

Solymár Imre Városi Könyvtár pályázata
a Minősített Könyvtár cím
megszerzésére
Szakmai beszámoló

Bonyhád, 2022. április 12.

Schnell-Nagy Erika
Schnell-Nagy Erika
igazgató



Tartalomjegyzék

1.	Adottságok.....	4
1.1.	Vezetés.....	4
1.1.1.	A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése.....	4
1.2.	A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése.....	6
1.4.	A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel.....	7
2.	Stratégia.....	8
2.1.	Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok.....	8
2.2.	Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján.....	8
2.3.	A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata.....	10
2.4.	Innováció megjelenése a fejlesztésben.....	10
3.	Munkatársak.....	11
3.1.	Emberi erőforrás-menedzsment.....	11
3.2.	Munkatársak kompetenciáinak fejlesztése.....	12
3.3.	A munkatársak bevonása és felhatalmazása.....	14
4.	Együttműködés, partnerek, erőforrások.....	15
4.1.	Kapcsolat a társadalmi partnerekkel.....	15
4.2.	Kapcsolat a könyvtárhasználókkal.....	16
4.3.	IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése.....	16
4.4.	Infrastruktúra, épületüzemeltetés és fenntartás.....	17
5.	Folyamatok.....	17
5.1.	Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival.....	17
5.2.	Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások.....	18
6.	Eredmények.....	19
6.1.	Ügyfélközpontú eredmények.....	19
6.2.	A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés.....	20
7.	Munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	22
8.	Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények.....	25
8.2.	A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók.....	25
9.	Kulcsfontosságú eredmények.....	28
9.2.	A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók.....	28

Bevezető

A Solymár Imre Városi Könyvtár Bonyhád város közigazgatási területén működik. Az intézmény fenntartója Bonyhád Város Önkormányzata, a pénzügyi és gazdálkodási feladatait Bonyhád Város Önkormányzatának Gazdasági Ellátó Szervezete látja el.

Bonyhádön a járási könyvtárak 1953. januárjában kezdték meg működésüket, épületek hiányában a feloszlott olvasókörök és az egyesületek klubszobáiban. Bonyhádön másfél évtizedig egy bérelt üzlethelyiségben szorítottak helyet a kultúrának. A község központjában (ma: Szabadság tér) álló emeletes szálloda tulajdonosa a holokauszt áldozata lett, így az épület köztulajdonná vált. Ebben az épületben kapott három kis szobát használatra a Járási Könyvtár. Két év múlva a megnyíló állami Béke Étterem és Szálloda részére át kellett adni a Járási Könyvtár szobáit.

A Bonyhádi Járási Könyvtár eredményes munkálkodása nyomán húsz, illetve huszonöt éves fennállása alkalmával előbb a Tolna megyei, majd az országos értékelés alapján elnyerte a **“Kiváló Könyvtár”** címet.

1968-ban három intézmény működött a Perczel kúria falai között: a Járási Művelődési Központ, a Zeneiskola és a Járási Könyvtár. 1968-ban alakították ki a gyermekkönyvtári részleget. A három kulturális intézmény együttélése másfél évtizedig elhúzódott. 1980-ban a Művelődési és Ifjúsági Központ végre elfoglalhatta új épületét, s a zeneiskola is megfelelő otthont kapott a régi községháza emeletén. Így az egész Perczel-kúria könyvtár lett, és 1977-től Városi Könyvtár elnevezéssel tevékenykedett. 1983-86 között az egész épületet felújította a város önkormányzata. A belső átalakításokat Urbán László budapesti könyvtárépítész tervei alapján végezték el. A nagyteremben a galéria egyrészt esztétikai, másrészt tényeres szempontjából remek alkotás. Megszűntek a könyvtár raktározási gondjai: az ötvenezer kötetes állomány nagy része szabadpolcokon kapott helyet. Külön gyermekolvasót rendezhettek be, valamint kényelmes zeneműtárat.

2001. szeptember 21-én volt a helyismereti kutatószoba ünnepélyes átadása. Ugyanekkor vette fel a könyvtár a **Solymár Imre Városi Könyvtár** nevet.

2015-ben kezdtük meg a minőségirányítás elveinek bevezetésével kapcsolatos munkát az akkori igazgató Kult Imréné irányításával. Egyik kolléganő több továbbképzésen vett részt

minőségirányítással kapcsolatban. Elkezdtük az ezzel kapcsolatos teendőket, SWOT analízist készítettünk, közösen fogalmaztuk meg a Jövőképet és Küldetésnyilatkozatot. Később Schnell-Nagy Erika vette át a nyugdíjba vonuló igazgató helyét. Ő 2017-ben végezte el a Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtárban a „Minőségirányítás a könyvtárban” 120 órás tanfolyamot. Sajnos azóta lecserélődtek a kollégák. Szerette volna, ha minél több munkatársa elvégzi a tanfolyamot, de a pandémia nem tette lehetővé. 2018-ban a KMÉR irányelveinek nyilvánosságra kerülése után többször felmerült, hogy elkészítjük és benyújtjuk a pályázatot, de igazán 2021-ben döntöttük el.

A minőségfejlesztés terén végzett tevékenységünk során a szakmai munkát végző kollégák részvételével, elvégeztük könyvtárunk önértékelését, felmértük adottságainkat, értékeltük eredményeinket. 2021—ben létrehoztuk a Minőség Irányítási Tanácsot (MIT), melynek tagjai:

Butschli Péter

Csobot Edina (elnök)

Golubar Katalin

Schnell-Nagy Erika

Varga Gyuláné (titkár)

Az önértékelés jó lehetőséget adott arra, hogy megállapítsuk mennyi munkát végzetünk már el, ugyanakkor rávilágított azokra a területekre, amelyeket fejlesztenünk kell.

A szakmai könyvtári önértékelés alapján 4 fő fejlesztési irányt jelöltünk ki, amihez megjelöltük a folyamatgazdákat és feladatokat társítottunk hozzájuk.

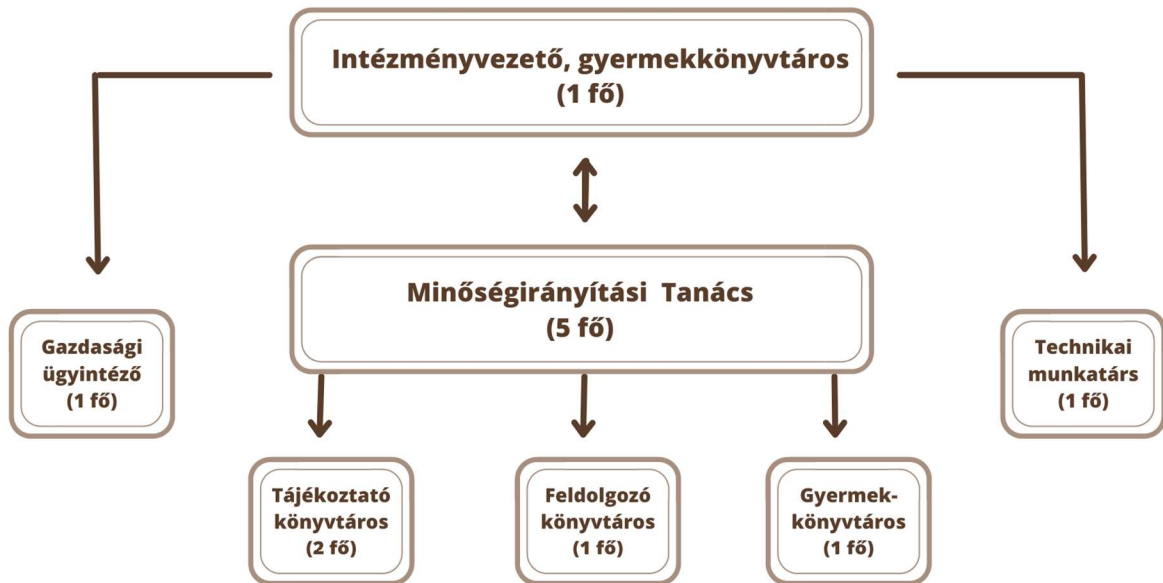
1. Adottságok

1.1. Vezetés

1.1.1. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

Könyvtárunk költségvetési intézményként működik. Fenntartónk Bonyhád Város Önkormányzata. Az intézmény egyszemélyi felelős vezetője Schnell-Nagy Erika igazgató. A könyvtárban 5 fő könyvtáros, 1 fő félállású technikai és 1 fő félállású ügyintéző dolgozik.

A Solymár Imre Városi Könyvtár szervezete



A könyvtár vezetője megválasztása óta azon dolgozik, hogy biztosítsa a korábban megszokott magas szakmai színvonalat mind a nyújtott szolgáltatások, mind a megszervezett rendezvények tekintetében. Ennek alapvető feltétele a nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör, valamint a fenntartóval és a könyvtár egyéb partnereivel ápol, jól működő kapcsolat.

Annak érdekében, hogy a dolgozók munkájukat összehangoltan a könyvtár céljainak megfelelő módon végezzék, már a minőségirányítás bevezetésének elején megfogalmaztuk a könyvtár Küldetésnyilatkozatát és Minőségpolitikai nyilatkozatát, majd meghatároztuk a Jövőképét, melyeket 2021-ben felülvizsgáltuk és honlapunkon közzé tettük.

Alapdokumentumainkat és szabályzatainkat a könyvtár honlapján, digitális formában őrizzük a könyvtár szerverén, ahol minden dolgozó hozzáférhet, nyomtatott formában is elkérhető a felnőtt könyvtár tájékoztató pultjából.

Mivel kis szervezet vagyunk, ezért minden kolléga beletanul minden munkafolyamatba, ha szabadság, táppénz miatt kiesnek munkatársak, akkor bárki bárhol helyt tud állni.

A csapatmunkában résztvevő személyek kiválasztása átgondolt, figyelembe veszi a kollégák kompetenciáit és motiváltságát. A lebonyolítás időszakában a munkaszervezés során a projektfeladatok végzését figyelembe vesszük. A projektekhez a helyszín, az eszközök és információk biztosítottak, a feladatok ütemezettek, az ellenőrzés folyamata változó, mivel kis létszámú intézmény vagyunk és az igazgató a vezetői feladatok mellett gyermek könyvtárosi munkakört is betölt. Ennek összehangolására a részfolyamatok a kompetens kollégák által ellenőrzésre kerülnek.

1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

A vezető törekszik arra, hogy a munkatársak a területeiken felmerülő ötleteiket, javaslataikat, amennyiben az erőforrások megengedik, megvalósítsák. Figyelembe veszi a munkatársak személyes kompetenciáit ennek fényében igyekszik megtalálni a dolgozók számára a szervezetben a számukra megfelelő tevékenységet akár alaptevékenységbe akár pályázati projektekbe. A felelősségi körök megnevezésre kerültek. A szervezet stratégiai tervei minden érdekelt fél számára ismert, amelyek a folyamatok felülvizsgálata által a PDCA-ciklus irányelvei szerint lettek továbbfejlesztve.

Természetesen a mindennapi munkavégzéshez elengedhetetlen a folyamatos tanulás, az irányvonal követése. Viszont nem várható el és nem is megoldható, hogy mindenki egyénileg képezze magát. Könyvtárunkban az a jó gyakorlat alakult ki, hogy a különböző képzéseken résztvevők szóban beszámolnak a történekről, ez kicsit felpezsdíti a kollektívát, illetve mindig jönnek új ötletek a munkát illetően. Az egyéni igényeket a vezetés egyéb területeken is igyekszik figyelembe venni. A túlmunkából képződött lecsúszható órák, valamint az évi szabadság felhasználásánál is lehetőség szerint minden munkatárs érdeke érvényesül, természetesen a helyettesítés rendjét figyelembe véve, a könyvtár zavartalan működésének biztosítás mellett. Például június második hetétől nyári nyitvatartási rendünk van augusztus végéig, hétfőtől péntekig 9-17:30 óráig tartunk nyitva.

