



DEÁK FERENC MEGYEI  
ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR

## BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS TERV



Jóváhagyta:

Tóth Renáta igazgató

Zalaegerszeg, 2025. március 25.

## **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. Minden esetben a szervezeti kultúrának és az adottságoknak megfelelő kommunikációs eszközöket célszerű alkalmazni. A nem hivatalos kommunikációval szemben a hivatalos kommunikáció súlyát és jelentőségét kell növelni, biztosítani.

A belső kommunikáció célja: a releváns információk megosztása, a feladatok, utasítások egyértelművé tétele. Fontos megjegyezni, hogy a belső kommunikáció szabályozza a szervezeti kultúrát, segíti a megfelelő döntések meghozatalát, elősegíti a jó munkahelyi légkör megteremtését, egymás munkájának a megismerését, ugyanakkor közvetíti a normarendszert.

### **Formális csatornák a szóbeli belső kommunikációban:**

- vezetői értekezlet
- csoportértekezlet
- összmunkatársi értekezlet
- intézményegységek munkamegbeszélése
- munkacsoportok megbeszélése
- telefon
- személyes megbeszélés

### **Formális csatornák az írásbeli belső kommunikációban:**

- körlevél
- belső hírlevél
- hirdetőtáblák
- emlékeztetők
- belső hálózat
- Google Drive
- igazgatói utasítás
- munkaügyi dokumentációk (munkaszerződés, munkaköri leírás, bérjegyzék)

### **Metakommunikáció:**

- gesztusok
- hanglejtés, hangnem
- testtartás
- mimika
- megjelenés

**Informális csatornák:**

- folyosói beszélgetés
- Facebook, Messenger

A Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár a hatékony információmegosztás érdekében szóbeli és írásbeli kommunikációs csatornákat egyaránt használ.

**Vezetői értekezletet** (2-3 hetente) tartunk, melyen az aktuális feladatokat, a felmerülő problémákat tárgyaljuk meg. Résztvevői: igazgató, igazgatóhelyettesek, csoportvezetők.

**Csoportértekezletet** a csoportvezető hív össze az aktualitásoktól függően.

**Összmunkatársi értekezlet** évente négy alkalommal van. Az értekezlet összehívása az igazgató hatáskörébe tartozik, azon valamennyi munkatárs köteles részt venni. Az értekezlet az elmúlt időszak főbb történéseinek, feladatainak összegzése mellett a tudásátadás legfőbb platformja is.

A munkacsoportok közötti gyors kommunikációt, az információk mielőbbi továbbítását a **kollégák telefonon közlik egymással.**

Fontos a **személyes megbeszélés**, mely hatékonyabbá teszi a belső kommunikációt.

A **belső levelezőlista, zárt Facebook-csoport** a munkatársak többségének biztosítja az írásos kommunikáció lehetőségét.

**Munkatársi belső hírlevél:** havonta jelenik meg az előző hónap aktuális eseményeiről tudósító képes, szöveges beszámoló.

Az intézményegységekben **elhelyezett hirdetőtáblákra**, azok a nyomtatott dokumentumok kerülnek (pl. meghívók, hirdetmények, heti munkarend, igazgatói utasítás stb.), melyek a munkatársakat érintik, de a szervezet működésével nem állnak közvetlen kapcsolatban.

Az értekezletekről és hivatalos megbeszélésekről **emlékeztető** készül, amit a megbeszélés után az érintett kollégák elektronikusan megkapnak.

A **Google Drive** közös felület a munkatársak számára. A közös használatú dokumentumok megosztását és azok közös szerkesztését teszi lehetővé.

