

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár szakmai  
beszámolója a Minősített Könyvtár Cím elnyerésére

Készítette a Minőségirányítási Tanács

Szentendre, 2022. április 10.

## Tartalom

Bevezetés.....	4
A minőségirányítás bevezetése a Hamvas Béla Pest Megyei könyvtárban.....	4
Vezetés .....	7
Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek.....	7
A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése .....	8
Vezetői támogatás és példamutatás .....	11
A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel .....	13
Stratégia .....	15
Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok .....	15
Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján .....	17
A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata .....	18
Innováció megjelenése a fejlesztésben.....	18
Munkatársak.....	21
Emberierőforrás-menedzsment .....	21
A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése .....	22
A munkatársak bevonása és felhatalmazása.....	23
Együttműködés, Partnerek, Erőforrások .....	26
Kapcsolat a társadalmi partnerekkel.....	28
Kapcsolat a könyvtárhasználókkal.....	30
Hatékony forrásgazdálkodás .....	35
Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése .....	37
IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése .....	39
Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás.....	41
Folyamatok .....	45
Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival .....	45
Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok .....	47
A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása .....	51
Ügyfélközpontú eredmények .....	52
A könyvtárhasználók véleménye.....	52
A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés.....	55
Munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	59
A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján .....	59
A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján .....	63
Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények.....	64

A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól .....	64
A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók .....	65
Kulcsfontosságú eredmények .....	67
A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók .....	67
A könyvtár szervezeti működésének eredményességének mutatói.....	68
Záró gondolatok .....	70

## Bevezetés

Szentendrét a város természeti környezete, kulturális sokszínűsége és gazdag művészeti élete rendkívül kedvelt turisztikai célponttá teszi. A budapesti agglomeráció egyik legnépszerűbb városa rengeteg kiköltözőnek, főként kisgyermekes családoknak ad otthont, ennek köszönhetően állandó lakóinak száma folyamatos növekedést mutat. 2012-ben 26 619 fő, 2022-ben 28 660 fő (KSH adat). Szentendre nem megyeszékhely, regionális viszonylatban mégis központi szerepet tölt be, amely a közigazgatás mellett az oktatás, az egészségügy, valamint a szolgáltatások terén is számos feladatot ró a városra.

A Pest Megyei Művelődési Központ és Könyvtár 1975 decemberében kezdte meg működését Szentendrén. 2017. október 20-tól a könyvtár Hamvas Béla nevét viseli. Kulturális intézményként feladatunk, hogy sokszínű társadalmi-kulturális környezetünk változásaira kellő gyorsasággal, igényeire kellő érzékenységgel reagáljunk. Ennek biztosítékát a folyamatos megújulásban, valamint a használóközpontú szolgáltatásaink tudatos szervezésében látjuk.

Megyei hatókörű városi könyvtárként összetett feladatkörünk ellátása érdekében elkötelezettek vagyunk a teljes körű minőségirányítás (TQM) mellett. Könyvtárunk kezdeményezője és aktív résztvevője helyi, megyei és országos könyvtárszakmai programoknak. A Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer (KSZR) keretében 2022-ben 99 településen nyújtunk könyvtári szolgáltatásokat, továbbá módszertani támogatást kínálunk valamennyi, megyénkben működő nyilvános könyvtárnak.

## A minőségirányítás bevezetése a Hamvas Béla Pest Megyei könyvtárban

### *Előzmények*

A kezdetek 2015-ig nyúlnak vissza. Ekkor új igazgató (Werner Ákos) került kinevezésre. Közvetlenül a beiktatása után a könyvtár dolgozói egy szervezetfejlesztő tréningen vettek részt, ahol a cél az új kollégák megismerése, integrációja, a csapatszellem kialakítása és az új szervezeti normák közös felállítása volt. 2015 novemberében – többek között a megye könyvtárosainak is rendezett szakmai napon – minden munkatársunk megismerkedhetett a könyvtári minőségfejlesztés alapjaival és a könyvtári önértékelés szakmai szempontjaival. Az őszi folyamán egy kollégánk, a Minőségirányítási Tanács (MIT) későbbi vezetője, részt vett a Könyvtári Intézet által indított *A könyvtárak minősítése és a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* című tanfolyamon.

### *2016-2020*

2016. január elején a könyvtár legfőbb szervezeti egységeinek képviselőivel megalakult a Minőségirányítási Tanács. Az első ülést 2016. január 8-án tartottuk. Feladatunk a teljes körű minőségirányítás módszerének bevezetése volt, valamint az, hogy ennek gyakorlati haszna minden kolléga saját meggyőződésévé váljon. Hosszabb távon már ekkor célként tűztük ki a *Minősített Könyvtár cím* elnyerését. A kéthetente ülésező 7 fős testület feladatainak megoldását havi rendszerességgel egy mentorként tevékenykedő külső szakértő, Vidra Szabó Ferenc segítette.

A TQM bevezetését a külső szakértő útmutatásainak megfelelően a kötelező dokumentumok elkészítésével és az új stratégiai terv megírásával kezdtük. Ebben a folyamatban a MIT munkáját segítő csoportok létrehozása révén minden kolléga – 2016 januárjában összesen 33 fő – részt vett. Tudatosan igyekeztünk a munkafolyamatainkat a PDCA ciklus szerint szervezni. Munkánkat a Stratégiai tervre épülő Cselekvési terv alapján végeztük. Meghatározott folyamataink szabályozása érdekében dolgozói, valamint használói elégedettséget mértünk, mind az olvasók, mind a szakmai és továbbképző napokon résztvevők körében, két kollégánk pedig a minőségirányítással kapcsolatos szakmai képzéseken vett

részt (*Minőségirányítás a könyvtárban* - 120 órás akkreditált minőségirányítás tanfolyam – Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár, 1 fő; *A könyvtárak minősítése és a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* akkreditált képzés – Könyvtári Intézet, 1 fő).

2016. június 6-án az NKA *Szakmai innovációs projektek megvalósítására* című pályázat részeként az igazgató kötelezettséget vállalt, hogy a Pest Megyei Könyvtár három éven belül pályázatot nyújt be a Minősített Könyvtár cím elnyerésére. A vállalt határidő lejáratát követően halasztási kérelmet nyújtottunk be ennek teljesítésére vonatkozóan, amelynek okaként a külső- és belső körülményeink jelentős változásait jelöltük meg. Felismertük ugyanakkor azt is, hogy az alapos munkamódszerünk a pályázati anyag összeállítása szempontjából nem volt célravezető, így ekkor az intézmény még nem volt kész a Minősített Könyvtár cím elnyerésére.

A 2017-2020-as évek számos fontos változást hoztak:

- 2017-ben a MIT vezetője, az intézmény megyei igazgatóhelyettese munkahelyet váltott, ezért új vezetőt kellett választanunk.
- 2018-ban a MIT egyik legaktívabb, és munkakörénél fogva is kiemelt szerepet játszó tagja, az intézmény általános igazgatóhelyettese év közben szülési szabadságra ment, ezért a feladatait részben átszerveztük, részben az őt követő új igazgatóhelyettes vette át.
- 2017 és 2020 között a magas fluktuáció következtében a teljes munkatársi gárda jelentős hányada kicserélődött, ami a MIT-et is érintette. A távozó tagok helyett több új dolgozó is csatlakozott.
- 2018-ban a Könyvtári Intézet kiadásában megjelent a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR), amely szemléletváltást igényelt a korábban az intézményben követett, Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszeren (KKÉK) alapuló gyakorlatban.

A koronavírus-járvány okozta pandémiás helyzet jelentősen megnehezítette a MIT munkáját, az üléseket online tartottuk, az egyes feladatokhoz kevesebb közreműködőt rendeltünk, a kommunikációt pedig a MIT levelezőlistáján bonyolítottuk.

2020-ban új igazgató került kinevezésre a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár élére, amelyet követően a MIT megújított tagsággal, munkacsoportokkal és új módszerekkel folytatta működését.

#### *2020 utáni időszak*

2020-ban az új igazgató beiktatását követően a megújított MIT újrafogalmazta működésének célját, módszereit és stratégiáját. A korábbi évek munkájának eredményei biztos alapot jelentettek a folytatáshoz. A MIT fő céljai mellett ekkor újra megfogalmaztuk a Minősített Könyvtár Címre való pályázás szándékát.

Az elmúlt időszakban kétszer végeztünk szervezeti önértékelést, 2021 januárjában és 2022 márciusában. Az önértékelést alapos felkészítést követően egyénileg végezték a MIT tagjai, 2021-ben 8, 2022-ben 6 fő. Az igazgató – bár tagja a MIT-nek – egyik esetben sem vett részt az értékelésben. A két önértékelés eredményeit mutatja a következő táblázat.

<b>Kritériumok</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Vezetés	46%	64%
Stratégia	41%	61%
Munkatársak	38%	53%
Partnerek	42%	65%
Folyamatok	42%	65%
Ügyfélközpontú eredmények	43%	66%
Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	47%	59%
Társadalmi eredmények	35%	56%
Kulcsfontosságú eredmények	41%	54%
<b>Összesen</b>	<b>42%</b>	<b>60%</b>

Az értékelések közötti feltűnően nagy különbség legfőbb oka az, hogy 2021-ben az új vezető kinevezése miatti bizonytalanságban – a KMÉR útmutatását követve – nagyon sok munkatárs adott 0-t bizonyos alkritériumok értékelése során. („Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó vagy megbízható információ.”) Az önértékelésben résztvevő kollégák nem tudták megítélni a szervezet tevékenységét ezeken a területeken. Ez ráirányította a figyelmünket arra, hogy a könyvtár munkafolyamatait, és általában a döntési mechanizmusok kevésbé átláthatók a munkatársi kollektíva egy igen jelentős része számára. A 2022-es önértékelés magas pontszámai részben korábban is PDCA szerint működő területek átláthatóbbá válásának, részben pedig az egyes területeken történt szisztematikus fejlesztéseknek, a rendszeresen gyűjtött adatokon alapuló döntéshozatalnak köszönhető.

