könyvtári
partnerkapcsolatok,
kommunikációs
kérdések**

Budapest, 2008

A kiadvány megjelenését
az Oktatási és Kulturális Minisztérium –
Nemzeti Kulturális Alap támogatta



A kötetben szereplő műhelytanulmányok az alábbi intézményekben készültek:

Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár

Országos Idegennyelvű Könyvtár

Könyvtári Intézet

Sorozatszerkesztő: Zalaiiné Kovács Éva

Lektorálta: Teveli Judit és Mezey László Miklós

ISSN 1789-1280

ISBN 978-963-201-632-0

© Könyvtári Intézet

Felelős kiadó: Bartos Éva, a Könyvtári Intézet igazgatója

Készült az AKAPRINT Nyomdaipari Kft. nyomdaüzemében

Felelős vezető: Freier László ügyvezető igazgató

Tartalom

1. Bevezető	5
2. Belső partneri viszonyok, intézményen belüli kommunikáció	9
2.1. Elméleti kérdések	9
2.1.1. Normák és értékek	10
2.1.2. Motiváció	12
2.1.3. Konfliktusok	13
2.1.4. Szervezeten belüli kommunikáció	14
2.1.5. A tanuló szervezet	18
2.2. A szervezeti kultúra és a munkatársak motivációjának vizsgálata a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtárban	19
2.2.1. A szervezeti kultúra felmérésének előkészítése, tervekészítés ...	19
2.2.2. A szervezeti kultúra kérdőíves felmérésének legfontosabb tanulságai	21
2.2.3. A motivációs vizsgálat eredménye	23
2.3. Szervezeti kultúra és belső kommunikáció a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban	26
2.3.1. A szervezeti kultúra vizsgálatának előkészítése	26
2.3.2. A vizsgálat legfontosabb eredményei	26
2.3.3. Belső kommunikációs csatornák	33
2.4. A belső kommunikáció és a szervezeti kultúra vizsgálata az Országos Idegennyelvű Könyvtárban	38
2.5. A Könyvtári Intézet szervezeti kultúrájának vizsgálata	45
3. Külső partneri viszonyok, kommunikáció a külvilággal	51
3.1. Elméleti kérdések	51
3.1.1. Marketing: kommunikáció a külvilággal	51
3.1.2. Ismertség, láthatóság	54
3.1.3. A külső partnerek elvárásainak és elégedettségének vizsgálata	57
3.1.4. A külső partnerkapcsolatok ápolása	61
3.2. Amiről a könyvtári portál mesél... ..	63
3.3. Olvasói elégedettségvizsgálat a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtárban	68
3.4. Eger nyilvános könyvtárainak közös marketing stratégiája (2006–2010)	72

3.5. Munkaanyag az Országos Idegennyelvű Könyvtár tényleges akadálymentesítésének kialakításához	90
3.6. A Könyvtári Intézet külső partnerei: a kapcsolattartás és az elégedettségmérés módszerei	94
4. Összefoglaló	99
5. Felhasznált irodalom	103
6. Kérdőívek	105
7. Honlapok	137

1. Bevezető

Egyre szélesedik azoknak a köre, akik a könyvtárakat mint korszerű információforrásokat értelmezik, és elvárják, hogy szolgáltatásaik gyorsak, pontosak, korszerűek legyenek. A korszerű felszereltség azonban önmagában nem elég ahhoz, hogy a könyvtárak az információs társadalom elvárásainak meg tudjanak felelni, arra is szükség van, hogy a szolgáltatásaikat a társadalmi környezet állandóan változó igényeihez igazítsák. A használók igényeinek messzemenő figyelembevétele nem a jövő kihívása, hanem a jelen követelménye, és aki ezt a kihívást figyelmen kívül hagyja, az már ma is lemaradásban van, hiszen a versenyszellem nem kerüli el a könyvtárakat sem, a létért vívott harc egyre élesedik, és a fennmaradás legfontosabb feltétele mindinkább a partnerek elégedettsége lesz.

A könyvtári minőségmenedzsment-szemlélet elterjedése tehát nem egyszerűen divatjelenség, hanem szükségszerű tendencia, amelynek ismerete, elfogadása és gyakorlati alkalmazása nélkül nem lehet korszerű szolgáltatásokat nyújtani. „Minőségen” ugyanis azt értjük, hogy képesek vagyunk a partnereink, a használóink mindig változó igényeit, elvárásait, szükségleteit kielégíteni, és működésünket minden tekintetben alárendeljük ezen elvárások teljesítésének.

A könyvtári minőségügy sajátos fejlődésen ment keresztül: több éves előkészítő munka zajlott, amely leginkább a könyvtári szakemberek képzésében, felkészítésében, szemléletformálásban nyilvánult meg. Mára érett meg a helyzet a speciális könyvtári minőségfejlesztő program bevezetésére és elterjesztésére. Ezt a törekvést alapvetően az OKM Könyvtári Osztálya (korábban: NKÖM Könyvtári Főosztálya) generálta. A tervszerűen zajló képzéseknek, akkreditált tréningeknek, valamint a rendszeres pályázati lehetőségeknek köszönhetően ma már jól lehet támaszkodni arra a jól motivált szakembergárdára, amely ismeri, elfogadja, alkalmazza a könyvtári minőségmenedzsment elméletét és gyakorlatát.

A hazai minőségügyi szemlélet elterjedésének első lendületét a könyvtárakban a Lakiteleken 1994-ben megrendezett tanácskozás adta meg, ahol angol előadók tartottak előadásokat a könyvtári menedzsmentről, ezen belül a minőségbiztosításról és a TQM-ről is. Két év múlva, 1996-ban rendezték meg az első hazai könyvtári menedzsment tréninget Salgótarjánban, ezt követően pedig kifejezetten könyvtári minőségmenedzsment tréningeket tartottak Kecskeméten. A szervező az Informatikai és Könyvtári Szövetség (IKSZ) volt, a résztvevők pedig a legkülönbözőbb területek könyvtári szakemberei. 2001-ig összesen öt alkalommal rendeztek tréning-

get, 2002-től pedig akkreditált formában, négy különálló modulban folyik tovább a munka, a Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat Katona József Megyei Könyvtára szervezésében, ennek keretében évente indítanak képzést.

Ezek a tréningek jól szolgálták a minőségmenedzsment-szemlélet népszerűsítését, elterjesztését, jó alapot nyújtanak a könyvtárak minőségfejlesztése számára. A minőségmenedzsment tréningek résztvevőinek részvételével 2002-ben a Könyvtári Intézet életre hívta a Minőségmenedzsment Műhelyt, amely rendszeres fórumot biztosított azok számára, akik bármilyen szinten érdeklődtek a könyvtári minőségmenedzsment iránt. Összesen hat alkalommal tartottak találkozót az ország különböző pontjain, alkalmanként 40-50 résztvevővel, mindig más-más témát állítva a fókuszba.

A Magyar Könyvtárosok Egyesülete a könyvtáros szakma mint hivatás társadalmi elfogadottságának növelése érdekében 2004 és 2007 között rendszeresen megszervezte kommunikációs tanfolyamát a szervezetek képviselőinek részvételével. A háromnapos workshopok célja volt, hogy elősegítse a könyvtárosok megfelelő kapcsolatépítését a társadalom különböző szintű képviselőivel, a könyvtár meglévő és potenciális felhasználóival, fenntartójával, lehetséges támogatóival, a gazdasági és a politikai élet vezetőivel, képviselőivel.

A program fontos célja volt a szemléletformálás is, ezen túl alapfokon kívánták megtanítani a kommunikációs stratégiák és taktikák kialakítását, valamint az operatív végrehajtás lépéseit, az írott, az elektronikus és a személyes megjelenés formáit. Az előadások és konzultációk mellett, gyakorlat keretében, a média, a PR-kommunikáció és a könyvtáros szakma legkiválóbb képviselői képezték a hallgatókat. A résztvevők magyarországi és határon túli, irányító, illetve középvezető szinten dolgozó könyvtárosok köréből kerültek ki. A program tematikáját, előadóinak részvételével az MKE több szervezete átvette saját tagjainak képzésére, így körülbelül 300 könyvtáros ismerkedett meg a marketingközpontú gondolkodással.

A Magyar Könyvtárosok Egyesülete 2007-ben programsorozatot indított, amelyet különböző helyszíneken, (Kaposvár, Győr, Miskolc, Békéscsaba, Debrecen, Gödöllő) kétnapos programokkal, több mint 900 könyvtáros részvételével bonyolított le. A programsorozat keretében előadásokkal, tréningekkel segítették a könyvtáros kompetenciák fejlesztését, a marketing szemléletű gondolkozást.

Népszerűek a megyei könyvtárak továbbképzései, és a felsőfokú könyvtáros képzés tematikájába is beépült a minőségmenedzsment tárgy, valamint egyéb képzéssel is foglalkozó szervezetek (például a Magyar Gallup Intézet) is megcélolták a könyvtárakat.

A könyvtárakban folyó minőségfejlesztő tevékenységeket a minisztériumi és az NKA által meghirdetett célirányos pályázatok nagymértékben elősegítették. Az NKA pályázatai a könyvtári innovációra, a teljesítménymutatók adaptálására, alkalmazására, valamint a könyvtári minőségfejlesztő projektek támogatására ösztönöztek, a NKÖM háromfordulós pályázata pedig a könyvtári minőségfejlesztést,

a könyvtári korszerűsítést célozta. Meg kell említenünk még a Könyvtári Intézet és a British Council közös pályázatát is, amelyet a minőségbiztosítási együttműködés témakörében írtak ki.

A képzések, továbbképzések mellett a munkacsoportok tevékenysége is jelentős ösztönzést adott a könyvtári minőségmenedzsment gyakorlata elterjedésének.

A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma Könyvtári Főosztályának kezdeményezésére, a Könyvtári Intézet égisze alatt 2002-ben *Teljesítménymérési munkabizottság* kezdte meg működését. A munkabizottság feladatául tűzte ki olyan módszerek kidolgozását és kipróbálását, amelyek segítségével mérni lehet a különböző könyvtári szolgáltatások és folyamatok minőségét, eredményességét. A könyvtári teljesítménymérés kidolgozása és alkalmazása mintegy előkészítette a könyvtári minőségmenedzsment módszerek bevezetését és elterjesztését, a különböző normatívák kidolgozását.

A „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” programot az OKM Könyvtári Osztálya, a Skaliczki Judit által felkért munkacsoport dolgozta ki, a következő intézmények együttműködésével: Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK), Országos Idegennyelvű Könyvtár (OIK), Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár (Eger), Kemenesaljai Művelődési Központ és Könyvtár (Celldömölk), Könyvtári Intézet (KI). Az intézményekben folyó munkát külső szakértők segítették: Skaliczki Judit főosztályvezető-helyettes, Oktatási és Kulturális Minisztérium, Könyvtári Osztály; Ramháb Mária igazgató, Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat Katona József Megyei Könyvtára, Kecskemét; Vidra Szabó Ferenc szociológus, minőségmenedzser, Könyvtári Intézet, Budapest; Zalai Kovács Éva igazgató, Budapesti Corvinus Egyetem Entz Ferenc Könyvtár és Levéltár, Budapest.

A „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” projekt célja – szorosan kapcsolódva a könyvtári terület ötéves stratégiai tervéhez –, hogy rendszerbe foglalja a könyvtárak eddigi minőségmenedzsment tevékenységét, tudatosan építve a megszerzett minőségmenedzsment ismeretek gyakorlati alkalmazására. A program elősegíti a rendelkezésre álló anyagi források hatékony felhasználását, a pályázati keretek racionális, egymásra építő kihasználását, támogatja a könyvtárak minőségelvű értékelését, szakfelügyeletét, lehetővé teszi, hogy későbbiekben a könyvtár mint intézmény helyet kapjon a hazai minősítési rendszerben.

A minőségfejlesztési program stratégiai célkitűzései *intézményi szinten*: a „partnerközpontúság” és a folyamatos belső és külső párbeszéd kialakítása, a könyvtári folyamatok szabályozása és dokumentálása, a tudatos és folyamatos szervezetfejlesztési képesség kialakítása, valamint a szolgáltatások színvonalának folyamatos fejlesztése. *Fenntartói szinten*: konszenzuson alapuló, a helyi sajátosságokat figyelembe vevő, kiszámítható fenntartói feltételrendszer létrehozása. *Ágazati szinten*: a teljesítménymérési vizsgálatok alapján fenntartási, hozzáférési és szolgáltatási irányelvek megfogalmazása, és a minőségelvű finanszírozás szorgalmazása a könyvtáros életpályán belül.

A legfrissebb tapasztalatokat adta közre a „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” projekt keretében megjelent *„A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevetéséhez”* sorozat első kötete, Skaliczki Judit munkája: *Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig* címmel.¹

Jelen összeállításunk a sorozat második kötete, amelyben a „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” programban résztvevő könyvtárak partneri viszonyainak, belső és külső kommunikációjának bemutatására törekszünk. Kötetünkben – felhasználva az egyes intézményekben készült elemzéseket és dokumentumokat – összefoglaljuk a téma elméleti kérdéseit, elemezzük a gyakorlati megvalósítás lehetőségeit, közzétesszük a fellelhető legjobb gyakorlatokat. A bemutatáson és elemzésen túl fontos célként tűztük ki más könyvtárak ösztönzését a partnerkapcsolatok tudatos fejlesztésére, a belső és külső partneri elvárások megismerésére, a tapasztaltok beépítésére a mindennapi gyakorlatba.

¹ SKALICZKI, 2007.

2. Belső partneri viszonyok, intézményen belüli kommunikáció

2.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

Korszerű intézményi működés csak úgy képzelhető el, ha pontosan megfogalmazzuk a működési koncepciókat, kidolgozzuk az intézmény stratégiai tervét, és alapvető minőségmenedzsment módszereket alkalmazunk. Mindezek megalkotásakor támaszkodhatunk saját elképzeléseinkre, vágyainkra, kiindulhatunk hagyományainkból, eddig elért eredményeinkből, meríthetünk más intézmények gyakorlatából. Bár-hogyan járunk el, előbb-utóbb elérkezünk annak a kérdésnek a megválaszolásához, vajon mit szólnak mindehhez az olvasóink, a felhasználóink, a „partnereink”?

A több évtizedes szakmai múlttal rendelkező könyvtárosoktól gyakran hallani, hogy nincs szükség a használók elégedettségét méricskélni, hiszen napi kapcsolatban vannak az olvasókkal, és jól ismerik a véleményüket. Ugyanakkor elfeledkeznek arról a tényről, hogy a közvetlen tapasztalat nagyon sok szubjektív elemet tartalmaz, számos tényező befolyásolja. A hétköznapi megfigyelés során felületesen, rendszertelenül, esetlegesen szerzünk információkat, hajlamosak vagyunk a túlzó általánosításra (néhány erősebb hatású élmény alapján ítélünk), az észlelésünk szelektív, csak a korábban is felismert összefüggésekre figyelünk, valamint saját értékítéletünk, normarendszerünk az objektív ítéletalkotást elnyomja. A tudományos adatgyűjtés viszont kitágítja, rendszerezi, *objektivizálja* a valóságot, ennek során megismerhetjük, igaznak fogadhatjuk el azokat az állításokat is, amelyeket nem közvetlenül élünk át.

A partnerközpontság kiépítése legfőbb partnereink azonosításával, számbavételével kezdődik. Tudnunk kell, kik azok, akiknek a véleményére a leginkább adunk, akik leginkább fontosak a számunkra. A könyvtárak *közvetlen partnerei* azok, akikkel gyakori a kapcsolatunk, a könyvtár működését tekintve meghatározóak, az igényeik beépülnek a tevékenységi rendszerbe. Közvetlen partnernek tekinthetjük a könyvtár látogatóit, olvasóit (külső partnerek), valamint a könyvtár munkatársait (belső partnerek). Közvetlen, különös figyelmet igénylő partnernek számít a fenn-tartó is, amelyet megfelelő kommunikációval meg kell nyerni az intézményünk ügyének. El kell érni, hogy megszűnjön az alá- és fölérendeltségi viszony, egyenrangúvá kell válnunk.

Közvetett partnerek azok, akik külső tevékenységükkel határozzák meg a működésünket, akik a szolgáltató rendszerünkön keresztül fogalmazzák meg az igényüket,

amelyet keretként kell figyelembe vennünk. Közvetett partner például a kulturális tárca, a kiadók, közintézmények, szakmai szervezetek, egyházak stb.

Egy adott intézmény munkatársai akkor teljesítenek maximálisan, ha olyan magas a szervezet iránti elkötelezettség érzése, hogy a szervezeti célok elérésén túl egyéni céljaik eléréséhez is hozzásegíti őket. Ehhez szükséges a szervezeten belül olyan motivációs légkört kialakítani, amely a munkatársak kreativitását a minőségi szolgáltatások előállítására ösztönzi. Könnyen belátható, hogy az emberi magatartás befolyásolja a munkavégzés minőségi és mennyiségi jellemzőit. A versenyképesség egyik alappillére a munkatársi elégedettség, ennek hátterét és működőképességét a tanulás, a tanuló szervezetek kialakításának igénye, a tudásmenedzsment rendszerének kialakítása biztosítja.

Tehát mielőtt külső partnereink elégedettségének vizsgálatába kezdenénk, elengedhetetlenül fontos a belső partneri viszonyok számbavétele, és a szervezeti kultúra fejlesztése. A szervezeti kultúra a szervezetben dolgozó személyek által kialakított normák, értékek, egyéni célok rendszerét tükrözi, alátámasztja a szervezet politikáját, megszabja a szervezeten belüli szabályokat, magában foglalja a munkahelyi klímát.

A szervezeti kultúra kialakításának, fejlesztésének nagyobb a befolyásoló hatása, mint a szervezeti szerkezet átalakításának. A sikeresen működő intézményben a munkatársak tudják, hogy mi a szervezet célkitűzése, milyen célok megvalósításáért dolgoznak, a termelékenység és a hatékonyság minőségi munkavégzéssel párosul. Az ezzel ellentétes gyenge szervezeti kultúrában nincs konkrét célmeghatározás, a munkatársak nincsenek tisztában szerepükkel, mindenki úgy dolgozik, ahogyan jónak látja.

A minőségmenedzsment-gondolkozás alapvető szemléletváltást jelent: át kell térni az egyéni feladatmegoldásokról az együttműködésre, a csoportmunkára. El kell érni, hogy a munkatársak magányos bozótharcosokból, jóindulatú amatőrökből, esetleg a „mellékesen könyvtáros” attitűdjükből együttműködő csapattaggá váljanak. Mindennek a folyamatnak elengedhetetlen feltétele az egyéni célok és a csoportcélok összehangolása, a team-munka meghonosítása, a nyílt kommunikáció elérése, a megfelelő motivációs rendszer kiépítése.

2.1.1. Normák és értékek

Mindennapi munkavégzésünk hatékonyságát nagyban befolyásolják az adott munkahelyen elfogadott *normák*. Tudjuk, hogy a normák gyakran ellentétben állnak a szabályokkal, előírásokkal, törvényekkel, valamint azt is, hogy az elfogadott normák nem mindig hasznosak. Vizsgáljuk meg, hogy munkatársaink milyen magatartásformákat „jutalmaznak”, azokat-e, amelyek intézményünk céljait erősítik, vagy pedig azokat, amelyek éppen gyengítik. Az számít-e „jó” kollégának, aki pontosan,

lelkiismeretesen, nagy szakmai odaadással végzi a munkáját, aki segít a többieknek, aki örül a többiek sikerének, vagy ellenkezőleg, az számít „menő fejnek”, aki minél többet lóg, állandóan elkésik, aki kárörvendően összesűg, amikor a másik valamit hibázott? Közös kávézás után azon versengünk-e, hogy ki tudja elmosogatni a kávéscsészéket, vagy pedig azon, hogy ki tudja elkerülni ezt a feladatot? Tudunk-e a közös dolgainkról beszélni, szakítunk-e időt arra, hogy a másakra figyeljünk? Törekszünk-e a másik céljainak, elképzeléseinek, véleményének a megértésére; milyen a bizalmi légkör; van-e bennünk együttműködési készség, hajlandóság a másik támogatására? Milyen a vezetők és a beosztottak közötti viszony, vezetőink szava hitelesen cseng-e, szövetségesek vagyunk-e vagy ellenfelek?

Megannyi kérdés, amelyet fel kell tennünk, meg kell vizsgálnunk, mielőtt tovább lépnénk. Előfordul, hogy más normarendszert követünk a családban, mást a munkahelyen, és megint mást például egy vallási közösségben. A normák térben és időben változnak, az egyén életében is, valamint társadalmi méretekben is, sőt, mi magunk is alakíthatjuk a minket körülvevő normarendszert. Munkahelyi vezetőként tudatosan kell arra törekedni, hogy az elfogadott normák összhangban legyenek szervezetünk céljaival.

Az értékrend olyan kulturális alapelvet jelent, amely kifejezi, hogy az illető mit tart kíváncsnak és fontosnak, milyen célokat szeretne elérni (pl. családi boldogság, szabadság, anyagi jólét, üdvözülés), illetve, hogy milyen eszközökkel kívánja mindezt elérni (pl. segítőkészség, megbocsátás, előítélet-mentesség, szavahihetőség stb.). Új munkatárs felvételekor arra kell törekednünk, hogy az illető értékrendje illeszkedjen a munkahely elvárásaihoz, hiszen az értékrend általában a gyermekkorban rögzül, és megváltoztatása munkahelyi keretek között meglehetősen problematikus. Abban az esetben, ha könyvtárunkban sok hátrányos helyzetű olvasó van, az olvasószolgálatba nem állíthatunk súlyosan előítéletes személyt, vagy akinek az anyagi jólét, a személyes karrier mindennél fontosabb, attól nem várhatjuk el, hogy szombat délelőtt roma gyerekekkel gyöngyfüzést gyakoroljon – hétvégi műszakpótlék nélkül.

Szólnunk kell még *az attitűdről* vagy beállítódásról, mint a munkavégzésünket nagyban befolyásoló tényezőről. Attitűdnek az egyénnek azt a lelki és szellemi készségét nevezzük, amely segíti őt abban, hogy bizonyos helyzetekre, személyekre meghatározott módon reagáljon. Tehát míg az érték alapelvet jelent, az attitűd valamilyen konkrét helyzetben tanúsított gyakorlatot fejez ki.

Az attitűdváltás meglehetősen problematikus folyamat, azonban kellő tudatossággal és szakértelemmel megvalósítható. Az attitűdváltást két fontos tényező akadályozhatja. Egyrészt az *előzetes elkötelezettség*, vagyis ha az egyénben mély meggyőződés alakul ki valamilyen viselkedés helyességét illetően, és azt nem kívánja megváltoztatni. Másrészt, ha az egyén nem rendelkezik *elégséges információval* viselkedésének következményeiről.

A beállítódás megváltoztatását *új információk* biztosításával lehet elősegíteni, építeni lehet a *barátok és kollégák befolyásoló hatására*, sokat segíthet az érintett kollégák *bevonása a fejlesztési, döntési folyamatokba*. Kielezett helyzetekben eredményt lehet elérni *a büntetés kilátásba helyezésével* is, ebben az esetben azonban ügyelni kell arra, hogy a félelem szintje jelentősen befolyásolja az eredményt: túl alacsony szint esetén az emberek figyelmen kívül hagyhatják a jelzést, túl magas szint esetén pedig annyira ijesztőnek érzik a hatást, hogy nem hiszik el, ezért nem reagálnak rá.

2.1.2. Motiváció

Hogyan érhetjük el, hogy munkatársaink jobban dolgozzanak, nagyobb teljesítményre legyenek képesek, hogyan lehet fokozni az alkalmazottak *motiváltsági szintjét* – ezek alapvető kérdések, amelyeket gyakran felteszünk magunknak, hiszen a motiváció segítségével jelentősebb beruházások nélkül emelhető a szervezeti teljesítmény. A *motivumok* komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi viselkedést, különféle cselekvésekre készítetnek, vagyis a teljesítményünk a meglévő képességeink és a képességeket mozgósító motiváció összegzésének eredménye lesz. A motivációs stratégia megtervezésekor tehát figyelembe kell venni az egyéni képességek különbözőségét ugyanolyan mértékben, mint a csoportnormák hatását.

Az alkalmazottak motivációja növelésének legfontosabb eszközei *a jutalmazás és a büntetés, a célkitűzés*, valamint *a munkakör kialakítás, átszervezés*.

A jutalmazás alapvetően kétféle lehet. A *belső jutalom* azt jelenti, hogy ha érdeklődésből, szívből és kedvvel végezzük a feladatainkat, ez önmagában is jutalmazó értékű, hiszen úgy érezzük, hogy mi magunk vagyunk saját cselekvésünk okai. A *külső jutalom* abban az esetben lesz hatékony, ha a visszajelzések, értékelések, kedvezmények, juttatások egyértelműen a teljesítményhez kapcsolódnak, ha a jutalom az egyén számára is értékes lesz. A *büntetés* akkor lehet hatékony, ha a megbüntetett személy nem a személye elleni támadásként éli meg, ha közvetlenül a nemkívánatos jelenség után adjuk, ha következetesen járunk el, tehát mindenkit egyenlő mércével mérünk, ha mindenki számára világossá tesszük, milyen magatartás volt a kiváltó ok.

A szervezeti teljesítmény emelésének másik eszköze *az egyéni és a szervezeti célok közötti összhang* megteremtése. A legfontosabb *egyéni célok* közé az önmegvalósítás, önérvényesítés, a biztonságra törekvés, a társas kötődés, az egyéni teljesítmény öröme tartozik, míg a legfontosabb *csoportcélok* közé az adott feladat elvégzése, a közös csoportteljesítmény sorolható. A kétféle célrendszer közötti harmóniát elősegíti a specifikus célok, valamint a kihívást jelentő, komplex célok megfogalmazása, és a célok megfelelő módon történő elfogadtatása a kollégákkal.

A motivációs lehetőségek között meg kell még említenünk a *munkakör átalakítását*, hiszen a monotonia csökkenti, míg az új feladatok kihívása növelheti a motiváltságot. A munkakör átalakítása kiváló eszköz lehet e hatások ellensúlyozására. A *munkakör szélesítése* a munkafeladat változékonyságát növeli. A *rotáció* esetében a munkafeladatok változatlanok maradnak, és az alkalmazottak az azonos szintű munkafeladatok között mozognak. A *munkakör bővítése* a munkakör mélységének növelését célozza meg, a munkafeladat olyan tevékenységgel egészül ki, ami motiváló hatású, például önellenőrzés, önirányítás. A *munkakör gazdagítása* során megváltozik a feladat tartalma, fontossága, az igényelt képességek sokfélesége jelenik meg, növekszik az autonómia foka, átalakulnak a visszacsatolás jellemzői.

2.1.3. Konfliktusok

A *konfliktusok* a szervezeti élet velejárói. Konfliktus akkor keletkezik, ha egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy adott fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit egy másik csoport vagy személy megghiúsítja. A konfliktusban a felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik. A konfliktusokról általában azt gondoljuk, hogy ártalmasak, az együttműködést veszélyeztető jelenségnek tartjuk, azonban, ha jobban belegondolunk, rájövünk, hogy vannak olyan formái és hatásai, amelyek segítségünkre vannak a szervezeti célok elérésében. A konfliktusok új stratégiák, megoldási változások létrejöttét segíthetik, a konfliktus a stagnálás és az elkényelmesedés egyik ellenszere lehet. Az igazi kérdés tehát nem az, hogyan szüntessük meg őket, hanem hogyan kezeljük. A sikeres vezetés egyszerre törekszik a konfliktusok generálására és a konfliktuscsökkentő stratégiák alkalmazására, ugyanis a konfliktusoknak van egy optimális szintje, amely a szervezeti teljesítményt pozitívan befolyásolja. A túl alacsony konfliktusszint érdektelenséget, az innovációra való törekvés hiányát, az erőfeszítések minimalizálását vonja maga után, a túl magas konfliktusszint viszont túlterheléshez, szervezetlenséghez, kaotikus működéshez vezet.

A konfliktusos helyzetek kimenetele különböző lehet. Az agresszióra mi magunk is válaszolhatunk agresszióval, vagyis *visszatámadhatunk*. Ebben az esetben a másikra rá akarjuk erőltetni az akaratomkat, akár a másik fél rovására is, vagyis győztes-vesztes pozíció kialakítására törekszünk. Előfordul, hogy az egyik fél enged a másik fél akarátának, *behódol*, nyusziként viselkedik. Ez a magatartás önfeladásból fakadhat, az illető nem érzi erősnek a pozícióját, eleve vállalja a vesztes szerepét. Az emberek a konfliktusok megoldása helyett gyakran alkalmazzák a konfliktusból való kilépést, az *elkerülést*. Ennek lehet az az oka, hogy az illető vagy nagyon nehéznek ítéli meg a helyzetet, vagy nem tartja igazán fontosnak. Az együttműködésben történő *problémamegoldás* mindkét fél érdekének együttes teljesülését jelenti. A problé-

ma nyílt megbeszélése és a közös megoldás keresése mindkét fél számára előnyösebb helyzetet teremt, mint bármely más megoldás. Az „arany középút” megtalálása érdekében mindkét félnek engednie kell, és ebben az esetben mindkét fél győztesen kerülhet ki, anélkül, hogy saját érdekei jelentősen csorbulnának. Ezt a magatartást nevezzük asszertívnek, azaz önérvényesítő, konszenzuserősítő magatartásnak.

2.1.4. Szervezeten belüli kommunikáció

Összehangolt cselekvésre, megfelelő koordinációra csak akkor van lehetőség, ha a szervezet tagjai megértik egymást. A *kommunikáció* olyan folyamat, amelynek során két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére törekszik.

A kommunikáció legfontosabb funkciója az *információ közvetítése*. A kommunikált üzenet információkat, adatokat közvetít, ezáltal csökkenti az adott helyzettel kapcsolatos bizonytalanságot. Annál sikeresebb ez a funkció, minél teljesebb és pontosabb a közölt tartalom. A kommunikáció ugyanakkor *érzelmek* kifejezésének eszköze is. Az érzelmek kifejezése, egymás kölcsönös elfogadása, feszültségek levezetése, a szervezeten belül elfogadott hely megerősítése a szervezeti működés fontos eleme. A *motiváció* minden formája kommunikáció révén valósul meg. A kommunikáció alkalmas a hatalmi viszonyok érzékeltetésére, a megkívánt teljesítmény közlésére, a munkavégzés értékelésére, a megerősítésre. A kommunikáció az *ellenőrzés* eszköze is. A szolgálati út, amely a szervezet utasításközlő és információgyűjtő csatornája, egy kommunikációs lánc; a vezető ezen keresztül győződik meg például a teljesítmények mennyiségi és minőségi paramétereiről.

A szervezeten belüli kommunikáció társadalmi közegben zajlik, ezért minőségét, pontosságát a szervezet struktúrájából, hatalmi és emberi viszonyaiból következő tényezők is befolyásolják. A kommunikáció emberek között zajlik, akiknek egymással kapcsolatos érzéseik nemcsak a kommunikáció formájára, de tartalmára is kihatnak.

A kommunikáció során gyakorta előfordul, hogy a *kommunikáció összetettségéből* fakadóan torzítások, „zajok” kerülnek be a folyamatba. Zavaró tényező lehet, ha a felek nem „közös nyelvet” beszélnek, ha az egymás iránti érzelmek, attitűdök befolyásolják a közlés tartalmát és formáját, vagy ha a kulturális és csoportnormák meghatározzák a kommunikáció formáját. A szervezet vagy csoport nagysága növeli a kommunikáció időszerűségét, ezért gyakran leegyszerűsített, racionálisnak vélt technikákra szorítkozunk, ezáltal viszont sérül a tartalom teljessége és pontossága.

A *küldő* önmaga is okozhat zavarokat, hiszen nem mindig fogalmaz pontosan. Ennek egyik oka lehet, hogy ő maga sincs pontosan tisztában a tartalommal, de szándékosan is küldhet zajos üzeneteket, mert torzítani akarja a valóságot, félre akar

vezetni, vagy bizonytalanságban akarja tartani a célszemélyt. Az információ birtokosa hatalommal rendelkezik a többiek felett. *A fogadó fél hibás észleléséből* is származhatnak félreértések. A közlés érzelmi tartalma torzíthatja az észlelést, hiszen pozitív tartalmú közlésekre nyitottabbak vagyunk, mint a negatív tartalmúakra. Torzulhat az értelmezés csoportnyomás hatására is, hajlamosak vagyunk akár a konkrét tényeket is elutasítani, amennyiben a csoportnyomás ezzel ellentétes koncepciót támogat. A figyelmünk is szelektálhat, hiszen nem mindenre és mindig figyelünk oda, észlelésünket befolyásolhatják előítéleteink, sztereotípiáink.

Visszacsatolással lehetőségünk van a tartalmak tisztázására, azonban a *visszacsatolás* során is keletkezhetnek zajok, amennyiben elbeszélünk egymás mellett, mindenki mondja a magáét, és nem figyelünk egymásra, vagy pedig, ha a visszacsatolás nem a lényeg, hanem a lényegtelen részletek tisztázására irányul.

A belső kommunikáció tulajdonképpen a szervezetek vezetőinek és munkatársaiknak egymás közötti információcseréje. A szervezeten belüli gördülékeny információcsere elősegíti az intézmény gazdasági és szellemi teljesítményének növelését, erősíti az alkalmazottak lojalitását és munkájuk iránti elkötelezettségét.²

Kiknek van szükségük az információra, milyen természetű ez az információ? Hogy választ kapjunk ezekre a kérdésekre, a kommunikációs folyamatot és a hátterét biztosító konkrét szervezet sajátosságait, azaz a szervezeti kultúrát párhuzamosan kell vizsgálnunk.

A szervezeti kultúra az emberek közötti kapcsolatok, a kommunikáció révén terjed. A szervezet teljesítményére, a szervezeten belüli együttműködés lehetőségeire hatással vannak azok az erkölcsi elvek, szokások – vagyis a szervezeti kultúra –, amelyeket a szervezet tagjainak „illik”, sőt „kötelező” betartaniuk. Ellenkező esetben elmarasztalásnak, vagy más negatív következménynek, akár a szervezetből való eltávolításnak is kitehetik magukat. Egy-egy részleg sajátos belső kultúrája a belső összhang feltétele. Ugyanakkor bizonyos helyzetekben, elsősorban változások esetén, a rögzült szervezeti kultúra akadályt, korlátot is jelent.

Minden kultúrában bizonyos jellemző kommunikációs kódok, kommunikációs szokások és normák uralkodnak, amelyek sajátos és lényeges meghatározói az adott szervezeti kultúrának, ahol a kommunikáció szimbolikus jelrendszerek segítségével végbemenő információcserét jelent.

A szervezeten belüli kommunikáció akkor eredményes, ha a megfelelő információ a megfelelő helyen és a megfelelő időben rendelkezésre áll. Nyilvánvaló tehát, hogy a belső kommunikáció alapvető szerepet játszik a vezetésben, a döntéshozatalban. A lefelé irányuló kommunikáció tudatos alakítása a tulajdonképpeni belső PR. A vezetés feladata, hogy kialakítsa a bizalom, az érdemi támogatás, az innová-

² DOWNS, 1998.

ció légkörét, folyamatosan informáljon a szervezet aktuális helyzetéről. Az alkalmazottaknak ismerniük kell az intézménnyel kapcsolatos jövőbeli terveket, ugyanakkor a munkájukhoz szükséges információkat is meg kell kapniuk. Fontos, hogy világosan lássák munkájuk és az intézmény fejlődési irányának összhangját. Ez az egyetlen módja, hogy ne kényszerű kötelességként, hanem önmagukat kiteljesítő értelmes tevékenységként végezzék a feladatukat.

A szervezeten belüli kommunikációt szemlélhetjük egyrészt *vertikálisan*, másrészt *horizontálisan*. A *vertikális kommunikáció* irányulhat „fentről lefelé”, tartalmazhatja például a stratégia ismertetését, utasításokat, magyarázatokat, értékeléseket, korrekciókat. A „lentől felfelé” történő kommunikáció során közvetíthetjük a problémákat, kéréseket, információkat, jelentéseket, beszámolókat. A *horizontális kommunikáció* a szervezeti egységek közötti információcserét, együttműködést jelenti.

A *formális* belső kommunikáció a szervezeten belüli hivatalosan szabályozott információáramlást jelenti. Megvalósulása történhet *szolgálati úton* (vezető és beosztott viszonylatában), *szakmai információs rendszeren keresztül* (személytől személyig), valamint *intézményesített csatornán keresztül* (vezetéstől célcsoportig).

Az *informális kommunikáció* a belső kommunikáció nem hivatalos formája, tulajdonképpen a napi kapcsolatokat, kapcsolattartást foglalja magában. Ilyenkor nemcsak a munkára vonatkozó információk cserélnek gazdát, hanem az is, hogy ki, kitől, kiről, miről, mit hallott. Az informális kommunikáció fontos szerepet tölt be az intézmény életében, érdemes részletesebben szólni róla.

A belső kommunikáció minden intézmény szervezeti felépítésében a hivatalos csatornákon és a személyes kapcsolatok által fenntartott *informális csatornákon* egyaránt folyik. A „ki kivel kommunikál?” és a „ki hol van a szervezeti struktúrában?” kérdésekre válaszolva többféle – egymásra csak részben hasonlító – rendszert fedezhetünk fel. Az informális kapcsolatok sokasága *láthatatlan szervezetté* áll össze. A nagy számú személyes kapcsolat bárkinek előkelő helyet biztosít az informális struktúrában, hivatalos pozíciótól függetlenül.³

A fentiek alapján nyilvánvaló, hogy a kommunikáció hivatalos és nem hivatalos – formális és informális – oldala egymással párhuzamosan létezik. Ha kevesen vannak azok, akik a hivatalos és a nem hivatalos kommunikációban egyaránt részt vesznek, akkor eltávolodik egymástól a látható és a láthatatlan szervezet, és ettől csökken a hivatalos kommunikáció határfoka! Ilyen helyzet áll elő, amikor egy eseménytelen értekezlet után a folyosókon és a dolgozószobákban még órákig az értekezlet napirendjére tűzött témákról tárgyalnak az emberek.

Minél szegényesebb a hivatalos kommunikáció, annál több funkciót kap a láthatatlan szervezet. Szélsőséges esetben, amikor a hatáskörök és munkakörök tisztá-

³ SANDORI, 1998.

zatlanok, a jó informális kapcsolatok önmagukban is képesek fenntartani a látható szervezet működését. Vannak esetek, amikor a vezető kirekesztődik a nem hivatalos kommunikációból, mert elérhetetlen a munkatársak számára, vagy figyelmetlen, válasz nélkül hagyja, amit a többiektől hall. A láthatatlan szervezet nélküle működik, ha még – egyelőre – nem is öellene.

A gördülékeny kommunikáció – különösen az informális kommunikáció – oldani képes a konfliktusokat. A kommunikáció elégtelen volta viszont már önmagában is keserű konfliktusok forrása lehet.

Szervezeti felépítés–hatékonyság–kommunikáció

Egy intézményen, így a könyvtáron belüli szervezeti struktúrát a munkaköri leírások, a feladatköröket, hatásköröket, kommunikációt és munkafolyamatokat érintő szabályzatok összessége alkotja. Ezek alapján megrajzolható a szervezeti diagram, amely az intézmény struktúráját mutatja. A hatékony működés érdekében a döntéshozóknak vigyázni kell arra, hogy a szervezet rugalmas legyen.

A szervezeti felépítést mindig az intézmény jellegéhez kell igazítani. A világosabb kép megalkotása érdekében fontos áttekinteni a három leggyakoribb szervezettípust.

HIERARCHIKUS SZERVEZET

Ez a fajta szervezet a tiszta hierarchiára épül, ezért túlságosan merev, és ellenáll a változásnak. A kommunikáció szempontjából itt gondot jelent a csatornák hossza: a beépített áttételek és az időigényesség miatt torzul az információ. A beépített szintek, áttételek miatt keletkeznek a hibás, téves cselekedetek, mert a döntéshozók csak közvetetten tapasztalhatják meg a döntések hatását.

FUNKCIONÁLIS SZERVEZET

Jellemzője, hogy azok a munkatársak kerülnek egy csoportba, akiknek a képzettsége és tevékenysége nagyjából megegyezik. Ennél a típusnál fönnáll az elszigeteltség veszélye. A különböző osztályok, részlegek közötti információcsera hatékonysága alacsony, visszafejleszti a dolgozók kreativitását. Ilyen módon a szervezet nem képes hatékonyan működni.

A fenti két esetben az osztályok, részlegek vezetői emblematikus figurák, a döntések és ezek felelőssége rájuk hárul, nagymértékben meghatározzák az általuk vezetett osztályok arculatát, és azok külső megítélését.

Ez a szervezettípus megadja a hagyományos rutinműveletek és az aktuális, kreativitást igénylő projektfeladatok elvégzésének lehetőségét. Ennélfogva együttműködési és kommunikációs igényt teremt. A mátrix szervezet az önállóság és a szakmai tudás magas szintjét követeli meg a dolgozóktól, megadja a megfelelő közeget a kreativitás kamatoztatására. Egyetlen negatív vonása, hogy nehéz meghonosítani egy hagyományos szervezetben, mert megkérdőjelezi a korábbi számadási elveket, illetékességi köröket. Ez konfliktusos helyzeteket teremthet. Viszont egy már meghonosított, bejáratott mátrix szervezet megsokszorozza az intézmény hatékonyságát.

2.1.5. A tanuló szervezet

A szervezeti kultúra igazi változása tanuláson keresztül érhető el. A változás, ha nem tanuláson keresztül történik, akkor csupán próba–szerencse alapon valósulhat meg, amely igazi sikert nem ígérhet. A változási folyamatban a tanulás nem korlátozódhat a szervezet vezetőire, abban minden munkatársnak, a szervezet minden szintjének részt kell vállalnia, vagyis a szervezet egészének változnia kell. A *tanuló szervezet* koncepciója arra utal, hogy a szervezetnek a környezeti változásokra úgy kell reagálnia, hogy értékeit, hiedelmeit, meggyőződéseit felülvizsgálja, átgondolja, és a szükséges változásokat a szervezeti kultúrában alkalmazza. A tanuló szervezet magas szintű önismerettel rendelkezik; tagjai pontosan tudják, hogy mit és miért tesznek, milyen minták, elvek, kimondott és kimondatlan szabályok szerint dolgoznak a mindennapokban. Ez az elv érvényesül a tanulási folyamat során. Segít értelmezni a külvilág jelzéseit, rámutat, hogy ezek a kihívások a szervezeti működés mely területei számára jelentenek feladatot, lehetőséget ad arra, hogy új alapvetések mentén keressenek megoldásokat.

A tanuló szervezet a kreatív csapatmunka élményét kínálja tagjainak. A szervezet alapját olyan csapatok alkotják, amelyek különlegesen jól tudnak együtt dolgozni, bíznak egymásban, kiegészítik a csapattársak erőforrásait, kompenzálják egymás gyengeségeit, ahol a közös célok fontosabbak az egyéni céloknál, ezáltal kivételes eredményeket tudnak elérni. Ez a környezet lehetővé teszi, hogy a tagok vállalják erősségeiket és gyengeségeiket. A tanuló szervezetben lehet hibázni, de a hibákból tanulni kell. Lehet önállóan cselekedni, de a cselekedetekért vállalni kell a felelősséget. Lehet kérdezni, megismerni a teljes képet, de nem lehet kizárólag a munkakör szűk szempontjait képviselni. Lehet fejlődni, új dolgokat, szerepeket kipróbálni, de nem lehet azt mondani, hogy köszönöm, nekem ez elég, többre nem vagyok kíváncsi. A változások elindításának első lépcsője az önvizsgálat, az önértékelés: a dolgozói elégedettség, motiváltság, informáltság feltérképezése, az intézménnyel kapcsola-

tos vélemények megismerése. A munkatársi elégedettség mértéke fontos indikátorra egy szervezet minőségének. Ennek vizsgálata a vezetés számára fontos információkat szolgáltat arról, milyen az alkalmazottak intézményhez való viszonya (elkötelezettség, lojalitás); a teljesítményüket milyen tényezők befolyásolják (érdekeltség, motiváció); milyen működési zavarok vannak (koordináció, döntéshozatal, információáramlás). Különösen fontos a dolgozói elégedettség differenciált ismerete a humán erőforrás menedzsment számára, mivel ennek az ismerete jelentősen befolyásolhatja az erőforrásokkal való gazdálkodást (bérezés, oktatás, képzés, előmenetelei lehetőségek stb.).

A szervezeti kultúra vizsgálatának fontosságát a projektben résztvevő valamennyi intézmény felismerte. Minden helyszínen munkacsoportot alakítottak a vizsgálatok megtervezése, lebonyolítása, az eredmények összegzése és közzététele céljából. A munkacsoportok tagjai tanulmányozták a szakirodalmat, rendszeresen konzultáltak a külső szakértőkkel, az intézmény vezetőivel, munkatársaival. Elképzeléseiket, eredményeiket a „*Könyvtári Minőségfejlesztés 21*” projekt keretében ismertették, megvitták. A következőkben az egyes intézményekben folytatott vizsgálatokat és azok legfontosabb eredményeit adjuk közre.

2.2. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A MUNKATÁRSÁK MOTIVÁCIÓJÁNAK VIZSGÁLATA A DEBRECENI EGYETEM EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁRBAN⁴

2.2.1. A szervezeti kultúra felmérésének előkészítése, tervkészítés

Munkánk során képet szeretnénk kapni arról, hogy a szervezeti kultúra milyen szinten áll a DEENK-ben, hol mutatkoznak problémák, és hogyan lehet javítani a helyzeten.

Tisztázandó területek:

- Milyen kérdésekre keressük a választ?
- Kiktől és hogyan fogjuk megtudni?
- Hogyan lehet javítani a helyzeten?

Első lépésként felvettük a kapcsolatot néhány kollégával (vezetővel és beosztottal egyaránt). Néhány – a DEENK szervezeti kultúrájára vonatkozó – fogalomról kértük a véleményüket. Az eredmény: több eltérő, sőt, egymásnak ellentmondó vélemény érkezett.

⁴ A Szervezeti kultúra munkacsoport tagjai: Balla Ildikó, Barta Sándorné, Magyariné Deák Andrea, Vass Szidónia.

Néhány példa:

- *Bizalom*: nagyon minimális – átlagos – működik.
- *Együttműködés*: akadozik – változó – jó.
- *Segítés*: muszájból történik – van – jó.
- *Motiváció*: nincs – közepes – több kellene.
- *Stressz*: 200 százalékos – gyakran van – mindennapos.
- *Tekintély*: esélytelen – nincs – a vezetőknek van.
- *Biztonságérzet*: semmi – ingadozó – most jó.

Úgy tapasztaltuk, hogy a megkérdezettek több kérdésben saját mikrokörnyezetüket értékelték, és ennek képét vetítették rá a könyvtár egészére. Ennek az lehet a magyarázata, hogy keveset tudunk egymásról, a másik egységről; a kollégákról, és a munkájukról alkotott képünk meglehetősen hiányos, felületes. Ennek oka a széttagoltság, térben és munkavégzésben egyaránt, valamint a nem kielégítő információáramlás.

A „villámfelmérések” után világossá vált számunkra, hogy szükség van a szervezeti kultúra alapos, minden irányú feltérképezésére és fejlesztésére. Javítana a kollégák munkakedvén, bizalmán és önbecsülésén, érzézik, hogy kíváncsiak a véleményükre, törődnek a környezetükkel. Az eredményes munka alapja az elkötelezettség és a motiváltság.

Néhány javasolt módszer:

- A spontán beszélgetések során jobban megnyílnak az emberek. Ezeket viszont nem lehet előre megtervezni, nem biztos, hogy a parttalan beszélgetés során mindenre kitérünk, és így kétséges egzakt eredményt kapni.
- A direkt interjút és a szervezett fórumot nem tartjuk szerencsésnek, mert a kollégák kényszerítve éreznék magukat, és kétséges, hogy nyilvánosan vállalt, őszinte véleményeket kapnánk. Esetleg elszabadulnának az indulatok, amely rossz irányba terelné a munkát, és még feszültebb légkört teremtené.
- A tréningek, szerepjátékok felszínre hozhatják a problémákat, bár vannak, akik még ilyen szituációkban sem tudnak vagy mernek megnyílni.
- Idő- és munkaigényes, de a legőszintébb véleményeket tudakoló módszer az anonim kérdőív. Amennyiben ezt a módszert választjuk, a munkabizottságnak nagyon alapos, mindenre kiterjedő, fogalmaiban egyértelmű kérdőívet kell összeállítania. Ehhez érdemes szakember segítségét kérni. Fel kell készíteni a kollégákat, világosan az értésükre kell adni, hogy mi a kérdezés célja, ugyanakkor valamilyen garanciát kell adni számukra arra vonatkozólag, hogy van értelme és lesz eredménye a közreműködésüknek.
- Az értékelés után el lehet gondolkodni a javítás módszerein, lehetőségein. Csak ekkor fogjuk tisztán látni, hol és milyen mértékben sérül a szervezeti kultúra. Az őszinte és nyílt problémafeltárás az első lépés a fejlett szervezeti kultúra eléréséhez. Amennyiben a vezetőség nem szembesül a valódi problémákkal, torzulhat a kép, bagatellizálódhatnak, sőt elszikkadhatnak a gondok, feszültségek.