Az anyagi elismerésre kevés a lehetőség, de az erkölcsi elismerés is ösztönzőleg hat. Minden évben karácsonyi vacsora előtt tartunk egy évértékelőt, ahol az igazgató átad egy oklevelet és egy jelképes tárgyi jutalmat az abban az évben legjobban és legtöbbet teljesítő kollégának. A vezető ezzel elismerésben részesíti a kiemelkedő munkavégzést.

A változások kommunikálása a vezetés részéről a munkatársak és a partnerek részére több fórumon és többféle módszer igénybevételével valósul meg. A kollektíva méretéből adódóan a leggyakrabban használt belső információ átadási lehetőség a személyes megbeszélés illetve a munkaértekezlet. Az információ átadás leginkább bevált formái a mindenki által rendszeresen használt belső hálózaton található megosztott dokumentumok. A pandémia alatt a fenntartó biztosította az otthoni munkavégzés

lehetőségét. Ebben a helyzetben áthelyeződött a hangsúly a közvetlen szóbeli kommunikációról az online kapcsolattartásra. Felértékelődött a Messenger videó hívások és üzenetváltások használata, amit azóta is használunk.

Mivel kis létszámú szervezet vagyunk, így könnyebb a munkatársak tájékoztatása. Egyszerűen tájékozódhatunk az aktuális ügyekről és bátran tájékoztathatjuk egymást és a könyvtár vezetőjét a bennünket foglalkoztató problémákról. Heti szinten pontosabban minden hétfőn leülünk és megbeszéljük a heti feladatokat, rendezvényeket, felmerült gondokat, javaslatokat, valamint az előző héten nyújtott kiemelkedő munkáért a szóbeli elismerések is egyre nagyobb teret kapnak. Ilyenkor mindig lehetőség van, akár személyes problémák megbeszélésére.

1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel

Partnereinket tájékoztatjuk munkánkról, programjainkról, rendezvényeinkről. Szeretnénk, ha könyvtárunk követné a szakma jelenlegi trendjeit, ezért igyekszünk az elérhető szakmai programokon részt venni. Könyvtárunk tagja a HUNGARNET-nek, IKSZ-nek, kollégáink az MKE Tolna Megyei Szervezetének. Képviseljük magunkat különféle könyvtári szakmai rendezvényeken, közgyűléseken például a Könyvtáros Vándorgyűlésen, IKSZ közgyűlésen, MKE Tolna Megyei Szervezetének közgyűlésén.

Az igazgató által évente benyújtott beszámoló, munkaterv és rendezvényterv alapján a fenntartótól kapott visszajelzések a minőségre törekvő munkánk eredményességét tükrözik. A fenntartó nyitott a kezdeményezéseinkre és a lehetőségekhez mérten támogatja ezeket. A megvalósításhoz szükséges a rendszeres kapcsolattartás, a vezető részéről az egyeztetéseken, megbeszéléseken, testületi és bizottsági üléseken való részvétel. Ezeken a találkozókön van lehetőség a tervek és eredményekről szóló beszámolók ismertetésére. Más partnerintézményektől is kapunk elismerő szavakat. A partneri szervezetek és könyvtárhasználók elégedettségét mérjük, elemezzük. A benchlearninget tudatosan és alkalmanként önszorgalomból használjuk a könyvtár fejlesztése érdekében.

A könyvtár több munkatársa is kapott elismerést. A Magyar Könyvtárosok Egyesületének Tolna megyei szervezete 2005. október 28-án, az Illyés Ünnepek keretében kolléganőnket, Matisz Nórát kiváló gyermekkönyvtári tevékenységéért, a kistelepülési könyvtárak, iskolák részére nyújtott tevékenységért elismerő oklevélben részesítette. 2006. március 15-én Bonyhád város Önkormányzatának Képviselőtestülete könyvtárunk igazgatónőjét, Antal Máriát a kultúra területén végzett kiemelkedő munkássága elismeréséül Perczel-díjban részesítette. A vezetés számára a könyvtár imázsának pozitív irányú formálása elemi feladat.

2. Stratégia

A könyvtár fejlődéséhez elengedhetetlen a tervezett, elemzésekre építkező stratégia kidolgozása. Fontos, hogy a hosszú és rövid távú célok megvalósulása a TQM filozófiája szerint működjön, ahol a hatékonyság növelését segíti a PDCA-ciklus megvalósulása. A stratégiai tervezés összeállítása során több szempontot is lényegesen figyelembe vett az intézmény:

- A szervezet kevés létszámmal dolgozik, ezért nélkülözhetetlen a fókuszterületek kiválasztása és a feladatok átgondolt prioritizálása.
- A társadalmi szokások folyamatosan változnak, főleg a fiatalok körében, akik lépést tartanak a digitális világ fejlődésével.
- A munkatársak kompetenciái, készségei hogyan segítik a stratégiai terv megvalósulását.

2.1. Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok

A könyvtárhoz kapcsolódó érdekelt felek azonosítása megtörtént és a szervezet tagjaival közösen bővítve lett, mely dokumentálva van és digitális formában megtalálható. Az igények változásához való alkalmazkodást a jobb szolgáltatás érdekében rendszeresen készít a könyvtár elégedettségi kérdőívet, valamint megfigyelések, szóbeli visszajelzések is segítik az elemzés mellett, hogy reálisan, több szempontból felülvizsgáljuk az adott területet. A folyamatosan bővülő felmérések a PDCA –ciklus segítségével iránymutatást adnak, hogy mélyebb ismereteket szerezzen a szervezet egyes célcsoportok tagjairól. Mindezzel olyan hasznos információkat szerez, mely a fellendülésben nagy szerepet játszik. A könyvtár egy olyan sokoldalú intézmény, amely számtalan lehetőséget ad a város kulturális életének színesebbé tételében. Ezért is fontos, hogy a benne rejlő potenciált lássa a vezető és a munkatársak is egyben. A teljesítménymutatók, a költséghatékonysági mutatók elemzése és a mutatók bővítése esszenciális részét képezi a folyamatnak, mert a visszajelzések révén körvonalazódnak a következő feladatok.

Az évente frissített SWOT-elemzéssel felismerhetők a veszélyek, amihez megelőző lépéseket lehet tervezni annak elkerülése végett. Az ott összegyűjtött erősségek tudatos felhasználása stabilabbá teszi a szervezet működését és ennek mentén is a lehetőségeit úgy használják. A gyengeségek feltérképezése, beazonosítása egy adott területhez, segít azok rangsorolásában, hogy koncentráltabban megoldásfókuszú tevékenységet végezzen a könyvtár.

2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján

A PDCA-ciklus szerint a könyvtár újratervezte a küldetés és jövőképét.

A küldetésnyilatkozathoz rendelt feladatok:

- Sokoldalú információs központ kiépítése
- Rövid informatikai tájékoztató a digitális szakadékokat képviselők táborához

Feladatok a jövőképhez:

- Minden évben egyszer például karácsonykor egy karácsonyi üdvözlés keretein belül küldünk az illetékes intézményeknek egy kapcsolat ápoló e-mailt/képeslapot (esetleg tollat vagy egyéb ajándékot), amiben még emlékeztetjük, hogy jövőre is várjuk őket a könyvtárban.
- A könyvtári dolgozók folyamatos szakmai képzésben részesülnek.
- Bővítjük a rendszeresen kölcsönzők táborát.
- Felállítunk egy hirdetőfalat, melyen az őstermelők, civil szervezetek, olvasók hirdetései jelennek meg

Gyermekkönyvtár

- Kedves....! visszahívó levelet küldünk a régebben távol maradt olvasóknak.
- Díjazzuk a rendszeresen kölcsönző gyerekek szüleit: Olvasóvá nevelő szülő vagyok!

Korlátozó tényezők:

- túl sok iskolai program
- túl vannak terhelve a szülők
- nincs kedve olvasni a szülőnek
- külföldön dolgozik
- felsősök lesznek és más az érdeklődés (“elektronikai kütyük” világa)

A szakmai könyvtári önértékelés elemzése által 4 fő kulcsfontosságú területet választott a könyvtár, melynek megvalósításához a feladatoknál ellenőrzőpontok vannak, amik kisebb mérföldkövek a célok megvalósításánál.

Fő fejlesztési irányok:

1. Marketing, külső kommunikáció

Az olvasók sokszor olyan információs buborékba kerülnek a közösségi médián, hogy olykor olyan programokról, hasznos tudnivalókról is lemaradnak, ami őket érdekelné.

2. Folyamatok működtetése

A könyvtár akadálymentes működéséhez létfontosságú a folyamatok magas szintű menedzselése, mely a PDCA-ciklus ismérvei szerint teljesül. Ehhez olyan feladatokat terveztünk, amik segítenek mérhetővé tenni a folyamatokat és az ellenőrzések, felülvizsgálatok által újabb feladatok kerülnek megtervezésre.

3. Elemzések a könyvtár tevékenysége szempontjából

A könyvtár a következő stratégiai tervezés frissítéséhez gyűjt számára fontos információkat és hozzájuk elemzéseket készít. Az eredményeket a minőségirányítás alapfeltételei szerint vizsgálja és kapcsol hozzá újabb fejlesztési cselekvéseket a fejlesztési fázisba.

4. Munkatársakhoz kapcsolódó fejlesztések

A munkahelyhez a megfelelő munkaerővel tudja teljessé tenni a csapatot a vezető.

A könyvtár ezen a területen szeretné erősíteni pozícióját, hogy gátolja a belső fluktuációt és a dolgozók minél motiváltabb környezetben dolgozzanak. Mindez összességében pozitívan hat az intézmény iránti munkavállalásra.

2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A szervezet érdekelt feleit bevonta az intézmény a stratégiájának és terveinek kialakításában.

A heti MIT gyűléseken megismertetésre kerültek a feladatok. A folyamatgazdák megnevezése révén könnyen nyomon követhető, felügyelhető, valamint az eredményesség és hatékonyság szempontjából további elemzések készülnek.

2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben

A horizontális és vertikális gondolkodás együttes használata erősíti az innovatív gondolkodást. Ez a szemlélet segít átlátni az egyes területek közötti kapcsolatot, valamint hogyan hatnak egyes eredmények közvetlenül és közvetve. A Solymár Imre Városi Könyvtár innovációs kultúrája folyamatosan fejlődő tendenciát mutat. Az újonnan bevezetett javaslattételi rendszerben dokumentálva vannak az ötletek. Az előterjesztett anyagnál figyelembe veszi a szervezet az érdekelt felek igényeit.

Az előző években a Covid járvány által elfogadásra került rendelkezések nagy kihívás elé állították a könyvtárat. Megoldandó feladat volt, hogyan tudjanak az olvasók kölcsönözni úgy, hogy minél több

igényt sikerüljön kielégíteni. Ehhez lettek újabb innovációk például a házhozszállítás és a könyvtárkapu.