#### *A nyilvános könyvtárak minőségirányítási törekvéseinek támogatása*

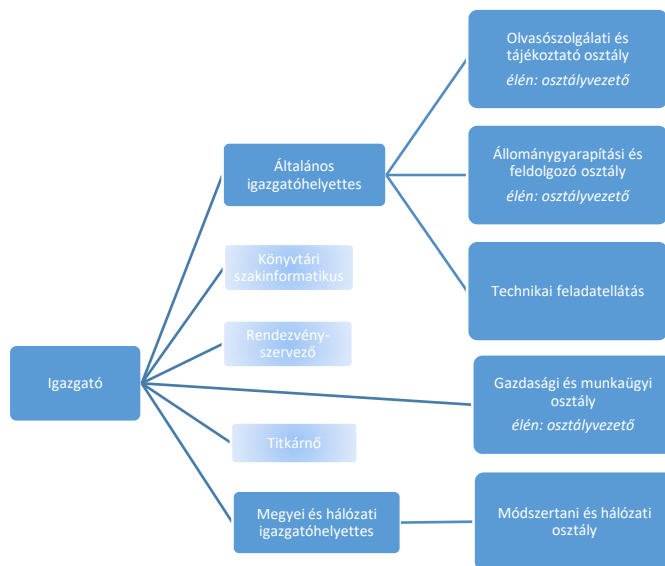
Megyei hatókörű városi könyvtárként törvényben rögzített feladatunk koordinálni a települési könyvtárak minősítésének előkészítését, így ennek eleget téve 2016-tól a havi MIT-üléseket követően a megye könyvtárosainak konzultációs lehetőséget biztosítottunk.

2017-ben készítettünk egy felmérést Pest megye könyvtárainak minőségüggyel kapcsolatos tevékenységeiről. A kérdőívet a megyéből 62 könyvtár töltötte ki, zömében az 1-2 fős könyvtárak. Az adatok összesítése lehetőséget adott arra, hogy a minőségirányítással kapcsolatos szakmai napokat, képzéseket és konzultációkat a kitöltő könyvtárak igényeihez tudjuk igazítani. Minőségirányítási témában a megye munkatársainak 2017-ben külső szakértő segítségével két szakmai napot tartottunk a *Folyamatszabályozás* (2017. február 22.) és a *Nehézségek, elakadások a minőségirányítás bevezetése során* (2017. november 29.) témakörökben.

2020-tól a nyilvános könyvtárak részére biztosított személyes konzultáció helyett a kéthavonta tartott online megbeszéléseken adunk teret a kérdések feltevésére, valamint email és telefon útján tartjuk a kapcsolatot az érdeklődőkkel. Ezekon a fórumokon a minőségirányítással kapcsolatos kérdésekben a megyében dolgozó könyvtárak munkatársai egymást is segítik. Ez vált a jó gyakorlatok megosztásának legfontosabb fórumává, ahol rendszeres tapasztalatcsere zajlik az intézmények vezetői között.

## Vezetés

A könyvtár élén az igazgató áll. Helyettesei az Általános igazgatóhelyettes és a Hálózati és módszertani igazgatóhelyettes. 2021 januárjától kezdve három osztályvezető segíti az igazgató és helyettesei munkáját. Az intézmény gazdaságilag nem önálló, a Ferenczy Múzeumi Központ munkatársa látja el a gazdasági vezetői feladatokat.



### A szervezet organogramja

Az igazgatói pozíciót 2015-től 2020-ig Werner Ákos töltötte be. 2020 nyarán az igazgatói székre egyedül pályázott. Az önkormányzat ismételen kiírta a pályázatot, amelyen Werner Ákos már nem indult. A két külsős jelentkezőből a fenntartó Tóth Mátét választotta ki és nevezte ki az intézmény élére 2020. november 1-től.

Az új igazgató a belépését követően valamennyi munkatárssal négyszemközti beszélgetést folytatott, hogy minél mélyrehatóbban átláthassa az intézmény belső viszonyait. A könyvtár partnerkapcsolati táblázatában felsorolt partnerekkel egyenként felvette a kapcsolatot egy rövid bemutatkozó levélben. A Szentendrén működő kulturális intézmények vezetőivel és a Kulturális, Oktatási és Civil Bizottságban dolgozó önkormányzati képviselőkkel szintén személyes beszélgetéseken egyeztetett az együttműködések lehetőségeiről. A megyében működő nyilvános könyvtáraknak online értekezletet tartott, amelyen bemutatkozott és szóbeli visszajelzést kért a megyei könyvtárral szembeni elvárásokról.

### Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

A könyvtár küldetését 2016-ban a Minőségirányítási Tanács fogalmazta meg a munkatársak bevonásával. A MIT-ben valamennyi részleg képviseltette magát, az egyes tagok feladata volt a közvetlen munkatársak véleményének közvetítése. A könyvtár a következőképpen fogalmazta meg küldetését:

*„Könyvtárunk a kulturális értékek közvetítője, közösségi tér. A modern technika eszközeivel és minőségi szolgáltatásainkkal az esélyegyenlőség elvét követve segítjük használóinkat kitűzött céljaik elérésében. Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk helyi kulturális értékeink megőrzésének és szabad közvetítésének.*

*Könyvtárunk teret biztosít az olvasás és az információs műveltség fejlesztésére. Elkötelezettek vagyunk az élethosszig tartó tanulás és a szabadidő tartalmas eltöltése mellett. Megyei könyvtárként feladatunk Pest megye könyvtárainak szakmai felügyelete és a kistelepülések könyvtári ellátásának támogatása. Hozzájárulunk Szentendre városfejlesztési koncepciójának megvalósításához.”*

Jövőképünket a stratégiaalkotás során a következőképpen fogalmaztuk meg. „Könyvtárunk Szentendre és Pest megye büszkeségeként a használói igényekhez igazodó korszerű, hangulatos, otthonos épületben szolgáltató, többfunkciós közösségi tér, kulturális és kutatási központ. A kor kihívásait szem előtt tartva szolgáltatásainkat és technikai eszközeinket fejlesztjük. Az értékek teremtésével, megőrzésével, közvetítésével egy élhetőbb társadalmat hozunk létre.”

Gondoskodunk róla, hogy a megfogalmazott küldetésünket megismertessük munkatársainkkal, használóinkkal, ügyfeleinkkel. A küldetésnyilatkozatunkat az intézmény jövőképével együtt elérhetővé tettük a honlapunkon, közvetlenül a legelső menüpontban, a bemutatkozó oldalon <https://www.hbpmk.hu/bemutakozas>. A küldetésnyilatkozat kinyomtatva elérhető az olvasóterem több pontján, valamint a kizárólag a dolgozók által használt folyosórészekben, terekben is.

Működésünkben A könyvtárosság etikai kódexét tekintjük irányadónak.

A 2021-es dolgozói elégedettségmérés során a munkatársak 97%-a nyilatkozta, hogy egyetért az intézmény által kitűzött célokkal.

A könyvtár honlapján, a Dokumentumok menüpont alatt elérhetők az intézmény alapidokumentumai, a Szervezeti és működési szabályzat, az Alapító okirat, a Küldetésnyilatkozat, a Jövőkép, valamint a Gyűjtőköri szabályzat (<https://www.hbpmk.hu/dokumentumok>).

Ugyanitt tesszük rendszeresen elérhetővé a könyvtár éves beszámolóját és munkatervét, a költségvetési tervet és beszámolót, pályázataink beszámolóit és valamennyi szabályzatunkat.

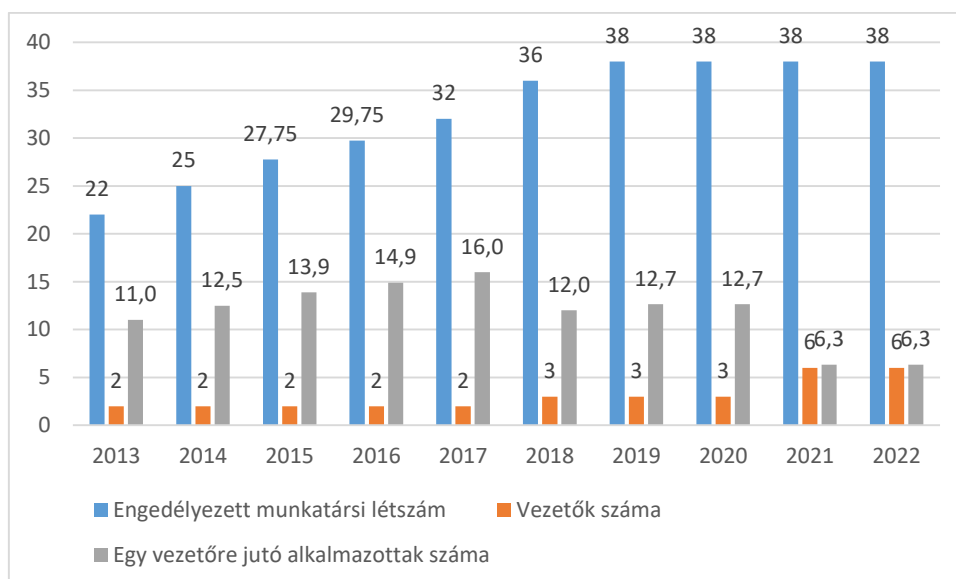
Működésünk átláthatóságának fenntartását és az integritást veszélyeztető események bekövetkezésének elkerülését belső ellenőr segíti. A belső ellenőr a fenntartó által megbízott munkatárs, aki ezt a tevékenységet az önkormányzat egészére és az általa fenntartott valamennyi intézményre nézve végzi.

### A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

A könyvtár helyzetéből adódik, hogy a megyei feladatok növekedésével folyamatosan nőtt az intézmény szakmai létszáma. 2013-ban jött létre jelenlegi formájában a Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer, amely a megyei könyvtárakra ruházta a kistelepülések ellátásának feladatait. Mindez új munkatársak felvételét tette szükségessé. A könyvtár engedélyezett létszáma folyamatosan nőtt 2013 óta, de a növekedéssel nem tartott lépést a szervezet strukturáltsága. 2013-ban az igazgató munkáját egy igazgatóhelyettes segítette. 2018. március 1-én a könyvtár létrehozott egy újabb igazgatóhelyettesi pozíciót a megnövekedett megyei feladatok ellátására.

2021. január 1-én alakult ki az intézmény jelenlegi organogramja. Az újonnan kinevezett igazgató úgy ítélte meg, hogy egy hatékonyabb, tagoltabb, a feladat- és felelősség megosztást lehetővé tevő struktúrára van szükség, ezért kerültek kialakításra új szervezeti egységek-osztályok, élükön osztályvezetőkkel. A vezetők aránya így már 16% a teljes létszámhoz képest. Egy vezetőre 6,3 fő beosztott jut.