A munkacsoport tagjai összegyűjtötték azokat a témákat, kérdéscsoportokat, amelyeket a munkatársak fontosnak tartottak, és a felmerülő kérdések alapján kérdőívet szerkesztettek. A kérdőívet többször átdolgozták, figyelembe vették a vezetőség és a külső szakértők véleményét is, majd valamennyi munkatárssal kitöltették.⁵

⁵ Lásd az 1. számú kérdőívet!

2.2.2. A szervezeti kultúra kérdőíves felmérésének legfontosabb tanulságai

A Szervezeti Kultúra munkabizottság a DEENK aktív dolgozói körében felmérést végzett, amelynek a legfőbb célja az volt, hogy megismerjük saját szervezeti kultúránkat, hogyan viszonyulunk egymáshoz, vezetőinkhez, a munkához, mennyire vagyunk elkötelezettek, vannak-e ambícióink, szeretnénk-e tanulni, fejlődni.

A kérdezőbiztosok felvilágosították a kollégákat a kitöltés módjáról, végig jelen voltak a helyszínen. A kitöltés során érdekes megnyilvánulásokkal szembesültünk. A kérdéseket kódoltuk, hogy véletlenül se sértjük meg az anonimitást, a kitöltés során félrevonulhattak a kollégák, de még így is többen tartottak a negatív következményektől. Jellemző, hogy az egyetlen kifejtős kérdésre senki sem válaszolt. Többen megjegyezték azt is, hogy teljesen fölösleges a felmérés, úgysem lesz semmi haszna.

Összesen 107 kérdőívet osztottunk szét, amiből 87 volt értékelhető, a többiek több fontos kérdésre nem válaszoltak, így ezeket nem tudtuk figyelembe venni.

Elkötelezettség, motiváció

A legtöbb kollégának az integráció után kissé módosultak, kissé növekedtek a feladatai. Kevesebben érzik úgy, hogy megcsokasodtak vagy gyökeresen megváltoztak volna, és alig néhányan érzik, hogy egyáltalán nem érintette őket a változás.

Pozitív vélemények: kevés eltéréssel 3 népszerű válasz volt: tanulhatunk a többiektől, tekintélyes közösség tagja, jók a munkakörülmények. Viszonylag sokan érezték, hogy hatékonyak vagyunk

Negatív vélemények: nem ismerjük egymást, szervezetlen a munka, elvesz az egyéni teljesítmény.

Szívesen vállalna pluszfeladatot a válaszadók 74%-a, nem vállalna 20%. A legtöbben személyes ambícióból, a DEENK jó hírnévéért és erkölcsi elismerésért. Az anyagi szempont csak a 4. helyen áll, és a jobb karrierlehetőség is csak 3%-nyi szavazatot kapott. Aki nem vállalna többletfeladatot, úgy érzi, hogy a jelenlegi munkáját sem tudja rendesen ellátni, vagy meg van elégedve a jelenlegi munkakörével, illetve nem ismerik el a szaktudását.

A válaszadók 51 százaléka úgy érzi, hogy nincs lehetősége a ranglétrán feljebb jutni – ez elég magas arány. A sikeres karrier feltételei közül legtöbben a kiváló munkát, a tanulást és a megfelelő kapcsolatok kiépítését jelölték meg. A protekció vagy a törtetés alig kapott szavazatot.

Munkatársaink 43 százaléka érzi úgy, hogy a munkáját a közvetlen kollégái elismerik, viszont csak 27 százaléka, hogy közvetlen felettese is elismeri, és csupán 7 százaléka gondolja, hogy más egységekben is értékelik a tevékenységét. Érdekes, a 30 éven aluliak úgy érzik, hogy maximálisan elismerik a tevékenységüket, sőt más egységekben is értékelik a ténykedésüket.

Állásának elvesztése miatt a válaszadók 54%-a érzett már létbizonytalanságot, és 16%-a nagyon fél a leépítéstől, viszont 23% teljesen biztonságban érzi magát. A 30 év alattiak érzik magukat leginkább biztonságban, a 31–50 közöttiekre jellemző, hogy érzett már létbizonytalanságot, az 50 felettiek többségükben nagyon tartanak a leépítéstől.

Együttműködés, bizalom

A vizsgálatból kiderült, hogy a kollégák jól tudnak együtt dolgozni, és többnyire összhangban vannak egymással. Senki nem említette, hogy nem tud a másikkal kijönni. A csapatszellemre vonatkozó válaszok is pozitívak. Ha valaki hibázik, az esetek 87%-ában a másik felhívja rá a figyelmét, és segít. A főnökek elmondja, segítő szándékkal: 1%, ugyancsak 1% azoknak az aránya, akik nem segítenek, és csak a válaszolók 2%-a igyekszik eltussolni.

Viszont, ha én hibázok, árnyaltabbá válik a kép. A válaszolók kb. fele úgy gondolja, hogy a többiek inkább megvédik, sőt segítenek, de 32% úgy érzi, hogy lesznek kárörvendők, és inkább ellene fordulnak, sőt, a háta mögött elmondják a főnöknek.

Egységesebb a megítélése annak, aki megszegi a munkafegyelmet. Ha pl. valaki rendszeresen nem dolgozza le a munkaidejét, számíthat rá, hogy rövidesen jelzik a kollégák, hogy nem nézik jó szemmel. Mindössze 2% árulkodik, 1% vállal falazást, és nincs senki, aki ugyanúgy akarna viselkedni. Ez jóindulatú, nevelő szándékú hozzáállás, amely jó csapatszellemre utal.

A *bizalom* tekintetében már árnyaltabb kép: magánéleti gondjait a munkatársak 33%-a nem viszi be a munkahelyére, hanem megoldja egyedül. Ugyanilyen arányban vannak azok is, akik türelmet kérnek a felletesüktől. A válaszadók 17%-a legbizalmasabb kollégának mondja el, 14%-a mindenkitől segítséget vár. A bizalmat nem lehet erőltetni, különbözőek vagyunk és különbözőek a kollektívák. Egy kisebb létszámú, összeszokott csapatban több bizalmat adunk és kapunk, ez természetes, egészen jó ez az arány.

Szervezet, szervezés, irányítás, ellenőrzés, értékelés

A *jó légkör megteremtésében* legnagyobb szerepe a közösségnek és a közvetlen vezetőnek van (31%). A tárgyi feltételeknek csak a válaszadók 7%-a tulajdonít jelentőséget, tehát most is az emberi kapcsolatok kerültek előtérbe. Érdekes, hogy a beosztottak közti viszonyra is csak 7% szavazott, pedig úgy gondolhatnánk, hogy ez a szempont nagyon is meghatározó lehet. Gondoljunk itt a konfliktusokra, klikkekre, hangadókra, vagy éppen az egyensúlyt teremtő, békességre törekvő kollégákra, akik igencsak meghatározóak egy közösségen belül. A fiatalabb korosztály szerint inkább a közösségnek van a nagyobb szerepe, az idősebben viszont inkább a megfelelő vezető-beosztott viszonyra szavaztak.

A válaszadók véleménye szerint a *teljesítmény értékelésére* leginkább a munkavégzés minősége, a hozzáállás és a tudás alkalmas. Az életkori megoszlásban a fiatalok inkább a teljesítményt tartják fontosnak, az idősebbek pedig a minőséget. Úgy ítélik meg, hogy saját munkahelyükön, a DEENK-ben szintén a minőségi munkavégzés a legfontosabb (15%), ezután a hozzáállás következik (13%), a viselkedés (12%) és a képzettség (11%). A tudás csupán a kilencedik helyre került a rangsorban (6%), a szorgalom és a teljesítmény pedig elenyésző arányban szerepelt a válaszok között.

A válaszadók 56%-a úgy érzi, hogy munkahelyén nem azonos elvek alapján történik az értékelés. Ez az egyik legfontosabb kérdés, amit tovább kell majd vizsgálnunk. A munkatársak 22%-a szerint egyáltalán nincs értékelés, és csak 16% gondolja, hogy azonos elvek alapján történik. Ez is inkább az idősebb generáció körében jellemző, a 30 alattiak közül többen érzik úgy, hogy nem mindenkit értékelnek azonos elvek szerint, vagy hogy egyáltalán nincs értékelés.

A munkatársak többsége úgy értékeli, hogy figyelembe veszik a véleményét, sőt közvetlen feletteseik kikérlik és továbbítják a véleményét. A válaszadók 9%-a érzi úgy, hogy főlegesen elmondani, mert úgysem veszik figyelembe, és 2% vélte úgy, hogy nem meri elmondani a véleményét, vagy a felettese nem is kíváncsi rá.

A DEENK-ben a vezetői testület elsősorban a szakmai fejlődés, a szociális érzékenység és a csapatmunka biztosításában felel meg az elvárásoknak. Ezzel szemben a válaszadók 16%-a véli úgy, hogy a vezetőség a munkát nem megfelelően szervezi meg, 15% szerint nem tájékoztat folyamatosan, 14% szerint nem készíti elő kellően a változtatásokat. Ugyancsak 14% gondolja, hogy nem veszi figyelembe a dolgozók véleményét, 11% pedig, hogy nem fordít elegendő figyelmet az emberi kapcsolatokra. Nem szabad elfelejtenünk, hogy ez a felmérés a legnagyobb átszervezések, állományrészek költözködése, építkezés, felújítás közös közepén zajlott. Ilyen horderejű változások nem voltak még a könyvtár történetében. A kollégákon rengeteg teher volt, a vezetőkön legalább ennyi felelősség hárult. Ez magyarázza, hogy úgy érezhették, mintha a munka szervezetlen volna, és nem kapnának időben tájékoztatást, nem vennék figyelembe a véleményüket.

Összegezve: a felmérésből egy olyan szervezeti kultúra képe bontakozik ki, amelyben az egyénekben megvan a jóindulat, a készség a fejlődésre, tanulásra, szeretnének tenni a munkahelyük jóléért. A törekvésüket nem elsősorban az anyagiak motiválják, hanem a személyes tudásvágy és ambíció. A közösség nevelő hatása jól érvényesül, a közösség az egyént befogadja, segíti, az egyén magáévá teszi a szokásokat, normákat és továbbadja. A közösség segíti, ugyanakkor neveli, felelősségre vonja és helyes irányba is tereli az egyént. Ritka kivételtől eltekintve jó a közösségi szellem, az összetartó erő, felfelé húz, az oda nem valókat fegyelmezi vagy kiveti. Leginkább a bizalommal és az értékeléssel van gond. Nem érzékelik mindig az ellenőrzést, az elismerést, a dicsőítést; sokan nem tudják, mit várnak el tőlük. Talán a leépítések, átszervezések idején jutott kevesebb az elismerésből, vagy nem megfelelően áramlottak az információk.

2.2.3. A motivációs vizsgálat eredménye

A korábbi felmérésünk során megállapítottuk, hogy a DEENK szervezeti kultúrájában három olyan terület van, amelyet ajánlatos behatóan megvizsgálni. Ezek: *a bizalom, a motiváció és az értékelés*. A bizalom kérdésével egy későbbi felmérés során szándékozunk foglalkozni, ez a kérdőív a motiváció és az értékelés területeit hivatott feltérképezni. A korábbi kérdőívekkel ellentétben *nemcsak a DEENK egészét vizsgáltuk*, hanem külön-külön is értékeltük az egységeket. Minden egység megkapta a rá vonatkozó értékelést, jelen beszámoló a DEENK egészére vonatkozik.

A munkacsoport összeállított egy 15 kérdésből álló kérdőívet, amelyet szakmai és vezetői fórumon megvitatunk.⁶ A korábbi kérdőívekkel ellentétben most a válaszadó *megadhatta a nevét. Ezzel a lehetőséggel a válaszadók mintegy 50%-a élt*. Kötelezően kértük feltüntetni az *egység nevét*, ahol dolgozik a megkérdezett, mert csak így tudtuk biztosítani az egységenkénti értékelés lehetőségét.

⁶ Lásd a 2. számú kérdőívet!

A DEENK ténylegesen aktív, főállású közalkalmazottainak összesen 106 kérdőívet osztottunk ki. Kritérium volt, hogy a válaszadó megadja az *életkorát*, mert ennek hiányában értékelhetetlennek tekintettük a kérdőívet. A kérdőívek között 16 érvénytelen találtunk, ez a válaszadók 15%-a.

A válaszadók megoszlása az életkor alapján:

- 30 év alattiak: 14%
- 31–50 év közöttiek: 54%
- 50 év felettiek: 32%

A válaszadók többsége többnyire motiváltnak érzi magát minden korcsoportban (70%). Mindössze 5%-ot tesz ki azok aránya, akiket egyáltalán nem ösztönöz semmi a munkájukban, közöttük nincs 30 év alatti. Fontos, hogy a nagyon motiváltak száma növekedjen, közülük most a legfiatalabbak és a legidősebbek vannak a legtöbben (24%), tehát úgy tűnik, hogy az életkor nem befolyásolja a munkakedvet.

Kiderült, hogy a fiatalok a csapatmunkát preferálják (77%), a középkorúak és az 50 év felettiek csapatban és önállóan, személyre szabottan is szívesen dolgoznak (50-50%).

A válaszadók minden korcsoportban 45-50%-ban vallották, hogy változó munkaterületeken dolgoznak, 19-24%-nyi azoknak az aránya, akik nem így dolgoznak, de szeretnének. Minden korcsoportban egyformán 31%-ot tesz azok aránya, akik nem szeretnék kipróbálni a változó munkakört, ragaszkodnak a jelenlegi munkaterületeikhez.

Legtöbben az informatika és a nyelvtanulás terén gyarapítanak szívesen szakmai ismereteiket, ezt követik a munkakörrel kapcsolatos ismeretek. A fiataloknál népszerű még a kiadványszerkesztés, és többen érdeklődnek a minőségbiztosítás iránt is. Legkisebb az érdeklődés a mentálhigiénia iránt.

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a megkérdezett szívesen vállalna-e a munkakörén kívüli eseti munkát. A válaszok alapján két fő csoport alakult ki, csaknem egyforma létszámban. Az első csoportba tartozók csak akkor vállalnának, ha a munkának anyagi vonzata is van. Itt mintegy 60 százalékkal vezetnek a 30 év alattiak. A másik csoport tagjai akkor is vállalnak eseti munkát, ha „csak” erkölcsi elismerést kapnak érte. Itt kiegyenlített a mezőny, minden korcsoportban a válaszadók csaknem 50%-a vélekedett így. Viszonylag sokan nem válaszoltak, és nagyon kicsi azok száma, akik csak akkor vállalnának túlmunkát, ha köteleznék őket. A 30 év alattiak csoportjában a rendezvényszervezés és a marketing tevékenység volt a legnépszerűbb, a 31–50 év közöttiek a munkacsoportokban való részvételt preferálták, az 50 felettiek közül a rendezvényszervezést és a munkacsoportokban való részvételt jelölték a legtöbben. Legkevésbé népszerű a pályázatírás, a bibliográfiai munka és a belső oktatás volt.

A 30 év alattiak körében szinte mindenki előfordult, hogy fontos ötlete, kezdeményezése volt (85%), és szép számmal vannak a másik két korcsoportban is ilyenek (67 és 76%). Míg az első korcsoportban mindössze 15% nem állt elő önálló ötlettel, addig a két tapasztaltabb korosztályban ez 24–33% volt. Minden korcsoportban a legtöbben (46%, 39%, 40%) a közvetlen vezetőnek mondták el ötleteiket. Mintegy fele ennyien (23–24%) tájékoztatták a közvetlen munkatársukat. A legfiatalabb korosztály elég nagy számban (23%) a kérdésben felsoroltakon kívül valaki máshoz fordult bizalommal. A két idősebb korcsoport tagjai közül sokan (22–21%) nem válaszoltak a kérdésre. Szakmai bizottságot mindössze 3%-ban választottak az 50 év felettiek közül. A 30 év alattiak közül senki nem tájékoztatja ötleteiről az egységvezetőt, a felső vezetőt és a szakmai bizottságot.

A válaszadóknak mindössze 4%-a jelezte, hogy fölösleges volt ötlettel előállni, ők mindannyian a középső korcsoportba tartoznak. Az ötletek jó része valamilyen formában realizálódott, ez azt mutatja, hogy a kollé-

gák aktívan rész vesznek a munkafolyamatok alakításában, és van lehetőség a jó elképzelések megvalósításra. Minden korcsoportban nagyon magas volt azok száma, akik nem választottak (18%, 29%, 28%).

A legfiatalabb korcsoport tagjai leginkább a közös ötletelést tartják alkalmasnak arra, hogy a vezetőség megismerje a munkatársak ötleteit, javaslatait (44%). A 31–50 év közöttiek csaknem egyforma arányban szavaztak a személyes beszélgetésre, a közös ötletelésre és az e-mailre. Az 50 év felettiiek csoportjában az ötletládát, a közös ötletelést és a személyes megbeszélést tartották a legalkalmasabbnak. Az írásos előterjesztést összesen 12% választotta, tehát a személyes kontaktus nagyon fontos a kollégák számára.

A válaszadók nagy többsége szerint szükséges lenne egységes értékelési keretrendszer kidolgozása, de fele-fele arányban oszlanak meg a vélemények abban a tekintetben, hogy egységes szempontok alapján személyre szabottan, vagy munkafolyamatokra vonatkoztatott legyen. Minden korcsoportban kb. fele-fele arányban szavaztak mindkettőre. Nem tartja szükségesnek az egységes értékelési rendszer kidolgozását a legfiatalabbak 8%-a, a középső korcsoport 15%-a és az 50 év felettiiek 13%-a.

A válaszadók több mint fele minden korcsoportban (54%, 54%, 59%) szükségesnek tartja a közvetlen munkatársak körében végzett önértékelést, megfelelő visszajelzéssel. A legtöbben úgy érzik, hogy ez az a közege, amely jól ismeri munkájukat, és megbíznak a kollégák értékítéletében. Második helyre a közvetlen vezetővel négyeszműközt történő önértékelés került (31%, 21%, 21%). A szélesebb fórumot mindössze 8% választotta és csakis a középső korcsoportban. Minden csoportban csaknem ugyanannyi azok aránya, akik a felsorolt önértékelési formák közül egyiket sem tartja szükségesnek. (15%, 15%, 10%).

Az anyagi elismerés juttatásának szempontjai közül minden korcsoport tagjai a teljesítménytől függő, differenciált anyagi elismerést helyezték az első helyre, de míg a legfiatalabbaknak az 54%-a, a 31–50 év közöttiek 87%-a, az 50 év felettieknek már a 90%-a gondolja így. Tehát a munkahelyen letöltött idő és a tapasztalat azt diktálja, hogy az értékelésnél nagyon fontos a teljesítmény. A legfiatalabbak 38%-a véli úgy, hogy mindenki egyformán, teljesítménytől függetlenül részesüljön anyagi elismerésben.

A pluszmunkáért a két idősebb korcsoportban a legtöbben a célprémiumot tartották megfelelő elismerési módnak. A legfiatalabbak csoportjában a sorrend: üdülési csekk, jutalomszabadság, célprémium. Népszerű még a szabadidő-kedvezmény és a vásárlási utalvány. A díjakra és a kinttartásokra a középső korcsoportban szavaztak kevesebben, a szóbeli elismerést az 50 év felettiiek körében választották kevésbé.

Minden korosztály számára nagyon fontos egy-egy feladat elvégzése után a felső vezetés értékelése, hiszen ez a kollégákat megerősíti a munkában (92%, 85%, 83%). Úgy tűnik, hogy az életkor előrehaladtával egy kicsit veszít mindez a jelentőségéből, hiszen minimálisan emelkedik azok száma, akik szerint kevésbé fontos (8%, 13%, 14%). Összesen 5%-ot tesz ki azok aránya, akik szerint egyáltalán nincs szükség erre.

2.3. SZERVEZETI KULTÚRA ÉS BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ A BRÓDY SÁNDOR MEGYEI ÉS VÁROSI KÖNYVTÁRBAN⁷

2.3.1. A szervezeti kultúra vizsgálatának előkészítése

Egerben szintén alaposan megtervezték a szervezeti kultúra felmérését, itt is munkacsoportot hoztak létre, tanulmányozták a szakirodalmat, végül ők is az önkitöltős kérdőív mellett döntöttek.⁸ A munkacsoportba történő jelentkezés a könyvtár munkatársai számára önkéntes volt. A szervezeti kultúra, a tanuló szervezet vizsgálatára – talán nem véletlenül – főleg a szakmai és a dolgozói érdekvédelemmel is foglalkozó munkatársak vállalkoztak: többek között a könyvtáros egyesület helyi szervezetének egyik vezetőségi tagja, az MKE Heves Megyei Szervezetének elnöke, a könyvtár KKDSZ alapszervezeti titkára, az olvasószolgálati szakszervezeti bizalmi csoport vezetője. Valamennyien résztvevői voltak az intézményben 2005 tavaszán tartott, kétnapos minőségmenedzsment tréningnek.

A munkacsoport első megbeszélésének témája a tanuló környezet fogalmának tisztázása és a szervezeti kultúra mérésére szolgáló tesztlap kiválasztása volt. Megállapodás született arról, hogy mindenki tájékozódik a vonatkozó szakirodalomban. A csoport tagjai megegyeztek abban, hogy a kérdőívet kitöltők köre terjedjen ki a könyvtár minden dolgozójára, és név nélküli legyen. A kérdőívhez csatolt előzéklapon megkérdezték a kitöltő korát, beosztását és iskolai végzettségét. Ezek az adatok az értékelésnél további differenciálásra adtak lehetőséget. A jelenlévők próbaként otthon kitöltötték a kérdőívet, a felmerülő nehézségeket, értelmezési problémákat a következő alkalommal megbeszélték.

A munkabizottság vezetője összdolgozói értekezleten ismertette a szervezeti kultúra mérésére alakult bizottság tevékenységének célját, bemutatta tagjait. Tájékoztatta a könyvtár munkatársait az elkészült kérdőívek kitöltési módjáról, azok leadási helyéről, dátumáról. Sor került a kérdőívek kiosztására, amelyek kitöltésére rövid határidőt, egy hetet adtak. Az olvasóteremben elhelyezett, lezárt gyűjtődobozba kellett a kollégáknak bedobniuk a kitöltött kérdőíveket, és a doboz tetején található dolgozói névsorban aláírásukkal igazolták ezt. A megadott, rövid, egyhetes határidőre sikerült a könyvtár valamennyi aktív dolgozójától összegyűjteni a kitöltött kérdőíveket (49 kérdőív érkezett). A vizsgálat eredményét részletes tanulmányban foglalták össze, amelyből a legfontosabb megállapításokat az alábbiakban idézzük.

2.3.2. A vizsgálat legfontosabb eredményei

A vizsgálat célja: annak megállapítása, hogy szervezetünk mennyire képes önmagát és munkatársainak ismereteit megújítani; képet nyújtani a dolgozói elégedettség tendenciáiról, a munkatársak motiváltságának, informáltságának szintjéről.

A vizsgálat módszere: 2005 szeptemberében kérdőíves helyzétfelmerést végeztünk munkatársaink körében. Az azonos időpontban kiosztott kérdőíveket a könyvtár valamennyi aktív dolgozója önállóan, név nél-

⁷ A munkacsoport tagjai: Bodó Boglárka, Guszmáné Nagy Ágnes, Kárpátiné Ézsias Edit, Tesztyánszky Éva.

⁸ Lásd a 3. számú kérdőívet!

kül töltötte ki. Igény szerint a munkacsoport tagjai segítséget nyújtottak a kérdések értelmezésében. A válaszadásra egy hét állt rendelkezésre. A 69 kijelentést tartalmazó kérdőív egyenként öt válaszlehetőséget kínált, amelyek az állítás igazságtartalmára utaltak. A kérdésekre őszinte, a kollégák elképzeléseihez legközelebb álló válaszokat kértünk.

A vizsgálat eszköze: az önkitöltős kérdőív Mikulás Gábor kézikönyvének mellékletéből származik.⁹ A kérdések hét témacsoportot ölelnek fel, egyúttal alkalmasak arra, hogy információkat nyújtsanak a dolgozói elégedettség mértékének elemeiről:

- A menedzserek hozzáállása
- A rendelkezésre álló idő
- Önállóság és felelősség
- A munkacsoport stílusa és a csapatmunka
- Lehetőség a fejlődésre
- A munkavégzés irányelvei
- Elégedettség általában

A vizsgálat eredménye

A kérdőívet kitöltő kollégák száma 49 volt. A munkatársakat kértük, hogy a felmérés valamennyi kérdésében foglaljanak állást, ennek ellenére számos hiányosan kitöltött kérdőív született. A munkacsoport tagjainak többen jelezték, hogy nem tartanak minden kérdést értelmezhetőnek a munkakörükre vonatkozóan. Egyedül a beosztását jelölte meg az intézmény valamennyi dolgozója. Az értékeléskor az összes kérdőívet feldolgoztuk. Sajnos, a felmérés eredményeit torzíthatja az a tény, hogy számos kérdés megválaszolatlan maradt.

A kérdőíves vizsgálat lapjain minden olyan lényeges szempont szerepelt, amely a dolgozók közérzetét, munkakedvét meghatározza, valamint a vezetéshez, a szervezethez és a munkatársakhoz fűződő viszonyról is vall. A helyzetértékelés eredménye, ahogyan a részletek adatainak elemzéséből kiderül, alapvetően pozitív képet sugároz szervezetiünkről, ugyanakkor rávilágít a problémákra, a még fejlesztésre szoruló területekre is.

Az intézmény menedzsmentje elkötelezett abban, hogy az intézmény életére, működésére kihatással bíró kérdésekben figyelembe vegye munkatársai véleményét. Ennek a szándéknak a kinyilvánítását látjuk a teljes munkavállalói körre kiterjesztett felmérés lefolytatásából is.

Vitathatatlan, hogy egy szervezeti kultúrában az első számú példakép, a modell, a vezetés viselkedése. Intézményünk vezetése tisztában van az emberi erőforrás kitüntetett szerepével, amely magatartást a felmérés is alátámaszt, s a dolgozók megbecsülése övez.

Korcsoport szerint a két póluson megnyilvánul a fiatalok feltétel nélküli bizalma, elismerése a vezetés iránt; a másik oldalon a nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező idősebb korosztály talán önmaga, a vezetés iránti kritikusabb hozzáállása.

⁹ MIKULÁS, 1999.

Az iskolai végzettség alapján a felsőfokú, és az általános iskolát végzettek méltánylása átlagon felüli. Az egyéb és a szakirányú középfokú végzettségűek által megadott értékek a negatív tartományba esnek. Feltételezhetően ők azok, akik munkájukban inkább „végrehajtók”, és érzéseik szerint kimaradnak az intézményi stratégiai tervek, jövőkép kialakításából. Vezető információkhoz csak közvetett módon jutnak, s kevésbé tudnak velük azonosulni.

Az időmenedzsment, a dolgok fontossági rendjéről való döntés a vezetés feladata. Ha a vezető nem „oszt le” elegendő felelősséget, akkor egyrészt állandóan kifut az időből, ami miatt nem lesz soha elég ideje a fontos dolgokra, másrészt pedig csökkenti a munkavállalók motiváltságát.

„Az idő pénz,” és „aki időt nyer, életet nyer” tartja a szót, s a „*rendelkezésre álló idő*” tekintetében a vezető beosztásúak elégedettségi görbéjén a hét kérdéscsoport közül – talán nem véletlen –, hogy a legalacsonyabb értéket éppen az időtényező kapta. Rajtuk kívül a középfokú technikai dolgozók tartják leginkább szorító tényezőnek az időt. A beosztott szakalkalmazottakat, ezen belül is a legfiatalabbakat sürgeti legkevésbé. A munkatársak terhelhetőségi lehetőségeit élesen szemléltetik a felmérés eredményei.

A dolgozók a vizsgálat során egyik legnagyobb értéknek „*az önállóság és felelősség*” kérdését tartották. Kitűnik belőle, mennyire szívesen tesznek erőfeszítéseket, képesek és készek felelősséget vállalni, kezdeményezni, ennek mértéke a döntési folyamatba való bevonással még tovább növelhető. Ha ugyanis hiányzik a részvétel lehetősége, akkor teszik, amit leginkább elvárnak tőlük, de semmi többet, nem kezdeményeznek, mert úgy vélik, nem az ő dolguk. Még a viszonylag alacsonyabban képzett munkaerő esetében is nagyobb hatékonyság érhető el, ha a döntések egy részét a vezetés delegálja, vagyis bevonja az érintetteket.¹⁰

Ahhoz, hogy a munkavállalók egy adott szervezetnek valóban stratégiai erőforrásai legyenek, szükséges, hogy a dolgozók a szervezet érdekében akarják kibontakoztatni mindazt a fizikai és szellemi energiát, képességet és tudást, amivel rendelkeznek. Ennek előfeltétele viszont, hogy a dolgozók találják meg munkájukban az értelmet és a kihívást, fontossá váljon számukra mind a szervezeti cél, mind a napi feladat.

Az önmegvalósítást, a személyes hatékonyság fejlesztésére való törekvést a feladatok elvégzésében tehát kiemelten fontos tényezőnek tartjuk.

Az önállóság és felelősség érzése – a vizsgálat szerint – nagyrészt a felső vezetés privilégiuma, de a szakalkalmazottaknak is van lehetőségük az önmegvalósításon alapuló személyes siker elérésére. Felmérésünk alapján az önálló döntés lehetőségének megteremtése a vezetés részéről, a feladat tudatosítása, a döntések eredményének számbavétele pozitív képet mutat, hiszen a vezetők és könyvtárosok szinte azonos pontszámmal, átlag felett ítélik meg a kérdéskört. A 45–55 év közötti korosztály elégedettségi skáláján éppen ez a tárgykör kapta a legmagasabb értéket. Ugyanakkor a legfiatalabbak számára ez a leginkább kifogás alá eső kategória, amelyet a technikai munkatársak is igen alacsonyra helyeznek. Tehát a legfiatalabb munkaerők érzik a legkevésbé, hogy önálló mozgásterük, kezdeményezéseikben pedig érdekeltsgük lehet.

Önállóságuk mértékével legkevésbé elégedettek a középfokú végzettséggel rendelkezők. Ezt követően az iskolai végzettség emelkedésével nő a témakörrel való pozitív azonosulás. Az önállóság és kockázatvállalás kérdéseire vonatkozó válaszok azonban némileg ellentmondásosak. Bizonyos szinten mindenki úgy érzi,

¹⁰ BAKACSI–BOKOR–CSÁSZAR, 1999.

hogy hozhat önállóan döntéseket, még ha ritkán is. De az érdekeltség a dolgozók közel felénél csekély. Talán a bizonytalanság kerülése, a ragaszkodás a bevált módokhoz, „elmozdulás csak teljes körű adatok és biztosított út esetén” szemlélet is közrejátszik az érdekeltségvállalás alacsony pontszámaiban.

A „jó csapatmunka”, a közös gondolkodás, a közös építkezés – ahol a közös dialógus során a gondolatok áramlásából alakul ki egy közös helyzetértelmezés – olyan program, amelynek során senki sem érzi magát feleslegesnek, hiszen mindenki gondolata beépül a csoport véleményébe. Az egyének eközben maguk is gyarapodnak, az inspiráló vélemények személyes fejlődésüket is elősegítik.¹¹

A legfiatalabbak igénylik, szeretik legjobban a munkacsoportban, csapatmunkában való feladatvégzést, de a 46–55 évesek kivételével valamennyi korosztály elégedettségi görbéjén a „vezetők hozzáállása” témakört követően a legmagasabb pontértéket kapta.

A beosztás és az iskolai végzettség szerinti eredmények arra vallanak, hogy a könyvtárban jobbra a vezetőknél és a felsőfokú végzettségű könyvtárosoknak adódott eddig lehetőségük az osztályszervezeteken felüli projekt-munkacsoportokban való tevékenykedésre.

A technikai dolgozók, valamint a középfokú szakirányú, illetve középfokú iskolai végzettségűek átlag alatti értékítélete munkaköri sajátosságaikból is fakadhat.

A tudásmegosztás, a kölcsönös munkatársi támogatás, az ismeretek, tapasztalatok átadása, a kollégáktól, vezetőktől való tanulás a tudásmenedzsment fontos eleme. Vizsgálatunkban a válaszadóknak éppen a fele, 50%-a tartotta igaznak pl. azt az állítást, hogy „azok az emberek, akiknek megvan az egyes munkákhoz szükséges információjuk, szívesen megosztják azt másokkal.” Öröndetes, hogy soha nem igaz választ senki nem adott, ugyanakkor a társaság másik fele hiányolja az információ- és tudásmegosztást.

„A szervezeti tanulás az egyéni tanuláson alapul, az egyéni tanulási hajlandóság pedig a dolgozói elégedettséggel szorosan összefügg.”¹²

A személyes és szervezeti szintű vágyak elérésének esélye a legfontosabb biztosítéka a tudásváagnak, ez egyúttal a tanulás és elégedettség előfeltétele.

A munkatársak szakmai tudásának fejlesztése általában a képzés és a továbbképzés részeként történik. A könyvtárnak – jogszabály szerint is – rendelkeznie kell részletes képzési és továbbképzési tervvel. Ezen belül is kiemelt szerepe van a könyvtári tevékenységek, szolgáltatások jobbítását szolgáló minőségmenedzsment oktatásának.

A képzés, a továbbképzés fontos része az új munkatársak speciális, könyvtáron belüli egy-két napos képzése. Ez alkalommal a fiatalok megismerkednek az intézmény szervezeti kultúrájával, motiválttá válhatnak.¹³

A fiatal kollégák köréből kapott pozitív eredmények tükrözik az intézményünkben megvalósult gyakorlatot.

Amennyiben a munkavállaló személyes sikerét abban találja meg, hogy szervezetét sikeressé teszi, összhangba kerülnek az egyéni és a szervezeti célok. A szervezeti tagok természetes igénye a siker mellett a fejlődés, személyes tanulás, önkitaljesítés, ahogyan a felmérés eredményei erre nagyon markánsan rá is világítottak.

¹¹ SENGE, 1998.

¹² BENCsik, 2005, 44. p.

¹³ SKALICZKI, 2003, 138. p.

A „*lehetőség a fejlődésre*” témakörben csupán a vezetők értékelték pozitívan, negatív tartományba került a könyvtárosok megítélése. A technikai munkatársak abszolút reménytelennek látják esélyeiket. Korosztály szerint legalacsonyabb pontértékű az 56 éven felüliek válasza, és szinte azonos a 25–55 éveseké, de a negatív tartományban. Az iskolai végzettség alapján a legalsó értéket a középfokú végzettségűek adták. Az iskolai végzettség fokának emelkedésével egyenes arányban növekszik az elégedettség szintje.

Az talán természetes, hogy a felsőfokú szakirányú végzettségűek viszonylag a legelégedettebbek, hiszen elsősorban ők a közreműködői a munka tervezésének, az erősségek fejlesztésének. A hétvétenkénti kötelező továbbképzési lehetőségek preferáltjai innen kerülnek ki, s a vezetők által delegált feladatok elvégzésében is – felkészültségük, kompetenciáik alapján – elsősorban ők a kedvezményezettek.

A személyes fejlődés nem egyszerűen olyan feltétel, amelyhez a vezetőknek alkalmazkodniuk kell, de egyben szervezeti elvárás is: magasabb rendű szervezeti célok csak magasabb rendű egyéni célokat követő emberekkel érhetők el. Peter Senge ezt nevezi személyes irányításnak. „...A személyes irányítás több, mint készségek és képességek elsajátítása, noha kétségtelenül ez az alapja. Több, mint pusztán spirituális kiteljesedés és nyitottság, bár minden bizonnyal szükség van spirituális értelemben vett növekedésre is. Igazi jelentése valójában az, hogy az életet alkotómunkaként fogjuk fel, és teremtő, nem pedig pusztán szemlélődő szemszögből figyeljük a velünk történő eseményeket”.¹⁴

„A magasabb rendű motivációk kielégítése a munkához, munkahelyhez kötődik. A munka maga közvetlenül jutalmazó. A munkavállaló személyes stratégiáját olyan kihívó, fejlődést jelentő problémák felvállalása és megoldása képezi, amely a szervezet és az egyén számára is sikerre vezetnek.”¹⁵ Ehhez azonban a munkavégzési rendszert úgy kell kialakítani, hogy a munkavégzés mozgósítsa a magasabb szintű szükségleteket, illetve azok kielégítése magából a munkavégzésből származhasson.¹⁶

Eszközei lehetnek a csoportmunka szükség szerinti alkalmazása, a dolgozók autonómiájának bővítése, a munkakör-gazdagítás, a szűk feladatkörök változatosabbá tétele, az „egyénelapú megközelítés”, a szükséges kompetenciák középpontba helyezése.

Szervezeti kultúránk egyik sajátossága, hogy az idősebb kollégák az intézményi hagyományokat a „*munkavégzés irányelveit*” jól közvetítik a fiatalok számára, akik ezt elfogadják. A legtöbb kifogást az 56 éven felüliek fogalmazták meg, akik esetleg nagyobb szerepet szeretnének kapni a munkavégzés irányelvei, a munkahelyi stratégia kidolgozásában. A vezetés természetesen elégedett e kategóriával, és pozitív, hogy egészen szorosan követik őket a könyvtárosok. A technikai dolgozók itt is néhány ponttal lemaradva a pozitív tartomány alá kerültek.

Az iskolai végzettség szerinti mutatók – alulról fölfelé – egyenes arányban állnak az elégedettség pontszámaival, kivéve az egyéb középfokú végzettségűeket, akik most is a rangsor alján vannak.

„Az *elégedettség általában*” kérdéskör tükrözi legjobban a munkavállalók egyéni elégedettségi szintjét. A fejlődési lehetőség megítélése mellett ez az a téma, amely a másik leginkább neuralgikus területet képviseli. Itt nyilvánul meg a munkatársaknak a vezetéshez és egymáshoz való viszonyulása, a másik ember munkamoráljá-

¹⁴ SENGE, i. m. 159. p.

¹⁵ BAKACSI, i. m. 24. p.

¹⁶ BAKACSI, i. m. 92. p.

nak kritikája. A viszonylag negatív értékek egymás munkájának felszínes ismeretéből, a csoportok, szervezeti egységek közötti kommunikáció hiányosságaiból fakadhatnak, de nyilvánvalóan közrejátszik az intézményi struktúra szétaprózottsága, egyes gyűjteményrészeknek a város különböző pontjain való elhelyezkedése is. Nagyon fontos a dolgozók közérzete, a szociális kapcsolatok rendszere, a konfliktusok feltárásának oka, mivel ezek a tényezők nagyban hozzájárulnak a jó vagy rossz munkahelyi légkör kialakulásához. A kiegyensúlyozott közérzethez nélkülözhetetlen a dolgozók egészséges önismerete, belső autonómiája, a csoporttagok kapcsolati rendszereinek javulása, egymás megértésének, elfogadásának emelkedett törekvési szintje. A munkahelyi légkör jobbításának hatékony eszköze lehet a különböző alaptréningeken való csoportos részvétel:

- Önismeret-fejlesztő tréning: a bennünk zajló lelki folyamatok megértése, alkalmazása az interperszonális kapcsolatokban (olvasó–könyvtáros, könyvtáros–könyvtáros, könyvtáros–vezető).
- Asszertív tréning: önérvényesítés olyan módon, hogy a másik félnek sem okozok nehézséget, de érvényre juttatom a magam álláspontját sérülés, sértés nélkül.
- Konfliktuskezelő tréning: bizonyos élethelyzetek, kiélezett állapotok megoldása magas szintű verbális kommunikációval.

Az arányosabb munkamegosztás igénye is fajsúlyosan mutatkozik a válaszadók körében.

Egy felmérés szerint a vezetők 78%-a véli úgy, hogy az emberi tudás mint erőforrás 60–100% közötti mértékben járul hozzá a munkahely értéktéremtő folyamataihoz. Ezzel szemben áll, hogy a vizsgálatok alapján, a munkatársak tudásának mintegy 50%-át nem használják ki. Ez azt is jelezheti, hogy a dolgozók egy részét rossz helyen, nem a tudásának, képességeinek megfelelő területen foglalkoztatják. Hiszen a dolgozói elégedettség egyik jellemzője az is, hogy valaki jó helyen van-e a szervezetben, ki tudja-e teljesíteni önmagát, lehetősége van-e az önmegvalósításra.

Az intézmény dolgozóinak többsége magasan képzett, általános és specifikus szakmai és problémamegoldó tudással, képességekkel, készségekkel rendelkezik.

Egyre inkább és mind több embernél előtérbe kerülnek a belső motivációk: a személyes siker, az önmegvalósítási szükséglet. Nyitottak az új iránt, szívesen kezdeményeznek és vállalnak felelősséget.

De nem tekinthetünk el attól a körülménytől sem, hogy jelenleg társadalmunkban a munkavállalók, köztük a könyvtárosok mindennapi életfenntartási szükségletei még kevésbé kielégítettek, ezért nem hanyagolható el a külső motivációk szerepe sem. A siker mércéje tehát az előmenetel, a szervezeti státushierarchiában elfoglalt hely, a teljesítmény külső megerősítése, és személyre való visszacsatolása. A közalkalmazotti törvény lehetőséget nyújt címeik adományozásával és egyéb juttatásokkal az elismerés kifejezésére.

Napjaink és a jövő megoldásai egyre inkább a munkavállalói elkötelezettségre, önállóságra és felelősségvállalásra építő munkavégzési rendszert preferálják.

„A munkavállalók képzettségi szintjének növekedése, a felelősségvállalás és az önálló döntéshozatal iránti növekvő igény biztos talajt jelenthet a jogkörök és a felelősség fokozott átadásához. Ennek eredményeként pedig gyorsabb és jobb döntéseket, nagyobb munkavállalói elkötelezettséget, kezdeményezőkézséget, innovativitást, valamint laposabb, olcsóbb struktúrát kapunk, nem beszélve az egyéni és szervezeti tanulóképesség növekedéséről.”¹⁷

¹⁷ BAKACSI, i. m. 97. p.

A tanulás, fejlesztés letéteményese a tanuló szervezet. Szervezetünk fejlődése jó irányban halad, de a tanuló szervezetté válás útján még csak az első, noha nagyon jelentős lépéseket tettük meg. Az intézmény menedzsmentje nyitott az új megoldások iránt, kezdeményezője és szorgalmazója a továbbjutást elősegítő tanulás-orientált módszerek és eszközök bevezetésének. Személyes példaadással támogatja terjesztését.

Szervezeti kultúránk fejlesztése permanens folyamat. Az ideál eléréséért Peter Senge szavaival élve „utazó-vá” kell lennünk, haladnunk kell az úton, amelyet választottunk, meglegelni az apró örömeket magában az útban és az utazás során is, miközben célba sohasem érünk, legfeljebb megközelíthetjük azt.

A jelen állapot feltérképezéséből leszűrűt, meghatározóan pozitív kép alapján hisszük, hogy rendelkezünk azokkal a képességekkel és készségekkel, amelyek jó kiindulópontot biztosítanak egy magasabb rendű szervezeti kultúra létrehozására.

A minőség iránti elkötelezettségnek a tervekben, a szervezésben, a marketingben, az emberi kapcsolatokban, a gazdálkodásban éppen úgy jelen kell lenniük, mint a könyvtári szolgáltatásokban. Nem elég kinyilatkoztatni, hogy a minőség nálunk fontos, mi „használó-orientáltak” vagyunk, hanem e szerint is kell dolgozni. Ehhez pedig állandó tanulás és változás kell.

„...az emberi erőforrás központi fontosságú figyelembevétele azt is jelenti egyben, hogy a vezetés ehhez alkalmazkodó stratégiát dolgoz ki, és ezt végigvinni képes vezetési stílusban, egy azt támogató szervezeti kultúra keretei között teszi mindezt. Ha egy cég sikeres akar lenni a »közös Európa« kialakítása után is, a vezetőknek sok esetben stílusváltásra kell törekedniük. Tisztában kell lenniük a szervezetükben tevékenykedő emberek igényeivel, hiszen minél fogékonyabbak ezek iránt, és minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak vissza dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célért végzett munkában. Ez pedig nagymértékben összecseng a dolgozói elégedettséghez vezető úttal.”¹⁸

Jövőképünk egy olyan szervezet kialakításának ösztönzése,

- amelyben megvan a képesség és igény az önmegújításra, annak továbbfejlesztésére,
- amelynek munkahelyi légkörét egyre inkább minden szinten a magas fokú együttműködés és a tudásmegosztás előmozdítása hatja át,
- amelynek sajátja a nyílt és őszinte dialógus, a hatékony kommunikáció,
- amelyet a konfliktusok természetes feltárása, orvoslása jellemez,
- ahol a döntések a legoptimálisabb szinten hozhatók meg,
- ahol az interperszonális viszony a bizalmon alapul,
- ahol a menedzsment maximálisan megbízik a munkavállaló személyes hitelében, felkészültségében, szakmai tudásában, abban, hogy a rábízott erőforrásokat a szervezet céljait szem előtt tartva, felelősséggel használja fel.

Milyen tényezők segítik, támogatják a tanulást, a szervezet sikeres változtatásait?

- megfelelő vezetői attitűd és elkötelezettség,
- vezetői kompetenciák, tanulásra képes vezetői csapat,
- vonzó, mozgósító közös jövőkép és stratégia,

¹⁸ BENCsik, i. m. 42. p.

- a tanulást segítő egyéni és teamkézségek, kompetenciák,
- tanulásra szánt idő, szintér, erőforrások,
- átlátható és átjárható, rugalmas szervezeti struktúra,
- teljesítmény-visszajelző rendszerek,
- tudástámogató rendszerek,
 - SEEM, azaz stratégiai emberi erőforrás menedzsment közelítés,
 - a tanulást támogató emberi erőforrásrendszerek:
 - elkötelezett, stratégiai szempontból meghatározó tudást birtokló munkatársak, akik készek a szervezeti tudásbővítésre, tudásátadásra,
 - egyéni és csoportos tanulásorientált kompetenciák,
 - magas fokú autonóm munkacsoportok,
 - rendszeres teljesítményértékelés valódi dialógusokkal,
 - egyéni és csoportos anyagi és nem anyagi ösztönző eszközök,
 - képzési–fejlesztési programok, (a szakmain túl, önismeretet, tapasztalati tanulást és együttműködést fejlesztő programok, személyiségfejlesztő, csapatépítő tréningek, magatartásfejlesztő és készségfejlesztő tréningek),
 - tudásmegosztó fórumok.¹⁹

A távlatokban elérendő, ideálisabb tanuló szervezet megvalósításának folyamatában első, legfontosabb lépésnek a jelen helyzetfelméréssel feltárt problémák enyhítését, kiküszöbölését tartjuk.

Javasoljuk, hogy az intézmény vezetése az elkövetkező időszak stratégiai tervezése során támaszkodjon a felmérés megállapításaira, a tendenciák figyelembevételére, a SEEM, vagyis a stratégiai emberi erőforrás menedzsment elemeinek hasznosítására, erősítésére.

A felmérés eredményeinek összesítését munkacsoportunk különböző fórumokon, (vezetői, dolgozói értekezleten) ismerteti, és a belső számítógép-hálózaton minden részletével közzéteszi.

A vizsgálat ismételt lefolytatását, szervezeti kultúránk fejlődésének, módosulásainak mérését, a dolgozói elégedettség mértékének elemzését – fókuszálva egy-egy témára, dolgozói csoportra – rendszeres időközönként szükségesnek tartjuk.

Szervezeti kultúránk megmértetése különösen indokolt az intézmény életében bekövetkező jelentős változások esetén.

2.3.3. Belső kommunikációs csatornák²⁰

A szervezeti kultúrában talán legnagyobb szerepe a megfelelő kommunikációnak van. Összehangolt cselekvésre és koordinációra al lehetőséget, üzenettartalma alapvetően befolyásolja munkánkat. Fontos érzelmi és motivációs funkciója is, fontos szerepe van egymás elfogadásában és kölcsönös megismerésében, az

¹⁹ BAKACSI, i. m. 334–342. p.

²⁰ A könyvtári kommunikációval foglalkozó munkacsoport tagjai: Sohajdné Bajnok Katalin, Tőzsér Istvánné, Farkas Márta, Pinténné Pordány Mária, Vas Gábor Tamás, Vasné Varga Zita.

elvégzett munka értékelésében. A kommunikáció az ellenőrzés eszközeként is szerepel, ezen keresztül győződhetünk meg teljesítményünk mennyiségi és minőségi paramétereiről.²¹ A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban különböző típusú kommunikációs csatornák léteznek. E felmérés szempontjából két típus jelentős: a formális kommunikációs csatorna és az írásos kommunikáció. Könyvtárunk nyolc szolgáltató hellyel működik a város különböző pontjain. A szolgáltató helyek közül kettő nem rendelkezik vonalas telefonnal. A széttagolt szolgáltató helyek megszüntetése a távlati tervek között szerepel: a meglévő könyvtárárpület bővítésére címzett támogatás igénylésére pályázatot nyújtott be Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata – sajnos, az új könyvtár építésére vonatkozó tervek nem váltak valóra.

Intézményünkben jelenleg a személyes kommunikációs csatornák a legfontosabb eszközök a tájékoztatás és a belső információk közvetítése terén. Esetünkben beszélhetünk intézményen belüli értekezletekről és szakmai, dolgozói érdekvédelemi fórumokról, amelyek túlmutatnak a könyvtárunk keretein.