További innovációk az elmúlt években: programok tartalmi fejlesztése (Mesebörönd, Baba-Mama Klub), újabb programok szervezése (Tojáskeresés a könyvtárban és Perczel kertben, több online kvíz, Könyvtári Piramis), újabb szolgáltatás (Csere-bere könyves szekrény), QULTO ECARD applikáció, ballonos ivóvíz automata a könyvtárban, Perczel emlékszoba, hátsó udvar parkosítás előadói térrel (ehhez tervrajz, látványterv készült), moly.hu-ra felviszi a könyvtár az új könyveket (ezek megosztásra kerülnek a közösségi médiában), ASP pénzügyi program, E-postakönyv, Gyermekkönyvtár Facebook csoport, Völgységi Könyvfesztivál Facebook oldal, tanulmányi nap Békéscsabán (élményalapú oktatás, robotika, 3D nyomtatás).

A bevezetett innovációkhoz a munkatársi kapacitással balanszban begyűjtésre kerülnek a visszacsatolások.

3. Munkatársak

Egy adott intézmény munkatársai, a belső partnerek, akkor teljesítenek maximálisan, ha olyan szintű a szervezet iránti elkötelezettség, hogy a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez is hozzásegíti őket. Ehhez szükséges a szervezeten belül olyan motivációs légkört biztosítani, mely a munkatársak kreativitását ösztönzi. Fontos a belső partneri viszonyok számbavétele, a szervezeti kultúra fejlesztése, ami hatékonyság minőségi munkavégzéssel párosul.

3.1. Emberi erőforrás-menedzsment

Könyvtárunkban jelenleg 7 fő dolgozik. Ebből 5 fő teljes munkaidőben, további 2 fő (gazdasági és takarító munkatárs) részmunkaidőben. A fenntartó által a könyvtár feladatellátásához rendelt álláshelyek száma jelenleg betöltött, ugyanakkor az intézmény feladatai az elmúlt években folyamatosan növekedtek. Felfedezve emberi erőforrás szükségletünk hiányát a könyvtár által rendezett programokat igyekszünk külső segítséggel megoldani. Ezzel együtt új partneri kapcsolatokra is szert teszünk.

Az emberi erőforrás-menedzsment a szervezet stratégiáján alapul. A szükséges kompetenciákat és a szociális szempontokat igyekszik figyelembe venni. Rendelkezünk esélyegyenlőségi tervvel, melyben a sokféleség és a fogyatékkal élők elfogadása alapvető szempont. Ezzel munkatársaink is azonosulni tudnak. Munkánk során nagy hangsúlyt kap a minőségi szemlélet, partnerközpontúság, megbízhatóság, tolerancia, megújulási készség, szociális érzékenység, lokálpatriotizmus. Mindezt tükrözi szervezeti értékrendünk is. A munkatársak munkabeosztása biztosítja a belső mobilitást. Több

munkaterületen is dolgozunk, illetve távolmaradás esetén helyettesítjük egymást. A szervezet alapvetően rugalmasan reagál a szabadságolásokra és egyéb távolmaradásokra.

Sajnos a könyvtárosi szakma nem perspektíva a fiatalok számára. A továbbtanulók nagy része más pálya felé orientálódik. Ez a probléma egyre növekvő halmazzá érik az egyes országok tekintetében. A vezetés munkaerő felvétele alapvető kritériumokat ugyan tartalmaz, de végzettséggel nem rendelkező jelentkezők hiányában a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák megléte kerül előtérbe a döntés meghozatalakor. Az intézmény számára ez egy jól bevált stratégiának bizonyult.

A feladatkörök és felelősségi körök meghatározása megtörtént, melyet a vezető a munkaköri leírásokban foglalt össze. A vezetés motivációs stratégiát dolgoz ki, melyben megkeresi a dolgozók külső és belső motivátorait. Így elősegíti, hogy mindenki egyéneként a munkája során kiteljesedhessen. Jelenleg a könyvtáros végzettségű igazgató mellett 1 munkatárs rendelkezik szakirányú végzettséggel. Továbbképzési rendszerünknek megfelelően 3 fő alkalmazott beiskolázása rövid távú terveink között szerepel.

3.2.Munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A 2022-es évben minden munkatárs értékelte saját és egymás kompetenciáit a közösen kidolgozott felsorolás alapján, amit egy közös megbeszélésen összesítettünk. Ezt igyekszünk nyomon követni a jövőben, új munkatárs érkezésekor vele is elkészítjük. A felmérést összegezve elkészült a szervezet humán erőforrásának SWOT analízise kiegészítve az erre vonatkozó külső környezeti tényezők rövid összesítésével.

Eredménye a következő:

Erősség	Gyengeség
<p>pontos, megbízható elkötelezett munkatársak</p> <p>minőségi szemlélet</p> <p>együtműködés, csapatmunka</p> <p>kreatív szemlélet</p> <p>fiatalos lendület</p> <p>kitartás</p> <p>önmenedzselés (időbeosztás)</p>	<p>túlterhelt munkatársak</p> <p>kevés a létszám, nehéz a munkaszervezés</p> <p>IKT ismeretek, pedagógiai ismeretek,</p> <p>marketingismeretek hiánya</p> <p>szakmai végzettség</p>
Lehetőség	Veszély
<p>önkéntség, IKSZ</p> <p>továbbképzések</p> <p>létszámbővítés</p> <p>rejtett kompetenciák kihasználása</p> <p>együtműködések más intézményekkel</p> <p>projektszemléletű szervezet</p> <p>tanuló szervezet (jó gyakorlatok)</p>	<p>fluktuáció</p> <p>létszámcsökkentés</p>

Külső környezeti tényezők:

- Kevés a szakirányú felsősokú végzettséggel rendelkező könyvtáros a munkaerőpiacon.
- A továbbképzés központilag nem finanszírozott.
- Fiatalok számára nem vonzó a pálya.

A könyvtár munkatársainak kompetenciáit feltérképezve a következő eredményt kaptuk:

- Számítógépes ismeretek területén van elmaradás.
- Könyvtáros szakmai ismeretek, melyeket képzéssel igyekszünk orvosolni.
- Marketing ismeretek területén szintén elmaradás tapasztalható.

A könyvtár szolgáltatásfejlesztési terveit figyelembe véve a következő stratégiai időszakban az alábbi területeken szükséges a munkatársak képzése:

- közösségfejlesztés
- marketing ismeretek

Tervezett belső képzések:

- informatikai ismeretek bővítése
- minőségirányítási ismeretek
- konfliktuskezelés

Egyéb szakmai tapasztalatszerzés lehetősége:

- szakmai napokon való részvétel
- szakmai tapasztalatok megbeszélése, tudásmegosztás rendszeresítése
- partnerintézmények, könyvtárak látogatása

Az intézménynél folyamatos az új munkatársak jelenléte az utóbbi években. Beilleszkedésüket segíti a személyes beszélgetés és bemutatkozás. A hozzánk érkező munkatársak egyenrangú munkaközösségi tagként vesznek részt a könyvtár életében, feladatellátásában.

3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása

A szervezetben jellemző a nyílt kommunikáció, a párbeszéd a vezető és a munkatársak között. Belső kommunikációs rendszerünk optimalizálása segítette ezt: hétkezdő értekezlet, havi megbeszélések, aktuális csoportmegbeszélések, írásbeli és elektronikus kommunikációs felületek, feljegyzések, emlékeztetők. Itt lehetőséget biztosít a vezető a munkatársaknak elképzeléseik megosztására, így mind a vertikális mind a horizontális kommunikáció támogatása fontos számunkra. Kis létszámú munkaközösség lévén a legtöbb projektben mindenki szerepet kap, feladatot lát el. Tovább segíti a kommunikációt illetve a szervezet előmenetelét a folyamatos nyomon követési rendszerrel párosított javaslattevési táblázatunk, melybe a munkatársak ötleteket, tippeket írhatnak.

A nyugodt munkahelyi légkör biztosítása érdekében a könyvtár vezetése törekszik a szakmai kapcsolatokon túlmenően a személyes kapcsolatok erősítésére is. Évente egy alkalommal szakmai kirándulást szervezünk valamelyik könyvtárba. Ezen kívül közösen ünneplünk meg névnapokat, nőnapot illetve a karácsonyt. A munkatársak ösztönzésére erkölcsi elismerésére van lehetőség

intézményünkben. Ennek formája a vezető szóbeli dicsérete, évvégén oklevél és tárgyi ajándék. Ha lehetőség adódik, díjakra terjeszti fel őket, munkájuk anyagi elismerése lehetőség szerint megvalósul.

4. Együttműködés, partnerek, erőforrások

A könyvtár számára létfontosságú az együttműködésekre fektetett hangsúly, mert az erőforrás alapú megosztás mindenki számára nagyobb sikereket eredményez csökkentve az érdekelt felek anyagi, munkaerő és egyéb erőforrásait.

4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

Könyvtárunk működése és céljainak elérésében a partneri kapcsolatok¹ kiépítése fontos szerepet játszik. Törekszünk a személyes kapcsolatok kialakítására, mely hosszútávon megkönnyíti a kommunikációt. A partnerek beazonosítását és adataik nyilvántartását igyekszünk folyamatosan frissíteni.

Célkitűzésünk a partnerek rendszeres felmérésének kialakítása. A partnereket igyekszünk a hozzájuk és róluk vagy nekik szóló projektekről időben tájékoztatni. Ennek elsődleges formája írásos, melynek elektronikus vagy hagyományos formáját használjuk.

Könyvtárunknak több iskolával, szervezettel és egyesülettel megállapodási szerződése van, melynek célja az együttműködés kitágítása.

Iskolai partnereinknek 5 fordulós levező versenyeket szervezünk októbertől márciusig, a legjobb eredményeket elért gyerekek döntőn vehetnek részt, melyen lehetőségeinkhez mérten jutalomban részesítünk. (A jutalmazások általában pályázati pénzből valósulnak meg.)

A középiskolákkal együttműködési megállapodás keretében működik az 50 órás közösségi szolgálati rendszer. A tanulók nagy segítséget jelentenek a könyvtárunk szervezésében megvalósuló Völgységi Könyvfesztiválon.

A támogató partnereink legfőképp ezt a rendezvényt támogatják anyagilag, ill. más partnerek is képviseltetik magukat programokkal.

Könyvtárunk igyekszik elsősorban a hazai trendeket követni és jó gyakorlatokat a saját munkájába beépíteni, népszerűsíteni és megvalósítani.

¹ <https://bit.ly/3jzgUVn>

A szakmai kapcsolatunk elsősorban a Tolna Megyei Illyés Gyula Könyvtárral, Tolna Megyei Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszerrel van. Folyamatosan tartjuk kapcsolatot a volt Völgységi Könyvtárakkal is. (20 db).

Baján, Szegeden, és Siófokon, Pécsen is ellátogattunk a könyvtárba, hogy megnézzük működésüket, megfigyeljük munkájukat és az ott szerzett tapasztalatokat saját munkákban hasznosítsuk.

Lehetőségeinkhez mérten az országosan megrendezésre kerülő Magyar Könyvtárosok Egyesülete által szervezett Vándorgyűlésen is részt veszünk ahol szakmai kapcsolatok kiépítésére is sort kerítünk a programok mellett.

4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

A legfontosabb közvetlen külső partnereink általában a potenciális olvasók. Igényeik és visszajelzéseik folyamatosan alakítják működésünket.

Az olvasókkal a személyes kapcsolat kiépítésére törekszünk, ez nagyban hozzájárul igényeik pontosabb kielégítéséhez. Olvasóink folyamatosan jelzik igényeiket általában szóban.

A visszajelzések/elégedettségi kérdőívek feldolgozása digitális formában történik, melyből ily módon könnyen készíthetők diagramok, jobban érzékelhetőek azok a területek melyeket fejleszteni kell.