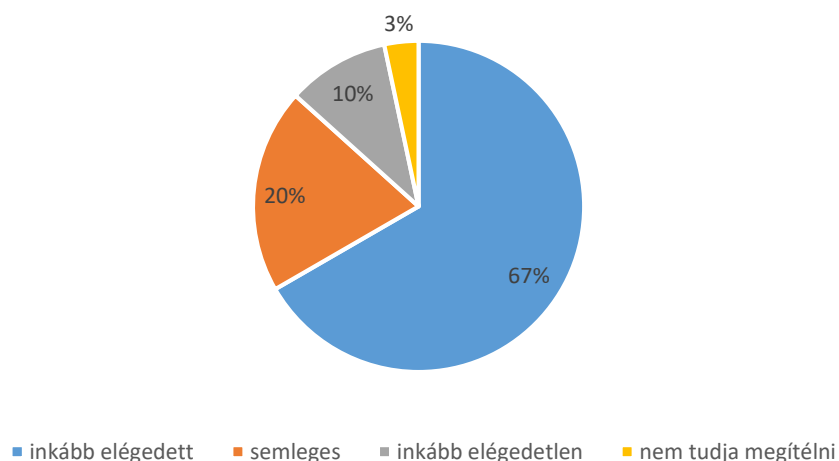
Az új vezetők kinevezésével párhuzamosan alakítottuk ki a szervezeti egységek jelenlegi struktúráját. A következő új szervezeti egységek jöttek létre:

- Állománygyarapítási és feldolgozó osztály,
- Olvasószolgálati és tájékoztató osztály,
- Módszertani és hálózati osztály.

A megváltozott szervezeti struktúrával együtt változott az értekezletek rendje is, gyakoribbá és hatékonyabbá tettük az egyeztetéseket. 2021 előtt havi egy összmunkatársi értekeztet volt, amelyen minden, az intézmény életét érintő kérdést megbeszéltek. Ez sokszor azt vonta maga után, hogy a dolgozóknak számukra irreleváns részleteket is végig kellett hallgatni és előfordult, hogy több órán át tartottak a megbeszélések. Az új struktúrában heti rendszerességgel vannak vezetői értekezletek és osztályértekezletek is, ami mellett évente csak négy alkalommal kerül sor összmunkatársi értekezletre. Minden értekeztet rövidebb, és nagyobb százalékban szól olyan témákról, amelyek az egyes kollégákat közvetlenül is érintik. A vezetői értekezletek emlékeztetői a közös meghajtón minden dolgozó számára közvetlenül is elérhetők. Az osztályértekezleteken az osztályvezetők összegyűjtik az adott szervezeti egységen belül felmerült ötleteket és azokat előadják a vezetői értekezleteken, az ott született döntéseket pedig közvetítik, szükség esetén értelmezik a kollégák számára, válaszolnak a felmerülő kérdésekre.

A 2022-es munkatársi elégedettségmérésen rákérdeztünk arra is, hogy az értekezletek új rendjét hogyan értékeli a kollégák. Ennek eredményét mutatja a következő grafikon.

### Az értekezletek rendjének megváltoztatásával



A 2022-es munkatársi elégedettségmérés alapján az értekezletek rendjének átalakítását a dolgozók 67%-a értékelte pozitívan, 10% nem értett vele egyet, a többiek pedig vagy semlegesek voltak a kérdésben, vagy nem tudták megítélni.

A belső kommunikációt és az információk megosztását segíti, hogy a könyvtár munkatársai közös meghajtón (K:) tárolhatják azokat a dokumentumaikat, amelyekre másoknak is szükségük lehet a munkájuk során. A K meghajtót mint belső kommunikációs csatornát 2022-ben a dolgozók 69%-a értékelte négyesre vagy ötösré.

2020 nyarán elkészült a Belső kommunikációs szabályzat is, amelyben meg lettek határozva azok a csatornák, amelyeket a különböző ügyekben használni kell. Mindezek ellenére 2020-ban az új igazgató belépésekor a munkatársakkal lefolytatott beszélgetések gyakori motívuma volt, hogy fejleszteni kell az osztályok közötti információáramlást és javítani a belső kommunikációt. Az intézmény létszámának növekedésével együtt ez a terület folyamatosan fejlesztésre szorul.

2021. évi munkatársi elégedettségmérés rámutatott, hogy az emberek hiányolják azokat az alkalmakat, amikor együtt tudnak dolgozni, megismerhetik egymást, informálisan is közelebb kerülhetnek egymáshoz. A fentiek miatt olyan alkalmakat kerestünk, amikor együtt tevékenykedhetnek a nem egy osztályon dolgozó munkatársak is. A szombati ügyeleti rendben az egyes szolgálati pontokon – szigorúan önkéntes vállalások alapján – olyan munkatársakat is beosztottunk kiegészítő feladatok végzésére, akiknek a munkakörében nem szerepel az olvasószolgálati munka, (pl. módszertanosok, gazdasági osztály munkatársai, titkárnő). A városi feladatokat ellátó kollégák részt vettek a KSZR-es településeken végzett selejtezéseknél. Szintén a dolgozók foglalták meg, hogy igényelnek olyan informális alkalmakat, amelyeken nem munkaügyben vagyunk együtt. Egyaránt igény mutatkozott olyan csapatépítő alkalmakra, amelyeken valamennyi könyvtári munkatárs jelen van és olyanokra is, amikor csak az osztályok külön. Az előbbire a szokásos karácsonyi értekezlet után szerveztünk közös ebédet és „kocsmakvíz”. 2021 már a második év volt, amikor összeállt a könyvtár ének- és zenekara, hogy karácsonyi dalokkal köszöntse partnereit. 2020-ban még csak hatan ([https://www.youtube.com/watch?v=U\\_Cd\\_zcx278](https://www.youtube.com/watch?v=U_Cd_zcx278)), majd a közösségi médiában elért nagy siker nyomán 2021-ben már nyolcan vettünk részt a közös muzsikálásban (<https://www.youtube.com/watch?v=3I8jAglgZ0U>). Ezek az alkalmak segítenek a kollektíva összekovácsolásában. Az osztályok közösségeinek megerősítése érdekében a vezetőség úgy döntött,

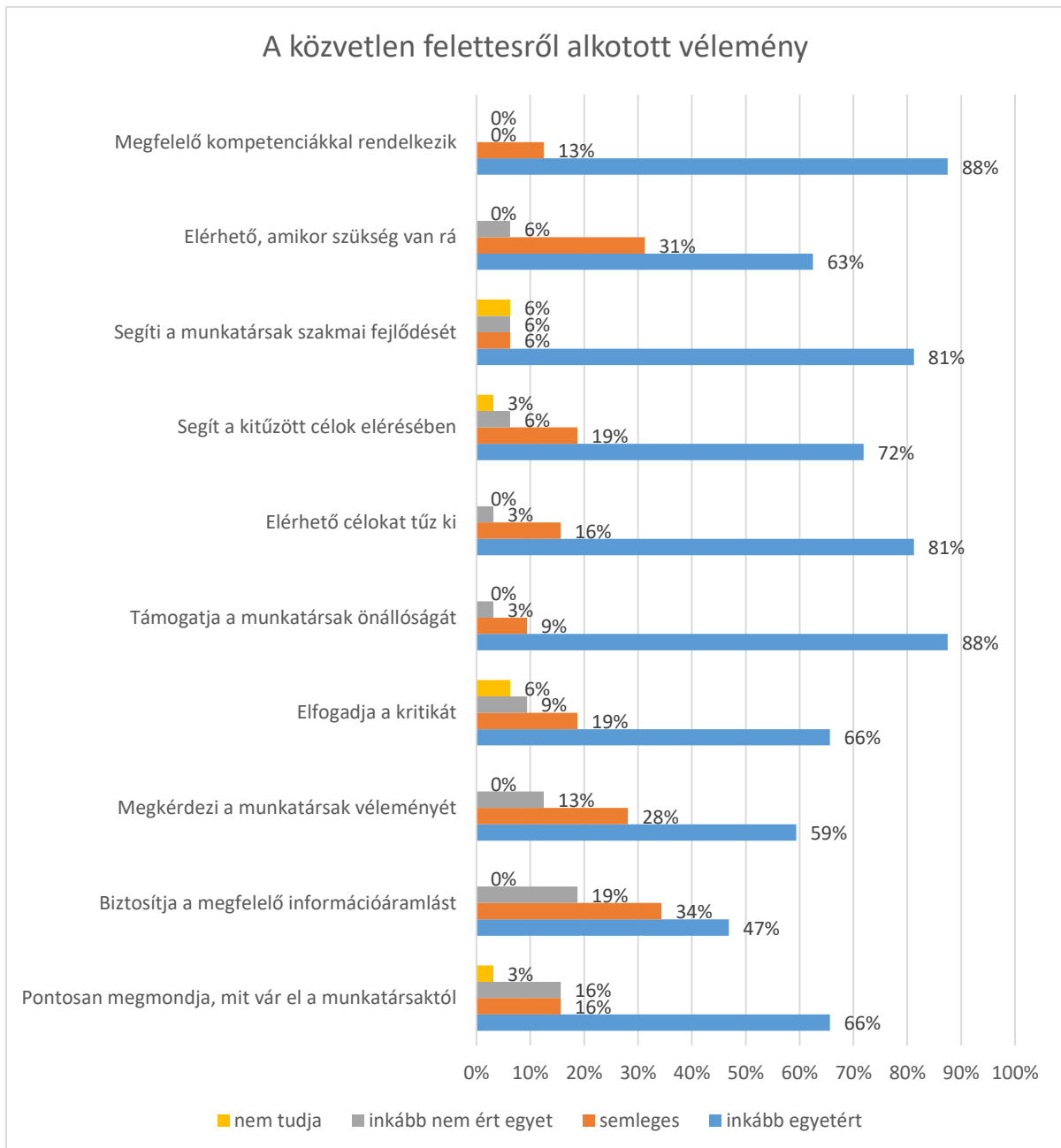
hogy évente egy napot biztosít, amelyen „osztálykirándulást” szervezhetnek maguknak az informális együttlét érdekében. Ezt a 2022-ben végzett munkatársi elégedettségmérésben a válaszadók többsége, 67% tartotta pozitív változásnak és csak 7% nem értett vele egyet.

### Vezetői támogatás és példamutatás

Az egyes, funkcionálisan elkülönülő osztályok élére azok kerültek kinevezésre, akikre korábban a munkatársak informálisan is vezetőként tekintettek. Így a korábban is példamutató munkát végző kollégák lettek a vezetők.