Intézményen belüli értekezletek

*A vezetői értekezlet*résztvevői az igazgató, igazgatóhelyettesek, osztályvezetők, a szakszervezet képviselője és a részlegvezetők. A mindenkori osztály-, illetve részlegvezető feladata, hogy az értekezleten elhangzottakról a közvetlen kollégáit informálja az osztályértekezleten.

Időintervallum: havonta

Felelőse: az igazgató

*Az összdolgozói értekezlet*en minden egység munkatársai részt vesznek, tehát a központi könyvtár minden részlegére egyformán jellemző.

Időintervallum: évente két alkalom

Felelőse: az igazgató

A szakalkalmazottak értekezletén azok az osztályok, szakrészlegek munkatársai vesznek részt, ahol könyvtáros vagy informatikai végzettségű könyvtárosok, informatikusok dolgoznak. Ebből következik, hogy a Felnőtt Olvasószolgálati Osztály dolgozóira, a Feldolgozó Osztály dolgozóira, az igazgatóra, az Informatikai Osztály dolgozóira, a Módszertani Osztály dolgozóira és a Zenei részleg munkatársaira jellemző.

Időintervallum: évente három alkalom

Felelőse: a szakalkalmazotti értekezlet vezetője

*A szaktanácsadói testület*napjainkban az intézményen belül már csak elméletben létezik. Régebben a szakalkalmazottak egy szűkebb csoportját ölelte fel. Ezen az értekezleten részt vettek a Feldolgozó Osztály, a Felnőtt Olvasószolgálati Osztály, az igazgató, az Informatikai osztály, a Módszertani Osztály és a Zenei szakrészleg munkatársainak a képviselői. Úgy tapasztaljuk, hogy napjainkban ezt a típust egyre inkább felváltja majd a munkacsoport megbeszélése.

²¹ GYÖKÉR, 1999. 93. p.

A munkacsoport-megbeszélés osztályokon és részlegeken átívelő forma. Egy éve jellemző az intézményünkre ez a kommunikációs csatorna. Hatékony eszköz, előnye, hogy oldja könyvtárunk merev, hierarchikus felépítését, hiszen ezekben a munkacsoportokban a különböző osztályok munkatársai vesznek részt, és egy-egy konkrét feladat elvégzéséhez kötődik.

Időintervallum: időszakos jelleggel

Felelőse: az adott munkacsoport vezetője

Az osztályértekezlet a könyvtárunkban élő forma. Minden részlegre és osztályra jellemző. Itt is tapasztalunk problémás területeket: a Módszertani Osztályon és a Felnőtt Olvasószolgálati Osztályon nagy gondot jelent az értekezlet összehívása a munkatársak eltérő időbeosztása és az intézmény széttagoaltsága miatt. Ezért az információ áramlása akadozik, és a kollégák úgy érzik, hogy sok információ későn ér el hozzájuk. Erre a problémára megoldást jelentene, ha a vezetői értekezletekről jegyzőkönyvek, emlékeztetők készülnének, és elektronikus formában ezeket a dolgozók e-mail címére eljuttatnák.

Időintervallum: kéthetente

Felelőse: az adott osztály vezetője

Szakmai, dolgozói érdekvédelmi fórumok

Magyar Könyvtárosok Egyesülete Heves Megyei Szervezetének taggyűlése. Ez a forma az országos szakmai szervezetnek a helyi alegysége. Tagjai elsősorban a könyvtáros végzettségű szakalkalmazottak. Olyan szakmai érdekvédelmi fórum, amely tüntet az intézményünk keretein, hiszen a megye könyvtárosaikat tömöríti. Értéke abban rejlik, hogy a munkavégzéshez nélkülözhetetlen szakmai információkhoz jutatja a könyvtárosokat. Hátránya, hogy az éves tagdíj nagyon magas, ezért sokan visszamondták részvételüket. Mindezek ellenére azt tapasztaltuk, hogy intézményünk dolgozói szívesen vesznek részt az egyesület munkájában, s az Informatikai Osztály, a porta és a titkárság kivételével, minden részlegről van az egyesületnek tagja.

Időintervallum: évente két alkalom

Felelőse: az MKE Heves Megyei Szervezetének elnöke

A Magyar Könyvtárosok Egyesülete Heves Megyei Szervezetének vezetői értekezlete a könyvtárunk dolgozói körének szűkebb rétegét érinti. A központi épületben lévő osztályok közül a Felnőtt Olvasószolgálati Osztály, a Gazdasági Osztály, a Zenei részleg egy-egy munkatársa és az igazgató képviselteti magát.

Időintervallum: évente két alkalom

Felelőse: az MKE Heves Megyei Szervezetének az elnöke

Szakszervezeti értekezlet. A szakszervezet a dolgozók érdekvédelmével foglalkozik. Hatásköre sokkal tágabb, mint a könyvtáros egyesületé, hiszen az intézmény minden dolgozóját érinti, ezért minden szervezeti egységre jellemző.

Időintervallum: évente egy alkalom

Felelőse: a szakszervezeti titkár

Szakszervezeti vezetői értekezlet: A vezetőségbe az intézmény négy munkatársa tartozik, ezért ez a forma a Felnőtt Olvasószolgálati Osztályt, a Feldolgozó Osztályt és a Kötészetet érinti közvetlenül.

Időintervallum: ad hoc jelleggel, általában évente két-három alkalom.

Felelőse: a szakszervezeti titkár

Közalkalmazotti tanács: a szakszervezet reprezentációja, ezért maga is formális szerveződé.

Írásos kommunikáció

Munkaterv: minden évben készül munkaterv az intézmény valamennyi osztályán és szakrészlegén, kivéve a köteteset, a portát és a titkárságot. Ezeket a dokumentumokat minden osztály, részleg vezetője elkészíti nyomtatott és elektronikus formában, közösen az adott osztály, részleg munkatársaival. Az intézményi munkaterv ennek alapján készül.

Időintervallum: évente egyszer, novemberben

Felelőse: az igazgató

Statisztikai adatok: minden osztály és részleg munkatársai gyűjtenek statisztikai adatokat, úgynevezett statisztikai naplót vezetnek. A különböző típusú vizsgálatok statisztikai eredményeit minden év január 31-éig a Módszertani Osztály munkatársainak leadják nyomtatott formában. A következő osztályokon, részlegeken – jellegükből adódóan – nem készülnek statisztikai felmérések: Informatikai Osztály, Kötészet, porta, titkárság.

Időintervallum: évente egy alkalom, januárban

Felelős: a Módszertani Osztály munkatársai

Éves beszámoló: ezeket a dokumentumokat egy-egy osztály, részleg vezetője készíti el minden év január 31-éig. Az intézmény igazgatójának adják le, aki ezek alapján megírja a könyvtár éves beszámolóját: *Beszámoló a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár... évi munkájáról* címmel. Ezeket a dokumentumokat évekre visszamenőleg megőrzi a könyvtár bekötött formában az igazgatóhelyettesi irodában.

Időintervallum: évente egy alkalom, januárban

Felelős: az igazgató

Munkaköri leírások: a KJT szerint készülnek, elektronikus és nyomtatott formában, és egy-egy osztály vezetője készíti el és őrzi.

Időintervallum: 5–10 év

Felelőse: az adott osztály vezetője

Emlékeztetők, jegyzőkönyvek: ezek a nyomtatott kommunikációs formák eddig nem léteztek a könyvtárunkban. Azért tartjuk szükségesnek a bevezetésüket, mert a könyvtár adottságaiból következően számos fontos információ nem vagy csak késéssel jut el a dolgozókhoz. Megoldást jelentene, ha a vezetői értekez-

leteken elhangzottakról rövid emlékeztető, vagy jegyzőkönyv készülne, s ezt a dokumentumot eljuttatnánk a dolgozók e-mail címére. Így mindenki időben hozzájutna a munkájához szükséges információhoz.

Időintervallum: vezetői értekezletek

Felelőse: az igazgatóhelyettes

Napirend: ez sem ismert forma az intézményünkben. Szintén a belső kommunikáció javítása érdekében vezethetnénk be. Úgy gondoljuk, hogy fontos lenne a különböző értekezletek megrendezésekor, összehívása-kor a szervezőknek a főbb témaköröket kiemelve egy napirendet előzetesen közzétenni.

Időintervallum: a különböző értekezletek

Felelőse: az értekezlet szervezője

Meghívók, plakátok: Nagy probléma, hogy egy adott részleg, osztály rendezvényéről készült plakát, vagy meghívó sokszor nem jut el más részlegekre, osztályokra. Ere megoldásként az szolgálna, ha a plakátot vagy a meghívót közzétennénk a belső hálózaton, vagy e-mail formájában elküldenénk a kollégáknak más-fél héttel a rendezvény előtt A/4-es formátumban. Innen nyomtatnák ki a részlegek, osztályok munkatársai saját használatukra. A megszerkesztett és kinyomtatott plakátokat a részlegek munkatársai, egy erre a célra felállított fekete paravánra tennék ki. A titkárnő feladata lenne összefogni ezt a tevékenységet, tehát ő küldené el elektronikus formában a dolgozóknak a különböző rendezvények meghívóit, plakátjait

Sajnos, pénz kérdése *az egységes arculat* további hangsúlyozása. Mindezek ellenére úgy gondoljuk, hogy könyvtárunk külső megítélése érdekében nagyon hasznos lenne olyan egység, dekoratív faliújság, kisebb kiállítóhely létrehozása minden osztályon, részlegen és fiókkönyvtárban, amely tartalmazná a könyvtárunk logóját, színeit és a könyvtárismereteket stb. Ennek a problémának a megoldásaként használjuk azt a bevett gyakorlatot is, hogy a különböző rendezvények meghívói felkerülnek a honlapunkra, innen bárki értesülhet az eseményekről.

Időintervallum: eseményhez kötött

Felelőse: részlegekben dolgozó szakalkalmazottak

Körlevél és felhívás: régóta létező forma. Minden munkatárshoz elér. Még a hagyományos forma él, de lassan felváltja majd az elektronikus körlevél. A titkárnő feladata eljuttatni a dolgozókhöz. Fontos lesz majd az elektronikus leveleknél mindig visszajelzést kérni.

Időintervallum: eseményhez kötött

Felelőse: a titkárnő

Továbbképzésekről, konferenciákról, közgyűlésekről emlékeztetők: Az utóbbi időben könyvtárunk dolgozói egyre több továbbképzésen, konferencián, közgyűlésen vesznek részt. Mivel ezekre a nagyon fontos rendezvényekre nem tud minden munkatársunk eljutni, ugyanakkor a szakmai fejlődés szempontjából szinte nélkülözhetetlen az itt elhangzottak ismerete, fontosnak tartanánk, ha rövid emlékeztetők készülnének. Ezeket a dokumentumokat nyomtatott formában minden osztályra el kellene jutatni egy példányban. Szeretnénk megvalósítani azt az elképzelésünket is, hogy a résztvevők az évente három alkalommal megrendezett szakalkalmazotti értekezleten rövid előadás keretében szóban is ismertessék az új ismereteket. Még ki-

alakulóban lévő forma; jellemző az Olvasószolgálati Osztályra, a Feldolgozó Osztályra, az Informatikai Osztályra, a Módszertani Osztályra, a Zenei részlegre és az igazgatóra.

Időintervallum: eseményhez kötött

Felelőse: a rendezvényen résztvevő munkatárs

Fényképek: könyvtárunk különböző rendezvényeiről mindig készültek fényképek. Régen, az így készült dokumentumokat a gondnokunk egy fényképalbumba rendezte évek szerint, de mióta digitális fényképezőgéppel rendelkezünk, a hálózatra töltjük föl a fotókat a *fényképek mappába*, így bárki megtekintheti. Ezek egységes szempontok szerint való rendezése és archiválása fontos feladat.

Időintervallum: eseményhez kötött

Felelőse: a gondnok

2.4. A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA AZ ORSZÁGOS IDEGENNYELVŰ KÖNYVTÁRBAN²²

Megközelítési mód

Mivel az Országos Idegennyelvű Könyvtár belső kommunikációs viszonyairól korábban nem készült semmilyen felmérés, az első vizsgálathoz az induktív megközelítési módot kellett választanunk. Ez olyan vizsgálati eljárás, amely kvantitatív adatgyűjtésen alapszik, és az általános helyzetkép felrajzolására, a terület megismerésére alkalmas. Tehát felderítő jellegű vizsgálatról van szó. Az előbbiekből egyértelmű, hogy ebben a fázisban még nem beszélhetünk tesztelésre alkalmas hipotézisről.

Módszer

A belső kommunikáció objektív felmérése kommunikációs auditálással lehetséges.²³ A kommunikációs audit az intézményen belüli kommunikációs rendszer/háló elemeiből épül fel: kommunikációs/információs eszközök, csatornák, formális és informális, vertikális és horizontális információáramlás sajátosságai, az egyén információval való ellátottsága, az ezzel kapcsolatos elégedettsége, illetve elégedetlensége.

A belső kommunikációs állapotok áttekintését, felmérését a kérdőíves adatgyűjtéssel és az intézményben jelenleg létező, az információáramlást valamilyen szinten érintő szabályzatok és informatikai technológiák számbavételével valósítottuk meg. Mivel a belső kommunikáció szorosan összefügg a szervezeti kultúrával, az intézmény szervezeti felépítését is elemeztük.

²² Készült: 2005-ben. A munkacsoport tagjai: Horváth István, Kőszegi Dóra, Osztrozics Katalin, Papp Anna Mária, Tólos Irén, Villányi Alexandra.

²³ SÁNDORI, 1998.

A kérdőíves adatgyűjtés, mivel az intézmény nem nagy, az összes aktív dolgozóra kiterjedt. Osztályonként minden munkatárssal kitöltöttünk egy tíz pontból álló kérdőívet²⁴. Összesen 66 kérdőív gyűlt össze, ebből egy értékelhetetlennek bizonyult.

A kérdőív segítségével az alábbi területeket igyekeztünk fölmérni:

- a rendelkezésre álló kommunikációs csatornák,
- a legszívesebben igénybe vett kommunikációs csatornák,
- a dolgozók információ-áramlással kapcsolatos elégedettsége,
- horizontális és vertikális információáramlás,
- jó és rossz kommunikációs kapcsolatok okai,
- az információ áramlás gátjai,
- egyéb, a belső kommunikációval kapcsolatos vélemény.

Cél: Általános, informatív jellegű helyzetkép felvázolása az Országos Idegennyelvű Könyvtár belső kommunikációs viszonyairól. Kimutatni a pozitív és negatív jelenségeket azért, hogy a továbbiakban ezek figyelembevételével hatékonyabban lehessen megszervezni a könyvtár működését.

Az Országos Idegennyelvű Könyvtár jelenleg érvényben lévő szmsz-ét 2000-ben fogadták el. A harmadik fejezete részletezi az intézmény struktúráját, a szervezeti egységeket és feladataikat, a hozzájuk kapcsolódó munkaköröket. Eszerint a könyvtár a hierarchikus és funkcionális szervezet jegyeit mutatja. Élén a főigazgató áll, ezt követi a főigazgató-helyettes, továbbá, a menedzsmentet az egyes osztályokkal összekötő titkárság. A következő szinten, az osztályok egymás mellett, mellérendelt viszonyban helyezkednek el, azzal a különbséggel, hogy a Gazdasági osztály csak a főigazgató irányítása alá tartozik, míg a többi könyvtár-szakmai feladatot ellátó osztályok a főigazgató-helyettes szakmai irányítása alá is tartoznak.

A vezetői tanács a főigazgató elnökségével működik mint döntés előkészítő, javaslattevő operatív szerv.

Tagjai: főigazgató, főigazgató-helyettes, gazdasági igazgató, osztályvezetők, a szakszervezet és a közalkalmazotti tanács képviselője és estenként felkért szakértők.

A testület feladatként tünteti fel az szmsz az intézmény belső információáramlásának biztosítását.

A könyvtár horizontálisan csak egy szintben osztott szervezet, amelyet a dolgozók aránylag kis száma (70 fő) is indokol. A működés koordinációjában a menedzsmenten kívül részt vesz a vezetői tanács és a PR-menedzser. Az időközönként megtartott vezetői értekezleteken megvitatott témákat az osztályvezetők közvetítik a dolgozók felé.

A hierarchikus és funkcionális felépítés – merevsége, zártsága miatt – a mai kor könyvtára számára idejétmúlt. A szakirodalom által javasolt szervezet a mátrix típusú, vagy más néven az információ alapú tanuló szervezet.²⁵ A közelmúltban az Országos Idegennyelvű Könyvtár belső életében megjelentek a mátrix szervezet kezdeményei. A hierarchikus–funkcionális struktúrán belül horizontális munkacsoportok kezdtek meg működésüket. Tulajdonképpen a külső környezeti hatások, a könyvtár iránti egyre magasabb szakmai és felhasználói elvárásokkal való lépéstartás követelménye hívta életre ezeket az operatív csoportokat.

²⁴ Lásd a 4. számú kérdőívet!

²⁵ MIKULÁS, 1999., DOWNS, 1988.

Az egyik ilyen csoport a *Honlap bizottság*, amely meghatározott időközönként ül össze, és a könyvtár honlapjának tartalmi és formai imázsán dolgozik. Az aktuális teendőknek megfelelően, ad hoc jelleggel kialakulnak más kisebb csoportok is. Ilyenek például a minőségirányítás, a szórólap, a honlap fordítás, a rendezvények kapcsán jelentkező feladatok elvégzése céljából szervező munkacsoportok.

Az OIK vertikális, főlülről lefelé irányuló kommunikációjában az információs csatornák nem túl hosszúak, hiszen csak egy vagy két ponton kell áthaladniuk a szinteket, hogy elérjék a célszemélyt, ezért a torzulás nem lehet jelentős. Amikor az információ a titkárság, a vezetői tanács közbeiktatásával jut el a munkatársakhoz, már nagyobb a lehetősége, hogy némi torzulással kapják meg az információt, vagy hogy némelyik információ elakadjon.

Lényeges eltérés mutatkozik az Országos Idegennyelvű Könyvtár jelenlegi gyakorlatában létező és a szmsz-ben rögzített szervezeti felépítése között. Ez az állapot arra utal, hogy az intézmény életében bekövetkezett módosulásokat egy ideje nem követte a Szervezeti és Működési Szabályzat. A feladat itt egyértelmű: aktualizálni kell a szabályzatot. Ezt a harmonizációt a könyvtár életében bekövetkezett bármilyen változás bekövetkeztével el kell végezni.

Kommunikációs csatornák az OIK-ban

A vizsgálat időpontjában az OIK aktív dolgozóinak száma 70 fő. A legszívesebben és rendszeresen használt kommunikációs formák elemzésének megkezdése előtt érdemes megvizsgálni, hogy vajon mind a 70 dolgozó azonos technikai felkészültséggel rendelkezik-e. Az Informatikai Osztály által készített és csatolt összesítésből látszik, hogy nincs belső e-mail címe a gazdasági osztályon 9 dolgozónak, illetve még 14 dolgozónak különböző más osztályokról. Azaz a 70 fős szervezet dolgozói közül mintegy 16%-nak nincs belső e-mail címe. Minden dolgozónak van lehetősége internet-hozzáférésre, de az Állománygondozó Osztály néhány dolgozója esetében ez nem a rendszeresen, napi munkában használt gépiükön érhető el, míg a Gazdasági Osztály alá tartozó portásoknak, karbantartónak és a gondnoknak egyáltalán nincs internet-hozzáférése.

A könyvtárban a létező kommunikációs csatornák közül a dolgozók személyes beszélgetést 32%-ban, a telefont 22%-ban veszik igénybe, ezt követi az e-mail (18%), az írásbeli értesítés (9%), a honlap (8%), a hirdetőtábla (7%), a fórum (3%), az üzenőfüzet (1%).

Egyértelmű, hogy a szóbeli kommunikáció a legszívesebben és legrendszeresebben használt érintkezés a munkatársak között. Ehhez képest az írásbeli kommunikáció – amin az írásbeli értesítést, e-mailt értjük – használata jóval kevésbé preferált. A munkaszervezés szempontjából ez azt jelenti, hogy egyes feladatok elvégzésének munkafolyamata nem követhető nyomon, vagy nem rekonstruálható, hiszen nincs írásos nyoma. Ez azt is jelenti, hogy adott esetben nem állapítható meg, hogy ki felelős egy adott munka elvégzéséért. Harmadik helyen az írásos, tájékoztató jellegű, információközvetítő, nem interaktív kommunikációs lehetőségek állnak, amelyen az üzenőfüzetet, hirdetőtáblát és a honlapot értjük. E három közül egyértelműen a honlap a legnépszerűbb, bár arra sajnos, nem világít rá kérdőívünk, hogy a belső vagy külső honlapról van-e szó. Azonban a belső honlapon működő fórum használati gyakorisága és népszerűsége (3-3%) nagyon alacsony, tehát a több ember szimultán írásbeli interaktív kommunikációját biztosító lehetőség helyett sokkal kedveltebb ennek szóbeli formája.

Szembeötlő a személyes kontaktust igénylő kommunikációs módok preferáltsága. Ez alapvető emberi igény, amelyre a belső kommunikáció szempontjából fontos odafigyelni. Ebben a témában végzett kutatások kiemelik a személyes kommunikáció fontosságát mind horizontális, mind pedig vertikális irányban, ugyanis ez az alapja a jó személyes kapcsolatok kialakításának²⁶. A kommunikáció személytelenebb írásbeli formái (e-mail, honlap, fórum) szintén fontosak, (pl. utasítások, döntések nyomkövethetősége) és megvan a maguk helye a szervezeti struktúrában, viszont jelentőségüket nem szabad túlbecsülni, és használatukat túlzásba vinni a személyes kommunikáció rovására. A személyes kommunikáció erősíti az összetartozás érzését, az intézmény iránti lojalitást. Tehát közösségépítő, értékteremtő funkciót is betölt. Ez az, amit nehéz on-line módon megtenni.²⁷ Minden esetben figyelni kell arra, hogy a személyes kommunikáció ne vegyen el túl sok időt a munkától, és arra is, hogy a lehető legkevesebb redundáns elemet tartalmazza, a forma ne menjen a tartalom rovására. Meg kell találni a szóbeli és az írásbeli kommunikáció közötti optimális funkcionális összhangot.

Az informáltság szintje az OIK-ban

A dolgozók az informáltság szintjével kapcsolatos véleményét ötfokozatú skála segítségével mértük fel. Az információellátottságot minősítő mondatokat értékelték 1-től 5-ig, a negatív pólustól a pozitív pólus felé haladva. A válaszokból kiderül, hogy a munkatársak inkább alulinformáltak érzik magukat, és a kapott információ mennyiségét az 1–5-ig jelölő skála alsó 1–2-ig tartó sorában jelölték minden osztályon, ettől magasabbra, 3 fölé csak a Titkárság jelölte. A Titkárság központi helyzetéből adódóan a legtöbb információval rendelkező osztály. A megkérdezettek többsége nem volt elégedett a könyvtáron belüli információcserével, csak közepesnek vagy annál rosszabbnak ítélte.

Az intézmény dolgozói miről és honnan kapnak tájékoztatást?

Az információcsera lehetséges irányaira vonatkozó kérdéscsoportnál az adatközlők egy táblázatban jelölték meg az esetükben érvényes választ.

A Titkárságtól a könyvtár dolgozóinak 70%-a kap tájékoztatást feladatokról, 15-15% pedig az újdonságokról és vezetői értekezleten elhangzottakról. A feladatokról kapott tájékoztatás magas aránya (70%), a szervezeten belüli túlzott centralizáltságot mutat, amely egyértelműen a Titkárság-centrikus információáramlásra utal. Az osztályvezetőktől és dolgozók 31%-a értesül a feladatokról, 26%-a vezetői értekezleten elhangzottakról, 17% az újdonságokról és további 26% a saját osztályértekezleten elhangzottakról. Ezek az eredmények szintén az információáramlás Titkárság-központúságát támasztják alá. Fölmerül a kérdés, hogy a saját osztályértekezleten elhangzottakról miért csupán a dolgozók 26%-a értesül az osztályvezetőtől. Ennek egyik magyarázata lehet, hogy a könyvtárban három osztály is – amelyből kettő nagyobb létszámú – két műszakban dolgozik, és az olvasókkal folyamatosan kapcsolatban van. Ezeken az osztályokon nem minden esetben lehet olyan osztályértekezletet megtartani, amelyen az osztály minden tagja egyszerre jelen tud lenni. Így azok a dolgo-

²⁶ GRAY—ROBERTSON, 2005

²⁷ QUIRKE, 2001.

zők, akik az értekezleten nem tudtak részt venni, leginkább a kollégáktól értesülnek az elhangzottakról. További feltételezett okként szóba jöhetnek a következők: érdektelenség, közös cél hiánya, rossz személyes kapcsolatok. A tényleges ok-okozati összefüggés kiderítése további célirányos vizsgálatot igényel.

Az Informatikai Osztálytól a dolgozók 35%-a értesül a feladatokról, és 55%-a az újdonságokról. A másik két kategória adatai ebben az esetben irrelevánsak, mert természetüknél fogva csupán osztályon belüli állapotra vonatkoznak. Az Informatikai Osztály a Titkárság után az intézményen belüli információáramlás második központja. A dolgozók számára az Informatikai Osztály is jelentős információforrás. Ez az állapot természetesnek tekinthető. A könyvtár egész tevékenysége a számítógépes infrastruktúrán alapszik. A számítógépen végzett munka technikai részével kapcsolatos információkat, híreket csakis innen (hiteles forrásból) kaphatja meg a dolgozó.

A kollégák a feladatokról 24%-ban, a vezetői értekezleten elhangzottakról 14%-ban, a saját osztályértekezleten elhangzottakról 26%-ban, az újdonságokról 36%-ban értesülnek egymástól.

Más forrásból a feladatokról az alkalmazottak 26%-a, a vezetői értekezleten elhangzottakról 23%-a, a saját osztályértekezleten elhangzottakról 2%-a, az újdonságokról pedig 49%-a értesül. Meg kell jegyezni, hogy azok, akik az intézményen belüli formális csatornákon kívül más forrásból is értesülnek a feladatokról, nagyrészt a vezetők közül kerülnek ki. Nekik, illetve azoknak a munkatársaknak, akik külső szakmai kapcsolatokkal rendelkeznek, időről-időre adódnak olyan tevékenységeik, amelyet kívülről jövő szakmai feladatként kell elvégezni.

A formálissal párhuzamosan az informális kommunikáció is működik az intézményben. Ezt az állapotot a munkahelyi élet velejárójaként kell elfogadni. Ez minden intézményben, minden munkahelyen jelen van, és a vezetés által ellenőrizhetetlen szabályok szerint működik.²⁸

Az intézmény dolgozói kit tájékoztatnak a különböző témákról?

A dolgozók 30%-a tájékoztatja osztályvezetőjét a munkájáról, 29% beszél meg kérdéseit, véleményét közvetlen felettesével, 20% közli a birtokában lévő szakmai információkat felettesével. Az adatok azt jelzik, hogy a beosztott-osztályvezető közötti kommunikációs kapcsolat közepes vagy ennél alacsonyabb intenzitású. A dolgozók jelentős része kerüli az osztályvezetőjével való kontaktust. Elvégzi a napi munkáját és a feltétlenül szükséges formalitáson túl nem kezdeményez kommunikációt a felettesével. Ez utalhat a bizalom hiányára. Hogy ténylegesen mi rejtezik ezek mögött, az adatok mögött ebben a vizsgálatban nem tudjuk kideríteni, mert minden osztályon más és más lehet az oka. Ennek a vizsgálatnak a keretében, amint már a fentiekben történt rá utalás, csak a problémák azonosítására van lehetőség. A kimutatott problémákat innen kiindulva lehet tovább vizsgálni.

A dolgozók egymás között megtárgyalják a munkahelyi eseményeket, de ezek az adatok sem mutatnak intenzív szakmai kommunikációt. Horizontálisan majdnem ugyanaz a kép rajzolódik ki, mint vertikálisan: a dolgozóknak csak bizonyos százaléka vesz részt a kommunikációban, a többi kerüli a szakmai véleménynyilvánítást, vitát, tapasztalatcserét.

²⁸ SANDORI, 1998., ROSENGREN, 2004.

A könyvtár dolgozóinak jelentős része (41%) kérésével egyenesen a Titkársághoz fordul, véleményét 24%, a szakmai információkat 15%, a munkájával kapcsolatos közlendőjét 20% osztja meg a Titkársággal. Az Informatikához a dolgozók hasonló arányban fordulnak kérdéseikkel, véleményükkel, szakmai információikkal, mint a titkársághoz. Ezek az adatok visszaigazolják, az előbbiekben már megállapított tény, hogy az Informatikai Osztály és a Titkárság egyfajta információs központként funkcionál. Megállapítható, hogy magas azon kérések és vélemények aránya, amelyeket egyenesen a Titkárságnak és Informatikai Osztálynak címeznek a dolgozók, kihagyva a középvezetőket.

„Véleményed szerint melyik osztállyal van a legszorosabb munkakapcsolata a te osztályodnak?”

A munkakapcsolatok szempontjából ábrázolt szervezeti felépítés három részre tagolt, egymástól elszigetelt egységeket mutat. Az együttműködés kölcsönösségét tekintve a dolgozók válaszaikban azt jelzik vissza, amit ebből érzékelnek. Az Olvasószolgálat és a Gyűjteményfejlesztés között van kölcsönös munkakapcsolat, a többi osztály elszigetelt, vagy a kimutatott munkakapcsolat egyirányú. Az Informatika kis létszámú osztály, összesen hárman töltötték ki a kérdőívet, és mindhárman más-más osztályt jelöltek a legszorosabb munkakapcsolatot illetően.

„Véleményed szerint, mennyire hatékony a kommunikáció a te osztályod és a többi osztály között?”

A válaszokat a 0-tól 5-ig tartó skálán lehetett jelölni, a hatékonyság arányában. A hatékonynak és a legkevésbé hatékonnak tartott kapcsolatok jelölése, kevés kivétellel a 2-től 4-ig tartó sávban található, csak kis különbség van a pozitív és negatív választások értékei között. Kiemelkedik, mint legtöbbször hatékonnak ítélt osztály, az Informatika, amelynek okára már fentebb történt utalás, a pontos okokat analitikusan csak egy célzott vizsgálat tudná kideríteni.

Az osztályok közötti kommunikáció hatékonyságát a közepesnél alig találták jobbnak a válaszadók. Az Informatika és az Olvasószolgálat kivételével az osztályok értékeiben a jónak és a gyengének ítélték között nincs nagy eltérés, amely alapján megállapítható lenne, hogy vannak kizárólag rosszul vagy jól kommunikáló osztályok. Tehát átlagosan az egész intézményre érvényes a közepes hatékonyságú kommunikáció. Két szélső értéket fedezhettünk fel: az Informatika kiemelkedik, mert többször és magas arányban hatékonnak ítélik meg, az Olvasószolgálat negatív irányban tér el, mint amely osztállyal csak kevésbé hatékony a többi osztály kommunikációja. Ez utóbbi eredmény jelzésértékű, mert azt a kérdést veti fel, hogy az az osztály, amelyik a könyvtár imázsát alakítja, stratégiai céljait közvetíti az olvasók felé, megfelelő háttérkapcsolatok hiányában képes-e erre.

Jó kommunikációs kapcsolatok okai a könyvtár dolgozóinak megítélése alapján

Ha a technikai és kommunikációs lehetőségeken túl tovább vizsgáljuk a jó kommunikációs kapcsolatokat, akkor nagyon érdekes képet kapunk. Ezek szerint ugyanis a jó kommunikáció a jó személyes kapcsolatokon (47%!) múlik, összefüggésben az osztályvezetők közti jó kapcsolattal (19%), azaz egészében véve a jó kommunikáció előfeltételének a jó emberi kapcsolatokat tekintik (összesen 68%!) meghatározónak, ehhez

képest a technikai háttér csak 26%, az informatív honlap pedig csupán 8% szerint jobbítja a kommunikációt. Tehát az intézményben nagyon hangsúlyos szerepe van a munkatársak közti személyes, érzelmi viszonyoknak.

A következő kérdés az információcserét akadályozó tényezőkre kérdez rá, vagyis arra, miért akadhat, veszhet el útközben a szükséges információ. Az információcsere legfőbb akadályának a munkatársak a rossz személyes kapcsolatokat (42%) tartják, és érdekes módon a következő okként az érdektelenséget (16%) jelölik meg. Arra a kérdőív már nem tért ki, hogy a saját személyes érdektelenségről vagy mások feltételezett érdektelenségéről van-e szó. Harmadik okként három tényezőt szinte teljesen egyformán neveztek meg, a szervezeti együttműködés hiányát, a hosszú információs csatornát, és a rossz technikai hátteret.

Míg a jó kommunikációs kapcsolatok a munkatársak szerint 58%-ban múlnak a jó személyes viszonyokon, addig az információcserét akadályozó tényezők között valamivel kevesebb mint 50% tünteti fel ugyanezt, a technikát körülbelül ugyanolyan arányban hibáztatják, de emellett hasonló százalékban a szervezeti együttműködés hiányát és a hosszú információs csatornát, de meglepően magas arányban az érdektelenséget, és a leterheltséget is igen nagy százalékot kap.

Amikor konkrétan azt vizsgáltuk, miért nem jut el az információ a kérdőív kitöltőjéhez, árnyaltabb képet kaptunk. Legnagyobb százalékban a hosszú információs csatornát jelölték meg elsődleges okként, ami azért érdekes, hiszen bár erős a hierarchia, de viszonylag lapos szervezeti struktúráról beszélhetünk, csupán egy középvezetői (osztályvezetői) szint létezik. Ebben az esetben feltételezhető, hogy nem hatékony a középvezetők kommunikációja, vagy nem a megfelelő módját választják a tájékoztatásnak. Ezt követően szinte egyenlő arányban jelölték meg ezeket az okokat: érdektelenség (14%), a pontosság hiánya (14%), az információ visszatartása (16%), a közös cél hiánya (14%), ehhez képest valamivel kevésbé okolják a rossz személyes kapcsolatokat (11%) és a technikai hiányokat (9%).

Következtetések

Az intézmény szervezeti struktúrája a hierarchikus és a funkcionális modell jegyeit összesíti. Annak ellenére, hogy az Országos Idegennyelvű Könyvtár szervezeti felépítése viszonylag egyszerű, és a dolgozók létszáma sem nagy, az említett szervezeti modell típusok szakirodalom által jelzett negatívumai a belső kommunikációs viszonyokban világosan megmutatkoznak: az osztályok egymástól elszigetelve, a munkakapcsolatok és a kommunikáció nem mutat kölcsönösséget, ebből kifolyólag hatékonyságról sem beszélhetünk. A dolgozók nem elégedettek az információcsere színvonalával. Megállapítható, hogy a Titkárság és az Informatikai osztály az információcsere szempontjából központi szerepet tölt be. A középvezetők szintjén viszont alacsony a kommunikáció intenzitása. Ennek feltételezett okai: a kölcsönös bizalomhiány vagy a nem megfelelő kommunikációs stratégia, érdektelenség, közös célok hiánya, az információ szándékos elhallgatása, rossz interperszonális kapcsolatok. A reális okok kiderítésére ez a vizsgálat nem nyújt lehetőséget, csupán a problematikus helyzetet hozta felszínre. Ezek tisztázása további célirányos vizsgálattal lehetséges.

Az szmsz-ben meghatározott intézményi struktúra eltér attól, ami jelenleg érvényben van és működik. A hierarchikus-funkcionális szervezeten belül – a belső és külső igényekre való reakcióként – megjelentek az operatív munkacsoportok, amelyek úgyszintén nincsenek benne az szmsz-ben. Az osztály-független mun-

kacsoportok megjelenése pozitív elmozdulásként értékelhető a mátrix- vagyis az információalapú tanuló szervezetmodell irányában.

A dolgozók egyértelműen kinyilvánították a személyes kommunikáció iránti igényüket, amely természetes emberi szükséglet, és nem hagyható figyelmen kívül. A továbbiakban a vizsgálat rámutat arra, hogy a szóbeli és az írásbeli kommunikáció hatóköre nem szabályozott. Nincs rögzítve, hogy a formális kommunikációnak melyik részét kell írásban is megjeleníteni, így fennáll a veszélye annak, hogy bizonyos információk elkallódnak, útjuk nem követhető nyomon.

Javasolt megoldások

Az szmsz-t aktualizálni kell. A szervezeti felépítésnek jobban meg kell felelnie a munkafolyamatoknak. A szervezeti felépítést újra kell gondolni. Meg kell fontolni a mátrixos szervezeti modellre való fokozatos áttérést, meg kell teremteni az operatív csoportok működésének elméleti, szervezeti és gyakorlati hátterét. Elemezni kell, hogy az OIK-ban, a helyi sajátosságokat figyelembe véve, mindez hogyan valósítható meg. Növelni kell az osztályokon belüli szervezettséget (munkakörök leírása, folyamatábrák elkészítése), erősíteni kell a műhelymunkát és az eredményeit dokumentálni kell. Az osztályok közötti együttműködés gyakoribb és szervezett formáit kell kialakítani, és a megegyezéseket publikussá kell tenni. Fontos feladat a szakmai igazgatás megerősítése, a PR-tevékenység erősítése, a PR-menedzser helyzetének pontosítása a szervezeti struktúrában, hatáskörének jobb meghatározása és megismertetése a munkatársakkal.

Ki kell dolgozni az írásbeli és szóbeli kommunikáció hatókörét.

Teremteni kell a dolgozóknak egy olyan fórumot, ahol közvetlenül véleményt nyilváníthatnak. A vizsgálat szerint a dolgozók, ha ki akarják iktatni a közvetlen felettesüket bizonyos kommunikációs folyamatokból, akkor megtalálják annak a módját, hogyan tehetik meg.

Szükséges lenne egy intranet létrehozása, amelyen minden közérdekű információ könnyen, gyorsan elérhető.

2.5. A KÖNYVTÁRI INTÉZET SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK VIZSGÁLATA²⁹

Előzmények

A Könyvtári Intézetben 2004 óta folyik minőségfejlesztő tevékenység. E munkát az intézet vezetőiből és az osztályok képviselőiből álló Minőségfejlesztő Team (MIT) koordinálja. 2006 őszén négy munkacsoport alakult, amelyek egyike a Szervezeti kultúra munkacsoport.

A munkacsoport 2007. évi feladata volt, hogy helyzetjelentést készítsen arról, hogy a munkatársak miképpen viszonyulnak az intézethez, mit gondolnak a vezetésről, valamint miként gondolkodnak saját szerepükéről. A munkatársak körében kérdőíves adatfelvételt végeztünk az év júniusában³⁰. A kérdőívek kitöltése név

²⁹ A munkacsoport tagjai: Fejős László, Kovács Katalin, Péterfi Rita, Tóth Andrea.

³⁰ Lásd az 5. számú kérdőívet!

nélkül történt, az adatokat az osztályok képviselői összesítették, majd ebből álltak össze az intézet egészére vonatkozó adatok. Kérdéseink úgynevezett zárt kérdések voltak, vagyis meghatározott válaszlehetőségek közül kellett a saját véleményét tükrözöt, vagy ahhoz legközelebb állót kiválasztani.

Az adatfelvétel célja az általános tájékozódás mellett az intézet és a kollektíva jellemző vonásainak megállapítása volt. A 25 kérdést tartalmazó kérdőív kérdései három blokkot tettek ki: az elsőbe az úgynevezett általános kérdések kerültek (a kor, a munkaviszony, a beosztás, a képviselő ellátása és a hangulat); a másodikban az intézettel való kapcsolatot vizsgáltuk (az elkötelezettséget, a motivációt); a harmadikba pedig a munkavégzés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés kérdései kerültek.

Általános jellemzők

2007 júniusában az intézet 36 munkatársa töltötte ki a kérdőívet. Hogy a válaszadók ne legyenek azonosíthatók, tehát hogy valós legyen az anonimitás, a nemre vonatkozó kérdést töröltük, mert a nemek intézetben belüli arányát anélkül is ismerjük. Az életkorra vonatkozóan pedig nem a születési évre vagy a konkrét életkorra voltunk kíváncsiak, hanem eredetileg három életkori csoportot hoztunk létre. A fiatalokét – vagyis a 20 és 40 év közöttiekét –, a középkorúakét – a 41 és 60 év közöttiekét, valamint a nyugdíj előtt állókat, a 60 fölöttiekét. E három korcsoport adatait végül kettőbe vontuk össze, mivel 60 év fölötti kollégánk mindössze kettő volt. Ezért számos esetben a cellák egy része üresen maradt, tehát az ő adataikat összevontuk a 41 és 60 év közöttiekével.

Az életkor mellett az intézetben eltöltött évek számára voltunk kíváncsiak. Tehát az életkor és az intézeti munkaviszony voltak azok a szempontok, amelyek szerint vizsgáltuk a kérdésekre adott válaszokat.

Eszerint a vizsgálat időpontjában az *intézet munkatársainak nagyobb része, csaknem háromnegyede középkorú*, azaz 41 év feletti. A 36 főből 26-an ide tartoznak, csakúgy, mint a kérdőívet kitöltő négy vezető. Kevesebb, mint 10 éve dolgozik az intézményben a munkatársak csaknem fele, azaz 17 fő (48%), maximum két évtizede 7 fő (19%), és nem elhanyagolható azok száma, akik több mint 20 éve itt dolgoznak, ők 12-en vannak (33%). (Itt jegyezzük meg, hogy a Könyvtári Intézet 2000 márciusa óta létezik, és elődje az 1959-ben létrehozott Könyvtártudományi és Módszertani Központ volt.)

Az intézettel való kapcsolat

A 14 kérdést tartalmazó kérdéscsoport első felében az intézettel kapcsolatos ismeretekről tudakozódtunk. *A válaszok alapján elmondható, hogy mind az egyes osztályokon folyó munkával, mind a kollégák által külön-külön végzett tevékenységekkel, az egyéni témákkal, területekkel, mind az intézeti stratégiával a kollégák – úgy vallják – nagyjából tisztában vannak.* A megkérdezett 36 fő döntő többsége (25-30 fő) nagy vonalakban ismeri az említett területeket. Néhányan (4 fő) teljesen tisztában vannak az osztályok munkájával, többen (8 fő) az intézeti stratégiával, és csupán egy fő vallotta magáról, hogy ő személy szerint is alapos ismerője a munkatársak tevékenységének. Egyetlen kolléga sem volt, aki a fenti kérdés bármelyikére a „semennyire” válaszlehetőséget adta volna. *Tehát, ha különböző mértékben is, de ismeretekkel mindannyian rendelkezünk az intézet és a kollégák feladatait illetően.*

Mivel a honlap a külső partnereink tájékoztatása mellett a munkatársak tájékozódását is szolgálja, fontos, hogy lássuk, mennyire használjuk mi magunk is. A kérdés nem a honlap tartalmi használatát mérte, hanem annak gyakoriságáról igyekezett képet alkotni. *A válaszadók háromnegyede napi rendszerességgel vagy 2-3 naponta ellátogat a honlapra, ebből a kérdezettek csaknem fele (17 fő) ezt napi szinten teszi.* Hetente 6-an, még ennél is ritkábban 3-an fordulnak információért a honlaphoz.

A második kérdéscsoport egyik legterjedelmesebb kérdése *a kérdezett intézethez való viszonya felől* tudakozódott. Ezt a viszonyt 17 különféle állítással igyekeztünk körüljárni, és válaszolni egy ötfokú skála segítségével lehetett. Vagyis azt kellett jelezni, milyen mértékben értünk egyet vagy utasítjuk el az állítást. Ebben az esetben átlagokat számoltunk, de kíváncsiak voltunk a szórásra is. Legnagyobb egyetértés abban mutatkozott, hogy hagyják őket önállóan dolgozni (4,42), hogy olyan munkát végeznek, amelynek van értelme (4,31). Emellett a munkatársak úgy gondolják, hogy olyan közösség tagjai, amelynek presztízse van a szakmában (4,28), hogy jól irányítják az intézetet (4,22), tudják, mit várnak el tőlük (4,20), jó a munkahelyi légkör (4,19), van lehetőség a kreatív munkavégzésre (4,14) figyelnek a véleményükre (4,11). A vezetők jól ismerik a beosztottak munkáját (4,08), valamint jó az osztályon belüli kommunikáció (4,06). Tehát ezek voltak azok az állítások, amelyekkel leginkább egyetértettek a válaszadók. S mivel a legkevésbé? Azzal, hogy van lehetőség az előrelépésre (3,24), hogy jók a munkafeltételek (3,28), hogy megfizetik a munkájukat (3,33), hogy jó az intézet belső kommunikációja (3,69), hogy megfelelő az ellenőrzés mértéke (3,72) valamint hogy jól szervezik a munkát (3,83). A kérdésekre adott válaszok átlagtól való eltérése a vélemény figyelembevételénél mutatkozott. Vagyis amíg némelyek maradéktalanul úgy érzik, hogy figyelnek, adnak a véleményükre, mások ebben nagy hiányokat látnak. Hasonló volt a helyzet az ellenőrzés mértékét illetően. Érdekes megnézni, hogy mutatkoznak-e különbségek a két korcsoportot vizsgálva. Jó néhány esetben nem, de bizonyos pontokon markánsak az eltérések. Míg a fiatalabbak egyértelműen jobbnak gondolják az intézet kommunikációját és annak irányítását, mint idősebb társaik, addig az idősebbek inkább érzik úgy, hogy van mód az önálló és kreatív munkavégzésre, valamint ők ítélik jobbnak a munkahelyi légkört. Mind az idősebbek, mind a fiatalabbak egyaránt kedvezőtlennek gondolják a munkafeltételeket, de az idősebbek ezt határozottan rosszabbnak gondolják. A kérdéseket az intézetnél eltöltött évek számával összevetve elmondhatjuk, hogy *a lelegegedettebb kollégák a 11–20 éve itt dolgozók közül kerülnek ki, őket követik a 10 évnél rövidebb ideje az intézetnél tevékenykedők, s a legkevésbé értettek egyet az állításokkal azok a munkatársak, akik több mint két évtizede az intézményben dolgoznak.*

S miként állunk a többletfeladatokkal, azokkal a munkákkal, amelyek szorosan nem tartoznak a munkakörünkhöz? Ezt a kérdést két oldalról is megközelítettük, vagyis a kérdés úgy szólt, hogy szokott-e ilyen feladatot kapni, illetve vállalni? *Plusz feladatot kapni a munkatársak háromnegyede szokott, vállalni szinte mindenki.* (A 36 főből csak 2 nem.) S ezt elsősorban az intézet érdekében teszik (26), aki meg nem teszi, az azért, mert nincs rá ideje. A munka megítélését firtató kérdésre a felkínált hat válaszlehetőség közül többet is lehetett választani. *A többség úgy gondolja, hogy munkáját általában elismerik* (20), vannak, akiknek még a kollégái is megteszik ezt (14), sőt az osztályvezetője (12) mellett az intézmény vezetője is (10). De 8-an vannak azok, akik nem tudják, hogy elismerik-e a munkájukat. Érdekes, hogy *az idősebb, de az intézetben viszonylag rövidebb ideje dolgozók inkább érzik úgy, hogy munkájukat minden szinten elismerés illeti, mint a hosszabb ideje itt dolgozó társaik.* Az intézetben kívüli elismerést vizsgálva láthatjuk, hogy *a szakmában való elismertség nagyobb (16), mint az OSZK-n belüli (12),* de azok, akik nem tudnak erről nyilatkozni, épp annyian vannak, mint elismerésről valló társaik. De olyan egyetlen egy munkatárs sem volt, aki úgy érezné, hogy nem ismerik el a munkáját.