Az elemzések kiértékelése megtörténik, de közzétételére nem valósul meg. Az olvasók hagyományos (plakátok, szórólapok, sajtó) és online (Facebook, honlap, moly.hu) módon is tájékozódhatnak eseményeinkről, újdonságokról.

A Monguz Kft. által fejlesztett Qulto eCard adatbázisában könyvtárunk is szerepel, melyet az olvasóknak folyamatosan népszerűsítünk és használatát bemutatjuk.

A felhasználók partnerként kezelik munkatársainkat és intézményünket, mely a személyes kapcsolatokon alapszik, így általában kezdeményezéseinkre is pozitív visszajelzés érkezik, hisz ez az ő érdekeiket is szolgálja.

4.3. IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Infokommunikációs eszközeink ellátottsága megfelelő. Az 5 munkaállomáson kívül a látogatók rendelkezésére álló gépek száma 4, minden gép internet kapcsolattal rendelkezik. Az olvasói gépek elsősorban internetes böngészésre és Office alkalmazásának használata céljára alkalmasak. Sikeresen pályáztunk a Digitális Jólét Programban, melyben külső és belső wifi elérhetőségen kívül IKT eszközöket is kaptunk. Költségvetésünkből próbáljuk évenként újítani elavult eszközeinket, 2020-ban új szerver vásárlására került sor. Új honlap készült, amit folyamatosan frissítünk, hogy az olvasók és az érdeklődők a fontos információkat minél előbb megtalálják. Az eszközök nemcsak a munkánkat

segítik, hanem programjainkon is folyamatosan felhasználásra kerülnek. DJP megvalósuló idők digitális felzárkóztatásában nagy szerepet kaptak az új eszközök. Az olvasó gépeken kívül egy állomás a könyvtári látogatók számára van fenntartva, melyen online katalógusunkat érik el.

4.4. Infrastruktúra, épületüzemeltetés és fenntartás

Költségvetésből vagy pályázati lehetőségekből próbáljuk könyvtárunkat a mai igényekhez kialakítani, ill. energetikai korszerűsítéseket végrehajtani. 2019. évben tetőcsere és az épület északi szárnyának ablakcseréje megtörtént. 2020-2021-ben mozgáskorlátozott és a női mosdó került felújításra (víztakarékos tartály, új csap, új vezetékek, burkolat csere), és több beltéri ajtó került kicserélésre. További energetikai megoldásokat keresünk, melyből az épület további nyílászáró cseréit és a fűtés korszerűsítését tenné lehetővé. Próbáljuk belső tereinket az igényeknek megfelelően kialakítani, hogy tágasabb és funkciójuk ellátására alkalmasak legyenek. 2021-2022 évben Hungarikum pályázat elnyerése révén új emlékszobát alakítottunk ki, melyben Perczel Béla III. családjának állít emléket. Olvasóink szívesen látogatják folyóirat olvasó- és kiállító termünket. Igény szerint rendelkezésre bocsátjuk kiállító helységünket civil szervezetek, egyesületek részére. A Téka galériában több mint 10 éve havi rendszerességgel környékbeli amatőr művészek mutatják be tehetségüket.

5. Folyamatok

5.1. Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

Könyvtárunkban a folyamatszabályozásnak egyre fontosabb szerepe van. Legfőbb célunk szolgáltatásaink minőségének fejlesztése, továbbá a könyvtár teljesítőképességébe vetett bizalom erősítése, a használók elégedettségének növelés, a könyvtári szolgáltatási folyamatok egységesítése, a szervezet eredményességének növelése belső és külső partnerek számára, a hibák felszínre hozása és kiküszöbölése, felelősségek megállapítása, új munkatársak/helyettesítők betanítási idejének lerövidítése, a hatékonyság növelése.

A folyamatszempléletű működés kialakítása során a korábbi rutinszerű munkavégzést folyamatosan felváltja a rendszerezett, tudatos, átlátható munkafolyamatok alkalmazása. Megkezdtük a folyamatok azonosítását, tevékenységleltárt állítottunk össze, majd kijelöltük azokat a folyamatokat, amelyeket szabályozni szeretnénk, ennek alapján folyamatleltárt készítettünk. Az összeállítás során bevontuk a könyvtár összes dolgozóját, így sikerült összegyűjtenünk a tevékenységeket a különböző területekről. Az ebből kiválasztott, kidolgozandó folyamatokhoz olyan folyamatgazdákat jelöltünk ki, aki az adott munkaterületen leginkább kompetens. Dokumentumainkat véglegesítés előtt minden esetben a

munkatársak elé bocsátottuk, megadva a lehetőségét a véleményezésnek. Folyamatábra-készítő alkalmazás használatának elsajátítása után elkészültek a folyamatábrák egy része, részletes folyamatleírások.

Folyamatainkat rendszeresen felülvizsgáljuk, ellenőrizzük a kijelölt mérföldköveknél. Az ellenőrzés megerősítést ad abban, hogy szükséges-e beavatkozni a folyamatba vagy sem. A lehetséges intézkedéseket a javaslati rendszer szerint alkalmazzuk. Folyamatleltárunkat rendszeresen felülvizsgáljuk.

Fejlesztendő területek

- A működéshez szükséges lehető legtöbb folyamatábra, folyamatleírás, kockázatelemzés elkészítése
- A felelősségi körök és hatáskörök alkalmazása és annak eredményességének nyomon követése
- Munkaerő fluktuáció csökkentése
- Átláthatóbb rendszer a folyamatokhoz, ami helyettesítés esetén is könnyen értelmezhető kevés létszámmal

5.2. Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások

Könyvtárunk egyik legfontosabb minőségbiztosítási célja a használói igények, szükségletek és az elégedettség mérése. A beiratkozott olvasóink számára készült használói elégedettségmérésre 2019-ben és 2022-es év elején került sor, melyeknek külön-külön és egymáshoz viszonyítva is elkészült a kiértékelése. 2019-ben olvasóink folyóiratokkal kapcsolatos szokásait mértük fel. A válaszokat elemeztük, a következtetések levonása után intézkedési tervek készültek. Folyamataink felülvizsgálata során is figyelembe vesszük a mérések eredményét. A folyóirat-kérdőív elemzése hozta felszínre azt a problémát, hogy olvasóink nem ismerik eléggé folyóirat állományunkat. Olvasóinknak a könyvtárközi kölcsönzésen kívül lehetőségük van a kisteleplésekről is bekérni könyveket. A használókat érintő információk mind nyomtatott, mind elektronikus formában elérhetők. Honlapunkon megtalálhatók szabályzataink, rendezvénynaptárunk, online katalógusunk. Használóink informálódhatnak a náluk levő könyvekről és lejáratakról. Könyvtárunk egy héten 44 órán át nyitva tart. A nyitvatartásnál fontos szempont volt, hogy a 16 óra után végzett, diákok és dolgozók számára is elérhetővé váljon a könyvtár, továbbá szombaton az iskolai tanítási időszakban is rendelkezésükre állunk. Honlapunk 24 órában elérhető bárki számára, a közösségi médiában kollégáink a rendszeres jelenlét mellett munkaidőn kívül is válaszolnak olvasói kérésekre, népszerűsítik programjainkat. Intézményünk

panaszkezelési rendszert dolgozott ki, melyről Panaszkezelési szabályzat készült. A nem hivatalos panaszokat, észrevételeket is minden esetben rögzítjük.

6. Eredmények

6.1. Ügyfélközpontú eredmények

A könyvtárhasználók véleményének ismerete elengedhetetlen a könyvtár működéséhez, céljainak, feladatainak meghatározásához a szolgáltatások megtervezéséhez. Az általános megítélése a könyvtárnak jó és sikerült néhány sztereotípiát beazonosítani. Az egyik, hogy elavult könyvek vannak csak a könyvtárban. Ennek megcáfolására is használjuk a moly.hu-t, amin az újdonságokat rögzítjük és a social médiában megosztjuk. Egyes emberekhez nem jutnak el, hogy rendezvényeink is vannak függetlenül a beiratkozástól lehet részt venni rajtuk. Az is kiderült, hogy sokan nem ismerik azt a lehetőséget, hogy a Gyermekkönyvtár részleg rendelkezik játékos polccal és be lehet jönni csak játszani. Erre legtöbbször a nagyszülők és unokáik tartanak igényt. Jelenleg szóban tájékoztatjuk ennek eshetőségéről az embereket. A vélemények feltérképezéséhez a kötetlen beszélgetés során elhangzottak mellett kérdőíves felméréseket végeztünk:

- Használói igény- és elégedettségmérés 2019 (154 fő), 2021 (264 fő)
- Partnerszervezeti elégedettségmérés 2022 (10 partner)

2019-ben és 2021-ben kérdőíves felmérést végeztünk könyvtárhasználóink körében. Az eredmények alapján a munkatársakra vonatkozóan (szakértelem, felkészültség, segítőkészség, viselkedés, udvariasság, tájékoztatás gyorsasága, pontossága) nagyon elégedett értékelést adtak a használók. A könyvtár megközelíthetőségének megítélése mindkét esetben nagyon pozitív. Az intézmény a város egyik parkjában található, gyalogosan és járművekkel is könnyen megközelíthető. Az épület közvetlen közelében sok a parkolási lehetőség van, külön a mozgássérültek részére fenntartottak is. Könyvtárunk külső és belső állapotával, berendezésével, bútorzatával, a tájékoztató és eligazító feliratokkal, fényviszonyokkal, a helyben használat körülményeivel, a tisztasággal és rendezettséggel is nagyon elégedettek a válaszolók döntő többsége. Ez azzal magyarázható, hogy az intézmény kiemelten foglalkozik ezen tényezők folyamatos fejlesztésével. Az akadálymentes, nagy alapterületű intézményben a belső terek, a bútorzat és a technikai eszközök időről időre megújulnak. A könyvtárhasználók által látogatható tér közel ötszáz négyzetméteres. Megvalósul a szolgáltatások térbeli elkülönítése, oktató valamint rendezvényterem. A könyvtár látogatói számára korszerű szociális helyiségek állnak rendelkezésre. Szabadon használható az akadálymentesített mosdó. A személyes tárgyak elhelyezésére a bejárat közelében zárható értékmegőrző szekrények szolgálnak.

Ezek a tények tükröződnek a könyvtár megközelíthetőségére, külső és belső állapotára, elrendezésére, berendezésére vonatkozó kérdéscsoport nagyon elégedett válaszaiban is. Az állomány összetételének kedvező megítélése megerősíti azt a gyakorlatot, hogy a beszerzés során folyamatosan figyelemmel kísérjük az olvasói igényeket. A könyvállomány frissességével kapcsolatban is mindkét vizsgálat azt mutatja, hogy a válaszadók többsége nagyon elégedett, illetve inkább elégedett volt és a nagyon elégedett választ adók száma nőtt. Ezt a változást a használói igények, a sikerkönyvek, könyvújdonságok figyelemmel kísérése, az új beszerzések kiemelt elhelyezése és az „Újdonságok polca” kialakítása eredményezte. A könyvállományra vonatkozó értékelés minden szempont esetében még pozitívabb, mint a korábbi vizsgálat idején. Az újságok, folyóiratok választékával kapcsolatban gyakorlatilag azonos az elégedettség mértéke a kérdésre válaszolók körében a két évvel ezelőtti értékhez. A nyitvatartási időre vonatkozó, korábban is pozitív megítélés tovább javult.

