



DEÁK FERENC MEGYEI  
ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR

# KOMMUNIKÁCIÓS TERV

Készítette:

a Minőségirányítási Tanács

Zalaegerszeg, 2019. április 1.

## 1. A kommunikáció fogalma

A kommunikáció folyamat, amelyben információ továbbítása történik egy közös jelrendszer segítségével. A közvetlen emberi kommunikáció mindig valamilyen társadalmi helyzetben zajlik le. Segíti a megértést, a pontosítást, az ellenőrzést az élet minden területén. Az információ minőségét a pontosság, hitelesség, időben rendelkezésre állás, megfelelő mennyiség, megfelelőség szempontjából tudjuk értelmezni.

## 2. Szervezeten belüli kommunikáció

A belső kommunikáció információátadás, az információ áramlása a szervezeten belül vezetők és munkatársak, vezetők és vezetők között, az egyes intézményegységek között, munkatársak és munkatársak között, az egyes munkacsoportok között, a munkacsoportok és a többi munkatárs között, a munkacsoportok és a vezetők között. A szervezeti kultúrának és az adottságoknak megfelelő kommunikációs eszközöket célszerű alkalmazni. A hivatalos kommunikáció súlyát és jelentőségét biztosítani kell a nem hivatalos kommunikáció ellenében.

A belső kommunikáció célja:

A releváns információk megosztása, a feladatok, utasítások egyértelművé tétele; szabályozza a szervezeti kultúrát, segíti a megfelelő döntéshozatalt, elősegíti a jó munkahelyi légkör megteremtését, egymás munkájának a megismerését, közvetíti a normarendszert.

Jelenlegi belső kommunikációnk erősségei:

- körlevél a munkatársaknak
- hirdetőtábla
- rendszeres vezetői értekezletek
- vezetői emlékeztető készítése
- évente kétszer összmunkatársi értekezlet tartása
- SZMSZ is rögzíti a rendjét
- a munkatárs közvetlenül fordulhat a vezetőkhöz
- csoportértekezletek rendszeresen
- munkatársak elmondhatják véleményüket
- csoportvezetők a vezetői értekezleten elhangzott infókat továbbítják
- mindennapos és közvetlen
- a vezetők empatikusak, megértőek
- csoportvezetők és munkatársak azonos munkát végeznek
- a közösségi alkalmak lehetőségei a személyes kapcsolatteremtésre
- csoportokon belüli kommunikáció
- munkacsoportok és a vezetés között
- releváns információk megosztása

#### Fejlesztendő:

- vezetők és munkatársak között túlterheltség miatt időnként hiányos
- intézményegységek között nem kielégítő
- e-mail cím hiányában nem mindenkihez jut el a körlevél
- összmunkatársi értekezlet kevés
- téves információk terjedése
- klikkesedés
- folyamatszabályozás hiányzik
- vezető nem dolgozik együtt közvetlenül a munkatársakkal
- nem egyidőben, de azonos munkakörben dolgozók között
- kevés az egymás rendezvényein való részvétel
- nincs visszajelzés
- csoportvezetők egymás közötti egyeztetése hiányos
- csoportvezetők más csoportok felé történő kommunikációja hiányzik
- feladatok, utasítások nem mindig egyértelműek
- honlap információinak naprakész ismerete
- Facebook zárt csoport működése
- belső hálózat szűk körben elérhető

#### Formális csatornák az írásbeli kommunikációban:

- Honlap: a külső kommunikáció eszköze, de minden munkatártnak ismernie kell naprakészen a tartalmát.
- Körlevél e-mail-ben: az igazgató minden munkatártnak, a munkacsoportok vezetői a csoporttagokhoz szóló egyidejű üzenete, reagálni szükséges.
- Faliújság: a mindenkire vonatkozó aktuális eseményekről, határidőkről a közlemények kifüggesztése erősíti a közösségi érzést is.
- Emlékeztetők: a vezetői értekezletek, MIT ülések emlékeztetőit megosztjuk valamennyi kollégával.
- Munkaterv: minden munkatárs részt vesz az összeállításában, a végleges változat a honlapon is követhető.
- Belső hálózat: a telephelyek mindegyikén számítógépes belső hálózaton érhető el a közös dokumentumok.
- Google drive: a megosztott fájlokkal végzett közös munka színtere.
- Igazgatói utasítás: mindenkire vonatkozik, írásos formában, egyidejűleg jut el minden munkatárshoz.