A munka jellegére vonatkozó kérdésnél széles válaszlehetőségekre volt mód, itt is egyszerre többet lehetett választani. Első helyre a másokkal való együttműködés képessége került (23), ezt követi a „vannak kreatív részei, de sok a monotonia benne” (19), amely állítás éppen annyi szavazatot kapott, mint az, hogy pontosságot igényel (19). E szempontok mellett a kollégák fontosnak tartják, hogy munkájuk jó verbális/kommunikációs készséget (18), jó íráskészséget (15), sok kreativitást (14), szervezőkészséget (12), szoros határidőtartást (11), az emberekkel való bántni tudást (10) és nyelvismeretet (9) igényel. A megkérdezettek negyede, azaz 9 fő szerint munkája „önálló, csak minimális másokhoz való alkalmazkodással jár”. Érdekes, hogy alig kapott szavazatot az a megállapítás, mely szerint a végzett munka mechanikus (2) lenne, illetve sok utazással, kiszállással járna (1). A munka egyik meghatározó eleme (lehet) a stressz és az ehhez való viszonyunk. *A munkatársak döntő többsége kicsit stresszesnek érzi azt (29), és szinte ugyanannyian vannak, akik számára egyáltalán nem az (4) vagy nagyon is az (3)*. Azon túl, hogy találkozunk-e stresszel járó helyzetekkel a munkavégzés során, fontos, hogy milyen hatással van ránk és munkánkra. *A kérdezettek 40-40 százalékát nem zavarja a stressz, illetve blokkolja, akadályozza a munkavégzésben, s csak 20%-ban vannak azok, akikre kifejezetten ösztönzőleg hat*. Mindannyiunk – vezetők és beosztottak – számára egyaránt fontos kérdés: mi szükséges ahhoz, hogy jól érezzük magunkat a munkahelyünkön. Ennek megfogalmazására kértük a kollégákat, ismét megadva a több válasz jelölésének lehetőségét. Az említések számának csökkenő sorrendjében lássuk hát a szempontokat! *A munkatársak döntő többségének fontos, hogy képességeinek megfelelő munkát végezzen (27), hogy jó csapatban dolgozhasson (26), hogy érezze, amit csinál, az hasznos (25), hogy nyugodt legyen a munkahelyi légkör (25)*. Ezeknél a válaszoknál, mint látjuk, csak egy-egy szavazatnyi volt a válaszok közötti különbség, egy tömbben helyezkedtek el a szavazatok. Kissé leszakadva követték őket az alábbiak: a világosan meghatározott feladatok (20), az elvárásoknak való megfelelés (17), a létszámleértécs nem fenyegető volta (17), véleményük figyelembe vétele (17), hogy rendszeresen kapjanak visszajelzést a munkájukról (17), hogy kellően megfizessék (16) és erkölcsileg elismerjék a munkájukat (15), amely jól szervezett (14), valamint, hogy tevékenységük segíti az intézet céljait (14). Legkevesebb szavazatot a „támogatják a továbbképzésemet” (9) állítás kapott. Munkánkkal mindannyian valamilyen módon az intézetet is képviseljük, akár házon belül, akár a szakmában, akár a nagyobb nyilvánosság előtt. Ennek módja leginkább munkakörünktől, feladatainktól függ. *Szinte mindenki ad felvilágosítást telefonon, e-mailben vagy személyesen, s mint ahogy a kérdőív fogalmazott, ezt készségesen tesszük (32)*. A munkatársak csaknem fele gondolja úgy, hogy informális helyzetben lojális viszonyul az intézethez (17), és szintén csaknem fele az, aki publikációi révén képviseli az intézményt. A munkatársak több mint harmada rendezvényeken előadóként is részt vesz (15), szintén harmada hallgatóként teszi ezt, s osztja meg az ott szerzett tudást kollégáival (13). Érdemes megjegyezni, hogy 3 olyan kollégánk van, aki semmilyen módon nem szokta az intézetet képviselni.

A munkavégzés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés kérdései

Hogy munkánkat megfelelő színvonalon végezhessek, elengedhetetlen, hogy időről időre kapjunk visszajelzést róla. Ha jól teljesítünk, azért, hogy megerősödjünk abban, hogy jó úton járunk, ha nem, akkor azért, hogy tudjuk, min kell változtatnunk, mit kellene másként tennünk. *A munkatársak háromnegyede esetében van visszajelzés (27), döntő többségénél rendszeresen (21)*. Érdemes megjegyezni, hogy ketten egyáltalán nem szoktak visszajelzést kapni elvégzett munkájukról.

De mit gondolunk, feletteseink milyen szempontokat vesznek figyelembe, amikor tevékenységünket értékelik? *A többség (22) úgy gondolja, hogy munkája minősége mellett a szorgalmat (20) és az eredményességet (16) tartják a legtöbbször.* Vannak, akik a munkavégzés időtartamát, a gyorsaságot (11) és a munkafegyelmet (10) tartják még említésre méltónak az értékelési szempontok között. Csaknem azonos számban kapott szavazatot a képzettség, a szaktudás (8), a munka mennyisége (7), a szorgalom (7), a hozzáállás (7), a munka és az intézeti célok közti összhang (7). A munkatársak a legkevésbé gondolták a minősítés szempontjai között fontosnak a személyes szimpátiát (4), a hasznosítható külső kapcsolatokat (3), a munkában eltöltött időt (1) és a vezetőkkel szemben tanúsított simulékonyságot (1).

Eddig arról beszéltünk, hogy a kollégák véleménye szerint a személyes értékelésekkor mely szempontok játszanak szerepet. Felmerül a kérdés, melyek lennének azok a szempontok, amelyeknek az értékeléskor valóban szerepet kellene kapniuk. Vagyis a jelen állapotot vessük össze az elvárttal.

Az első helyen nem mutatkozik különbség, hiszen itt is az elvégzett munka minősége áll 35 szavazattal. Egyetlen olyan személy volt, aki ezt nem találta fontosnak. Azt mondhatjuk tehát, hogy *egybehangzó vélemény szerint az ítéletalkotásban a minőségnek kell az első helyen állnia. Ezt követi az eredményesség (25), a hozzáállás (24) és a szaktudás (23).* Lemaradva mögöttük következik a szorgalom (15), a munka mennyisége (15), a rendszerben való gondolkodás képessége (15), a gyorsaság (14) és a többletfeladat vállalása (12). Néhány szavazatot kapott az emberi, szakmai kapcsolat (9), a munkavállaló személyisége és a célkövetés (8).

Mindezekon túl mindennapjainkat, de teljesítményünket is erőteljesen befolyásolja, milyen munkahelyi légkörben dolgozunk. *Kik azok a szereplői hétköznapijainknak, akik formálják ezt a légkört? A munkatársak véleménye szerint a közvetlen kollégák állnak az első helyen (27). Őket követik a vezetők, közülük is elsősorban az intézet vezetője (26), akit az osztályvezetők (21) követnek.* Nem elhanyagolható a vezető és beosztott közti viszony (18), és a munkatársak csaknem harmada a fenntartónak (13) is tulajdonít e szempontból is jelentőséget. Az informális összejövetelek (a klubdelutánok, a névnapok megünneplése, a kirándulások) (10) és az OSZK vezetése (6) is kapott néhány szavazatot, de mintha ez nem bírna akkora jelentőséggel, csakúgy, mint a szakmai rendezvények (2) léte.

Az előző kérdésekkel ellentétben csak egy válaszlehetőséggel lehetett élni az értékelés elvének megfogalmazásakor. Vagyis hogy *mennyire egységes a Könyvtári Intézet vezetősége abban, hogy az egyes munkatársakról miként, mennyire egységes elvek szerint gondolkodik. Ezt a dolgozók relatív többsége (10) nem tudta megítélni.* Az ő csoportjukat követték azok, akik szerint mindenkit egységes elvek alapján értékelnek (9), valamint azok, akik azt gondolják, hogy ki kellene dolgozni erre egy egységes, mindenki számára érvényes normarendszert (7). Néhányak véleménye szerint az értékelés elvei nem mindenki esetében azonosak (4), illetve ilyenek nem is léteznek (4).

Tudják-e a kollégák, hogy mit várnak el tőlük feletteseik a mindennapokban? A többség, a kérdezettek két-harmada (22) igen, s ha hozzáadjuk azok számát, akik csak időnként bizonytalanodnak el, vagyis csak néha esik meg, hogy nem egészen világosan megfogalmazottak az elvárások (9), akkor a munkatársak döntő többségéről beszélhetünk.

A vélemény ki- és elmondását firtatta a következő kérdés, amelynél ismét több válaszlehetőséget is meg lehetett jelölni. Eszerint *a véleményüket a kollégák többsége szabadon megfogalmazhatja, s azt figyelembe is veszik (28). Az esetek egy részében azt továbbítják is az illetékesnek (10).* Elenyésző számban fordul csak elő, hogy nemcsak *elmondhatják* a munkatársak a véleményüket, de feletteseik *ki is kéri* azt (7), sőt

bizonyosan vannak, akik úgy gondolják, hogy bár hangot adhatnak véleményüknek, de nem ezt veszik figyelembe (5). Ketten azt mondják, hogy nem merik elmondani, megfogalmazni vélekedéseiket.

Hogyan értékeljük azokat az eseteket, amikor vezetőink elégedetlenek a munkánkkal? *A válaszokból egy támogató, segítő intézmény képe rajzolódik ki, ugyanis a legtöbbször állítása szerint vezetőjük megmondja, és meg is indokolja, ha elégedetlen a munkával (25), sőt bizonyos esetekben elbeszélget beosztottjával és segíteni igyekszik (15).* Egészen elenyésző számban fordul elő, hogy a felettes nem szól, csak érezteti elégedetlenségét (3). Előfordul olyan megfogalmazás is, hogy *lejárta a kollégák előtt (1)*, vagy más munkát kapnak (1). Érdekes megnézni, melyik válaszlehetőségekre nem voksolt senki: *mástól tudom meg a véleményét, jelzi az intézményvezetőnek, nem javasol jutalomra, fizetésemelésre, illetve megfenyeget.*

Beszéljünk azokról az esetekről is, amikor *feletteseink elégedettek teljesítményünkkel.* Mi történik ilyenkor? *Leggyakrabban a többiek előtt megdicsérik a kollégát (17).* Az említésszámokat nézve messze elmaradnak az egyéb válaszlehetőségek: négyesemközi dicséret (6), a jutalomra való javaslat (6), az újabb feladat adása azaz, hogy azt csak ő tudja elvégezni (4), vagy nem veszi észre, hogyan dolgozik a kolléga (4), illetve segíti a munkát az előrehaladásban (3). Egy személy jelezte, hogy vele szemben az elégedettség a több szabadidő biztosításában nyilvánul meg. Mit nem szoktak a vezetők alkalmazni, vagyis milyen válaszlehetőségre nem érkezett szavazat: *a jól teljesítők nagyobb fórumon példaként való említése és a kivételezés nem jellemző.*

A harmadik kérdéscsoport utolsó előtti kérdésében arra voltunk kíváncsiak, hogy az intézetben dolgozók mit gondolnak, a Könyvtári Intézet vezetői milyen szempontokat tartanak fontosnak. Első helyen *a normális, munkatársi, emberi kapcsolatok kiépítése, fenntartása áll (29)*, ezt követi *a folyamatos tájékoztatás a közös dolgokról (26).* Nagy lemaradással ezek mögött a csapatmunkára törekvés (13), a feszültségoldásra való törekvés (11), a továbbképzések támogatása (10), a körülmények munkaszervezés (9) és a dolgozók érdekeinek képviselete került. Néhány szavazatot a dolgozók véleményének figyelembe vétele (7) és a megfelelő munkakörülmények biztosítása (5) is kapott.

A kérdőív legutolsó kérdése egyben az egyik legérdekesebbnek is ígérkezett. Az iskolából ismert ötfokú skálán kellett bejelölni, mit gondolunk, hányas osztályzatot adnánk az intézet munkájára, vezetésére, az osztályvezető munkájára, a saját munkánkra és saját osztályunk munkájára. Ebben az esetben is átlagot és szórást számoltunk. A kapott eredmények szerint *a munkatársak körében az intézet vezetésének a legjobb a megítélése (4,36), őt követi kinek-kinek az osztályvezetőjének munkája (4,21), nyomában osztályának munkája (4,17), amit az intézet munkája követ (4,0). Meglepő, de a kollégák saját munkájukat értékelték a legkevésbé jónak (3,8).* S hogy ebben a véleményben csaknem egyöntetűen osztoznak a kollégák, mutatja, hogy ennek a kérdésnek volt a legkisebb szórása (0,63). Ha a két korcsoport mentén vizsgáljuk a kérdést, azt tapasztaljuk, hogy a fiatalabbak szinte minden esetben jobbnak ítélték a helyzetet, mint idősebb kollégáik, egyetlen szemponttól, osztályvezetőjük munkájától eltekintve. Tehát szerintük mind az intézet, mind annak vezetése, mind saját osztályuk, sőt ők maguk is jobb osztályzatot érdemelnek, mint ahogy arról 40 év fölötti munkatársaik vélekednek.

Összefoglalva: a Könyvtári Intézet Szervezeti kultúra munkacsoportja által összeállított és felvett kérdőív célja a jelenlegi helyzet feltérképezése volt. Reményeink szerint az adatok aporóul szolgálnak a közös beszélgetésekhez, a problémás területek megvitatásához, a kérdéses dolgok végiggondolásához. Ha az intézetnek sikerül szembenéznie a hibákkal, megoldási javaslatokat kidolgoznia és azokat a mindennapi munkába beépítenie, akkor volt értelme ennek a felmérésnek. *Őszintén reméljük, hogy személyeskedések, bánatások nélkül mehet végbe mindez.*

3. Külső partneri viszonyok, kommunikáció a külvilággal

3.1. ELMÉLETI KÉRDÉSEK

3.1.1. Marketing: kommunikáció a külvilággal³¹

Ma már senki nem vonja kétségbe, hogy könyvtár nem működhet marketing nélkül. Kotler és Levy ezt így fogalmazza meg: akik nonprofit intézményeket vezetnek, azoknak nem az a választásuk, hogy foglalkozzanak-e marketinggel vagy sem. A választás abban áll, hogy jól csinálják-e vagy rosszul.³²

A kulturális piacon is folyó versenyben az intézmények életben maradása múlik azon, hogy kellőképpen tudnak-e reagálni a felhasználói igényekre, kiszolgálni azokat, illetve képesek-e megtalálni azokat a finanszírozókat, kellő mértékű támogatásra ösztönözni a fenntartókat, akiknek megnyeréséért számos intézmény küzd. A Svédországban már sikeresen gyakorolt marketing tevékenységről Christina Tovotè tömören így fogalmaz: az intézmények vezetői az üzleti szempontok előtérbe helyezését szorgalmazták, mert minél nagyobb a verseny, annál nagyobb a marketing szerepe.³³

Ezek után nézzük meg, miként is definiálják a marketing fogalmát a különböző szerzők:

A legtömörebb meghatározása a fogalomnak a következőképp hangzik: a marketing szüntelen és tudatos odafigyelés a felhasználókra – írja Sándori Zsuzsanna.³⁴ Az a folyamat, amely során a vásárlók/használók érdeklődését felkeltik, illetve a használók megtartására törekszenek – írja Stone és Young.³⁵ Ezt a megállapítást azonban Connolly még azzal egészíti ki, hogy ez független attól, hogy van-e pénzmozgás vagy sincs, mert a sikernek a megelégedettség a fokmérője. Hiszen a könyvtár tipikusan azon intézmények közé tartozik, amelynek szolgáltatásai egy része mindenki számára ingyenesen hozzáférhető.³⁶

³¹ VIDRA SZABÓ-PÉTERFI, 2004.

³² KOTLER, 1998.

³³ SIPOS, 1997.

³⁴ SÁNDORI, 1998.

³⁵ STONE-YOUNG, 1992.

³⁶ CONOLLY, 1993.

Varga Katalin hasonlóképp gondolkodik erről, ezért teszi idézőjelbe meghatározásában az eladni szót. Majd láthatjuk, hogy fontosnak tartja a könyvtáraknak a technikai fejlődéssel való haladását. Ő így fogalmaz: „A marketing a mi esetünkben nem más, mint átgondolt tervezés és céltudatos munka. Egy olyan kétirányú folyamat, amelyben egyrészt tudnunk kell »eladni«, másrészt meg kell találni és meg kell szerezni azokat az anyagi forrásokat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy lépést tarthassunk a növekvő költségekkel és a technikai fejlődéssel.”³⁷

S végül lássuk a marketinggel foglalkozó szakirodalom egyik legismertebb személyének, Kotlernek a meghatározását: „A marketing társadalmi és vezetési lépések láncolata, amelynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket.”³⁸

De Saez mindezt még azzal egészíti ki, hogy a vezetői tevékenységen túl a marketing vezetői és szervezeti filozófia is, amely a szervezet tevékenységében tükröződik.³⁹

A piac szegmentálása az a folyamat, amelynek során egy szolgáltatás használóit vagy potenciális használóit közös jellemzőik vagy érdeklődésük alapján csoportokra osztják.⁴⁰ De mindehhez tudnunk kell, hogy kik a könyvtár használói, s a következő három kérdésben milyen jellemzőkkel bírnak:

1. Milyen információs szükségleteik vannak?
2. Milyen szempontok alapján ítélik meg a könyvtár munkáját?
3. Milyen elvárásaik vannak a szolgáltatásokkal szemben?

S mivel használóink és igényeik is sokfélék, ezért nem elegendő egyetlen arculatot kialakítani. Sőt, tudnivaló, hogy ugyanazt a szolgáltatást a különböző csoportok felé más és más módon kell eladnunk, a szolgáltatásról az információt eljuttatnunk, és kedvet ébreszteniünk ahhoz, hogy éljenek a könyvtár nyújtotta lehetőségekkel.

A szakirodalom minden esetben említést tesz arról, hogy semmiképp nem szabad elfeledkezni a könyvtár fenntartóiról, illetve szponzorairól. Kifejezetten számukra olyan reklámanyagokat, jelentéseket, tájékoztatókat, illetve olyan speciális vagy értéknövelt szolgáltatásokat kell nyújtanunk, amelyek által intézményünk átláthatóvá, tevékenységünk jól érzékelhetővé, jó esetben nélkülözhetetlenné válik. Vannak, akik kifejezetten ódzkodnak ettől a tevékenységtől, de mint ahogy mondani szokták, ahhoz, hogy széles rétegeket lehessen kiszolgálni, meg kell teremteni annak anyagi feltételeit is. Tehát az úgynevezett politikai marketing egyetlen oka, hogy a pénzalapot meg kell szerezni, mielőtt elkölthetővé válnának.

³⁷ VARGA, 1999.

³⁸ KOTLER, PHILIP–LEVY, S. J., 1969.

³⁹ ELLIOT DE SÁEZ, 2002.

⁴⁰ CONOLLY, 1993.

Mint azt már korábban említettük, az információs piacnak, versenynek csak egyik szereplője a könyvtár. Minden intézmény szeretné saját magának megnyerni mind a használókat, mind pedig a szponzorokat. Ezért fontos, hogy pozitív, de reális képet tudjunk kialakítani magunkról, és ennek eredményeként minél több használónk legyen. A versenytársak számbavételével, az úgynevezett versenyháló meg-
rajzolásával saját munkánkat tehetjük könnyebbé. Ennek segítségével összevet-
hetjük intézményünket versenytársainkkal a következő néhány szempont alapján:

- a könyvtár szolgáltatásai,
- adottságai,
- a szolgáltatások színvonala,
- azok hozzáférhetősége,
- a szolgáltatások költségei,
- a piaci igényekhez való igazodás gyorsasága (a változó igények követése),
- a könyvtár kedveltsége, ismertsége
- kihasználtsága,
- a munkatársak hozzáértése, szakmai színvonala.

Természetesen itt inkább csak ötleteket kívántunk adni az összehasonlításhoz, de még – az adott szituációt ismerve – egyebekkel bővíteni lehet a listát. Az elfogadott álláspont szerint elsősorban azokat a területeket érdemes fejlesztenie a könyvtárnak, amelyeken a versenytársakkal azonos szinten vagy azok felett teljesít. Ha valamiben nagy elmaradással küzdünk, csak abban az esetben érdemes nagy erőket mozgósítva előrébb jutnunk, ha úgy gondoljuk, hogy az kulcsterületet érint. Ha nem így van, akkor talán érdemesebb azt versenytársunknak meghagyni, s magunkat egy másik területen erősíteniünk.⁴¹

Mielőtt a konkrét eszközök taglalásába kezdenénk, fontosnak tartjuk a következőkre felhívni a figyelmet. Gyakran emlegetett tény, hogy a könyvtár tárgyiasult reklámeszközein túl éppolyan fontos, hogy az intézmény maga olyan környezetben, szolgáltatásokkal, olvasókhöz való odafordulással működjön, olyan miliővel rendelkezzen, olyan segíteni akaró és tudó személyeket alkalmazzon, hogy alapjában véve vonzó legyen a könyvtárhasználók számára, s így ők maguk legyenek a mi jó hírünk vivői, a könyvtárat ez idáig nem használók megnyerői.

S most lássuk a konkrét lehetőségeket! 1990-ben jelent meg F. Hamilton⁴² tollából az Infopromotion című kötet, amely két fejezetet is szentel a könyvtári reklámnak, a promóciós lehetőségeknek, amelyeket az érintett intézmények sikerrel alkalmazhatnak. Ebben a téma iránt bővebben érdeklődők, az ötletekre vágyók könyvtár-típusok szerinti bontásban olvashatnak a különböző eszközökről, amelyekkel hatékonyabbá tehetik közönségkapcsolati és reklámmal összefüggő munkájukat. A

⁴¹ VARGA, i. m.

⁴² HAMILTON, 1990.

szerző külön fejezetet szentel a különböző módszereknek, és röviden, praktikusán tárgyalja a felmerülő lehetőségeket. A szerző érdemei közé tartozik, hogy konkrét példákat, ötleteket ad az e területen dolgozóknak.

Hogy a szokásos könyvtári brosúrákon túl más lehetőségek is állnak előttünk, érdemes megismernedünk egy sikeres skandináv példával. Ch. Tovoté egy 1997-es előadásában egy sikeres könyvtári kampánnyal ismertette meg hallgatóságát. A hat évig tartó svéd közkönyvtári kampány keretében közismert és köztiszteletnek örvendő személyeket kértek fel a könyvtárak méltatására. Óriásplakátokon, hirdetőtáblákon, posztereken, napilapokban voltak láthatók a felkért írók, költők, színészek, énekesek stb., akik mind az ügy mellett álltak. A művészekhez hasonlóan a politikusokat is felkérték erre, akik könyvtárakban többen együtt jelentek meg, s készültek el róluk a fotók a különböző plakátokhoz. Ezen túl egy sajtóságos, nálunk még ismeretlen módját is választották propagandaanyagaik népszerűsítésének, amikor tejesdobozokon helyezték el könyvtárak reklámanyagait.⁴³

(Azok a politikusok, akiket sikerül megnyerni egy ilyen kampányhoz, jó eséllyel lesznek a kultúra, a könyvtár ügyének szószólói a pénzügyi döntések idején. A pszichológiából ismert tény, hogy aki egyszer szívességet tesz egy kisebb dologban, az a későbbiekben sokkal könnyebben tesz meg egy jelentősebb lépést ugyanannak a személynek az érdekében.)

Egy lefolytatott kampány után sohasem szabad elhagyni az értékelését. További munkánkhoz ugyanis nélkülözhetetlenek lesznek azok a tapasztalatok, amelyeket most szereztünk. Számot kell vetnünk azzal, milyen eszközöket használtunk sikerrel, és melyek azok, amelyek nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Munkánk értékelése, a sikerek és kudarckok számbavétele jövőnk záloga is egyben.

3.1.2. Ismertség, láthatóság

A könyvtárak és társadalmi környezetük között dinamikus kapcsolat működik: a környezeti változások és elvárások állandóan hatással vannak a könyvtár működésére, ugyanakkor a könyvtárak is hatnak a környezetükre. Vagyis – mint minden intézmény – a könyvtár is szerves része a társadalomnak, állandóan kommunikál a környezetével: üzeneteket vesz és küld. Nem mindegy, hogy a környezeti hatásoknak csupán elszenvedője, kiszolgáltatottja lesz-e intézményünk, vagy megfelelően tud reagálni a kihívásokra, és a változások elindítójává, tudatos formálójává válik. Ahhoz, hogy ez utóbbi valósulhasson meg, át kell tekintenünk a külső partnerkapcsolat-rendszerünket, meg kell határozni a partnerazonosítás és a fontos partnerek kiválasztásának módszereit, valamint ki kell választanunk azokat az eszközöket,

⁴³ SIPOS, 1997.

amelyeket felhasználunk a külvilággal történő kommunikáció során. Röviden – és talán kissé divatos kifejezéssel élve – meg kell tanulni menedzselni magunkat.

A társadalmi környezet menedzselésnek a kulcsszavai: *megértés, kölcsönös bizalom, támogatás, együttműködési készség, tudatosság*. Vagyis meg kell értenünk, mit vár el tőlünk a környezetünk, ki kell építeni a kölcsönös bizalom és támogatás légkörét, együttműködési készséget kell kinyilvánítanunk, és mindezen tevékenységeket *tervszerűen, tudatosan* kell végeznünk.

Gyakran tapasztaljuk, hogy a lakosság jelentős része kevésbé tájékozott a könyvtárak által nyújtott szolgáltatások tekintetében. Különösen igaz ez azokra, akik nem aktív használói. Célul kell kitűznünk a könyvtárakról rögzült kép átalakítását, a korszerű könyvtárkép társadalmi tudatosítását. Ugyancsak fontos cél a könyvtárunkkal kapcsolatos valós és látens igényeknek megfelelő szolgáltatások kialakítása, a belső értékeink minél szélesebb körben történő kommunikálása.

Amennyiben sikeresen akarunk kommunikálni a környezetünkkel, *jelen kell lennünk* a település kulturális közéletében, el kell érünk, hogy az emberek ismerjék a könyvtár tevékenységét, szolgáltatásait, tudják, mire használható. Egyáltalán: tudjanak a könyvtárról.

Érdekes kísérletbe foghatunk, ha rászánjuk magunkat, hogy úgy közelítsünk intézményünkhöz, mintha először járnánk az adott településen. Induljunk el például a vasútállomástól, és nézzük a települést egy idegen szemével. Megtalálnánk-e a könyvtárt anélkül, hogy bárkitől kérdezősködni kellene? Van-e az állomáson várostérkép, fel van-e tüntetve rajta a könyvtár, kiderül-e, hogyan juthatunk el oda? Ha megkérdezzük valakit, el tud-e igazítani? Kérdezzük meg a helyi buszjárat vezetőjét, az újságost, a rendőrt! Figyeljük meg a kért metakommunikációját: milyen gesztusokkal, hanglejtéssel beszél, milyen jelzőket fűz mondandójához. „*Az a nagy fehér épület a főtéren...?* ” „*A kultúrházban van valamilyen könyvtár, arra gondol...?* ”

Nézzünk szét a településen: látunk-e eligazító táblákat, feliratokat, amelyek segíthetnének az eligazodásban. Amikor odaérünk a könyvtár épületéhez, első pillanatra milyennek látjuk? Mit sugall az épület? Csupa titkot rejtő bevehetetlen várat vagy nyitott, hívogató közintézményt? Vannak-e ablakai, kirakata, látható-e kívülről, hogy milyen élet zajlik odabent? Látunk-e kékesen fénylő monitorokat, zsúfolt olvasótermet, lázasan tevékenykedő könyvtárosokat, vagy az épület csak a könyvekkel teli polcok hátulját fordítja felénk? Ki van-e írva hatalmas betűkkel, hogy KÖNYVTÁR, vagy csak például, hogy ÁMK, vagy Művelődési Ház? A kiírást lehet-e látni sötétben?

Amikor odaérünk a bejáratához, nézzük meg, hogy a nyitva tartási idő ki van-e függesztve jókora betűkkel, hogy messziről is látható legyen! Ha kerékpárral érkezünk, hol tudnánk azt biztonságosan elhelyezni? Lépünk be a bejáraton: egyértelmű-e hogy hol kell bemenni? Be tudnánk-e menni, ha a kerekesszékekkel érkezünk, két bottal járnánk, babakocsit tolnánk vagy sok csomagot cipelnénk? *Akadálymen-*

tes-e a bejutás? – ami nemcsak a rámpa meglétét jelenti, hanem az odavezető út járhatóságát és a bejáratú ajtó könnyű nyithatóságát is.

Belépve az ajtón, folytassuk a szemlélődést! Egyértelmű-e, mit kell tennünk? Hová tehetjük le a kabátunkat, csomagjainkat? Ha csak újságot akarunk olvasni, akkor is be kell-e iratkoznunk? Jól láthatóan, kellő betűnagysággal ki van-e függesztve a könyvtárhaználói szabályzat, *a küldetésnyilatkozat, a jövőkép?* Beljebb érve világosak-e az eligazító táblák: egyértelmű-e, hogy hol lehet beiratkozni, helyben olvasni, számítógépet használni, étkezni, hol van a mosdó, hol lehet fénymásolni? Hová kell fordulnunk, ha kölcsönözni vagy hosszabbítani akarunk? Kiderül-e számunkra, kitől kaphatunk segítséget, ha valamiben elakadunk? Van-e információ asztal, könnyű-e megkülönböztetni a könyvtárost az olvasótól: van-e formaruhájuk, kitűzőjük, egységes-e a megjelenésük?

A terek áttekinthetőek, barátságosak-e, vannak-e virágok, díszítő elemek, megfelelő-e a világítás, tiszaság van-e? Milyen színekkel, milyen formákkal találkozunk, mindezek harmóniát alkotnak egymással? Mit sugall a környezet: érezzük-e, hogy itt minden értünk, az olvasóért van, vagy inkább felesleges nyűgnek, megoldandó problémának tekintünk magunkat?

Említettük *a küldetésnyilatkozatot és a jövőképet*. Érdemes elidőznünk ennél a pontnál, hiszen ezek azok a dokumentumok, amelyek leginkább alkalmasak arra, hogy a külvilág megértse: mit kaphat tőlünk, és mire törekszünk. Mindkét dokumentum legfőbb jellemzője *a tömörség*, egyik sem lehet hosszabb két-három bekezdésnél. *A küldetésnyilatkozat* összefoglalja, mi végre vagyunk a világon, mi a hitvallásunk, az ars poeticánk, mire számíthat az, aki igénybe akarja venni a szolgáltatásainkat. Mit tartunk fontosnak mindennapi munkánk során, hová helyezzük a hangsúlyokat: a hátrányos helyzetűekkel való törődésre, az információk szélesebb körű közvetítésére, a helyismereti gyűjtemény minél teljesebbé tételére vagy a rendszeres rendezvényszervezésre. A küldetésnyilatkozatnak tehát *konkrétan és számon kérhetőnek* kell lennie. *A jövőkép* vagy *vízió* a terveinket, a vágyainkat tartalmazza: hová szeretnénk eljutni, milyen távlati célokat tűzünk magunk elé. Új könyvtárápületet, bibliobuszt szeretnénk, a kistérség kulturális központjává kívánunk válni, erőteljes informatikai fejlesztést tervezünk? A jövőkép tartalmazhat általánosságokat, kissé elrugaszkodhat a realitások talajától, beleszőhetjük álmainkat, kifejezheti, milyenné szeretnénk válni.

Mindkét dokumentum elkészítése nagy körültekintést és türelmet igényel. Megírásába vonjunk bele minél több munkatársat. Kisebb könyvtárban mindenki vegyen részt ebben a munkában, nagyobb könyvtárban szervezzünk munkacsoportot, amely kidolgozza az első, nyers változatot, majd vitassuk meg az egész kollektíva részvételével. Szánjunk időt arra, hogy kompromisszumos alkotás születhessen, hiszen ezek a dokumentumok hosszú időre irányt mutathatnak egyrészt a partnereink számára, másrészt nekünk magunknak is. Amikor véglegesítettük, tegyük széleskörűen hozzáférhetővé: jelenjen meg a honlapunkon, függesztjük ki az előtérben, tegyük közzé a hírlevelünkben, publikáljuk a helyi sajtóban.

Az arcuatteremtés, mint láttuk, elsősorban a külső megjelenéssel, a láthatósággal kezdődik, majd a legfontosabb működési alapelvek megalkotásával folytatódik, de nem kerülhetjük meg a szimbólumok kérdését sem. Amikor már egyértelművé tettük a küldetésünket, kitűztük a legfontosabb távlati céljainkat, elérkezett az idő működési koncepciónk egyetlen szimbólumba sűrítésére, vagyis *a logó* megalkotására. A logó célja, hogy intézményünket első pillantásra azonosítani lehessen, és megkülönböztessük a többi hasonlótól. A látványnak meg is kell ragadnia lehetséges partnereink figyelmét. A logó általában egyetlen grafikát jelent, de tágabb értelemben logónak tekintjük a jól megválasztott jelmondatot, szlogent is. Itt is érvényes, amit korábban mondtunk: ne az igazgató álmodja meg egy személyben, hanem legyen közös munka eredménye! Az elkészült logó természetesen jelenjen meg minden dokumentumunkon: a honlapunkon, a hivatalos leveleken, a meghívókon, a hírlevelünkön, a szóróanyagainkon stb.

A potenciális használóink többsége elsődlegesen annak alapján ítél meg bennünket, és helyez el a szűkebb és a tágabb kulturális mezőben, miként jelenünk meg a kívülvilág előtt, mit sugallunk magunkról – anélkül, hogy munkánk valódi tartalmát megismerné. Különösen fontos szempont lehet mindez a fenntartóink, a döntéshozók szemszögéből, hiszen gyakori tapasztalat, hogy tevékenységünket elsősorban külsődleges szempontok alapján értékelik, és a tartalmi vonatkozások megismerésére kevesebb figyelmet fordítanak.

A külső kommunikáció tárgyiasult eszközeivel összességben azt kell kommunikálnunk, hogy fontos, megkerülhetetlen szerepünk van a helyi kulturális közéletben, nálunk minden a használó érdekében történik, szolgáltatásainkat az állandóan változó társadalmi környezet elvárásaihoz igazítjuk.

3.1.3. A külső partnerek elvárásainak és elégedettségének vizsgálata⁴⁴

Korábban már szóltunk a partnerközpontúság legfontosabb alapelveiről, valamint arról is, hogy a könyvtárak belső partnerei maguk a munkatársak, a külső partnerek közé pedig mindazokat a személyeket és intézményeket soroljuk, akikkel és amelyekkel kapcsolatban állunk, amelyeknek a véleménye fontos számunkra. A legfontosabb – közvetlen – külső partnereink általában a valós és a potenciális olvasók, a fenntartó, a településen működő más kulturális intézmények, más könyvtárak. Közvetett partnernek tekintjük a könyvkiadót, a szakmai szervezeteket, a minisztériumot is.

Első lépésként számba vesszük a külső partnereinket – azonosítjuk őket, majd rangsort állítunk fel. Melyek azok a partnerek, akik különösen fontosak számunk-

⁴⁴ Lásd erről bővebben: VIDRA, 2003.

ra, hiszen mindenkre nem tudunk egyenlő mértékben figyelni. A partnerek azonosítása és rangsorba állítása szintén közös munkát, sok vitát, kompromisszumkészítést feltételez, amelynek során minden munkatársunk előtt tudatosul, hogy kikért vagyunk tulajdonképpen, kik azok, akik meghatározzák a tevékenységünket.

A legfontosabb partnereink kiválasztása után kidolgozzuk azokat az adekvát módszereket, amelyek segítségével mérni tudjuk az elvárásaikat, valamint a velünk kapcsolatos elégedettségüket. Nyilvánvaló, hogy más módszereket alkalmazunk a nyugdíjas olvasóinkkal kapcsolatban, mint például a fenntartóval vagy a társintézményünk vezetőivel. A leggyakrabban alkalmazott módszer az *interjú*, de támaszkodhatunk *a vendégkönyvünkre*, összegyűjthetjük és rendszerezhetjük a telefonon vagy az internetes fórumunkon beérkező *panaszokat, reklamációkat, véleménynyilvánításokat*, szervezhetünk *fókusz csoportokat*, kiemelkedően fontos partnereinket személyesen megkérdezhetjük. A partneri elégedettségmérés irányulhat a különféle szolgáltatások népszerűségére, a könyvtári személyzet megítélésére, a valós és a látsens igények feltérképezésére. Fontos figyelniük azokra is, akik nem használják a szolgáltatásainkat, jó lenne ismernünk a potenciális használók valós szükségleteit, a távolmaradás okait, a korábbi használóink lemorzsolódásának magyarázatát. Célszerű figyelniük a helyi és az országos médiát, milyen képet közvetítenek rólunk, milyen indirekt elvárások fogalmazódnak meg velünk kapcsolatban.

A partneri elégedettségmérés esetében legelőször is tisztázni kell, mire vagyunk kíváncsiak, mi a vizsgálódásunk célja. Új szolgáltatást szeretnénk bevezetni? Kíváncsiak vagyunk arra, hogy használóink hogyan ítélik meg a munkánkat és mit várnak el tőlünk? A fenntartót akarjuk meggyőzni arról, hogy jól dolgozunk? Az is lényeges kérdés, hogy inkább kevés elemszámú kutatással dolgozunk, viszont szeretnénk egy szűkebb területről mélyebb, differenciáltabb képet kapni, vagy inkább extenzív vizsgálatot folytatunk: nagy elemszámú megkérdezettel, vállalva hogy a sok adat mögött esetleg elvesznek a finom részletek.

A használóink *észrevételeit, reklamációit* – érkezzenek azok telefonon, az interneten keresztül vagy a vendégkönyve beírva – mindig nagyon komolyan kell vennünk, hiszen még a legszélsőségesebb megnyilvánulások is lehetnek jelzésértékűek. Gyűjtjük össze, rendszerezzük, elemezzük ezeket az észrevételeket, és – amennyiben az illető megadta az elérhetőségét – mindenképpen reagálunk rájuk. Kezeljük mindezt ingyenes fórumnak, reklámlehetőségnek, amelynek keretén belül nyíltan kommunikálhatunk a környezetünkkel. A használóink általában nagyon megértőek lesznek, amennyiben azt érzik, hogy egyenrangú félként kezeljük, és komolyan vesszük őket. Ritkán alkalmazzuk, pedig rendkívül hatásos fórum *a fókusz csoport*. A használóink köréből kiválasztjuk azok csoportját, akikre különös hangsúlyt akarunk fektetni: nyugdíjasok, kismamák, bejáró diákok, vállalkozók, humán értelmiségiek, a helyi politika képviselői. Az önkéntesség elvének figyelembe vételével 8–10 fős csoportokat szervezünk, a jelentkezőket rendszeres időközönként meghívjuk a könyvtárunkba, és irányított beszélgetés formájában megismerjük a véleményü-

ket, elvárásait, tájékoztatjuk őket terveinkről. Ezzel a módszerrel nemcsak azt tudjuk elérni, hogy egy-egy sajátos használói csoport véleményét megismerjük, hanem a folyamatos párbeszéd segítségével elkötelezett híveket, elkötelezett támogatókat szerezhethünk könyvtárunknak.

Partnereink elvárásainak és véleményének a megismerése érdekében a leggyakrabban alkalmazott módszer az *interjú*. Az interjút strukturáltságuk alapján három csoportba soroljuk: strukturált, félig strukturált és strukturálatlan interjú. A *strukturált interjú* azt jelenti, hogy a kérdéseket előre pontosan megfogalmazzuk, és a kérdezés során az előre megfogalmazott módon és sorrendben tesszük fel. A strukturált interjú tipikus formája a *kérdőív*. A kérdőív kérdéseit feltehetjük mi magunk, vagy megkaphatja a kérdőívet a válaszoló is, hogy ő maga töltse ki. A *félig strukturált interjú* kérdéseit nem fogalmazzuk meg szó szerint előre, hanem csak témaköröket jelölünk meg: interjúvázlatot készítünk. Ebben az esetben a kérdezőnek nagyobb szabadsága van, hiszen az interjúszituáció függvényében módosíthatja a kérdéseket, újabb kérdéseket fogalmazhat meg, „mélyítheti” az információkat. A félig strukturált interjút rögzíthetjük magnetofonnal, de a kérdező jegyzetelhet, vagy – indokolt esetben – leírhatja a válaszokat később emlékezetből is. Ezt az interjútechnikát általában akkor használjuk, amikor bizonyos témáról alig van előzetes információnk, vagy pedig, ha nem extenzív adatokra van szükségünk, hanem egy témán belül árnyaltabb képet akarunk festeni, amelynek során fontos megismerni a válaszadó szóhasználatát, gondolatmentét is. (A *strukturálatlan interjú* technikát partneri elégedettségmérés során általában nem használjuk, leginkább a pszichiáterek által alkalmazott „mélyinterjú” technikának felel meg, ennek során szabadon hagyjuk beszélni a páciens, és alig avatkozunk be kérdésekkel vagy instrukciókkal.)

A partneri elvárások és igények vizsgálata terén a leggyakrabban alkalmazott módszer a *kérdőíves vizsgálat*, egyben ez a módszer rejti magában a legtöbb buktatót is, ezért ezzel a témával részletesebben foglalkozunk.

A kérdőíven fel kell tüntetni a kibocsátó nevét, a kérdezés célját, valamint azt is, hogy kitöltése nem kötelező. A kérdőív külső megjelenése legalább annyira fontos, mint az, hogy mit kérdezzünk és milyen megfogalmazásban. Általános szabály, hogy a kérdőív gazdálkodjék bőségesen a hellyel és legyen rendezett. Gyakran félünk attól, hogy túlságosan hosszú lesz a kérdőívünk, ezért több kérdést zsúfolunk egy sorba, rövidítéseket alkalmazunk, próbálunk minél kevesebb papírt felhasználni. Az effajta igyekezet nem célravezető, sőt kifejezetten veszélyes. Ha több kérdést írunk egy sorba, lehet hogy a másodikat észre sem vesszük; a rövidítéseket könnyű félreérteni; ha kevés hely marad a válaszra, hajlamosak lesznek a kelleténél rövidebben fogalmazni, és lényeges válaszszempontok el is maradhatnak.

A kérdezés során kérdéseinket feltehetjük *nyitott* és *zárt* formában. A *nyitott kérdésre* a kérdező a saját szavaival felel. Megkérdezhetjük például, hogy „*Véleménye szerint milyen szolgáltatások hiányoznak leginkább ebből a könyvtárból?*”.

Másik lehetőség a *zárt kérdés*, amelynél a megkérdezettnek az előre megadott válaszlehetőségek közül kell választania. A zárt kérdések előnye, hogy sokkal könnyebb feldolgozni, mint a nyitott kérdéseket, amelyeket a számítógépes feldolgozás előtt kódolni kell; hátránya viszont, hogy a kutató előre strukturálja a válaszokat. Amikor egyértelmű, hogy egy adott kérdésre milyen érdemleges válaszokat lehet adni, akkor célszerűbb zárt kérdést alkalmazni. Azonban ügyelni kell arra, hogy egyrészt a válaszlehetőségek listája teljes legyen, másrészt a válaszkategóriák egymást kölcsönösen kizáróak legyenek. (Előfordulhat, hogy megengedjük vagy kifejezetten kérjük a több választ, ezt azonban a kérdőívben mindenképpen jelezni kell.)

Ákár nyitott, akár zárt kérdéseket alkalmazunk, figyelni kell arra, hogy a *kérdések világosak* legyenek. Gyakran előfordul, hogy oly mértékben belebonyolódunk a vizsgált témába, hogy számunkra világosak a vélemények és attitűdök – a kérdezettek számára azonban, akiknek nagy része alig foglalkozott a témával, nem. Vagy, ha csak felületesen ismerjük a témát, megeshet, hogy a kérdésünk emiatt nem lesz elég pontos.

Óvakodjunk a többértelmű, összetett kérdésektől is. Alapszabályként szögezhetjük le, hogy egy kérdésben csak egy témáról tudakozódjunk. Gyakran találkozunk hasonló kérdéssel: „*Véleménye szerint elég nagy-e a könyvállomány, és megfelelőnek tartja-e a könyvállomány összetételét?*”

Hasonlóan fontos, hogy a kérdőívben a megkérdezettek többsége számára lényeges, aktuális dolgokról kérdezzünk, amelyek nem állnak távol tőlük. Ha olyasmiről kérdezzük a véleményüket, amelyet nagy részük se meg nem gondolt, se fontosnak nem tartott, esetleg nincs is róla ismerete, az eredményeknek nem sok hasznát vesszük. A tapasztalatok azt mutatják, hogy általában azok is nyilvánítanak véleményt, akik korábban soha nem gondolkoztak el egy adott témáról, amiből viszont az következik, hogy a kapott válaszokkal nem sokat tudunk kezdeni. A négy elemít végzett, gyengén látó néni aligha fog érdemi választ adni arra kérdésre, hogy elégedett-e a könyvtárban található számítógépek memóriájával, illetve előfordulhat, hogy annak ellenére válaszolja azt, hogy nagyon elégedett, hogy fogalma sincs a kérdés mibenlétéről.

Kérdéseink tehát legyenek rövidek, tömörek, egyértelműek, és törekednünk kell arra is, hogy *ne sugalljuk a választ*. Amikor az emberektől kérdezzünk valamit, ők a választ mindig megszűrjük aszerint is, hogy mit illik mondani, vagy mivel kelthetnek jó benyomást. Valószínűleg nehezen válaszolják a könyvtáros kérdésére azt, hogy elégedetlenek a könyvtárosok szakmai felkészültségével. Fokozhatjuk a megkérdezettek befolyásolását azáltal, ha a kérdésben sejteni lehet, hogy milyen választ várunk tőlük. „*Ugye nagyon szerettek olvasni...?*” – halljuk gyakran a gyerekkönyvtárosok szájából.

Eredményesebb lesz az anyaggyűjtés, ha a kérdések sorába ellenőrző kérdéseket iktatunk be, amelyek segítségével meggyőződhetünk arról, hogy a válaszadó meg-

értette-e a kérdéseket, és hogy őszintén válaszolt-e. Mindezek a feladatok gyakran túlmutatnak a könyvtáros szakma kompetenciáján, ezért a kérdőív szerkesztése, a kérdés lebonyolítása, valamint a válaszok értékelése során tanácsos szociológus szakember segítségét kérni.

A partneri elégedettségvizsgálatok során általában nincs mód arra – de nem is szükséges –, hogy valamennyi olvasónkat megkérdezzük, hanem megelégedhetünk azzal, hogy bizonyos számú egyént kiválasszunk, akiknek a válaszaiból majd következtetni tudunk a többiekére is. Az eljárás kulcsa a *véletlen kiválasztás* és annak biztosítása, hogy mindenkinek *egyenlő esélyt adjunk* a bekerülésre. Ennek a módszernek a követése gátat szab a tudatos vagy akaratlan részlehajlásnak. Ha érzéseink szerint válogatjuk össze azokat, akiket meg akarunk kérdezni, előfordulhat, hogy csak olyanokat választunk ki, akik alátámasztják a feltevéseinket, vagy csak olyanokat, akik szimpatikusak, esetleg akiket ismerünk. Határozzuk el, hogy minden ötödik olvasónak nyújtunk át kérdőívet, vagy tűzzük ki mintaválasztási napokat, amikor mindenkit megkérdezzük, vagy válasszuk ki a nyilvántartásunkból minden tizedik olvasót – és előzetes elhatározásunkhoz minden körülmények között ragaszkodjunk.

Bármilyen módon történjék is az információk összegyűjtése, azokat rendszerezni, elemezni kell, és a tapasztalatokat be kell építeni a mindennapi munkánkba, és minél több fórumon vissza kell jelezni a résztvevőknek, hogy milyen eredményre jutottunk, milyen következtetéseket vontunk le, milyen változtatásokat kezdeményeztünk, és melyek azok az egyébként jogosnak ítélt észrevételek, amelyekre nem tudunk érdemben reagálni.

3.1.4. A külső partnerkapcsolatok ápolása

Tapasztalataink szerint társadalmunk működésében jelentős szerepe van a személyes kapcsolatoknak, a *kapcsolati tőkének*. Gyakran látjuk, hogy az eredményesség egyik legfontosabb meghatározója a vezető személyisége, amely általában meghatározza azt is, hogy az általa vezetett intézmény milyen pozíciót foglal el az informális kapcsolatok rendszerében. A jól kommunikáló, kellően agilis vezető sok mindent elérhet jól kiépített kapcsolatai révén, míg a begubódzó, visszavonuló igazgató sokkal kisebb támogatást kap környezetétől. A hangsúly ismét a tudatosságon van: személyesen is jelen kell lenni a helyi és a tágabb nyilvánosságban, mindig ott kell lenni, ahol történik valami, ahol a dolgok eldőlnek. A jó vezető benne van a kulturális bizottságban, megbízása van helyi, regionális és országos szakmai szervezetekben, rendszeresen publikál, hírt ad intézményéről, tapasztalatairól. Az okos vezető ugyanakkor távol tartja magát a direkt pártpolitizálástól, hiszen a könyvtár alapvetően semleges intézmény. Ne feledjük azt sem, hogy amelyik párt jelenleg vezető pozíciót tölt be, lehet, hogy a következő választásokkor veszíteni fog, és a mostani látszólagos előnyünk azonnal hátránnyá változik.

Tartsuk szem előtt – és munkatársainkat is figyelmeztessük erre –, hogy bárhová megyünk, az intézményünket képviseljük. Megjelenésünkkel, hozzászólásainkkal, megnyilvánulásainkkal híret visszük könyvtárunknak. Az emberek megjegyzik, ha valaki okosan szól hozzá, innovatívan viselkedik, és a konkrét személyt hozzákapcsolják az illető könyvtárához. „*Ahol ilyen nagyszerű emberek teremnek, az csak jól működhet*” – halljuk gyakran. És persze a másik véglet is előfordul: „*Szegény könyvtárvezető, meg lehet áldva ezzel az emberrel...!*”

Személyes kapcsolatainkat használjuk fel arra, hogy szponzorokat, támogatókat szerezzünk, *tanuljunk meg lobbizni!* Tudnunk kell, hogy kinél milyen módszerrel lehet eredményt elérni, ne rohanjunk ajtóstól a házba, de a kínálkozó alkalmakat használjuk ki. A mindig kérő, mindig támogatásért ácsingózó embert előbb-utóbb megunják, nem veszik figyelembe. Amennyiben támogatást kérünk, mindig jól készítsük elő, kellően indokoljuk, és keressünk olyan pontokat, amelyek meggyőzik a potenciális szponzort, arról, hogy a támogatás az ő számára miért előnyös. A „jó ügyet szolgálni” vagy a „*kultúra mindannyiunk számára fontos*” érvek nem elég hatékonyak. Hivatkozzunk arra, hogy a támogatás segítségével számára is színvonalasabb szolgáltatást tudunk nyújtani, vagy hogy a támogatók nevét közlésük a helyi sajtóban, ezzel reklámlehetőséghez jut, felhívhatjuk a figyelmét, hogy a szponzorálásra fordított összeget leírhatja az adójából stb.

