



Iktatószám: DEENK/ 185 /2016
Tételszám: 13.22.
Ügyintéző: Székely Katalin
szekelyk@lib.unideb.hu
52/512-900/65473

Tárgy:
Melléklet: szakértői beszámoló

Nemzeti Kulturális Alap
Közgyűjtemények Kollégiuma
pályázati azonosító: 3531/00097

Szakmai beszámoló


A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár 2015.07.06-án kelt, 3531/00097 azonosító szám alatt nyilvántartásba vett pályázat megvalósítására 500.000.- Ft vissza nem térítendő támogatást nyert szakmai felkészülés megvalósítására a Könyvtári Minőségi Díj megszerzése érdekében.

Könyvtár szakértő bevonását vette igénybe a sikeres projektmunka érdekében. Az Auxilium Consulting Kft-vel (képviselő: dr. Ficzkó Zsuzsanna ügyvezető) kötött megállapodás értelmében a szakértő négy konzultációs nap és két tréning nap keretében segítette a könyvtárat a célok elérésében. Dr. Ficzkó Zsuzsanna szakmai beszámolója a mellékletben olvasható.

Debrecen, 2016-02-29

Tisztelettel




Karácsony Gyöngyi
főigazgató

Kapják: Címzett
Irattár

SZAKMAI BESZÁMOLÓ

A Debreceni Egyetem pályázati úton támogatást nyert el a Nemzeti Kulturális Alap Közgyűjteményi Kollégiumától.

A támogatás célja a Könyvtári Minőségi Díj megszerzését célzó szakmai felkészülés elősegítése volt.

A 12/2010. (III.11.) OKM rendelet alapján az a könyvtár pályázhat eredményesen a díjra, amelyik már birtokosa a Minősített Könyvtár címnek, s egyidejűleg megfelel az alábbi feltételeknek:

- élen jár új szolgáltatások, új programok kialakításában és alkalmazásában, valamint jó gyakorlatok továbbadásában
- eredményes az új könyvtárhasználók megnyerésében, a meglévők megtartásában
- a kiemelkedően magas minőségi szintű innovatív szolgáltatásait a használók, partnerek, és maga a fenntartó is elismerik, s erről hitelt érdemlő visszajelzéseik vannak
- s ahol jól működő a minőségirányítási rendszer.

KIINDULÓ HELYZET

A Nemzeti Erőforrás Minisztérium 2011-ben Minősített Könyvtár címben részesítette a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtárát (DEENK), mely cím viselésére 2016. december 31-ig jogosult a könyvtár.

A cím elnyerése érdekében a könyvtár kialakította minőségirányítási rendjét, elkészítette Minőségirányítási Kézikönyvét, s 2010-ben KKÉK alapú szervezeti önértékelést készített.

Az elmúlt időszakban azonban olyan jelentős változások zajlottak le a könyvtár életében, amelyek időszerűvé tették a minőségirányítási rendszer felülvizsgálatát. A változások első lépését a könyvtár stratégiai szintű vezetésében bekövetkezett személycseréje jelentette, amelynek következményeképpen újra definiálásra kerültek a szervezeti keretek, s ezáltal módosult a szervezeti működés, a belső kapcsolatrendszer is. Új vezetők megbízására került sor, ami önmagában is hatással volt a szervezet kultúrájára, az együttműködés formáira, de konkrétan is megfogalmazódott az igény a minőségkultúrának az új szervezetben való elmélyítése iránt is.

A kiinduló helyzetet elemezve a Könyvtári Minőségi Díj szempontjából a könyvtár vezetése arra a megállapításra jutott, hogy egyrészt megfelel a könyvtár a legfontosabb pályázati feltételnek, amennyiben számos új, korszerű és innovatív szolgáltatást vezetett be, illetve fejleszt jelenleg is, ami joggal tart igényt a felhasználók érdeklődésére, s eredményezi az ő elégedettségüket. Másrészt viszont az eltelt közel öt év alatt nem került sor újabb szervezeti önértékelésre, pedig a változások eredményeinek követésére vonatkozó igény ezt indokolta volna, illetve szükségessé vált a minőségmenedzsment feladatoknak az új szervezeti és működési rendhez illesztése.