A 2022-ben végzett Partnerszervezeti elégedettségmérésben megkérdezettek mindannyian kiválóan értékelték az együttműködést, melyet naprakész és folyamatos kapcsolattartás, kölcsönös és maximális segítségnyújtás jellemez. Nagyon pozitívan nyilatkoztak kommunikációról, ügyintézésünkről, valamint a kapott tájékoztatás hasznosságáról, megbízhatóságáról is. Minden válaszadótól „kiváló” minősítés érkezett. A szöveges indoklásban kiemelt hangsúlyt kaptak a kapcsolattartás gyakoriságára, a többféle kommunikációs csatornára, az intézmény munkatársainak segítőkészségére, udvariasságára vonatkozó pozitív megállapítások. A programjaink révén egyre nagyobb szerepet kap a könyvtár a felhasználók életében. A felhasználók leginkább dokumentumok kölcsönzésére használják az intézményt.

6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

Szolgáltatásainkat a könyvtárhasználók igényeihez igazítjuk. A dokumentum beszerzésnél figyelembe vesszük olvasóink javaslatait. Rendelkezünk 'Kívánságlistával' amelyre felveszjük az olvasóink által óhajtott könyveket. Rendezvényeink kialakításánál megvizsgáljuk az előző években tartott sikeres programokat, illetve az olvasók szóbeli visszajelzései és a felmérések eredményei alapján tervezzük azokat. A rendezvények lezajlása után a munkaértekezleten közösen értékeljük a program sikerességét, feltárjuk az esetleges hibákat, akadályokat. A működés során hozzánk érkezett javaslatokat megvizsgáljuk és beépítjük a folyamatokba. Az elmúlt években rendezett programok számára a Covid világjárvány nagy hatással volt. A közintézmények zárva tartása alatt online kiállításokat szerveztünk. Facebook oldalunkon osztottuk meg közönségünkkel a zárt ajtók mögött kiállításra került alkotások fotóit. A használókat online felületen és plakát útján tájékoztatjuk.

Az egyenlő bánásmód tekintetében a könyvtár törekszik olyan szolgáltatásokat nyújtani, amely a hátrányos helyzetűeket is figyelembe veszi. 2022-ben elkészült a könyvtár Esélyegyenlőségi Terve. Rendelkezünk a hallássérültekkel való kommunikációt elősegítő indukciós hurokkal, a vakok és gyengén látók részére felolvasó programmal. Éves nagyrendezvényünk a háromnapos Völgységi Könyvfesztivál valamennyi programja ingyenes látogatható, ezzel is hozzájárulva a közösség azon tagjainak való művelődéséhez és szórakoztatásához, akik számára e nélkül nehezen lenne elérhető hasonló színvonalú rendezvényen való részvétel.

Személyes és telefonos ügyintézés során az olvasói kérésre azonnal reagálunk. Az ügy természetétől függően azonnal vagy a lehető legrövidebb időn belül megoldjuk. Az online érkező megkeresésre munkanapokon szintén azonnal reagálunk, munkaidőn kívül érkező megkeresésnél lehetőség szerint intézzük (akár aznap).

Szolgáltatások díjainak megállapításánál figyelmet fordítunk a hátrányos helyzetűek támogatására, a programokhoz való díjmentes hozzáférés révén.

Honnan értesülnek a programokról	Eredményesség		Hatékonyság
	2019	2021	
Facebook oldalak (Solymár Imre Városi Könyvtár; SIVK Gyermekkönyvtár; Völgységi Könyvfesztivál)	24,5	27,7%	+3,2%-os növekedés
Könyvtáros	27,3	21,3%	-6%-os csökkenés
Könyvtári honlap www.bokonyvt.hu	3,8	17,8%	+14%-os növekedés
Plakát, szórólap	24,3	11,1%	-12,6%-os csökkenés
Olvasó a szüleitől	9	7,4%	-1,6%-os csökkenés
Ismerősöktől	8,2	6,0%	-2,2%-os csökkenés
Tanároktól	2,5	4,2%	+1,7%-os növekedés
Hirdetőtábláról	0	1,3%	+1,3%-os növekedés
Képűjság	0,4	0,2%	0,2%-os csökkenés

Könyvtárunk minden évben elkészíti a statisztikai jelentést, de nyilvános elérhetősége nincs. 2012-ben három helyiséget, emlékszobát alakítottunk ki melyekkel méltó emléket állítottunk három kiemelkedő személynek. Iskolai csoportok rendszeresen látogatják az emlékszobákat. Pályázati

eredményeink a honlapon részben megtalálhatóak. Könyvtár céljai, jövőképe és küldetésnyilatkozata megtalálható honlapunkon.

A legutóbbi szakértői vizsgálat óta a könyvtárunk szolgáltatásaihoz a könyvtári minőségirányítási szempontokat figyelembe vesszük. A regisztráció bevezetése fontossá vált mivel csak így érvényesíthetjük a szabályainkat az olvasókra. Belső tereinket folyamatosan igényeknek megfelelően alakítjuk, nagyobbak lettek. A könyvtár „megtalálását” eligazító táblák még nincsenek kihelyezve, de 2023-ban meg fog történni. Háromszor készítettünk felhasználói elégedettségi mérést. A KMÉR minőségirányítási rendszer alapján működünk. Van MIT csoportunk melynek dokumentációja részben megtörtént, és fejlesztés alatt van. Olvasói panaszok száma nem mérvadó. A panaszok/ észrevételek általában szóban érkeznek, melyekre gyors reagálással igyekszünk megoldást találni. (akár 24 órán belül)

A fenntartó felé az intézmény teljesíti az igényeket.

7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények



Robert Fisher, 2000

7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján

A tavalyi évben 3 munkatársunk mindösszesen 11 napot tartózkodott táppénzen. Eltekintve a terhességi táppénztől, az ezt megelőző időszakra is hasonló statisztikai adat jellemző. Ez alapján kijelenthető, hogy az intézmény munkatársainak körében nem jellemző a táppénz lehetőségének kihasználása.

Sajnos a munkaerő-fluktuáció ugyanakkor erősen hat a kollektívánkra. Az elmúlt években 5 munkatárs is távozott az intézménytől, de pozitívként könyvelhető el, hogy valamennyivel megmaradt a jó kapcsolat.

A távozás okaként az alábbiakat jelölték meg:

- más szakma felé orientálódtak (jellemzően pedagógusi pálya);
- a közlekedési viszonyok nem voltak megfelelőek a bejáráshoz;
- alacsony bér

A felvételi során a munkaerő fluktuáció csökkentését segítő kérdések beépítése a következő lépés, amely olyan esetlegesen rejtett személyes igényekre mutatnak, amit a jelentkező nem mond el.

A munkatársi panaszok száma a vezetővel való jó és nyílt kommunikációs kapcsolatnak köszönhetően nulla.

A munkatársi kompetenciák kiértékelésében szívesen vett részt valamennyi kolléga. Ennek köszönhetően nem csak a vezető számára váltak egyértelművé a munkatársi képességek, készségek. A munkatársaknak a minősítés során lehetőségük adódott nyíltan megbeszélni az addig esetlegesen megbúvó problémákat. A kompetenciák kiértékelése mellett elkezdjük a teljesítményméréshez kapcsolódó mérést összeállítani, ahol igyekszünk azokat a mutatókat megtalálni, ami hozzájárul a dolgozók „Flow” állapotához.

A munkatársak intézményhez kapcsolódó innovációs javaslatainak közlése korábban akadályokba ütközött. Ugyanakkor a közös minőségbiztosítási folyamat során megtanultunk összeszedetten, táblázatokban, képességekben és készségekben gondolkodni. Valamennyi résztvevőnek meghagyva az identitását egy csapatként dolgozunk. Így jött létre a Javaslattételi táblázatunk is, melyet örömmel fogadott mindenki. Ahogy a táblázat is mutatja az ötlet 0. pontjától a megvalósításra kerülésig nyomon követ.

JAVASLATTÉTELI RENDSZER

Javaslat/ötlet	Dátum	Vélemények	Döntés	Részleg	Kategória	Ötletgazda	Folyamatgazda

A vezető számára már az intézmény korábbi projektjeinek levezetésénél is egyértelmű volt, hogy egy csapatként, valamennyien 100%-ban részt veszünk az egyes folyamatok lebonyolításában. Ez adódik egyrészt az alacsony állományi létszámból, másrészt tesszük ezt a csapatszellem erősítése céljából. Így a minőségbiztosítás esetében is, valamennyi munkatárs tagja a MIT-nek. A fejlesztési tevékenységekben megnövekedett a beadott pályázatok száma és munkatársak mind részt vettek a beadástól a lebonyolítás végéig.

A munkatársi elégedettség-mérését megelőző kérdőív elkészítése folyamatban, az idei évben kívánjuk elvégezni azt a kollégákkal.

Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazása terén az intézménynél elmaradás tapasztalható. Ennek tudatában, az intézmény vezetősége mindezt a lemaradást, belső szakmai (autodidakta) képzésekkel igyekszik ellensúlyozni. Sajnos a pandémia okozta stagnálás sem hatott kedvezően az országos képzésekre, tanfolyamokra. További visszahúzó erőként jelenik meg, hogy a központi költségvetésből nehezen tudunk erre a célra összegeket elkülöníteni.

A használók ügyeinek, igényeinek megfelelő kezelése, valamint a munkatársak használókhoz való hozzáállását tükrözi az elégedettségi kérdőív, melynek eredménye egyértelmű elégedettséget mutat. A munkatársak türelmesek, nyitottan fogadják a felhasználók kéréseit. Igyekeznek kedvesek és segítőkészek, lenni minden esetben.

A vezető értékeli mind az egyéni mind a csoportos teljesítményeket egyaránt. Szóbeli dicséretben részesít, lehetőség szerint jutalmazza is a munkatársakat.


A helyi civil szervezetek, egyesületek életében való részvétel a munkatársak részéről nagyarányú. Valamennyi munkatárs aktív tagja a Könyv - Kultúra Egyesületnek. Az egyesület által szervezett

rendezvények lebonyolításában részt vesznek. Ezen felül 2 munkatársunk is tagja illetve elnöke egyéb egyesületeknek melyek révén ők még többet tesznek a helyi közösségért.

8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

8.2.A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

Négy éve jött az ötlet, hogy legyünk Zöld könyvtár. E cél megvalósítása érdekében tudatosan kezdtünk el gondolkodni és megvalósítani.

- Könyvtárunk közel 3 éve igyekszik szelektíven gyűjteni a hulladékot, kisebb nagyobb sikerrel. Mára elértük, hogy a papírhulladékot sikerül elkülönítve gyűjteni.
- Régóta szeretnénk volna a használt elemek gyűjtőpontja lenni, ezt tavaly sikerült megvalósítani. Igyekszünk népszerűsíteni, ami azt eredményezte, hogy egyre többen hozzák a használt elemeket a gyűjtőbe, ami a felnőtt könyvtár bejárati ajtaja mellett helyezkedik el.
- A gyermekkönyvtárban kézműves foglalkozásokon kolléganőnk újrahasznosítható anyagokat használ fel.(kupakok, wc papír guriga, tea filter tasak)
- 5 fordulós levelezőversenyt hirdettünk Veszélyben a világunk címmel 3. osztályosoknak. Ősszel indítottuk a versenyt amire 25 fő jelentkezett és végig is vitte az 5 fordulót. A legjobbak bejutottak a döntőbe, ami április 26-án lesz.
- Nyári táborainkban egy-egy napot a környezettudatossággal foglalkozunk.
- Minden évben részt veszünk a TeSzedd! szemétszedési akcióban a könyvtár épületét körülvevő parkban.
- Mi kezdeményeztük, hogy legyen a városban kupakgyűjtő szív, ami nagy örömeinkre el lett készítve és a Perczel Mór Pihenőparkban át is lett adva. Eredménye, hogy a lakosság előszeretettel használja és tudatosan odadobja a kupakokat.
- Folyóirat olvasó részünkön kialakítottunk egy zöld sarkot, ahová összegyűjtöttük a témával kapcsolatos felnőtt és gyermek könyveket, amelyeknek gerincét is jelöltük. ()
- Fokozottan figyelünk az épületben az energiatakarékosságra. A fenntartó energetikai pályázatot adott be a könyvtárra. Ha nyertes lesz a pályázat, akkor teljes villany és fűtéskorszerűsítés, nyílászáró csere lesz.
- Épületen belül zöld növényeket helyeztünk el.
- Minden évben részt veszünk a város virágosításában.