Fontos eszköze a külső kommunikációnak az írásos forma. A honlapunk legyen friss, informatív, interaktív. Tartalmazzon minden olyan aktuális információt, amelyre a használóink körének szüksége lehet, függetlenül attól, hogy az könyvtári vonatkozású-e vagy nem. A lakosság hamarosan hozzászokik, hogy bármit szeretne tudni, a könyvtár honlapján válasz kap kérdésére. Mikor rendel az orvos, ki vállal közművesmunkát, hol van kiadó lakás, hol lehet nyelvet tanulni? – mindezek olyan információk, amelyek közvetítésében a könyvtár részt vállalhat, ezáltal a legfontosabb információforrássá válhat.⁴⁵

Gondoljunk azokra is, akik nem használnak számítógépet: sokat segíthet a lakosság tájékoztatásában, ha hírlevelet adunk ki vagy szóróanyagokat készítünk, amelyekben a könyvtárral kapcsolatos tudnivalókon kívül szintén megjelenhetnek egyéb információk is. Amennyiben van helyi sajtó, a könyvtáros természetesen legyen tagja a szerkesztőbizottságnak, a könyvtárnak legyen saját rovata, rendszeresen jelenjenek meg híradások a könyvtár életéről, programjáról.

Tudjuk jól, hogy a könyvtári események önmagukban nem mindig felhívó jellegűek. „*Új dokumentumot vásároltunk*” – ez a hír nem hozza lázba a lakosságot. „*Meghívtuk X. Y. író*t” – ettől a hírtől sem biztos, hogy megrohanják a könyvtárat. A híreket kellő módon kell tálni, meg kell tanulnunk a *hírgenerálás* mesterségét. Nem az a

⁴⁵ Erről a témáról bővebben olvashatunk az Eger nyilvános könyvtárainak közös marketing stratégiája (2006–2010) című fejezetben.

hír, ha egy polcnyi könyvet vásároltunk, tanítják az újságíró iskolák, hanem ha a polcnyi könyv rádől az olvasóra. Természetesen ne döntsünk polcokat senkire, de törekedjünk arra, hogy rendezvényeink, eseményeink kiugorjanak a szürkeségből. Legyünk kreatívak, bátrak, adjunk rendezvényeinknek szellemes, figyelemfelhívó címet. Amennyiben lehetséges, lépünk ki a megszokott sémákból, rendezzünk könyvmajalist, apák napi vetélkedőt, nonstop felolvasást. Ösztönözzük munkatársainkat arra, hogy kezdeményezéseikkel bátran előálljanak, és magunk is csodálkozni fogunk, hogy mennyi ötletük és a megvalósításukhoz mennyi energiájuk lesz. Ha kifogyunk az ötletekből, bátran fordulhatunk tanácsért az olvasókhoz is, ezáltal ők is jobban bevonódnak a programok kialakításába.

A rendezvények gördülékeny, színvonalas megszervezése és lebonyolítása minden munkatárs közös ügye, abban mindenki teljes erőbedobással részt vesz. Akkor járunk el helyesen, ha minden lépést tudatosan megtervezünk, meghatározzuk a felelősök nevét, a részhatáridőket. Gondolnunk kell a legapróbb részletekre is, hiszen a legnagyszerűbb kezdeményezés is rosszul sült el, ha nem működik a vetítő, ha a teremben forróság van, ha nincs a vécében papír. Megjelenésünkkel, ruházatunkkal fejezzük ki összetartozásunkat, egységességünket, a résztvevőknek semmit nem szabad érzékelniük az esetleges belső zökkenőkből, konfliktusokból. A vendégeket nem érdekli, hogy ki sütötte a pogácsát, hanem csak az, hogy friss legyen. A rendezvény lezajlása után értékeljük a történeteket, bátran tárjuk fel a hibák okait, tanuljunk a problémákból, hogy máskor ne fordulhassanak elő.

3.2. AMIRŐL A KÖNYVTÁRI PORTÁL MESÉL...⁴⁶

Minden szervezet, gazdasági vagy kulturális szolgáltató, értékesítő közösség arra törekszik, hogy a lehető legfrissebb információt a lehető leghasznosabb módon tárja ügyfelei, partnerei, olvasói, munkatársai elé, kommunikációs hálózatát az elérhető legjobb színvonalon építse fel. A kihívás nagy, hiszen az információ mennyisége napról napra nő, változik, elosztási folyamatának tervezése, megvalósítása, „kivitelezése” nagy figyelmet és fegyelmet, valamint folyamatos karbantartást igényel. A külső kommunikáció ma már megkerülhetetlen csatornája a dinamikus honlap, a *portál*, amelynek segítségével szélesre tárjuk információs kapunkat a külvilág előtt, elrendezésével, tartalmával, képi megjelenésével a konkrét tartalmakon kívül megmutatunk valamit szervezetünk „lelkületéből” is. A komplexitás egyben „édes terhet” is jelent, hiszen a portál építőjének, karbantartójának a felelőssége, hogy ezt a hatalmas információáradatot szűrje, segítve a portál látogatóit abban, hogy csak a számukra fontos, hasznos és releváns információt kapják.

⁴⁶ Ez a fejezetrész Fejős László (Könyvtári Intézet) munkája.

Érdemes emlékezetbe idéznünk, mit ajánl a Minerva Projekt kézikönyve⁴⁷ a weblapok minőségi elveiről:

1. *átlátható*, világosan jelölje meg a honlap azonosságát és célját, valamint a fenntartásáért felelős szervezetet;
2. *hatékony* a felhasználó szempontjából, azaz a tartalmat megfelelően válogassa, digitalizálja, hitelesítse és jelenítse meg;
3. *karbantartott*, azaz minőségi elvek mentén biztosítsák a naprakészségét;
4. *elérhető* minden felhasználó számára – a navigálás, a tartalom és az interaktivitás tekintetében is – függetlenül a használó rendelkezésére álló műszaki színvonaltól vagy esetleges fogyatékos voltától;
5. *felhasználóközpontú*, vegye figyelembe a felhasználó igényeit, biztosítsa a könnyen használhatóságot, vegye számba a felhasználói értékeléseket és visszajelzéseket;
6. *interaktív*, adjon lehetőséget a használónak a kapcsolatteremtésre és a megfelelő válaszokra. Adott esetben ösztönözze a felhasználót kérdésfeltevésre, információk megosztására és vitára;
7. *többnyelvű*, legyen tisztában a többnyelvűség fontosságával, biztosítson minimális szintű érthetőséget több nyelven is;
8. *átjárható*, a kulturális hálózaton belül tegye lehetővé, hogy a használók könnyen megtalálják az igényüknek megfelelő tartalmat és szolgáltatást;
9. *jogkövető*, vegye tekintetbe a szellemi tulajdonjoggal és az adatvédelemmel kapcsolatos rendelkezéseket, világosan közölje a honlapnak és tartalmának használatára vonatkozó feltételeket;
10. kövessen olyan stratégiát és szabványokat, amelyek biztosítják a honlap és tartalmának tartós, *hosszú távú megőrzését*.

„A tíz elv elsősorban kulturális weboldalakra vonatkozik – múzeumok, könyvtárak, archívumok és más kulturális intézmények weboldalaira. Ugyanakkor ezek az elvek általános érvényűek, és szinte bármilyen weboldalra alkalmazhatók. Ez a dokumentum – ahol ez lehetséges – az egyes elvekhez kulturális hangsúlyt ad, így hozzáadott értéket produkál” – olvashatjuk a kézikönyv bevezetőjében. Végiggondolva ezeket, bárki számára nyilvánvaló elvárásokat fogalmaznak meg, amiket egy tudatos weblaptervező csoport szinte automatikusan „teljesít”. Mindezzel persze nem akarjuk azt mondani, hogy felesleges volna az apró részleteket is bemutató kézikönyv.

Az internet a könyvtár számára óriási lehetőség az ismeretek szétsugárzásában, szolgáltatásai megismertetésében, s ha jól bánik e lehetőséggel, fent tudja tartani nélkülözhetetlensége látszatát. Ehhez viszont észre kell vennie, követnie kell a

⁴⁷ Kézikönyv a minőségi elvekről. Elektronikus dokumentum. (Eredeti cím: Quality Principles for cultural Web Sites: a handbook). Ford. Bárány Barbara. Budapest, 2004. szeptember 13.

neten zajló technikai változásokat. Rá kell jönnie, hogy a könyvtári portál több az egyszerű weboldalnál, dinamikus, vagyis felkínálja a kétoldalú kommunikáció lehetőségét, míg a hagyományos html-oldal statikus, egyoldalú: kínál információt a szemlélőnek, de nem tud tőle befogadni. Át kell vennie új szemléletmódokat a weboldal építésében, karbantartásában, hiszen a százával szaporodó linkelt fájlokba bele lehet fulladni, ha azokat nem katonás rendszerben (adatbázisban) kezeljük. Végül a web kommunikatív jellegét, mint fontos vonzerőt hangsúlyoztuk. Nézzünk meg, vizsgáljunk meg négy hazai könyvtári weboldalt/portált ebből a szempontból!

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár honlapja⁴⁸

Tipikusan statikus, hagyományos felfogásban készült, szemre szép, átlátható weboldal. Felsőoktatási könyvtári oldalról lévén szó, nyilván a könyvtári szolgáltatások távoli igénybevételének lehetősége az egyik vele szemben támasztott fontos elvárás.

A felsőoktatási könyvtárak fenntartója a felsőoktatási intézmény, amelynek feladatát, vagyis a képzést kell e könyvtáraknak szolgálniuk, mindketten pedig a hallgatók minél tökéletesebb felkészítésében érdekeltek. A könyvtári weboldalak megmérettetésének tehát az lehet a legfőbb elve, miként felelnek meg annak a célnak, hogy elsődleges használóinak, az intézet hallgatóinak a lehető legjobb minőségű felkészülését az általuk választott képzettségre elősegítsék.

Kezelhetjük úgy is a DEENK weboldalát, mint egy, a kívülálló számára megmutatott lehetőséghalmazt (közte a katalógust, tudásbázisokat), ám többször szembetárljuk magunkat azzal, hogy bizonyos szolgáltatások csak belülről, az intraneten⁴⁹ keresztül érhetők el. Ez érthető, hiszen köztük számos, csak bizonyos kör számára ingyenes használatú adatbázis is van.

Van egy „Kérdezz!” almenüje az oldalnak, amiben több lehetőséget is ajánl. Egyet nem: blog módra, a blogok szabadságfokán vélekedni – ehhez nem kínál felületet. Bizonyára nem maradiságból...

A *DEA (Debreceni Egyetem Elektronikus Archivum)* gazdag és jól kereshető szolgáltatás a hallgatók számára, és tényleg csak nekik: az angolra váltó menüből még ha sikeres keresést indítottunk is, a találatok megnyitásához azonosító és jelszó kell.

Az *Egyetemi Bibliográfia*, a Debreceni Egyetemen készült tudományos publikációk bibliográfiai adatait tartalmazó adatbázisa a megtalált tételek bibliográfiai leírásáig

⁴⁸ Lásd Honlapok, 1–4.

⁴⁹ Az internet alapelvei szerint működő zárt hálózat, amelyet általában védelem (ún. tűzfal) választ el az internettől, ennek célja, hogy megakadályozza külső személyek hozzáférését a belső hálózathoz.

még eljuttat, de a dokumentumhoz már csak azonosítóval és jelszóval. A felvezető szövegben megfogalmazott céljának – vagyis hogy „összegyűjtse az egyetem főállású oktatói, kutatói, munkatársai által egyetemi alkalmazásuk ideje alatt publikált szakirodalmi munkák adatait, és ezzel reprezentálja az egyes egyetemi egységek tudományos tevékenységét” – akár jót is tehetne a szélesebbkörű hozzáférés megengedése.

A weboldalról kezdeményezhető *hosszabbítás* esetében már egyértelmű a bejelentkezési kötelezettség.

Az *Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiumának* is helyet ad a DEENK webfelülete.

A Debreceni Egyetem is PATLIB Központ. Tudás- és Technológia Transzfer Irodája a szellemi tulajdon-védelemben ad sokoldalú szakértő tájékoztatást – a weboldalon keresztül is. A „*Hogyan találok könyvet, cikket, oktatási segédanyagot?*” fülek mögött gyors eligazítást kap a tétova kereső, és jut az általa kívánt megoldáshoz ezek megelégsének folyamatleírása révén. A katalógusok, információforrások felsorolását és elérhetőségét találjuk a felső menüsorban a könyvtár, valamint szolgáltatásainak bemutatása mellett.

Összegzésként főként a kínálat óriási gazdagságát lehet kiemelni a DEENK weboldalának jellemzői közül.

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár honlapja⁵⁰

PHP⁵¹-alapú (Joomla⁵²) weboldal sok-sok információval, amit nem akartak egy képernyőbe belesűríteni, leporellószerűen görgethető. Kiegyensúlyozottá, kedélyessé teszi a nyitókép, amelyen egy anyuka a kislányával érzékelhető szeretetben könyvet lapoz.

Szép az elrendezés, egyetlen (a régi weboldalról átmentett) anakronizmus a könyvtár nevének betűtípusa. Szecessziós jegyeivel vélhetően azt szerették volna sugallni, hogy a könyvtár névadója is főként ennek a művészeti irányzatnak a fénykorában alkotott. Kedves, ámde erőltetett figyelmesség, jó, hogy az oldal többi kiemelésénél már nem használták.

Dinamikus az oldal: a *könyvtári ajánló* kockájában folyamatosan váltják egymást a könyvek címdalai. Abból, ami az első képernyőbe belefér, új könyvekről, a közelmúlt és a közjövő eseményeiről tájékozódhatunk; a jobbra elhelyezett naptár

⁵⁰ Lásd Honlapok, 5–6.

⁵¹ A PHP (Hypertext Preprocessor) *nyílt forráskódú számítógépes nyelv*, legfőbb felhasználási területe a dinamikus *weboldalak* készítése. Emiatt a PHP-t jórészt *szerver-oldalon* használják, bár létezik parancssori interfésze is, illetve önálló, grafikus felületű alkalmazások is létrehozhatóak vele.

⁵² Nyílt forráskódú tartalomkezelő rendszer.

segítségével naponkénti bontásban, de a napokra klikkelve bizony rendre üres napokat találunk. Megfontolandó lenne, ne a regisztráció és az RSS hírszolgáltatás-rendelés bukkanjon-e elő inkább, mert ezeket csak az oldal legalján leljük meg. A fontosabb információk és szolgáltatások (pl. díjszabás, nyitva tartás, on-line katalógus, elérhetőségek, részlegek stb.) az első oldal főmenüjéből nyithatók ki. Kellemes meglepetés a blogszerűen működő *Hangtárnok*, amelyet impresszumában copyrighttal védenek, és jelzik, hogy házigazdája a *KLOG.hu*, „motorja” (kezelőfelülete) a *WordPress 2.5.1*. Innen nyithatók meg a *Bejegyzések* és *Hozzászólások* is.

Az Országos Idegennyelvű Könyvtár honlapja⁵³

Az OIK glóbuszos emblémájának stilizált képével „átszőtt” háttérre ugrik rá a nyitóoldal, kétoldalt szegélyként kilóg mögüle a háttér tapétája. Ettől aztán kevesebb hely marad a fontos, a nyitóoldalra kíváncsozó információknak, de ez nem teszi zsúfolttá a html⁵⁴-ben megírt weboldalt.

A szokásos könyvtári weboldalak menüpontjain – rólunk, küldetésnyilatkozat, stratégiai terv, üvegzséb, katalógus (ennek még egy indítógombja van a jobb alsó sarokban), rendezvények stb. – túl a könyvtár életében fontos események felvezető szövegei, a legfontosabb telefonszámok, e-mail címek olvashatók itt.

A könyvtár hírlevelet indított, ez lapozható az innen nyíló külön menügombból. Feliratkozási lehetőséget, RSS-t azonban nem ajánl fel, ehhez akkor jutunk el, ha kíváncsiak vagyunk, és egy „kávészünetre” belépünk az OIK blogjába. Itt viszont hírek, infók özönével találkozunk, feliratkozhatunk az RSS-re, közvetlenül üzenhetünk a könyvtárnak. A motorja itt is a *WordPress*; korrekt módon azt is feltünteti az impresszum, hogy *Brian Gardner* sablonját választották a szerkesztéshez.

Flash intrókkal⁵⁵ nem teletűzdelt, kiegyensúlyozott, és a könyvtár sokszínűségét jól visszaadó weboldal az OIK-é.

A Könyvtári Intézet honlapja⁵⁶

Az el107 portál-motoron alapuló, 5000-nél több rekordot tartalmazó portál. Alig több mint egy éve váltott arculatot, és az előző weboldal is megmaradt, az impresszumból meghívható. (2007. március 23-án zárták le.) Összehasonlítva a két fe-

⁵³ Lásd Honlapok, 7–9.

⁵⁴ A HTML (*HyperText Markup Language* = *hiperszöveges jelölőnyelv*) egy leíró nyelv, amelyet készítéséhez fejlesztettek ki, jellemzője a háttérből előhívható állományok sokasága (link).

⁵⁵ A flash intrók legtöbbször rövid, filmszerű bemutatkozások a honlap kezdő oldalán. Általában nagyon látványosak és hangeffektusokat is tartalmazhatnak.

⁵⁶ Lásd Honlapok, 10–12.

lületet, azonnal szembetűnik: óriásira nőtt az információtartalom, a nyitóoldal strukturáltabb lett, és új témacsoportokkal gazdagodott. Az OKM Könyvtári Osztálya és az oktatási akkreditációs bizottság néhány fontos anyagával is találkozhatunk itt. A háromoszlopos nyitóoldal középső oszlopában olvashatók a friss információk, közlemények, felhívások. Az oldalon regisztrálni lehet, bizonyos helyekre csak regisztrált felhasználóként, bejelentkezéssel lehet eljutni (pl. tezaszfejlesztői csoport oldala). A hírek átvehetők az RSS 1.0, RSS 2.0 vagy RDF használatával. Azt nem lehet mondani, hogy a gördíthető főoldalon első ránézésre el tudnánk igazodni (bírálói kattintgatós oldalnak aposztrofálják), de be kell látni, ilyen mennyiségű és gyorsan cserélődő információt nehéz átláthatóbb módon találni. A portálon több fórumot is működtetnek (és ezek tényleg működnek is!). Kiemelendő kuriózuma a portálnak, hogy az intézet munkatársai tevékeny alakítói, maguk írják a felteendő anyagokat, amelyek azonnal vagy a rendszergazda jóváhagyása után kerülnek a helyükre, a megfelelő „rovatba”. Ettől is gyorsabb a frissítés, és talán gazdagabb is az információtartalom.

3.3. OLVASÓI ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLAT A DEBRECENI EGYETEM EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁRBAN⁵⁷

A felmérés helyszíne

A használók igényeinek, szokásainak, elégedettségének kérdőíves mérését a DEENK hat szervezeti egységében (Agrártudományi Könyvtár, Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár, Kenézy Élettudományi Könyvtár, Műszaki Kari Könyvtár, Pedagógiai Főiskolai Kari Könyvtár, Társadalomtudományi Könyvtár) végeztük el, így a könyvtári rendszer egészéről éppúgy képet kaptunk, mint a különböző egységekről. Az egységek megkapják a rájuk vonatkozó részletes adatokat, tovább elemezhetik az eredményeket és kamatoztathatják azt szolgáltatásaik tervezésekor.⁵⁸

A mérés módszere

2007. április 11-étől május 15-éig, összesen 6 alkalommal, minden hét más-más napján került sor a kérdőívek kiosztására. Ügyeltünk arra is, hogy az egységek nyitvatartási idejében egyenletesen elosztva, naponta 4 órán keresztül kerüljön sor a mérésre, nemcsak a „legforgalmasabb” időben, hanem közvetlenül nyitás után, illetve zárás előtt, és szombaton is megkérdeztük a könyvtárhasználókat.

⁵⁷ A felmérés lebonyolításában és értékelésében részt vettek: Fábryné Márkus Ágnes, Magyariné Deák Andrea, Orbán Anita.

⁵⁸ Lásd a 6. számú kérdőívet!

Azt az elvet próbáltuk követni, hogy az adott egység napi nyitvatartási idejében, 4 órán keresztül minden belépő kapjon kérdőívet, hogy a szolgáltató közönség minden rétegére (hallgató, oktató, más egyetemi alkalmazott stb.) és korosztályára vonatkozóan legyen mintánk. Utasítás szerint a könyvtárosok a kérdőívet átadva arra kérték meg a válaszadókat, hogy válaszaikkal, véleményükkel segítsenek bennünket az igények pontosabb megismerésében, hogy lehetőségeinken belül javítani, fejleszteni tudjuk könyvtári szolgáltatásaink minőségét. A válaszadás önkéntes volt.

A válaszadók látogatásuk végén (az adott napi véleményekre voltunk kíváncsiak) önállóan töltötték ki a kérdőívet, és helyezték el azt az arra kijelölt dobozba. A könyvtárosok nem kérdezőbiztosként működtek, nem értelmezheték a kérdést, de készséggel segítettek, ha a válaszadónak problémája volt.

Az adatokat Excel-táblázatban dolgoztuk fel.

Összesen 1727 kérdőívet osztottunk ki, amelyből 1453 kitöltöttet kaptunk vissza, és 1438 kérdőívet tudtunk értékelni.

A válaszadók megoszlása

A kérdőív kitöltőinek 77 százaléka a 19–25 év közötti korosztályhoz tartozik, további 15 százalék a 26–35 éves korosztályhoz – vagyis a válaszadók 92 százaléka az egyetemi hallgatók és fiatal oktatók közül került ki.

A válaszadók jellemzőinek részletes bemutatása (több választ is meg lehetett jelölni!):

Foglalkoztatási státusz	A válaszadók aránya (%)
Nappali egyetemi, főiskolai hallgató	62
Esti vagy levelező tagozatos egyetemi, főiskolai hallgató	10
Főfoglalkozású alkalmazott	8
Nem magyar állampolgár	4
Felsőoktatási oktató	3
PhD-hallgató	2
Részmunkaidős alkalmazott	2
Vállalkozó, önálló	2
Egyéb tanuló	1
Egyéb oktató	1
Nyugdíjas	1
Munkanélküli	1
Tartósan beteg, rokkant nyugdíjas	1

A nemek megoszlását vizsgálva, arra a következtetésre juthatunk, hogy az egyetemen tanuló hallgatók között minden karon *magasabb a nők aránya*, az összes válaszadó 62 százaléka nő, egyetlen kivétel a műszaki kar, ahol fordított a helyzet: a mintában szereplők 70 százaléka férfi.

A válaszadók majdnem fele, 46 százaléka hetente többször is felkeresi a könyvtárat, 23% pedig hetente, tehát *a válaszadók jelentős része gyakran jön a könyvtárba*, nem csak havonta, a kölcsönzött könyvek lejáratakor. Ez arra enged következtetni, hogy olyan szolgáltatásokat találnak, amelyekért érdemes gyakran felkeresni a könyvtárat.

A vizsgálat legfontosabb eredményei

Elégedettség általában

A kérdőív kitöltőinek 23 előre meghatározott szolgáltatást kellett értékelniük, aszerint, hogy mennyire elégedettek azokkal. (Nagyon elégedett: 5, inkább elégedett: 4, közepesen elégedett: 3, inkább elégedetlen: 2, nagyon elégedetlen: 1.) Az alábbi táblázat mutatja az eredményt:

Szolgáltatás	Átlag	Sorrend
A könyvtárosok szakértelme	4,61	1.
A könyvtárosok segítőkészsége	4,58	2.
Akadálymentes, könnyű közlekedés a terekben	4,25	3.
Akadálymentes, könnyű bejutás a könyvtárba	4,21	4.
A könyvtár belső állapota	4,18	5.
A könyvtár külső állapota	4,13	6.
Várakozási idő	4,08	7.
A könyvtári terek elrendezése, beosztása	4,07	8.
Olvasási körülmények	4,06	9.
A szabadpolcos állomány elrendezése	3,92	10.
Jelek és eligazító táblák	3,91	11.
A könyvtári honlap külső megjelenése	3,84	12.
A munkaasztalok száma	3,83	13.
Nyitvatartási idő	3,81	14–15.
A könyvtár honlapjának tartalma	3,81	14–15.
A szabadpolcos állomány összetétele	3,76	16.
Saját számítógép használatának lehetősége	3,68	17.
Számítógépek minősége	3,59	18.
A szolgáltatások ára	3,57	19.
Másolási szolgáltatások	3,54	20.
Egyéb, éspedig:*	3,33	21.
Számítógépek száma	3,19	22.
<i>Összességében a könyvtár egésze</i>	<i>4,06</i>	

* Segítőkészség, példányszámok, szakirodalom újszerűsége, közös olvasójegy, késedelem kezelése, könyvek állapota, körülményes kölcsönzés, gyűjtemény nagysága, FF jelzésűek korlátozása.

A legmagasabb osztályzatot a *könyvtárosok szakértelme kapta*, a második helyre pedig a *segítőkézségük* megítélése került. A 2003-ban végzett kérdőíves felmérés során is a *könyvtárosok segítőkézsége* kapta a legtöbb „nagyon elégedett” osztályzatot. Kár, hogy a könyvtárosok társadalmi megbecsülése nincs összhanggal ezzel a szép eredménnyel. Nagyon elégedettek a válaszadók az *akadálymentes közlekedéssel és a könyvtárakba történő akadálymentes, könnyű bejutással. A leginkább elégedetlenek használóink a számítógépek számával és minőségével.*

A különböző szolgáltatások igénybevétele

A megkérdezettek 89 százaléka (1289 fő) kereste a könyvtárat *könyvkölcsönzés* céljából, s ha a többi dokumentumtípus (audiovizuális dokumentumok 88 fő), illetve más könyvtár állományából (ODR: 74 fő) való kölcsönzést is ide számítjuk, kimondható, hogy *könyvtárunk legnépszerűbb szolgáltatása még mindig a kölcsönzés. Magas a könyvtárban számítógépet használók* (saját dokumentumok előállítása 231 fő, internetezés 846, szövegszerkesztés 125 fő) *aránya* is. Ezek a tevékenységek nemcsak a könyvtárban végezhetőek, vagy úgy is fogalmazhatjuk, hogy ezek a könyvtárhasználók önállóan dolgoznak, semmilyen kizárólag könyvtárban elérhető szolgáltatást nem vesznek igénybe, nem kérik a könyvtáros segítségét. Ha ehhez hozzászámítjuk a könyvtár *számítógépes katalógusát* (333 fő) és az *adatbázisok* használók számát (196 fő) is, valószínűsíthető (a számítógépek használtsági mutatói is ezt támasztják alá), hogy ha elegendő számítógépet tudnánk könyvtárunkban működtetni, ezek a szolgáltatások utolérnék a kölcsönzést a népszerűségi listán. Egyébként is egyre több, korábban csak nyomtatott (kölcsönözhető) formában elérhető dokumentumot lehet használni a könyvtárak digitalizálási tevékenységének köszönhetően. *A helyben használat* (újság 571, helyben olvasás, böngészés 905 fő) *is népszerű szolgáltatás.*

Az információszerzés módja a könyvtári eseményekről, változásokról

Az informálódás módja	Említések száma (fő) (Több választ is lehetett jelölni)
Ki van írva a falra vagy az ajtóra	854
Internetről	492
Ismerősektől	326
Könyvtárosoktól	191
Helyi újságból	37
Egyéb forrásból*	54

* *Sehonnan, csoporttársaktól, baráttól, hírlevélből, e-mail-ből, körlevélből, "Nem is hallottam semmilyen rendezvényről..."*

Egyéb észrevételek, javaslatok

A válaszadók szabadon megfogalmazhatták észrevételeiket, javaslataikat. A megkérdezettek negyede élt ezzel a lehetőséggel, az észrevételek előfordulását az alábbi felsorolásból ismerhetjük meg:

● Agrártudományi Könyvtár	
Több számítógép, internettel	25%
Fénymásolás drága	9%
● Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár	
Rövidebb várakozási idő	11%
Több számítógép, internettel	11%
● Kenézy Élettudományi Könyvtár	
Ruhatár	23%
Zaj	16%
● Műszaki Kari Könyvtár	
Szabadpolcos elrendezés témaként	23%
Számítógépek elavultak, saját géphasználat hiánya	12%
● Pedagógiai Főiskolai Kari Könyvtár	
Több számítógép, internettel	27%
Nyomtatás	11%
● Társadalomtudományi Könyvtár	
Biztonsági ór	10%
Több számítógép, internettel	8%

3.4. EGER NYILVÁNOS KÖNYVTÁRAINAK KÖZÖS MARKETING STRATÉGIÁJA (2006–2010)⁵⁹

Egerben öt évre szóló marketingstratégiát dolgoztak ki az Eszterházy Károly Főiskola Könyvtárával és a Főegyházmegyei Könyvtárral közösen. Az alábbiakban részleteket idézünk az elkészült stratégiai tervből.

A projekt célja

Megtervezni és végigvinni azt a folyamatot, amelynek során egy település – akár különböző típusú könyvtáraiban tevékenykedő – könyvtárosai megismerik a könyvtári marketing alapjait és a marketingtervezés lépéseit. A folyamat eredménye egy kidolgozott, csapatmunka eredményeként létrejött, méréseken, elemzéseken alapuló marketingstratégiai terv.

⁵⁹ A marketingstratégia kidolgozásában részt vettek: Sohajdné Bajnok Katalin, Guszmanné Nagy Ágnes, Tözsér Istvánné.

Az innovációs projekt témájának kiválasztásában a legnagyobb ösztönzést, illetve támpontot egy marketing vizsgálat tanulságai jelentették.⁶⁰ A Könyvtári Intézet munkatársainak irányításával 2003 őszén, három megyeszékhelyen (Egerben, Szolnokon és Debrecenben) történt kérdőíves vizsgálat, abból a célból, hogy az adott településen milyen megítélés, kisugárzása van a különböző könyvtáraknak. A vizsgálat az adott települések marketingkörnyezetét tárta fel, többek között azért, hogy segítséget nyújtson egy tudatos marketingstratégia kidolgozásához. Néhány részlet a tanulmányból:

„Eger kisváros, ahogyan a helyiek megjegyezték: itt mindenki ismer mindenkit. Ennek *ellenére a településen működő könyvtárak ismertsége meglehetősen hiányos képet mutat. A megyei könyvtárról szinte mindenki hallott*, és ez mindenképpen pozitív eredmény, még akkor is, ha az intézmény nevét olykor nem tudják pontosan. A leggyakoribb megnevezések: »Kossuth úti könyvtár«, »Nagy Könyvtár«, »Nagy Megyei Könyvtár«, »Egri Nagy Könyvtár«, »Városi Könyvtár«. A város többi könyvtárát már korántsem ismerik ilyen arányban a megkérdezettek, annak ellenére, hogy a megyei könyvtáron kívül nyilvános könyvtári címet visel a főiskola könyvtára és az egyházi gyűjtemény is! A »könyvtár« szó hallatáról a háromszáz megkérdezett közül mindössze 92 főnek ugrik be, hogy van a városban gyerekkönyvtár, 50 főnek, hogy vannak fiókkönyvtárak, 45 főnek, hogy az iskolákban is van könyvtár. *Mindössze 73 személy tud arról, hogy létezik főiskolai könyvtár*, 49-en ismerik az idegen nyelvi könyvtárt, és *csupán 48 személy hallott a város méltán híres egyházi gyűjteményéről*. A többi könyvtár még ennél is kevesebb ismertséget mondhat magának: alig néhányan hallottak a zenei részlegről, a közigazgatási és a pedagógiai könyvtárról, valamint az orvosi könyvtárról. Az emberek csak elvétve tudnak arról, hogy a levéltárnak és a múzeumnak is van könyvtára, és csupán egy-egy személy hallott az igazságügyi könyvtárról illetve az idősek otthonában működő fiókról.”

„A könyvkölcsönzés olyan alapszolgáltatás, amelyről majdnem mindenki hallott Egerben. A megyei könyvtár, a fiókkönyvtárak, a gyerekkönyvtár, az idegen nyelvi könyvtár, az iskolai könyvtár és a főiskolai könyvtár esetében a válaszadók 70-90 százaléka tudja, hogy van kölcsönzési lehetőség. A kevésbé ismert könyvtárak esetében a megkérdezettek óvatosabbak voltak: az egyházi könyvtárt, a kórházi könyvtárt, a zenei könyvtárt és a közigazgatási könyvtárt ismerők közül csak minden második személy vélte úgy, hogy onnan lehet könyveket kölcsönözni. Az olvasóterem használatának lehetőségével még kevesebben voltak tisztában: 80 százalék fölötti arányt csak a megyei és közigazgatási könyvtár ért el, a többiek ismertsége általában a 40 és a 70 százalék közötti mezőben szóródott. *Ahogy haladunk a szolgáltatások sorában, úgy csökken az ismertségi arány* is. A megyei könyvtárról a könyvtárt ismerők 70-80 százaléka gondolja, hogy lehet újságot olvasni, hogy van fénymásolási lehetőség, de csupán 40-50 százaléknyan tudják, hogy lehet telefonon információt kérni, hogy van irodalomkutatás, könyvtárközi kölcsönzés, hogy adatbázisokban lehet információkat keresni, hogy lehet videót kölcsönözni. Még ennél is kevesebben vannak azok, akik tudják, hogy sajtóterméket is lehet kölcsönözni, hogy szövegszerkesztőt lehet használni, vagy hogy gyermekfoglalkozások is vannak.”

A projekt szakaszai

Az előkészítő szakaszban *munkacsoportot* szerveztek mindhárom intézmény munkatársaiból, összesen kilenc fővel. A tagok kiválasztásának fő szempontja volt, hogy rendelkezzenek az alábbi kompetenciákkal: a

⁶⁰ VIDRA SZABÓ-PÉTERFI, i. m.

téma iránti érdeklődés, elkötelezettség, jó kommunikációs képesség, csoportmunka szabályainak ismerete, elfogadása, kreativitás, minőségmenedzsment ismeretek.

Az elméleti felkészítés során négy alkalomból álló előadássorozaton vettek részt a munkatársak:

2005	Szeptember 12.	Könyvtári marketing. A marketingtervezés stratégiája és folyamata Előadó: Teveli Judit cégvezető, Tabula Ráza Bt., az MKE elnökségének tagja
	Október 3.	A kommunikáció szerepe a könyvtári munkában Külső kommunikáció eszközei. Írásos anyagok készítésének tartalmi és technikai kérdései, meghívók, ismertető, kiadványok, reklámanyagok, sajtóközlemény írása és szerkesztése Előadó: Ráduly Margit médiatechnológus
	November 7.	On-line marketing. Weboldalkészítés tartalmi követelményei, weboldalszerkesztés kérdései, felhasználók mérése Előadó: Damjanovich Nebojsa, on-line kommunikációs tanácsadó és tréner
	November 21.	Médiakommunikáció. Hogyan adunk interjút, önmagunk és cégünk bemutatása, fellépés, megjelenés Előadó: Szegedi Erzsébet főszerkesztő, Rádió Eger

A téma kidolgozásának szakaszai:

1. szakasz	2005	December	Jövőkép, átfogó cél és küldetésnyilatkozat megfogalmazása	Feladatmegoldás: Munkacsoportokban
	2006	Január–február	Elemzések (trendek, környezetelemzés, SWOT, külső kommunikáció), piaci analízis, (versenytársak, fogyasztói csoportok)	
		Március	Alapvető célok meghatározása	
		Április	Kulcsfontosságú területek kijelölése A szükséges források (személyi, tárgyi, anyagi) számbavétele	
2. szakasz		Május	Ellenőrzés, javítás, módosítás	Külső szakértő bevonása
3. szakasz		Június	Szétsugárzás, megismertetés, visszacsatolás	A három intézmény könyvtárosaival közös értekezlet

Eger nyilvános könyvtári közös marketing stratégiájának jövőképe

Eger Megyei Jogú Város nyilvános könyvtárainak együttműködése, közös marketing stratégiája eredményeként növekszik könyvtáraink ismertsége, egyre több elégedett felhasználó veszi igénybe szolgáltatásainkat.

Eger nyilvános könyvtári közös marketing stratégiájának küldetésnyilatkozata

Eger Megyei Jogú Város nyilvános könyvtárainak közös célja, hogy nőjön a lakosság informáltsága, tájékozottsága, ismerjék meg lehetőségeiket, így azonos esélyhez jussanak a munka világában, a továbbtanulás-

ban, az érvényesülésben, javuljon az életminőségük. A marketing eszközeinek segítségével feltárjuk a valós és látens felhasználói igényeket, erre építjük szolgáltatásainkat, amelyeket minél szélesebb körben népszerűsítünk.

A könyvtárügy trendjei – a könyvtárakra ható trendek

Könyvtárak szerepváltozása

Az információs társadalom, a tudásalapú társadalom egyik meghatározó alapintézménye a könyvtár. A használok túlnyomó többsége segítő, szolgáltató intézménynek érzi a könyvtárat. A személyes kapcsolat, az emberi tényező tehát az egyik (ha nem az első) nagyon fontos „hozzáadott érték”, amely a könyvtárat szinte automatikusan az információáramlás központi helyszínévé avatja. A könyvtár mint nyilvános tér értékesé válik, a könyvtár mint „harmadik hely” szerepe megnő. Ez azt jelenti, hogy a könyvtár, ez a munkahelyen, iskolán és az otthonon egyaránt kívül eső hely olyan funkciókat teljesít, amit a másik kettő nem. A könyvtár a tanulás, a munkára való felkészülés, a művelődés, a szórakozás színtere. Fontos szerepe van az életminőség javításában azáltal, hogy szolgáltatja az információt az életben való könnyebb eligazodáshoz. A könyvtár mint helyszín, mellet ugyanakkor megjelenik a távoli elérésű, a falak nélküli virtuális könyvtár szerepének a növekedése, ezzel párhuzamosan a tartalomszolgáltatás iránti igény.

A könyvtári marketing feladata a sokféle funkció és sokszínű szolgáltatás kommunikálása megismertetése és népszerűsítése.

Integrálódás a különböző könyvtártípusok között

„Ennek leghatározottabb megjelenése az 1997. évi CXL. törvény a nyilvános könyvtári ellátásról. A kérdés ma már nem az, hogy milyen könyvtártípus látja el a könyvtárhaználó, hanem az, nyilvános-e a könyvtár vagy nem, függetlenül attól, hogy főiskolai könyvtárról, szakkönyvtárról vagy közművelődési könyvtárról van-e szó”⁶¹. Közös marketingstratégiánk kidolgozásának szükségességét ez a trend is alátámasztja.

Átalakuló felsőoktatás és felnőttképzés

Az Európai Unióban a munkaerő szabad áramlása alapvető fontosságú (a négy alapszabadság egyike). A bolognai folyamat alap gondolata, hogy az európai oktatási térségben mielőbb biztosítani kell a munkaerőpiacra felkészítő felsőoktatási rendszerek közelítését, kompatibilitását, egymással való összehasonlíthatóságát, az állampolgárok mobilitásának és munkaerőként való alkalmazhatóságának elősegítése érdekében. A bolognai folyamat rendszerszerű végigvitele a felsőoktatásban csakis a teljes szakképzési rendszerrel, az egész életen át történő tanulás megvalósításával, a képzési formák egymásra épülésével lehetséges. E fej-

⁶¹ SKALICZKI–ZALAINÉ, 2003., 43. p.

lesztési programban, illetve stratégiában is meg kell találni azokat a pontokat, ahová a könyvtárak érdemben csatlakozhatnak. Például távoktatás, számítógép-használat oktatás, nyelvi képzés, célzott, tudatos állománygyarapítás az oktatási tervek ismeretében.

A felsőoktatási könyvtárügy változása

Az elaprózott szervezeti, szerkezeti felépítés a felsőoktatási intézmények 2000. évi integrációja után még markánsabban mutatkozik. Az Oktatási Minisztérium 2001-ben végzett könyvtári vagyonfelmérése szerint 11 egyetemen 907(!) tanszéki könyvtár működik, közülük 477 tanszéki könyvtár működéséről a központi könyvtárban nincsenek adatok. Az információ- és kommunikációtechnika fejlődése nagymértékben segíti az egységes intézményi rendszer kialakítását, a fizikai szétaprózottságból adódó hátrányok leküzdését. Ezzel együtt is fontos, hogy a tanszéki könyvtárak száma radikálisan csökkenjen, elősegítve ezzel a hallgatók jobb hozzáférését a gyűjteményhez, és ezzel párhuzamosan a működés racionalizálását is. Elérendő cél, hogy a felsőoktatási könyvtárnak mint központi szolgáltató szervezetnek, egyértelműen meghatározott helye és szerepe legyen az intézményen belül, egyúttal a könyvtári rendszer egységesen működtetett, világos felépítésű és átlátható szerkezetű legyen, minél kevesebb hierarchiai lépcsőfokkal.⁶²

Az egyházi könyvtárak funkcióváltása

Az egyházi könyvtárak szempontjából mindenekelőtt a 1997. évi CXL. törvény *szemlélete* volt fontos. Előszörként az, hogy a törvény minden magyarországi könyvtárra kiterjed, tehát az egyházi könyvtárakat is számba veszi. Van olyan paragrafus, amely kifejezetten az egyházi könyvtárakról rendelkezik [54. § (4), 92. § (7)], de számos másiknak az értelmezése és érvényesítése során mindenképpen figyelembe kell venni az egyházi könyvtárakat is.

A törvény másik nagy újdonsága a *nyilvánosság*, a nyilvános könyvtár fogalmának hangsúlyozása volt. A korábbi tipizálás háttérbe szorult: a törvény nyilvános és nem nyilvános könyvtárról beszél. Kimondja, hogy a nyilvános könyvtárakról az illetékes minisztérium jegyzéket vezet. A közművelődési könyvtárak automatikusan nyilvános könyvtáraknak számítanak, míg más könyvtárak kérhetik a nyilvános státuszt. Az egyházi könyvtár számára ez az új tipizálás azt jelentette, hogy ha megfelelt a követelményeknek, és kérte felvételét a jegyzékbe, bekerülhetett az élő könyvtári rendszerbe.⁶³

A magyarországi 66 egyházi–felekezeti könyvtár közül 28 nyilvános könyvtár. A nyilvános státuszt elnyert egyházi könyvtárak a különböző alap- és pályázati támogatások segítségével napjainkra megfelelő számítástechnikai és infrastrukturális háttérrel rendelkeznek, mindenhol elkezdődött a retrospektív katalógus-konverzió, a jó működéshez szükségesen szabályozott a könyvtári ügyvitel, élénkebb és szakmailag megfelelőbb munka folyik, tudatos és folyamatos az állományvédelem.

⁶² TÉGLÁSI, 2003. 884. p.

⁶³ ÁSVÁNYI, 2003. 28. p.

A könyvtárhasználat növekedése

A regisztrált könyvtárhasználatok száma emelkedik, ugyanakkor a könyvtárhasználók köre minden társadalmi rétegben csökken. A könyvtárhasználat koncentrálódik, egyre kevesebb ember jár egyre többször és többféle könyvtárba.

Az olvasási szokások változása

A 2000 őszi végzett reprezentatív kérdőíves felmérés eredményeit összevetve az 1985-ös (ugyanolyan módszerekkel lebonyolított) vizsgálat mutatóival megállapítást nyert, hogy a felnőtt népességben belül 1985 és 2000 között jól érzékelhetően megnőtt azoknak az aránya, akik semmit (sem könyvet, sem sajtóterméket), vagy csak napilapot szoktak olvasni, míg a könyvet és különböző sajtótermékeket együtt olvasóké jelentősen csökkent. Az együttes sajtó- és könyvolvasást, azon belül a könyvolvasást rendszeresen művelők, vagyis bizonyos értelemben az olvasói elit aránya 18%-ról 9%-ra esett vissza.⁶⁴

A könyvtárak számára kihívást jelentő feladat az olvasás megszerettetése, népszerűsítése a különböző korosztályú, nemű, iskolai végzettségű és foglalkozású emberek körében.

Használói igények változása

Az információs társadalomban a tudás maga az erőforrás. Például az idegen nyelvek tudásának és tanulásának egyre nagyobb szerepe van az oktatás, a tudományos kutatás és a mindennapi élet területén, de említhetnénk a gazdasági az európai uniós vagy a közhasznú információk iránti igényt.

Jellemző a szolgáltatások számának és sokféleségének kíváncsága, ezért ha meg akarjuk tartani felhasználóinkat és újakat is szeretnénk szerezni, fel kell mérnünk a következőket:

- Kik a lehetséges használói a könyvtárnak?
- Milyen jellegzetességeik vannak?
- Mi indítja őket, hogy a könyvtárhoz forduljanak?
- Milyen szolgáltatásokat várnak el most és a jövőben?
- Milyen előnyre számítanak, amikor a könyvtárhoz fordulnak?

Kommunikációs és információs technológia fejlődése

Megváltoztatja az olvasók dokumentumokkal, információval történő ellátásának színvonalát, pontosságát, gyorsaságát, valamint a kapcsolattartást, a hivatalos levelezést a partnereinkkel, a piac szereplőivel. Az információhoz jutás demokratikussá válik az informatika segítségével, de az infrastruktúra megteremtése

⁶⁴ GERESEN, 2002. 61. p.

kormányzati feladat! Biztosítani kell az elérhetőséget, és megkönnyíteni a hozzájutást minden réteg számára. Az információhoz való hozzáférés nehézségeit az informatika feloldja.

„Hozzáférés helyett hozzáértés” szlogennel kifejezett trend, hogy az EU az információs társadalom fejlesztésében a hozzáférésről a hozzáértésre helyezi át a hangsúlyt. A digitális szakadék felszámolására speciális képzési programok indultak vakoknak, mozgássérülteknek és időseknek. A könyvtárak számára új feladatot és új piacot jelenthet ez a program. Az elektronikus információforrások, a rájuk épülő információszolgáltatás, tartalomszolgáltatás szervesen kell, hogy integrálódjék a szolgáltatások rendszerébe, az irodalomkutatástól a könyvtárközi kölcsönzésig.

A költséghatékonyság kívánalma

A minőségi szolgáltatás, az értékteremtő információ árát meg lehet és kell kérni, de nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a pénzért a könyvtárhasználók minőséget várnak el. A költséghatékonyság feltételezi, hogy a rendelkezésünkre álló lehetőségek közül a költségek szempontjából leghatékonyabb megoldást keressük.

EU-konform szolgáltatások, a minőségi szemlélet megjelenése és alkalmazása

Hazánk az Európai Unió tagja, könyvtáraink szolgáltatási színvonala meg kell hogy egyezzen a tagországokban tapasztalhatókkal. Elérendő cél, hogy a könyvtárhasználó minden könyvtárban garantáltan azonos szintű szolgáltatásban részesüljön. Ennek a célnak az elérését, a könyvtárak korszerűsítését segíti az etikai kódex előírásainak és a minőségmenedzsment eszközeinek alkalmazása.

A minőségmenedzsment már megismert eszközeit – a jövőképet, a küldetésnyilatkozatot, a különböző elemzési technikákat, a tényekre és adatokra építő tervezést – a marketing stratégiánk készítésénél is haszonnal tudjuk alkalmazni.

A könyvtárosok szerepváltozása

A könyvtárhasználó igényeinek előtérbe kerülése magával hozta a könyvtáros személyének és személyiségének fontosabbá válását is. Csak felkészült, a szükséges ismeretekkel rendelkező, megbecsült könyvtáros lehet az információt igénylő könyvtárhasználó partnere. Hogy környezetünkben milyen pozitív vagy negatív könyvtáraink megítélése, az nagyban függ az ott dolgozó kollégák felkészültségétől, hozzáállásától.⁶⁵

Várható társadalmi tényezők, amelyek meghatározzák, hogy az információt kik és milyen mértékben igénylik:

- átlagéletkor-növekedés,
- elöregedés,
- alulképzettség,

⁶⁵ SKALICZKI, 2006. 4. p.

- egyenetlenség a felsőfokú képzésben,
- lemaradók, hátrányos helyzetűek arányának növekedése, a társadalomba integrálódásuk szükségessége,
- bevándorlók,
- munkanélküliség,
- EU-csatlakozásból adódó külföldi tanulási és munkavállalási lehetőségek, közös vállalkozások, országokon átívelő projektek.

Megoldások, amelyek komoly feladatot jelentenek a könyvtárak számára is:

- élethosszig tartó tanulás,
- szakképzés struktúrájának átalakulása,
- átképzés fontossága,
- a távoktatás szerepének növekedése,
- távmunka,
- az esélyegyenlőség társadalmi célként jelenik meg – kompenzálás helyett esélyegyenlőség,
- kistérségi ellátás élő esélyegyenlősége – regionális ellátás,
- nyelvi, informatikai képzés erősítése, szélesítése,
- állampolgári és jogi ismeretek bővítése,
- üzleti információk szerepének növekedése.