A 2021. évi dolgozói elégedettségmérés alapján megállapíthattuk, hogy a munkatársak 74%-a nagyon jól kijön a főnökével és 6% számolt be arról, hogy nem megfelelő a viszonyuk. A többiek (20%) vagy semleges viszonyról számoltak be, vagy nem válaszoltak erre a kérdésre. A vezetői példamutatást különösen fontos értéknek tekintjük, ezért ezt a kérdést részletesebben is elemeztük, ami rámutatott, hogy egy konkrét osztály munkatársai fogalmaztak meg negatív véleményt ebben a tekintetben. A vezetőség egyenként beszélt a munkatársakkal, akik meg is fogalmazták, hogy miért érzik, hogy rossz a viszony közöttük. A beszélgetések során kiderült, hogy más tekintetben sem érzik a vezetővel hatékonyan az együttműködést, sőt, bizonyos értelemben az adott vezető gátja és nem elősegítője az osztályon zajló folyamatoknak. A hálózati és módszertani igazgatóhelyettes vezetői megbízását az igazgató 2021. szeptember hó folyamán visszavonta, a helyére ideiglenesen, majd véglegesen az általános igazgatóhelyettes került. Az általános igazgatóhelyettesi pozícióra álláspályázatot hirdetünk. A 2022-es felmérésben ugyanerre a kérdésre már 94% válaszolta, hogy jól kijön a közvetlen felettesével és senki nem nyilatkozott úgy, hogy rossz lenne a viszonyuk.

A vezetési stílus tekintetében a vezetők igyekeznek kiaknázni a munkatársakban rejlő kreativitást. A dolgozók többsége pozitívan ítéli meg a felettesét, de a 2022. évi dolgozói elégedettségmérés rámutatott, hogy az információáramlás segítése és a kollégák bevonása kapcsán szükséges további lépéseket tennünk.



Fontosnak tartjuk, hogy egy olyan, innovációt támogató légkör alakuljon ki az intézményen belül, amelynek eredményeképpen a jó ötletek közül minél több megvalósításra kerülhet. Ehhez fontos, hogy a dolgozók úgy érezzék, a vezetők támogatják őket a mindennapi munkájuk során.

A kollégáknak igényük van az állandó visszajelzésre, a vezetők részéről az értékelésre. 2021 januárja, az osztályvezetők kinevezése óta kevesebb emberre jut egy vezető, akik így többet tudnak foglalkozni az egyes dolgozókkal, több visszajelzést tudnak nekik adni.

A munkatársak között is vannak, akik jó példával járnak a kollektíva előtt. A könyvtárban minden évben megválasztjuk az év dolgozóját a munkatársak szavazatai alapján. Ez lehetőséget ad arra, hogy nyilvános elismerésben részesítsük azokat a kollégáinkat is, akiknek a munkáját a közösség példaértékűnek tartja. 2020-ban úgy döntöttünk, hogy emeljük a díj presztízsét. Az új rendben a munkatársak a karácsonyi értekezletet megelőzően egy héten át szavazhatnak az év dolgozójára. A

szavazatokat név nélkül, de indoklással kell leadni. A győztes értékes jutalmat, Feldobox élményajándékot kap, amelyből szabadon választhat programot.

A változtatás megítélése nem volt egyértelműen pozitív. A 2022. évi munkatársi elégedettségmérésben a dolgozók 50%-a gondolta pozitív változásnak a díj átalakítását, ami mellett 16% szerint ez a beavatkozás kifejezetten negatív változást hozott.

### A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel

Új kapcsolatok építésekor vagy közös projektek megvalósításakor az az eljárásrend, hogy az igazgató megállapodik az együttműködésről, majd a könyvtár részéről kijelölésre kerül egy kontaktszemély, aki felhatalmazást kap a gyakorlati kérdések tisztázására. Ennek a személynek a munkáját segíti, és az elvégzett feladatokról beszámolót kér a közvetlen felettese (osztályvezető) és – amennyiben szükséges – az igazgató. Amennyiben az együttműködésben konfliktus keletkezik, vagy a felhatalmazott munkatárs úgy ítéli meg, hogy támogatásra van szüksége, akkor az igazgató újra bekapcsolódik az operatív ügyekbe is.

Szentendre város mindenkori képviselőtestülete és polgármestere a város brandjének a kialakításában vezető szerepet szán a kultúrának. Szentendre város 1975 óta ad otthont a Pest megyei közgyűjtemények közül a könyvtárnak és a múzeumnak. A kulturális élet szereplői ennek a fenntartói elvárásnak, és a környezet diktálta szükségszerűségnek megfelelően állandó egyeztetést kell, hogy folytassanak egymással. A könyvtár vezetője amellet, hogy a könyvtárat érintő bizottsági és testületi üléseken képviseli az intézményt, rendszeresen formális és informális egyeztetéseket folytat a polgármesterrel, a kulturális bizottság tagjaival, a város kulturális intézményeinek igazgatóival, más – városi fenntartású – intézmények vezetőivel, az ágazati irányítás képviselőivel, a megyei hatókörű városi könyvtárak igazgatóival és a megyében működő nyilvános könyvtárak első embereivel.

A város kulturális intézményeinek vezetőivel tartott megbeszéléseken részt vesznek a Ferenczy Múzeumi Centrum, a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár, a Szentendrei Teátrum, a Szentendrei Kulturális Kft. igazgatói, a Szentendre Város Önkormányzat Kulturális, Oktatási és Civil Bizottságának elnöke, valamint a Szentendrei Turisztikai Desztinációs Menedzsment Iroda vezetője is. A kéthetente tartott egyeztetések célja, hogy a település kulturális intézményei és turisztikai vezetői összehangolják a céljaikat és a cselekvéseiket. Ezeknek az összejöveteleknek az eredménye, hogy informális, kollegiális viszony alakult ki az intézmények vezetői között, akik személyes jó viszonyt ápolnak egymással és a döntéseikben kölcsönösen tekintettel vannak egymás érdekeire. Ez hozzájárul ahhoz, hogy a városi intézmények nem egymás ellenében, hanem egymást segítve dolgoznak.

A gyümölcsöző együttműködésekre számos példa hozható a közösen megvalósított kulturális fesztiváloktól (Szentendrei Bor és Jazz Fesztivál, Nyitott Templomok Hétségéje, Szentendre Éjjel-Nappal) kezdve egészen az olyan apró segítségéig, mint amikor személyzettel, technikai eszközökkel vagy marketinggel segítik egymást a partnerek. A személyes jó kapcsolatokra vezethető vissza az a megállapodás, miszerint a könyvtár munkatársai térítésmentesen látogathatják a Szentendrei Teátrum előadásait a Tavasz Fesztiválon, ráadásul a Teátrum vállalta, hogy a könyvtár előtti teret kültéri bútorokkal otthonosabbá teszi és a saját költségeiken virágokat ültetnek. Cserébe a Teátrum munkatársai díjmentesen beiratkozhatnak hozzánk és a bejárat körül lévő üvegfelületeken ingyenesen biztosítottunk reklámfelületet a Tavasz Fesztivál rendezvényeinek. Szintén a személyes jó kapcsolatokra vezethető vissza, hogy a 11-es út melletti óriásmolinó reklámfelületeket a város kulturális intézményeinek vezetőivel az érdekek kölcsönös tiszteletben tartásával osztottuk el.

Havonta egy alkalommal kerül sor a városi intézményvezetők értekezletére, amelyen az óvodák, a bölcsődék, a szociális intézmények (családsegítő, gondozási központ), az egészségügyi intézmények és

a közgyűjtemények vezetői találkoznak. A városi intézményrendszeren belül a könyvtár szerepét azzal is hangsúlyozni kívántuk, hogy ezeknek az egyeztetéseknek az intézmény Szántó Piroska terme ad helyszínt. Hozzánk jönnek az intézményvezetők, a Városi Szolgáltató vezérigazgatója és a gazdasági ügyekért felelős alpolgármester. Ezzel elértük, hogy valamennyi városi intézményvezető havonta legalább egy alkalommal betér a könyvtárba, saját szemével láthatja a tereinkben történt változásokat, és azokat a lehetőségeket, amelyeket mi kínálhatunk a számukra.

Erre jelent példát az ukrajnai háború menekültjei számára a könyvtár által kínált lehetőségek mérlegelése. Sokat segített a könyvtári segítségnyújtás optimalizálásában, hogy a családsegítő és a gondozási központ munkatársai személyesen győződhetek meg arról, hogy a tereink alkalmasak kulturális programokra, gyűjtőpontnak, információs térnek, de egyáltalán nem alkalmasak ruhaválogatásra és a segítők kiosztására.

Az értekezletek fórumot teremtenek arra, hogy a város intézményeinek vezetői együtt gondolkodjanak az üzemeltetési és menedzsment kérdésekben is. A könyvtár ezeket a kapcsolatokat is kihasználja a használók megszólítása érdekében. Együttműködést folytattunk különböző célcsoportok érdekében a szentendrei családsegítővel, a gondozási központtal, a Szentendrei Járás Egészségfejlesztési Irodával és az óvodákkal is. (A 4. fejezetben a partnerségek kapcsán később kifejtésre kerülnek majd azok az együttműködések, amelyeket ezekkel az intézményekkel alakítottunk ki, majd a 8. fejezetben az ezekkel kapcsolatos eredmények.)

Az igazgató az előző munkahelyén kialakított személyes nemzetközi kapcsolatrendszerét tudatosan ápolja, hogy a könyvtár megtalálja azokat a lehetőségeket, amelyek közkönyvtári környezetben is hasznosíthatók az intézmény számára. 2022-ben ezeknek a nemzetközi kapcsolatoknak a felhasználásával szervezünk konferenciát, amelyen a hazai könyvtárosi gyakorlatba is átültethető külföldi szolgáltatási modelleket mutatunk be. Előadóink olyan szakemberek, akikkel az igazgató a Könyvtári Intézetben eltöltött éve alatt kötött szakmai ismeretségeket. Előadóink Dániából, Kanadából, Norvégiából és Szlovákiából érkeznek.

Fontos partnereink a helyi média szereplői. Kifejezetten jó együttműködés van a Szentendre TV-vel és a Szentendre és Vidéke című önkormányzati lappal. A velük való kapcsolattartás az igazgató feladata. A Szentendre TV évente kétszer készít hosszabb (20-30 perces) beszélgetést az igazgatóval, a csatorna a Hét embere vagy a Művészváros című műsorainak valamelyikében. Így lehetőség van a könyvtárhoz szorosabban, vagy lazábban kötődő emberek elérésére is. (Pl. <https://www.youtube.com/watch?v=hOQFwj4ZFHA&t=30s>) A Szentendre TV minden egyes, könyvtárunkkal kapcsolatos hírről igyekszik beszámolni a híradójában (Szentendre Ma), a programjaink egy részéből pedig hosszabb műsorokat készítenek. Pl. a TestŐr című egészségmegőrzésről szóló magazinműsorban bemutatják a „Mégis kinek az egészsége?” programsorozatunk egyes előadásait. (Pl. <https://www.youtube.com/watch?v=hiwLW3U9E4s&t=902s>)

A helyi lap (Szentendre és Vidéke) főszerkesztője is részt vesz a kulturális intézmények vezetőinek egyeztetéseiben.

