

A KSH Könyvtár „Szakmai felkészülés megvalósítására a Minősített Könyvtár cím elnyeréséhez” című 204131/00111 (régi 3531/111) azonosítójával pályázatának szakmai beszámolója



I. A pályázati cél megvalósítására felkért szakértő szakmai beszámolója

Előzmények

A KSH Könyvtár az elmúlt években több lépést is tett a minőségkultúrának a könyvtárban történő meghonosítása érdekében. Ennek legfontosabb állomásai az alábbiak voltak:

2013-ig több - szám szerint négy – munkatársa a könyvtárnak elvégezte a Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár által szervezett „Minőségmenedzsment a könyvtárban” című, 120 órás akkreditált tanfolyamot.

2013-ban az INKA Alapítvány szervezésében a „Felkészülés a minőséget szolgáló minőségi önértékelésre” című 30 órás akkreditált, kihelyezett tréning keretében a könyvtár 10 munkatársa ismerkedett meg a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszeren alapuló szervezeti önértékelés elvárásaival, menetével.

A képzések hatására nőtt az elkötelezettség a minőségirányítási rendszer kiépítése, a TQM alapelvein nyugvó szervezeti működés iránt.

Az új fajta gondolkodás, szemlélet, a megismert új menedzsment módszerek jó alapot jelentettek a változások megvalósításához.

Végezetül fontos megemlíteni, hogy a könyvtár 10 munkatársa - jelenlegi vezetői, valamint néhányan a vezetői utánpótlásba tartozók közül - 2014 szeptemberében részt vettek egy szintén 30 órás akkreditált vezetői tréningben, amelynek célja a vezetési funkciók számbavétele mellett azoknak a – 10 vezetői szerep köré épített - kompetenciáknak a fejlesztése volt, amelyek nélkülözhetetlenek a hatékony vezetői munkához.

Három tényező is arra sarkallta a könyvtár vezetését, hogy egy CAF-alapú szervezeti önértékelésen nyugvó minőségirányítási rendszer kiépítését és bevezetését tűzze ki célul:

- egyrészt az a tény, hogy a sikeresen lebonyolított, megfelelő eredménnyel záruló szervezeti önértékelés az előfeltétele a Minősített Könyvtári cím elnyerésének
- másrészt a fenti képzések olyan irányban és olyan mértékben fejlesztették a szervezeti, illetve munkatársi kompetenciákat, hogy reális célkitűzéssé vált az önértékelés lebonyolítása
- végezetül más könyvtárak tapasztalatai bizonyították, hogy ha kellő felkészülés előzi meg az önértékelést, az olyan kívánatos változásokat indít el a szervezet működésében, amelyek a szervezeti adottságok (erőforrások) fejlesztését, fejlődését, s ezen keresztül a könyvtári teljesítményt javítják, s ami végső soron a felhasználói, könyvtárlátogatói elégedettség növekedésével is jár.

A cél tehát egy olyan minőségfejlesztő program kidolgozása és végrehajtása volt, ami közvetlenül szolgálja:

- a könyvtári minőségirányítási rendszer kialakítását, s ezen keresztül a szervezeti működés szabályozottságának, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének javulását
- a munkatársak bevonását, elkötelezettségük kialakítását, illetve elmélyítését
- a konkrét szervezeti önértékelésre való felkészülést, s ennek alapján egy sikeres pályázat benyújtását a Minősített Könyvtár címre

A könyvtár előtt álló feladatok jellege, nagysága és jelentősége okán a könyvtár vezetése úgy ítélte meg, hogy a program sikere érdekében célszerű külső szakértőt bevonni a munkába, amelynek lehetőségét az NKA pályázati támogatása teremtett meg.

A szakértő kiválasztásának legfontosabb szempontjai az alábbiak voltak:

- rendelkezzen szervezet- és működésfejlesztési gyakorlattal, legyen kész ez irányú ismereteinek, tapasztalatainak megosztására
- otthonosan mozogjon a könyvtárak világában
- legyenek tapasztalatai, referenciái a KKÉK alapú szervezeti önértékelés előkészítésében és lebonyolításában
- s a munkatársak mind nagyobb számban történő bevonása, mozgósítása érdekében tudjon segítséget nyújtani a csapatépítésben, motiválásban.

Tekintettel arra, hogy az INKA Alapítvány szervezésében lebonyolított két képzés során jó együttműködés alakult ki a tréningek szakmai felelősével és lebonyolítójával, dr. Ficzkó Zsuzsannával, aki megfelelt a fenti elvárásoknak, a könyvtár vezetése a vele való együttműködés mellett döntött.

A szakértői támogatással elvégzett minőségfejlesztő könyvtári tevékenység bemutatása

Az együttműködés legfontosabb céljai az alábbiak voltak:

- 1) Helyzetértékelés a felkészülési feladatok meghatározása érdekében
- 2) Egy minőségfejlesztési projekt életre hívása
- 3) A felkészülési időszak (a projekt) munkatervének összeállítása
- 4) A munkatársak széleskörű bevonása, mozgósítása a projekt céljainak sikeres megvalósítása érdekében
- 5) A munkacsoportok tevékenységének támogatása menedzsment eszközök, módszerek megismertetésével, gyakorlati tapasztalatok átadásával
- 6) Mindeközben a vezetés támogatása konzultációk keretében a változásmenedzsment, a szervezeti kultúra megújítása terén

Az együttműködés lépései és eredményei

- 1) Helyzetértékelés a felkészülési feladatok meghatározása érdekében

Az együttműködés első lépése egyben a programszerű minőségfejlesztő munka elindításának is első lépése volt; a cél a kiinduló állapot feltárása volt figyelemmel a KKÉK értékelési szempontjaira.



A könyvtár felsővezetői, a projektvezetéssel megbízott munkatárs, valamint a külső szakértő közösen áttekintették és számbavették a szervezeti önértékelésig fejlesztendő működési területeket. A helyzetfeltárás, illetve feladatmeghatározás főbb lépései az alábbiak voltak:

- Első lépésben sor került a KKÉK indikátorainak (ajánlott értékelési szempontjainak) felülvizsgálatára abból a szempontból, hogy változatlan formában alkalmasak-e a könyvtár teljesítményének értékelésére, bemutatására. Részben a könyvtárvezetés igényei, részben a külső szakértő ajánlásai alapján sor került az indikátorok körének bővítésére, illetve megfogalmazásuk pontosítására.
- A projektmunka keretében a felkészülési időben elvégzendő feladatok számbavételénél a fentiek szerint megfogalmazott indikátorok jelentették a kiindulást, illetve egy olyan optimálisan működő szervezet sajátosságai (működését jellemző szervezeti megoldások), amely minden tekintetben megfelel a kiválóság követelményeinek.
- A szabályozottság mértékének megállapítása, illetve az e téren jelentkező feladatok meghatározása során a Minősített Könyvtár címhez kapcsolódó pályázati felhívás 2. sz. melléklete jelentette a viszonyítási alapot.

2) Egy minőségfejlesztési projekt életre hívása - a projekt struktúrájának meghatározása

A projekt célja a felkészülési időszak feladatainak ütemezett, elvárt minőségben való végrehajtása volt.

Tekintettel a feladatok nagy számára, a végrehajtásra rendelkezésre álló idő korlátaira, a feladatellátáshoz szükséges kompetenciákra, célszerű volt egy viszonylag nagy létszámú, ugyanakkor jól strukturált projektszervezet kialakítása, ahol egyértelműek a kompetenciahatárok, s ugyanakkor a nyitott az együttműködés lehetősége.

Mindezek alapján került meghatározásra, s a potenciális projekttagok mellett a könyvtár valamennyi munkatársa számára prezentálásra a projekt alábbi szervezeti felépítése:

A projektmenedzser munkáját a változások kezelésében, a munkatársak időben és minőségben való tájékoztatásában egy kommunikációs referens támogatja.

A projekt három nagy munkacsoportba szerveződik:

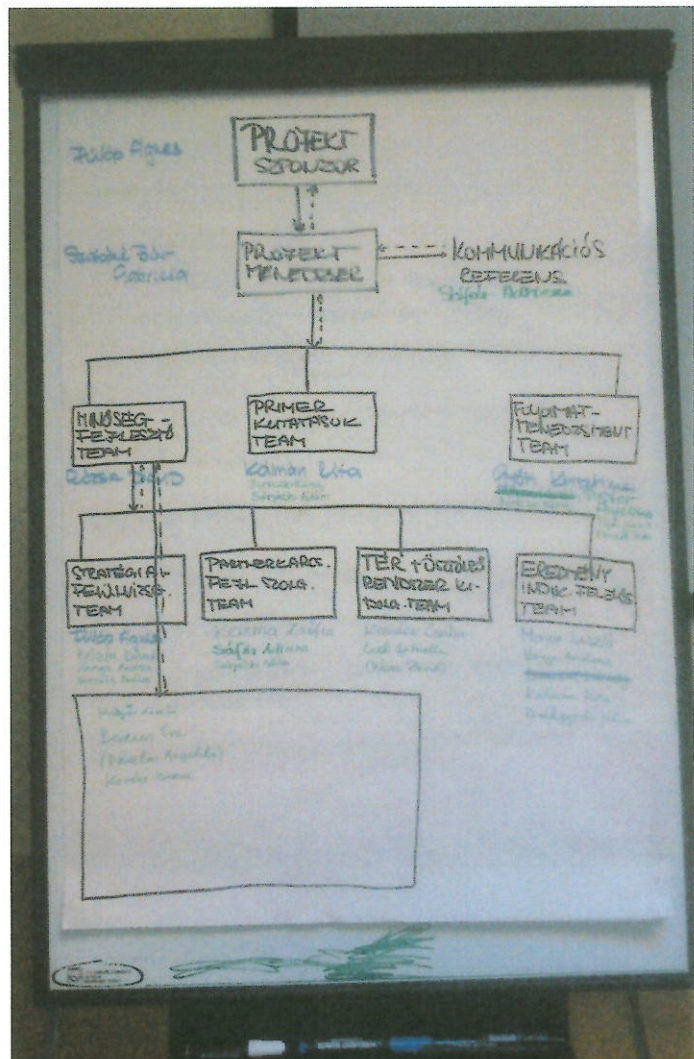
1) a Minőségfejlesztő team, akik általában felelnek a működés felülvizsgálatáért, és a PDCA-ciklusnak, mint működési alapelvnek a könyvtári tevékenységbe való integrálásáért.

A Minőségfejlesztő munkacsoporton belül négy tematikus alcsoport tevékenykedik önálló feladatkörrel és felelősséggel:

- a stratégia felülvizsgálatát végző team (értelmszerűen a könyvtár stratégiai vezetőjének irányításával)
- a partnerkapcsolatok fejlesztésével foglalkozó team
- a munkatársi teljesítményértékelési és ösztönző rendszer kidolgozásáért, fejlesztéséért felelős munkacsoport
- a KKÉK-ben meghatározott, az eredményoldalon értékelendő szervezeti teljesítménymutatók körének meghatározásáért felelős munkacsoport

2) Primer kutatások munkacsoport

3) Folyamatmenedzsment munkacsoport



A könyvtár munkatársai – szám szerint 20 fő - a fentiekben vázolt konkrét teamfeladatok ellátására kaptak megbízólevelet a könyvtár főigazgatójától, mint projektszponzortól.

3) A felkészülési időszak (a projekt) munkatervének összeállítása

A következő teendő a projekt feladatainak a munkacsoportokhoz rendelése volt, illetve a végrehajtás ütemezése figyelemmel az együttműködéssel kapcsolatos igényekre, valamint a végrehajtásban részt vevő munkatársak egyéb irányú szakmai feladataira.

Első lépésben elkészült a külső szakértő közreműködésével a projekt munkatervének Gantt-diagram mintára készült változata, amely tartalmazza a munkacsoportok fő feladatait, az azok végrehajtása érdekében teendő legfontosabb intézkedéseket, egy belátható időtávra (2016. június 30-ig) a feladatok ütemezésének lehetőségét a naptári hetek szerint, illetve jelöli a lejárt határidejű feladatokról esedékes – projekt szinten szervezett ún. beszámoló napok keretében történő – beszámolás esedékességét.

Projekt egység	Feladat	Részfeladat	ZOB																											
			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		
FOLYAMATMENEDZSMENT TEAM	Folyamatleírás elkészítése	A jelenlegi kulcsfolyamatok azonosítása																												
		A kulcsfolyamatok felülvizsgálata az új/módosított stratégia alapján																												
	Folyamatgazdák kijelölése	A folyamatgazda feladatkörének meghatározása																												
		Javaslattevé a könyvtárvezetésnek a személyre																												
	A folyamatok fejlesztésének folyamata	Az eljárásrend meghatározása																												
		A folyamat leírása																												
	Folyamatbrók készítése	A folyamatbró elkészítése	Támogató szoftver kiválasztása																											
		Szoftverhasználat betanulása																												
		Jelenlegi folyamatok (működés) feltérképezése dokumentumelemzéssel és interjúk alapján																												
		Folyamatbrók készítése tervezési célra a működésfejlesztési csoport részére																												
Folyamatleírások készítése	Folyamatbrók készítése az optimalizált leírt folyamatokból																													
	A folyamatleírás sablon elkészítése																													
	A folyamatleírások ütemezése																													
	Folyamatleírások elkészítése																													
PRIMER KUTATÁSOK TEAM	Felhasználói elégedettség vizsgálata	Folyamatleírások véleményeztetése, véglegesítése																												
		Az eredmények és ágazati minták ütemezése																												
		Az információk igény konkrét megfogalmazása																												
		Primer kutatási módszer(ek) kiválasztása, a támogatásuk biztosítása, az értékelés metodológiájának meghatározása																												
		Felkészítés a kutatás lebonyolítására (eszközök, képzés)																												
	Dolgozói elégedettség és szervezeti kultúra vizsgálata	Adatfelvétel																												
		Az eredmények számbavétele, értékelése (kutatási jelentés)																												
		Az eredmények hasznosítása																												
		Az eredmények társadalmosítása, visszajelzés																												
		Az eredmények és ágazati minták ütemezése																												
Dolgozói elégedettség és szervezeti kultúra vizsgálata	Az információk igény konkrét megfogalmazása																													
	Kutatási módszer(ek) kiválasztása (eszközök, értékelés is)																													
	Felkészítés a kutatás lebonyolítására; az adatfelvételi eszközök kidolgozása; az adatfelvételek felkészítése																													
	Adatfelvétel																													
	Az eredmények számbavétele, értékelése (kutatási jelentés)																													

Részlet a projekt munkatervének első – a feladatokat munkacsoport szinten bemutató – verziójából

Figyelemmel a projekt feladatainak megvalósításában részt vevők egyéb kötelezettségeire is, a munkafeladatok ütemezése az érintettek bevonásával történt meg igényeik maximális figyelembe vételével.

Annak érdekében, hogy a munkacsoportok átlássák feladataikat, s helyesen mérjék fel a végrehajtáshoz szükséges erőforrás-igényeket (binnen a szükséges időt is), s jól tudják ütemezni a feladatokat, a projektvezetés a külső szakértővel közösen megtartott egézsnapos konzultáció keretében részletesen ismertette a feladatok mibenlétét, a végrehajtással kapcsolatos elvárásokat, a projekt más munkacsoportjainak munkájához, eredményeihez való kapcsolódásokat.

4) A munkatársak széleskörű bevonása, mozgósítása a projekt céljainak sikeres megvalósítása érdekében

Több csapatépítő program is szolgálta a projekt, illetve a könyvtár tagjainak együttgondolkodó, a működés fejlesztése, a szervezeti teljesítmény javítása érdekében együttműködni kívánók csapattá válását.

Az első lépés a projekt vezetésének - a munkacsoportok irányításában részt vevő munkatársaknak – a feladatra való közös ráhangolása volt.

Egy közös délután során az alábbi programmal indult a működésfejlesztő csapatmunka:

Résztevők: a projekt alapító tagjai

Ráhangelődés

- 1) Emlékeztető: a csapat lényege; a csoportfejlődés 4 szakasza
- 2) Első lépés a csapatépítéshez – bemutatkozás megadott szabályok szerint
- 3) Egy további lépés a csapat építéséhez – csoportnormák közös meghatározása

A projektmunka megalapozása

- 4) A projektmunka módszertana – delegálás, teammunka, beszámolás
- 5) A KKÉK adottság kritériumokhoz rendelt szervezet-specifikusindikátorok megismerése
- 6) A projekt struktúrájának bemutatása
- 7) A projektfeladatok listájának ismertetése
- 8) A projekttagok feladatának meghatározása általában

A projekt csapattá válásának útján fontos állomás volt az egésznapos projektindító nap, amely a projekttagok kohéziója mellett azt is céljául tűzte ki, hogy bemutassa valamennyi könyvtári munkatársnak a projekt céljait, a projekt tagjai előtt álló feladatokat, s ebből adódóan a könyvtár életében várható változásokat is felkészítve ezzel a munkatársakat ezek fogadására. Emellett célja volt a projektindító napnak az is, hogy a működési problémák felvetésével, a megoldási javaslatok közös keresésével ösztönözze a könyvtár valamennyi munkatársát arra, hogy javaslataival folyamatosan támogassa a minőségfejlesztő munkát, illetve adott esetben éljen a „nyitott projekt” lehetőségével, s önkéntesen csatlakozzon ahhoz a munkacsoporthoz, amelynek tevékenységét – figyelemmel saját érdeklődésére és kompetenciáira – meggyőződése szerint segíteni tudná.

A projektindító nap forgatókönyve röviden az alábbi volt:

Résztevők: a könyvtár dolgozói

Bevezetés

1. A nap küldetése – A vezetés célja, a projekt küldetése, elvárások a munkatársakkal szemben
2. Bevezető gondolatok a CAF alapú szervezeti önértékelésen alapuló minőségfejlesztő munkához
3. A projekt bemutatása – struktúra, tagok, a fő feladatok/fejlesztési területek; a megbízólevelek átadása
4. A működésfejlesztő munka kommunikációs támogató rendszerének bemutatása
5. A nyitott projekt fogalma - Hogyan kapcsolódhatnak be az egyes szervezeti egységek és munkatársak a fejlesztő munkába?



Változzunk és/vagy változtassunk I.

6. Melyek egy változóban lévő szervezet számára a fő értékek? – közös gondolkodás
7. 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
8. Haladunk a kiválóság felé – Alakítsunk csoportokat; gyűjtsék össze a csoportok a jól működő területeket, jó könyvtári gyakorlatokat, s prezentálják azokat a csapat felé
9. Kell-e a jónál jobb? - közös beszélgetés

Változzunk és/vagy változtassunk II.

10. Alakítsunk csoportokat, gyűjtsük össze a nem megfelelően működő területeket, nem kielégítő gyakorlatokat, működési anomáliákat (problémafelvetés) (Segítség: az 5 adottság kritérium felelevenítése)
11. Legyünk újítok! Legyünk kreatívak! – 4-5 fős csoportok kidolgoznak egy-egy problémára fejlesztési javaslatokat és prezentálják azokat a csapat számára



Csoportmunka a projektindító napon

5) A munkacsoportok tevékenységének támogatása menedzsment eszközök, módszerek megismertetésével, gyakorlati tapasztalatok átadásával

Két alkalommal, egy-egy napos konzultáció keretében kaptak útmutatást, illetve módszertani segítséget menedzsment ismeretek és módszerek bemutatásával a projekt munkacsoportjai a minőségfejlesztő munkához a külső szakértőtől.

Néhány példa a tárgyalt témákból, a bemutatott módszerekből, illetve a kapott segítségből

A **minőségfejlesztők** az első feladatok között összegyűjtötték a működés neuralgikus pontjait, valamint megismerkedtek az erőforrásleltár fogalmával, az ennek elkészítéséhez rendelkezésükre bocsátott segédlettel. Közösén értelmezték a munkamódszer szempontjából fontos PDCA-ciklust, az ennek megvalósíthatóságához szükséges működési kereteket (irányítási, ellenőrzési, beszámoltatási rendszer, stb.). Meghatározták a bizonyítékleltár tartalmi és formai elemeit, karbantartásával kapcsolatos igényeket. Értelmezték a szabályzatok és a folyamatok kapcsolatát. Pontosították a folyamatmenedzsment csoporttal való együttműködés tartalmát és formáját.

A **TÉR csoportnak** annak kellett utána néznie, hogy a munkaköri leírásokból hogyan gyűjthetők össze az elvárt kompetenciák, illetve hogy általában milyen tulajdonságok, elvárások értékesek a könyvtár számára, aminek meg kell/kellene felelnie a munkatársaknak, külön kitérve a vezetői

kompetenciákra. Végig kellett gondolni, milyen ösztönző eszközök állnak a vezetők rendelkezésére a könyvtárban, illetve melyek alkalmazása javítaná a munkatársak teljesítményét.

A **partnerkapcsolati csoport** feladata első lépésben annak számbavétele volt, hogy milyen partneri köröket különböztet meg ma a könyvtár, s van-e indokolt különbség az egyes partneri körökkel való kapcsolattartás módjában. Fontos feladatként került megfogalmazásra egy gyors egyeztetésre a primer csoporttal arról, hogy ők partneri csoportokat (szegmenseket) azonosítottak a primerkutatás szempontjából.

Az **eredmény csoportnak** át kellett tekinteni a KKÉK 6.2, 7.2, 8.2 és a 9-es (al)kritériumát. Végig kellett gondolnia, hogy ma milyen mutatók állnak rendelkezésre. Meg kellett ismerni a könyvtár statisztikai adatszolgáltatásának rendszerét (tartalmát).

Beszéltünk a benchmarkingról is, miután ez is az ő feladatuk a projektben. Össze kellett gyűjteni azokat a működési területeket (funkciókat, folyamatokat, szolgáltatásokat), amelyeket górcső alá kívántak venni az egri könyvtárba tervezett tapasztalatcsere alkalmával.

A **stratégiai csoportnak** a különböző információgyűjtő módszereket kellett áttekítenie (releváns stratégiák, PEST/PGJTT, Porter, erőforráselemzés), valamint meghatározni a stratégiaalkotás, illetve felülvizsgálat folyamatának lépéseit.

A **primer csoport** megismerkedett a primer kutatás alpmódszereivel, a primer kutatás folyamatának lépéseivel, valamint, a szolgáltatás minőségének 10 paraméterével. Útmutatást kaptak a kutatómunka megalapozásához (előző saját kérdőívek értékelése, más minták figyelembe vétele, az együttműködési igény a stratégiai csoporttal). Sor került az első eredmények számbavételére is, azaz a kérdőív-tervezetek véleményezésére.

A **folyamatmenedzsmet csoport** megismerkedett a folyamatleltár fogalmával, összeállították annak tartalmi kereteit, s megkezdték a folyamatok feltérképezését. Megismerték a KKÉK folyamat kategóriáit. Átnézték a meglévő folyamatleírásokat, s ennek alapján meghatározták a változtatási igényeket. Áttekintették a folyamatábrák szerepét, a készítésükhöz használható segédeszközök körét.

A **kommunikációs referensnek** azt kellene áttekítenie, hogy adott-e minden eszköz, csatorna ahhoz, hogy a projekttagokhoz minden munkához szükséges információ eljusson, folyamatosan lehessen tájékoztatni a könyvtár munkatársait és egyéb partnereit a változásokról, majd szó esett a projekt tervezett, s kommunikációs szempontból kiemelkedően fontos mozzanatairól.

II. Beszámoló az egri Bródy János Megyei és Városi Könyvtárban tett látogatásról és tapasztalatcseréről

2016. január 26-án könyvtárunk 12 munkatársa felkerekedett és elutazott Egerbe, hogy tapasztalatokat szerezzon az immáron Könyvtári Minőség Díjjal is rendelkező megyei és városi könyvtár vezetőitől, kollégáitól.

Az utazáson a könyvtár Minősegbiztosítási Tanácsának tagjai valamint azok a projekttagok vettek részt, akik egyszerre több teamben is tevékenykednek, de mégsem tagjai a Tanácsnak.



A szakmai nap délelőtti programjának vázát a három előadás adta:

1. Farkas Márta: Minőségmenedzsment ismeretek: folyamatközpontúság, folyamatos javítás
2. Tózsér Istvánné: Partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések
3. Sohajdáné Bajnok Katalin: Önértékelés a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapján

Az előadásokhoz készített színvonalas és tartalmilag jól összeállított ppt-k – amelyeket az előadások végén rendelkezésünkre bocsátottak – lehetőséget adtak arra, hogy előadások közben kérdezzünk, felmerült problémáinkat, kérdéseinket megvitassuk. Sok hasznos tanácsot kaptunk az előttünk álló feladatok végrehajtásához.

A tartalmas délelőtt végén mindenkinek jól esett egy közös finom ebéd, amelyet Eger főterén egy étteremben fogyasztottunk el. Az ebéd után néhány részt vettek a Város a város alatt sétán, amelyet kérésünkre vendéglátóink szerveztek meg nekünk.

A délutáni program „rólunk” szólt. Mi meséltük el, hogy hol tartunk a minőségirányítás bevezetésének útján. Mik az eddigi tapasztalataink, milyen kérdéseink merültek fel eddig.



Budapest, 2016. március 23.




Fülöp Ágnes
főigazgató