#### Formális csatornák a szóbeli kommunikációban:

- vezetői értekezlet
- csoportértekezlet
- összmunkatársi értekezlet
- intézményegység munkamegbeszélése

- munkacsoport összejövetele
- telefon
- személyes megbeszélés

Informális csatornák:

- chat
- „konyhafórum”
- Facebook
- kötetlen, könyvtáron kívüli találkozások
- dohányzók

Metakommunikáció:

- arcjáték
- hanglejtés
- hangerősség
- testtartás
- tekintet
- gesztikulálás

**Fejlesztendő területek:**

### **1. Intézményegységek közötti kommunikáció fejlesztése**

1.1 Ismerjük meg a másik egységben folyó munkát, problémákat, sikereket.

Beavatkozások

- munkaterv, beszámoló közös kialakítása, ismerete
- részlegeken átívelő feladatmegoldás
- kül. részlegek programjain való részvétel
- sajtómegjelenések figyelemmel kísérése
- információs alkalmak megteremtése

1.2 Közös feladatok egységesen valósuljanak meg.

Beavatkozások

- egységes szabályozás kialakítása
- folyamatszabályozás
- egységes gyakorlat kialakítása műhelymunka, ellenőrzés révén

1.3 Egészséges integráció és önállóság kereteinek kidolgozása.

Beavatkozások

- munkacsoport létrehozása
- hatáskörök szabályozása

## **2. Vezetők és munkatársak közötti információátadás**

### **2.1 Azonosulás a közös célokkal**

#### **Beavatkozások**

- rendszeres időközönként tartandó munkaértekezletek
- közös célok ismertetése a munkaértekezleteken és egyéb formális módokon
- közös cél értelmének, hasznának felvázolása
- világos, egyértelműen megfogalmazott feladat meghatározások
- a dolgozók erkölcsi és anyagi motiválása

### **2.2 Pontos tájékoztatás**

#### **Beavatkozások**

- rendszeres időközönként tartandó munkaértekezletek
- készüljön írásbeli feljegyzés a munkaértekezleten elhangzottakról, amely mindenki számára elérhető helyen legyen kifüggesztve
- a munkaköri leírásban nem szereplő feladatokról a szóbeli mellett írásos utasítást is kapjanak a munkatársak a vezetőtől

### **2.3 Álhírek terjedésének megakadályozása**

#### **Beavatkozások**

- rendszeres időközönként tartandó munkaértekezletek
- készüljön írásbeli feljegyzés a munkaértekezleten elhangzottakról, amely mindenki számára elérhető helyen legyen kifüggesztve
- a munkaköri leírásban nem szereplő feladatokról a szóbeli mellett írásos utasítást is kapjanak a munkatársak a vezetőtől
- az informális információátadás minimalizálása

### **2.4 Gyorsaság, aktualitás**

#### **Beavatkozások**

- az aktuális feladatokról a munkatársak kellő időben értesüljenek
- az előre nem tervezett feladatokról a dolgozók e-mailben is kapjanak tájékoztatást
- a dolgozók naponta nézzék meg e-mailjeiket
- a feladatokhoz határidők megállapítása

### **2.5 Visszacsatolási lehetőség**

#### **Beavatkozások**

- a munkaértekezleteken készült jegyzőkönyv alapján a feladatok elvégzésének ellenőrzése a megadott határidő betartásával
- az írásban kapott információra írásos válasz legyen

## 2.6 Bizalmi légkör erősítése

### Beavatkozások

- a véleménynyilvánítás szabadságának erősítése
- a munkatársak véleményének meghallgatása és figyelembe vétele
- a jobbító szándékú ötletek, javaslatok felismerése és elismerése a vezető részéről
- kommunikációs tréningek szervezése