További fontos partnereink a Szikla integrált könyvtári rendszer beszállítója a NetLib Kft. és a Könyvtárellátó Nonprofit Kft., amelyen keresztül a könyvbeszerzéseinket intézzük. Számukra kapcsolattartó személy van kijelölve az intézményen belül, de évente egy alkalommal az igazgató is személyesen tárgyal a vállalatok képviselőivel.

A könyvtár vezetője 2020 novembere óta rendszeres online értekezleteket tart a megyében működő nyilvános könyvtárak számára. Ezek a Pest megyei egyeztetések nemcsak a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár és partnerei, hanem az egyes intézmények egymás közötti kapcsolatrendszerének a

fejlesztésére is szolgálnak, megítélésük az érintettek körében egyértelműen pozitív. A 2022-ben elvégzett partneri elégedettségmérésünk eredménye alapján 93% értékelte 4-esre vagy 5-ösre a megyei értekezleteket, és mindössze 7% hármásra.

## Stratégia

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban 2016-ban készült az első stratégiai terv, a Minőségirányítási Tanács felállítását követően. 2022-ben új stratégiai terv kidolgozását kezdtük el, amelynek munkálatai a pályázat beadásának pillanatában is zajlanak.

### Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok

A stratégiát az érdekelt felek igényei, elvárásai határozzák meg. Az érdekelt felek azonosítása során az intézmény feladatrendszeréből indultunk ki. A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár megyei hatókörű városi könyvtár, így feladata Pest megye nyilvános könyvtárainak és a KSZR szolgáltatóhelyeinek szakmai támogatása, amely összesen 84 nyilvános könyvtárat és 99 KSZR szolgáltatóhelyet jelent. Az intézmény ellátja Szentendre város nyilvános könyvtári feladatait. Felelősséggel tartozunk több, mint 28 ezer fő nyilvános könyvtári ellátásáért, így az érdekelt felek második nagy csoportját a használóink alkotják. A harmadik csoportot Szentendre város kulturális életének további szereplői adják. Az önkormányzattal és az általa fenntartott Ferenczy Múzeummal, a Szentendrei Teátrummal, a Kulturális Kft.-vel együtt felelősséget kell vállalnunk a város páratlanul gazdag szellemi örökségének, hagyományainak megőrzéséért és annak széles körben történő elérhetővé tételéért. Az érdekelt felek negyedik csoportját azok a társadalmi partnerek alkotják, akikkel együtt a város lakosságának életminőségét javító szolgáltatásokat nyújtunk. (Pl. Családsegítő, óvodák, iskolák, Gondozási Központ.)

Az érdekelt felek elvárásait különböző formában, de tudatosan gyűjtjük. A megyében működő nyilvános könyvtárak által az intézménnyel szemben megfogalmazódó igények a Módszertani és hálózati osztály munkatársaihoz érkeznek, ezeket a megyei és hálózati igazgatóhelyettes összegezi és továbbítja a vezetői értekezletekre. A KSZR-es településeknek van közös levelezőlistája, amelyre nagyon sok visszajelzés fut be közvetlenül, illetve egyes konkrét ügyekben – pl. állománygyarapítás, bútorok beszerzése, rendezvénystruktúra kialakítása – rendszeres igényméréseket végeznek a hálózati munkatársak. A megye nyilvános könyvtárainak vezetőivel az intézmény igazgatója 2020 novembere óta kéthavi rendszerességgel folytat online egyeztetéseket, 2022-ben pedig partneri igény- és elégedettségmérést is végeztünk ebben a körben.

A könyvtár igazgatója rendszeres kapcsolatot tart a város intézményeinek vezetőivel a közös értekezletek útján, amelyeken rendre megfogalmazódnak az intézménnyel kapcsolatos elvárások. Ezeket az információkat az igazgató a könyvtári vezetői értekezleteken ismerteti.

Használóink visszajelzéseiket, javaslataikat és elvárásaikat az Olvasószolgálati és tájékoztató osztály munkatársai felé fogalmazzák meg, illetve az olvasók körében rendszeresen végzünk elégedettség- és igényfelmérést.

Rendszeresen készítünk dolgozói elégedettségmérést is. A kollégák elégedettsége, motiváltsága meghatározza a könyvtár tevékenységének sikerességét, ezért fontos. A legutóbbi munkatársi elégedettségmérések 2021-ben és 2022-ben egymástól mindössze 7 hónap különbséggel születtek. Ennek az volt az oka, hogy a munkatársak által megfogalmazott problémák, elégedetlenség miatt nagyon sok beavatkozás történt, amelyeknek a hatását igyekeztünk az intézkedésekhez közeli időpontban mérni.

Rendszeresen összevetjük magunkat más megyei hatókörű városi könyvtárakkal és Pest megye nyilvános könyvtáraival, hogy lássuk, eredményeink hogyan értékelhetők más intézményekkel való összehasonlításban.

A saját teljesítménymutatóinkat 2015 óta folyamatosan, havi frissítésekkel követjük, nyolc, tevékenységünket alapvetően meghatározó adat vonatkozásában.

- Központi könyvtár beiratkozottak száma;
- Püspökmajor beiratkozottak száma;
- Központi könyvtár kölcsönzések száma;
- Püspökmajor kölcsönzések száma;
- KSZR kiszállítások száma;
- KSZR-ben feldolgozott dokumentumok száma;
- Rendezvényeken résztvevők száma;
- Honlapmegtekintések száma.

Ezeknek az adatoknak a monitorozásával képesek vagyunk korán – számszerűsítve is – felismerni, ha egy-egy kulcsfontosságú tevékenység nem megfelelő irányban halad.

Erre példa, hogy 2021 tavaszán, amikor a könyvtár a pandémia miatti kényszerű bezárást követően kinyitott, és újra lehetett személyes részvétellel rendezvényeket tartani, a rendszeresen frissített teljesítménymutatók alapján szinte azonnal láttuk, hogy a rendezvényeken résztvevők száma 74%-kal esett vissza az utolsó pandémia előtti év (2019) azonos időszakához képest. A témában megbeszélést tartottunk és összesen három lehetséges okot azonosítottunk: 1. az emberek továbbra is tartanak a vírustól, ezért nem szívesen jönnek személyesen a könyvtárba, illetve elkényelmesedtek az online közvetítéseink miatt; 2. a rendezvényeink tematikája nem kellően populáris; 3. a rendezvényeink nem megfelelően kerültek meghirdetésre. A három lehetséges ok mentén három beavatkozási lehetőséget azonosítottunk. Az elsőre reagálva továbbra is fenntartottuk az online közvetítéseket, folyamatosan nyomon követve a nézettségi adatokat. A második miatt igyekeztünk elmozdulni az író-olvasó találkozók tematikájától és egy szélesebb közönséget megmozgató rendezvénystruktúrát kialakítani, pl. Mégis kinek az egészsége? című sorozat az egészségmegőrzésről; Török Katalin „Szentendre új megvilágításban” című helytörténeti sorozata; világutazók előadásai. Programjaink meghirdetésére új plakátfelületeket kértünk a városon belül az önkormányzattól, hogy azokat is elérhessük, akik nem követik elektronikus felületeinket, továbbá átírtuk a rendezvény szervezés folyamatát, külön odafigyelve a meghirdetés menetére. A beavatkozást követően ősszel is áttekintettük a rendezvényeinkre érkezők számát, amely továbbra sem mozdult el a 74%-os különbségről a 2019-es év azonos időszakához képest. Más szentendrei kulturális intézményekkel konzultálva egyrészt a kulturális fogyasztás általános trendjeiben találtuk meg a visszaesés okát, másrészt igyekeztünk tovább módosítani a rendezvénykínálatunkon a 2022 tavaszi programjaink összeállításánál.

A folyamatosan gyűjtött visszajelzések, adatok és teljesítménymutatók alapján rendszeresen (nem csak a stratégia kidolgozása miatt) készítünk SWOT elemzéseket, állandóan keresve a beavatkozások lehetőségeit.

2020-ig a nyilvános könyvtárak vezetői fogalmazták meg az intézménnyel szemben azt a kritikát, hogy módszertani értelemben kevés segítséget és információt kapnak a megyei könyvtártól. Erre reagálva kezdtük el 2020 novemberétől kéthavi rendszerességgel azokat az értekezleteket, amelyeken módszertani kérdések és aktualitások megvitatásán túl közös érdekérvényesítés, meghatározó ügyekben való közös fellépések is formálódnak. Néhány példa: 2021 tavaszán az MKE Pest Megyei Szervezete és a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár közös levelet írt a kultúráért felelős államtitkár



úrnak, amelyben a 6%-os bérfelvezetés anomáliáira hívtuk fel a figyelmet. Szintén ezen a fórumon fogalmazódott meg az igény egy olyan levélre, amelyet a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár igazgatója írt a Pest megyei önkormányzatoknak, könyvtárak fenntartóinak, amelyben a 6%-os bérfelvezetésre mint önkormányzati kötelezettségre hívta fel a figyelmet. Több intézmény jelzett vissza ezt követően, amelyben ezeknek vagy részben ezeknek a közös fellépéseknek, érdekérvényesítési akcióknak az eredménye volt, hogy a dolgozóik megkapták a nekik járó béremeléseket. A fenti beavatkozásoknak köszönhetően nőtt a nyilvános könyvtárak velünk szembeni elégedettsége: 2022-es partneri elégedettségmérésben a Pest megyei nyilvános könyvtárak 89%-a ítélte jónak vagy nagyon jónak a megyei könyvtár szerepét az érdekérvényesítésben, csupán 11% volt semleges és senki nem gondolta, hogy az intézmény a közepesnél rosszabbul teljesít ezen a területen.

### Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján

Az intézmény első stratégiai terve 2016-ban készült el. A terv elkészítése a MIT feladata volt. A MIT-ben valamennyi részleg képviseltette magát. Az egyes képviselőknek az volt a feladata, hogy egyeztessenek a munkatársakkal, közvetlen kollégáikkal a tervekkel kapcsolatban és a visszajelzéseket beépítsék a véglegesnek szánt dokumentumba. A törekvés az volt, hogy a célokat a dolgozók magukénak érezzék.