Az EU által támogatott kormányzati programok:

- „*Lépj egyet előre*” programban több mint 2 millió szakképzetlen vagy általános iskolai végzettség nélküli ember képzési költségét fedezi az állam. A program keretében 2006. januártól ingyen szerezhettek szakképesítést azok, akik nem végeztek el az általános iskola nyolc osztályát, vagy elvégezték ugyan, de szakmát nem tanultak. A lehetőség azok számára is nyitva áll, akik a jelenlegi szakmájuk helyett piacképesebb tudást szeretnének, vagy érettségi után szeretnének szakmát tanulni.
- A *Humán erőforrás-fejlesztési Operatív Program* (HEFOP) szlogenjével is kifejezi: minden ember érték. Ettől az értéktől függ minden ember és egyben a közösség boldogulása is. Az emberek értékének növelésével sikeresebbé tehető a közös jövő. A helyzet közös elemzése alapján a *széles körű szakmai és társadalmi vita résztvevői* eldöntötték, hogy merre érdemes továbbmennünk. Egyetértettek abban, hogy a lemaradók - főként a *munkanélküliek* és a *hátrányos helyzetű emberek* – esélyeinek növeléséhez az őket munkához, korszerű tudáshoz, jobb egészséghez segítő állami intézmények, segítő szervezetek, kis- és középvállalkozások megerősítésére is szükség van. Az emberek életkörülményeit is javítani kell ahhoz, hogy élni tudjanak új lehetőségeikkel, ehhez – különösen az *elmaradottabb régiókban* – elengedhetetlen az *oktatás*, a szociális és az *egészségügyi ellátás* feltételeinek javítása, infrastruktúrájának céltudatos fejlesztése. Kiemelt figyelmet kell fordítani a romák esélyeinek növelésére.
- Az oktatással kapcsolatosan fontos trend a *kompetencia-alapú oktatás* elterjesztése. Az egész életen át tartó tanulás megalapozása biztosítja a tudás alapú társadalom és gazdaság létrejöttének feltételeit. A ma jellemző frontális és zömmel lexikális ismeretközlő eljárásokat fokozatosan fel kell váltania az iskolarendszer egészére kiterjedő, kompetencia alapú nevelési, oktatási módszertannak. Különösen nagy fontosságú a kisiskolás korban elsajátított alapképességek és készségek, továbbá kulcskompetenciák fejlesztése, mert ezek a későbbi sikeres tanulás és munkába állás feltételeiként szolgálnak. A digitális kultúra közoktatás-

ban történő elterjedése ugyancsak elengedhetetlen a versenyképes tudás, a munkaerő-piaci boldogulás szempontjából.

- Az *Elektronikus kormányzati program* az EU-tagországoknak előírja, hogy 12 állampolgároknak és 8 cégnek szóló elektronikus kormányzati szolgáltatást indítsanak el. Az állampolgári szolgáltatások közé tartozik az adóbevallás, az állással és munkával kapcsolatos ügyintézés, a járulékokkal kapcsolatos szolgáltatások, a személyes iratok ügyintézése, a gépjármű-nyilvántartás, az építési engedélyek kérése, rendőrségi bejelentések, közkönyvtári szolgáltatások, anyakönyvi kivonatokkal kapcsolatos ügyek, egyetemi jelentkezés, lakcímváltozás bejelentése és különböző egészségügyi szolgáltatások.

A hazai jövő kutatás által felvázolt trendek

A XXI. századi emberben megnő a részvétel jelentősége, a jövő építésének „participatív” jellege. Az emberek felismerik, hogy részt kell venniük saját jövőjük és környezetük alakításában. A jövő várható társadalmi modelljei: az információs társadalom, a fenntartható társadalom és a tudástársadalom, amelyekben új társadalmi értékek jelennek meg: az információ mint növekedési tényező, a környezet szeretete és tisztelete, hosszú távú elkötelezettség.

Humán oldalról a jövő alakításának a kulcsa az iskolázott, gyakorlatban jártas és sokoldalúan kommunikáló ember.⁶⁶

A társadalom gazdasági életében nagymértékben felértékelődhet és változhat a szabadidő szerepe, ezzel párhuzamosan életmódbeli változásokra is számítani kell.

Működési környezetünk elemzése

Az elemzés célja, hogy a marketingstratégia elkészítéséhez nyújtson segítséget. Ezért az általános demográfiai és a foglalkoztatási adatok mellett kiemelt részletességgel vizsgáljuk az oktatás és a művelődés intézményeit. Számbavételük indokolt, mivel az oktatás területéről kerül ki a legjelentősebb felhasználói réteg, a kulturális intézmények és programjaik pedig versenytársként kezelendők.

Eger megyei jogú város Magyarország egyik legszebb, ősi, műemlékekben gazdag városa. Népszerű, nemzetközileg ismert turistacélpont, elbűvölően szép barokk városközponttal. A rendszerváltozás óta egyre világosabbá válik, hogy meg kell találni a város ősi múltjához igazodó fejlődési irányokat. Ezek pedig: az idegenforgalom, a szőlő- és borkultúra, valamint a kulturális élet tartalmi továbbfejlesztése.

Az alábbi területeken készültek elemzések:

- A népesség összetétele életkor, aktivitás, nemek szerinti megoszlás, foglalkoztatottság szempontjából,
- Idegenforgalom, vendéglátás,
- Oktatási és kulturális intézmények,
- Civil szervezetek.

⁶⁶ NOVÁKY, 2005.

A külső kommunikáció elemzése

Kapcsolattartási formák és eszközök

ÁLTALÁNOS TÁJÉKOZTATÓK ÉS KIADVÁNYOK (PROMÓCIÓS ANYAG)

Ezeket az anyagokat könyvtárunk főbejáratánál helyeztük el, ahol minden látogató hozzáférhet. Jónak tartjuk, hogy a tájékoztatók mindig állandó helyen – egy promóciós állványon találhatók. Az érdeklődők az itt elhelyezett információs táblákon értesülhetnek minden, könyvtárunkat érintő fontos eseményről. Veszélynek tartjuk azonban, hogy a sokféle plakát, hirdetés és felirat között elveszhet a releváns információ; továbbá ezek csak a könyvtárba belépő használóhoz juthatnak el.

Javaslatok, ötletek:

- Az új anyagokat külön kiemelten kell kezelni!
- Könyvtárunk minden részlegében jelenjenek meg a tájékoztató kiadványok.
- Más intézményekben is jelenjenek meg a tájékoztató kiadványok:
 - Bartakovics Béla Művelődési Központ,
 - Művészetek Háza,
 - Eszterházy Károly Főiskola Könyvtára,
 - Főegyházmegyei Könyvtár,
 - Megyei Rendőrintézet,
 - Megyei Kórház,
 - Házi orvosi rendelők,
 - Megyei, városi önkormányzat,
 - Tourinform iroda,
 - Színház, videotéka, mozi, öregek otthona stb.

CÉLZOTT REKLÁMMEGJELENÉS

A könyvtárhasználót a könyvtárban és a város más helyein egyaránt el kell érni, célzottan megszólítani.

Javaslatok, ötletek:

- Programok előtt plakátokat és szórólapokat helyezünk el a könyvtárban és a város különböző pontján működő részlegekben, fiókokban.
- Az információ ebben az esetben is a könyvtárba belépő használóhoz jut el.
- Egy kolléga kapjon megbízást a főtett plakátok, tájékoztatók mennyiségének és minőségének figyelésére.
- Más intézményekben is jelenjenek meg a tájékoztató kiadványok.
- Célzottan, a programhoz kapcsolódó intézményben is (kismamaklub, munkaközvetítő iroda, öregek otthona, vállalkozók szövetségei, egyéb civil szervezetek stb.).

- Járjunk utána, van-e lehetőség programjainkról „előzetest” megjelentetni. A program szereplőjével készíttessünk interjút.
- A program után legyen róla beszámoló, kapcsolódó témáról cikk

MEGHÍVÓ

Elkészített partnerlistánk alapján minden nagyobb rendezvényre küldünk névre szóló meghívót a média képviselőinek.

Javaslatok, ötletek:

- Rendszeresen ellenőrizzük, frissítsük a partnerlistán szereplő meghívottak körét.
- A rendezvény előtt gondoljuk át, hogy milyen célcsoportot kívánunk megszólítani, számukra is küldjünk tájékoztatót, meghívót. (pl. főiskolai hallgatók, egyházak, iskolák, civil szervezetek stb.)

FAX, E-MAIL, TELEFON

Valamennyi információ továbbítására megfelelő eszköz. Célunk, hogy minél több és hatékonyabb információt tudjunk eljuttatni célcsoportjainkhoz. Minden telefonon történő megszólalás és minden e-mail tükrözi a könyvtárat, bárkivel bonyolítjuk is le.

Javaslatok, ötletek:

- Meghívók faxon, sajtóanyag, cikk e-mailben, „rászólás” az esemény előtt telefonon.
- Kérdezzük meg a médiát, melyik kommunikációs csatornát részesítik előnyben. Faxon vagy e-mailben szeretik-e megkapni az információkat. A faxküldés megbízható eszköz, de az újságíróknak többletmunkát jelent a hírek begépelése. Az e-mail gyors, szerkeszthető, olcsóbb, de előfordulhat, hogy vírusproblémák miatt nem hatékony.
- A helyi sajtóban érjük el, hogy programjaink állandó rovatban, a társintézményekkel azonos oldalon és hasonló formában jelenjenek meg.
- E-mail esetén kérjünk visszajelzést arról, hogy megkapta-e az elküldött levelet.
- Ha elérhetőségünket mobiltelefonon is megadtuk, készülékünk legyen mindig bekapcsolva.

MÉDIAKAPCSOLATOK

A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár eddig is rendszeresen tájékoztatta tevékenységéről, programjairól, rendezvényeiről a helyi sajtó-, rádió- és televíziós orgánumokat. Elsődleges feladatunk volt könyvtárunk meglévő kommunikációs gyakorlatának elemzése, majd összeállítottuk a médiakapcsolatok címlistáját, amelyben feltüntettük valamennyi helyi média elérhetőségeit, a kapcsolattartók nevét, beosztását, a kapcsolattartás módozatát, valamint összeállítottuk a helyi weboldalak címlistáját.

Médiatevékenység

Sajtóközlemény

Sajtóközlemények megfogalmazására hozzáértő kollégát kérünk fel. A közlemény szövegezésekor az alábbi szempontokra ügyelünk:

- a cím rövid és figyelemfelkeltő,
- célzott stílus (kihez szólunk?),
- a szöveg lényegre törő, objektív, pontos, közérthető, kerüljük a szakmai zsargont,
- legyen benne idézhető gondolat, mondat,
- adatok, számok, tények legyenek,
- jó helyesírás,
- számítsunk rá, hogy a szövegből kevesebb jelenik meg, de ne tegyünk bele tölteléket, minden mondatunk legyen pontos és releváns.

A sajtóközlemény elküldése előtt telefonon értesítjük a szerkesztőt. Az elküldött szövegen mindig szerepeltetjük a közlésre vonatkozó kérésünket, elérhetőségünket, illetve azt a személyt, elérhetőségét, akitől további információ kérhető. A közleményben elhelyezünk olyan linkeket, amelyekről a honlapunkon lévő, kapcsolódó, letölthető oldalak háttéradatokat szolgáltatnak. Követjük a közlemény útját. Ha elégedettek vagyunk a megjelenéssel, visszajelzést küldünk a szerkesztőnek.

Javaslatok, ötletek:

- Írjunk minden eseményről sajtóközleményt!
- Kérjük vissza a javítást megjelenés előtt!
- Vegyük fel a sajtó ritmusát, ne üljünk az anyagon, hiszen a hír csak egy napig újdonság
- A megjelenést dokumentáljuk eredeti digitális formában, megjelent formában, másolatban.

Interjú

Az interjúadásnál a sajtótörvényben leírtakat vesszük figyelembe:

- Mindenki a saját hatáskörében adhat tájékoztatást.
- Az interjúalany jogosult saját anyagát a megjelenés előtt látni, kijavítani és jóváhagyni.

Az interjúadásnál a következő szempontokra ügyelünk:

- időt kérünk a felkészülésre, esetleg vázlatot is készítünk,
- csak akkor adunk interjút, ha célunk van vele,
- minden mondanivalónknak van üzenete, ami lehetőleg szlogenszerű, amely az interjú során többször is elhangzik,
- együttműködünk a riporterrel és válaszolunk minden kérdésre,
- amit el akarunk mondani, azt elmondjuk kérdés nélkül is,

- jól érthető stílusban beszélünk, a szakmai zsargont kerüljük,
- legyen idézhető mondatunk.

Híradások ütemezése és irányítása

A híryanag elküldése előtt eldöntjük, hogy az anyagot – természetétől függően – hol szeretnénk megjeleníteni: elegendő-e a helyi sajtóban vagy a helyi médiában hírt adni, esetleg más célcsoportot is szeretnénk elérni.

A híradásokat mindig időben küldjük el. Tapasztalataink szerint a kisebb rendezvények, kiállítások meghívóit, híreit legalább 8-10 nappal, a faxokat, e-maileket 4-5 nappal a program előtt érdemes elküldeni. A nagyobb rendezvénysorozatok összesített programját egy hónappal a rendezvény előtt kell elküldeni, és már jó előre jelezzük, esetleg sajtóközleménnyel hívjuk föl rá a figyelmet. Jó, ha gondot fordítunk arra is, melyik rendezvény, esemény kínál lehetőséget riportok készítésére. Eredményes, ha a rendezvénysorozat különböző eseményeiről külön-külön is értesítjük a megfelelő médiát, sajtóorgániumot.

Hírgenerálás

Hír: bármilyen esemény, amelynek megjelenését fontosnak tartjuk: adatok, adatváltozások, újdonságok, rendezvények, programok, kiállítások, új szolgáltatások, évfordulók, jubileumok, kulturális események stb. Mi küldjük el a médianak az összeállított sajtólista alapján.

Sajtóközlemény: A nagyobb horderejű rendezvényekről, programsorozatokról, országos akciókról stb., az objektivitást, tényközlést szem előtt tartva. Mi fogalmazzuk meg és továbbítjuk a médianak.

Tudósítás: bármilyen – számunkra – fontos eseményről kérhetjük, hogy egy-egy újságíró készítsen tudósítást.

Riport: felhívhatjuk az újságírók figyelmét azokra a rendezvényeinkre, programjainkra, eseményekre, amelyek jó alkalmat kínálnak riport készítésére.

Javaslatok, ötletek:

Mindig nézzünk utána:

- Megjelent-e és milyen minőségben mindaz, amit elküldtünk?
- Mennyiben torzult üzenetünk a médiában?
- Üzenetünk elérte-e a célját? Eljutott-e azokhoz, akikhez címeztük? Milyen volt a célcsoport visszajelzése? (Tudtak-e róla a használók és az érdeklődők?)
- Sajtómegjelenésünket dokumentáljuk, esetleg tegyük visszakereshetővé honlapunkon. Elküldhetjük partnereinknek, fenntartóknak is.

On-line eszközök a kapcsolattartásban

A könyvtári honlap a közvetlen információszerezés legfontosabb elektronikus forrása. Szerkesztésénél az alábbi szempontokra ügyelünk:

- gazdag, érdekes tartalmat kínálunk, egységes arculattal, felhasználóbarát felületen,
- mindig a naprakész információk közlésére törekszünk,
- a régebbi híreket, adatokat archívumban tesszük visszakereshetővé,
- interaktivitás.

Alapvető célok, kulcsfontosságú területek, elvégzendő feladatok

Marketing stratégiánk alapvető céljai

- A könyvtárról kialakított kép pozitív irányú megváltozása érdekében könyvtárszakmai ismereteken túl szükség van a marketingmunka alapjainak megismerésére, gyakorlati alkalmazására. Fontos, hogy a könyvtárainkban már jelen lévő minőségi szemlélet mellett kialakuljon a *marketing szemlélet* is. Legyenek könyvtárainkban olyan kollégák, akik ismerik a marketingterv készítésének technikáit, alkalmasak a problémamegoldásra, a változások menedzselésére, a panaszhelyzetek gyors kezelésére és mindkét fél számára megfelelő megoldására, a határozott és bizalomkeltő kommunikációra. Cél, hogy a marketing tudatos rendszerszemléletű alkalmazásával a munkatársak szemlélete frissüljön, a munkakörök gazdagodjanak, a könyvtári munkában nagyobb hangsúlyt kapjon az olvasók érdekében végzett tevékenység, az olvasók köre szélesedjen, és a könyvtárunkról kialakult kép jobban megfeleljen az ott folyó tevékenységnek.
- Könyvtáraink esetében a *kínált „termék”* maga a - dokumentumon, információn, technikai felszereltségen és humán erőforráson alapuló - *szolgáltatás*. Az elvégzett makro- és mikrokörnyezeti elemzések megmutatták számunkra azt a funkcióbővülést, ami a társadalom egésze számára új lehetőségként jeleníti meg a könyvtárakat, amire a könyvtáraknak *szolgáltatásbővítésse*/kell válaszolniuk. Eger nyilvános könyvtárainak célja, hogy megőrizve a könyvtári rendszerben elfoglalt szerepiükből adódó, küldetésüknek megfelelő szolgáltatási kínálatukat, új szolgáltatások bevezetésével alkalmazkodjanak a társadalom és a könyvtárugy trendjeihez, a meglévő és a potenciális felhasználók igényeihez. Szolgáltatási struktúránk bővítésekor tartsuk szem előtt azt a gondolatot, hogy a kultúra ma már nem kizárólag a művelődést, hanem az életben való eligazodás képességét is jelenti.
- *Versenyhársaink* - a városban működő közoktatási intézmények, a közművelődéssel, kultúra- és információterjesztéssel foglalkozó szolgáltató helyek, vállalkozások, civil szervezetek – számbavételét elvégeztük. Az azonosításból kiderül, hogy versenyhársaink a könyvtári gyűjtemény és a tradicionális könyvtári szolgáltatások tekintetében nem jelentenek számunkra komoly konkurenciát. Egyéb területen célunk, hogy *versenyhársaink partnereinkké váljanak*, ennek érdekében ki kell építeni a velük való együttműködés körét és lehetőségei. A partnerkapcsolatok kialakításának első, legszükségesebb lépése, hogy a három nyilvános könyvtár a hatékony együttműködés érdekében minél jobban megismerje egymás tevékenységét, állományát, szolgáltatásait és olvasói körét.

- Szükséges a „piac” vagyis a *célcsoportok* részletes feltérképezése. Nincs olyan könyvtár, amely a szolgálni kívánt közösség valamennyi tagjának igényeit ki tudná elégíteni, de a három nyilvános könyvtár együtt már nagyobb lefedettséget tud nyújtani a piac számára. Törekedjünk a szolgálni kívánt csoportok számának meghatározására, a csoportok definiálására. Támaszkodva a használók körében végzett korábbi elégedettségmérés eredményeire, tapasztalataira, újabb felmérésekkel szerezzünk minél pontosabb információt felhasználóink igényeiről, elégedettségéről. Figyeljük azokat a társadalmi változásokat, melyeknek révén újabb csoportok újabb szükségletei merülhetnek fel.
- Szolgáltatásaink sikeres „*értékesítésének*” sok feltétele van. Ezek egy része fizikai természetű (a könyvtár helye a városban, az épület nagysága, korszerűsége stb.). A megbízhatóság, az egyenletes minőség, a felhasználó bizalmának az elnyerése viszont emberi természetű feladat. A szolgáltatásokon túli, ún. másodlagos használói igény (kedvesség, igyekvő kiszolgálás, törődés, tisztelet) kielégítése segíthet az elégedettség érzésének kialakulásában, csökkenheti a távolmaradás okait. Célunk a szolgáltatás minőségének biztosításával, javításával megnyerni használóink, partnereink bizalmát.
- A 2003-ban végzett marketingvizsgálat során kiderült, hogy a lakosság nem ismeri eléggé a városban működő könyvtárakat, szolgáltatásaikat, az általuk elérhető lehetőségeket. A tájékozatlanság ellensúlyozására a meglévő, de nem ismert szolgáltatásaink megismertetésére, népszerűsítésére megoldást jelentene a három könyvtár közös, egységes *információs kiadványa*. A nyomtatott kiadvány mellett hatásos eszköz a közvetlen kapcsolat útján történő népszerűsítés egyik formája a *könyvtárhhasználók képzése*. A lakosság számára szervezett, internethasználatot oktató tanfolyam módszerei, tapasztalatai, évek óta tartó sikere bizonyítja a felhasználóképzés hatásosságát. Kitűnő példa arra, hogy egy igényeken alapuló szolgáltatás bevezetése milyen közvetlen és közvetett hatással van a használóra és a könyvtárra egyaránt.
- A *reklám* eszközeinek alkalmazásával győzzük meg a felhasználót termékeink, azaz szolgáltatásaink igénybevételéről. A közönségkapcsolatok következetes építésével érjük el, hogy partnereink úgy érezzék, fontosak számunkra, és mi is fontosak és nélkülözhetetlenek vagyunk az ő számukra. Mind a három könyvtár kialakult, intézményi profiljának megfelelő kapcsolatrendszerrel rendelkezik. Célunk, hogy megtaláljuk a reklámtevékenységnek és a PR-nak azokat a formáit, fórumait, csomópontjait, ahol együttesen vagy egymásra hivatkozva hatékonyabban jelenhetünk meg.
- Egyre nagyobb szerepe lesz az *on-line reklámnak*. Ezen a területen kiemelt célunk honlapjaink minőségének, a tartalom frissességének fenntartása. Az elvégzett elemzés megállapításait figyelembe véve kell a honlapokat fejleszteni és gondozni, szem előtt tartva az átláthatóság, hatékonyság, karbantartottság, elérhetőség, felhasználóközpontúság, interaktivitás, többnyelvűség, átjárhatóság, jogkövető magatartás, hosszú távú megőrzés elvét.
- A könyvtár mint szolgáltató és közösségi tér, valamint a könyvtárosokról alkotott kép formálásához szükséges a *médiában* való színvonalas és folyamatos megjelenés. A három könyvtár médiakapcsolatai, tekintve, hogy egy városban működünk, nagyjából azonosak. A médiakommunikációs kapcsolataink elemzése számba veszi a települési és regionális médiumokat, amelyek a Főegyházmegyei Könyvtár egyházi kapcsolatrendszerével bővülnek. A Főiskolai Könyvtár médiakapcsolatai az Eszterházy Károly Főiskola kommunikációs rendszerében jelennek meg. A Bródy Sándor Könyvtár rendszeres, sokféle és folyamatosan bővülő médiakapcsolattal, külső kommunikációs stratégiával rendelkezik. Legfőbb teendőnk, hogy kihasználjuk a közös és az egyedi lehetőségeket a minél gyakoribb közös média megjelenésre.

- Könyvtáraink *fenntartóit és a helyi döntéshozókat tájékoztatnunk* kell arról a szándékunkról, hogy hatalmas gyűjteményeinkkel és sokrétű szolgáltatásainkkal egymást kiegészítve, egymás munkájáról tájékoztatást adva kívánjuk biztosítani a lakosság könyvtári ellátását. Szakmai sikereinkről, rendezvényeinkről tudósítani kell őket, keresni kell azokat a fórumokat, ahol találkozhatunk egymással. A tájékoztatásnak fontos szerepe lehet a források megszerzésért folytatott versenyben.

Marketingstratégiánk kiemelt, fejlesztendő, kulcsfontosságú területei

KÉPZÉS, TOVÁBBKÉPZÉS

- Előadások, tréningek szervezése az intézményeinkben, a marketing, a kommunikáció témakörében. Az MKE kommunikációs tanfolyamának akkreditálása esetén, könyvtáranként, létszámarányosan néhány kolléga vegyen részt a képzésben. Javasolt az intézményvezetők részvétele.

PIACKUTATÁS

- A piac, vagyis a használók körének bővülése érdekében a potenciális használókat bizonyos élethelyzetekben el kell érni: pl. oktatási, kulturális és egészségügyi intézményekben, a felnőttképzés színterein, a civil szervezetekben. Meg kell célozni az új diákok, az újonnan munkába állót, a kismamát, a friss nyugdíjast, de törődni kell a hátrányos helyzetűek, a segítséggel élők könyvtári ellátásával is (pl. jelelés megtanulása, indukciós hurok beszerelése).
- Mérfő és elemezni kell a piaci térfoglalás mutatóit (pl.: a beiratkozott olvasók/potenciális használók aránya, az elsőéves hallgatók milyen arányban vettek részt a könyvtárbemutatókon).

SZOLGÁLTATÁS, SZOLGÁLTATÁSMENEDZSMENT

- Feladatunk a meglévő szolgáltatásokkal kapcsolatos rendszeres használói elégedettségmérés, az igényelt szolgáltatások felmérése.
- A felmérések alapján a meglévő szolgáltatások javítása, az igények szerinti új szolgáltatások megtervezése, bevezetése, népszerűsítése. Az új szolgáltatások segítsék az élethosszig tartó tanulást, az élet dolgiban való eligazodást.
- A meglévő szolgáltatások színvonalának emelése érdekében a minőségbiztosítás eszközeivel végezzük el a szolgáltatások minőségének, a szolgáltatás érzelmi és gyakorlati tartalmának az értékelését!
- A szolgáltatások minél jobb megismerése és használata érdekében foglalkoznunk kell a felhasználók képzésével. Célszerű a különböző korosztályokkal történő, az életkori sajátosságoknak megfelelő tartalmú és stílusú differenciált foglalkozás. Új szolgáltatás bevezetésekor tanítsuk meg felhasználóinkat annak használatára (pl.: internettanfolyam, elektronikus katalógus használata, e-kormányzati szolgáltatások használata).

- A szolgáltatás árának megállapításakor vizsgáljuk meg a szolgáltatásunk minőségét, a szolgáltatás tárgyi, technikai és humán környezetét

KOMMUNIKÁCIÓ, PR

- A sikeres külső kommunikáció érdekében a könyvtárak végezzék el partnereik azonosítását, súlyozását. Készítsenek listát partnereikről, nevezzék meg a kapcsolattartó személyeket, gondoskodjanak a lista folyamatos karbantartásáról.
- A médiakommunikáció terén törekedni kell meglévő kapcsolataink személyesebbé tételére, új média-kapcsolatok kialakítására. Jelöljünk ki intézményeinkben médiafelelőst, akinek személye garantálja a korrekt, megbízható tájékoztatást. Fogalmazzuk meg médiaüzenetünket, éves munkatervünk alapján készítsük el éves médiatervünket.
- A közös médiamegjelenésre használjuk ki a könyvtárainkhoz közel álló média adta lehetőséget (Líceum TV, Líceumi Paletta, Szent István Rádió, Kapcsolat).
- A nyilvános könyvtáraknak az önkormányzattal együtt kell működni az információszolgáltatásban, biztosítva, hogy a település lakói egyenlő eséllyel jussanak információhoz. A döntéshozók meggyőzése, támogatásuk megszerzése érdekében közös marketingcéljainkat meg kell ismertetni a helyi önkormányzattal, bátran használva a különböző kommunikációs formák adta lehetőségeket.

REKLÁM, PROMÓCIÓ

- Könyvtáraink teremtsék meg saját arculatukat, a külső és belső környezeti elemek, a nyomtatott arculati elemek (névjegy, levélpapír, prospektusok) és a honlap egységes dizájnnal történő megjelenését.
- A felhasználóval való személyes találkozás alkalmával használjuk a direkt marketing módszert, mutassuk meg saját és a másik két könyvtár szolgáltatásainak előnyeit.
- Készítsünk könyvtárunkról, rendezvényeinkről, szakmai eseményekről digitális fotóarchívumot, hogy a sajtó számára bármikor tudjunk vizuális információt nyújtani. Archiváljuk sajtómegjelenéseinket.
- A városban közterületen elhelyezett információs táblákon jelenjenek meg a könyvtárak.
- A Líceum külső homlokzatán jelenjen meg az épületben működő két könyvtár nyitva tartási ideje.
- Készüljön közös, többnyelvű könyvtárismertető kiadvány a három könyvtár elérhetőségéről, nyitva tartásáról, szolgáltatásairól. Az ismertetőket kerüljenek el a társintézményekbe, egészségügyi intézményekbe, háziorvosi rendelőkbe, megyei, városi önkormányzatba, turisztikai irodába.
- Honlapjaink tartalma legyen naprakész, nyújtson minél több információt a látogatók számára. Könyvtáraink, mint kiemelt partnerek legyenek egymás nyitó oldaláról közvetlenül elérhetők.
- A személyes megszólítás érdekében, hozzunk létre elektronikus hírlevelet.
- Szervezzünk közös rendezvényeket, illetve közösen vegyünk részt helyi vagy országos akciókban (pl. egyi Civil Ünnepe, őszi könyvtári hetek, Kulturális Örökség Napjai).

- Biztosítsuk munkatársaink rendszeres tájékoztatását intézményeink marketingstratégiájáról. A marketingtevékenység sikere nagymértékben az embereken múlik, ezért fontos, hogy a munkatársak kellőképpen motiváltak legyenek. Kollégáink megnyerhetők az új feladatra, ha tudják, miért van arra szükség, és ha abban aktívan rész vehetnek.
- A kitűzött feladatok megvalósítása során eszközként alkalmazzuk a csapatmunkát. Engedjünk teret kollégáink innovatív képességeinek.
- Képzéssel, tréningekkel fejlesszük azokat a képességeket, amelyek növelik a szolgáltatás piaci értékét (törődés a használókkal, empátia, problémamegoldó képesség, udvariasság, kommunikációs képesség, panaszhelyzetek kezelése, médiaszereplés, dokumentációs készség).

INTÉZMÉNYVEZETÉS

- Az intézmények vezetése adjon teret a marketingtevékenységnek, és koordinálja azt az egyéb tevékenységekkel. Az éves intézményi munkatervbe a prioritásokat figyelembe véve jelölje ki a marketingstratégiából a megvalósítandó feladatokat. A tervezés fázisában a könyvtárak vezetői jelöljék ki közös feladataikat, azok felelőseit.
- A vezetés felelőssége a személyi, tárgyi és anyagi feltételek biztosítása. A könyvtár menedzsmentje segítse elő a források megteremtését, a költségvetés, a továbbképzési keret, a pályázatok, a szponzorok figyelembevételével. Tudatosítsa a fenntartóban, hogy érdemes a könyvtárba befektetni.
- Eger város nyilvános könyvtárai fogalmazzák meg és rögzítsék írásban együttműködésük formáit, módszereit.

Az innovációs projekt készítése során elért eredményeink

Eger város nyilvános könyvtárai a közös munkát a pályázati anyag elkészítésekor kezdték 2005. februárjában. Az intézmények dolgozói között ezt megelőzően is volt kapcsolat – az MKE Heves Megyei Szervezetében való tagság, Heves megyei könyvtárosok továbbképzésén való részvétel. A Főegyházmegyei Könyvtár két dolgozója részt vett a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár által szervezett minőségmenedzsment tréningen. A tréningről cikket írtak, ami megjelent a Könyvtári Figyelőben és a Heves megyei könyvtárosok lapjában, a Kapcsolatban.

Az aktív együttműködés az elméleti felkészítő szakasz után, 2005 decemberében kezdődött. Büszkéek vagyunk arra, hogy már a pályázat kidolgozásának szakaszában is tudtunk eredményeket produkálni.

- Megtanultunk együtt, csapatban dolgozni.
- Egyre jobban megismertük a könyvtárakban folyó munkát, a problémákat, sikereket. A Magyar Könyvtárosok Egyesülete Heves Megyei Szervezete 2006. március 16-án taggyűlést tartott. A taggyűlés helye a Főegyházmegyei Könyvtár olvasóterme volt, az egyik napirendi pont pedig a Főegyházmegyei Könyvtár mint nyilvános szakkönyvtár bemutatkozása.

- Könyvtár-túra elnevezéssel közös programmal jelentkeztünk a Kulturális Örökség Napjai rendezvényre.
- A Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár és a Főegyházmegyei Könyvtár nyitó weboldaláról már közvetlenül el lehet érni a másik két nyilvános könyvtár honlapját.
- Az Eszterházy Károly Főiskola honlapján a partnerek menüpontban szerepel a Főegyházmegyei Könyvtár és a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár.

3.5. MUNKAANYAG

AZ ORSZÁGOS IDEGENNYELVŰ KÖNYVTÁR TÉNYLEGES AKADÁLYMENTESSÉGÉNEK KIALAKÍTÁSÁHOZ⁶⁷

Könyvtárunknak az esélyegyenlőség megvalósításra tett eddigi törekvései

A fogyatékos személyek könyvtári ellátását, amelyet az épületadottságok átalakításával kezdett el az intézmény, nem tekinthetjük lezárt folyamatnak, itt a folyamatos fejlesztésen van a hangsúly, úgy gondolom, az eddigi változtatások, fejlesztések elég kedvező irányt mutatnak, noha javításra szoruló területek még vannak.

Az 1990-es évek elején indult el a folyamat a tervezéssel, az intézmény építkezési munkálatainak részeként, a gyakorlati kivitelezés 2000-ben kezdődött el. A II. emeleten az akadálymentes mosdót építették meg, és ebben az évben került sor a lift beüzemelésére is, amely lehetővé teszi, hogy a *beiratkozás* és a *kölcsönzési adminisztráció* mellett, amely a földszinten található, az emeleti terek, így a *szabadpolcos övezet*, *zeneműtár*, *olvasóterem*, *folyóirat-olvasó*, *számítógépek és nyelvtúdió* is bárki számára megközelíthetők legyenek. A következő évben – pályázati források felhasználásával – a *zeneműtár* bútorzatának átalakításával egyidejűleg rámpák beillesztésére (amelyek segítségével a terem nagy része kerekesszékekkel is bejárható) került sor, ezzel egyidőben a könyvtár bejáratánál is rámpa készült. A 2003-tól 2005-ig tartó munkálatok eredményeként az udvar lefedésével, a burkolat helyreállításával a lift könnyen megközelíthetővé vált. E-Magyarország pontok is létesültek a *társalgóban*, három gép kapott itt helyet, ezek bárki számára hozzáférhetők. 2004-ben, a nyár folyamán a *fedett udvar* két ajtajának, nyílászáróinak cseréje is megtörtént. Az olvasóteremnél lévő küszöbök rámpásításával a bejutás megkönnyítése volt a cél. Pályázatok segítségével olyan számítógépes munkaállomást hoztunk létre, amely speciális szoftvereket, nagy monitort, Braille-billentyűzetet, szkennert biztosít a látássérültek számára, ezek az *internetes övezet*be kerültek.

2005 nyarán elkészült a földszinti, mozgássérültek által használható mosdó, illetve a még meglévő küszöbök egy részének eltávolítása is megtörtént.

Határozott célunk kell, hogy legyen: minden felhasználó számára elérhető, használható könyvtár legyünk, a magyar könyvtárügyben speciális feladatokat ellátó, meghatározó intézményként, szakkönyvtári feladat-körünknek megfelelő módon kielégítve az olvasói igényeket.

⁶⁷ Kidolgozta: Osztrozics Katalin

A tényleges helyzet, a könyvtár funkcionális terei szerint felmerülő problémák

Bejárat ajtó használata, az épületbe való bejutás nehézségei:

- Nincs a bejáratnál megfelelő magasságban csengő, amivel a kerekesszékesekkel érkező jelezhet.
- A könyvtár közvetlen környezete akadályozza a bejutást az épületbe: az épület előtt lévő járdák, útpadkák állapota miatt.
- Az épület előtt nincs a mozgássérültek számára fenntartott parkolóhely.
- Mozgássérültek segítség nélkül nem tudnak bejönni, az ajtó nehezen nyitható.
- Még nincsenek a vakok és gyengénlátók számára, vagy akár a külföldiek számára is jól olvasható eligazító táblák, esetleg Braille-írással feltüntetve a fontosabb tudnivalók.

Beiratkozás:

- Nincs a használati szabályzatban lefektetve a fogyatékkal élők kedvezményes könyvtárhasználata.

Földszint:

- Jól olvasható feliratok, piktogramok elhelyezésére volna szükség az eligazodás segítése céljából, ez az épület minden, az olvasók által is használható terére vonatkozik.
- Az épületben meglévő küszöbök helyére illesztett rámpák javításra szorulnak.

Lift:

- A liftajtó záródási idejének meghosszabbítása.

Vakgép:

- Még nem köztudott, hogy van egy ilyen, speciális igényeket kielégítő gépünk, továbbá a felszereltségét, használatát sem ismerjük még kellően.

Ajtók használata:

- Az olvasóterem előtti ajtó nehezen nyitható.

Mosdók:

- Állapotuk és használhatóságuk megfelelő.

Olvasóterem:

- Az asztalok közötti távolság nem elegendő a kerekesszékesekkel közlekedőnek.

Szabadpolcos övezet:

- A főlépcsőházi bejárat nem használható kerekesszékesekkel.

Stúdió:

- A küszöb rámpává alakítása szükséges.

Zeneműtár:

- A CD-kiválasztó övezethez kerekesszékesekkel nem lehet följutni, viszont a nyomtatott katalógusok használata ezen segíthet.

Kiállítóterem:

- Ide kerekesszékesekkel még nem lehet bejutni.

Irodák:

- Az irodák területén még vannak küszöbök.

Honlap:

- Nem olvashatók a kedvezmények, lehetőségek; már az első oldalon jól láthatóan meg kellene jelennie annak, hogy az épület nagy része akadálymentesen bejárható.
- A honlap angol verzióján is szerepeltetni kell ezt.
- Vakbarát változat kialakítása.

Állománygyarapítás:

- DVD és CD-ROM beszerzése, kölcsönzése csekély mértékű.

A könyvtár előtt álló feladatok

Az állományhoz való *fizikai és intellektuális* hozzáférés javítása céljából, a jelenlegi helyzet pontos feltérképezésével kell kezdenünk a munkát. A már megvalósított fejlesztések ellenőrzéséhez fel kell venni a kapcsolatot a fogyatékkal élők érdekvédelmi szervezeteivel, az őket támogató alapítványokkal – ez nélkülözhetetlen a fejlesztések további irányának meghatározásában –, valamint a fogyatékkal élők körében igényfelmérést kell végeznünk a szolgáltatások bővítésének tekintetében. Személyes konzultáció ebben az ügyben már folyamatban van, a SINOSZ elnöke javasolta: velük együttműködve végezzük el az auditálást a könyvtárunkban.

Az épület további fejlesztése esetén majd figyelembe kell venni az auditálás során kapott tanácsokat. Speciális eszközök beszerzése vagy pl. a siketek és nagyothallók számára indukciós hurokkal ellátott terek kialakítása is fontos feladat.

A könyvtárban az egységes, egyértelmű feliratozás, az eligazodásban segítő fény-, hang- és képi jelzések elhelyezése.

A folyamatosan fejlesztett honlapon on-line szolgáltatások bővítése: on-line beiratkozás, kölcsönzés, hosszabbítás bevezetése, valamint a látássérültek által is használható honlapváltozat elkészítése.

Könyvtárhasználati szabályzatot módosítva, a fogyatékos személyek számára biztosított kedvezményeket pontosan meg kell határozni.

A jelnyelvről – amely már több külföldi országban hivatalos nyelvnek minősül – szóló alapvető szakirodalom összegyűjtése.

Parkolóhely kialakítása a könyvtár épülete előtt a mozgássérült olvasók számára.

Igény szerint kerekesszékes biztosítása helyben idős vagy nehezen mozgó olvasók számára.

Házhozszállítás-szolgáltatás kiépítésének átgondolása, erre vonatkozóan igényfelmérés.

A könyvtár állományfejlesztési stratégiájának átgondolása: alternatív és speciális dokumentumok beszerzése és szolgáltatása, ez nem csak a speciális igényű olvasók számára fontos. CD-, DVD-állomány fejlesztése, öregbetűs könyvek beszerzése.

A könyvtári dolgozók továbbképzésének folytatása a fogyatékkal élők kiszolgálására.

A könyvtár esélyegyenlőség területén tett törekvéseinek tudatosítása, az eredmények közzététele.

Kapcsolatfelvétel a felsőoktatási intézményekben a speciális igényű hallgatókat segítő testületekkel.

Lehetőség: az OIK mint referencia-könyvtár a fogyatékkal élők érdekvédelmi szervezeteivel végzett auditálás után a speciális igényű olvasók számára beszerzett eszközöket és szolgáltatásokat bemutathatná a magyar könyvtárak számára; ez stratégiai tervezést igénylő feladat.

Az akadálymentesítés feladatai

Kapcsolat a fogyatékkal élők érdekvédelmi szervezeteivel, alapítványokkal Igénykutatás	Olvasószolgálat
Az épület további átalakítása	Gondnokság Informatika
Speciális eszközök beszerzése	Informatika Gondnokság
Parkolóhely kialakítása	Igazgatóság
Egységes, egyértelmű feliratozás	PR-menedzser
Eligazodásban segítő fény-, hang- és képi jelzések elhelyezése	Gondnokság Informatika
Könyvtárhasználati szabályzatot módosítása	Igazgatóság
A könyvtár állományfejlesztési stratégiájának átgondolása: alternatív és speciális dokumentumok beszerzése és szolgáltatása, amely nem csak a speciális igényű olvasók számára fontos. CD-, DVD-állomány fejlesztése, öregbetűs könyvek beszerzése	Szerzeményezés Olvasószolgálat Kölcsönző
A könyvtári dolgozók továbbképzésének folytatása a fogyatékkal élők kiszolgálására, vakgép beüzemelése	Olvasószolgálat Kölcsönző Gondnokság Informatika
A már rendelkezésre álló eszközök beüzemelése, használata	Olvasószolgálat Informatika
A honlap folyamatos fejlesztése On-line szolgáltatások bővítése Vakbarát honlap kialakítása	Informatika Honlap Bizottság
Igény szerint kerekesszékes biztonságos helyben	Pályázat
A jelnyelvről szóló alapvető szakirodalom összegyűjtése	Szerzeményezés
A könyvtári esélyegyenlőség területén tett törekvéseinek tudatosítása, közzététele	PR-menedzser Informatika
OIK mint referencia-könyvtár elfogadtatása	Igazgatóság
Mindezen teendők összefogásáért koordinátor kijelölése, munkájának támogatása	Igazgatóság

3.6. A KÖNYVTÁRI INTÉZET KÜLSŐ PARTNEREI: A KAPCSOLATTARTÁS ÉS AZ ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS MÓDSZEREI⁶⁸

Az intézet alapvető céljának tartja, hogy a fontos partnerek elvárásait, valamint elégedettségét megismerje, és mindezeket az ismereteket beépítse mindennapi gyakorlatába. Azonosítja és rangsorolja partnereit, rendszeresen méri elvárásait és elégedettségüket, a mérési eredményeket értékeli, a problémákat meghatározza. Elkészíti a változtatás (beavatkozás) stratégiáját, végrehajtja a változtatásokat, majd újabb mérésekkel ellenőrzi azok hatékonyságát.

Az elvárások, illetve elégedettségek mérési technikáiról, a mérések gyakoriságáról, a mérési eredmények kapcsán hozott intézkedések rendjéről, valamint a visszajelzés módjáról *Tevékenységi utasítás* készül.

Intézményi szint

- *A hazai és a határon túli magyar könyvtárak* típusonként más-más szolgáltatást igényelhetnek, elvárásait és elégedettségüket szolgáltatásonként mérjük.
- *A NKÖM Könyvtári Főosztálya* egy-egy konkrét feladattal kapcsolatban írásban megfogalmazza elvárásait, valamint a feladat teljesítése után visszajelzést ad annak eredményességéről. A konkrét feladatoktól függetlenül törekszünk arra, hogy a főosztály évente egy alkalommal átfogó értékelést adjon az intézet munkájáról.
- *A szakmai és civil szervezetektől, a kutatóintézetektől, a külföldi magyar intézetektől, az egyéb közgyűjteményektől, a külföldi partnerektől* mindig a konkrét együttműködés kapcsán kérünk véleményt.

Oktatási osztály

- *Az OKJ-s és akkreditált továbbképzésben résztvevő hallgatókkal* a kapcsolatot elsősorban a tanfolyam vezetői, szervezői tartják. A kapcsolattartás formális oldalát jogszabályok írják elő, a kapcsolattartás informális módja pedig az e-mailen keresztül történő tájékoztatás. A hallgatók elégedettségének mérését minden esetben a tanfolyam végén, valamennyi hallgató részvételével elvégezzük.
- *A határon túli könyvtárosok továbbképzésének* ügyében a kapcsolatot a tanfolyam vezetőivel, szervezőivel, elsősorban a tanfolyamok határon túli koordinátoraival tartják. A hallgatókkal való kapcsolattartás formális oldalát jogszabályok írják elő, a kapcsolattartás informális módja az e-mailen keresztül történő tájékoztatás. A hallgatók elégedettségét szintén minden esetben a tanfolyam végén, valamennyi hallgató részvételével végezzük el.
- *A Könyvtári Akkreditációs Szakbizottsággal* a kapcsolattartás a NKÖM által kibocsátott, szakszerűen kitöltött akkreditációs űrlapok benyújtásával, a tanfolyamok ideje alatt az adminisztratív előírások betartásával, a befejezett tanfolyamokról készült szakmai jelentések elkészítésével történik. A szakbizottság elégedettségét az öt évre megadott alapítási/indítási engedély megadása jelzi. Bizonyos esetekben szükség van a Szakbizottság által előírt módosítás végrehajtására, illetve az el nem fogadott programok

⁶⁸ Készült 2005-ben.

teljes átdolgozására. A hétéves továbbképzési ciklus végén az elégedettséget jól mutatja a teljes időszakban benyújtott és elfogadott, illetve elutasított programok arányszáma is.

- *A Fővárosi Munkaügyi Központtal* a kapcsolatot az előírt adminisztratív elvárások betartásával, az elkészített jelentések beküldésével tartjuk. Elégedettségét a két évre megadott nyilvántartásba-vételi igazolás jelzi.
- *A Felnőttképzési Akkreditációs Testülettel* a kapcsolatot az előírt adminisztratív elvárások betartásával, az elkészített jelentések beküldésével tartjuk. Elégedettségét az öt évre megadott nyilvántartásba-vételi igazolás jelzi.
- *A Pedagógus Továbbképzési és Módszertani Központtal* a kapcsolatot az általuk kibocsátott, szakszerűen kitöltött akkreditációs űrlapok benyújtásával, a tanfolyamok ideje alatt az adminisztratív elvárások betartásával, a befejezett tanfolyamokról készült szakmai jelentések elkészítésével tartjuk. Bizonyos esetekben szükség van a PTMIK által előírt módosítás végrehajtására, illetve az el nem fogadott programok teljes átdolgozására. A hétéves továbbképzési ciklus végén az elégedettséget jól mutatja a teljes időszakban benyújtott és elfogadott, illetve elutasított programok arányszáma is.
- *A Magyar Művelődési Intézettel és a Nemzeti Szakképzési Intézettel* a kapcsolatot a tervezett vizsgaidőpont előtt egy hónappal a vizsgára vonatkozó bejelentési űrlap benyújtásával tartjuk. Elégedettségüket a vizsgák jegyzőkönyvében szereplő képviselő értékelése jelzi.
- *A könyvtárasszisztens képzőhelyekkel* a kapcsolatot az év közben 2–4 alkalommal szervezett szakmai napok tartásával tartjuk, amelynek során fórumot biztosítunk a képzésben azonos tantárgyakat tanító tanárok számára. A kapcsolattartás módja emelett emlékeztetők készítése, levelezőlista működtetése, az e-mailen történő tájékoztatás. Rendszeresen összegyűjtjük a résztvevők személyes visszajelzéseit, a fontosabbakat írásban rögzítjük.
- *A felsőoktatási intézményekkel* a kapcsolatot a könyvtárosképző felsőoktatási tanszékek számára szervezett szakmai napok, értekezletek keretében tartjuk. Rendszeresen összegyűjtjük a résztvevők személyes visszajelzéseit, a fontosabbakat írásban rögzítjük.
- *AZ EBSCO-val* történő kapcsolattartás keretei kiterjednek az egyes könyvtárak regisztrációjára, az esetleges technikai hibák megoldásában való közvetítésre, a promóciós anyagok és a CD-ROM archívumainak szétosztására, valamint évente két alkalommal többnapos felhasználói tanfolyam szervezésére, a kereskedelmi képviselők közreműködésével. A résztvevő könyvtárak számára magyar nyelvű információs weboldalt üzemeltetünk. A szolgáltatás sikerét a havonta lekérdezett használati statisztikákkal, a tréningek látogatottságával mérjük. Rendszeresen összegyűjtjük a résztvevők személyes visszajelzéseit, a fontosabbakat írásban rögzítjük.

Gyűjteményfejlesztési osztály

Az egyes szolgáltatásokkal kapcsolatos mérések:

- *A könyvtárárpítési és berendezési információk* szolgáltatás partnerei a hazai könyvtárak. Elégedettségüket írásbeli (e-mailen küldött) levelek és szóbeli visszajelzések, javaslatok, építő kritikai észrevételek írásos regisztrálásával, negyedéves értékelésével mérjük.
- *A könyvtári állományvédelmi berendezések* szolgáltatás partnerei a hazai könyvtárak. Elégedettségüket a NKÖM könyvtári állományvédelmi jogszabályát követő pályázatot elnyert könyvtárak körében folytatott mérés (osztályozás 1-től 5-ig terjedő skálán) végeztük, e-mailben. A visszajelzéseket írásban regisztráljuk, az eredményeket értékeljük és hasznosítjuk a szolgáltatás további fejlesztésének érdekében.