Fentiekre tekintettel határozott a könyvtár vezetése úgy, hogy a Könyvtári Minőségi Díj megszerzését célzó pályázat benyújtását megelőzően – 2015 kora ősztől 2016 nyaráig egy alapos, átfogó, a munkatársak széleskörű bevonásán alapuló projektmunka keretében felkészül és lebonyolít egy KKÉK alapú szervezeti önértékelést, továbbfejleszti és teszteli új szolgáltatásait, általában és e téren is méri és értékeli a felhasználói elégedettséget, valamint a munkatársak elégedettségét a megváltozott szervezeti és működési keretek között. A folyamatos fejlesztés mint minőségi alapelv jegyében végzett felkészülési munka egyben bizonyítéka lesz, hogy a könyvtárban működik a PDCA-ciklus.

A minőségkultúra elmélyítése érdekében indokoltnak látszott továbbá a folyamatmenedzsment erősítése.

Végezetül indokoltnak látszott az új vezetői kör hatékony együttműködése érdekében egy olyan program elindítása is, ami részben a csapatépítést, részben a vezetői kompetenciák fejlesztését szolgálja, s segít a vezetőkkel szembeni egységes elvárások kialakításában és tudatosításában.

A SZAKÉRTŐ KIVÁLASZTÁSA

Figyelemmel a fentiekben vázolt feladatok sokrétűségére, olyan külső segítséget keresett a könyvtár, amelyik

- rendelkezik szervezet- és működésfejlesztési gyakorlattal
- otthonosan mozog a könyvtárak világában
- közreműködött már KKÉK alapú szervezeti önértékelés előkészítésében és lebonyolításában
- vannak referenciái vezetői kompetenciafejlesztés terén
- s segítséget tud nyújtani az új, innovatív szolgáltatások fejlesztéséhez, bevezetéséhez marketing ismeretekkel.

Az Auxilium Consulting Kft.-vel (képviselő: dr. Ficzkó Zsuzsanna ügyvezető) kötött megállapodás alapján négy szakértői konzultációs nap és két tréning nap keretében kapott a könyvtár útmutatást, segítséget a fentiekben vázolt célok teljesítéséhez, melyek tartalmát röviden az alábbiakban összegezhetjük:

1. szakértői nap célja

Az együttműködés céljának, tartalmának, időkeretének meghatározása

Helyzetértékelés, a feladatok számbavétele

A projekt szervezetének, emberi erőforrás-igényének, valamint működési rendjének meghatározása

Csapatépítés a projektmenedzsment körében

2. szakértői nap célja

A projektmunka elindítása

A minőségmenedzsment alapismeretek összefoglalása

Csapatépítés

3. szakértői nap célja

Konzultáció a projekt egyes munkacsoportjaival feladataikról, az azok elvégzéséhez szükséges menedzsment és marketing ismeretekről

4. szakértői nap célja

Az első beszámoló nap keretében a munkacsoportok teljesítményének értékelése, visszajelzés, szakmai javaslatok, útmutatás megfogalmazása

1. és 2. tréning nap feladata

Alapvető menedzsment ismeretek összegyűjtése, rendszerezése, szükség esetén kiegészítése a vezetés fogalmáról, funkcióiról, a vezetői szerepekről, s az ezekből fakadó elvárásokról

ÖSSZEGZÉS A KÖZÖS MUNKÁRÓL ÉS ANNAK EREDMÉNYEIRŐL

1. SZAKÉRTŐI NAP FELADATAI, EREDMÉNYEI – 2015. SZEPTEMBER 18.

1. szakasz – a könyvtár és a projektvezetés részvételével

- A Könyvtári Minőségi Díj feltételrendszerének áttekintése (jól működő minőségirányítási rendszer, új szolgáltatások, programok, jó gyakorlatok továbbadása, új könyvtárhasználók megnyerése/meglévők megőrzése) alapján a felek megállapították, hogy egyrészt a könyvtár három innovatív szolgáltatás (iDEa Tudóstér, e-jegyzetek, Métisz) kialakításával eleget tett a pályázati kiírásban foglalt elvárásoknak, de ezek sikeres piaci vezetése, valamint a felhasználói visszajelzések összegyűjtése még elvégzendő feladat, s ez a közös munka egyik kiemelt területe.
- Másrészt megállapították a felek a könyvtárvezetéssel, illetve a projektvezetéssel készült interjú alapján, hogy mely területeken kell a felkészülés során fejlesztési céllal beavatkozni a könyvtári működésbe kiteljesítve ezzel a minőségirányítási rendszert.
- Az interjú vázlatát, pontosabban a beszélgetés alapjául szolgáló kérdések körét a KKÉK értékelési szempontjai (kritériumrendszere) alapján összeállított ún. checklist tartalmazta.
- Az interjú alapján összeállításra került a konkrét fejlesztési feladatok listája, ami a projektmunkaterv alapját jelentette.
- A feladatok alapján meghatározásra került a projekt szervezeti struktúrája, ami az alábbiakban foglalható össze:

A könyvtár főigazgatója által kinevezett projektvezető

Munkacsoportok:

Működésfejlesztési team

Ezen belül további alcsoporthok

- Stratégiai munkacsoport
- Eredmény-kritérium csoport
- Innovációs csoport

Folyamatmenedzsment csoport

Primer kutatások munkacsoportja

Partnerkapcsolatok és kommunikációs csoport

- Szakértői javaslat alapján a munkafeladatok csoporthoz rendelése és ütemezése egy GANTT-diagram szerepét betöltő excel tábla segítségével történt meg

- Ugyancsak szakértői javaslat alapján került meghatározásra a projekt működési és beszámolási rendje, a havi beszámoló napok tervezett időpontjai, valamint a beszámolás tartalmi és formai elvárásai (munkacsoportonként kötelezően prezentációval támogatott beszámoló valamennyi lejárt határidejű feladat teljesítéséről a teljes projekt részvételével megtartott beszámoló nap keretében)
- Végezetül az előkészítés utolsó feladatákként megfogalmazásra kerültek a projektet támogató kommunikációs rendszerrel szembeni elvárások: a munkadokumentumok tárolásának és megosztásának módja, a létrehozandó munkafórumok, projekt- és csoportszintű levelezőlisták

2. szakasz - a 10 tagú projektmenedzsmnt részvételével

A program célja kettős volt

- tájékoztatás a várható projektmunkáról, a projekt összetételéről, struktúrájáról
- csapatépítés

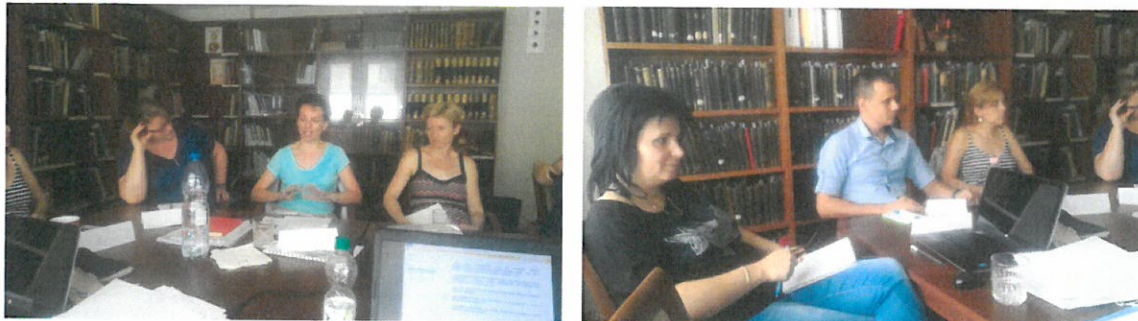
Ez utóbbi érdekében az alábbi feladatokat oldották meg a résztvevők:

1. Feladat: Bemutatkozás megadott szabályok szerint (Cél a kohézió erősítése)

2. Feladat: A változásokhoz való személyes viszony feltárása – attitűdvizsgálat

Mit szeretünk a változásban? Miért félünk a változásoktól? - közös gondolkodás először kisebb csoportokban, majd közösen arról, hogy mire kell figyelni, mit várnak el a munkatársak a vezetéstől és egymástól, illetve milyen motivátorok dolgoznak bennünk

3. Feladat: „Együttműködésünk közös szabályai” (Annak összegyűjtése, hogy a csapattagok mit várnak el, mit nem szeretnek/nem tűrnek el az együttműködés, a közös munka során)



Képek a projektmenedzsment első közös projektnapjáról

2. SZAKÉRTŐI NAP FELADATAI, EREDMÉNYEI – 2015. SZEPTEMBER 30.

A nap céljai:

- a projekt küldetésének tudatosítása, a megbízólevelek átadása
- bevezetés a minőségmenedzsmentbe, a KKÉK alapú szervezeti önértékelésen alapuló minőségirányítási rendszer sajátosságaiba
- a projekt teljes tagságának elindítása a csapattá válás útján a hatékonyabb együttműködés érdekében

A fenti célok megvalósítása az alábbi forgatókönyv mentén történt meg:

Üdvözlés, a projekt küldetésének ismertetése; a megbízólevelek átadása (könyvtárvezetés)

Közös feladat - Nézzük, mennyire ismerjük egymást!