A könyvtár új stratégiáját a MIT keretében 2021 őszén kezdtük el kidolgozni és jelenleg – a pályázat írásának pillanatában is – zajlik a terv véglegessé formálása. A 2016 és 2021 között eltelt öt évben a munkatársi kollektíva egy része kicserélődött, így az erre vonatkozó felmérésünk alapján 42% nyilatkozott úgy, hogy nem ismeri a stratégiai tervet. A dolgozóknak csak 35%-a jelezte, hogy véleményt formálhatott a stratégiai célok kidolgozása során. Ennek a nagyon alacsony számnak az értékelése során figyelembe kell vennünk, hogy azoknak, akik a stratégia készítésekor nem voltak az intézmény munkavállalói értelemszerűen nem kérhették ki a véleményét a célok meghatározása során. Érdekes, hogy a könyvtár céljaival általában (tehát ebben nem csak a stratégiai célok vannak benne), a fentiek ellenére a munkatársak 97%-a egyetértett.

Az új stratégia kidolgozását megelőzően felmértük a stratégiai terv ismertségét is. A jelenlegi dolgozóink 58%-a nyilatkozta, hogy ismeri a könyvtár stratégiáját, ami megítélésünk szerint rendkívül alacsony arány. Tanulva az előző ciklus tapasztalataiból és a visszajelzésekből, a stratégia kidolgozása során igyekeztünk tudatosan szélesíteni az ebben a feladatban résztvevők bázisát azzal, hogy a vezetők az osztályértekezleteken is beszéltek erről a munkáról, visszajelzéseket kérve a stratégiát megalapozó elemzésekről és a formálódó célkitűzésekről egyaránt. Ennek előfeltétele az volt, hogy a MIT-en felvázoltakat a vezetői értekezleteken is megvitassák és értelmezzék a dolgozók.

A 2021-2022 során készülő új stratégiában a következő fő célokat határoztuk meg:

1. Az intézmény pozíciójának megerősítése Szentendrén és Pest megyében, különös tekintettel a megyei státusz megerősítésére.
2. Munkaerő-fejlesztés, a munkatársak elköteleződésének és elégedettségének növelése.
3. Online szolgáltatások fejlesztése (Online könyvtár és Pest Megyei Digitális Könyvtár kialakítása).
4. A használók létszámának bővítése, újabb célcsoportok megszólítása, a könyvtár mint közösségi tér fejlesztésével.

A stratégiai célok megfogalmazását megelőzően SWOT analízist készítettünk, amely után arra a kérdésre kerestük a választ, hogy hogyan tudjuk az erősségeink kihasználásával és a gyengeségeinken való felülemelkedéssel elkerülni a veszélyeket és élni a lehetőségeinkkel. Ebből körvonalazódott a fenti négy fő stratégiai irányvonal, amelyre a következő öt évben nagy hangsúlyt fektetünk.

A 2021-es dolgozói elégedettségmérés során a kollégáknak csak a 61%-a nyilatkozott úgy, hogy a döntéshozatal során a véleményét figyelembe veszik. A vezetők úgy ítélték meg, hogy ez nagyon rossz arány, amelyen javítani kell. Év végén egy játékra invitáltuk a munkatársakat, amely során a kollégák leírhatták, hogy melyek voltak a 2021-es év legnagyobb sikerei és kudarcai és melyek a 2022-es évre vonatkozóan a legfőbb várakozásai és a legnagyobb félelmei. A válaszokat beépítettük a 2022. évi munkatervünkbe. A 2022-es felmérésben a fenti kérdésre (Figyelembe veszik-e a véleményét a döntéshozatal során?) már a munkatársak 79%-a válaszolt pozitívan.

### A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A stratégia bevezetésével elsősorban az előző stratégiai ciklusban lettek tapasztalataink. Minden belépő dolgozónak el kellett olvasnia az intézmény stratégiai tervét, így elvileg mindenkinek ismernie kellett azt, de az volt a tapasztalatunk, hogy a stratégia nem tölti be azt a szerepét, hogy valóban zsinórmértékül szolgáljon a munkaterv elkészítéséhez és egyben a napi operatív döntésekhez is.

Értékeljük ezt a helyzetet és arra a felismerésre jutottunk, hogy a dolgozók ténylegesen nem ismerik a stratégiai tervben foglaltakat, így az nem is töltheti be a funkcióját. Az a feladat, hogy közelebb hozzuk munkatársainkhoz a terveket azért, hogy minden kolléga tudja, mik a munkánk prioritásai az adott időszakban. Ennek érdekében azt határoztuk el, hogy a stratégiának a megalkotásába már az első pillanattól kezdve bevonunk minden munkatársat. Az új terv elkészítése során a MIT üléseket követően a vezetői értekezleteken is megvitatjuk a stratégiai terv aktuális állását, amelyet az osztályértekezleteken a vezető kollégák szintén megbeszélnek a munkatársaikkal.

### Innováció megjelenése a fejlesztésben

A könyvtár vezetése arra törekszik, hogy a lehető legkisebb mértékben korlátozzuk az alapvető emberi tulajdonságként sokakban meglévő innovációra, megújulásra való törekvést. Már a munkatársak kiválasztásánál olyanokkal igyekszünk feltölteni a csapatunkat, akikben látjuk azt a szándékot, hogy a munkahely ne „csak egy munkahely”, hanem annál több, az önmegvalósítás, a kiteljesedés terepe legyen.

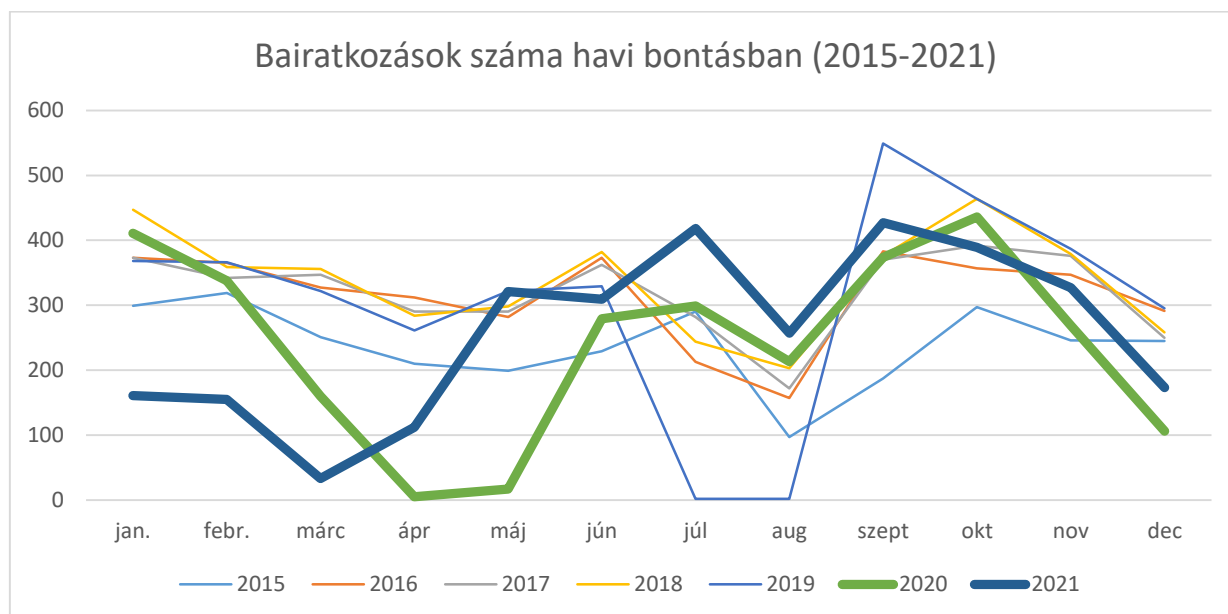
A könyvtár dolgozói közül többek részéről felmerült az a probléma az új igazgató belépését követő megbeszéléseken, hogy az innovatív elképzeléseiket nem tudják megvalósítani, kiteljesíteni a munkahelyükön. Erre is válasz volt az értekezletek rendjének átalakítása, hogy a gyakoribb együttlétek alatt semmilyen gondolat ne vesszen el, amely a könyvtár működését jobbá tehetné. Szintén ezt a célt szolgálta a középvezetők felhatalmazása a döntéshozatalra. A saját osztályukat érintő kérdésekben a középvezetőknek nem kell egyeztetniük az igazgatóval vagy helyettesével a munkaszervezés kérdésében (csúsztatások, szabadságok kiadása, szolgálati beosztás) és azokban az ügyekben, amelyekben a munkatársak nagyobb szakértelemmel rendelkeznek, mint a feletteseik.

A fentiekre példa, hogy az Állománygyarapítási Osztály vezetője a költségvetési kereteken belül szabadon dönthet a beszerzésekről és a selejtezésekről, a kiárusítandó könyvek sorsáról; az Olvasószolgálati és Tájékoztató Osztály vezetője a kiemelésekről, a polcokon a könyvek elhelyezéséről, az olvasóterem ideiglenes átrendezéséről, a gyermekkönyvtári rendezvényekről, a helytörténeti tartalmak digitalizálásának ütemezéséről. A szolgáltatásokat jobbá tévő apró fejlesztések, ötletek így közvetlenül, hosszú és időigényes egyeztetési eljárások nélkül beépülhetnek a mindennapi gyakorlatokba.

Minden egyes innovatív kezdeményezéshez kapcsolódóan tudatosan és rendszeresen gyűjtjük, elemezzük és értékeljük a bevezetett változásokkal kapcsolatos visszajelzéseket. Ennek egyik példája a könyvtár díjtételeinek a megváltoztatása.

Az új díjtáblázat bevezetését megelőzően is készítettünk egy alapos elemzést arról, hogy hány főt érintenek majd negatívan, hányat pedig pozitívan az új díjtételek, majd a használói elégedettségmérésben rá is kérdeztünk, hogy a használóink hogyan értékelték a rájuk vonatkozó díjtételek változásait. (Ezt a fejlesztést a hatékony forrásgazdálkodás kapcsán mutatjuk be részletesen!)