- Minden évben odafigyelünk a Víz világnapjára, Föld napjára, amikor vetélkedőket szervezünk általános és középiskolásoknak, zöld pólós verseny, az Állatok világnapja alkalmából rajzpályázatot hirdetünk, Madarak, fák napja alkalmából kézműves foglalkozást tartunk.
- Zöld szemmel internetes kvíz (40 kitöltő és 183 Facebook poszt olvasó)
- Zöld ház videó: Mosogatógép tablettá készítése házilag (153 megtekintő)
- Tavaly pályáztunk és nyertünk az Ültess fát! versenyfelhíváson, aminek köszönhetően közösen a kollégákkal elültettünk egy korai juhar fát. A projekt célja Közösségi színtér hangulatossá tétele, a fák életünkben betöltött szerepének hangsúlyozása. A könyvtárfa ültetéssel újra hangulatossá tudunk tenni egy-egy gyermekkönyvtári programot kitelepüléssel. A terület nyugati fekvésű, így nyáron árnyék híján nem nagyon tudunk a napközis táborozós gyerekekkel erre a területre kimenni. A könyvtárfa beültetésével ez sikerülni fog.
- Kiraktunk egy Csere-bere könyves szekrényt a Perczel kertbe, amit mindenki számára elérhetővé tettünk. Ezzel a kezdeményezéssel csökkenteni kívántuk a könyvvásárlás iránti igényt és a papírhulladék mennyiségét is.

Könyvtárunkról kialakult képet jelentős mértékben befolyásolja a médiában való szereplés. A kollégáink által vezetett médiaszerepléseket bemutató listából, facebookos követőink számából és az általuk tett bejegyzésekből az látszik, hogy könyvtárunk megítélése a helyi társadalom részéről pozitív. A könyvtár facebook oldala és a Völgységi Könyvfesztivál követőinek és bejegyzéseinek száma:

2021.	Facebook	
	Völgységi Könyvfesztivál	Solymár Imre Városi Könyvtár Bonyhád
Követők száma	565	2197
Kedvelések száma	501	2176
Elérések száma	35826	55777
Post	31	181
Állapot száma	3	6
Állapot megtekintése	1573	31
Fotó száma	432	1864
Fotó megtekintése	41950	39154
Videó száma	3	5
videó megtekintése	3851	2026
Hivatkozás száma	2	19
Hivatkozás megtekintése	3080	418

Nyomtatott sajtóban és a helyi televízióban is csak pozitív megjelenések születtek.

Részletes média megjelenések lásd:

<https://www.bokonyvt.hu/2000/01/01/rolunk-irtak/>

Az önkormányzat bizottsági és testületi ülésein több alkalommal hangzott el a könyvtár működését és szakmai tevékenységét dicsérő hozzászólás.

Ennek a kialakult pozitív képnek a jövőben is megfelelünk. Munkánkkal és programjainkkal a későbbiekben is erősítjük könyvtárunk hírnevét.

Hátrányos helyzetű látogatóink, köztük a fogyatékkal élőknek akadálymentesített bejárat és mosdó lett kialakítva.

Munkánk szerves részét képezi a közösségi életben való megjelenés. Kollektívánk három tagja részt vett a covid elleni oltásban. Napi 10-12 órát töltöttünk az oltópontokon adminisztratív feladatokat láttunk el. Minden évben karácsony előtt megszerveztük a Bonyhádon tanuló hátrányos helyzetű gyermekeknek a „Legyen minden gyereknek karácsony” dobozgyűjtő akciónkat. November elejétől december elejéig gyűjtöttük az ajándékokat, amit a lakosság ajánlott fel. Az iskolákban dolgozó gyermekvédelmi felelősökkel összedolgozva gyűjtöttük a ténylegesen hátrányos helyzetű gyermekeket, akiknek a téli szünet előtti nap szerveztünk egy ünnepélyes ajándékosztást. Nagyon jó a kapcsolatunk a Tolna Megyei Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény Paradicsompusztai Otthonával, ahol enyhe és középsúlyú értelmi fogyatékos, Down-szindrómás, autista gyerekek tanulnak.

Vakok és gyengén látóknak az egyik számítógépre telepítettük NVDA ingyenes nyílt forrású felolvasó programot.

A siketeknek az indukciós hurok az akadálymentesítésben használatos elektronikus eszköz, melyet a hallásukban sérült emberek számára fejlesztettek ki, azzal a céllal, hogy a hanginformációk megértését és problémamentes befogadásukat elérhetővé tegyék.

A nagy sikerű Völgységi Könyvfesztivál az alábbi linken megtalálható:

https://www.bokonyvt.hu/volgysegi_konyvfesztival/

Völgységi Könyvfesztivál	2019.	2021.
Programok száma	32	51
Programokon résztvevők száma	3449	7530

Könyvtárunkban folyamatosan tartottunk az idősebb korosztálynak felzárkóztatást, hogy digitális tudásukat fejlesszük. Az eszközparkunk igaz, hogy nem volt a legkorszerűbb, de nagyon jó célt szolgált az alapok elsajátítására. Évente 2 alkalommal, tavasszal és ősszel beleszóve a könyvtári programokba, szerveztünk tanfolyamokat. A DJP pályázatunkba is egyik választott program az idősek felzárkóztatása volt. 2018-2019. évben a pályázat keretében és azon kívül összesen 67 fő vett részt digitális kompetencia felzárkóztatásban. Úgy véljük, hogy a felzárkóztatás első alap szakasza lezárult, hiszen egyre többen idősnek van már otthon internet hozzáférés, számítógép és okostelefon. A digitális felhasználás újabb részéhez értünk, melyben úgy véljük, hogy a moduláris felzárkóztatás lehet a megoldás a tanfolyamok sikeréhez.

Az Egészség Fejlesztő Irodával sok programot szervezünk közösen. Mivel a városban több rendezvényt szerveznek ezért az igényeket városi szinten kitöltik. (pl: Szülők iskolája, Szív-érrendszeri életmódklub) A Védőnői Szolgálattal is több közös programunk van. Többször voltak előadást tartani a hozzátáplálásról, a könyvtárba szervezzük az Anyatejes világnapot is, ahová szép számmal jönnek az anyukák a kisgyermekkel. Óriási haszna van ebből a könyvtárnak, mivel akik ezekre az összejövetelekre eljönnek, többségük könyvtárlátogató és használó lesz.

9. Kulcsfontosságú eredmények

9.2.A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

A 2018-2021 közötti időszakot érintett tényezők, melyek hatása érződött közvetlenül a könyvtár eredményein:

- A 2019-ben kezdődő és az azóta is tartó Covid-19 koronavírus járvány minden intézményt nehéz feladatok elé állított 2020-21-ben.
- Tolna megye népességének (2001-2011) 7% -os csökkenés figyelhető meg.

Megnevezés	2018.	2019.	2020.	2021.
Programok, képzések száma összesen (db)	372	371	83	183
Programokon, képzéseken résztvevők száma (fő)	13583	19566	26272	58611
Kiállítás (db)	44	44	41	38

Kiállítás (fő)	5968	10179	12463	18017
Nemzetiségi közösség identitását erősítő program (db)	4	5	2	5
Nemzetiségi közösség identitását erősítő program (fő)	197	99	121	361
Nyugdíjas korosztálynak program (db)			2	32
Nyugdíjas korosztálynak program (fő)			107	1565
Családoknak program (db)			7	32
Családoknak program (fő)			362	1565
Tárgyév dec. 31-ei állomány - könyv	74746	65860	62701	62942
Beiratkozott tag összesen (fő)	987	925	726	757
Ebből 14 év alatti	427	442	326	369
Ebből 14-16 éves	79	58	38	37
Ebből 16-29 éves	106	78	61	49
Ebből 30-54 éves	195	171	153	138
Ebből 55-65 éves	76	75	63	69
Ebből 65 év feletti	104	101	85	95
Újonnan beiratkozottak a gyermekkönyvtárba	166	132	61	183
Újonnan beiratkozottak a felnőttkönyvtárban	187	116	72	42
Könyvtárhasználat személyesen (fő)	16005	17528	9948	8869
Kölcsönzés gyerek	8730	9553	7852	10875
Kölcsönzés felnőtt	17661	15802	13013	15657
Könyvtárhasználat személyesen (fő)	16005	17528	9948	8869
Kölcsönzött dokumentumok száma	8730	9553	7852	10875

gyerek				
Kölcsönzött dokumentumok száma				
felnőtt	17661	15802	13013	15657

A 2021-es évben az intézmény kimagasló eredményt nyújtott. Mindez arra utal, hogy a szigorú járványügyi rendelkezések végével az embereknek mérhetetlenül nagy igénye volt a közösségre, programokra. Május közepén nyithattunk újra a járványügyi előírásoknak megfelelően. Legnagyobb rendezvényünk a Völgységi Könyvfesztivál volt, amit szeptemberben tudtunk megtartani. Annak ellenére, hogy több rendezvény volt a környező településeken egy időben, mégis sikerült sok embert szorgalmaznunk arra, hogy kimozduljon és emberek között legyen.

Habár folyamatosan csökken Magyarország népessége 1980 óta és az utolsó néhány évben a Covid járvány is éreztette hatását, mégis a Solymár Imre Városi Könyvtár növekvő tendenciát mutat a könyvkölcsönzések számát illetően. A beiratkozott tagok létszáma +13%-kal nőtt a nyitvatartási napok arányában. A gyermekkönyvtárban 2018-ban 8730 db dokumentumot kölcsönöztek és 2021-ben 10875 db-ot. Ez közel 20%-os növekedést jelent. A programokon való résztvevők száma +331,5%-kal nőtt.

A könyvtár társadalmi szerepvállalásában lényeges az etnikai csoportok kulturális igényének kiszolgálása. Ezt az igényt támasztja alá a legutóbbi KSH által ismertetett statisztikai adatok.

A legutóbbi cenzuskor több mint 22 ezer fő vallotta magát valamely hazai nemzetiséghez tartozónak, számuk 22 százalékkal bővült az előző népszámlálás óta. A legnagyobb számban és arányban a német nemzetiséghez tartozók élnek a megyében. A Bonyhádi Német Önkormányzattal egyre sikeresebb az együttműködés. A megszervezett programjainkat az önkormányzat is hirdeti, így több a látogatóink száma. A nemzetiségi programokon részt vettek létszáma 183 %-kal nőtt.

A pandémia alatt is az olvasói igényeket figyelembe véve fejlesztettük állományunkat. A beszerzések több formáját használjuk, vásárlás, pályázat (Márai Program), KSZR és adományok formájában, mely utóbbi átválogatás után kerülhet állományba. Folyóiratok és magazinok kínálatában is próbálunk az olvasók igényeihez igazodni. Napi, heti és havi lapok melyek az aktuális hírek mellett a szórakozás, szabadidő, hobbi és tudomány terén igyekeznek kielégíteni az olvasók igényeit. Mivel az igényeket kielégítjük, így nagyon gyorsan forognak a könyvek. 2021 januártól május közepéig a házhozszállítás és a könyvtárkapu révén 8472 dokumentumot sikerült eljuttatni az olvasókhöz.