## SWOT

Erősségek:	Gyengeségek:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● évente 4 alkalommal összmunkatársi értekezlet</li> <li>● csoportmegbeszélések</li> <li>● a munkacsoportokon belüli és közötti kommunikáció</li> <li>● a munkatárs közvetlenül fordulhat a vezetőkhez</li> <li>● változatos kommunikációs csatornák működtetése</li> <li>● interaktív kommunikációs csatornák működtetése</li> <li>● rendszeres kommunikáció</li> <li>● közös tájékoztatás a programokról</li> <li>● elektronikus módon, személyesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● a belső hálózathoz a hozzáférés nem megoldott a tagintézmények számára</li> </ul>
Lehetőségek:	Veszély:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● kommunikációs belső képzés</li> <li>● az intézményegységek programjain való részvétel</li> <li>● az intézményegységek tevékenységében való részvétel</li> <li>● a hatáskörök szabályozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● téves információk terjedése</li> <li>● klikkesedés</li> <li>● álhírek terjedése</li> <li>● az alkalmankénti visszacsatolás hiánya</li> <li>● a munkatársak nem egyformán tájékozódnak</li> </ul>

### **A belső kommunikáció célcsoportjai:**

Szervezeti egységek, csoportok, munkacsoportok, munkatársak

### **Fejlesztendő területek**

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

1.1 Ismerjük meg a másik egységben folyó munkát, a problémákat és a sikereket!

Megvalósult:

- munkaterv, beszámoló közös kialakítása, ismerete
- belső hírlevél
- sajtómegjelenések figyelemmel kísérése

További fejlesztendő területek:

- az intézményegységek, csoportok programjain való részvétel
- információs alkalmak bővítése

1.2 A közös feladatok egységesen valósuljanak meg

Megvalósult:

- egységes szabályozás kialakítása
- folyamatszabályozás
- csoportok együttes feladatmegoldása

További fejlesztendő területek:

- egységes gyakorlat kialakítása műhelymunka, ellenőrzés révén

**2. Vezetők és munkatársak közötti információátadás**

2.1 Azonosulás a közös célokkal

Megvalósult:

- rendszeres időközönként tartandó munkaértekezletek
- közös célok ismertetése
- a feladatok világos, egyértelmű megfogalmazása

További fejlesztendő területek:

- a dolgozók erkölcsi és anyagi motiválása

2.2 Pontos tájékoztatás

Megvalósult:

- írásbeli feljegyzés készül a vezetői és munkaértekezleteken elhangzottakról, amely minden érintett számára elérhető

További fejlesztendő területek:

- a munkaköri leírásban nem szereplő feladatokról a szóbeli mellett írásos utasítást is kapjanak a munkatársak a vezetőtől

### 2.3 Álhírek terjedésének megakadályozása

#### Megvalósult:

- rendszeres időközönként tartandó értekezletek, amelyekről írásbeli feljegyzés készül, azt a munkatársak e-mailben megkapják
- megfelelő kommunikációs csatorna
- a munkatársak széles körű tájékoztatása a könyvtár eredményeiről, fejlesztéseiről, eseményeiről
- a közvetlen vezetők személyes kommunikációja a hitelesség és a munkatársak biztonságérzete miatt
- belső levelezési rendszer

### 2.4 Gyorsaság, aktualitás

#### Megvalósult:

- az aktuális feladatokról a munkatársak kellő időben értesülnek
- az előre nem tervezett feladatokról a dolgozók e-mailben is kapnak tájékoztatást

#### További fejlesztendő területek:

- a dolgozók folyamatosan tájékozódjanak az intézményi kommunikációs csatornákon
- a feladatokhoz határidők, felelősök kijelölése

### 2.5 Visszacsatolási lehetőség

#### További fejlesztendő területek:

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

### 2.6 Bizalmi légkör erősítése

#### Megvalósult:

- a munkatársak véleményének meghallgatása és figyelembe vétele
- kommunikációs tréningek szervezése

#### További fejlesztendő területek:

- a véleménynyilvánítás szabadságának erősítése
- a jobbtó szándékú ötletek, javaslatok felismerése és elismerése a vezető részéről

## 3. Írásbeli visszajelzés

Az információ célba érésének biztosítása

#### Beavatkozások

- a címzett a lehető legrövidebb időn belül válaszoljon a levélre
- a válaszból derüljön ki, hogy a címzett megértette-e az üzenet mondanivalóját
- értelmezésbeli különbség esetén további egyeztetés, esetleg személyes megbeszélés javasolt mindaddig, míg konszenzus nem születik

#### **4. Közvetlen munkatársi háló kialakítása**

Személyes, közvetlen információátadás, a visszacsatolás lehetőségével

##### Megvalósult:

- rendszeres (napi, heti) munkamegbeszélés a szervezeti egységeken belül
- a középvezető rendszeresen tájékoztatja a felső vezetést a szervezeti egység munkájáról