A Covid-19 járvány idején történt kényszerű bezárások nyomán a könyvtár számos új szolgáltatást volt kénytelen bevezetni. Ez az időszak jelentette az intézmény innovatív voltának igazi próbáját. A lezárások bevezetésekor azonnal tanulmányozni kezdtük a hatályos jogszabályokat, hogy az mit enged, és mit tilt az intézmények számára. Tájékoztunk más intézményektől, megyei hatókörű városi könyvtárak vezetőitől és az EMMI Könyvtári és Levéltári Főosztályától, hogy milyen gyakorlatok lesznek támogatottak. Azonnal világossá vált, hogy attól, hogy a tereinkbe nem engedhetünk be olvasókat, nem feltétlenül kell a kölcsönzést leállítani. Egy nap alatt kialakítottuk az ajtós kölcsönzés rendjét. Az olvasók a katalógusból tájékozódva kiválogatták a könyveket, amelyekre szükségük volt, ezt a munkatársak összekészítették, majd értesítették az olvasót, hogy átvehetők az igényelt könyvek. Az olvasók érkezését az üvegajtón keresztül a munkatársak látták és átadták a könyvcsomagot. Késedelmi díjat, beiratkozási díjat nem szedtünk, ezeket tartozásként írtuk fel, amelyet később, a járványhelyzet elmúltával tudtak kiegyenlíteni az olvasók. Sajnos a forgalom így is jelentősen visszaesett az adott időszakban. Teljesítménymutatóink alapján hónapról hónapra nyomon tudtuk követni a visszaesés mértékét. Az előző év azonos időszakához képest a kölcsönzések száma 62%-kal esett vissza. Ezt az értéket a pécsi könyvtárral összevetve nem tekinthetjük rossznak, hiszen ott 84% volt a visszaesés ugyanezen időszakban.

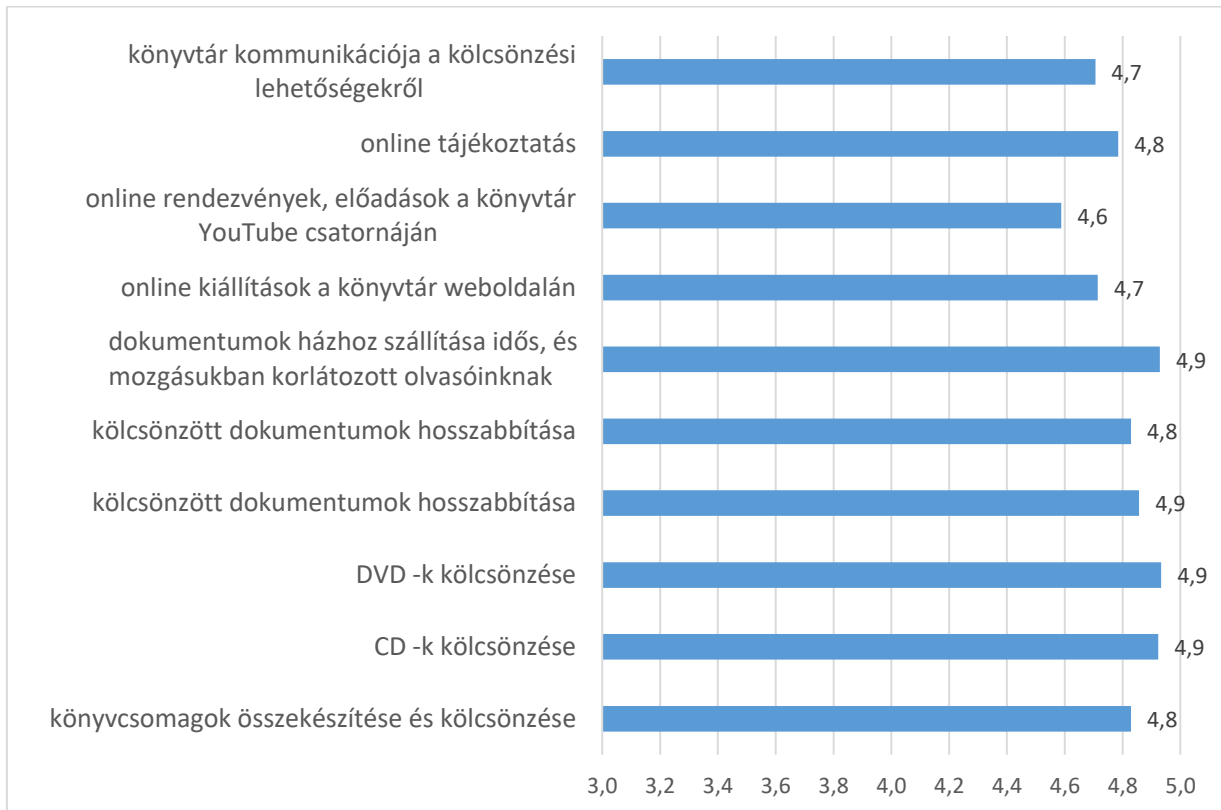


Az ábrán jól kirajzolódik a beiratkozások számának szezonális jellege, és az is, hogy a két pandémia sújtotta évben (2020 és 2021) a bezárások alatt ehhez képest milyen eltérések mutatkoztak. A lezárásokhoz igazodóan a 2020. áprilisi és májusi, majd a 2021. évi decembertől áprilisig tartó időszak visszaesése.

Szintén ebben az időszakban szerveztük meg Könyvtárfutár szolgáltatásunkat, amelynek keretében idős, beteg vagy mozgásukban korlátozott olvasóinknak hetente egyszer házhoz vittük a könyveket. Az volt a tapasztalatunk, hogy az olvasók megkedvelték ezt a lehetőséget, nekünk pedig nem jelent olyan mértékű terhelést, amelyet ne tudnánk hosszú távon is vállalni, ezért ezt a szolgáltatást megtartottuk a pandémiát követően is.

A rendezvényeink esetében ugyanúgy jártunk el. A járványhelyzet miatti kényszerű bezárás alatt áttértünk az online közvetítésekre, amelyeket a pandémia elmúltával is megtartottunk. A korábbi évekhez képest 2021-ben a személyes rendezvénylátogatók száma jelentősen (74%-kal) visszaesett, de az online közvetítések miatt az általunk elért személyek száma 7,1-szeresére nőtt.

A változásokat a használóink nagyon pozitívan értékelték a rákövetkező felhasználói elégedettség- és igényfelmérés alkalmával.



A fenti grafikon alapján úgy értékeltük a használói visszajelzéseket, hogy örömmel vették, hogy a könyvtár, ha korlátozott mértékben is, de működött a járványhelyzet idején.

## Munkatársak

### Emberierőforrás-menedzsment

A könyvtár emberierőforrás-menedzsment tevékenysége támaszkodik a szervezet stratégiájára és rövid távú terveire.

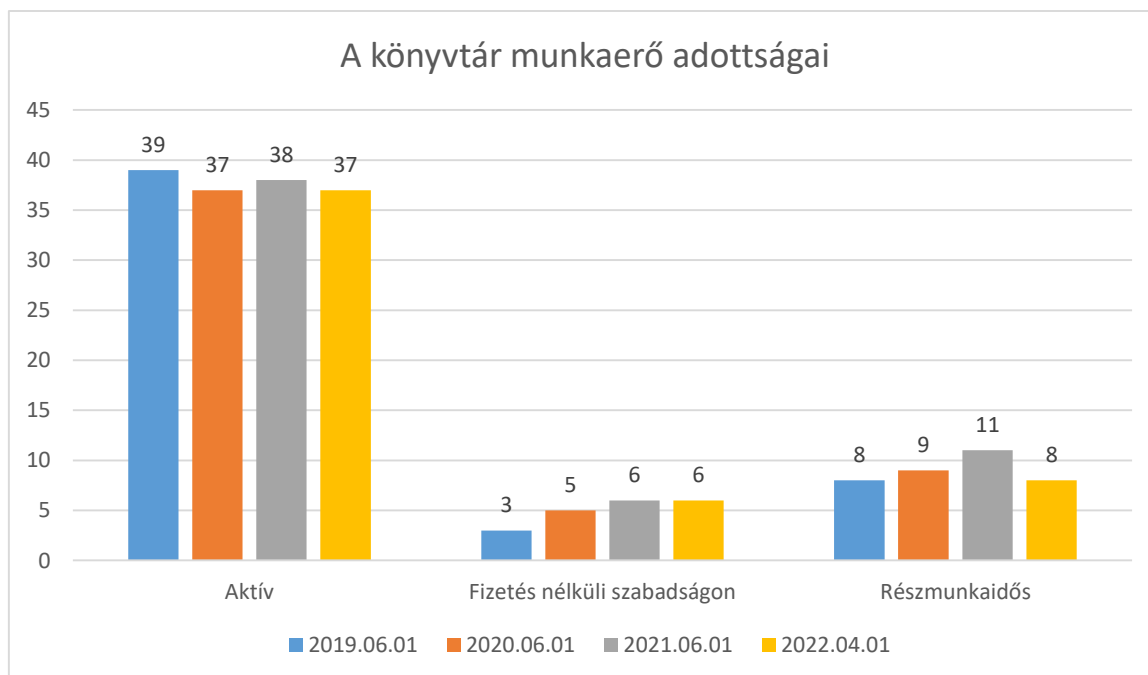
Célként fogalmaztuk meg a 2022-es évre a munkatársi létszám feltöltését, a fluktuáció mérséklését, a jelenleginél stabilabb munkatársi kollektíva létrehozását. Ennek érdekében a munkatársi felvételi folyamatban hangsúlyosabban teret kap az a szempont, hogy teljes munkaidős, tapasztalt, stabil, a könyvtári munkát főállásban vállalni tudó, szakképzett munkaerő kerüljön felvételre.

A fenti szempontok előtérbe kerülése a felvételi folyamatok során nem jelenti azt, hogy jelenleg és a jövőben is a könyvtár ne tartaná fontosnak a munkatársak rugalmas részmunkaidőben való foglalkoztatását. Jelenleg a munkatársak 22%-a részmunkaidőben dolgozik. Ők mind női munkavállalók.

A munkaerő felvételi folyamat során teljes mértékben támaszkodunk a jelenlegi dolgozói állomány által képviselt és a mindennapi munkában iránytűként alkalmazott értékekre. Törekszünk arra, hogy az új munkatársak könnyen beilleszkedjenek a már kialakult szervezeti kultúrába, az általuk hozott kompetenciák inspirációs és hiánypótló hatásúak legyenek a szervezeten belül.

A könyvtár emberierőforrás-menedzsmentje során figyelembe veszi a szervezet hosszú távú terveit és alkalmazkodik az „önálló gazdasági tevékenységet nem folytató költségvetési szerv” létéből származó és a fenntartó pénzügyi és stratégiai felügyeletét képező körülményekhez.