Gyors bemutatkozás, ki honnét jött és hova tart? (Melyik csoportban fog dolgozni, ezt hogyan éli meg – helyén van-e, milyen kompetenciái miatt került oda, vagy mely erőssége miatt érzi úgy, hogy a helyén van)

Együttműködésünk közös szabályai – a projektmenedzsment által összegyűjtött szabályok, elvárások bemutatása, kiegészítése


Gyilkos szavak - Tiltott kifejezések gyűjtése

Csoportmunka - A résztvevőkből alakított 4 csapat javasol egy-egy projektnevet és egy-egy szlogent!

Csoportmunkában annak kidolgozása, hogy milyen intézkedéseket várnak, javasolnak, tesznek a belső kommunikáció hatékonyságának javítása érdekében a projekt tagjai?

Bevezető prezentáció a CAF (KKÉK) alapú szervezeti önértékelésbe

Személyes hitvallásom



A CAF (Common Assessment Framework) alapú szervezeti önértékelés több mint értékelő és minősítő eszköz (KÉK)

Egy olyan **működésfejlesztési eszköz** a vezetés kezében, ami segíti egy szervezet menedzsmentjét abban, hogy a rábízott erőforrásokat a lehető leghatékonyabban hasznosítsa

- azok **átcsoportosításával** (a prioritások újragondolásával)
- **átkonvertálásukkal** (az erőforrás-összetétel indokolt változtatásával)
- tudatos **fejlesztésükkel** (minőségük javításával)

Az önértékelés szempontrendszere III.

Kritériumok, alkritériumok, segítő példák (indikátorok)

Minden egyes kritérium tovább bontható az **alkritériumok** listájára.

Az alkritériumok azokat a fő kérdésköröket határozzák meg, amelyeket figyelembe kell venni az értékeléskor.

Ezeket olyan **példák** illusztrálják, amelyek részletesebben magyarázzák el az alkritériumok tartalmát, és **lehetséges vizuális területeket javasolnak** ahhoz, hogy feltérjünk, a könyvtár milyen módon ad választ az alkritériumokban megfogalmazott követelményekre.

5. kritérium: Folyamatok

5.3. alkritérium
Mít tesz a könyvtár: a partnerkapcsolatok menedzselése és javítása érdekében?

- a. A partnereket bevonják az innovációs folyamatokba.
- b. Biztosítják az innovációs folyamatokhoz szükséges forrásokat.
- c. Az innovációs akadályozó körülményeket azonosítják, elemzik.

Szemelvények a szervezeti önértékelésről szóló előadásból


A projekt munkaterv bemutatása (projektvezető)

Csoport munkában a résztvevők összegyűjtik a nem megfelelően működő területeket, nem kielégítő gyakorlatokat, működési anomáliákat (probléma felvetés)

Legyünk újítók! Legyünk kreatívak! – 4-5 fős csoportok kidolgoznak egy-egy problémára fejlesztési javaslatokat és prezentálják azokat a teljes csapat számára.

A csapat fogalma, lényege (prezentáció)

A team lényege



A közös feladat
és
az egymást kiegészítő erőfeszítések

Egy jól működő team a lehető legnagyobb belső hatékonysággal éri el a célját és ezután még nagyobb feladatok elvállalására lesz képes.

A csapat több, mint a részek összege

©Auxilium

Szemelvény a csapat fogalmáról, lényegéről szóló előadásból

Teamszerepeteszt annak megállapítására, hogy a projekttagok kompetenciáik alapján képesek-e valamennyi, egy sikeres csapathoz nélkülözhetetlen szerep betöltésére, vagy további tagok bevonása is indokolt az eredményesség érdekében

3. SZAKÉRTŐI NAP FELADATAI, EREDMÉNYEI – 2015. OKTÓBER 1.

A nap céljai:

- a munkacsoporthoz rendelt munkatervi feladatok véglegesítése
- a teljesítményelvárások tudatosítása

- a legfontosabb menedzsment és marketing ismeretek összefoglalása, segédletek biztosítása, módszertani útmutatás az önképzést segítő