## 3. Körlevélre érkezzen visszajelzés

### 3.1 Az információ célba érésének biztosítása

#### Beavatkozások

- a címzett a lehető legrövidebb időn belül válaszoljon a levélre

### 3.2 A címzett megértette-e az üzenetet

#### Beavatkozások

- az üzenet egyértelmű megfogalmazása
- a válaszból derüljön ki, hogy a címzett megértette-e az üzenet mondanivalóját

### 3.3 Ugyanazt értették-e rajta

#### Beavatkozások

- értelmezésbeli különbség esetén további egyeztetés, esetleg személyes megbeszélés javasolt mindaddig, míg konszenzus nem születik

## 4. Dolgozói e-mail-es csoportok létrehozása

### Információküldés módjainak szabályozása

#### Beavatkozások

- E-mail lista hozzáférhetővé tétele a honlapon
- Belső e-mail csoportlista
- Szervezeti egységek listája
- Felelős munkatárs kiválasztása, aki az e-maileket továbbítja a munkatársaknak

## 5. Közvetlen munkatársi háló kialakítása

### Személyes, közvetlen információátadás, visszacsatolás lehetőségével

#### Beavatkozások

- Rendszeres (napi, heti) munkamegbeszélés a szervezeti egységeken belül
- A feladatok kialakítása, a felmerülő kérdések tisztázása
- A középvezető rendszeresen tájékoztatja a felső vezetést a szervezeti egység munkájáról

## **6. Negyedévente összmunkatársi értekezlet**

### **6.1 Értékelés rendszeresen**

Beavatkozások

- A munkatervi feladatok megvalósításának nyomon követése
- A munkatársak teljesítményének elismerése

### **6.2 Javaslatok megfogalmazására ösztönzés**

Beavatkozások

- A munkatársak véleményének meghallgatása

### **6.3 További feladatok kijelölése**

Beavatkozások

- A munkatervi feladatok ismertetése, felelősök kijelölése
- A munkatársak motiválása

### **6.4 Integráció erősítése**

Beavatkozások

- Az intézményegységek beszámolója az összmunkatársi értekezleten
- Bekapcsolódás az intézményegységek munkájába
- Munkacsoportok létrehozása az egyes intézményegységek munkatársaiból

### **6.5 Összetartozás érzésének erősítése**

Beavatkozások

- egymás munkájának megismerése, elismerése
- csapatépítő programok szervezése

## **7. Facebook csoport szabályozása**

Hivatalos tájékoztatásra nem használható csatorna

Beavatkozások

- igényfelmérés közösségi hálózaton belüli zárt csoport működtetésére
- felelősök kinevezése
- csoport céljának meghatározása
- szabályzat kidolgozása a munkahelyi szabályzatok figyelembevételével
- közösségi hálózaton kívüli más alternatívák felkínálása
- opcionálisan választhatóvá tétele a munkatársak számára

## **8. Honlap használata informálódásra**

Tudatosítani, hogy belső kommunikációs felületként is használandó

Beavatkozások

- összes számítógép kezdőlapja a könyvtár honlapja
- honlaptérkép megjelenítése a weboldalon
- felelős kinevezése, aki a fontos (új) információ felkerülésekor informálja a többieket a pontos URL (link) elküldésével

## **9. Üzenetek átadásának szabályozása**

### **9.1 A szolgáltatás minőségének garanciája**

#### **Beavatkozások**

- elkötelezettség kialakítása: a saját dolgozóknak is jó véleménye legyen a könyvtárról
- a teljes szervezet ismerje meg a könyvtár sikereiről vagy kudarcairól szóló információkat
- folyamatos tájékoztatás, információátadás

### **9.2 Fontos információk ne vesszenek el**

#### **Beavatkozások**

- konkrét információs csatorna meghatározása
- folyamatára készítése
- információs csatorna lerövidítése
- személyes kapcsolatok erősítése
- személyes kommunikáció ne vegyen el túl sok időt a munkatársaktól és a lehető legkevesebb ismétlődő elemet tartalmazza