#### **5. A munkatársak egyéni értékelése**

##### 5.1 Rendszeres értékelés

##### Megvalósult

- a munkatervi és munkaköri leírásban szereplő feladatok megvalósításának nyomon követése
- a munkatársak teljesítményének elismerése

##### 5.2 Javaslatoz megfogalmazásának lehetősége, ösztönzése

##### Megvalósult

- a munkatársak véleményének kikérése

##### 5.3 További feladatok értékelése

##### Megvalósult

- a munkatervi és munkaköri leírásban nem szereplő feladatok ismertetése, felelősök kijelölése
- a munkatársak motiválása

##### 5.4 Integráció erősítése

##### Megvalósult

- munkacsoportok létrehozása az egyes intézményegységek munkatársaiból
- az intézményegységek és munkacsoportok beszámolója az összmunkatársi értekezleten

## 5.5 Összetartozás érzésének erősítése

### Megvalósult

- egymás munkájának megismerése, elismerése
- csapatépítő programok szervezése

## 6. Facebook zárt csoport szabályozása

Hivatalos tájékoztatásra nem használható csatorna

## 7. Üzenetek átadásának szabályozása

Kiemelt cél, hogy a fontos információk ne vesszenek el.

### Megvalósult

- az információs csatornák használatának és szerepének meghatározása
- az információs folyamat fejlődése
- a személyes kapcsolatok erősítése
- a folyamatos tájékoztatás, információátadás

### További fejlesztendő területek:

- az információs folyamat optimalizálása

## 8. Egyértelmű utasítások kiadása

### 8.1 Bizonytalanságok megszüntetése

#### Megvalósult

- a megfelelő kapcsolati formák számbavétele az egész szervezetben
- őszinte és rendszeres személyes megbeszélések

#### További fejlesztendő területek:

- javaslatok kidolgozása a feltárt hiányosságok megszüntetésére
- folyamatos visszajelzések a vezetés és a munkatársak között

### 8.2 Pontos, precíz munkavégzés

#### Megvalósult

- részletes és pontos elvárások rögzítése a munkaköri leírásokban
- kompetenciafejlesztő alkalmak megteremtése
- részletesen előírt értékelési szempontok kidolgozása

További fejlesztendő területek:

- az elvárt kompetenciák körének meghatározása

## 9. Belső hálózat fejlesztése

Hivatalos információk célzott megosztása

Megvalósult

- belső (munkahelyi) levelezőlista
- megosztott hálózati meghajtó intézményegységenként
- TextLib üzenetküldő funkció használata
- körlevél célzott személyeknek
- belső hírlevél

## 10. Magatartás, viselkedés

Megvalósult

- kommunikációs tréning, előadás szervezése

További fejlesztendő területek:

- egységes normarendszer fejlesztése
- a szervezeti kultúra felülvizsgálata

### 10.1. Kitűző viselése

Megvalósult

- egységes szabályrendszer alkalmazása
- vezetői ellenőrzés

## 11. Nyílt kommunikáció

Eléréséhez szükséges az **asszertív magatartás**, melynek célja a konfliktusok, vitás helyzetek megoldása. Előnye, hogy minden résztvevő fél igényeit szem előtt tartja.

### 11.1. Reális önértékelés megvalósítása

Megvalósult

- rendszeres visszacsatolás a szakmai, egyéni tevékenységről, fejlődésről
- önértékelés elkészítése és megbeszélése a csoportvezetővel

További fejlesztendő területek:

- a pozitív gondolkodásmód előtérbe helyezése

## 11.2. Önmagunk és környezetünk elfogadása

### Megvalósult

- a másik véleményének, nézőpontjának tiszteletben tartása
- a felmerülő nézeteltérések tisztázása a kollégák között, a konfliktusok megoldása

## 11.3. Felelősségvállalás

### Megvalósult

- a döntések és az elvégzett munka következményeinek vállalása

### További fejlesztendő területek:

- az ellenőrzési mechanizmusok továbbfejlesztése
- az értékelési és önértékelési rendszer továbbfejlesztése