- *A fogatékkkal élők könyvtárhasználatát segítő speciális eszközök* szolgáltatás partnerei a hazai könyvtárak. Az e-mailen érkező észrevételeket archiváljuk, félévenként összegezzük a tanulságokat, intézkedési tervet dolgozunk ki.
- *A Könyv, Könyvtár, Könyvtáros* (3K) folyóirat partnerei a hazai könyvtárak, a könyvtáros társadalom tagjai. A közleményeinkre történő hivatkozásokat mérjük, évente bibliometriai elemzést végzünk. Felmérjük a közlemények szakképzésben történő szereplését (kötelező és ajánlott irodalom), rögzítjük az olvasói reagálásokat, teszteljük a kijelölt (reprezentatív) olvasók véleményét, könyvtárszakos hallgatók körében „nyílt napot” szervezünk, észrevételeiket, véleményüket regisztráljuk.
- *A helyismereti munka* partnerei a hazai könyvtárak, könyvtárosok, helytörténészek, pedagógusok. Mélyinterjúkat készítünk a szakma évtizedes munkásságát maguk mögött tudó nagyjaival, és a munkánkról elhangzó véleményeket összegezzük, értékeljük.
- *A Könyvplusz* szolgáltatással kapcsolatos elégedettséget az írásbeli (e-mail) visszajelzések (köszönőlevél, építő kritikái megjegyzések, javaslatok a szolgáltatás fejlesztéséről) rendszerezésével, a szóbeli észrevételek folyamatos dokumentálásával és negyedévenkénti összegzésével, elemzésével végezzük.
- *A Fölőspéldány-jegyzékek* partnerei a hazai könyvtárak. A küldött fölőspéldány-jegyzékek számát figyelemmel kísérjük, a küldő könyvtárak – könyvtártípus szerinti – összetételének elemzését félévente elvégezzük, a honlapos szolgáltatás látogatóinak számát szintén félévente összesítjük (számláló a honlapon). A jegyzékekről való „fogadás” figyelését szűrőpróbaszerűen végezzük, weblapos, kérdőíves módszerrel (milyen mértékben vitték el a felajánlott könyveket, milyen típusú könyvtárak jelentkeztek, mire van a legnagyobb kereslet stb.).
- *Az internetes tájékoztatási segédletek* partnerei a hazai könyvtárak. Az e-mailben érkező véleményeket, kritikái megjegyzéseket negyedévente összegyűjtjük, elemezzük.
- *A NKÖM megbízásából ODR-rel kapcsolatos feladatok* partnerei a NKÖM Könyvtári Főosztálya, valamint valamennyi ODR tagkönyvtár. A szóbeli és írásbeli visszajelzéseket folyamatosan dokumentáljuk, félévente összesítjük, az észrevételeket a továbbiakban hasznosítjuk. Az ODR tagkönyvtáraknak szóló kérdőíveken évente mérjük az elégedettséget, és az eredmények figyelembevételével alakítjuk a későbbiekben a szolgáltatást, a minisztériumi főosztály jóváhagyásával.
- *Az állományellenőrzéssel kapcsolatos jogszabály felülvizsgálata, jogszabály előkészítés* partnerei a NKÖM Könyvtári Főosztálya és a hazai közkönyvtárak. Az írásbeli és szóbeli visszajelzéseket dokumentáljuk, a problémákat megbeszéljük, megoldjuk.

Az osztály munkájának egészét érintő javaslatok:

- Valamennyi új honlapos szolgáltatásunk indulásakor értesítést küldünk a Katalistra, illetve a témától függően egyéb könyvtári levelező listákra. Jelentős frissítésekkor az értesítést megismételjük, és felhívjuk a figyelmet a változásokra.
- Megvizsgáljuk, hogy érdemes-e a honlapos szolgáltatásainkat a www.konyvtar.lap.hu oldalra felvenni, illetve az oldal működtetőjének javaslatot teszünk a link elhelyezésére.
- Szakmai nyílt nap keretében az érdeklődő könyvtárosoknak beszámolunk a Könyvtári Intézet aktuális munkáiról, bemutatjuk működő szolgáltatásait.
- Valamennyi meglévő és újonnan induló szolgáltatásunknál lehetőséget teremtünk a közvetlen kapcsolatfelvétellel.

Könyvtártudományi Szakkönyvtár

- *A könyvtárhasználókkal* a mindenkori olvasószolgálatos tartja a legszorosabb kapcsolatot a személyes találkozás alkalmával. Esetenként e-mail, telefon, fax, levelező lista használatára van szükség (pl. előjegyzésről, a nyitva tartási idő változásáról való értesítéshez stb.). Referenzkérdéseket telefonon, e-mailen, a LIB-INFO szolgáltatás keretében és személyes megkeresés során kapunk. A kérdések megválaszolásában az olvasószolgálatos mellett a referenzkönyvtáros, valamint alkalmanként az osztály munkatársai is részt vesznek. Könyvtárbemutatók szervezése előzetes egyeztetés alapján, az OSZK-val együttműködve történik. Könyvtár- és adatbázis-használati képzések helyben (egyénilen és csoportosan) és tájékoztató kiadványok segítségével. Panaszmenedzsment az észrevételek széles körű gyűjtésével és rendszeres értékelésével, visszajelzéssel. A helyben történő szolgáltatásokkal való elégedettséget folyamatosan, közvetlen visszajelzések (szóbeli és e-mailben érkező észrevételek, vendégkönyv, panaszláda) alapján vizsgáljuk és értékeljük. Évente kérdőíves felmérést végzünk, amelynek eredményeit a használókkal megismertetjük. A távoli használók elégedettségét webes számlálók és gépi nyilvántartások segítségével (MANCI, KF-archívum, LibInfo, on-line katalógus) folyamatosan mérjük, és évente egyszer elemezzük. A gyakornokok tapasztalatairól és véleményéről kérdőívről, illetve oktatóik véleményéről személyes megkereséssel tájékozódunk.
- *A dokumentációs munkát segítő partnerekkel* a kapcsolattartás elsősorban a szerkesztők feladata, telefonon, e-mailben, személyes megkereséssel, levelezéssel, levelezési lista révén. A kiadványok olvasótermi használatának mérését a folyóirat másolatszolgáltatásról (úrlappal) folyamatosan végezzük, a MAKSZAB, HLISA, KF helybeni használatáról pedig az olvasóteremben visszaosztandó dokumentumok vizsgálatával. Az elégedettségéről visszajelzéseket kapunk azokon a konzultációkon, amelyeket a KF tanácsadóival, esetenként szakmai fórumokkal tartunk.
- *A kiadványok előfizetőivel* a kapcsolattartás telefonon, e-mailben, levélben és személyes megkereséssel történik. Elégedettségüket egyrészt az előfizetők visszajelzése jelenti (azaz az előfizetések megújítása), másrészt az előfizetők körében végzett kérdőíves vizsgálat segítségével mérjük.
- *A gyűjtemény alakításában szerepet játszó partnerekkel* a kapcsolatot személyesen, e-mailben, levélben, faxon tartjuk megrendelés, kiadványkérés, reklamálás és PR céljából. Az elégedettségüket a használók visszajelzései alapján folyamatosan, eseti kérdőíves vizsgálatokkal évente, az Amicus kölcsönzési moduljának bevezetése után pedig majd statisztikai módszerekkel mérjük.
- *A NKÖM Könyvtári Főosztályával* a kapcsolatot telefonon, e-mailben, értekezleteken, bizottsági munkában, konferenciákon, pályázatokon való részvétel során tartjuk. Elégedettségükről az esetek többségében a feladat teljesítése után informális, szóbeli visszajelzésekkel kapunk információt; kiemelkedő munkavégzés után írásbeli visszajelzést kapunk, illetve visszajelzést jelent számunkra a pályázati beszámolók elfogadása is.
- *A külföldi partnerekkel* a kapcsolatot e-mailben, telefonon, személyes megbeszélésekkel tartjuk. Elégedettségükről esetenként, informális visszajelzés során szerzünk tudomást.
- *A szakmai bizottságokkal* a kapcsolatot e-mailben, telefonon, személyes megbeszélésekkel tartjuk. Elégedettségükről esetenként, informális visszajelzés során szerzünk tudomást.

Kutatási és szervezettejlesztési osztály

- *A könyvtári statisztikai adatok gyűjtése, összesítése, a statisztikai adatok elemzése, publikálása.* Partneri a NKÖM Könyvtári Főosztálya, a hazai könyvtárak, a megyei könyvtárak módszertanos munkatársai,

az ISTAR rendszert működtető kft. A partnerekkel a kapcsolatot folyamatosan telefonon, e-mailen keresztül, levélben, faxon, szakmai napok és továbbképzések keretében, személyes konzultációkkal tartjuk. A beérkező észrevételeket, javaslatokat, kritikákat összegyűjtjük, évente elemezzük. Statisztikai munkabizottságot működtetünk, a statisztikai adatgyűjtéssel kapcsolatos változtatásokat a munkabizottság javaslatai alapján, a NKÖM Könyvtári Főosztályának döntése után vezetjük be.

- *A nyilvános könyvtárak jegyzékének* partnerei a NKÖM Könyvtári Főosztálya, a hazai könyvtárak, a megyei könyvtárak módszertanos munkatársai, a települési önkormányzatok jegyzői. A partnerekkel a kapcsolatot folyamatosan telefonon, e-mailen keresztül, levélben, faxon, szakmai napok és továbbképzések keretében, személyes konzultációkkal tartjuk. A beérkező észrevételeket, javaslatokat, kritikákat összegyűjtjük, évente elemezzük.
- *Az érdekeltségnövelő támogatásban* partnereink a NKÖM Könyvtári Főosztálya, az Állami Számvevőszék, a hazai könyvtárak, a megyei könyvtárak módszertanos munkatársai, a települési önkormányzatok jegyzői. A partnerekkel a kapcsolatot folyamatosan telefonon, e-mailen keresztül, levélben, faxon, szakmai napok és továbbképzések keretében, személyes konzultációkkal tartjuk. A beérkező észrevételeket, javaslatokat, kritikákat összegyűjtjük, évente elemezzük. A támogatás odaítélésének, folyósításának, felhasználásának törvényességét az Állami Számvevőszék évente ellenőrzi, az ellenőrzés eredményéről írásos jelentést készít.
- *Az egyes kutatásokban* partnereink a NKÖM Könyvtári Főosztálya, a hazai könyvtárak, a könyvtáros képzésben résztvevő felsőoktatási intézmények. A partnerekkel a kapcsolatot folyamatosan telefonon, e-mailen keresztül, levélben, faxon, szakmai napok és továbbképzések keretében, személyes konzultációkkal tartjuk. A kutatások eredményességét, az eredmények hasznosíthatóságának mértékét az érintettek szóbeli, írásbeli visszajelzései alapján, a kutatással kapcsolatos publikációkkal, a publikációkra történő hivatkozásokkal, a képzésben történő felhasználásukkal mérjük. Amennyiben a kutatáshoz külső forrást használunk (például pályázati támogatást), az eredményességet az írásbeli beszámoló elfogadása is jelzi.
- *A „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” program kidolgozása, a minőségfejlesztés széles körű terjesztése* partnerei a NKÖM Könyvtári Főosztálya, a hazai könyvtárak, a minőségfejlesztő munkacsoport. A kapcsolattartás telefonon, e-mailen keresztül, levélben, faxon, szakmai napok és továbbképzések keretében, személyes konzultációk során történik. A programmal kapcsolatos elvárásaikat és elégedettségüket a partnerek folyamatosan kinyilvánítják és számon kérik. A munkacsoport működésének eredményességét az elkészítendő program elfogadása, gyakorlatba történő átültetése jelenti. A továbbképzések, konferenciák, tréningek végén a résztvevőktől írásbeli véleményt kérünk, a véleményeket és javaslatokat összegezzük, értékeljük, a további munkánkba beépítjük.
- *Egyéb továbbképzések, konferenciák, tréningek* végén a résztvevőktől írásbeli véleményt kérünk, a véleményeket és javaslatokat összegezzük, értékeljük, a további munkánkba beépítjük.
- *Aktuális, előre nem tervezhető feladatok* legfőbb partnere a NKÖM Könyvtári Főosztálya. Partnerünket arra ösztönözzük, hogy az elvégzendő feladat pontos leírását, a feladattal kapcsolatos elvárásait, illetve az elvégzett feladattal kapcsolatos észrevételeit, elégedettségét írásban fogalmazza meg.

4. Összefoglaló

A projektben résztvevő intézmények felismerték, hogy a külvilág számára akkor tudnak fontos üzeneteket kommunikálni, ha a belső tartalmaik rendben vannak, valamint, hogy a jelentős szervezeti változtatásokat alapos önvizsgálatnak, helyzetelemzésnek kell megelőzni. Építettek arra a tapasztalatra, amely szerint egy intézmény eredményességét leginkább a munkatársak motiváltsága, elkötelezettsége, valamint az intézményben érvényes normák és értékek határozzák meg. Az önértékelés érdekében jelentős energiákat mozgattak meg: kérdőíves módszerrel vizsgálták az adott intézmény szervezeti kultúráját, belső kommunikációját, azonosították a partnereket, mérték a használók elégedettségét. Ugyanakkor figyelembe vették a korábbi önértékelések eredményét is, a SWOT és a PGTT analízisek által összegyűjtött információkat.⁶⁹

A vizsgálatok megtervezésére, lebonyolítására munkacsoportok alakultak. A kérdés megkezdése előtt részletesen tájékoztatták a dolgozókat az adatgyűjtés céljáról, menetéről, és igyekeztek minél több munkatársat bevonni a kérdőívek szerkesztésébe, a kérdés lebonyolításába, a kapott eredmények feldolgozásába. A vizsgálat eredményét a belső honlapokon közzétették, közös fórumokon megvitatták, értékelték.

Jól tudjuk, hogy a helyzetelemzés csupán az első lépés a változtatások útján, és legalább ennyire fontos, hogy a vizsgálatok tapasztalatai jelentős változtatásokat indukáljanak a szervezet életében. Ez a feladat mindenképpen összetettebb, nagyobb áldozatokat követel mind a vezetők, mind a munkatársak részéről, mint maga a helyzetelemzés. Hiszen, ha feltárjuk a hibákat, hiányosságokat, akkor mindeki joggal várhatja el, hogy törekedjünk kijavításukra is.

A változtatások terén az első lépés a *bizalom* kiépítése, erősítése. Fontos élmény volt a résztvevők számára, hogy a vezetés kíváncsi a véleményükre, sőt szinte provokálja őket abból a célból, hogy megfogalmazzák, leírják azokat a véleményeket, amelyeket korábban legfeljebb folyosói beszélgetések során mertek megfogalmazni. Ráadásul a véleménynyilvánítást nem követte semmilyen retorzió: nem kezdtek nyomozásba a célból, hogy kiderüljön, kitől származik a negatív vélemény, nem követték fegyelmik, elbocsátások a kritikus véleményeket.

⁶⁹ SKALICZKI, 2007.

A bizalmi légkör erősítésével együtt nőtt a munkatársak *elkötelezettsége*. Megtapsztalták, hogy fontos a véleményük, vezetőik odafigyelnek arra, amit gondolnak, éreznek; átélhették, hogy nem apró fogaskerekek egy nagy gépezet egészében, hanem szerves részei annak. Az *elfogadás* is fontos tényezője ennek a folyamatnak: a megbeszélések, fórumok, értekezletek során megtanulták elfogadni mások véleményét, és megtanulták azt is, miként illeszthető saját véleményük a nagyobb szervezeti egység komplexitásába.

A *tanulásnak* egyébként is jelentős szerepe van a változások generálásában. Korábban részletesen szóltunk a tanuló szervezet legfőbb ismérveiről: értelmezni a külvilág jelzéseit, új alapvetések mentén keresni a megoldásokat, kreatív csapatmunkában dolgozni, tanulni a hibákból. A spontán tanulási folyamaton túl szorgalmazták a szervezett tanulást: a munkatársakat külső akkreditált tanfolyamokra iskolázták be, illetve képzéseket, továbbképzéseket, tréningeket szerveztek számukra, tapasztalatcseréken, tanulmányi kirándulásokon vettek részt.

Javítottak a belső kommunikációs csatornák működésén. A megbeszélésekről, értekezletekről emlékeztetők készülnek, belső intranetes hálózatot működtetnek, információs délelőttiakat szerveznek.

Legalább ennyire fontosnak tartjuk a külső partnerkapcsolatok ápolását, a kommunikációt a szűkebb és tágabb környezettel. E cél megvalósulása érdekében az érintett intézmények tudatosan alkalmazzák a könyvtári marketing eszközrendszerét: részletes marketingstratégiát dolgoznak ki, feltérképezik a potenciális használók igényeit, az elvárásokat beépítik a munkafolyamatok működtetésébe, vagyis törek-szenek a külső partnerkapcsolatok lehető legintenzívebb ápolására.

A továbblépést a munkautasítások, folyamatszabályozások finomítása, a dokumentációs struktúra kiépítése, a meglévő tapasztalatok rendszerbe foglalása és minél szélesebb körben történő terjesztése jelentheti. A könyvtári minőségfejlesztés folyamatának meghatározó keretet adhat a minőségi szakfelügyelet továbbfejlesztése, valamint a Könyvtári Minőségi Díj szempontrendszerének kidolgozása és alkalmazása. A szempontrendszer kidolgozása céljából munkacsoport alakult az OKM Könyvtári osztálya irányításával, amely javaslatot készít a díj elbírálásával kapcsolatos egyéb részletekre is: a pályázat feltételei, az elbírálás folyamata, a bíráló bizottság összetétele, a díj szintjei és érvényességi ideje stb.

A sikeres folytatást az alábbi tényezők segíthetik elő.

Tovább kell folytatni a vezetők és a munkatársak felkészítését, képzését, motiválását. A munkatársak ebből a szempontból legalább olyan fontosak, mint a vezetők, hiszen teljeskörűséget csak abban az esetben lehet elérni, ha minden dolgozó magáénak érzi az intézményi célokat, ha kellően motivált a közös célok elérésében. Legalább ilyen fontosnak tartjuk, hogy megfelelően képzett szakemberekből álló szakértői testület álljon rendelkezésre. Ez esetben különös jelentősége van annak, hogy az illető ne legyen a szervezet része, hiszen így elkerülhető, hogy a belső ru-

tin, a függőségi viszony vagy az elfogultság akadályozza az objektív értékelést és a megfelelő irányú fejlesztést.

Szintén nagyon fontos a fenntartók meggyőzése a minőségfejlesztés fontosságáról. A fenntartók egy része maga is elkötelezettje vagy elszenvedője a minőségügynek, hiszen egyetemi vezetőként vagy önkormányzati szakemberként a saját intézményükben is meg tapasztalhatják ennek minden előnyét vagy hátrányát. Fontos, hogy azokat a személyeket is meggyőzzük, akiknek nincsenek ilyen irányú tapasztalatai, illetve azokat, akiknek negatív tapasztalatai vannak. El kell érni, hogy a minőségbiztosításról kialakult esetleges negatív képet átfőmáljuk: meggyőzzük az érintetteket arról, hogy nem kötelező penzumról, hanem a belső fejlődés szükség szerű velejárójáról van szó.

Mindemellet t ugyan csak fontos a megfelelő anyagi háttér biztosítása, hiszen intézményeinket általában az elegendő források hiánya jellemzi. A minőségügyre fordítandó költségeket jelenleg általában csak külső forrásokból – főleg pályázati pénzekből – lehet fedezni, a fenntartó általában nem fogad el ilyen jellegű költségeket, nem ismeri el a minőségüggyel foglalkozó önálló munkakört.

5. Felhasznált irodalom

- ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Könyvtárgazdaságtan 3. Piacképes-e a könyvtári szolgáltatás, avagy a szolgáltatás-marketing eszközei könyvtári nézőpontból. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 1996. 9. sz., 340–345. p.
- ÁSVÁNYI Ilona: Az egyházi könyvtárak a XX. század utolsó évtizedében. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2003. 6. sz., 28. p.
- BAKACSI Gyula–BOKOR Attila–CSÁSZÁR Csaba: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, 1999. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 357 p.
- BARLAI Róbert–CSAPÓ Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. = Könyvtári Figyelő, 1996. 4. sz., 611–622. p.
- BÁRÁNY Barbara (ford.): Kézikönyv a minőségi elvekről. [Elektronikus dokumentum] Budapest, 2004. szeptember 13.
- BÁTONYI Viola: Könyvtári marketing. Szakirodalmi szemle. Budapest, 1997. OSZK, 73 p.
- BENCsik Andrea: Dolgozói elégedettség – a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. = Vezetéstudomány, 2005. 6. sz., 41–47. p.
- CONOLLY, Wayne: Könyvtári szolgáltatások marketingje. In: Könyvtári menedzsment és marketing szimposium. Budapest, 1993. OSZK, 27–35. p.
- CRONIN, Blaise: Az információmenedzsment alapjai. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 1991. 5–6. sz., 183–191. p.
- DOWNS, Cal W.: Communication Audits. Scott, Foresman and Company: Glenview, Illinois, Boston, London, 1988.
- ELLIOT De SÁEZ, Eileen: Marketing concepts for libraries and information services. 2nd ed. London, 2002., Facet Publ., XVI, 224. p.
- GEREBEN Ferenc: Olvasáskultúránk az ezredfordulón = Tiszatáj, 2002. 2. sz., 61. p.
- GRAY, Rodney – ROBERTSON, Larry: Communication Effective internal communication starts at the top. = World, July 1, 2005. Vol. 22, Issue 4.
- GYÖKÉR Irén (szerk.): Humánerőforrás-menedzsment. Budapest, 1999. Műszaki Kvk., 93. p.
- HAMILTON, Feona: Infopromotion. Publicity and marketing ideas for the information profession. Aldershot, Gower, cop. 1990. 281. p.
- KOTLER, Philip–LEVY, S. J.: Broadening the concept of marketing. = Journal of Marketing. Vol. 33., 1969. No. 1., 10–15. p.
- KOTLER, Philip: Marketing management. Elemzés, végrehajtás és ellenőrzés. Budapest, 1998. Műszaki Kvk., 875 p.

- MIKULÁS Gábor: Menedzsment: Bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával. Nyíregyháza, 1999. „Szabolcs-Szatmár Megyei Könyvtárak” Egyesülés, 277, [4] p.
- NAGY Zsuzsanna: A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója. = Marketing & Menedzsment, 2004. 5. sz. 24–35. p.
- NOVÁKY Erzsébet: Az emberi tényező szerepe a jövő alakításában. Kihívások és jövőképek a XXI. században. ECOSTAT konferencia. Bp., 2005. október 28. Kézirat.
- QUIRKE, Bill: Defining the value of knowledge management. = Knowledge Management Review; Vol. 4. 2001. May/Jun, Issue 2, p8, 2p
- ROSENGREN, Karl Erik: Kommunikáció. Budapest, 2004. Typotex Kiadó, 259 p.
- SÁNDORI Zsuzsanna: Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából. Budapest, 1998. OSZK, 406 p.
- SENGE, Peter M.: Az 5. alapelv: a tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Bp., 1998. HVG Rt., 464 p.
- SIPOS Atila: A svédországi közkönyvtári kampány tapasztalatai. A marketing szemlélet érvényesülése a könyvtárvezetésben. = Könyvtári Levelező/lap. 1997. 12. sz. 18–20. p.
- SKALICZKI Judit–ZALAINÉ KOVÁCS Éva: Minőségmenedzsment a könyvtárakban. Veszprém–Budapest, 2003. Informatikai és Könyvtári Szövetség,
- SKALICZKI Judit: Esélyteremtés, hozzáférés, minőségi szolgáltatások: féldőben a hazai könyvtárügy stratégiája = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 2006. 1 sz. 4. p.
- SKALICZKI Judit: Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Budapest, 2007. Könyvtári Intézet, 81 p. /A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez/
- SOHAJDÁNÉ BAJNOK Katalin: Minőségmenedzsment a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtárban = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2005. 10. sz., 35–42. p.
- STONE, M.–YOUNG, L.: Competitive customer care. A guide for keeping customers. 1992. Croner.
- TÉGLÁSI Ágnes: A felsőoktatási könyvtárak fejlesztési irányai. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 2003. 9–10. sz., 384. p.
- VARGA Katalin: Mi a könyvtári marketing? = Baranyai Könyvtári Info. 1999. 4. sz. 2–4. p.
- VIDRA SZABÓ Ferenc: A minőség szerepe, jelentősége a magyar könyvtárügyben = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 2002. 10. sz., 16–31. p.
- VIDRA SZABÓ Ferenc: A használók elvárásának és elégedettségének vizsgálata (Módszertani útmutató). = Könyvtári Figyelő, 2003. 4. sz., 735–753. p.
- VIDRA SZABÓ, Ferenc–PÉTERFI Rita: Félelmek és szükségszerűségek. Egy könyvtári marketingvizsgálat tanulságai. = Könyvtári Figyelő, 2004. 3. sz., 525–545. p.
- WALTERS, Suzanne: A marketing és a könyvtárak = Könyvtári Figyelő, 1990. 1–2. sz., 125–127. p.
- ZALAINÉ KOVÁCS Éva: A könyvtár tevékenységének és szolgáltatásai minőségének értékelése az európai modell alapján = Könyvtári Figyelő, 2000. 3. sz., 385–391. p.

6. Kérdőívek

1. számú kérdőív

A DEENK SZERVEZETI KULTÚRÁJA

A kérdőív anonim, kitöltése önkéntes !

Kedves Kollégánk!

Szeretnénk megismerni a véleményét azokról a kérdésekről, amelyek mindannyiunkat foglalkoztatnak, de vagy nincs idő és alkalom a megbeszélésükre, vagy nem merjük nyíltan elmondani a véleményünket.

A felmérést a DEENK Minőség Irányítási Tanácsa végzi.

A kérdésekre a válaszok előtt található betűjel bekarikázásával válaszolhat.

A válaszadó kora:

- a) 20–30 év között
- b) 31–40 év között
- c) 41–50 év fölött
- d) 51–60 év között
- e) 60 év felett

Jelenlegi munkahelyére...

- a) az integráció (2001) előtt került
- b) az integráció (2001) után került

I. Kérdéscsoport:

elkötelezettség, motiváció, biztonság, képzés, ambíció, sikerélmény

1) Az integráció (2001) óta mennyire változott meg a helyzete a munkahelyén?

- a) gyökeresen
- b) kissé
- c) semennyire
- d) nincs összehasonlítási alapom (később kerültem erre a munkahelyre)

2) A DEENK létrejöttével munkahelyi feladataim...

- a) megsokszorozódtak
- b) kissé növekedtek
- c) ugyanannyi maradt
- d) csökkentek
- e) nincs összehasonlítási alapom (a DEENK létrejötte előtt nem dolgoztam itt)

3) A DEENK létrejöttével munkahelyi feladataim tartalmilag...

- a) módosultak
- b) teljesen megváltoztak
- c) ugyanolyanok maradtak
- d) nincs összehasonlítási alapom (a DEENK létrejötte előtt nem dolgoztam itt)

4) Az alábbiakban különböző véleményeket sorolunk fel.

Oszloponként válassza ki azt a maximum három választ, amellyel leginkább egyetért!

Pozitív szempontok

- a) egy tekintélyes közösség tagja vagyok
- b) a munkánk hatékony
- c) jó lehetőség van az előrejutásban
- d) jól szervezett a munka
- e) jók a munkakörülmények
- f) tanulhatunk a többiektől

Negatív szempontok

- a) olyan, mint egy nagyüzem
- b) elvész az egyéni teljesítmény
- c) túl sok a vezető
- d) szervezetlen a munka
- e) nem ismerjük egymást eléggé
- f) rideg a légkör

5) Szívesen vállalna-e olyan feladatokat is, amelyek nem tartoznak szorosan a munkaköréhez?

- a) igen
- b) nem

A megfelelő oszlopból válassza ki azt a maximum három választ, amellyel leginkább egyetért!

Ha igen: miért?

- a) a DEENK jó hírnevéért
- b) személyes ambícióból
- c) erkölcsi elismerésért
- d) karrierlehetőségért
- e) anyagi juttatásért
- f) egyéb juttatásért
- g) egyéb indok, éspedig:

Ha nem: miért?

- a) megcsinálom, amivel megbíznak, a többi nem érdekel
- b) a meglévő feladataimat sem tudom igényesen ellátni
- c) a többiek még nálam is kevesebbet dolgoznak
- d) az előrejutásnál úgysem a teljesítmény számít
- e) ennyi fizetésért nem szívesen dolgoznék többet
- f) az én szaktudásom úgysem tudják elismerni semmivel
- g) egyéb indok, éspedig:

6) Véleménye szerint van-e lehetősége a munkahelyi ranglétrán följebb jutni?

- a) van
- b) nincs

Ha igen, hogyan?

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|--|----------------------------|
| a) kiváló munkával | f) protekcióval |
| b) továbbképzéssel | g) csak, ha „üresedés” van |
| c) a többiek előtti tekintély szerzésével | h) törtetéssel |
| d) a felettes javaslatára várva | i) kivárással |
| e) jó kapcsolatok kiépítésével a vezetők körében | j) egyéb módon, éspedig: |

7) Szakmai ismereteit szívesen gyarapítaná, tanulna?

- a) igen
- b) nem

Ha igen, miért?

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) magasabb beosztásért | e) becsvágyból |
| b) kényelmesebb munkáért | f) tudásvágyból |
| c) több fizetésért | g) kapcsolatokért |
| d) vezetői pozícióért | h) egyéb okból, éspedig: |

8) Úgy érzi, hogy munkáját a munkahelyén...

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| a) maximálisan elismerik | d) a felső vezetők elismerik |
| b) a közvetlen kollégái elismerik | e) más egységben elismerik |
| c) a közvetlen felettese elismeri | f) senki nem ismeri el |

9) Ön a munkahelyén...

Kérjük, hogy csak egy választ jelöljön meg!

- a) az állását biztonságban érzi
- b) érzett már létbizonytalanságot
- c) nagyon tart a létszámleépítéstől

10) Akkor érzi jól magát a munkahelyén, ha...

Maximum öt szempontot karikázzon be!

- | | |
|--|---|
| a) képességeinek megfelelő munkát végezhet | i) jó csapatban dolgozhat |
| b) meg tud felelni az elvárásoknak | j) felettesei elismerik a teljesítményét |
| c) kellően megfizetik a munkáját | k) nem fenyegeti létszámleépítés |
| d) erkölcsi elismerést kap | l) nincs gyakran átszervezés |
| e) érzi, hogy fontos | m) jók a munkahelyi szociális körülmények |
| f) figyelembe veszik a véleményét | n) folyamatosan képezheti magát |
| g) jól szervezett a munka | o) a vezetés támogatja a tanulmányait |
| h) nyugodt a légkör | p) egyéb indok, éspedig: |

II. Kérdéscsoport:
Együttműködés, bizalom, szolidaritás, konfliktusok, jóakarát

1) Közvetlen munkatársait tekintve úgy véli, hogy...

Kérjük, hogy csak egy választ jelöljön meg!

- | | |
|---------------------------------|--|
| a) jól tudnak együtt dolgozni | c) gyakran vannak nézeteltérések |
| b) többnyire összhangban vannak | d) egyáltalán nem tudnak együtt dolgozni |

2) Ha egy közvetlen munkatársa véletlenül hibázik a munkájában, Ön...

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|--------------------------------------|--|
| a) segít kijavítani | e) javító szándékkal elmondja a főnöknek |
| b) segít eltussolni | f) elmondja a többieknek, hogy tanuljanak belőle |
| c) felhívja rá a figyelmét, és segít | g) nem érdeklődik, az ő baja |
| d) együttérez vele, de magára hagyja | h) egyebet tesz, éspedig: |

3) Ha Ön véletlenül hibázik, számíthat-e rá, hogy közvetlen kollégái...

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| a) egy emberként Ön mellé állnak | e) lesznek kárörvendők |
| b) egységesen Ön ellen fordulnak | f) figyelmeztetik, de segítenek |
| c) többségükben megvédik | g) csak akkor segítenek, ha kéri |
| d) inkább Ön ellen fordulnak | h) a háta mögött elmondják a főnöknek |

4) Ha egyik kollégája rendszeresen nem dolgozza le a munkaidejét, Ön...

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|---|--|
| a) szemet huny felette | e) felhívja a főnök figyelmét |
| b) bosszantja, de nem szól | f) felhívja a többiek figyelmét |
| c) falaz neki | g) finoman jelzi neki, hogy nem nézik jó szemmel |
| d) egy darabig tűri, majd kérdőre vonja | h) ezután majd Ön sem dolgozza le a munkaidejét |

5) Véleménye szerint az rombolja leginkább a munkamorált, ha...

Maximum öt szempontot karikázzon be!

- | | |
|---|---|
| a) nem arányos a munka elosztása | i) ok nélkül dicsérnek |
| b) különböző a kollégák munkához való hozzáállása | j) soha nem dicsérnek |
| c) nem tekinti mindenki kötelezőnek a szabályokat | k) ellentétek vannak a kollektívában |
| d) nem tartja be mindenki a munkafegyelmet | l) a dolgozók árulkodnak egymásra |
| e) nem tekintenek minden szabályt kötelezőnek | m) irigyek egymásra |
| f) vannak, akik kiemelt előnyöket élveznek | n) rosszak a munkahelyi szociális körülmények |
| g) különböző elvek szerint értékelik a munkát | o) fenyeget a létszámleépítés veszélye |
| h) aránytalanok a munkabérek | p) egyéb, éspedig: |

6) Ha új munkatárs érkezik a csoportjukba, Ön...

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|--|--|
| a) kérés nélkül is felvilágosítja a szabályokról | e) nem érdekli, ez a főnök feladata |
| b) bevezeti a szokásokba | f) felhívja a figyelmét a „nehéz” kollégákra |
| c) bemutatja a többieknek | g) kioktatja, hogyan viselkedjen a főnökkel |
| d) pártfogásba veszi | h) majd megtanul mindent a maga kárán |

7) Amikor Ön a jelenlegi munkahelyére került...

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|-------------------------------------|--|
| a) a vezető bemutatja a kollégáknak | f) többen felajánlották a segítségüket |
| b) egy másik kolléga vezette körbe | g) barátságosan fogadták |
| c) elmondták a helyi szokásokat | h) felhívták a figyelmét a nehéz kollégákra |
| d) gyanúsán méregették | i) kioktatták, hogyan viselkedjen a főnökkel |
| e) rá se néztek Önre | j) egyéb, éspedig: |

8) Mit tesz, ha magánéleti gondjai miatt átmenetileg nem tud maximális teljesítményt nyújtani a munkahelyén?

Maximum három választ karikázzon be!

- | | |
|---|---|
| a) elmondja a felettesének, és türelmet kér | d) mindenkinek elmondja a csoportban és a segítségüket kéri |
| b) csak a legbizalmasabb kollégájának mondja el | e) megpróbálja megoldani egyedül |
| c) elmondja a felettesének, de titoktartást kér | f) egyéb lehetőség, éspedig: |

III. Kérdéscsoport:

Szervezet, szervezés, irányítás, ellenőrzés, értékelés

1) Véleménye szerint a jó munkahelyi légkör megteremtésében legnagyobb szerepe...

Maximum három szempontot karikázzon be!

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| a) a felső vezetésnek van | e) a közösségnek van |
| b) a közvetlen vezetőnek van | f) a tárgyi feltételeknek van |
| c) a beosztottaknak van | g) a munkakörnek van |
| d) a vezető-beosztott viszonyának van | h) egyéb szempontnak van, éspedig: |

2) Az alábbi szempontok közül melyek azok, amelyek alkalmasak arra, hogy a közvetlen vezető a beosztottjait értékelje?

Maximum öt szempontot karikázzon be!

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| a) a munkavégzés minősége | g) a munkatársak viselkedése |
| b) a munkavégzés mennyisége | h) a munkatársak kapcsolatai |
| c) a munkatársak szorgalma | i) tudásuk |
| d) a munkatársak hozzáállása | j) képzettségük |
| e) a munkatársak teljesítménye | k) egyéb szempont, éspedig: |
| f) a munkatársak jelleme | |

3) Ön szerint a DEENK-ben a vezetők a beosztottjaikat leginkább milyen szempontok alapján értékelik?

Maximum öt szempontot karikázzon be!

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| a) a munkavégzés minősége | g) a munkatársak viselkedése |
| b) a munkavégzés mennyisége | h) a munkatársak kapcsolatai |
| c) a munkatársak szorgalma | i) tudásuk |
| d) a munkatársak hozzáállása | j) képzettségük |
| e) a munkatársak teljesítménye | k) egyéb szempontok, éspedig |
| f) a munkatársak jellege | |

4) Véleménye szerint a DEENK-ben a vezetőség...

Kérjük, hogy csak egy választ jelöljön meg!

- a) mindenkit azonos elvek alapján értékel
- b) nem mindenkit azonos elvek alapján értékel
- c) egyáltalán nincs értékelés

5) Ön szerint a munkatársak tudják-e hogy mit várnak el tőle a vezetői?

Kérjük, hogy csak egy választ jelöljön meg!

- a) mindenki tudja, mit várnak tőle és milyen elvek szerint értékelik
- b) van, aki nem tudja, mit várnak el tőle és hogyan értékelik
- c) van, aki nem törődik vele, hogyan értékelik

6) Közvetlen munkahelyi vezetőjének a munkahelyi dolgokról...

Maximum három szempontot jelöljön meg!

- a) elmondhatja a véleményét, és ő figyelembe veszi
- b) elmondhatja a véleményét, de csak ígéri, hogy figyelembe veszi
- c) elmondhatja a véleményét, de ő elengedi a füle mellett
- d) elmondhatja a véleményét, és ő továbbítja az illetékesnek
- e) elmondhatja a véleményét, kifejezetten kíváncsi rá
- f) elmondhatja, sőt, a döntések előtt általában kikéri a véleményét
- g) nem meri elmondani a véleményét
- h) nem lehet véleményt mondani, mert nem kíváncsi rá

7) Ha közvetlen felettese nem elégedett az Ön munkájával...

Maximum öt választ jelöljön meg!

- | | |
|--|-------------------------------------|
| a) kertetés nélkül megmondja és megindokolja | h) lejárhatja a kollégák előtt |
| b) hímez-hámoz, találja ki magától | i) jelzi a felettesének |
| c) szó nélkül is érezteti | j) nem javasolja jutalomra |
| d) kollégáival „üzen” | k) más munkát ad |
| e) írásban figyelmezteti | l) a lehető legtöbb helyen elmondja |
| f) elbeszélget Önnel, segítséget ajánl | m) megfenyegeti |
| g) levegőnek nézi | n) egyéb, éspedig: |

8) Miből tudja meg, hogy közvetlen felettese elégedett a munkájával?

Maximum három választ jelöljön meg!

- | | |
|--|--------------------------------|
| a) négy szemközti megdicsérei | f) nagyobb kihívás elé állítja |
| b) megdicsérei a kollégák előtt | g) segíti az előrehaladását |
| c) jó példaként hozza fel nagyobb fórum előtt | h) több szabadidőt enged |
| d) jelzi a felső vezetésnek | i) kivételez Önnel |
| e) jutalomra javasolja | j) egyébből, éspedig |
| k) semmiből, észre sem veszi,
hogyan jól dolgozik | |

9) Véleménye szerint a jó vezetői testület...

Maximum öt szempontot jelöljön meg!

- a) nagy gondot fordít a munkatársi, emberi kapcsolatokra
- b) behatóan foglalkozik a munkahelyi problémákkal
- c) figyelembe veszi a dolgozók véleményét
- d) folyamatosan tájékoztatja a munkatársait a közös dolgokról
- e) a változtatásokat kellően előkészíti
- f) a munkahelyi vitákban tárgyilagos
- g) törekszik a feszültségek megoldására
- h) előtérbe helyezi a csapatmunkát
- i) a munkát körültekintően és alaposan megszervezi
- j) védi a munkahely és a dolgozók érdekeit
- k) odafigyel a munkahelyi szociális körülményekre
- l) biztosítja a dolgozók szakmai fejlődését
- m) lehetőséget teremt a munkahelyi előmenetelre
- n) megfelelően és tárgyilagosan ellenőriz
- o) egyéb, éspedig:

10) Véleménye szerint a DEENK-ben a vezetői testület leginkább mely szempontoknak felel meg?

Maximum öt szempontot jelöljön meg!

- a) nagy gondot fordít a munkatársi, emberi kapcsolatokra
- b) behatóan foglalkozik a munkahelyi problémákkal
- c) figyelembe veszi a dolgozók véleményét
- d) folyamatosan tájékoztatja a munkatársait a közös dolgokról
- e) a változtatásokat kellően előkészíti
- f) a munkahelyi vitákban tárgyilagos
- g) törekszik a feszültségek megoldására
- h) előtérbe helyezi a csapatmunkát
- i) a munkát körültekintően és alaposan megszervezi
- j) védi a munkahely és a dolgozók érdekeit
- k) odafigyel a munkahelyi szociális körülményekre
- l) biztosítja a dolgozók szakmai fejlődését
- m) lehetőséget teremt a munkahelyi előmenetelre
- n) megfelelően és tárgyilagosan ellenőriz
- o) egyéb, éspedig:

11) Véleménye szerint a DEENK-ben a vezetői testület leginkább mely szempontoknak nem felel meg?

Maximum öt szempontot jelöljön meg!

- a) nagy gondot fordít a munkatársi, emberi kapcsolatokra
- b) behatóan foglalkozik a munkahelyi problémákkal
- c) figyelembe veszi a dolgozók véleményét
- d) folyamatosan tájékoztatja a munkatársait a közös dolgokról
- e) a változtatásokat kellően előkészíti
- f) a munkahelyi vitákban tárgyilagos
- g) törekszik a feszültségek megoldására
- h) előtérbe helyezi a csapatmunkát
- i) a munkát körültekintően és alaposan megszervezi
- j) védi a munkahely és a dolgozók érdekeit
- k) odafigyel a munkahelyi szociális körülményekre
- l) biztosítja a dolgozók szakmai fejlődését
- m) lehetőséget teremt a munkahelyi előmenetelre
- n) megfelelően és tárgyilagosan ellenőriz
- o) egyéb, éspedig:

12) Egyéb észrevétele, javaslata:

Köszönjük a közreműködését!

KÉRDŐÍV
A DEENK MOTIVÁCIÓS – ÉRTÉKELÉSI – JUTALMAZÁSI
RENDSZERÉRŐL

A kérdőív kitöltése önkéntes!

A felmérést a DEENK MIT Szervezeti Kultúra munkacsoportja végzi.
A kérdésekre a válaszok előtt található betűjel bekarikázásával válaszolhat.

Kedves Kollégánk!

Korábbi felmérésünk a szervezeti kultúra néhány olyan területét tárta fel, melyeken változtatásokra van szükség. Ezek megvalósításához az Ön véleményére és ötleteire is szükség van. Ha kitölti a kérdőívünket, válaszaival segíti egy hatékony motivációs – értékelési – jutalmazási rendszer kidolgozását.

A válaszadó neve:
(Kitöltése nem kötelező!)

A válaszadó kora:

- a) 30 év alatt
- b) 31–50 között
- c) 50 év felett

Az egység, melyben dolgozik:

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) Agrártudományi Könyvtár
- b) Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár
- c) Debreceni Konzervatórium Könyvtára
- d) Kenézy Élettudományi Könyvtár
- e) Műszaki Főiskolai Kari Könyvtár
- f) Pedagógiai Főiskolai Kari Könyvtár
- g) Társadalomtudományi Könyvtár

MOTIVÁCIÓ

1) Ön mennyire érzi magát motiváltnak a munkájában?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) nagyon
- b) közepesen
- c) egyáltalán nem

2) Mi motiválná Önt jobban ?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) a személyre szabott, önálló munka
- b) a csapatmunka
- c) egyéb, éspedig:

3) Nagyobb kedvvel dolgozna-e, ha saját egységében változó munkaterületeken próbálhatná ki magát?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) igen
- b) nem
- c) már most is így dolgozom

4) Szakmai ismereteit mely területeken gyarapítaná szívesen?

Maximum három választ karikázzon be!

- a) jelenlegi munkakörével kapcsolatos könyvtárszakmai ismeretek
- b) más könyvtárszakmai ismeretek
- c) informatika
- d) nyelv
- e) minőségbiztosítás
- f) mentálhigiénia
- g) kiadványszerkesztés
- h) egyéb, éspedig:

5) Munkakörén kívül eseti munkát vállalna-e

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) igen, ha anyagi vonzata is van
- b) igen, még akkor is, ha csak erkölcsi elismerést kapok érte
- c) nem
- d) eddig is vállaltam

Ha igen, akkor mit:

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) rendezvényszervezés
- b) kiadványszerkesztés
- c) marketing tevékenység
- d) közösségi alkalmak, műsorok szervezése (pl. szalonnasütés, Luca-nap stb.)
- e) egyebet, éspedig:

6) Milyen fórumot tart fontosnak önálló kezdeményezéseinek elővezetésére?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) közvetlen munkatárs
- b) közvetlen vezető
- c) egységvezető
- d) felső vezető
- e) szakmai bizottság
- f) egyéb, éspedig:

7) Eddigi önálló kezdeményezése megvalósult-e?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) igen, teljes mértékben
- b) részben
- c) egyáltalán nem
- d) még nem volt ilyen kezdeményezésem
- e) megpróbáltam, de nem talált támogatásra
- f) megpróbáltam, de elmondva az ötleteimet, mások valósították meg
- g) minek, úgysem érdekel senkit

8) Jó ötletnek tartaná-e az Ötletládát, Ötletbörzét?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) igen, személyesen is elmondanám az ötleteimet, javaslataimat
- b.) igen, de csak névtelenül
- c) nem tartom jónak

ÉRTÉKELÉS

1) Lehetségesnek tartja-e a DEENK-en belül egységes értékelési rendszer kidolgozását?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) igen
- b) nem

Ha IGEN, akkor:

- a) egyénekre szabottan
- b) munkafolyamatokra szabottan
- c) egyéb módon, éspedig:

Ha NEM, azért, mert:

- a) nem lehet ennyire egységesen értékelni
- b) a vezetők úgysem alkalmaznák
- c) egyéb ok miatt, éspedig:

2) Lehetségesnek tartja-e az önértékelést?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) igen
- b) nem

Ha IGEN, akkor:

- a) írásban
- b) szóban
- c) közösségben
- d) egyéb, éspedig:

Ha NEM, azért, mert:

- a) nem nekem kell értékelni a munkámat
- b) elfoglalt vagyok
- c) egyéb ok, éspedig:

3) Milyen anyagi elismerést tart fontosnak?

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) azonos mértékűt
- b) teljesítmény szerintit

4) Ön milyen jutalmazási formákat javasol a plusz munkáért?

*Maximum **három** választ karikázzon be!*

- a) szóbeli dicséret
- b) írásbeli dicséret
- c) felterjesztés kitüntetésre (kari, egyetemi, állami)
- d) a Könyvtár által alapított elismerés
- e) célprémium
- f) vásárlási utalvány
- g) üdülési csekk
- h) jutalomszabadság
- i) egyéb, éspedig:

5) Mennyire fontos az Ön számára a fentről jövő értékelés egy-egy feladat elvégzése után

Karikázza be a megfelelő választ!

- a) nagyon fontos, megerősít a munkában
- b) elég lenne egy-egy dicsérő szó, levél
- c) nem számít, anélkül is lelkiismeretesen dolgozom

Köszönjük a közreműködését!

**A BRÓDY SÁNDOR MEGYEI ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR
SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK FELMÉRÉSE**

Beosztás:

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| Vezető | <input type="checkbox"/> |
| Könyvtáros | <input type="checkbox"/> |
| Technikai alkalmazott | <input type="checkbox"/> |

Korcsoport:

- | | |
|----------|--------------------------|
| 25–35 év | <input type="checkbox"/> |
| 36–45 év | <input type="checkbox"/> |
| 46–55 év | <input type="checkbox"/> |
| 56– év | <input type="checkbox"/> |

Legmagasabb iskolai végzettség:

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Felsőfokú szakirányú | <input type="checkbox"/> |
| Egyéb felsőfokú | <input type="checkbox"/> |
| Középfokú szakirányú | <input type="checkbox"/> |
| Egyéb középfokú | <input type="checkbox"/> |
| Általános iskola | <input type="checkbox"/> |

Mennyire, mikor igaz?	Mindig igaz	Általában igaz	Többé-kevésbé igaz	Ritkán igaz	Soha nem igaz
1. Közvetlen felettesem azt érezteti velem, hogy értékes személy vagyok a csapatban.					
2. A feladatok egy részénél nincsen elég idő arra, hogy lépést tartsak a változásokkal.					
3. A munkám napi hajszája marad számomra.					
4. Számíthatunk egymás segítségére a munkában.					
5. Sok különféle lehetőség kínálkozik arra, hogy megismerjük az új feladatokat.					
6. A munkámhoz szükséges információ naprakészen áll rendelkezésemre.					
7. Vannak itt olyanok, akik számára nem fontos a jól végzett munka.					
8. Megbeszélhetem munkámat közvetlen felettesemmel, és használható visszajelzést kapok tőle.					
9. Nincs idő arra, hogy fejlesszem a munkámhoz szükséges készségeket.					
10. Szabadon szervezhetem munkámat, ahogyan szeretném.					
11. Ha kérdésem van munkámmal kapcsolatban, van kihez fordulnom.					
12. Van lehetőségem arra, hogy mindennapi kötelességeimen túl is végezzek munkát.					
13. Vannak a munkámra vonatkozó írásbeli irányelvek, melyekre szükség esetén hivatkozni tudok.					
14. Vannak olyan emberek a munkahelyen, akik állandóan vitatkoznak valamin.					
15. Ha valamilyen gondom támad, a közvetlen felettesem igyekszik segíteni.					
16. Nem kapok elég időt arra, hogy megismerjem az új feladatokat.					
17. Nincs lehetőségem arra, hogy saját munkámat tervezzem.					
18. Elfogadjuk egymás gyengeségeit és korlátait.					
19. A szabályok és rendelkezések miatt nincs lehetőség a kreativitásra.					