### **9.3 Álhírek megelőzése**

#### **Beavatkozások**

- megfelelő kommunikációs csatorna
- a munkatársak széles körű tájékoztatása a könyvtár eredményeiről, fejlesztésekről, eseményeiről
- a közvetlen vezetők személyes kommunikációja a hitelesség és a munkatársak biztonságérzete miatt
- egy megbízott munkatárs az információk átadására
- belső levelezési rendszer létrehozása

## **10. Egyértelmű utasítások kiadása**

### **10.1 Bizonytalanságok megszüntetése**

#### **Beavatkozások**

- a megfelelő kapcsolati formák számbavétele
- javaslatok kidolgozása a feltárt hiányosságok megszüntetésére
- a kapcsolati formák tudatosítása az egész szervezetben
- folyamatos visszajelzések
- őszinte és rendszeres személyes megbeszélések

### **10.2 Pontos, precíz munkavégzés**

#### **Beavatkozások**

- részletes és pontos elvárások rögzítése munkakörönként
- elvárt kompetenciák körének meghatározása
- kompetenciafejlesztő alkalmak megteremtése

- részletesen előírt értékelési szempontok kidolgozása

### 10.3 Álhírek megelőzése

#### Beavatkozások

- megfelelő kommunikációs csatorna
- a munkatársak széles körű tájékoztatása a könyvtár eredményeiről, fejlesztésekről, eseményeiről
- a közvetlen vezetők személyes kommunikációja a hitelesség és a munkatársak biztonságérzete miatt
- egy megbízott munkatárs az információk átadására
- belső levelezési rendszer létrehozása

### 11. Belső hálózat fejlesztése

#### Hivatalos információk célzott megosztása

#### Beavatkozások

- belső (munkahelyi) levelezőlista létrehozása
- megosztott hálózati meghajtó (N, Q)
- TextLib üzenetküldő
- körlevél célzott személyeknek

### 12. Metakommunikáció

#### A verbális kommunikációnkat kísérő, kiegészítő vagy felülíró gesztusok

#### Beavatkozások

- egységes normarendszer kialakítása
- egységes szervezeti kultúra
- kommunikációs tréning, előadás szervezése

### 13. Megjelenés, viselkedés

#### 13.1. Ápolt, bizalomgerjesztő megjelenés

#### Beavatkozások

- egységes normarendszer kialakítása

#### 13.2. Kulturált magatartás

#### Beavatkozások

- egységes normarendszer kialakítása
- panaszkezelés bevezetése
- hivatali út betartása probléma esetén

#### 13.3. Magánügyek mellőzése az olvasói térben

#### Beavatkozások

- egységes szabályrendszer bevezetése
- vezetői ellenőrzés

#### 13.4. Kitűző viselése

#### Beavatkozások

- egységes szabályrendszer bevezetése
- a dolgozók kapják meg az intézmény által tervezett, biztosított kitűzőt
- vezetői ellenőrzés

## 14. Nyílt kommunikáció

**Asszertív magatartás:** célja a konfliktus megoldása, miközben minden résztvevő fél igényeit szem előtt tartja

### 14.1. Reális önértékelés megvalósítása

Beavatkozások

- rendszeres visszacsatolás a szakmai, egyéni tevékenységről, fejlődésről
- önértékelés elkészítése, és egy-egy csoporton belüli megbeszélése
- egyenes, világos állítások használata mellébeszélés nélkül
- pozitív gondolkodási mód előtérbe helyezése

### 14.2. Önmagunk és környezetünk elfogadása

Beavatkozások

- baráti hangvétel gyakorlása
- a másik véleményének, nézőpontjának tiszteletben tartása
- az egyén tudja elfogadtatni az álláspontját, úgy hogy másokat ne sértsen meg
- az egyén konkrét helyzetben tudja elmondani véleményét, amit a többiek elfogadnak
- több bizalom a mindennapi feladatok ellátása során

### 14.3. Felelősségvállalás

Beavatkozások

A felmerülő nézeteltérések tisztázása kollégák illetve használók között

- konfliktusok megoldása
- vállaljuk fel hibáinkat, hiszen, azok jóvátehetőek
- tartsuk bizonyos határok között az érzéseinket egyes szituációkban

Cselekvési terv készült a belső kommunikáció fejlesztésére.