A munkacsoportokkal történő konzultációkra az alábbi sorrendben és tartalommal került sor:

10-11 óra: Stratégia elemző csoport

- a küldetés felülvizsgálatának lépései (folyamata)
- az ajánlott módszerek bemutatása (PEST-analízis, Porter-féle öttényezős modell, erőforráselemzés, SWOT-mátrix, célhierarchia)
- a küldetés felülvizsgálatát támogató 8 kérdéskör áttekintése
- a jövőkép szerepe, típusai
- az értékrend fontossága a szervezeti kultúra szempontjából; példák bemutatása

11-12 óra: Innovációs csoport

- a pályázat részét képező három innovatív szolgáltatás - iDEa Tudóstér, e-jegyzetek, Métsiz –, illetve a piaci bevezetésük érdekében tett lépések bemutatása, illetve megismerése
- a termékinnováció folyamatának, s kötelező lépéseinek megismerése
- a szolgáltatásokkal kapcsolatos minőségi elvárások, paraméterek bemutatása, s az ezeknek való megfelelés érdekében teendő intézkedések számbavétele
- a felhasználói elégedettség szofisztikált megismerésének marketing módszerei

12-13 óra: Eredmény-indikátor csoport

- a KKÉK eredmény kritériumainak közös áttekintése
- a teljesítménymutatók fogalmának tisztázása, tipikus (ágazati) mutatók összegyűjtése
- a teljesítménymutatók meghatározásának/kidolgozásának kívánatos lépései – együttműködési igény a folyamatmenedzsment és a primer kutatások munkacsoporttal
- a szolgáltatásokkal kapcsolatos minőségi elvárások, paraméterek bemutatása, s az ezeknek való megfelelés érdekében teendő intézkedések számbavétele

13-14 óra: Folyamatmenedzsment csoport

- a folyamat fogalmának meghatározása
- a folyamatmenedzsment, a folyamatközpontú működés lényege
- a folyamatleltár összeállítása
- a folyamatok tipizálása
- a folyamatleírás és a folyamatábra szerepe; elvárások ezekkel szemben
- a folyamatgazda fogalmának meghatározása, feladatkörük leírása
- egy folyamatleírási silabus összeállítása

14-15 óra: Működésfejlesztő csoport

- a munkacsoportokhoz rendelt munkatervi feladatok véglegesítése
- az irányítási, ellenőrzési, beszámolási és beszámoltatási rendszer sajátosságai
- elvárások a teljesítményértékelési és ösztönző rendszerrel szemben
- szabályozási kérdések

- a bizonyítékeltár fogalma, összeállításának módszere
- a mintadokumentumtár fogalma, szerepe
- a forrástérkép fogalma, szerepe; az ennek összeállítását segítő silabus megismertetése
- a csoport szerepe a folyamatok optimalizálásában

15-16 óra: Primer kutatás csoport

- a kialakult gyakorlat megismerése
- a partneri elégedettség és igények feltárásának lehetséges módszerei (megfigyelés, megkérdezés, teszt/kísérlet, mozaik információk összegyűjtése), a módszerek alkalmazhatóságának vizsgálata könyvtári környezetben
- a kutatási terv összeállítására vonatkozó javaslatok
- a partnerkapcsolati csoporttal való együttműködés fontosságának hangsúlyozása a célcsoportok meghatározása terén

16-17 óra: Partner kapcsolatok-kommunikációs csoport

- a projekt kommunikációs tervének összeállítására vonatkozó igény megfogalmazása, a projekt munka kommunikációval támogatandó mérföldköveinek kijelölése
- a projektet támogató kommunikációs rendszer kialakításával, fejlesztésével kapcsolatos feladatok meghatározása
- a könyvtári és a projekt-arculat kérdései; az ezzel kapcsolatos elvárások
- a kialakult partnerkapcsolatok és kezelésük értékelése
- új, lehetséges célcsoportok megfogalmazása, kiválasztásuk és azonosításának lehetséges módszerei
- a partnerkapcsolati koncepció, stratégia tartalmi elvárásai
- a partnerek nyilvántartásának kívánatos módja, eszköze
- az éves partnerkapcsolati terv kidolgozásának fontossága