Az állományban bekerült dokumentumok az integrált könyvtári rendszer adatbázisában az olvasók számára számítógépen és online kereső felületen egyaránt elérhető.

A feldolgozás időtartama egy dokumentumra levetítve fél órát vesz igénybe. A beérkezett új dokumentumoknál, a csomag átvétele után a könyvek egyeztetése történik a számlával. Ezután következik a leltározás még papír alapon, de tervezzük az integrált könyvtári rendszerben történő leltározást. A leltározást követi a feldolgozás a corvina rendszerben, melyet a Monguz Kft. fejleszt folyamatosan, majd végül cutterezés következik. Mivel nálunk a munkafolyamat így zajlik, így az új dokumentumok másfél nap alatt hozzáférhetővé válnak. Az épített elektronikus katalógusban rögzített rekordok száma évről-évre csökken, mivel a könyvek ára növekszik.

A kimutatott eredmények határozottan megerősítik, hogy egyre nagyobb igény van a könyvtárra, mint a kultúra, a tudás és a közösségi tér esszenciális központjára, mely a kor igényeivel haladva folyamatosan vezet be innovációkat a szolgáltatásai terén.

pályázat	Igényelt támogatás (Ft)	Elnyert támogatás (Ft)
TOP-7.1.1-16-H-ESZA-2019-00988 Elő város projekt Völgységi Könyvfesztivál program	4.000.000	4.000.000
TOP-5.3.1-16-TL-2017-00001#BONYHÁDÖSSZEKÖT projekt(közösségi akciók, tevékenységek, események, programok, fórumok)	5.000.000	5.000.000
OttHON barangoló a könyvtárban olvasótábor megvalósítására	343.000	343.000
Talpra Perczel, hi a haza! című virtuális kiállítás	1.874.950	1.874.950
Tudásvadász című- ismeretterjesztő tábor, versenyek, vetélkedők megrendezésére	645 750	300 000
Ismeretterjesztő versenyek megvalósítására	669 020	450 000
A koronavírus-járvány terjedési kockázatának csökkentésére szolgáló eszközök beszerzésére	204 123	151 611
Tudásexpressz - ismeretterjesztő versenyek megrendezésére	604 076	400 000

A pályázati lehetőségeknek köszönhetően több és színvonalasabb programokat tudunk szervezni, melyeknek köszönhetően több látogatónk lesz.

Összegzés

Lelkes és összetartó kis csapatunk célkitűzése, hogy a minőségirányítás szempontjait figyelembe véve a zöld szemlélet módot elmélyítve folyamatosan fejlődő minőségi könyvtár legyünk.

A szakmai önértékelés alapján készítettünk egy táblázatot:

Adottságkritérium	Erősségek	Fejlesztendő terület	Feladatok
1.2. d. A TQM alapelvei és a PDCA –ciklus vezetői tevékenység során a gyakorlatban is érvényesülnek	<ul style="list-style-type: none"> Nyitott, előrelátó, gyakorlatias vezetői személyiség A vezető folyamatosan a fejlődésre törekszik 	<ul style="list-style-type: none"> A minősített könyvtári pályázatban megjelölt területek 	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatgazdák megnevezése A folyamatok ellenőrzése során a következő célok meghatározása és feladatok hozzákapcsolása
1.2. f. A hatékony belső és külső kommunikáció feltételeinek megteremtése	<ul style="list-style-type: none"> A dolgozók jó kommunikációs készsége 	<ul style="list-style-type: none"> Költség és teljesítmény hatékony kommunikációs stratégia kidolgozása 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikációs célok kitűzését segítő SWOT analízist készítünk. Piackutatást végzünk, hogy az olvasóinkat korcsoportonként, demográfiailag milyen kommunikációs csatornán tudjuk a legjobban elérni. Online/offline ötletbörzét szervezünk, hogy az olvasók hol olvasnák szívesen a programjainkat, illetve milyen újító megoldásokat javasolnak.

			<ul style="list-style-type: none"> • Tervezünk olyan hirdető felületet, amit a lakosság nagyobb százalékos arányban lát. • Újratervezzük a külső kommunikációnkat a PDCA-ciklus által. • Az olvasók információs buborék kivédésére készítünk egy stratégiát. • Keresünk olyan együttműködő partnereket, akik segítik a külső kommunikációnkat pl. helyet biztosítanak a plakátjainknak.
1.4. d. A vezetés azonosítja a könyvtár szempontjából lényeges köz- és könyvtár politikai trendeket, feladatokat	<ul style="list-style-type: none"> • Folyamatos kutatómunka könyvtári trendek iránt 	<ul style="list-style-type: none"> • Célirányos trend feltérképezés a könyvtár fejlesztendő területeihez 	<ul style="list-style-type: none"> • Könyvtárhoz kapcsolódó módszerek felkutatása, elemzése és beépítése a folyamatokba. pl. conjointanalízis elemzés
2.1. b. A könyvtár tudatosan és rendszeresen gyűjti, elemzi és felülvizsgálja az érdekelt felekre, azok igényeire, elvárásaira és elégedettségre vonatkozó információkat	<ul style="list-style-type: none"> • Jó kapcsolat a partnerekkel és a könyvtár használókkal 	<ul style="list-style-type: none"> • Célirányos programszervezés 	<ul style="list-style-type: none"> • A könyvtárhasználók program igényeire célirányos alkalmazott kutatás szóban (interjú) és írásban.
2.1. c. A könyvtár tudatosan és rendszeresen	<ul style="list-style-type: none"> • Egyre nagyobb hangsúlyt fektet a 	<ul style="list-style-type: none"> • Több elemzés készítés 	<ul style="list-style-type: none"> • Célcsoport demográfiai összetételének

gyűjti, elemzi és felülvizsgálja a tevékenysége szempontjából fontos információkat	könyvtár az elemzésekre		elemzése
2.1.d. A könyvtár tervezetten és rendszeresen gyűjti az irányításához kapcsolódó információkat és a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos adatokat (pl. költséghatékonyság mutatói, teljesítménymutatók)	<ul style="list-style-type: none"> Éves statisztikai elkészítés 	<ul style="list-style-type: none"> Egyéb mutatók mérései 	<ul style="list-style-type: none"> A könyvtár dolgozói megnézik, hogy mely folyamathoz szükséges mérés Megtervezik a mérést, megbeszélés alapján kiválasztják a mutatókat és az elemzés után, felülvizsgálják és összeállítják a következő lépéseket.
2.3.b.A stratégia végrehajtásának folyamatos nyomon követése – az eredmények (hatékonyság), valamint az eredmények és a társadalmi hatás (eredményesség) közötti viszony szempontjából – a szervezet valamennyi szintjén biztosított.	<ul style="list-style-type: none"> Heti rendszerességgel megbeszélés és MIT gyűlés 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentálás 	<ul style="list-style-type: none"> A MIT megbeszélésekről papír alapú jegyzőkönyv is történik
2.4. e. Lehetőséget kell adni a bevezetett változásokkal kapcsolatos visszacsatolások összegyűjtésére	<ul style="list-style-type: none"> Heti rendszerességgel megbeszélés a feladatokról 	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatmenedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> A vezető a dolgozókkal együtt olyan folyamatmenedzsment alakít ki, amely segít nyomon követni a folyamatokat és a

			visszacsatolásokat összegyűjteni.
3.1. c. A vezetés átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó alapelveket érvényesít a felvételre, az előléptetésre, jutalmakra vonatkozóan	<ul style="list-style-type: none"> A könyvtárosi kompetenciák ismerete, melyeket beépít a felvételi folyamatba. 	<ul style="list-style-type: none"> Munkatársak motivációja 	<ul style="list-style-type: none"> Motivációs stratégiát dolgoz ki a könyvtár, melyben megkeresi a dolgozók belső és külső motivátorait, ami hozzásegít minket, hogy beazonosítsuk, hogy személyenként kinél hogyan alakul ki a flow állapot, hogy a munkájában kiteljesedhessen.
3.1. d. A könyvtár kompetenciaprofilokat, illetve munkaköri és feladatleírásokat készít a szervezet munkaerő-felvételi és –továbbképzési rendszerének támogatására, mind a vezetés, mind a dolgozók esetében	<ul style="list-style-type: none"> A könyvtár évente frissíti a munkaköri leírásokat. A munkaköri leírások úgy vannak kialakítva, hogy egymást tudják helyettesíteni, segíteni a munkatársak. 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenciaprofilok 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenciaprofilok készítés
3.2. a. A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése rendszeresen megtörténik, egyéni és szervezeti szinten egyaránt. A felmérések eredményeit rendszeresen, de legalább 3 évente	<ul style="list-style-type: none"> A heti megbeszélések alatt igény/szükség esetén a kompetenciákhoz kapcsoljuk a feladatokat. 2021-es munkatársi kompetencia értékelés elkészült 	<ul style="list-style-type: none"> Rendszeresség 	<ul style="list-style-type: none"> A PDCA –ciklust használva rendszeresítjük a méréseket és fejlesztjük a benne lévő tartalmat a szervezet igényei szerint.

összevetik a szervezeti igényekkel.			
3.2. b. A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása megtörténik.	<ul style="list-style-type: none"> • Lehetőség szerint rendszeres továbbképzések • Szóbeli megbeszélések 	<ul style="list-style-type: none"> • Írásos stratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • Írásos stratégia kidolgozása
3.2. c. A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kerülnek kidolgozásra. A tervezés során figyelembe veszik a rész munkaidőben foglalkoztatottakat és a gyermek gondozása céljából távol levőket is.	<ul style="list-style-type: none"> • Lehetőség szerint rendszeres továbbképzések • Szóbeli megbeszélések 	<ul style="list-style-type: none"> • Írásos stratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • A kompetencia mátrix elemzés eredményei segítségével írásos kompetencia fejlesztésre vonatkozó stratégia készül a megvitatást követően
4.1.b. A partneri igények és elégedettség mérése rendszeresen megtörténik	<ul style="list-style-type: none"> • Jó kapcsolat a partnerekkel • Pozitív visszaigazolások 	<ul style="list-style-type: none"> • Elégedettségi kérdőívek alakítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Három évente készítünk partneri elégedettségi kérdőívet és használóit pedig 2 évente, amit úgy alakítunk, hogy folyamatosan feltárjuk a partnerek mélyebb igényeit.
4.2. d. A könyvtár tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának, biztosítása érdekében számba veszi, s folyamatosan fejleszti a	<ul style="list-style-type: none"> • A könyvtárhasználók igényei prioritást élveznek és folyamatos fejlesztéseket tervez az intézmény. • Nagy hangsúlyt fektet a könyvtár a külső 	<ul style="list-style-type: none"> • Külső kommunikáció 	<ul style="list-style-type: none"> • Külső kommunikációs stratégia készítés

könyvtárhasználók tájékoztatására használt kommunikációs felületeket.	kommunikációra a következő periódusban a PDCA-ciklus szerint		
4.5. a. A könyvtár stratégiai céljainak elérése érdekében megvalósított IKT-fejlesztések, azok hatásai a könyvtárra, illetve az eredmények bemutatása bizonyos területeken.	<ul style="list-style-type: none"> pályázati finanszírozásból bővülő IKT eszközök állomány 	<ul style="list-style-type: none"> Elemzések 	<ul style="list-style-type: none"> A DJP-hez moduláris oktatási program készítés
4.5. b. Az IKT-eszközök társadalmi, gazdasági és környezeti hatásainak figyelembe vétele, a felhasználók tájékoztatása, bevonása.	<ul style="list-style-type: none"> Rendszeres SWOT elemzés 	<ul style="list-style-type: none"> Kérdőív 	<ul style="list-style-type: none"> Feltárjuk a DJP programhoz érdekelt felek kommunikációs csatornáit. Feliratkoztatjuk az érdeklődőket a modulok jelentkezési listájára.
5.1.a. Azonosítják, kiválasztják és csoportosítják a folyamatokat (folyamatleltár).	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatosan bővülő folyamatleltár 	<ul style="list-style-type: none"> További folyamatábrák készítése 	<ul style="list-style-type: none"> Egyeztetés után megvitatjuk, hogy mely folyamatokhoz fontos folyamatábrákat, folyamatleírásokat készíteni pl. új munkaerő esetén
5.1.b. Kiválasztásra kerülnek a folyamatgazdák és meghatározzák a folyamatokhoz kapcsolódó felelősségeiket és hatáskörüket.	<ul style="list-style-type: none"> Elkötelezett, motivált munkaerő 	<ul style="list-style-type: none"> A felelősségi körök és hatáskörök alkalmazása és annak eredményességének nyomonkövetése 	<ul style="list-style-type: none"> Kiválasztjuk, mely folyamatokhoz szeretnénk újragondolni, hogy ki legyen az esetlegesen új folyamatgazda.

			<ul style="list-style-type: none"> • Egyeztetés során összeszedjük a folyamathoz kapcsolódó fontosabb kompetenciákat, készségeket. • Az új munkatársi kompetenciamérés eredményével összhangban kiválasztásra kerülnek a folyamatgazdák. • Szükség esetén folyamatgazda helyetteseket választunk.
5.1. d. A kockázatok értékelése alapján a szükséges módszerek alkalmazásával elkészítik a folyamatszabályozás dokumentumait (folyamatábra, folyamatleírás)	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszeresen frissített SWOT elemzés 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaerő fluktuáció csökkentése 	<ul style="list-style-type: none"> • Felszólításokhoz folyamatábra • ODR használathoz folyamatábra • Cutterezéshez folyamatábra • Programszervezéshez és lebonyolításhoz folyamatleírás
5.1. e. A folyamatokba ellenőrzőpontokat illesztnek, rendszeresen mérik a folyamatok minőségét.	<ul style="list-style-type: none"> • Tanulásvágy a csapatban • Fejlődés iránti törekvés 	<ul style="list-style-type: none"> • Mérések 	<ul style="list-style-type: none"> • Kidolgozunk egy mérési rendszert meghatározott szempontok, kritériumok alapján. • Személytől és folyamattól függően lesznek ellenőrző

			pontok beillesztve a folyamatba
5.1. f. A mérési eredményeket konkrét beavatkozások követik, azaz érvényesül a PDCA-ciklus.	<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítmény orientált szervezet és csapat 	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzések 	<ul style="list-style-type: none"> • Elemzéseket készítünk: • Folyamatgazda értékelés (évente) • Folyamatmenedzsmentprogram értékelés (alkalmanként) • Folyamatok dinamikus menete a PDCA-ciklus szerint, mely megmutatja, hogy milyen ütemben fejlődik a szervezet az egyes területeken (2 évente) • Megbeszélés, hogy mely területeken készüljön elemzés, ami a teljesítményünket növeli
5.1. g. A folyamatok változtatása jól kézben tartott és dokumentált módon történik	<ul style="list-style-type: none"> • Rugalmasság 	<ul style="list-style-type: none"> • Átláthatóbb rendszer a folyamatokhoz, ami helyettesítés esetén is könnyen értelmezhető kevés létszámmal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Feltérképezzük a (megfizethető, esetleg ingyenes) folyamatmenedzsment programokat és elemezzük őket. • Kiválasztjuk a számunkra megfelelőt • Egységes dokumentációs rendszert tervezünk

			<p>közösen, ami a papír alapú példányok rendszerezését teszi tisztán értelmezhetővé.</p>
<p>5.1. h. A folyamatokat rendszeresen felülvizsgálják és a mikro- és makrokörnyezet változásaihoz, valamint a változó partneri igényekhez és elvárásokhoz igazítják azokat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rugalmasság • Ügyfélközpontúság • Naprakész • Támogató partnerek 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentálás 	<ul style="list-style-type: none"> • Írásban rögzítjük és rendszerezetten gyűjtjük a könyvtár számára fontos változásokat • Rangsoroljuk, hogy melyhez tervezünk a feladatokat.
<p>5.2. a. A könyvtár többféle formában (kérdőív, szavazás, interjú, fókuszcsoport stb...) és rendszeresen méri a szolgáltatásokkal kapcsolatos használói igényeket, szükségleteket és elégedettséget.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszeres olvasói elégedettségi kérdőív • Pozitív visszajelzések 	<ul style="list-style-type: none"> • Igényfelmérések módszerének kibővítése és specializálódása egyes területekre 	<ul style="list-style-type: none"> • Kérdőívet készítünk a könyvtárhasználók programigényeire érdeklődési kör szerint • Szavazást indítunk online alkalmanként • Személyes interjúkat készítünk a következő ciklusban felmerülő megoldandó feladatokhoz pl. könyvtárállomány bővítés – Miből szeretnének többet!
<p>6.2. g. A könyvtár által rendszeresen használt tájékoztató és információs csatornák száma, eredményessége, hatékonysága</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Az évente elkészített olvasói elégedettségi kérdőívben van olyan pont, amiben erre kérdez rá a könyvtár, így folyamatos visszacsatolást kapunk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hatékonyság mérés 	<ul style="list-style-type: none"> • A kommunikációs csatornákról bejött adatokat mélyebben felülvizsgáljuk és célcsoport(ok) szerint megnézzük, hogy

			<p>melyek azok a csatornák, amelyek a megfelelőek a számunkra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keresünk további lehetséges kommunikációs csatornákat.
6.2. i. Szakértői vizsgálatok eredményei és hatásuk.	<ul style="list-style-type: none"> • Helyszíni vizsgálat által megismert adatok elemzés és új jelentős fejlődés 	<ul style="list-style-type: none"> • Újabb vizsgálat 	<ul style="list-style-type: none"> • Felkészülés az újabb vizsgálatra, folyamatos fejlesztés a TQM szerint
7.2.a. A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, munkatársi panaszok)	<ul style="list-style-type: none"> • Jobb munkaerő 	<ul style="list-style-type: none"> • A munkaerő fluktuáció csökkentése 	<ul style="list-style-type: none"> • A felvételi során a munkaerő fluktuáció csökkentését segítő kérdések beépítése, amely olyan esetlegesen rejtett személyes igényekre mutatnak, amit a jelentkező nem mond el.
7.2. b. A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, innovációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban).	<ul style="list-style-type: none"> • Nagyon sok innovációs javaslat, amik kevés létszám mellett folyamatosan prioritizálva vannak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkatársi felmérés 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkatársi elégedettségi kérdőív készítése évente.
7.2. c. A személyes teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének	<ul style="list-style-type: none"> • Munkatársi önértékelés készült • A személyes teljesítménymérés 	<ul style="list-style-type: none"> • Bővítés 	<ul style="list-style-type: none"> • A feltérképezést követően kibővítjük kérdőívet • A munkatársak kitöltik

eredményei).	<p>megtervezve</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munkatársi értékelő kérdőív minták feltérképezése megtörtént 		és mi felülvizsgáljuk az eredményeket
7.2. e. Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.	<ul style="list-style-type: none"> • Erősödő informatikai tudás belső fejlesztés révén 	<ul style="list-style-type: none"> • Fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> • További belső informatikai fejlesztések történnek egyénileg és csoportosan igény szerint.
7.2. f. A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói).	<ul style="list-style-type: none"> • A Covid előtt folyamatos munkatársi fejlesztés volt 	<ul style="list-style-type: none"> • További képzések 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehetőség szerint képzéseken, tanfolyamokon való részvétel
7.2. g. Azon teljesítménymutatók, amelyekből következtetni lehet arra, hogy a munkatársak milyen mértékben képesek a használók ügyeit megfelelően kezelni, igényeikre reagálni (pl. a használókkal való kapcsolat fejlesztésére vonatkozó képzések óraszám, a munkatársak viselkedésére tett panaszok száma, a munkatársak a	<ul style="list-style-type: none"> • Munkatársi önértékelés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszeresség 	<ul style="list-style-type: none"> • Évente készítünk munkatársi önértékelést, melynek eredményeit felhasználjuk a fejlesztési tervekbe.

használókhoz való hozzáállására vonatkozó felmérések eredményei.			
8.2. b. Pozitív és negatív médiaszereplések, média megjelenések száma és fontossága (pl. cikkek száma, tartalma).	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitív médiaszereplések • Gyűjtjük a cikkeket és egyéb a könyvtárról megjelent írásos dokumentumot. 	<ul style="list-style-type: none"> • Több média szereplés • A média szereplések számának nyomon követése 	<ul style="list-style-type: none"> • Több cikk kerül be az újságba • A médiaszereplések számát nyomon követjük
8.2. g. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.	<ul style="list-style-type: none"> • Részletesebb elemzés az éves statisztikában, amikben megmutatkozik programok által a társadalmi szerepvállalással kapcsolat mérések eredményei 	<ul style="list-style-type: none"> • Összehasonlítás 	<ul style="list-style-type: none"> • A következő évi statisztikával összevetjük és elemezzük.
9.1.g. A könyvtár szolgáltatásaival kapcsolatos benchmarking, benchlearning tevékenységek eredményei.	<ul style="list-style-type: none"> • A könyvtár elkötelezett a fejlődés iránt 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchlearning, Benchmarking tevékenység 	<ul style="list-style-type: none"> • Meghatározzuk, hogy milyen területen szeretnénk benchmarking kutatást végezni • Benchmarking kutatást végzünk

Fogalmak

Erőforrások: a könyvtár forrásai, beleértve a személyzetet, a dokumentumokat, berendezéseket, könyvtári tereket stb.

Folyamat: egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tevékenységek sorozata.

Használó: a könyvtári szolgáltatásokat igénybe vevő személy vagy intézmény.

Indikátor: olyan számszerűsített mutató, amely alapján egyértelműen eldönthető egy cél elérése, egy feladat teljesítése vagy valamely minőségnek való megfelelés.

Jövőkép: hosszútávú elképzelés arról, hogy a könyvtár hova kíván eljutni.

Könyvtáros: felsőfokú végzettséggel rendelkező szakember.

Küldetésnyilatkozat: a szervezet által elfogadott nyilatkozat arról, hogy mi a szervezet létezésének oka, célja, milyen szolgáltatásokat kíván nyújtani, kik lesznek a felhasználói.

Minőség: az a szolgáltatási színvonal, amely kielégíti, túllépi a használó igényeit.

Minőségirányítás: magában foglalja a minőséggel kapcsolatos tervezés, működtetés, értékelés tevékenységeit.

Minőségügyi dokumentáció: a minőséggel kapcsolatos dokumentumok rendszere.

Partner: azok a személyek, szervezetek, akik tevékenységükkel részt vesznek a könyvtári szolgáltatások nyújtásában, illetve igénybe veszik ezeket a szolgáltatásokat.

PDCA ciklus: négylépéses módszer: tervezés – cselekvés – ellenőrzés – beavatkozás.

Stratégiai terv: annak megfogalmazása, hogy hol állunk, hova akarunk eljutni, a tervben célokat fogalmazzunk meg.