

V

Sorszám: 11/4.

Tárgy: Az Orlai Petrics Soma Kulturális Központ Könyvtára szakértői véleménye

Előterjesztő: Siklósi István polgármester

Véleményező bizottság: Oktatási és Kulturális Bizottság

ELŐTERJESZTÉS

Mezőberény Város Önkormányzati Képviselő-testület
2011. november 28-i ülésére

Tisztelt Képviselő-testület!

Mezőberény Város Önkormányzati Képviselő-testülete 2011. augusztus 29-i ülésén az OPSKK Könyvtárával kapcsolatban, szakértő elrendelését kérte az alábbi határozattal.

414/2011.(VIII.29)

„Mezőberény Város Önkormányzati Képviselő-testülete **szakértői vizsgálatot rendel el az OPSKK Könyvtára működésével kapcsolatban.** A vizsgálat célja a **2008-as szakértői vélemény megállapításai végrehajtása, a jelenlegi működés szakszerűsége – közte a nyitva tartás időtartama –**, valamint a Petőfi Sándor Művelődési Központ, a Városi Könyvtár és az Orlai Petrics Soma Muzeális Gyűjtemény összevonása hatásainak rögzítése.

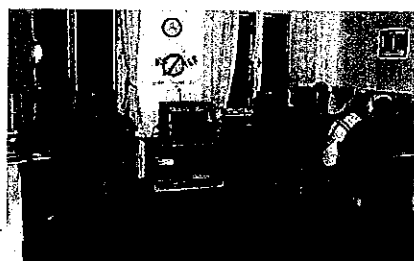
A Képviselő-testület felhatalmazza a polgármestert, hogy Tőzsér Istvánné Géczi Andrea könyvtári szakértő, vezető szakfelügyelővel kösse meg a megállapodást a szakértői vizsgálat elkészítésére.”

Tőzsér Istvánné Géczi Andrea könyvtári szakértő elkészítette a szakértői véleményt és eljuttatta a Képviselő-testülethez.

Az Oktatási és Kulturális Bizottság a 2011. november 21-i ülésén fogja az írásos anyagot megtárgyalni és az álláspontját, döntését meghozni, valamint a Képviselő-testület felé a határozati javaslatát elkészíteni.

Mezőberény, 2011. november 17.

Körösi Mihály s.k.
OKB elnök



Orlay Petrics Soma Kulturális Központ Könyvtár

Szakértői vélemény

Készítette:

Tózsér Istvánné
könyvtári szakértő

3300 Eger
Bolyki Tamás utca 75.
szakértői igazolvány száma: 2.3/77-2/2006

TARTALOMJEGYZÉK

<i>EGY MEGÚJULÓ KÖNYVTÁR LEHETŐSÉGE – AZ ORLAY PETRICS SOMA KULTURÁLIS KÖZPONT KÖNYVTÁRA</i>	3
<i>HELYZETELEMZÉS</i>	3
<i>SWOT analízis</i>	4
<i>A SZOLGÁLTATÁSOK EGYSÉGES RENDSZERBEN, MINŐSÉGI ALAPON TÖRTÉNŐ FEJLESZTÉSE</i>	7
<i>Szolgáltatási rendszer jövőképe</i>	7
<i>Középpontban a felhasználók</i>	7
<i>Használó-központú szervezet kialakítása</i>	7
<i>Dokumentum-szolgáltatás</i>	8
<i>Szolgáltatási környezet</i>	9
<i>Megfelelő környezet kialakítása a megfelelő szolgáltatásokhoz</i>	9
<i>SZERVEZETFEJLESZTÉS-KORSZERŰSÍTÉS, A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSE</i>	9
<i>Tanuló szervezet, új módszerek</i>	9
<i>Szervezeti kultúra</i>	9
<i>Szervezeti struktúra</i>	10
<i>Képzés, továbbképzés</i>	10
<i>Marketing tevékenység</i>	11
<i>Partnerközpontúság</i>	11
<i>Tömegkommunikációs tájékoztatás</i>	11
<i>Könyvtári tájékoztató</i>	11
<i>Könyvtári rendezvények</i>	12
<i>Honlap</i>	12
<i>Elektronikus könyvtár</i>	12
<i>Internet tanfolyam – használóképzés</i>	12
<i>INFORMATIKAI FEJLESZTÉS</i>	12
<i>A 2008. ÉVBEN VÉGZETT SZAKFELÜGYELETI VIZSGÁLAT JAVASLATAINAK MEGVALÓSULÁSA</i>	13
<i>ÖSSZEFOGLALÁS</i>	13

Egy megújuló könyvtár lehetősége – az Orlay Petrics Soma Kulturális Központ Könyvtára

„Hogy azonos maradjon önmagával, meg kell változnia”

Hegel

Könyvtári szakértőként az Orlay Petrics Soma Kulturális Központ többcélú kulturális intézmény könyvtárának szakértői utóvizsgálatára és a könyvtár szakmai munkájával kapcsolatos szakértői vélemény elkészítésére kaptam megbízást, mely a következő területek véleményezését kéri:

- a 2008. évi szakértői vizsgálat által előírt javaslatok megvalósulása az elmúlt időszakban
- a könyvtár szervezeti-működési feltételeinek, szolgáltatásainak értékelése
- a minőségi könyvtári szolgáltatások vizsgálata, javaslatok megfogalmazása

A helyszíni látogatást 2011. szeptember 20-21-én végeztem el, mely során módom nyílt megismerni a fenntartó elvárásait, a többcélú kulturális intézmény vezetésének és a könyvtáros szakemberek véleményét. A megbeszélések alkalmával minden hivatali képviselő és az intézményben dolgozó szakember szavaiból a könyvtár iránti elkötelezettséget, a szakmai munka megújításának lehetőségét éreztem, mely tenniakarással és a folyamatos párbeszéd igényével párosul.

A könyvtár jövőképe, stratégiájának megfogalmazása kapcsán nem vonatkoztathatunk el a jelenlegi helyzet, a könyvtári szolgáltatások szervezésének áttekintésétől. Könyvtári szakértőként elsősorban a szakmai követelményeknek való megfelelést, a könyvtár szervezeti egységeinek és az egyes szolgáltatási feladatok ellátását van módon áttekinteni – s ebben a relációban szeretném megfogalmazni a könyvtár szakmai fejlődésének lehetőségeit.

Véleményemet igyekszem objektív módon megfogalmazni, de sajnos nem tekinthetek el attól, hogy az elmúlt időszak hibáiról ne szóljak, s a humánerőforrás-gazdálkodás, a stratégiai tervek megfogalmazása kapcsán ne tegyek kritikus észrevételeket mind a könyvtár, mind a fenntartói feladatvállalás kapcsán.

Javaslatomban kiemelten kívánom kezelni az intézmény szakmai tevékenységének áttekintését. A szervezet tevékenységének megismerése és a helyszínen tapasztaltak alapján véleményem szerint a szervezetben jelentős változásokra van szükség, melyek érintik az eddig érvényes vezetési szemléletet, a szervezeti struktúrát, a szolgáltatási terek átalakítását, a minőségközpontú szolgáltatásokat, a változások elfogadását és annak menedzsmentjét.

Véleményem kialakításakor nagyban támaszkodhattam Mezőberény város, a könyvtár és az összevont intézmény vezetőségének segítő észrevételeire. Látogatásom során az önkormányzat és az intézmény részéről nyitottságot, a problémák kezelésére irányuló készséget tapasztaltam, melyek nagyban segítettek munkámat. Kívánom, hogy ez a nyitottság, problémaérzékenység a későbbiekben is meghatározó munkastílus maradjon.

Helyzetelemzés

Az Orlay Petrics Soma Kulturális Központ könyvtára az 1997. évi CXL. törvényben meghatározott könyvtári szolgáltatások céljaival összhangban működik. Minden látogató számára biztosítja a könyvtárhasználatot, az egyes dokumentumok és a szükséges információk elérését saját állományából, illetve az Országos Dokumentumellátási Rendszer szolgáltatásainak közvetítésével. Biztosítja az

Európai Unióval kapcsolatos általános ismeretek, információk elérését, közhasznú információk szolgáltatásával segíti a mindennapi életben szükséges ügyintézés, tájékozódást. Mint települési könyvtárnak nagy felelőssége van a helyismereti irodalom összegyűjtésében, rendszerezésében és hozzáférhetővé tételében. Helyismereti gyűjteménye példaértékű, gyűjteménye kiterjed a településen és a településről megjelent dokumentumok teljes körére, elektronikus adatbázisa naprakész helyismereti információkat tesz mindenki számára elérhetővé. A könyvtár szakemberei lépést tartanak a könyvtári rendszerben elérhető informatikai fejlődéssel, mely a könyvtári hálózaton belül teszi elérhetővé a hazai és külföldi elektronikus adatbázisokat, azok használatát.

Fontosnak tartom, hogy az intézmény a kulturális törvény szellemében a könyvtár hagyományos szolgáltatásaira építve mindinkább minőségi szolgáltatásokat tegyen elérhetővé a könyvtár részlegeiben, széles körű szolgáltatási spektrumában.

Az elérendő célok meghatározásához olyan helyzetelemzést készítettem, melynek fókuszában a könyvtár szervezete és szolgáltatásai állnak. Az analízis elkészítésekor törekedtem arra, hogy a könyvtárral kapcsolatban állók mindegyikének véleményét beleépítsem a táblázatba, s igyekeztem beemlíteni azokat a megállapításokat, melyek több oldalról is elhangzottak. A könyvtáros kollégák több egyéb pontra is tettek javaslatokat, kívülállóként azonban ezeket javasolom átértékelésre, újragondolásra, közös megbeszélések alkalmával történő csiszolásra.

Az általam elkészített SWOT elemzés nem csoportmunka eredménye, kizárólag kívülállóként és egyéni értékítéletem alapján készült, melyet javaslok tréningek, csoportmunka alapján további együttgondolkodásra, kiegészítésre.

SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
- A jelenlegi könyvtáráépület központi elhelyezkedése, városon belüli jó megközelítési lehetőség - Az épület homlokzata felújított - Megfelelő, az inflációval lépést tartó beszerzési keret - Az állománygyarapítás egyenletes, lehetőség van friss, vonzó dokumentumkínálatra - A könyvtár munkatársai könyvtáros ill. informatikus szakemberek - Integrált könyvtári szoftver használata - A szakmaiság, a szakmai értékek fontosak a település életében	- Az épület szerkezete statikailag gyenge, műszaki állapota – bár stabil –, de fokozott figyelmet igényel - Az épület „lelakott”, tereinek elrendezése célszerűtlen - A gyűjtemény elhelyezése a megszokáson alapul, kínálata elavult, feleslegesen nagy - A szervezeti struktúra az évtizedes hagyományokon alapuló, nem nyitott az új lehetőségek kiaknázására, a szervezeti egységek együttműködésére - A szervezetben dolgozó munkatársak kreativitása, innovatív szemlélete jelenleg kihasználatlan, a munka elsősorban a megszokáson és az évtizedes hagyományokon alapul - Nem megfelelő menedzser szemlélet - Az intézményegységek összevonása és a többszöri igazgatóváltás több éve tartó konfliktushelyzetet teremtett. A bizonytalan helyzet lehetetlenné teszi az eredményes munkát

- A könyvtár bútorzata korszerűtlen, nem nyújt barátságos és otthonos környezetet. Alkalmatlan a 21. századi modern könyvtárkép kialakítására, formálására
- A gyermekkönyvtár ingerszegény szolgáltatási környezete (vö. óvoda, könyvesbolt, játszótér)
- A folyóiratolvasó rendkívül igénytelen kialakítása
- A belső kommunikáció esetleges, az intézményegységek közti együttműködés csekély

Lehetőségek	Veszélyek
• Felelősségteljes, több évre szóló stratégiai terv kidolgozása a könyvtár munkájáról, feladatairól. Fejlesztendő kulcsterületek meghatározása, célközönség és források meghatározása • Felelősségteljes, több évre szóló stratégiai terv kidolgozása a településen működő kulturális intézmények/intézményegységek munkájáról, feladatairól, együttműködéséről • Európai Unió forrásainak bevonása informatikai eszközfejlesztés, könyvtári bútorzat beszerzése, olvasásnépszerűsítő programok, könyvtáros szakemberek továbbképzése kapcsán • Pályázati forrásból szakmai és kisegítő személyzet alkalmazása szakmai és technikai feladatok elvégzésére, retrospektív feltárással • Hazai pályázati források bevonása könyvtári bútorzat beszerzésére, együttműködési, partnerségi kapcsolatok kialakítására • Szervezetfejlesztés-korszerűsítés, a humán erőforrás hatékony foglalkoztatása, TQM módszerek alkalmazása, változások menedzselése • Projektfeladatok meghatározása (nagy)intézményen belül, mely személyes együttműködési lehetőségeket biztosít szervezeti egységeken átvívelő módon • Minőségelvű szolgáltatási rendszer egységes bevezetése • Tudatos marketing-tevékenység, közönségkapcsolatok erősítése, reklám	• A bizonytalanság a szervezet munkáját továbbra is jellemzi • A munkatársak nem képesek/nem motiváltak a változások aktív kezdeményezőjeként fellépni • A több éves sérelmeken nem tud túllépni a szakmai közösség, s nem képes előremutató, pozitív célokat kitűzni maga elé • Továbbra is minden hiba okát elsősorban az intézményi összevonásban keressük • A könyvtár munkája passzív/regresszív irányba fordul • Az ország nehéz gazdasági helyzete az önkormányzati intézményfinanszírozásban is érzékelhető változásokat hoz • Az olvasói attitűd megváltozik, még inkább visszaszorul az olvasási-könyvtárlátogatási kedv

- Az összevont intézmény a szolgáltatások egységes kínálatával tud közgyűjteményi-közművelődési feladatokat ellátni
- Munkatársak képzése, szemléletének formálása a változások kezdeményezésére
- Élő és aktív partnerkapcsolatok kiépítése a településen működő civil szervezetekkel, nevelési-oktatási intézményekkel
- Innovatív gyermekprogramok, az olvasóvá nevelés több éves - partnerkapcsolatokon alapuló - kidolgozása a jövő olvasó és könyvtárhasználó nemzedékének nevelése érdekében. Minden hónap sokszorosan elvesztegetett időnek számít!!!!
- **Használóközpontú szemlélet, az intézményközpontú gondolkodás helyett**

Személyes találkozásunk alkalmával kísérletet tettünk az összevont intézmény szakembereinek és a fenntartó önkormányzat képviselőinek részvételével az egységes intézmény SWOT analíziséhez kapcsolódó szempontok megfogalmazására. Számomra szinte érthetetlen módon ez az első alkalom semmilyen szinten nem volt alkalmas a jelen kihívásainak megfogalmazására, illetve a jövőben tervezett innovatív lehetőségek feltérképezésére, előremutató szándékok fölvezetésére. Zömében a 2008. január 1-jei összevonással kapcsolatos sérelmek, vélt és valós hátrányok fogalmazódtak meg, rávilágítva ezzel azokra az emberi és szakmai konfliktusokra, melyek alapvetően meghatározzák az intézményegységek közti, a vezetői gárdában és az intézmény-fenntartó viszonyban fellelhető konfliktusokat. A beszélgetés után egy résztvevő szájából elhangzott: még soha nem ültek le ebben a körben beszélgetni erről a témáról. A könyvtár szempontjából azonban ez mérhetetlenül későn történt meg, nagyon nehéz visszafordítani szakmai, személyes; vélt és valós sérelmeket, bántásokat, konfliktusokat. Itt meg kell említenem azt a fenntartói felelősséget, mely az elmúlt években az integráció megtörténte után folyamatos bizonytalan helyzetben hagyta az intézményben dolgozókat, teret engedve a folyamatos vezetőváltásnak, a belső konfliktusok lezáratlanságának, lebegtetve vagy legalábbis nem kizárva a „visszacsinálás” lehetőségét. A fenntartónak illetve az összevont intézmény vezetésének a számonkérésre, értékelésre, a szakmai munka pozitív vagy negatív visszaigazolására vélhetőleg már nem jutott energiája, alkalmá és talán szándéka sem. A visszajelzések így alkalmoszerűekké, kiszámíthatatlannak váltak, a vezetőváltások során minden újonnan kinevezett vagy megbízott vezető eltérő követelményrendszerrel és feladatmeghatározással adott, melyhez nehéz alkalmazkodni, a napi rutinmunka szintjén túli plusztevékenységeket rendelni.

Az eltelt közel 4 év alatt az összevont intézmény nem vált egységessé, ugyanúgy megmaradt az egyes egységek közti különállás, mint az összevonás előtt. Talán szimbolikus, de az egységes felületű honlapok közt egymásra utaló hivatkozások csak elvétve találhatók (a könyvtár honlapján nem találtam.) S szimbolikus értékkel bír az is, hogy az egységes intézményi honlap nyitó képernyőjén legfontosabb információként a 2008-as összevonás ténye jelenik meg...

Kívülállásom hátránynak számíthat a belső értékek, rejtett hiányosságok és kapcsolatrendszerek felismerésében, előnyként értékelhető viszont a függetlenség, a helyi érdekek kiküszöbölésének lehetősége. Az erősségek és gyengeségek feltérképezése alapot ad az elérendő célok megfogalmazásához, a lehetőségekre lehet építeni a jövőben, a megfogalmazott veszélyek jelentik a

kihívást, melyekre fel kell készülni. A fenti SWOT analízis bőven tartalmaz lehetőségként megfogalmazott pontokat, szeretném, ha az intézmény vezetősége közös munkával ezekre építve alakítaná ki stratégiai céljait.

Hosszú távú célunk lehet egy olyan dinamikusan fejlődő, megújulásra képes intézmény kialakítása, mely képes a XXI. századi olvasói-használói igények kielégítésére, minőségi és hatékony szolgáltatási rendszerével elébe megy a változásoknak, rugalmasan képes feladatait ellátni. Feladatrendszere, szolgáltatásai túlmutatnak az épület falain, látványos és fontos szereplőjévé válik a város kulturális életének. Segíti az állampolgárok helyi identitástudatának erősítését, a gazdasági és társadalmi versenyképesség növelését. A már előkészített és benyújtásra váró TIOP 1.2.3 és a megírásra váró (?) TÁMOP 3.2.4 Európai Unió pályázatok sikere esetén az országos és helyi programok megvalósításában való részvétellel segít az innovatív és versenyképes környezet kialakításában, segíti a minőségi humán-erőforrás fejlesztését, javítja az életminőséget. Részt vesz azokban a meghirdetett társadalmi programokban, melyek az egészséges társadalom, a jobb életminőség eléréséhez járulnak hozzá. S e mellett az elvégzett munka új célok megfogalmazását segítheti, erősíti a partnerséget, a már tapasztalt kollégákkal való együtt dolgozást a pályázat adminisztrációs terheinek megosztásával. A pályázat kapcsán lehetőség nyílik új kollégák bevonására, foglalkoztatására is.

Meggyőződésem, hogy a felelős fenntartói szemlélet megköveteli ezt a gondolkodásmódot, s remélhetem, hogy javaslataim egyetértésre találnak.

A javasolt változások tartalma és iránya:

- A szolgáltatások egységes rendszerben, minőségi alapon történő fejlesztése
- Szervezetfejlesztés-korszerűsítés, a humán erőforrás hatékony foglalkoztatása, pr, marketing eszközök fejlesztése
- Európai Unió és hazai pályázati források bevonása informatikai eszközfejlesztés, könyvtári bútorzat beszerzése, olvasásnépszerűsítő programok, könyvtáros szakemberek továbbképzése kapcsán

A szolgáltatások egységes rendszerben, minőségi alapon történő fejlesztése

Szolgáltatási rendszer jövőképe

„A mezőberényi Orlai Petrics Soma Kulturális Központ Könyvtára küldetése a használói igények szerinti dokumentumok és információk gyűjtése, feldolgozása, továbbítása úgy, hogy az megkülönböztetés nélkül bárki számára hozzáférhető legyen.”

Javaslom a küldetésnyilatkozat újragondolását a következők szerint:

- építsen a használói igények felmérésére, azokat folyamatosan kísérje figyelemmel
- legyen igényes a szolgáltatás minőségére: tűzze ki célul a modern könyvtárképet, 21. századi szolgáltatásokkal
- Európai Unió tagországgként legyen cél az európai könyvtárak szolgáltatási szintje: mely az egyszerű dokumentumforgalmazáson túli szolgáltatásokkal is szolgálja környezete lakosságát

Középpontban a felhasználók

Használó-központú szervezet kialakítása

1. Könyvtárhasználók megszólítása, kiemelt célcsoportok meghatározása

2. Használói elégedettségmérés

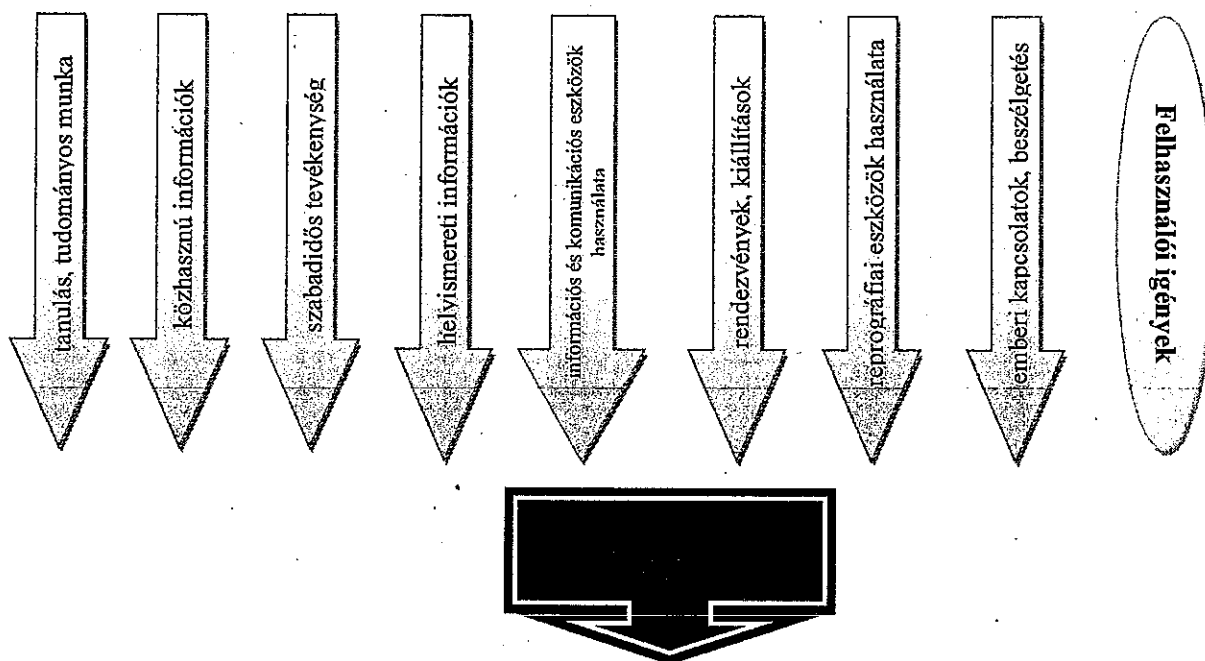
A könyvtárban 2008. óta nem zajlott olvasói elégedettségmérés, mellyel a könyvtár kollektívája megtehetné volna az első, igaz, még csak kezdeti lépéseket a minőségmenedzsment, a TQM szemlélet bevezetése felé.

A jól végzett vizsgálat objektív képet ad arról, hogy hogyan látják az olvasók a könyvtárat: s ebben az esetben kiemelendőnek tartom, hogy a tapasztalatok alapján az olvasók megemlítik a könyvtárosok kedvességét, tájékozottságát, segítőkészségét. Egy ilyen felmérés alapot ad a munkahelyi közösség önértékelésének pozitív irányú változásához, a kollektíva belső energiáinak felszabadítására.

3. A potenciális olvasók feltérképezése, igényeik felmérése, a számukra szükséges differenciált szolgáltatások bevezetése, a könyvtárat nem használók megszólítása különleges akciókkal
4. A digitális írástudás terjesztésének legyen meghatározója a könyvtár az egyéni tanácsadás és csoportos tanfolyamok szervezésével, felhasználóképzéssel

Az alábbi ábrával kívánom szemléltetni, hogy a környezetünkben meglévő felhasználói igényekre hogyan tud egységes vonzó és modern szolgáltatási rendszer felállításával válaszolni a könyvtár.

Könyvtári szolgáltatások rendszere



Könyvtári szolgáltatások

Dokumentum-szolgáltatás	Információ-szolgáltatás	Közösségi szolgáltatások	Speciális szolgáltatások	Praktikus szolgáltatások
- kölcsönzés - helybenhasználat - ODR szolgáltatások - web-es szolgáltatások - kiadványok megjelentetése - tartalom-szolgáltatás - külön-gyűjtemények	- közhasznú információk - könyvtári adatbázisok, közös katalógusok - könyvtári tájékoztatás - internethasználat, tanácsadás	- kiállítások - könyvtári rendezvények - használóképzés	- házhozzállítás - öregbetűs és hangoskönyvek - olvasást könnyítő segédeszközök használata - nemzeti és etnikai kisebbségek ellátása	- fénymásolás, nyomtatás, szkennelés, digitális fotó - laminálás, spirálozás - könyvkiadás

Szolgáltatási környezet

Megfelelő környezet kialakítása a megfelelő szolgáltatásokhoz

1. A szolgáltató terek felosztásának átgondolása, praktikus kialakítása
2. A szabadpolcon és a raktárakban tárolt dokumentumok nagyarányú leválogatása, selejtezése. A leválogatott állományról a 3/1975. Korm. rendelet előírásainak megfelelően a selejtezési szabályok betartásával kell gondoskodni. A nem használt dokumentumok feleslegesen terhelik az állományt, többlet munkaerő-igénybevételt jelent az állomány mozgatása, épületen belüli ide-oda szállítása, válogatása, polcra sorolása, elektronikus feldolgozása terén, s főleg raktárkapacitást igényel. A vonzó kínálatot jelentő új könyvek, folyóiratok láthatóbb elhelyezése. Bár a régi olvasók számára természetes, az újonnan betérők kopott állománnyal, raktárszerű elrendezéssel találkozhatnak a könyvkiválasztó részben.
3. A folyóirat-olvasóba lépcsősor vezet. Az idős, a mozgásukban korlátozott olvasók, a babakocsis anyukák ide azonban csak nehézségek árán juthatnak fel. Javasoljuk a napilapokból, színes magazinokból az alsó szinten egy lapozgató kialakítását, mely látványos eleme lehetne akár a fogadótérnek, akár a könyvtár más, könnyen megközelíthető tereinek.
4. A gyermekkönyvtár berendezését szintén átgondolásra javaslom: itt a bútorzat teljes cseréjére van szükség. Javasolom korszerű, színes, vonzó és kreatív bútorzat beszerzését, a játékalomány fejlesztését, csoportos foglalkozások megtartására alkalmas elrendezés kialakítását hazai példák tanulmányozásával.

A fent leírtak új szemlélet bevezetésével, a könyvtárosok ötleteinek bevonásával, kreativitásának kihasználásával, de anyagi források bevonásával valósíthatók meg. Azonban a közös cél együtt történő megvalósítása, az egyéni ötletek befogadása erősíti az egységes csapatszellemet, a munkatársak közös célért való munkájának örömét. Az átalakítási munkákat a felhasználók, a közvélemény fejlesztésként, pozitív változásként értékeli, melynek fókuszában nem a csökkentés és forráselvonás áll, hanem a fejlesztés a célja. Amellett, hogy vonzóbb, megújuló környezetben hívogatóbb szolgáltatásokat tud kínálni a szűkebb alapterületen működő könyvtár, ésszerű és rugalmas munkaszervezet kialakításával egyes munkakörök megoszthatók, a helyettesítés, a projektként végezhető csapatmunka rugalmasabban szervezhető.

Szervezetfejlesztés-korszerűsítés, a humán erőforrás menedzselése

„Korszerű könyvtár korszerű tudással”

Tanuló szervezet, új módszerek

Szervezeti kultúra

1. Könyvtáros szakemberek képzése, továbbképzése
2. A könyvtári munkafolyamatok azonosítása, szakmai feladatok újraelosztása az újragondolt szolgáltató terek lehetőségeinek maximális kihasználása
3. A könyvtárban dolgozó fiatal, frissen végzett kolléga innovatívabb foglalkoztatása
4. Párbeszéd alapján a könyvtár jövőképe és stratégiai tervének megfogalmazása, annak jóváhagyása
5. Könyvtáros szakemberek képzése elsősorban minőségbiztosítás területén, részvétel konferenciákon, szakmai továbbképzéseken, tréningeken. Látogatás olyan –

elsősorban hasonló lakosságszámú - könyvtárakban, ahol már bevezetésre kerültek valamilyen szinten a minőségmenedzsment eszközei, ahol innovatív, előremutató változások történtek az elmúlt időszakban.

Az elmúlt években a könyvtárosok munkáját az átszervezés lezáratlansága, állandó bizonytalanság, a változások elutasítása és passzív ellenállás jellemezték. Mindez kiderül az intézmény beszámolóiból, munkaterveiből és az informális megbeszélésekből. Pedig: *a biztosan rossz is jobb, mint az állandó bizonytalanság*. A könyvtárban minden az összevonas problémaköre köré fonódott, a dolgozóknak úgy kellett volna a szakmai elvárásoknak megfelelnie, a stratégiai terveket elkészíteni, a küldetésnyilatkozat megfogalmazni és a jövőképét kialakítani, hogy folyamatosan változott az összevont intézmény vezetése, napi vélt és valós sérelmek, problémák határozták meg a szakmai munka tartalmát, fölöttük az állandó bizonytalanság lebegett. Az apró sikerek nem váltak közös élménnyé, a pesszimista, mindenről lemondó szemlélet a szervezetben teljesen elfogadottá és követendővé vált.

Az intézmény sikeréhez alapvető változások kellenek a szervezeti kultúrában, a kollégák szemléletében és gondolkodásmódjában. Ez az intézmény új vezetésének talán legnehezebb feladata lesz!

A könyvtári menedzser felelős a személyzet motiváltságáért, s energiával, vitalitással és erővel kell feltöltenie a könyvtári szolgálatot és munkatársait. A menedzser kulcsszerepet tölt be az eszközök és a felszerelés fejlesztésének menedzselésében és az erőforrások leghatékonyabb felhasználásának biztosításában, hogy képesé tegye a könyvtári szolgálatot a közösség könyvtári és információs igényeinek kielégítésére.¹

Meg kell győzni a kollégákat a változás szükségességéről és hasznosságáról, s a korábbi hierarchikus szervezeti formától el kell indulni a tanuló, rugalmas, a változásokat követő, feladatorientált szervezet kialakulása felé.

Szervezeti struktúra

Az intézményben elfogadottá kell tenni, hogy egy célért dolgozik mindenki. Hiába vannak intézményegységek, különféle könyvtári szolgáltató pontok, részlegek, osztályok, egyes feladatok az elkülönült szervezeti egységek közös munkáját igénylik.

Kulcsterület az intézmény belső kommunikációja, mely kikerülhetetlen egy kíváncsú szervezetfejlesztési projekt elindításakor.

Képzés, továbbképzés

Az intézmény menedzsmentjének továbbra is nyitottnak kell lennie az új megoldások iránt, kezdeményezőjévé és szorgalmazójává kell válnia a továbbjutást elősegítő tanulás-orientált módszerek és eszközök bevezetésének.

A nemzetközi trendek szerint a képzésre az összköltségvetés 0,5 %-át fordítják a könyvtárak. A jövőben kiemelten javaslom, hogy akár a 7 éves továbbképzés, akár a TÁMOP pályázati lehetőségeket kihasználva az intézmény vezetése támogassa munkatársainak részvételét konferenciákon, továbbképzéseken, országos könyvtári rendezvényeken. Munkatársaimmal együtt valljuk, hogy a

¹ A minőség értékelése a könyvtárban és az információs szolgáltatásokban Skaliczki Judit, Zalainé Kovács Éva ; az "Esettanulmány" fejezetet Ramháb Mária írta. — Veszprém : Pannon Egyetem Kiadó, 2008. p. 74.

máshonnan hazahozott tudás sokszorosan megtérül, s hozama hasznosul a minőségi munkában.

Fontosak ezen kívül azok a belső továbbképzések, melyek a friss információk megszerzésére irányulnak, kapcsolódnak a szolgáltatás szervezéséhez, folyamatos javításához. A könyvtáros szakmában már rangja van azoknak a minőségmenedzsmenttel foglalkozó tréningeknek, amelyeket más könyvtárak minőségbiztosítás terén képzett munkatársai maguk vezetnek.

Támogatandó, hogy a szakmailag felkészült munkatársak a könyvtár falain kívül is megmutathassák tudásukat, hírnevet szerezve könyvtárunknak. Vegyenek részt országos munkabizottságok munkájában, szakmai kuratóriumokban, a szakmai egyesületek tevékenységében².

Legyen fontos minden kolléga számára, hogy az elért szakmai sikereket tovább gyarapítsa, minden kollégának legyen lehetősége továbbfejlődésre, szakmai kiteljesedésre a használóképzés, a felnőttoktatás, a gyakorlati képzés, a minőségmenedzsment területén; könyvtári rendezvények programgazdjaként, pályázatíróként, munkacsoportok tagjaként.

Marketing tevékenység

Partnerközpontúság

A könyvtár vezetésének el kell érnie, hogy partnerközpontú szemlélettel, a régi hagyományokra építve, de szélesebb kisugárzással rendelkező intézményként építse tovább a könyvtár kapcsolatait. Kíváncsún tartom a könyvtár partnerkapcsolati adatbázisának elkészítését, a partnerek azonosítását. (TQM) A továbbiakban fontos, hogy a már elkészített munkaanyagra támaszkodva közvetlenebb kapcsolatot alakítsanak ki oktatási és kulturális intézményekkel, társadalmi szervezetekkel, közösségekkel. El kell érni, hogy a könyvtár szolgáltatásaiban és belső életében bekövetkezett változások, események pozitívan befolyásolhassák az intézmény külső megítélését; a stratégiai terv, a teljesítménymérés, az olvasói elégedettség mérése, összehasonlító vizsgálatok a fenntartó számára is kézzelfogható tényeket, adatokat szolgáltatassanak az intézmény munkájáról.

Tömegkommunikációs tájékoztatás

El kell dönteni, hogy a kommunikációért ki a felelős: az összevont intézmény egységes kommunikációs rendjébe illeszkedik-e a könyvtár intézményegység kommunikációja, vagy az egyes intézményegységek maguk felelősek ezért. A döntést követően kívánatos lenne egységes arculat (intézményi vagy intézményegységenkénti) kialakítása, egységes marketingterv és kommunikációs stratégia kialakítása. A könyvtár rendezvényeiről, eredményeiről folyamatos tájékoztatást kell nyújtani az írott és elektronikus sajtó munkatársainak. A hírek jelenjenek meg egységes arculattal, a partnerlista folyamatos frissítése révén rendszeres és megbízható tájékoztatást nyújtva.

Könyvtári tájékoztató

A könyvtárról elkészített promóciós anyag dekoratív, igényes, minden fontos információt tartalmaz. A továbbiakban javaslom pályázati források bevonásával aktualizálását, kiegészítését, frissítését.

² Mint ahogyan Csabay Károly a Magyar Könyvtárosok Egyesülete megyei szervezetének elnöke tisztét is betölti

Könyvtári rendezvények

Törekedni kell arra, hogy közönségkapcsolatait olvasásnépszerűsítő rendezvényekkel erősítse, támogatókat nyerjen az intézmény. Feltétlenül kapcsolódní kell az országos könyves és könyvtári ünnepekhez és az éves kiemelt akciókhoz, évfordulókhöz. Igyekezni kell a különböző korosztályok és olvasói rétegek tetszésének megfelelő, változatos és igényes képzőművészeti, zenei, irodalmi és ismeretterjesztő rendezvényeket kínálni nem csak a regisztrált könyvtárhasználók, hanem minden érdeklődő számára. Nem lehetetlen a könyvtár falain kívüli megjelenés sem, a város nagyrendezvényein a könyvtár is jelenjen meg, népszerűsíthesse szolgáltatásait.

Honlap

A könyvtár honlapja egyszerű felületű, sajnos nem minden böngésző támogatja minden oldal megjelenítését. A könyvtárra és szolgáltatásaira vonatkozó általános információk alapvetően megtalálhatók.

Hiányoznak azonban azok a web2.0-ás megoldások, melyek közelebb hoznák az internetes világban felnőtt fiatalokat, érdeklődő felnőtteket. A marketing munka jó lehetősége lehetne a rendszeresen megjelenő hírlevél, az újdonságokat bemutató látványosabb kínáló jegyzékek, a rendezvényekről készült elmenthető fotók, közösségi oldalakhoz történő kapcsolódás.

Elektronikus könyvtár

Fontos könyvtári munkának tartom a helyismereti tartalomszolgáltatást, adatbázisépítést. Érdemes lenne a TÁMOP 3.2.4 pályázat kapcsán szintén konzorciumi formában pályázatot benyújtani a munka folytatására, mely megalapozza ilyen helyismereti egységes elektronikus gyűjtemény létrehozását.

Internet tanfolyam – használoképzés

Az informatikai eszközök fejlesztésével továbbra is kiemelt feladatként kezelendők azok az Internet-használati tanfolyamok, melyek lakossági képzést biztosítanak az internet használatának, a digitális írás-olvasás népszerűsítésének. Az informatikai alapismeretek mellett szükséges lehet az e-közigazgatás, az elektronikus ügyintézés lehetőségeiről szóló tanfolyamok meghirdetése is.

Informatikai fejlesztés

„Korszerű könyvtár korszerű eszközökkel”

Az informatikai fejlesztés remélhetőleg megvalósul a TIOP 1.2.3 pályázat forrásainak bevonásával, mely lehetővé teszi, hogy újra vonzó, népszerű szolgáltatásként kínálja a könyvtár az informatikai eszközök használatát. Előremutató törekvésnek tartanám a konzorciumi formában történő pályázást, mely egyrészt növeli a pályázat sikerének lehetőségét, az együttműködés révén a könyvtár szakmai partnerkapcsolatai tovább erősödhetnek. Javaslom a pályázat informatikai tartalmának szakmai egyeztetését megyei-térégi szinten, lehetőség szerint egységes központi adatbázishoz való csatlakozással, konzorciumi szinten kialakított egységes integrált rendszer használatával, távoli szolgáltatások elérésre alkalmas fejlesztésekkel.

Ma már kevés az adatbázislekérdezés lehetősége (mint azt a jelenlegi használati adatok is mutatják), előremutató lehet az olvasóazonosító rendszer használata, előjegyzés, hosszabbítás, kölcsönzési tranzakciók ellenőrzése az olvasók számára távoli eléréssel.

Minden intézményben törekedni kell számítástechnikai eszközök folyamatos fejlesztésére, az informatikai lehetőségek minél szélesebb körű felhasználására a szolgáltatás és a belső szakmai munka területén.

A könyvtárban rendelkezésre áll a fénymásolási, nyomtatási és faxolási lehetőség, a tanfolyamok tartására azonban kevésbé alkalmas a számítógépes infrastruktúra. Sajnos mára a számítógépes infrastruktúra elavult, amortizálódott.

A remélhetőleg sikeres TIOP 1.2.3 pályázati forrás megoldja az informatikai fejlesztési igényeket.

A 2008. évben végzett szakfelüyeleti vizsgálat javaslatainak megvalósulása

Szakértői véleményemet előzetes prekonceptió nélkül kívántam kialakítani, ezért a 2008-ban végzett szakfelüyeleti vizsgálat megállapításait csak a már megfogalmazott véleményemet követően olvastam végig.

Bár véleményem jóval markánsabb, de a szakfelüyeleti vizsgálatban leírtakkal szinte teljesen egybehangzó, a megjelölt irányvonalak, tennivalók egybecsengnek. Sajnálatos azonban, hogy eltelt 3 év a szakmánkban, mely során az Európai Unió Tudásdepó Express pályázat forrásaiból a legtöbb könyvtár látványos fejlesztéseket hajtott végre, s szakmai eredményeket ért el, mialatt a szakma stratégiai irányai, fejlesztendő területei a mezőberényi könyvtárban szinte semmilyen szinten nem tudtak megjelenni. A különbség egyes könyvtárak szolgáltatási képessége közt méginkább nőtt, a lemaradás méginkább észrevehető a folyamatosan fejlődők és leszakadók közt.

A könyvtár pályázati aktivitása csekély. Sem a munkatervben, sem a beszámolóban nem szerepelnek a szakfelüyeleti vizsgálatban javasolt tennivalókra válaszként megtett intézkedések, törekvések – egyetlen kivételként említhető a működési dokumentumok átdolgozása. Az elmúlt három évben nem készült sem stratégiai terv, sem használói igényfelmérések, szervezeti átalakítás, tervszerű fejlesztés.

Szintén nem valósult meg a szolgáltatási terek korszerűsítése sem fenntartói, sem a könyvtári kezdeményezés alapján.

Az épület felső szintjeinek megközelítése nem akadálymentes, ennek megoldása szükséges.

Összefoglalás

A sikeres intézmény vezetésének, irányításának és fenntartásának kulcsa az, hogy tisztában vagyunk hátrányainkkal, felismerjük a lehetőségeket, szembenézünk a veszélyekkel és építünk erősségeinkre.

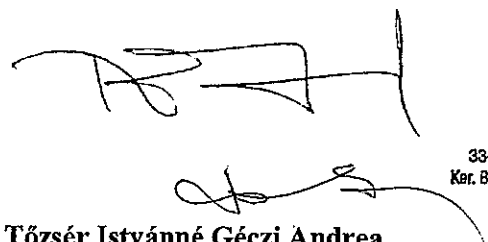
A korszerű könyvtár nyitott az új informatikai eszközökre, rendszerekre, őrzi a tradicionális könyvtár értékeit, erőnyeit, tudásközpont és információs központ. Biztosítja a hagyományos és virtuális könyvtári szolgáltatásokat. A korszerű könyvtár kultúráközvetítő intézmény, közösségi találkozó pont.

Szakértői véleményemben igyekeztem eleget tenni a konkrét felkérésnek. Szakértői megbízatásom nem szólt ugyanakkor a mindenkiben felmerülő intézményösszevonás – szétválasztás hasznos/káros mivoltáról. Meggyőződésem, s mint az a fentiekben is igyekeztem hangsúlyossá tenni, hogy nem ez az alapvető kérdés a könyvtár szervezeti, működési, működtetési feladataiban. Elsődlegesnek a célok kijelölése mentén a feladatok elvégzését tekintem, ennek adhat keretet, ennek megvalósítását segítheti

egy jól működő intézmény vagy intézményegység. Nem hiszem, hogy – mint az ország számos közművelődési-közügyteményi intézmény-összevonása példája is ezt bizonyítja – a könyvtár jó szolgáltatásainak kizárólag az intézményösszevonás/szétválasztás adja a kiindulópontot: mindkettőt lehet jól és rosszul csinálni. Konkrét lépések megfogalmazására a 2011. őszi megszülető önkormányzati törvény illetve a jövő év folyamán várható ágazati törvények elfogadása után, azok ismeretében javaslok sort keríteni. Szakvéleményemben igyekeztem kitekintést adni azokra a szakmai trendekre, lehetőségekre, melyekre az átalakítási folyamat során érdemes támaszkodni, a tervezési folyamatot végigvinni. Igyekeztem tényeken alapuló objektív szakmai véleményemet megfogalmazni, remélem azonban, hogy ebben a könyvtár és a könyvtáros szakma iránti elkötelezettségem szubjektivitása markánsan megjelent.

Szívesen veszem a szakértői véleményemhez kapcsolódó kérdéseiket, melyekre akár bizottsági vagy önkormányzati testületi ülésen, formális és informális személyes megbeszélésen kész vagyok választ adni. Bízom benne, hogy partnerközpontú, a személyi értékekre odafigyelő vezetési stílussal sikerül a könyvtár értékeit megőrizni, az intézményt hatékonyan működtetni, szolgáltatásaiban fejleszteni.

Eger, 2011. október 3.



Tózsér Istvánné Géczi Andrea
könyvtári szakértő
Eger
Bolyi Tamás u. 75.
3300
tozser@brody.iif.hu
20/548-2552

Géczi és Társai Kft.
3300 Eger, Vécsey Sándor u. 26.
Kör. Bank: 10403507-35011132-00000000
Adószám: 10453863-2-10