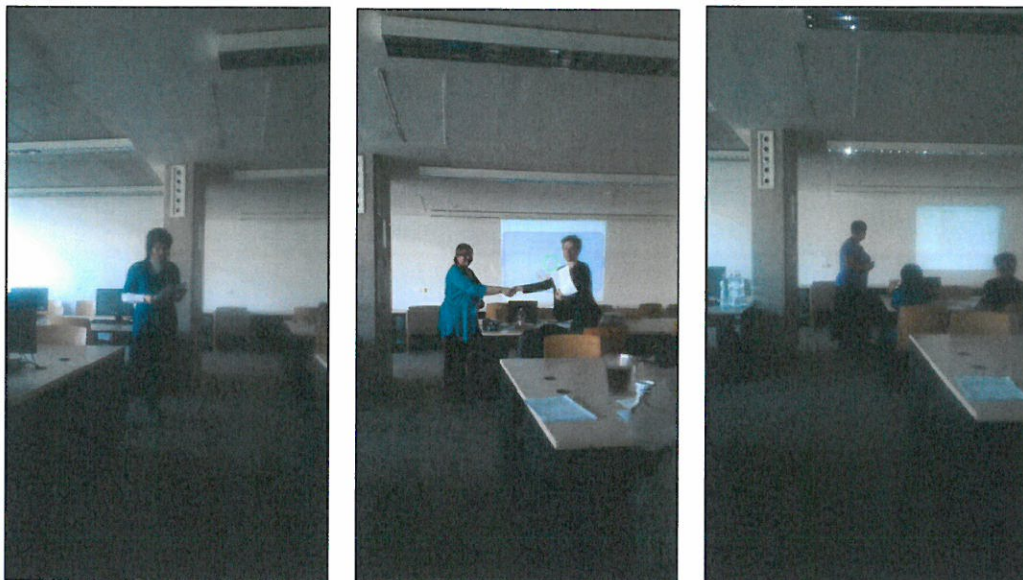
4. SZAKÉRTŐI NAP FELADATAI, EREDMÉNYEI – 2015. NOVEMBER 5.

A nap célja a munkacsoportoknak a projekt első hónapjában nyújtott teljesítményének értékelése, visszajelzés, szakmai javaslatok, útmutatások megfogalmazása volt.



A csoportok vezetői, illetve megbízott munkatársai prezentációval támogatott beszámolót készítettek a projektvezetés és a projekttagok számára, amely tartalmazta a már elvégzett feladatok eredményinek, a végrehajtás módjának bemutatását, a következő időszak feladatai közül pedig azok kiemelését, amelyek igénylik más munkacsoportok közreműködését, építenek azok elért eredményeikre. A teljesítményeket a

projektvezetés mellett a könyvtárvezetés és a külső szakértő is értékelte. Javaslatokat, elvárásokat fogalmaztak meg a munka folytatására vonatkozóan.



Néhányan az első beszámoló nap előadói közül

ALAPOZÓ VEZETŐI TRÉNING - 2015. NOVEMBER 3-4.

A tréning célja kettős volt:

- az alapvető menedzsment ismeretek összegyűjtése, rendszerezése, szükség esetén kiegészítése a vezetés fogalmáról, funkcióiról, a vezetői szerepekről, s az ezekből fakadó elvárásokról
- csapatépítés az új vezetői kör tagjai között

A kétnapos program lebonyolítására az alábbi forgatókönyv szerint került sor:

Feladat: „Jó reggelt! Jó reggelt?” - a csoporttagoknak meghatározott szabályok szerint nyilatkozniuk kell arról, hogy mennyire hangolódtak rá az előttük álló feladatokra. A feladat ahhoz is segítséget nyújt a résztvevőknek, hogy megtapasztalják: játékos formában maguk is szerezhettek gyors és hiteles információt a munkahelyi légkör aktuális helyzetéről, az egyes munkatársak motiváltságáról

A JOHARI-ablak bemutatása – prezentációval támogatott előadás a kommunikáció fontosságáról önmagunk és a környezetünk megismerésében, s hogy azt a tényt, miszerint életünk minden pillanatában üzeneteket küldünk a világba (azaz kommunikálunk), hogyan hasznosíthatja egy vezető a munkájában

Feladat: felkészülés egy későbbi feladatra. A játék neve „Alterego”; a feladat végrehajtása egyszerre kommunikációs gyakorlat, csapatépítés, teljesítményértékelés, az empátia gyakorlása.

Feladat: „Hagyj nyomot a világban!” – bemutatkozás kötött szabályok szerint; a szóvivői vezetői szerep gyakorlása

Feladat: a vezetés fogalmának meghatározása csoportmunkában, a munka eredményének bemutatása, a legfontosabb ismérvek közös meghatározása

Prezentáció a vezetési fogalmáról

Feladat: a vezetői stílus (ki)alakulását befolyásoló tényezők számbavétele közös munka keretében

Prezentáció a vezetési stílusról

Feladat: a vezetők feladatainak (tevékenységeik) összegyűjtése csoportmunkában, majd rendszerezésük a csoporttagok által javasolt/választott szegmentálási ismérvek mentén; másként fogalmazva: mivel tölti egy vezető a napjait?

Prezentáció a vezetési funkciókról

Feladat: a résztvevők összegyűjtik csoportmunkában az ideális vezető tulajdonságait, amelyekre általában szükség van egy vezető beosztású dolgozó esetén

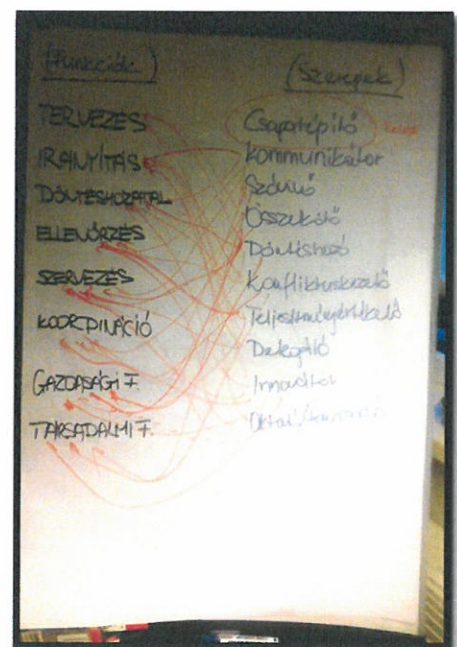
Mire használhatjuk majd ezeket az ismereteket? – a jövőbeni kiválasztásoknál, a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásánál

Feladat: a résztvevők szabálykövetésének tesztelése egy játékos feladattal

Prezentáció a legfontosabb 10 vezetői szerepről

Feladat: az összegyűjtött vezetői tulajdonságok hozzárendelése közös munkában az egyes vezetői szerepekhez annak tudatosítására, hogy miért fontos bizonyos tulajdonságok, képességek megléte a jó vezetői munkához.

Feladat: a vezetési funkciók és a vezetői szerepek kapcsolatának meghatározása annak megerősítésére, hogy minden vezetőnek, aki eleget akar tenni az alapvető elvárásoknak, minden szerepet el kell játszania. A vezetési funkciók és a vezetői szerepek szövevényes



A flipcharton a közös gondolkodás eredménye

kapcsolatrendszerének feltárása szolgál egyben indokul az alapozó tréninget követő vezetői fejlesztő tréning tematikájának meghatározásához.

Feladat: a korábban alakult csoportok mindegyike egy kiválasztott funkcióhoz rendel hozzá vezetői szerepeket, s ezt prezentálja. A csoportok megállapításai alapján flipcharton demonstráljuk a funkciók és szerepek közötti kapcsolatrendszert.

Feladat: „Dobjunk pihe-puhákat!” – cél a csapatépítés, mások ösztönzése, megnyerése az együttműködés érdekében

Feladat: „Gyártsunk szlogent” – kommunikációs gyakorlat vezetőknek; a „súgómondat” elnevezésű hasznos módszer bemutatása. A feladat lehetőséget ad a résztvevőknek, hogy kifejezzék a szervezet iránt érzett elkötelezettségüket.

A program befejezéséül a résztvevők áttekintették a vezetői kompetenciák fejlesztését szolgáló fejlesztő program lehetséges további állomásait.

ÖSSZEGZÉS

A pályázó Debreceni Egyetem nevében a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára – mint azt a fentiek is bizonyítják – jól hasznosította a kapott támogatást, s szakértő támogatásunkkal túl azon, hogy eleget tett a támogatási szerződésben foglalt elvárásoknak, határozott és eredményes lépéseket is tett annak érdekében, hogy 2016-ban sikeresen pályázhasson a Könyvtári Minőségi Díj elnyeréséért.

Pécs, 2016. február 26.

A beszámolót készítette:



dr. Ficzko Zsuzsanna
Auxilium Consulting Kft.
ügyvezető