Mennyire, mikor igaz?	Mindig igaz	Általában igaz	Többé-kevésbé igaz	Ritkán igaz	Soha nem igaz
20. Nincsen világos leírása annak, hogy munkámat hogyan végezzem.					
21. Mások gyakran panaszkodnak, ahelyett, hogy dolgoznának.					
22. Probléma esetén szabadon megkereshetem közvetlen felettesemet.					
23. Nincsen időm megtanulni azokat a feladatokat, amelyeket el kell végeznem.					
24. Hozhatok döntéseket önállóan.					
25. Vannak olyanok, akik ismerik annyira feladataimat, hogy segíteni is tudnak.					
26. Van lehetőségem arra, hogy saját munkámon kívüli dolgokat is megismerhessek.					
27. Nincsen lehetőség betanulásra vagy informális képzésre.					
28. Néhányan többet tesznek, mint a feladatok arányos elosztása megkövetelné.					
29. Közvetlen felettesünk részt vesz abban a munkában, amit a többiek végeznek.					
30. Ha bonyolult feladatot kapok, akkor van időm leülni és átgondolni, hogy mit hogyan csináljak.					
31. Nem kapok szabad kezet a munkámban.					
32. Azok az emberek, akiknek megvan az egyes munkákhoz szükséges információjuk, szívesen megosztják azt másokkal.					
33. Láthatom munkám eredményét.					
34. A munkámhoz szükséges információt eljuttatják számomra.					
35. A munkát nem igazságosan osztották el a munkatársak között.					
36. Közvetlen felettesem nem kíváncsi rám; mint emberre.					
37. Nincsen idő a jó munkavégzéshez szükséges összes információ megszerzésére.					
38. Az általunk végzett munkáért mi vagyunk felelősek.					

Mennyire, mikor igaz?	Mindig igaz	Általában igaz	Többé-kevésbé igaz	Ritkán igaz	Soha nem igaz
39. Ha valakinek sokat kell dolgoznia, a többiek segítenek neki.					
40. Változások esetén nincs időnk megvitatni, hogy az új helyzet miként hat munkánkra.					
41. Nincsen lehetőségem megnézni, hogy mások hogyan dolgoznak.					
42. A munkatársak nem kapnak elismerést munkájukért.					
43. Felettesem nem ad őszinte visszajelzést munkám minőségéről.					
44. Van időm munkám elvégzésére.					
45. Nincs lehetőségem megcsinálni munkám legfontosabb részeit.					
46. Munkatársaim megértik helyzetemet, amikor új feladatokat tanulok.					
47. Van lehetőségem erősségeim fejlesztésére.					
48. Tudom, hol találom meg a munkámhoz szükséges információt.					
49. Nincs helye a mellébeszélésnek munkahelyemen.					
50. Közvetlen felettesem nem tartja fontosnak fejlődésemet.					
51. Nem tudom megfelelően elvégezni saját feladataimat, mert elfáradok, amíg más munkákra kell időt szakítanom.					
52. Felbosszant, ha mások hibáznak vagy tévednek.					
53. Munkatársaim szánnak időt arra, hogy megbeszéljék velem saját problémáimat.					
54. Ha valaki új dolgot akar kipróbálni, mások segítenek neki ebben.					
55. Ha képzésre van szükséged, akkor azt megszervezik neked.					
56. Vannak olyanok a csoportban, akiknek — a többiekhez képest — elégtelen a képesítése.					
57. Közvetlen felettesem szeretné, hogy sikeres legyek.					
58. Nincs időm, hogy minden feladatot megtanuljak, mielőtt újhoz kell fognom.					

Mennyire, mikor igaz?	Mindig igaz	Általában igaz	Többé-kevésbé igaz	Ritkán igaz	Soha nem igaz
59. Nem vagyok érdekelt abban, hogy kísérletezzek vagy kockázatot vállaljak.					
60. Nem akarnak segíteni nekem, ha megakadok a munkában.					
61. Vannak hagyományok azzal kapcsolatban, hogy hogyan tesszük ezt vagy azt.					
62. Könnyen hozzáferek minden munkámmal kapcsolatos dokumentumhoz, előíráshoz.					
63. Vannak, akik nem adnak mindent bele a munkába.					
64. Közvetlen felettesem odafigyel arra, amit mondok.					
65. Megengedik nekem, hogy saját tempómban tanuljak.					
66. Nem tesznek bennünket felelőssé tanulásunkban.					
67. Mindenki megosztja a munkával kapcsolatos információt.					
68. Feletteseink szívesen fogadják változtatási ötleteinket.					
69. Képzésem nem tartalmazza a munkához szükséges ismereteket.					
70. Az emberek arra törekszenek, hogy egymás alatt vágják a fát.					

AZ OIK BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK FELMÉRÉSÉRE

- 1) A könyvtárban milyen kommunikációs lehetőségeket veszel igénybe a legszívesebben?

Karikázd be a megfelelő választ!

Kommunikációs lehetőségek					
1.	Hirdetőtábla	5.	Írásbeli értesítés (nyomtatott)		
2.	Telefon	6.	E-mail		
3.	Személyes beszélgetés	7.	Honlap		
4.	Üzenőfüzet	8.	Fórum		

- 2) A fent felsoroltak közül melyik kommunikációs lehetőségeket használod rendszeresen?

Írd le a számát!

.....

- 3) Értékelj az alábbi kijelentéseket 1-től 5-ig, aszerint, hogy mennyire találd őket jellemzőnek.

1 = nem jellemző 5 = nagyon jellemző

Jelöld be a megfelelő számot!

	Kijelentések	Értékelés				
1.	Mindenről értesülök, ami könyvtárral kapcsolatos.	1	2	3	4	5
2.	Mindenről értesülök, ami munkámmal kapcsolatos.	1	2	3	4	5
3.	Időben hozzájutok minden információhoz, ami a könyvtárral kapcsolatos.	1	2	3	4	5
4.	Időben hozzájutok minden információhoz, ami a munkámmal kapcsolatos.	1	2	3	4	5
5.	Túl sok információt kapok.	1	2	3	4	5
6.	Mindig elérem azt a személyt, akit szeretnék.	1	2	3	4	5
7.	Jónak tartom a könyvtáron belüli információcserét.	1	2	3	4	5

- 4) Miről kapsz tájékoztatást?

Mindegyik információtípusnál jelöld X-szel, hogy kitől/kiktől érkezett!

MIRŐL (információ típus)		KITŐL				
		a titkárságtól	az informati- kától	az osztályve- zetőtől	a kollégáim- tól	más forrásból
1.	Vezetői értekezleten elhangzottakról					
2.	Saját osztályértekezleten elhangzottakról					
3.	Újdonságokról					
4.	Feladatokról					

5) Miről tájékozatsz?

Mindegyik információ típust jelöld X-szel, hogy kivel közlöd!

MIRŐL (információ típus)		KIT			
		az osztály- vezetőmet	a kollégá- mat	a titkársá- got	az informa- tikusokat
1.	a munkámról				
2.	a birtokomban lévő szakmai információkról				
3.	véleményemről				
4.	kéréseimről				

6) Véleményed szerint melyik osztállyal van legszorosabb munkakapcsolatban a te osztályod?

Jelöld be azt az egy választ!

Osztályok	
1. Titkárság	5. Olvasószolgálati Osztály
2. Gyűjteményfejlesztés és Feldolgozó Osztály	6. Informatika
3. Kölsönző és Állománygondozó Osztály	7. Gazdasági Osztály
4. Nemzetiségi és Dokumentációs Osztály	

7) Véleményed szerint mennyire hatékony a kommunikáció a te osztályod és a többi osztály között?

Értékeld 1-től 5-ig. Jelöld be a megfelelő számot!

Osztályok	Értékelés				
1. Titkárság	1	2	3	4	5
2. Gyűjteményfejlesztés és Feldolgozó Osztály	1	2	3	4	5
3. Olvasószolgálati Osztály	1	2	3	4	5
4. Informatika	1	2	3	4	5
5. Kölsönző és Állománygondozó Osztály	1	2	3	4	5
6. Nemzetiségi és Dokumentációs Osztály	1	2	3	4	5
7. Gazdasági Osztály	1	2	3	4	5

8) Jelöld be a megfelelő válaszokat!

Mi az oka a jó kommunikációs kapcsolatoknak?	Mi az oka a rossz kommunikációs kapcsolatoknak?
1. Jó személyes kapcsolatok	1. Rossz személyes kapcsolatok
2. Jól működő technikai eszközök: telefon, e-mail, levél	2. Rosszul működő technikai eszközök: telefon, e-mail, levél
3. Osztályvezetők közti jó kapcsolat	3. Osztályvezetők közti rossz kapcsolat
4. Informatív honlap	4. Kevésbé tartalmas honlap
	5. A hosszú információs csatorna miatt torzult az információ

9) Jelöld be a megfelelő választ! Indokold is meg!

1. Előfordul, hogy a könyvtáron belül nem megfelelő az információcsere? **Igen** **Nem**
2. Szerinted a könyvtáron belül mi akadályozza az információcserét?
.....
.....
3. Megtörténik, hogy bizonyos információk nem jutnak el hozzád? **Igen** **Nem**
4. Szerinted mi lehet ennek az oka?
.....
.....

10) Mondd el a véleményed!

1. Mit hiányolsz a Te személyes kommunikációs lehetőségeid terén?
.....
.....
2. Egyéb vélemény, megjegyzés:
.....
.....
.....

Osztály:

Beosztás: vezető/alkalmazott

A KÖNYVTÁRI INTÉZET SZERVEZETI KULTÚRÁJÁRÓL

A kérdőívvel a Könyvtári Intézet Minőségirányítási Tanácsa (MIT) megbízásából azt kívánjuk felmérni, hogy a munkatársak miképpen viszonyulnak az intézethez, mit gondolnak a vezetésről és saját szerepükről. A kérdőív általános tájékozódásra, a jellemző vonások megállapítására szolgál. A kitöltés név nélkül történik, de osztályok szerint egybegyűjtve várjuk vissza, hogy az adott egységekre jellemző tendenciákat megállapíthassuk.

A kérdőív anonim!

A kérdésekre a válaszok előtti kód bekarikázásával lehet válaszolni.

I. Általános kérdések

A válaszoló kora:

- a) – 20–40 év között
- b) – 41–60 év között
- c) – 60 fölött

Mióta dolgozik a Könyvtári Intézetben?

- a) – 1–10 éve
- b) – 11–20 éve
- c) – 21 fölött

Milyen beosztásban dolgozik?

- a) – Vezető
- b) – Beosztott

Ellát-e valamilyen intézeti képviselést? *(szakmai munkacsoport, könyvtári egyesületi tagság, szakszervezet, közalkalmazotti tanács)*

- a) – Igen
- b) – Nem

Hogy érzi magát a Könyvtári Intézetben?

- a) – Nagyon jól.
- b) – Jól.
- c) – Változóan.
- d) – Tűrhetően.
- e) – Rosszul.
- f) – Amennyiben szükségesnek érzi, indokolja a válaszát:
-
-

II. Az intézettel való kapcsolat (elkötelezettség, motiváció)

1) Mennyire ismeri a Könyvtári Intézet egyes osztályain folyó munkát?

- a) – Teljesen.
- b) – Nagyjából.
- c) – Kissé.
- d) – Semennyire.

2) Mennyire tudja, hogy személy szerint ki, mit csinál az intézetben?

- a) – Teljesen.
- b) – Nagyjából.
- c) – Kissé.
- d) – Semennyire.

3) Mennyire ismeri-e az intézet stratégiai céljait?

- a) – Teljesen.
- b) – Nagyjából.
- c) – Kissé.
- d) – Semennyire.

4) Milyen gyakran használja tájékozódásra az intézeti honlapot?

- a) – Folyamatosan, naponta.
- b) – 2–3 naponta.
- c) – Hetente.
- d) – Ritkábban, mint hetente.

5) Melyik véleményt tudná leginkább elfogadni az intézethez való viszonyát illetően?

(Értékelje egy ötfokú skálán az állításokat)

Pozitív szempontok			Negatív szempontok		
Közösségünknek van presztízse a szakmában			Nincs szakmai presztízszünk		
5	4	3	2	1	
Értelmes munkát végzek			Értelmetlen a munkám		
5	4	3	2	1	
Jó az intézet belső kommunikációja			Rossz az intézet belső kommunikációja		
5	4	3	2	1	
Jó az osztályomon belüli kommunikáció			Rossz az osztályomon belüli kommunikáció		
5	4	3	2	1	
Jól irányítják az intézetet			Rosszul irányítják az intézetet		
5	4	3	2	1	

Jók a munkafeltételek		Rosszak a munkafeltételek		
5	4	3	2	1
	Megfizetik a munkámat		Nem fizetik meg a munkámat	
5	4	3	2	1
	Van lehetőség az előrelépésre		Nincs lehetőség az előrelépésre	
5	4	3	2	1
	Hagynak önállóan dolgozni		Nem hagynak önállóan dolgozni	
5	4	3	2	1
	Van lehetőség a kreatív munkavégzésre		Nincs lehetőség a kreatív munkavégzésre	
5	4	3	2	1
	Jó a munkahelyi légkör		Rossz a munkahelyi légkör	
5	4	3	2	1
	Tudom, mit várnak el tőlem		Nem tudom, mit várnak el tőlem	
5	4	3	2	1
	Van lehetőség a továbbképzésre		Nincs lehetőség a továbbképzésre	
5	4	3	2	1
	Figyelnek a véleményemre		Nem figyelnek a véleményemre	
5	4	3	2	1
	Jól szervezik a munkát		Nem jól szervezik a munkát	
5	4	3	2	1
	Az ellenőrzés mértéke megfelelő		Az ellenőrzés mértéke nem megfelelő	
5	4	3	2	1
	A vezetők jól ismerik a beosztottak munkáját		A vezetők nem ismerik a beosztottak munkáját	
5	4	3	2	1

6) Szokott kapni olyan feladatot, amely Ön szerint nem tartozik szorosan a munkaköréhez?

- a) – Igen.
- b) – Nem.
- c) – Ritkán.
- d) – Gyakran.

7) Szokott olyan (többlet) feladatot vállalni, amely nem tartozik szorosan a munkaköréhez?

- a) – Igen. Szívesen.
- b) – Nem.
- c) – Nem szívesen. Csak ha úgy adódik.

Ha végül is szokott vállalni – miért?

- a) – Nem illik/tudok nemet mondani.
- b) – Az intézet/osztály érdekében.
- c) – Hosszú távon jól jön az értékelésemhez/karrieremhez.
- d) – Anyagi juttatásért.
- e) – Személyes ambícióból
- f) – Egyéb okból, éspedig:

Ha nem – miért?

- a) – Tudom, mi szerepel a munkaköri leírásomban.
- b) – Nem érdekel az intézet/osztály érdeke.
- c) – Nincs rá időm, annyira lekötnek a saját feladataim.
- d) – Ennyi pénzért nem szívesen dolgozom többet.
- e) – Nem hiszem, hogy ez számítana a szakmai megítélésben.
- f) – Mások sokkal kevesebbet dolgoznak mint én, terheljék őket.
- g) – Egyéb okból, éspedig:

8) Ön szerint, hogyan ítélik meg a munkáját az intézetben belül?

(Több szempontot is bejelölhet!)

- a) – Általában elismerik.
- b) – A közvetlen kollégáim elismerik.
- c) – Az osztályvezetőm is elismeri.
- d) – Az intézet vezetője is elismeri.
- e) – Nem ismerik.
- f) – Nem tudom.

9) Ön szerint hogyan ítélik meg a munkáját az intézetben kívül?

(Több szempontot is bejelölhet!)

- a) – Az OSZK-ban elismerik.
- b) – A szakmában is elismerik.
- c) – Nem ismerik el.
- d) – Nem tudom.

10) Ön szerint milyen jellegű a munkája?

(Többet is bejelölhet!)

- a) – Sok kreativitást igényel.
- b) – Mechanikus.
- c) – Vannak kreatív részei, de sok a monotonia benne.
- d) – Jó verbális/kommunikációs készséget igényel.

- e) – Jó íráskészséget igényel.
- f) – Nyelvtudást igényel.
- g) – Tudni kell együtt dolgozni másokkal.
- h) – Önálló, csak minimálisan kell másokhoz alkalmazkodni.
- i) – Sok utazással/kiszállással jár.
- j) – Sokat kell emberekkel foglalkozni.
- k) – Pontosságot igényel.
- l) – Szoros határidőtartást igényel.
- m) – Jó szervezőkészséget igényel.
- n) – Egyéb, éspedig:

11) Ön szerint mennyi stresszel jár a munkája?

- a) – Nem jár.
- b) – Kicsit stresszes, bírható.
- c) – Nagyon stresszes.

12) Milyen hatással van önre a munkahelyi stressz?

- a) – Ösztönöz.
- b) – Blokkol. Akadályozza a munkavégzésemet.
- c) – Nem zavar különösebben.

13) Akkor érzi jól magát a munkahelyén, ha ...

(Több szempontot jelöljön be!)

- a) – Jó csapatban dolgozhat.
- b) – A képességeinek megfelelő munkát végezhet.
- c) – Kellően megfizetik a munkáját.
- d) – Világosan meghatározott feladatokat kap.
- e) – Jól szervezett a munka.
- f) – Meg tud felelni az elvárásoknak.
- g) – Érzi, hogy hasznos, amit csinál.
- h) – Nyugodt a munkahelyi légkör.
- i) – Erkölcsileg elismerik a munkáját.
- j) – Nem fenyegeti a létszámleépítés.
- k) – Támogatják a továbbképzését.
- l) – Figyelembe veszik a véleményét.
- m) – Rendszeresen kap szakmai visszajelzést a munkájáról.
- n) – Összhangban dolgozom az intézet céljaival.
- o) – Egyéb, éspedig:

14) Általában hogyan szokta a szakmai nyilvánosság előtt képviselni az intézetet?

(Többet is bejelölhet!)

- a) – Nem szoktam.
- b) – Előadásokat, bemutatókat tartok.
- c) – Publikálok.
- d) – Ha információt kérnek (telefonon, e-mailben, személyesen) készségesen megadom.
- e) – Szakmai rendezvényeken hallgatóként veszek részt, s beszámolok erről a kollégáimnak.
- f) – Informális beszédhelyzetben lojálisan viszonyulok az intézethez.

III. Munkavégzés, szervezés, irányítás, ellenőrzés

15) Szokták-e értékelni az Ön munkáját?

- a) – Igen.
- b) – Nem.
- c) – Alkalmanként.
- d) – Rendszeresen.

16) Ha értékeli, mit gondol, milyen szempontok alapján értékelik az Ön munkáját?

(Több választ is bejelölhet!)

- a) – A munkavégzés minősége.
- b) – A munkavégzés mennyisége.
- c) – A munkavégzés időtartama (gyorsasága).
- d) – Az eddig munkában eltöltött idő.
- e) – Képzettsége, szaktudása.
- f) – Simulékonyasága a vezetőkkel szemben.
- g) – A munkához való hozzáállása.
- h) – Szorgalma.
- i) – Személyes szimpátia.
- j) – Hozzáállása, viselkedése, személyisége.
- k) – Eredményessége.
- l) – Hasznosítható külső kapcsolatai.
- m) – Munkafegyelme.
- n) – Munkája és az intézeti célok közötti összhang alapján.
- o) – Egyéb szempont, éspedig:

17) Ön szerint az alábbi szempontok közül melyek alkalmasak arra, hogy egy vezető értékelje a beosztottja munkáját?

(Több szempontot is bejelölhet!)

- a) – A munkavállaló személyisége.
- b) – Szaktudása.
- c) – A munkavégzés minősége .
- d) – A munkavégzés mennyisége.
- e) – A munkavégzés időtartama (gyorsasága)
- f) – Többletek (amiket pluszban vállal)
- g) – A munkához való hozzáállása
- h) – Szorgalma
- i) – Eredményessége
- j) – Emberi, szakmai kapcsolatai
- k) – Rendszerben való gondolkodási képesség
- l) – Célkövetés
- m) – Egyéb szempont, éspedig:

18) Véleménye szerint a jó munkahelyi légkör megteremtésében nagy szerepe van...

(Karikázzon be három szempontot!)

- a) – a fenntartónak.
- b) – az OSZK vezetőinek.
- c) – az intézet vezetőjének.

- d) – az osztályvezetőnek
- e) – a beosztottaknak (közvetlen kollégáknak).
- f) – a vezető-beosztott viszonyának.
- g) – az informális összejöveteleknek (klubdélután, névnapozás, kirándulás stb.).
- h) – a szakmai rendezvényeknek.
- i) – Egyéb szempont, éspedig:

19) Ön szerint a Könyvtári Intézetben a vezetőség...

(Csak egy választ jelöljön meg!)

- a) – mindenkit azonos elvek alapján értékel.
- b) – nem mindenkit értékelnek azonos elvek alapján.
- c) – nincs értékelés.
- d) – nem tudom.
- f) – egységes, mindenki számára ismert normarendszert kellene kidolgozni, s az alapján értékelni.

20) Ön szokta tudni, mit vár el a vezetője?

(Csak egy választ jelöljön be)

- a) – Tudom, mit várnak el tőlem, és hogy milyen elvek szerint értékelik.
- b) – Nem tudom, hogy mit várnak el tőlem, és milyen szempontok alapján értékelnek.
- c) – Néha előfordul, hogy nem.

21) Közvetlen munkahelyi vezetőjének a munkahelyi dolgokról...

(Többet is bejelölhet!)

- a) – nyugodtan elmondhatja a véleményét, és ő figyelembe veszi.
- b) – elmondhatja a véleményét és továbbítja az illetékesnek.
- c) – elmondhatja a véleményét, de nem veszi figyelembe.
- d) – nem meri elmondani a véleményét.
- e) – elmondhatja a véleményét, mert kikéri.
- f) – nem mondja el, mert nem kíváncsi rá.

22) Az osztályvezetője megmondja-e Önnek, ha nem elégedett a munkájával?

(Többet is bejelölhet!)

- a) – Megmondja és meg is indokolja.
- b) – Mástól tudom meg a véleményét.
- c) – Nem szól, de érezteti velem.
- d) – Elbeszélget Önnel és segítséget ajánl.
- e) – Lejáratja a kollégák előtt.
- f) – Más munkát javasol/ad.
- g) – Jelzi az intézményvezetőnek.
- h) – Nem javasolja jutalomra, fizetésemelésre.
- i) – Megfenyegeti.
- j) – Egyéb, éspedig:

23) Hogyan tudja meg, hogy az osztályvezetője elégedett az Ön munkájával?

- a) – Négy szemközt megdicsér.
- b) – A kollégák előtt megdicsér.
- c) – Jutalomra javasol.
- d) – Jó példaként említ nagyobb fórumon.

- e) – Újabb feladatot ad, azzal, hogy ezt csak én tudom elvégezni.
- f) – Segít az előrehaladásomban.
- g) – Több szabadidőt ad.
- h) – Kivételezik velem.
- i) – Nem veszi észre, hogyan dolgozom.
- j) – Egyéb, éspedig:

24) Ön szerint a Könyvtári Intézet vezetői milyen szempontokat tartanak fontosnak?

- a) – Folyamatos tájékoztatás a közös dolgokról.
- b) – Normális munkatársi, emberi kapcsolatok kiépítése, fenntartása.
- c) – Körültekintő munkaszervezés.
- d) – Megfelelő munkahelyi körülmények biztosítása.
- e) – Az osztályok, dolgozók érdekeinek hatékony képviselése és védelme.
- f) – A változtatások kellő előkészítése, és kommunikálása.
- g) – A dolgozók véleményének figyelembe vétele.
- h) – Törekvés a feszültségek oldására.
- i) – A továbbképzések támogatása.
- j) – Csapatmunkára törekvés.
- k) – Egyéb, éspedig:

25) Egy ötös skálán értékelje az intézet munkáját, az igazgató munkáját, az osztályvezetője munkáját és a saját munkáját.

Az intézet munkája				
	Nagyon rossz		Nagyon jó	
1	2	3	4	5
Az osztályvezetője munkája				
	Nagyon rossz		Nagyon jó	
1	2	3	4	5
A saját munkája				
	Nagyon rossz		Nagyon jó	
1	2	3	4	5
Az osztálya munkája				
	Nagyon rossz		Nagyon jó	
1	2	3	4	5

Ha véleménye, javaslata van az intézet szervezeti kultúrával kapcsolatban, szívesen fogadjuk:

Köszönjük!

DEENK
HASZNÁLÓI KÉRDŐÍV

..... Könyvtár

A válaszadás önkéntes!

S. sz.:

Dátum:

Kedves Könyvtárhasználónk!

Szeretnénk megismerni, hogy könyvtárunk szolgáltatásai mennyire felelnek meg az Ön igényeinek. Kérjük, hogy töltsé ki kérdőívünket, és távozás előtt adja oda a szolgálatot teljesítő munkatársunknak, aki a felmerülő kérdéseivel kapcsolatban készséggel áll rendelkezésére.

Kérjük, hogy a megfelelő kódszám bekarikázásával válaszoljon!

1) **Életkora:** év

2) **Neme**

1 – nő

2 – férfi

3) **Legmagasabb (befejezett) iskolai végzettsége:**

1 – 8 általános vagy kevesebb

2 – középiskola

3 – főiskola, egyetem

4) **Jelölje meg mindazt, ami Önre érvényes**

(Több válasz is megjelölhető!)

1 – nappali egyetemi, főiskolai hallgató

2 – esti vagy levelező egyetemi, főiskolai hallgató

3 – PhD-hallgató

4 – egyéb tanuló

5 – főfoglalkozású alkalmazott

6 – részmunkaidős alkalmazott

7 – kutatóintézeti dolgozó

8 – felsőoktatási oktató

9 – egyéb oktató

10 – közgyűjteményi dolgozó

11 – vállalkozó, önálló

12 – nyugdíjas

13 – munkanélküli

14 – háztartásbeli

15 – tartósan beteg, rokkant nyugdíjas

16 – gyesen, gyeden van

17 – nem magyar állampolgár

5) Mióta tagja Ön a könyvtárunknak?

- 1 – kevesebb, mint egy éve
- 2 – 1–2 éve
- 3 – 3–5 éve
- 4 – 5 évnél régebben

6) Általában milyen gyakran keresi fel a könyvtárunkat?

- 1 – hetente többször
- 2 – hetente
- 3 – havonta
- 4 – negyedévente
- 5 – félévente
- 6 – ritkábban (alkalomszerűen)

7) Mennyire elégedett könyvtárunkkal?

(Soranként csak egyet jelöljön!)

		Nagyon elégedett	Inkább elégedett	Közepesen elégedett	Inkább elégedetlen	Nagyon elégedetlen
1.	A könyvtár külső állapota	5	4	3	2	1
2.	A könyvtár belső állapota	5	4	3	2	1
3.	Akadálymentes, könnyű bejutás a könyvtárba	5	4	3	2	1
4.	Akadálymentes, könnyű közlekedés a terekben	5	4	3	2	1
5.	Jelek és eligazító táblák	5	4	3	2	1
6.	A könyvtári terek elrendezése, beosztása	5	4	3	2	1
7.	A munkasztalok száma	5	4	3	2	1
8.	Nyitvatartási idő	5	4	3	2	1
9.	A könyvtárosok segítőkészsége	5	4	3	2	1
10.	A könyvtárosok szakértelme	5	4	3	2	1
11.	Számítógépek minősége	5	4	3	2	1
12.	Számítógépek száma	5	4	3	2	1
13.	A szabadpolcos állomány összetétele	5	4	3	2	1
14.	A szabadpolcos állomány elrendezése	5	4	3	2	1
15.	Várakozási idő	5	4	3	2	1
16.	Olvasási körülmények	5	4	3	2	1
17.	Saját számítógép használatának lehetősége	5	4	3	2	1
18.	Másolási szolgáltatások	5	4	3	2	1
19.	A szolgáltatások ára	5	4	3	2	1
20.	A könyvtár honlapjának tartalma	5	4	3	2	1
21.	A könyvtári honlap külső megjelenése	5	4	3	2	1
22.	Egyéb, éspedig:	5	4	3	2	1
23.	Összességében a könyvtár egésze	5	4	3	2	1

8) Elsősorban milyen célból veszi igénybe könyvtárunk szolgáltatásait?

- 1 – tanuláshoz
- 2 – munkához
- 3 – hobbihoz
- 4 – művelődéshez, önképzéshez
- 5 – szórakozáshoz
- 6 – egyébhez, éspedig:

9) Milyen szolgáltatásokat szokott igénybe venni könyvtárunkban?

(Több válasz is megadható!)

- 1 – könyvkölcsönzés a könyvtár saját állományából
- 2 – újság, folyóirat használata a könyvtár saját állományából
- 3 – audiovizuális dokumentumok kölcsönzése a könyvtár saját állományából
- 4 – kölcsönzés más könyvtár állományából (ODR)
- 5 – helyben olvasás, kutatás, böngészés
- 6 – audiovizuális anyagok helyben használata
- 7 – saját dokumentumok előállítása (fénymásolás, nyomtatás, szkennelés, spirálozás)
- 8 – számítógépes katalógus használata
- 9 – internetezés
- 10 – adatbázisok használata
- 11 – szövegszerkesztés
- 12 – felnőtteknek szóló rendezvények
- 13 – tájékoztató szolgálat (konkrét kérdésre válasz kérése)
- 14 – egyéb, éspedig:

10) Általában honnan szokott tudomást szerezni a könyvtárban történő eseményekről, változásokról?

(Több válasz is jelölhető!)

- 1 – ismerősök, családtagok révén
- 2 – ki van írva a falra vagy az ajtóra
- 3 – a könyvtárosok szoktak szólni
- 4 – helyi újságból
- 5 – internetről, a könyvtár honlapjáról
- 6 – egyéb, éspedig:

11) Ön szerint milyen szolgáltatások hiányoznak még könyvtárunkból?

Egyéb észrevétele, javaslata:


Köszönjük válaszait!

A felmérés legfontosabb tapasztalatait a honlapunkon közzétesszük.

7. Honlapok



1. ábra



DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR
Központi Katalógus

[Egyszerű](#)
[Összetett](#)
[Böngészés](#)
[CCL keresés](#)
[Saját lista](#)
[Olvasói adatok](#)
[Magyar](#)

Belépés

Olvasó vonalkódja


Jelszó

Belépés

A szolgáltatást nyújtja: **Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár**

Corvina könyvtári katalógus v3.2.0 © 2005-2006. e-Corvina Kft. Minden jog fenntartva.

2. ábra



DEBRECENI EGYETEM EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR

2006. szeptember 8.
szombat, 12 óra

Aktuális
Katalógus
Kérdezz!
DEA
Publikációs Adatbázis
Hosszabbítás
Keresés a honlapon
EKK
PATLIB
Hogyan találók ...
METAKERESŐ
Orvos-biológia
Agrártudomány
Bölcsészettud.
Keres ...

KATALÓGUSOK

INFORMÁCIÓFORRÁSOK

RÖLUNK

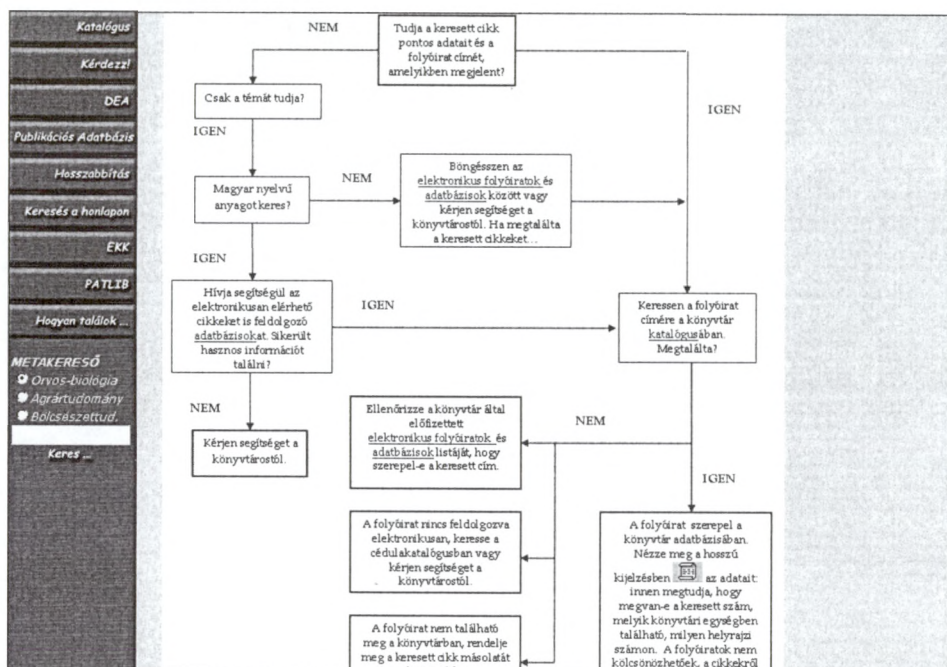
SZOLGÁLTATÁSOK

Kérdezz ...

Leírás

e-mailen	A könyvtár működésére, a katalógusok, a hagyományos és elektronikus információkereső eszközök használatára, keresésre vonatkozó e-maileket héttől péntekig rendszeresen ellenőrizzük.
telefonon	A Könyvtár egységeinek telefonszámai
személyesen	Nyitvatartási időben
szakterekenekinktől	Segítséget kérhet kutatásához a tudományterületek szakértőitől.
LIBINFO	Magyar Könyvtárak Internetes Tájékoztató Szolgáltatása

3. ábra



4. ábra




[Könyvtárunk](#) | [Gyermekkönyvtár](#) | [Részlegek oldalai](#) | [Katalógus](#) | [Megyei kitekintés](#) | [Archívum](#) | [Kapcsolat](#)

Legyen ez a kezdőlapom! Könyvtárunk

Könyvtárunk

Nyugdíjasok a felnémeti fiókkönyvtárban

A felnémeti Gondozói Központ nyugdíjasai 2008. november 4-én könyvtárlátogatáson vettek részt a 2. sz. Fiókkönyvtárban. A 15 látogató megismerkedett a könyvtár történetével, megnézte a régi és új könyveket, folyóiratokat, meghallgatta Mikszáth Kálmán két novelláját hangoskönyv formájában. Nagy sikere volt a különböző szakácskönyveknek, kertészeti albumoknak, a régi Brehm lexikonnak. Búcsúzóul mindenki kapott egy tollat, és a könyvtár történetéről szóló kis írást. *Fata*

Baba-mama klub a felnémeti fiókkönyvtárban

2008. november 14-én 9 órától 12 óráig baba-mama klubot tartunk a Brody Sándor Megyei és Városi Könyvtár 2. sz. (Felnémeti) fiókkönyvtárában (Eger, Kovács Jakab út 35., tel.: 431-177). Szeretettel vár mindenkit *Nagyné Mito Rita* és *Varga Tünde*, védőnőnk és *Vitkóczy Jánosné*, könyvtáros.

Eseménynaptár

2008. November

Hé	Ké	Sz	Cs	Pé	Sz	Va
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Online katalógus
Kölcsönzés
E - könyvtár
Vendégkönyv

5. ábra



6. ábra

Országos Idegennyelvű Könyvtár

[Könyvtárunk](#) | [Katalógus](#) | [Nyitva tartás](#) | [Rendezvényeink](#) | [Szolgáltatások](#) | [Folyóirataink](#) | [Kiadványaink](#) | [Fényképalbum](#) | [Linkek](#) | [Webtérkép](#)

2008. november 12. [A nyelvtanulás pszichológiája 3. Evéni különbségek: A sikeres nyelvtanuló profilja](#)

2008. november 21. [Venezuelai filmklub 2. 1688 El extraordinario viaje de La Santa Isabel](#)

2008. október 20-december 23. [Biblia pauperum Tavaszy Noémi kiállítása](#)

Német könyvdíj 2008.
EBSCO Zenetudományi adatházisok
Új online szolgáltatás: FÜLES

Kiállítóterem -

Exhibíciók hall:

Könyvtárunkban

Az OKK hírlevelei

Kövésűnet,
az OKK blogja

Cím	Bp., 1036 Molnár u. 11.
Postacím	1462 Bp. Pf. 469.
Telefax	+36 (1) 318-0147
Telefon (központ)	+36 (1) 318-3688
Telefon (kölszönsz)	+36 (1) 318-3688/111
Mobil (kölszönsz)	+36 (70) 5472-051
Telefon (tájékoztató)	+36 (1) 318-2772
Tájékoztató e-mail	tajekoztato@okk.hu
Kölszönsz e-mail	kolszonszo@okk.hu
Könyvtárközi e-mail	kkozs@okk.hu
Zeneműtár e-mail	zenemutar@okk.hu
Igazgatóság e-mail	igazgatóság@okk.hu

Megjelent az OKK legújabb kiadványa:
Katalógus Fajsz Károly eszperantó gyűjteményéről. Könyvek II. rész.
 A kiadvány ára: 6 600 Ft / 27 Euro

"Hogy az idegen nyelv ne legyen idegen" Alapítvány!

Legyen a KÖNYV(tár)TÁMASZ Egyesület tagja

Referensi ajánlatok

Büszkék vagyunk a 2007-es "POLONUS"

7. ábra



Országos Idegennyelvű Könyvtár



Az Országos Idegennyelvű Könyvtár
hírlevele 9. szám

2008. október 15.

HÍREK, ESEMÉNYEK


HASZNOS LINKEK

Az OIK Nyílt napja a Nyelvek Európai Napján

Nagy érdeklődés kísérte a könyvtár Nyílt napját szeptember 26-án, a Nyelvek Európai Napján. Reggeltől késő estig tizenhat program követte egymást, néha párhuzamosan több esemény is zajlott könyvtár különböző terein. Minden okunk meg lehet az elégedettségére. Az immáron negyedik alkalommal megrendezett egész napos rendezvényt sok százan látogatták meg. Negyvenen vették igénybe a kedvezményes beutazási lehetőséget. Három látogató díjmentesen váltotta ki olvasójeggyét egy évre, mert szeptember 26-án született. Volt csoportos könyvtárvezetés, raktárainkra is kíváncsiak voltak néhányan. A programok érdekesek színvonalasak voltak, a lebonyolításba sem csúszott semmi hiba.

[Részletes beszámoló a Kávészünetben >>](#)
[Fotógaléria >>](#)

- [Katalógus](#)
- [OIK honlap](#)
- [OIK blog](#)
- [Aktuális rendezvényeink](#)
- [Kapcsolat](#)
- [OIK Galéria](#)
- [Nyitvatartás](#)
- [Díjak](#)

 [Kísérje figyelemmel
folyamatosan bővülő
linktárunkat](#)

Vendégünk volt Leonard Orban

Szeptember 28-30-a között Magyarországon tartózkodott **Leonard Orban**, az **Európai Bizottság tagja, többnyelvűségért felelős biztos**, akit magyarországi útján György Gábor az Európai Bizottság Magyarországi Képviselőtársának vezetője, Jochen Richter a Biztos Kabinetfőnöke,



[Böngésszen
katalógusunkban](#)

[Cálirányosao is keresőelhet az](#)

8. ábra

KÁVÉSZÜNET

Az Országos Idegennyelvű Könyvtár blogja



FŐOLDAL AKADÁLYMENTES A BLOGRÓL ESEMÉNYNAPTÁR ÜZENET A KÖNYVTÁRNAK VENDÉGKÖNYV OIK IRÁNYTŰ

LEGFRISSEBB HÍREK

Élménybeszámoló: Manuel
Guillén az OIK-ban
Koncert az OIK-ban
Szeretné megtudni, hogy mi
zajlik egy nyelvtanuló fejében?
Ilyen volt a Nyelvek Európai
Napja
Irodalmi Nobel 2008: Le Clézio

KATEGÓRIÁK

Új linkek
Ajánló
Audio-vizuális
Böngész
Eszerenítő
Hogyan...?
Irodalom
Képek
Nemzetiségek
Nyelvek
OIK hírek
Rendezvények
Szolgálati közlemény

Ilyen volt a Nyelvek Európai Napja

Az alábbi élménybeszámolót kollégáim küldte - vigyázat, hosszú, úgyhogy marokra a bögrét, feltenni a lábat! ☺ A fotókra kattintva megtekinthető az összes fénykép képtárunkban, de kattintgatás helyett tudom ajánlani a diavetítést is.

Nagy érdeklődés kísérte az Országos Idegennyelvű Könyvtár nyílt napját szeptember 26-án a Nyelvek Európai Napján. Az immáron negyedik alkalommal megrendezett egész napos rendezvényt sok százan látogatták meg. Reggeltől késő estig tizenhat program követte egymást, néha párhuzamosan több esemény is zajlott könyvtár különböző terein.



egy verset jelnyelvi tolmácsolásban is láthat a halló közönség. A látogatók nagy

Nyílt programként „Sok nyelvet beszélő Európa” címmel Magyarországon élő vagy tartózkodó külföldiek olvastak fel irodalmi részletet az anyanyelvéről, anyanyelvükön. A 15 nyelv között világnyelvek (német, angol) és kis nyelvek (ész, lett, gael) egyaránt szerepeltek. Igazi csemegé volt a jelnyelvi előadás. Ritkaság számba megy, hogy

KERESÉS

Keresett szó és Enter

HÍRCSATORNÁK

RSS hírcsatorna
Rendezvények RSS
Segítség: Mi az RSS?

EMAIL-ÉRTESÍTŐ

Gépelje be e-mail címét ha azt szeretné, hogy a blog legfrissebb híreit egyenesen postaládájába kézbesítsük!

Feliratkozás

Iskoláztatja a FeedBurner

LINKEK

A könyvtárról
Az OIK honlapja
Eszerenítő katalógus

9. ábra

KÖNYVTÁRI INTÉZET

Keresés az Interneten Keresés a Könyvtári Intézet oldalain

Gyorslinkek

- CALIMERA Digitális Útmutató
- EBSCO
- EU
- Felőspéldány-jegyzék
- Gyarapítók
- Internetes segédletek
- Intézeti kiadványok
- Jogszabályok
- Könyv, könyvtár, könyvtáros
- Könyvplusz
- Könyvtárberendezés
- Könyvtárápítás
- Könyvtári Figyelő
- Könyvtári fogalmak
- Könyvtári Minerva
- Külföldi beszerzési források
- MANCI adatbázis
- Nyilvános könyvtárak
- ODR
- Pályázatok
- Statistika
- Szabályzatok
- Szakkönyvtári katalógus
- Tanfolyamok
- Tartalomjegyzék-szolgáltatás

Hírek

- 2007.03.22.
Megjelent, és a minisztérium honlapjáról letölthető a könyvtári felzárkóztató pályázat.
<http://www.okm.gov.hu/main.php?folderID=1669&articleID=226807&tag=&iid>
- 2007.03.20.
A Könyvtári Intézet honlapjára 3 új pályázat került fel. Tovább...
- 2007.03.19.
A váci Katona Lajos Városi Könyvtár dolgozói megrendülten tudatják, hogy Weisz Gábor, a könyvtár volt igazgatója 72 éves korában elhunyt.
- 2007.03.13
Bátaszéki szakmai nap. Tovább...
- 2007.03.13
A Könyvtári Intézet honlapján elérhetővé és bárki számára használhatóvá vált a Könyvtári Minerva adatbázis:
<http://www.ki.oszk.hu/minerva>
Tovább...
- 2007.03.12.
Tájékoztató a helyi önkormányzatok 2007. évi könyvtári érdekeltségnevelő támogatásáról
tovább...

10. ábra

KÖNYVTÁRI INTÉZET

A MAGYAR KÖNYVTÁRSZÁKSZÁG ETIKAI KÖDÖKE

A könyvtárosi hivatás a könyvtárstól a használatokig várt tiszteletet és odaadást.

Aktuális
Események
Fórum
Hírlévi
Kapcsolat
Oldaltérkép
Súgó
Vendégkönyv
English

Országos Széchényi Könyvtár

Keresés a honlapon

Keresés

Bejelentkezés

Felhasználónév:

Jelszó:

Bejelentkezés

☐ Emlékezzem rám

☐ [Regisztráció] [Elfelejtette a jelszavát?]

Könyvtári Intézet

- Igazgatóság
- Gyűjteményszervezési osztály
- Szakkönyvtár
- Kutatási és szervezési/fejlesztési osztály
- Oktatási osztály

Ajánló bibliográfia az aktuális EU-s pályázatok beadásához

■ A pályázatok elkészítéséhez a Könyvtörténeti és Könyvtártudományi Szakkönyvtár a következő bibliográfiákat állította össze:

- az olvasásra nevelés válogatott szakirodalmát
- a retrospektív konverzió és
- a közös katalógizálás irodalmából.

Felhívjuk figyelmüket az összeállítások elején lévő rövid útmutatókra, és várjuk kéréseiket, észrevételeiket.

Kategória: [ÚMFT 2008. november 03. hétfő](#) [Hozzászólás kikapcsolva]

Pályázati kiírás - TAMOP 3.2.4/08/1 „Tudásdepó-Expressz”

■ Az NFÜ 2008. október 6-án meghirdette a TAMOP-3.2.4/08/1 „Tudásdepó-Expressz”-t. A könyvtári hálózat nem formális és informális képzési szerepének erősítése az életközösség tartó tanulás érdekében című pályázati konstrukciót. A pályázati kiírást a Közép-Magyarországi Régióban azonos címmel, de TAMOP-3.2.4/08/1/KMR azonosítóval írta ki.

A pályázatok benyújtására 2008. november 30-tól 2009. január 12-ig van lehetőség.

A pályázati dokumentumok elérhetők a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapjának nyitóoldalán a „Pályázati Közlönyben” rovatban.

A társadalmi egyeztetés keretében küldött észrevételeket és javaslatokat a Pályázat-előkészítő Munkacsoport igyekezett kielégítően megválaszolni, ill. a dokumentumok véglegesítésénél a lehetőségek szerint figyelembe venni.

Kategória: [ÚMFT 2008. október 06. hétfő](#) [Hozzászólás kikapcsolva]

Pályázatkészítéssel foglalkozó cégek listája

■ Felhívjuk figyelmüket, hogy honlapunk [Pályázati Figyelő](#) oldalán keresztül találhatják meg a pályázatkészítéssel foglalkozó cégek listáját.

Kategória: [ÚMFT 2008. augusztus 13. szerda](#) [Hozzászólás kikapcsolva]

A könyvtáros mint felnőttoktató - akkr. képzés

■ A Könyvtári Intézet (felnőttképzési nyilvántartási szám: 01-0258-04) 2008 őszére újra meghirdeti A könyvtáros mint felnőttoktató (andragógiai ismeretek könyvtárosoknak) (PLP 903) elnevezésű 60 óras akkreditált továbbképzési programját.

A tanfolyam időpontja: 2008. november 25-26-27-28., december 2-3-4-5.

OKM Könyvtári Osztály

- ÚMFT - könyvtári felkészítők
- EU-s pályázatokkal kapcsolatos dokumentumok
- Információk a Magyar Digitális Könyvtárról
- Könyvtári Akkreditációs Szakbizottság
- Könyvtári szakértők
- Könyvtári szakfelügyelet

Szakkönyvtár






- Nyitva tartás
- Bemutatók
- Források
- Szolgáltatások
- Nálunk készül
- Olvasóink javaslatai
- Fellátás
- A magyar könyvtári szakirodalom bibliográfiája

Keresés az online katalógusban

Kifejezés:

A menü nyelve: magyar

11. ábra

Fórum	Témák	Válaszok	Utolsó hozzászólás
Könyvtári Intézet (Csak olvasható)			
 <u>Vendégkönyv</u> A Könyvtári Intézet honlapjának vendégkönyve.	1	10	2007. szept. 07 p, 05:44 Paszternak →
 <u>Köztársaság használók fóruma</u> A köztársasággal kapcsolatos kérdések, észrevételek fóruma.	3	5	2008. jún. 11 sze, 01:09 Rónai Mónika →
 <u>A Könyvtári Intézet fóruma</u> KI fórum	3	20	2008. nov. 05 sze, 08:25 Harkainé Perhócs Petra →
Szakkönyvtár (Csak olvasható)			
 <u>Olvasóink javaslatai</u>	2	0	2007. márc. 23 p, 09:28 Hegyközi Ilona →
Információ			
	Legtöbb üzenetet írók Legnépszerűbb témák Fórum szabályzat		
	Üdv vendég Ez a fórum csak regisztrált tagok számára elérhető. Kattintson ide a regisztrációhoz.		
	Tagjaink által elküldött hozzászólások száma: 65 üzenet (15 téma, 50 válasz).		
	Jelenleg online: Részletes lista mutatása . (Új ablakban fog megnyílni.) Fórum statisztikák		

12. ábra



A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez