

Karácsony Gyöngyi

Stratégia mint folyamat: A DEENK Stratégiai terv 2016–2020 első éve

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár a 2016–2020 időszakra vonatkozó stratégiai tervének elkészítését a Minőségirányítási Tanács (MIT) működési keretei között, a dolgozók széles körének, a fenntartó és a felhasználók bevonásával végezte. A stratégiát a környezeti és belső változások formálták és formálják szüntelenül. Jelen publikáció nem lehet más, mint beszámoló az alkotás folyamatáról, a dokumentumban megfogalmazott szellemiség és irányok bemutatása, s egy pillanatkép az első felülvizsgálat előtti állapotról.

Tárgyszavak: egyetemi könyvtár, minőségbiztosítás, stratégia, fejlesztési politika, Debrecen

Bevezető

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK) 2016–2020 közötti időszakra vonatkozó stratégiai terve intézményünk centenáriumán íródott. Gondolataink száz év küzdelmei, változásai, eredményei és tanulságai körül forogtak: Vajon nem hasonló kihívásokkal néztek-e szembe elődeink, melyeket mi is feltártunk az elemzéseink során? Vajon milyen tények, milyen érvek, milyen prioritások alapján hozták meg döntéseiket? Észlelték-e a veszélyeket és lehetőségeket? Hogyan építkeztek az erősségeikre? Milyen módon küzdöttek meg a gyengeségekkel? Mi az elmúlt évtizedek üzenete a jelennek, a következő öt évnek és a második évszázadnak?

A XXI. század a gyors, szinte követhetetlen változások kora. Átalakul, fejlődik a környezet, a szervezet – ám ez nem teljesen új, nem idegen jelenség. Az elmúlt száz év szintén szakadatlan változások krónikája. Az elsődleges kihívás egy ilyen reprezentatív évfordulón az, hogy hogyan tudjuk az eredményeket, tanulságokat kiolvasni korabeli kollégáink történeteiből.

A múlt értékelését és a jelen elemzését mindenekelőtt korszerű eszközökkel, naprakész módszertannal szükséges kézbe vennünk; az üzenetekre így tudunk leginkább rávilágítani.

A folyton változó körülményekre és elvárásokra reflektálva a könyvtáraknak is folyamatosan fejlődniük, fejleszteniük kell. A változtatás módszere a könyvtárak működésének – az egész rendszer és elemeinek – szisztematikus vizsgálata, mely a

tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és beavatkozási körforgásán (PDCA-ciklus) alapszik.

Az Európai Unió tagállamai által elfogadott Közös Értékelési Keretrendszer azon a feltételezésen alapszik, miszerint a szervezeti teljesítményt a vezetés által működtetett stratégia, a munkatársakkal történő együttműködés, a partneri kapcsolatok, az erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodás, valamint a szabályozott folyamatok segítségével lehet elérni.

Az érvényben lévő felsőoktatási stratégia alapértékei, szemléletmódja, a teljesítményelvű felsőoktatás koncepciója illeszkedik Minősített Könyvtári Címmel rendelkező intézményünk minőségirányítási értékrendjéhez és szemléletmódjához.

A stratégiaalkotás során feltárt elemzések olyan helyzetet vázolnak fel számunkra, ahonnan elsősorban hagyományos gondolkodási mintáinkat meghaladva tudunk továbblépni. A rugalmasság kulcskérdés, hiszen a megszokott kereteink kibővítése, átértelmezése növeli lehetőségeink számát.

A felsőoktatásban zajló gyors változások újabb és újabb kihívások elé állítják az egyetemi könyvtárakat. Elsődleges szempontunk, hogy megértsük azokat a közösségeket, amelyekkel együtt dolgozunk. Prognosztizáljuk a tanulási és kutatási folyamatok változásait. Azonosítjuk és hasznosítjuk a legjobb gyakorlatokat, s ehhez bátran átlépjük az ágazati határokat. Ki kell aknáznunk a digitális és infokommunikációs technológiában rejlő lehetőségeket.

A könyvtárak összetett feladatellátásra képesek. Egyszerre tudják támogatni az egyéni és a közösségi igényeket. A korszerűen kialakított könyvtári környezet egyben tanulási és közösségi tér is lehet.

A könyvtár szolgáltatásainak fejlesztése során a hozzáférés növelése mellett fontos szempont a közösségépítésben vállalt szerep. A közszolgáltatások magas minőségének folyamatos biztosítása érdekében elengedhetetlen a könyvtárosok szak tudásában rejlő erőforrás fejlesztése.

A jövőben az egyetem vezetésének és egységeinek kiváló partnere kívánunk lenni a kutatási teljesítmény fokozása, elsőrangú tanulási élmény biztosítása, a helyi közösségek életminőségének fejlesztése, valamint a legjobb szakemberek Debrecenbe vonzása tekintetében.

A következő öt éves időszakra vonatkozó stratégia számára kijelölt fókussterületek egymásra épülve és egymást erősítve szolgálják majd a DEENK jövőképekének megvalósítását.

A DEENK stratégiai dokumentuma csapatmunka eredménye. A *Stratégia-elemző csoport* elmúlt fél éve a módszertan elsajátításával és háttéranyagok tanulmányozásával, elemzések elvégzésével és értelmezésével telt, melyet a kollégák kisebb-nagyobb csoportjaival folytatott eszmecserék, a vezetőséggel való egyeztetések és rendszeres beszámolók tarkítottak. Olyan értékekre, gondolatokra bukkantunk, melyek eddig legtöbbünk előtt rejtve voltak. Megismertük a szervezet és a munkatársak eddig nem mutatkozó dimenzióit, együtt ismeretlen vizekre hajózva elsajátítottuk a bizalmat, a türelmet és a hatékonyság erényeit. Megtudtuk, hogy a kézzel fogható tárgyakon, tereken túl oldalszámmal, négyzetméterrel vagy bájtokkal nem mérhető, de igen értékes tulajdonunk van. Gondot kell fordítanunk absztrakt erőforrásaink rendszerezett elemzésére, a bennük rejlő potenciál hatékonyabb kiaknázására.

A dokumentum elkészült, ám a munka most kezdődik. A tervek, akciók részletes kidolgozását és megvalósítását, az eredményes működtetést, a könyvtárak átalakuló szerepének kommunikálását továbbra is együtt, egyre többen, egymást segítve és bátorítva végezzük.

A változó környezetben átalakuló szerepünkben adódóan el kell érünk, hogy a társadalom más-ként tekintsen a könyvtárra.

Helyzetelemzés

A DEENK

A DEENK nemzeti gyűjtőkörű, nyilvános felsőoktatási könyvtár. Feladatait a felsőoktatási intézményrendszer, valamint a közgyűjtemények kulturális szerepéből fakadó célkitűzések egyaránt meghatározzák. Nemzeti gyűjteményként pedig a magyar kulturális örökség megőrzésének és terjesztésének fontos alapintézménye.

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár stratégiai tervezési ciklusai az egyetemi, a hazai, illetve az európai uniós tervezési periódusokhoz igazodnak. A stratégiakészítés időszaka alkalmat teremt a könyvtár belső erőforrásainak, szolgáltatásainak alapos átgondolására, a mikro- és makrokörnyezet módszeres felderítésére, vizsgálatára. A könyvtár 2016–2020 között érvényes stratégiai tervét a minőségirányítási rendszerünk keretei között készítettük. A *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* (KKÉK) alapelvei szerint folyamatszempléletű és a folyamatos javítást lehetővé tevő PDCA-ciklikusság elvein nyugszik.

1916 márciusában vette át megbízását a Debreceni Egyetem könyvtárának első vezetője. Az elmúlt 100 év a hagyomány, a változások és az alkalmazkodás története. A tudományegyetem második világháború utáni szétszabdolását követően jöttek létre az új intézményekhez tartozó könyvtárak, melyek egymástól függetlenül és eltérő mértékben, de lényegében azonos úton fejlődtek egészen az ezredfordulóig.

A Debreceni Egyetem integrálódását követően, az elődintézmények könyvtárainak összevonásával, 2001. január 1-jén született meg a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, amely az egyetem öt campusán összesen hét épületben nyújt szolgáltatásokat.

Az új évezred első évtizedének legfontosabb feladata az ismét egységes egyetemi könyvtár korszerű működési kereteinek megteremtése volt. A 2014. év végére viszont nyilvánvalóvá vált, hogy az egyesítéskor kialakított szerkezetben már nem lehetséges a folytonosan változó viszonyokhoz való, elvárható mértékű alkalmazkodás: a XXI. század rohamosan jelentkező kihívásai alapvető szerkezeti változtatásokat kívánnak meg.

A 2015 elején bevezetett új szervezeti felépítés ezért szakít a tradicionális elemekből építkező,

földrajzi alapokon nyugvó struktúrával, melyben az egymástól távol lévő könyvtárakat igyekeztünk egységes irányítási rend alatt, de a korábbi önállóság egy részének fenntartásával működtetni. A könyvtár ezt a területi alapú szerveződést egy funkcionális alapokon nyugvó struktúrával váltotta fel. A változás révén egységes irányítású szervezet jött létre, amely jövőbeni működésének legfontosabb céljait a hatékonyságnövelés, egységes minőségcélok, szolgáltatási elvek és gyakorlat kialakításában jelölte meg.

A közvetlen fenntartói környezet – Debreceni Egyetem

A Debreceni Egyetem (DE), hallgatói létszámát tekintve az ország második legnépszerűbb, példányértékű gazdálkodást folytató egyeteme. Hazánk és az Európai Unió egyik legelmaradottabb régiójában igyekszik megőrizni kivívott előnyét a hazai felsőoktatási palettán és versenytársává válni az európai felsőoktatási intézményeknek.

A DE Magyarország legszélesebb képzési spektrummal rendelkező intézménye: hallgatói 14 kar 338 különböző szakán zajló oktatás és 23 doktori iskola 67 doktori programja közül választhatnak. Az egyetemen folyó tudományos kutatások kiemelt területei az orvos- és egészségtudomány, gyógyszeripar, élelmiszeripar, természettudományok, sporttudomány, valamint elektronika és informatika. Az intézményi portfólió sokszínűsége nemcsak az eltérő tudományterületek szinergiájára teremt lehetőséget, hanem egyedülálló módon segíti az egyetemet, hogy erőforrásait és tevékenységét a társadalmi-környezeti jólét növelésének szolgálatába állítva teljesítse ún. harmadik misszióját.

A Debreceni Egyetem, mint valamennyi hazai felsőoktatási intézmény, a „Fokozatváltás a felsőoktatásban – a teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztési irányvonalai” c. stratégia irányelvei alapján alakítja 2016–2020 időszakra irányuló intézményfejlesztési tervét. A jövő felsőoktatásának kulcszavaiként a dokumentumban a verseny, minőség, teljesítmény és siker fogalmak jelennek meg. A DEENK mint központi szolgáltató egység és az intézményi tudásmenedzsment központja, korszerű információforrások közvetítésével, folyamatosan fejlesztett szolgáltatásai révén támogatja az egyetem által kitűzött stratégiai célokat.

Szakmai felügyelet

Magyarország Alaptörvényének XI. cikkelye állampolgári -*alapjogként határozza meg a művelődéshez való jogot, amit a közművelődés kiterjesztésével az alap-, közép- és felsőfokú oktatással, valamint e területek központi támogatásával biztosít.

A törvény alapján körvonalazott kulturális alapellátás koncepciója a kulturális értékek legszélesebb körű elterjesztését és gyarapítását szolgáló törekvéseket fogalmaz meg. E törekvések meghatározó elemei az *EMMI Kulturális Államtitkárságának Közgyűjteményi Főosztálya* által irányított közgyűjtemények, melyek közül is kiemelkedik a több mint 6000 könyvtár és könyvtári tevékenységet folytató szervezet.

Az összetett könyvtári feladatellátás (közkönyvtári, felsőoktatási és szakkönyvtári, nemzeti könyvtári feladatok) megszervezésével az oktatási és a közösségi igényeket figyelembe vevő, hatékony, gazdaságosan fenntartható, értékközvetítő és értékteremtő könyvtári rendszer kialakítása a cél, amely egyenlő esélyű hozzáférést biztosít a kulturális értékekhez és segíti a társadalmi-közösségi célok elérését is.

A DEENK a közgyűjteményi rendszer speciális státuszú tagja, mely felsőoktatási könyvtári, valamint nyilvános közgyűjteményi feladatain túl a nemzeti tudásvagyon, a magyarság kulturális értékeinek és hagyományainak törvényileg megbízott őrzője, kezelője. A kulturális terület irányelveinek mentén a rábízott tárgyi és szellemi értékek közvetítése, hasznosítása tekintetében a jövőben is privilegizált szerepet tölthet be.

Az elemzés módszerei

A stratégia megalkotásakor a DEENK sok tekintetben egyedülálló felsőoktatási és kulturális szerepéből fakadó általános szempontok mellett elengedhetetlenül szükséges a tágabb és szűkebb környezet alapos, szisztematikus analízise is. Céljaink releváns megfogalmazása érdekében általános menedzsmenttechnikákat alkalmazva vizsgáltuk meg az intézmény mikro- és makrokörnyezetét.

A minket körülvevő világot PGTTJ-analízis révén igyekeztünk megérteni, a szűkebb környezetünket a Porter-féle 5 versenyelőnymodell, illetve BCG-

mátrix segítségével mértük fel, saját értékeink és erőforrásaink feltérképezéséhez, a prioritások meghatározásához pedig SWOT-elemzést végeztünk.

Az elemzések elkészítése az erre a célra kialakított Stratégia-elemző csoport feladata volt, melyet a főigazgató vezetett. A munkacsoport a *Minőség-irányítási Tanács* egyéb csoportjaival együttműködve végezte munkáját, s eredményeibe a könyvtár vezetésén túl a munkatársak is közvetlen betekintést, hozzászólási lehetőséget kaptak. Az így elkészült stratégiai dokumentáció ilyen módon a könyvtár dolgozói nagy részének bevonásával született meg. Mindezt azzal a szándékkal tettük, hogy a gondolatmenet érthető, a célok pedig befogadhatóak legyenek a munkatársak számára is.

PGTTJ-analízis

A könyvtár makrokörnyezetének elemzésekor a ránk ható politikai, gazdasági-társadalmi és technológiai tényezők mellett különös gondot fordítottunk a működésünket meghatározó jogi környezet vizsgálatára is. A részletes elemzés révén átfogó képet sikerült kapni azokról a viszonyokról, melyek meghatározzák működésünket, és várhatóan döntő hatást gyakorolnak a DEENK-re a jövőben is.

Porter-elemzés

A vállalatok többsége figyeli a tágabb környezetben zajló változásokat, próbál alkalmazkodni és – ha lehetősége van rá – befolyásolni a környezet alakulását. A sikerhez azonban a mikrokörnyezet alapos vizsgálatára is gondot kell fordítani. Ezért végeztük el a könyvtár szűkebb környezetére vonatkozó Porter-féle iparági elemzést, melynek során az iparág általános helyzetének, a verseny intenzitásának áttekintése után a helyettesítő termékekkel, az új belépőkkel, a vevőinkkel és a szállítókkal kapcsolatos aspektusokat tártuk fel.

A DEENK tevékenysége az információ- és tartalompiac, a kultúra és a felsőoktatás területén zajlik. Mindhárom szektort az egyre dominánsabbá váló ún. kreatív ipar részeként tartják számon, ugyanakkor az állami finanszírozási és szabályrendszer erősen meghatározza a lehetőségeket. A mi szempontunkból versenytárs-elemzés elsősorban a hazai könyvtárak áttekintése alapján végezhető. A magyarországi könyvtári rendszerből kiemelkednek a nagyobb felsőoktatási könyvtárak, az *Országos Széchényi Könyvtár*, a *Magyar Tudományos Akadémia Könyvtár és Információs Központ*, valamint a földrajzi közelségben levő nagyobb közmű-

velődési könyvtárak. A vizsgált könyvtárak sikerének alapfontosságú elemeként a fenntartó támogatását és a hatékony lobbierőt azonosítottuk. A szolgáltatási portfóliót végignézve kiemelendő a versenytársak egységes, célirányos, tiszta profilja; a kommunikáció; a sikeres rendezvények; a gyűjtemény; hatékonyság; az igényeknek megfelelő nyitva tartás, a tárgyi és infokommunikációs infrastruktúra, valamint az elhelyezkedés.

Az egyetemen belüli versenytársaink a kariatárszéki, intézeti könyvtárak. Az ő versenyelőnyük alapját a használóikkal, fenntartóikkal kialakított szoros, közvetlen kapcsolat képezi, valamint a homogén felhasználói kör, ami nagyobb fokú rugalmasságot tesz számukra lehetővé.

Az információszolgáltató piacon új belépő az, aki szintén információval látja el a társadalmat. Magyarországon a DEENK-hez hasonló nagy könyvtárak kialakulására kevés esély mutatkozik, legfeljebb szervezeti átalakulás révén léphet be új iparági szereplő. Az elmúlt évek tapasztalata alapján azonban számolnunk kell erős lobbierővel rendelkező nagy tartalomszolgáltatók belépésére vagy valamely könyvtár kiugró megerősödésére.

Az információpiac globalizálódása és átalakulása, gyors fejlődése, sokszereplőssé válása okán azonban erős a fenyegetettség a helyettesítő termékek szempontjából. Szükséges megfelelő figyelmet fordítani az erősen szegmentálódott piacon megjelenő kisebb-nagyobb, speciális szolgáltatókra, melyek helyettesítő termékeket kínálnak a könyvtár szolgáltatási palettájának egyes elemeire: például fénymásoló üzletek; könyvesboltok; kiadók; e-könyvforgalmazók; legális és illegális dokumentumszerverek és szoftverek; keresőszolgáltatások, új tartalomszolgáltatók az egyetemen, a régióban, országosan. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a globális szolgáltatókat, akik a hagyományosan könyvtári szolgáltatásokkal kielégített felhasználói igényt más típusú termékkel igyekeznek kielégíteni. Gondoljunk csak a Google típusú keresők térnyerésére a könyvtári katalógusok, adatbázisok rovására.

A DEENK vevőinek, ügyfeleinek köre az intézmény jellegéből fakadóan széles körű: az egyetem vezetősége, az egyetem polgárai (hallgatók, oktatók, kutatók) mellett beletartoznak a nem egyetemi könyvtárhasználók és az ODR-partnerek is. A könyvtár bevétele a költségvetési és pályázati támogatásból, illetve a szolgáltatásokból befolyt összeg mellett a presztízs-növelő támogatásban,

együttműködő készségben, használati statisztikákban mutatkozik meg. Könyvtárunkat unikális gyűjteménye, robusztus fizikai és virtuális terei és szolgáltatásai megkerülhetetlenné teszik az egyetemi polgárok egy része számára. A terek atmoszférája, a szolgáltatások és az infrastruktúra mennyisége és minősége, igényekhez alkalmazkodása, valamint a könyvtári dolgozók hozzáértése és hozzáállása kulcstényező abban, hogy a felhasználók a DEENK gyűjteményeit és tereit milyen arányban használják, mely szolgáltatásaink váltanak ki pozitív mennyiségi és minőségi visszacsatolást.

Az iparágra jellemző versenyszituációt a vevőkhöz hasonlóan a szállítók alkuereje is befolyásolja. A szállítóknak az intézményre gyakorolt kedvezőtlen hatása az általuk kínált termékek áremelkedésében és a silányabb termék- és szolgáltatásminőségben rejlik.

Költségvetési szerv egységként a beszállítók kiválasztásakor elsősorban az államháztartási előírások szabta korlátokkal kell számolnunk (pl. közbeszerzés), ami sok esetben felülírja a minőség és ár mérlegelésének lehetőségét. Jellemző továbbá, hogy a könyvtár lehetséges beszállítóinak száma végletek között mozog: egyes szolgáltatási területeken kevés és koncentrált, míg máshol számtalan lehetőség mérlegelésére van szükség – ehhez azonban nem mindig áll rendelkezésre megfelelő idő és ismeret. A DEENK alkupozícióját nagyban meghatározza az is, hogy integrált könyvtári rendszerünk, valamint a nagy információforrás-szolgáltatók esetében az átállási költségek rendkívül magasak.

A központosított ügyintézési rendszer által meghatározott szűk mozgástér sok esetben egyfajta kiszolgáltatottságot eredményez, ami azonban beszállítóinkat is bizonyos kényszerpályákra tereli. Mindezt tetézi, hogy az egyetem központosított ügyintézési rendszerében nem mindig van lehetőségünk közvetlen kapcsolatra a szolgáltatóval: a tárgyalások és megrendelések más egyetemi szervezetek közvetítésével zajlanak.

Erőforrás-elemzés

A könyvtár erőforrásainak elemzése során azonosítottuk a rendelkezésre álló eszközöket, majd ezek értékteremtő képességét igyekeztünk feltárni és a versenytársakhoz viszonyítani. Az elemzés célja intézményünk képességeinek, adottságainak, versenyelőnyének meghatározása.

Az átvilágítás során erőforrásainkat öt nagy csoportba sorolva vizsgáltuk: az infrastruktúrát, a pénzügyeket, a humán erőforrásokat, az absztrakt erőforrásokat, valamint a szolgáltatásokat értékeltük.

Az infrastruktúra szemléje eredményeként megállapítható, hogy a DEENK az ország második legnagyobb könyvtári gyűjteményével rendelkező, hét szolgáltatási helyen működő, jelentős épített, tárgyi és informatikai eszközinfrastruktúrával gazdálkodó intézmény. A vizsgálat ugyanakkor azt is megmutatta, hogy a tereink korszerűsége, raktári kapacitásunk, és informatikai eszközparkunk jelentős fejlesztéseket kíván a korszerű, minőségi szolgáltatások biztosításához.

Pénzügyi erőforrásaink bevételi oldalát az utóbbi években az egyetemi költségvetés, s kisebb mértékben a saját bevételes tevékenységeink határozták meg – a korábbi évek fejlesztéseit biztosító pályázati tevékenységre nem volt lehetőségünk. A kiadásokat áttekintve feltűnő, hogy az állománygyarapításra (nyomtatott és elektronikus dokumentumok és információforrások) fordított összeg 73%-ra esett vissza az elmúlt négy évben, míg a beruházások, eszközbeszerzések értéke – a központi moratórium és forráshiány eredményeként – alig kimutatható.

Humán erőforrások tekintetében a DEENK mindenkorai vezetése a szakmai felkészültséget és a differenciált képzettséget tartotta szem előtt a dolgozói összetétel szempontjából. Az utóbbi években jelentősen átalakultak a könyvtár feladatai, s míg a hagyományosnak számító könyvtári tevékenységek elvégzésére is szükséges szakképzett munkaerőt biztosítani, addig olyan új kompetenciákra van szükség, melyek révén például a tudományometriában, publikálási lehetőségek vizsgálatában, információforrások megítélésében, vagy közbeszerzési eljárások lefolytatásában partnerek lehetünk az oktatók, kutatók, hallgatók illetve a kancellária egyes egységei számára.

Absztrakt erőforrásaink számba vétele során olyan vagyona bukkantunk, amely megfelelő módon számon tartva, rendszerezve és alkalmazva a jövőbeni eredményeink alapjául szolgál majd. Intézményünk kapcsolatait évente 70–80 belföldi rendezvényen, szakmai egyeztetésen való aktív részvétellel, intézménylátogatással gyarapítják munkatársaink. Pályázati lehetőségeket kihasználva évente tucatnyi külföldi konferencia és tanulmányút keretei között ápoljuk nemzetközi kapcsolatainkat és biztosítjuk azokat a naprakész ismere-

teket, melyek fejlesztéseink szakmai háttereként szolgálnak. Rendezvényeink számát és jellegét lehetőségeinkhez igazítottuk, partnerséggel és megfelelő médiajelenléttel támogatjuk. Ennek eredményeként kiállításaink, kurzusaink, bemutatóink érdemi érdeklődésre tartanak számot az egyetemi polgárság körében.

Szolgáltatásaink leltározását és értékelését kiemelt elemzési folyamatként a munkatársak bevonásával végeztük el, BCG-mátrix elkészítésével. Valamennyi erőforrás egyforma jelentőséggel bír, ám külön-külön működésképtelenek; kizárólag megfelelő összekapcsolással érhetünk el velük eredményeket. Az erőforrások tervszerű, célirányos, összehangolt fejlesztésével érhető el a hatékony működés, a stratégia sikeres megvalósítása.

Portfólió-analízis – a BCG-mátrix

A belső és külső környezet értékelésekor alaposan felül kell vizsgálni azokat a tevékenységeket, projekteket, programokat, amelyeket aktuálisan végez a szervezet. Alapvető szempont, hogy miként viszonyul az adott tevékenység a szervezet küldetéséhez és mennyire veszi figyelembe a környezeti adottságokat.

A portfólió-analízis hozzásegíti a könyvtárat ahhoz, hogy a leginkább megtérülő szolgáltatások működtetésére és fejlesztésére fordíthassa erőforrásait. A mátrix négy kategóriába sorolja a szolgáltatásokat az irántuk mutató kereslet és a hozzájuk kapcsolódó lehetőségek alapján. Megmutatja, hogy milyen szolgáltatások iránt legnagyobb a kereslet és annak felmérésében is segít, hogy a könyvtár helyzete megengedi-e a fejlesztést.

A vizsgálódás során a könyvtár dolgozóinak közel 50%-a csoportosította szolgáltatásainkat, programjainkat a kereslet-lehetőség viszonyrendszerben. Az öt helyszínen, 52 kolléga segítségével végzett elemzések alkalmával ugyanazon szolgáltatások helytől függően teljesen eltérő kategóriákba kerültek. Ez a jelenség bizonyos mértékig természetes a fizikai széttagozottság és a részt vevő kollégák eltérő megközelítései miatt, ám mindenképpen üzenetértékű. Rámutat ugyanis arra, hogy a DEENK munkatársi közössége jelen pillanatban nem minden esetben képes a szolgáltatásaink iránti kereslet reális értékelésére.

SWOT-elemzés

A környezet vizsgálata, a portfólió-analízis, az erőforrástérkép, valamint a stratégiakészítés során felhalmozódott további információk, a dolgozói konzultációk eredményeinek összegzéséhez a leggyakrabban használt marketingeszközt, a SWOT-elemzést alkalmaztuk. A súlyozott SWOT-mátrix egyben meghatározza könyvtárunk stratégiájának irányvonalait, melyek alapján a következő stratégiai ciklus akcióterv-rendszerét kialakítottuk.

Akcióterv

A Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár 2016–2020 időszakra vonatkozó stratégiai akcióterve a Debreceni Egyetemnek a teljesítményelvű felsőoktatási irányvonalai mentén kidolgozott intézményfejlesztési terve, a közgyűjteményekre vonatkozó kormányzati elképzelések, valamint az előzőekben bemutatott részletes elemzések által kijelölt irányvonalak mentén született meg.

A felsőoktatási stratégia értelmében az alapvető értékek megvalósulása a teljesítményelvű oktatási-tanulási környezet kialakításával, valamint világszínvonalú kutatással képzelhető el. A felsőoktatási könyvtárakat ugyanakkor a kulturális alapellátás rendszerében is szükséges elhelyezni. Elképzelésünk szerint kulturális küldetésünk és az egyetem harmadik missziós tevékenységében megvalósuló funkcióink egymást erősítik a jövőben.

A DEENK következő öt évének stratégiai akciói ezt az alapvetést szem előtt tartva alakultak ki, s tovább formálódnak majd a megvalósítás során. Fontosnak tartjuk kiemelni a stratégia folyamatos felülvizsgálatának és szükség szerinti módosításának jelentőségét: ezzel kívánjuk biztosítani a szervezet kiszámítható, megbízható működését.

A SWOT-elemzés és súlyozás alapján megmutatkoztak azok a prioritások, melyek a konkrét cselekvési tervet meghatározzák. Tudatában vagyunk lehetőségeinknek, melyeket megragadhatunk, előnyeinknek, melyeket kihasználhatunk és erősségeinknek, melyeket bővíthetünk (1. ábra).

A DEENK országos viszonylatban unikális gyűjteményére, az elmúlt években a felhasználókkal

szoros együttműködésben kialakított népszerű szolgáltatásaink jó gyakorlatára (iDEa Tudóstér, Debreceni Egyetemi Kiadó) alapozva további szolgáltatások emelhetők a sikeresek közé. Dinamikusan fejlődő partnerkapcsolataink és jól koordinált kommunikációnk hatékony támogatást nyújtanak az egyetemi alaptvékenységek változását követő további szolgáltatások létrehozásához: az egyéni és csoportos oktatást-tanulást támogató környezet kialakításával, önkiszolgáló funkciók beépítésével tovább növelhető a felhasználók köre és elégedettsége.

Differenciáltan képzett munkaerőnk kompetenciáinak további fejlesztésével, a belső kommunikáció, valamint a szervezeti kultúra fejlesztésében rejlő lehetőségek kiaknázásával tovább erősíthetjük a felhasználó-központú szemléletet szolgáltatásaink tervezésében, szervezésében és közvetítésében. Kihasználjuk az egyre bővülő információs csatornákat és eszközöket, kapcsolódunk helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekhez és szolgáltatásokhoz. Mindezt a speciális igényeket is kielégítő, személyre szabott funkciókkal tesszük emberközelivé.



1. ábra DEENK SWOT 2016

Pályázatok tekintetében, országos szerveződésekben az elmúlt évtizedben hagyományosan sikeres, megkerülhetetlen intézmény a DEENK. A Széchenyi 2020 pályázati ciklusban folyamatosan keressük a lehetőségeket a következő néhány évre vonatkozóan.

Igyekszünk előnyt kovácsolni a kancellári rendszerben megvalósuló adminisztratív integráció és a központi infrastruktúra-üzemeltetés rendszeréből.

Ugyanakkor nem sikerült maradéktalanul kiaknázni helyzeti előnyünket a valamennyi egyetemi campuson való jelenlét területén: a könyvtári terek, gyűjtemények és szolgáltatások kihasználtsága és megítélése (kurzusok, kiállítások) helyenként jelentős eltérést mutat. Éppen ezért nagyon fontos gyengeségeinket ellensúlyozni: az állomány feltartásának növelésével, adatbázisaink tartalmának és szolgáltatási felületeinek minőségi javításával, hiányzó tartalmak feltérképezésével és pótlásával (pl. elektronikus tananyagok), a fizikai terek korszerű funkcionális átalakításával. Profilunk tisztítását célzott marketing- és PR-stratégiával szükséges támogatni. A könyvtári honlap és portálrendszer megújítása a rövid távú terveink kiemelt célterülete.

További potenciált érzékelünk a raktározási gondok megoldásában, a munkaszervezés hatékonyságának növelésében, önkiszolgáló funkciók bővítésében.

Tagadhatatlan, hogy az elmúlt időszakban elért eredmények fenntartását és erős alappá szilárdítását számos kockázati tényező fenyegeti. Nem kerülhetjük meg a szervezetre leselkedő veszélyek feltérképezését, s azok elhárítására vonatkozó stratégiai elemek beépítését a cselekvési tervbe. Pályázati támogatás elmaradása vagy elégtelen költségvetési támogatás esetén tárgyi és infokommunikációs infrastruktúránk további romlása, szolgáltatásaink és munkatársi kompetenciánk elavulása várható. Az interneten könnyen elérhető legális és illegális tartalmak, a szerzői jog körüli bizonytalanság egyes szolgáltatásainkat ellehetleníthetik. A rohamosan változó felhasználói környezet kihívásaival kizárólag folyamatos monitorozás, igényfelmérés, párbeszéd és szüntelen fejlesztés segítségével birkózhatunk meg.

Új partnerségekkel, a szűkebb-tágabb környezetünkben fellelhető tudás becsatornázásával, hatékony lobbitevékenységgel és a szervezeti kultúra

folyamatos fejlesztésével dolgozhatunk a gyengeségeink csökkentésén, a veszélyek elhárításán.

Stratégiai fókuszterületeink

A 2016–2020 időszakra vonatkozó stratégia szempontjából kilenc fókuszterületet jelöltünk ki, melyek egymásra épülve és egymást erősítve szolgálják majd a DEENK jövőképeinek megvalósítását. Könyvtárunk működésének alappillérei a gyűjtemény, a terek és a partnerség. Egyetemi (oktatás, kutatás) és nemzeti feladatainkat ezekre alapozott szolgáltatások fókuszálásával látjuk el. A gyűjtemények, terek, szolgáltatások, partnerség fejlesztése a következő stratégiai időszakban tudatos, folyamatos szervezet- és működésfejlesztésen alapszik.

Nyomatott és elektronikus gyűjteményeink egyetemi és nemzeti feladatainkon alapuló tudatos fejlesztését, a megfelelő tárgyi, informatikai, infrastrukturális és személyi erőforrások biztosítását a mindenkori vezetés alapfeladatának tekinti. A következő időszak kihívásaként definiáljuk a gyűjtemények határainak kitágítását, a felhalmozott ismeretek kinyitását, intenzív szakmai és társadalmi hasznosulásának biztosítását helyi, regionális, nemzeti és határokon átívelő szinten egyaránt. A gyűjtemények innovatív célú felhasználását lehetővé tevő szolgáltatások kialakítása szintén prioritásként definiálható.

A DEENK 2001. évi kialakítása óta eltelt időszakban számos infrastrukturális beruházás történt. A jövőben olyan innovatív fizikai és virtuális terek kialakítására törekszünk, melyek az egyén és a kisebb-nagyobb közösségek tudományos, ismeretszerzési, kulturális, rekreációs és alkotótevékenységének inspiráló helyszínékként szolgálnak. Fizikai tereink közvetlenül az egyetemi és városi polgárság számára az egyetem valamennyi campusán azonos színvonalon biztosítják az elmélyült egyéni kutatótevékenység, a csoportos tanulás és projektmunka környezeti feltételeit. Virtuális tereink olyan általános művelődési és speciális szakmai igényeknek is megfelelnek majd, melyek a fizikai határokat átlépve segítenek az adott helyen és időben, adott feladathoz szükséges információk megtalálásában, elérésében, értékelésében és hasznosításában.

A kiváló partnerségi kapcsolatok, a helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi együttműködések mindig is a DEENK működésének komoly szegmensét jelentették. A szolgáltatásokban, adminisztráció-

ban, működtetésben, szervezésben, szakmai fejlődésben nélkülözhetetlen belső és külső kapcsolati háló a jövőben tudatos, a küldetésünket közvetlenül támogató stratégia mentén szerveződik és fejlődik majd.

A kutatás és publikálás folyamata az elmúlt évtizedben alapvető átalakuláson ment át. A hagyományos könyvtári információközvetítő szerep már nem felel meg az elvárásoknak. A teljes kutatási folyamat támogatásának megismerését, a hiányzó források, eszközök, kompetenciák feltérképezését és támogató szolgáltatások rendszerszerű felépítését, folyamatba illesztését kell célul tűznünk, melyet kizárólag hatékony partnerkapcsolatokkal és kommunikációval támogatva lehetséges megvalósítani.

Az oktatás erősítése a XXI. században komoly kihívás elé állítja a felsőoktatási könyvtárakat. Értékrendformáló erőként kellene fellépniük az oktatás haladó szellemű, ugyanakkor minőségi támogatásának megvalósításához. A releváns információk megtalálása, a tényáradat szelektálása, szűrése, értékelése meglátásunk szerint a jövőben egyre jobban felértékelődő kompetenciává válnak a hatékonyság és eredményesség szempontjából. A közvetlen felhasználói kapcsolatok, folyamatos visszacsatolás és nyitottság segíthetik munkánkat céljaink elérésében.

Nemzeti feladataink meghatározását és ellátását egyrészt a mindenkor jogszabályi előírások, másrészt az ezekre elkülöníthető források körvonalazzák. Hatékonyság és korszerűség szempontjából az egyetemi és nemzeti feladatok munkaszervezési és szolgáltatási szintű összehangolásában, az egyetem harmadik missziós tevékenysége és a kulturális alapellátás rendszerében vállalt feladataink szinergiájában határoztuk meg stratégiai törekvéseinket.

A változásmenedzsment, a hatékonyság és az igénykövető szolgáltatások kialakításának eszköze könyvtárunkban – a szakmai elvárásoknak megfelelően – a folyamatszempléletű minőségirányítási rendszer. A korszerű vállalatirányítási eszközök tudatos bevezetése és beépítése a könyvtár működésébe garantálják a szolgáltatások színvonalának elvárt szinten tartását, a folyamatos fejlődési igényt és a hatékonyságot. A működésbe integrált PDCA-ciklus biztosítja, hogy a szervezet szüntelenül törekedjen a folyamatai eredményességének fejlesztésére, és ne várja meg, hogy egy probléma felmerülése fedje fel a fejlesztés szükségességét.

A lehetséges fejlesztések a kis lépésekben megvalósítható, szakadatlan fejlesztéstől a stratégiai, áttöréses fejlesztési projektekig terjedhetnek. A szervezetnek legyen folyamata arra, hogy miképpen fedje fel és irányítsa a fejlesztési tevékenységeket. Ezek a fejlesztések változtatást fognak eredményezni a szolgáltatásokban, a folyamatokban, sőt esetleg a minőségmenedzsmentrendszerben, vagy a szervezetben is. Ennek a szemléletmódnak a szervezeti kultúrába való integrálása kulcskérdés a könyvtárak és a könyvtári szakma jövőjét illetően.

Stratégiai céljaink

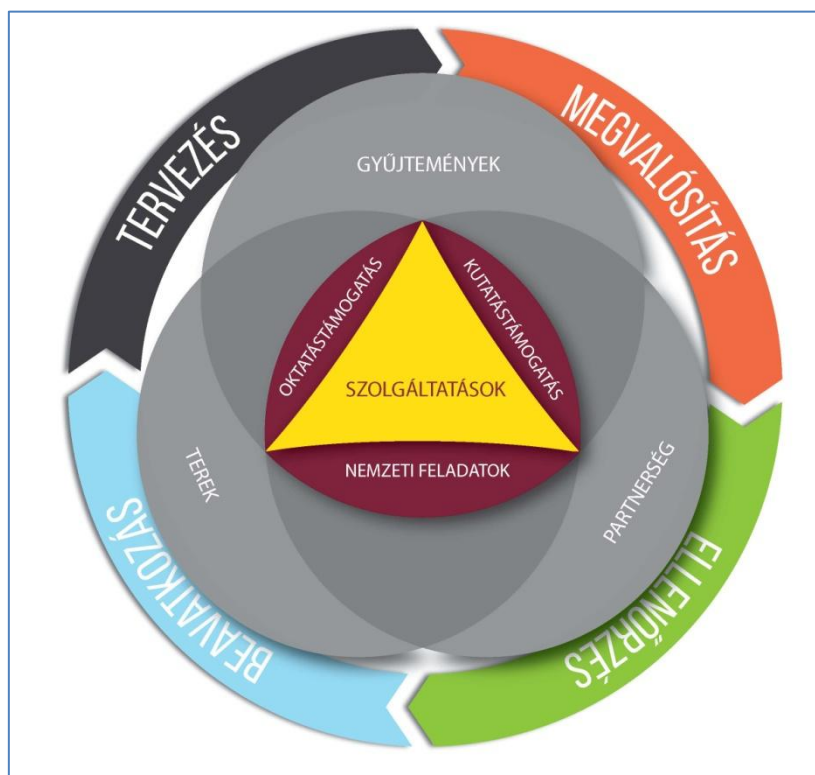
1. Kitégítjük gyűjteményünk határait

A könyvtárak hagyományosan dokumentumokat gyűjtöttek az olvasók számára. Az internet világában használóink igényei azonban túlmutatnak egyetlen gyűjtemény lehetőségein, a könyvtárak jellemzően ma már nem a tulajdonért, hanem a hozzáférésért fizetnek. A rendelkezésre álló tengeri információ értékelésében, hosszú távú elérésének biztosításában a könyvtárak szerepe felértékelődik.

Biztosítjuk kutatóink, oktatóink, hallgatóink számára a szükséges információk megtalálását és hozzáférését. Hozzájárulunk az információs írástudás készségeinek fejlesztéséhez. Kurzusaink, bemutatóink, konzultációink valamennyi egyetemi polgár rendelkezésére állnak (2. ábra).

Akciók

- Folytatjuk a mindenkor igényekre alapozott, tudatos gyűjteményépítési és tartalomszolgáltatási tevékenységünket.
- Gyűjteményünk elérhetőségét biztosítjuk a legismertebb keresőszolgáltatásokban és digitális bibliográfiákban. Ennek érdekében hatékony metaadat-kezelési stratégiát valósítunk meg. Komoly célunk gyűjteményünk feldolgozottsági arányának növelése.
- Helyi katalógusunkat nemzetközi színvonalú adatbázissá fejlesztjük.
- Kidolgozzuk a nyomtatott és elektronikus állományunkra alapozott állandó, illetve időszakos tematikus kiállítások és tudástárak rendszerét.
- Megteremtjük a tudományos irodalom hosszú távú elérésének stratégiáját.



2. ábra **Stratégiai célok**

- Folytatjuk nyomtatott dokumentumaink átmentését a virtuális világba, digitalizálási stratégiánk által kijelölt menetrend szerint.
- Az oktatókkal együttműködésben továbbfejlesztjük támogató szolgáltatásainkat, melyek egyrészt a tanrendbe építve, másrészt rendszeres vagy igény szerinti csoportos oktatás, adatbázis-bemutató vagy egyedi konzultáció, valamint online tananyagok, tutoriálok formájában állnak rendelkezésre.

2. Támogatjuk a tudományos kutatást

A tudományos kutatás és publikálás folyamatát szüntelen fejlődés jellemzi. A kutatóknak számukra eddig ismeretlen kompetenciákkal kell felvértezni magukat – ehhez a könyvtárban találnak segítséget. A kutatást végzőknek több tudományterület gyors áttekintésére s a releváns részterületekre vonatkozó részletes információkra egyaránt szükségük van.

A megbízható információforrások, szegmentált információhalmazok, kifinomult keresőeszközök szerepe felértékelődik. Mindennek a megfelelő időben és helyen kell rendelkezésre állnia.

A DEENK alkalmassá válik majd arra, hogy az információkereséstől az új információ megosztásáig segítse a kutatási folyamatot. Az ehhez szükséges szolgáltatások egy része máris rendelkezésre áll, további szolgáltatások kialakítása a következő évek feladata.

Támogatjuk a kutatók és kutatási egységek munkáját a kutatási folyamat valamennyi lépésénél, az ötlet megszületésétől az eredmények publikálásán át a láthatóság és hatás biztosításáig.

Akciók

- Áttekintjük szolgáltatásainkat, s összeillesztjük a tudományos kommunikáció folyamatának lépéseivel.
- Az oktatás-kutatás változó követelményeinek megfelelően fejlesztjük a könyvtári dolgozók kompetenciáit.
- Kutatási és tudáshasznosulási folyamatokat támogató együttműködések kezdeményezünk.
- A Debreceni Egyetemi Kiadót modern, XXI. századi publikációs platformmá fejlesztjük. Tapasztalatainkat, eredményeinket a kiadón kívül megjelenő egyetemi publikációk, tudományos folyóiratok színvonalának, láthatóságának fejlesztése szolgáltatába állítjuk.

3. Biztosítjuk a kutatási adatok hosszú távú megőrzését

A kutatás során keletkezett nagy mennyiségű kutatási adatok-adathalmazok kezelésének, tárolásának, újrahasznosíthatóságának biztosítása egyre erősödő követelmény. Új, adatvezérelt kutatási módszerek, az integritás és nyitottság igénye jelenik meg a tudományos életben. Felértékelődik a könyvtáraknak a tudományos információk rendszerezésében, leírásában, elérhetőségének biztosításában szerzett tapasztalata.

A kutatók a könyvtár segítségét keresik a kutatási adatok kezelését érintő kérdésekben. Nemzetközi partneri kapcsolataink kiaknázásával eleget teszünk a kihívásnak.

Akciók

- Segítjük a kutatókat az adatkezelési tervek elkészítésében.
- Konzultációs szolgáltatást alakítunk ki az adatmenedzsment, tárolás és újrahasznosítás területén.
- Adatrepozitóriumot és ráépülő szolgáltatási rendszert építünk.

4. Nyílt hozzáférés

A Debreceni Egyetem 2015-ben megerősítette hivatalos állásfoglalását a nyílt hozzáférés (open access) mellett a „Szerzői jogi szabályzat és publikációs irányelvek” című dokumentumával. Intézményünk elsősorban a szerzői archiválást támogatja az iDEa Tudóstérben, de támogatást nyújt a cikkeljárás díjak kiegyenlítéséhez is. Gondoskodunk ugyanakkor az egyetemi folyóiratok szerkesztőségével együttműködve a nyílt hozzáférés előnyeinek kiaknázásáról.

A DE tudományos teljesítménye a könyvtár támogatásával egyre nagyobb arányban válik nyíltan elérhetővé. Biztosítjuk a publikációk láthatóságát és elérhetőségét. Az egyetem illetékes szervezeti egységeivel együttműködve gondozzuk a publikációk és adatok szellemi tulajdonjogi vonatkozásait.

Akciók

- A könyvtár kulcsszerepet játszik a nyílt hozzáféréssel kapcsolatos tanácsadásban, kommunikációban, ismeretterjesztésben.

- Biztosítjuk a kutatástámogatók nyílt hozzáférésre vonatkozó előírásainak megvalósulását az egyetemen.
- Az iDEa Tudóstér üzemeltetésével gondoskodunk a szerzői archiválás és az intézményi tudományos teljesítmény terjesztésének infrastrukturális feltételeiről.
- Szellemi tulajdonjogi és publikálási stratégiát támogató szolgáltatást építünk az egyetemen, valamennyi érdekelt egység bevonásával és a szükséges szakértelem biztosításával.

5. Aktív részesei leszünk az oktatásnak

Debrecen modern, innovatív, színvonalas felsőoktatást kínál hallgatói számára. Egyre szélesebb körben terjed a hagyományos és e-learning formákat vegyítő ún. blended learning oktatás. A DEENK által szervezett kurzusok végigkövetik az információs írástudás teljes folyamatát az információkereséstől azok értékelésén, felhasználásán át, az új tartalmak előállításáig és az eredmények megosztásáig. Kurzusaink, bemutatóink, konzultációink a kutatók, oktatók és hallgatók rendelkezésére állnak.

A könyvtár az oktatók és hallgatók megbízható partnere a kurzusanyagok rendelése, tárolása, elérése tekintetében is.

Akciók

- Gondoskodunk az oktatók által kiválasztott, illetve előállított kurzusanyagok eléréséről, tárolásáról.
- Kutatjuk és alkalmazzuk azokat a módszereket, új technológiákat, a hallgatói szokásokat, amelyek az oktatás fejlődését, hatékonyságát, korszerűségét szolgálják.
- Differenciált lehetőségeket alakítunk ki a digitális írástudást, továbbá a hatékony oktatási-tanulási tevékenységet és a piacképes ismeretek megszerzését támogató kompetenciák fejlesztésére.

6. A könyvtár mint hely

Miközben az oktatás egyre növekvő arányban helyeződik át a virtuális térbe, az informális személyes találkozások iránti igény nem csökken, sőt – amennyiben az megfelelő környezetben zajlik – szerepe felértékelődik a hallgatók körében.

Az interdiszciplinaritás, csoportos feladatmegoldás, együtt gondolkodás számára a könyvtárak inspiráló online és offline terek kialakítására töre-

kednek. A különböző típusú tanulási formák és kiegészítő tevékenységek számára egyéni, csoportos tanulói terek, konzultációs helyek, rekreációs területek kiépítése a cél.

Az egyetem valamennyi campusán megtalálható szolgáltatási helyeink mindegyikében differenciált kutatási-tanulási munkateret és rekreációs lehetőségeket biztosítunk az egyetem teljes közössége számára. A könyvtár fizikai és virtuális terei a személyes és szakmai közösségépítés fontos színterei.

Akciók

- A szabadpolcos területek optimalizálása mellett tanulmányozzuk a szokásokat és felmérjük az egyetemi közösség igényeit. Ennek eredményére támaszkodva inspiráló környezetet alakítunk ki, kiterjesztjük a tanulói terek méretét és funkcióit, az igényeknek megfelelő rendelkezésre állást.
- Az egyetemi tanszékekkel, karokkal összefogásban online és offline tereket alakítunk ki, ahol a teljes egyetemi közösség megtalálja a számára előnyös szolgáltatásokat: az oktatást, tanulást, kutatást, együttműködést támogató helyeket és eszközöket.
- Elsődleges szempontunk a létesítményeink, felszereltségünk célszerűsége, maximális kihasználhatósága – a terek, helyiségek jövőbeni fejlesztését a megjelenő új igényekre és a technológiai fejlődésre alapozzuk.
- Újszerűen közelítünk a közösségépítés lehetőségeihez. Gyűjteményünkre és szolgáltatásainkra támaszkodva az egyetemi interdiszciplináris, kulturális és szabadidős közösségek kialakulásának nyújtunk teret, és az egyetem társadalmi szerepvállalását erősítő közösségépítő tevékenységek egyik katalizátora leszünk.

7. Kulturális örökség, nemzeti tudásvagyon

A könyvtárak felelősek a régi, egyedi, értékes, illetve valamilyen szempontból kiemelkedő jelentőséggel bíró gyűjteményrészek megőrzéséért, használatuk hosszú távú biztosításáért. Ezek a dokumentumok a társadalomban, történelemben betöltött szerepünk megértése szempontjából rendkívüli jelentőséggel bírnak.

A DEENK nemzeti gyűjtőkörű könyvtárként kiemelkedő ebben a tekintetben: a kiadványokban megjelent nemzeti tudásvagyon kezelése, őrzése

és szolgáltatása feladatát bízta ránk a törvényalkotó.

A szóban forgó tartalmak kinyitása az egyetem, a város, a régió, az ország polgárai számára a múlt és a jelen kulturális örökségének megértését szolgálja, a tudatos énkép és közösségi kapcsolatok kialakítása érdekében történhet.

Ezt a küldetést tartjuk szem előtt mind az eredeti dokumentumok megőrzése, mind digitális könyvtárunk kialakítása tekintetében. Az erre alapozott szolgáltatások, virtuális terek és kiállítások a kulturális alapellátási feladatainkat és az egyetem harmadik misszióját teljesítik ki.

Tudatos és célirányos digitalizálási stratégiával szolgáljuk a kulturális örökség és nemzeti tudásvagyon elérhetőségét a felhasználók széles köre számára. A digitalizált dokumentumokat nemzetközi rendszerekben és saját tematikus fejlesztések révén tesszük láthatóvá és elérhetővé.

Akciók

- Digitalizálási stratégia kidolgozása és megvalósítása. A digitalizálás tárgyi és humán feltételeinek biztosítása.
- A megfelelő mennyiségű és minőségű raktári terek biztosítása, hosszú távú tervezéssel.
- Elektronikus köteles példányokkal kapcsolatos tevékenységek elindítása, beépítése a munkafolyamatainkba, erőforrások biztosítása.
- A nemzeti tudásvagyon tartalmának céltudatos nyitása, láthatóvá tétele a társadalom széles rétegei számára. A gyűjtemények innovatív célú felhasználását lehetővé tevő szolgáltatások kialakítása.
- Az Országos Dokumentum-ellátási Rendszer központi feladatainak rendelet szerinti ellátása, szolgáltatásainak megújítása, üzemeltetési-fejlesztési feltételeinek biztosítása.

8. Minőségi szolgáltatásokat építünk

Könyvtárunk elkötelezte magát a kiváló szolgáltatási színvonal iránt. Rendszeresen gyűjtünk adatokat, felméréseket végzünk, keressük a visszacsatolást a tevékenységeink értékeléséhez. Az összegyűjtött információkat benchmarkinghoz és teljesítményértékeléshez, valamint a trendek feltérképezéséhez használjuk fel. Igyekszünk ennek eredményeit kommunikálni az egyetem vezetősége és a karok irányába. A visszajelzések alapján

elvégzett módosításokról informáljuk a közönségünket.

Innovatív szolgáltatások kialakítását célozzuk meg, a fellelhető informatikai alkalmazások integrálásával, továbbgondolásával. További intézkedéseket teszünk az önkiszolgáló funkciók bővítésének irányába. Kihasználjuk a felhőalapú megoldások előnyeit.

A szolgáltatásaink fejlesztését célzó folyamatos munkával biztosítjuk, hogy valamennyi tevékenységünk középpontjában a felhasználó áll. Ennek érdekében folyamatszempléletű minőségirányítási rendszert alkalmazunk, s gondoskodunk arról, hogy a könyvtár működésébe a PDCA-szemlélet beépüljön.

Akciók

- Portálrendszerünk megújításával kaput nyitunk virtuális tereinkhez, szolgáltatásainkhoz.
- Külső audit a szolgáltatásaink minőségének és hatékonyságának megítélésére.
- Rendszeressé tesszük és folyamatosan fejlesztjük a dolgozói értékelést, a visszacsatolás forrásait bevonjuk a felhasználók és kollégák visszajelzéseit.
- Gondoskodunk arról, hogy folyamatosan monitorozzuk a felhasználói elégedettséget. Kidolgozzuk annak módját, hogyan épülnek be a felhasználói visszacsatolások (használati statisztikák, felmérések, interjúk, egyéb módszerek) a szolgáltatásaink minőségfejlesztésébe.
- Az Informatikai *Szolgáltató Központtal* és felhasználói csoportokkal együttműködve megbízható, költséghatékony informatikai infrastruktúrát és korszerű szolgáltatási rétegeket alakítunk ki.
- Felülvizsgáljuk a közvetlen felhasználói szolgáltatásokat támogató munkafolyamatainkat, és megtesszük a megfelelő lépéseket ezek korszerűsítésére, optimalizálására.
- Előremutató együttműködésekkel gondozunk szakmai szervezetekkel, könyvtárakkal, a felsőoktatás és a kulturális alapellátás további szereplőivel.

9. Stratégiai humán erőforrás-menedzsment

A környezeti és belső átalakulások, az állandóan változó körülmények jelentős hatással vannak a könyvtári személyzetre: változnak a munkafolyamatok, a feladatok, a technika. Új kompetenciákat kell elsajátítani, elengedhetetlen a kellő nyelvtudás megszerzése, kommunikációs készségek fejlesztése.

Csökkenő igényt tapasztalunk a hagyományos feladatok (nyomtatott dokumentumok rendeltetése, katalogizálása, tárgyszavazása, kölcsönzése) iránt, ezért új területekre merészkedünk. Követjük a kutatói folyamatokat, ellátjuk tanácsal, szolgáltatásokkal a kutatói csapatokat. Megismerkedünk a kutatási adatok kezelésével. Az új generációk szokásait leképezzük oktatástámogatási szolgáltatásainkra. Nyitott szemmel figyeljük a változó környezetünket, folyamatos kapcsolatot tartunk a klienseinkkel.

A következő években nyugdíjba vonuló kollégák ismereteit, tapasztalatát igyekszünk megőrizni, átörökíteni. Ugyanakkor új kompetenciák integrálására nyílik lehetőségünk friss alkalmazásokkal és a meglévő humán erőforrás fejlesztésével. A könyvtárnak vonzó munkahellyé kell válnia a munkavállalók új generációja számára. Meg kell birkoznunk a dolgozói mobilitás jelenségével: megtanuljuk, hogyan biztosítsuk a csupán határozott ideig velünk dolgozók eredményeinek beépítését, a hatékonyság fenntartását.

A változásokat kezelni képes, megfelelően képzett humán erőforrást, szervezeti struktúrát és kultúrát teremtünk. Munkafolyamataink, szolgáltatásaink átgondolásával párhuzamosan meg kell történnie a feladatkörök újradefiniálásának, korszerűsítésének.

Akciók

- Egyeztetjük a feladatköröket és kompetenciákat a megújuló folyamatoknak és szolgáltatásoknak megfelelően. Kompetenciaterképet építünk.
- Karrierépítés, személyiségfejlődést biztosító környezetet alakítunk ki, a flow-élmény módszer tanára alapozva.
- Fenntartható foglalkoztatási tervet készítünk, a szakmai fejlődés és mobilitás biztosításával. Rugalmas, családbarát, fejlődést támogató foglalkoztatási konstrukciókat dolgozunk ki.
- Belső kommunikációs stratégia megvalósítása és folyamatos fejlesztése.

Egy év múltán

Minden terv annyit ér, amennyit megvalósítunk belőle. A DEENK Stratégiai tervét a Debreceni Egyetem 2016–2020 Intézményfejlesztési Tervének mellékletként hagyta jóvá intézményünk szenátusa.

A stratégiai célok akcióterületeihez folyamatosan készülnek a cselekvési tervek, folyamatokat vizsgálunk felül, felelősöket jelölünk ki, akciócsoportokhoz utaljuk a feladatokat. Keressük, ütemezzük a forrásokat, miközben arra is felkészülünk, hogy a humánerőforrás átrendezésével egyes területeket plusz finanszírozás nélkül is fel tudjunk vállalni.

Mindeközben folyamatosan figyeljük a változásokat. Melyek a fenntartó éves tervei, miként illeszthetők ezekhez megfogalmazott céljaink? Hogyan reagálnak felhasználóink a megkeresésekre, milyen visszhangot kapnak a közzétett tervek? Milyen irányt vesz az Országos Széchényi Könyvtár fejlesztése? Számíthatnak-e további támogatásra országos feladataink? Milyen pályázati kiírások jelennek meg, milyen részt vállalhatunk ezekben a stratégiai feladataink megvalósítása terén?

Fejlesztünk, s fejlődünk mi magunk is, szükség-szerűen.

Szervezeti kultúránk alapvető értékeit a hitelesség fogalmában összegeztük. A hiteles szervezet, a hiteles szolgáltatás, a hiteles magatartás bizalmat ébreszt a fenntartóban, a felhasználókban, a partnerekben és a szervezet tagjaiban egyaránt. A

hitelesség átláthatóságot, hatékonyságot, felelős munkavégzést, szakmai elkötelezettséget sugall, ami önbizalommal és helyes önértékelésen alapuló hozzáállással, valamint alkalmazkodóképességgel, rugalmassággal egészül ki. Könyvtárunk esetében a felsorolt értékek mellé társul a felhasználóközpontúság, minőségi szolgáltatás, egyenlő hozzáférés és az egységes szempontok szerinti működés. Végül, a hitelesség zálogaként megjelenik a jó csapatszellem, az együttműködő készség, a kreativitás és fejlődőképesség.

A következő időszak stratégiai feladata, hogy alapvető értékeinket nem csupán definiáljuk, de folyamatos jelenlétét biztosítsuk a szervezeti diskurzusban.

Beérkezett: 2017. I. 15-én.

	<p>Karácsony Gyöngyi a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár főigazgatója. E-mail: gyk@lib.unideb.hu</p>
--	---