<https://bit.ly/2ZsEpoQ>

## 3. Külső kommunikáció

### Fogalma:

A környezettel történő párbeszéd, dinamikus és interaktív kapcsolat. Tudatos vagy akaratlan tevékenység, amely során üzeneteinkkel befolyásoljuk a környezetünket és reagálunk a környezet üzeneteire.

### Célja:

Szervezetünk értékeinek megismertetése, pozitív kép kialakítása, bizalom megszerzése és megtartása, tevékenységünk megismertetése és népszerűsítése, társadalmi szerepvállalás, kapcsolattartás partnereinkkel.

### **Helyzetértékelés:**

Intézményünk széleskörű kapcsolati hálóval rendelkezik, folyamatos és változatos kommunikációs tevékenységet végez. Főbb célcsoportjaink többféle kapcsolatban állnak velünk, ehhez mérten alkalmazzuk a kommunikációs formákat. A visszacsatolások értékelése nyomán módosítjuk a kommunikáció formáit és csatornáit.

### **Erősségeink**

- Hatékony és sokoldalú médiakapcsolat
- Hírlevél a JAVTK-ban jól működik
- Facebook oldalakon mindenütt jól működik
- Instagram oldal a DFMVK esetén működik
- Honlap információk közösen és külön is jól működnek
- Gyermekkönyvtári blogok
- Megbízható, folytonosan frissülő partnerlista segíti a kommunikációt
- Oktatási intézményekkel jól működő kapcsolat
- Civil szervezetekkel, együttműködési megállapodáson alapuló aktív kapcsolat
- KSZR-en belül a könyvtárosokkal, faluvezetőkkel való folyamatos kapcsolat
- Egységes arculat, egyenpóló
- Jó gyakorlatok átadása országos, regionális és helyi szinten előadások formájában
- Szakmai publikációk helyi szinten (ZKL)
- Információs térkép városszerte, csak a központi könyvtár szerepel rajta
- Külső színhelyeken jelenik meg a könyvtár (kitelepülés)

### **Fejlesztendő területek**

A célcsoportok minél pontosabb azonosítása; a tudatosság növelése; a kommunikációs tevékenység folyamatának átgondolt fejlesztése.

- Hírlevél szolgáltatás minden szolgáltatási színhelyen
- Fenntartóval való kapcsolat további erősítése
- Szponzorok megnyerése
- Szlogen megalkotása
- Könyvtárismertető szórólap megújítása
- Marketingszakember alkalmazása
- Belső erősségeink célzott külső kommunikálása
- Célzott hirdetések hiánya
- Országos publikációk hiánya
- Információs táblák tartalmának kibővítése
- Jelzőtáblák a városon belül
- Kitűző, egyenpóló rendszeres viselése
- Távhasználók részére online kommunikáció fejlesztése
- Fogyatékkal élők számára speciális szolgáltatások reklámja, jelnyelv elsajátítása
- Kommunikációs jó gyakorlatok megismerése

**Kiemelt célcsoportok:**

- fenntartó
- ágazati irányítás
- állami hivatalok
- használók
  - gyermekek
  - családok
  - nyugdíjasok
  - aktív korosztály
  - távhasználók
- potenciális használók
  - 14-18 éves korosztály
  - felsőoktatásban tanulók
  - hátrányos helyzetűek
  - aktív korosztály
  - távhasználók
- partnerintézmények
  - a megye könyvtárai
  - megyei könyvtárak
  - a megye közgyűjteményei
  - közoktatási intézmények
  - felsőoktatási intézmények
  - művelődési intézmények
  - bíróság, börtön
- Partner szervezetek
  - Civil szervezetek
  - Önkormányzatok
  - Szakmai szervezetek
  - Érdekképviselői szervezetek
- Média
- Beszállítók
- Előadók

A célcsoportokkal való kommunikáció fejlesztésére két évre szóló cselekvési terv készült.

<https://bit.ly/3dR1neb>