Ez konkrétan az alkalmazotti létszám limitálásában (költségvetési plafon), az üres álláshelyek betöltésének tilalmában (Covid-19 járvány miatti veszélyhelyzettel összefüggő intézkedés) és a központi, ágazati irányítás humánpolitikai stratégiájának végrehajtásában mutatkozik meg (2020. évi XXXII. tv a kulturális intézményekben foglalkoztatottak közalkalmazotti jogviszonyának átalakulásáról).



Az elmúlt egy évben a nők aránya az aktív munkavállalókon belül 79%-ról 84%-ra nőtt, ezzel párhuzamosan a munkavállalók gyermekeinek a száma 72-ről 78-ra emelkedett. A teljes munkavállalói létszámot alapul véve, a legalább két gyereket nevelők aránya több, mint 65%, akik közül a nagycsaládosok aránya 46%.

A 2020. évi igazgatóváltást követő középvezetői kiválasztás folyamata transzparens módon, objektív feltételrendszer mentén zajlott le. A munkaerő toborzásra, kiválasztásra, előmeneteli és belső fluktuációra vonatkozó szabályok szintén nyilvánosak.

A munka- és feladatmegosztásra vonatkozó szabályozás munkaköri leírás formájában kerül rögzítésre és részét képezi a munkaszerződésnek. A munkaköri leírásokat évente, illetve az adott pozíciót betöltő személyében történő változás esetén felülvizsgáljuk.

Törekszünk a legjobb munkavállalók megtartására. Ennek érdekében 2020-ban egy transzparens jutalmazási rendszert dolgoztunk ki. Év végén minden osztályról 1-2, összesen 5 fő kap jutalmat az osztályvezetője javaslata alapján, miközben valamennyi munkavállaló részesül év végi bónuszban. A jutalmazás alapja az abban az évben végzett teljesítmény. A jutalmazási rendszerrel egyszerre kívánjuk érzékeltetni, hogy minden egyes munkavállaló fontos a számunkra és azt, hogy a legkiválóbb teljesítményeket nyújtók munkáját jelentősen differenciált mértékben támogatjuk.

A könyvtárban már 11 éve foglalkoztatunk önkéntes munkavállalókat, akik jellemzően az egykori dolgozóink köréből kerülnek ki. Számukra a könyvtár nagyon fontos közösség, ahol munkájukkal értéket teremthetnek és ahol maguk is sokat kaphatnak azzal, hogy emberek között vannak, változatos impulzusok érik őket, a munkahelyi feladatok újra és újra megújulásra, tanulásra készítetik őket.

### A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A városra és az egész megyére kiterjedő könyvtári feladatok elvégzése és szolgáltatásaink magas színvonalon való biztosítása érdekében nélkülözhetetlen a szakmailag képzett, naprakész tudással rendelkező munkaerő biztosítása. A könyvtár rendelkezik tudástérképpel, amely minimum két évente felülvizsgálatra és aktualizálásra kerül.

Könyvtárunk vezetősége ezért elkötelezett abban, hogy minden segítséget megadjon dolgozóinak a folyamatos képzéseken és továbbképzéseken való részvételhez, megteremtve a lehetőséget szakmai célkitűzéseik és előmenetelük eléréséhez, valamint a munkájukhoz szükséges ismeretek megszerzéséhez. Aktív kollégáink 63%-a, a szakmai munkát végzők 70%-a rendelkezik felsőfokú diplomával. Ennek a létszámnak több, mint fele Informatikus könyvtáros BA vagy MA végzettségű.

Intézményünk folyamatosan lehetőséget biztosít munkatársainak szakmai továbbképzésre. Kiemelten figyeljük a Könyvtári Intézet által meghirdetett akkreditált szakképzéseket és tanfolyamokat. A Könyvtári Intézet által meghirdetett állami támogatással megvalósított képzésekre folyamatos a beiskolázás. Ezekhez a képzésekhez szervezési, pénzügyi és munkaidő-kedvezményt is biztosítunk. Fontosnak tartjuk, hogy a szakmai munkakörökben felsőfokú szakirányú diplomával rendelkezők kerüljenek. Az intézmény költségvetésének lehetőségein belül törekszünk a képzések finanszírozására. Jelenleg egy főnek 50%-ban álljuk az ELTE-BTK informatikus könyvtáros szakon végzett tanulmányainak a költségeit és munkaidő-kedvezményt biztosítunk a konzultációs alkalmakra. A rövidebb 30, 60 és 90 órás képzésekre jelentkezők számára is biztosított a munkaidő kedvezmény az órák idejére.

Egyéni igények alapján, összhangban a könyvtár szükségleteivel és anyagi lehetőségeivel, valamint 32/2017. (XII.12.) EMMI rendeletben előírtak alapján kerül sor a képzési és fejlesztési tervek kidolgozására.

A folyamatos fejlődés lehetősége azonban nem csak a szervezett képzéseken, hanem informális alkalmakon, konferenciákon és szakmai napokon is adott. A szakmai rendezvényeken részt vett munkatársaknak fórumot biztosítunk a megszerzett tudás átadására. Elengedhetetlen, hogy munkatársaink a felhasználói igényeihez igazodva folyamatosan képezzék magukat és kövessék a könyvtári környezet és módszertan, valamint az információs és technológiai környezet dinamikus változásait, másrészt pedig a munkaerőpiaci helyzetre való tekintettel meg kell teremteni annak a lehetőségét, hogy dolgozóink szakképzésének megszerzését elősegítsük.

Több munkatársunk él azzal a helyzeti előnnyel, hogy intézményünk ad otthont a Magyar Biblioterápiás Társaság képzéseinek, műhelynapjainak, melyeken való részvétellel speciális, mégis a könyv- és olvasáskultúrához kötődő ismeretekre tehetnek szert.

### A munkatársak bevonása és felhatalmazása

A könyvtár vezetésében 2020-ban lezajlott változás teret engedett egy újfajta működési módnak, amely egyrészt a szervezet vertikális tagolódásának megteremtését (osztályok létrehozása), másrészt a szervezeti egységek között koherenciát, kapcsolódást, információáramlás elősegítő funkcionális munkacsoportok létrehozását jelentette.

A munkacsoportok az intézményen belüli olyan célok megvalósítására és ennek folyamánként konkrét feladatok ellátására szerveződtek, melyek abból a személyes kommunikációs folyamatból nőttek ki, melyet az új vezető minden munkatárral lefolytatott. Így a munkacsoportok valódi igényekre reagálva jöttek létre, pl. a könyvtár tereinek otthonosabbá tétele, külső és belső kommunikáció megújítása, közösségi akciók, zöld munkacsoport stb.

A munkacsoportokban való részvétel önkéntes. A munkacsoportok elsősorban az egyéni kompetenciák és érdeklődési kör mentén szerveződnek. A részvétel lehetőséget biztosít a munkatársaknak az egyéni ambíciók kibontakoztatására, a munkatársak bevonására a javaslattevési és döntési folyamatokba és nem utolsósorban újra teremti a munkatársak közötti kommunikációs csatornákat.

A könyvtár vezetése további fórumokon is lehetőséget biztosít az egyéni javaslatok és elképzelések megvitatására, ezek a heti vezetői értekezletek és az azt követő osztályértekezletek, ill. az átlagosan három havonta megtartott összmunkatársi értekezletek. Ez utóbbi a vezetés részére közvetlen kommunikációs lehetőséget biztosít a stratégiai döntések közlésére, az éves terv végrehajtásával kapcsolatos aktuális kérdések megvitatására, az elégedettségi vizsgálatok eredményeinek összefoglalására.

A szakmai vezetés és szervezetrányítás minőségére vonatkozó visszajelzések lehetősége anonim módon az éves munkatársi elégedettségi vizsgálat során biztosított. (Ennek eredményeire a pályázati anyagban több helyen hivatkozunk.) A dolgozói elégedettség felmérés kiterjed a munkakörülmények értékelésére is. Ennek folyamánként került sor minőségi fejlesztésekre a munkakörülmények javítása érdekében, pl. új helyiségek kialakítása: pihenő, teakonyha, közös főzési- és étkezési lehetőség megteremtése.

Az intézmény nagy hangsúlyt fektet a biztonsági előírások betartására. Munkavédelmi referenst nevezünk ki, akinek biztosítottuk az ehhez szükséges képzésen való részvételt. Két munkatársunk rendelkezik elsősegélynyújtó tanfolyammal, így nyitvatartási időben – rosszullet vagy baleset esetén – folyamatosan biztosítani tudjuk a szakszerű segítség nyújtását.

Az intézmény nagy hangsúlyt fektet a biztonságos munkahelyi környezet megteremtésére, a védelmi szabályok megismertetésére és betartására. Kollégáink évente részt vesznek munkabiztonsági és tűzvédelmi oktatáson.

A könyvtár rendelkezik Tűzvédelmi szabállyal, tűzriadó tervvel és munkavédelmi képviselővel. A korszerű digitális védelem megteremtése érdekében Számítógép- és Internethasználati, valamint Adatvédelmi Szabállyal is rendelkezünk.

A biztonságos környezethez hozzájárul a könyvtár épületének kamerarendszere.

A munkaállomások kényelmes és ergonomiai szempontból egészséges megteremtéséhez hozzájárult az elmúlt három évben végrehajtott irodai székek beszerzése. Kollégáink a munkaidejük jelentős részét monitor előtt töltik, ezért ösztönözzük és anyagilag támogatjuk a szemészeti vizsgálaton való részvételt és a szemüveg készíttetését.

A könyvtár elkötelezett az irányban, hogy segítse a dolgozók minőségi munka – magánélet egyensúlyának megteremtését. Ennek fontos része a távmunka és a rugalmas munkavégzés feltételeinek biztosítása, a fiatal, családos kollégák tanulmányainak támogatása munkaidő kedvezményrel és anyagi erőforrásokkal. A Covid-19 járvány alatt a jól skálázható tevékenységek esetében folyamatosan figyelemmel kísértük a távmunkában dolgozó munkatársak teljesítményét, és azt tapasztaltuk, hogy heti egy alkalom távmunka kedvezően hat a dolgozók munkamoráljára és teljesítményére is. A járványhelyzet csillapodásával úgy döntöttünk, hogy heti egy alkalommal továbbra is biztosítjuk a távmunka lehetőségét azokban a munkakörökben, amelyekben erre a munka természete lehetőséget ad (pl. feldolgozók, gazdasági iroda, módszertan). A 2022. évi munkatársi elégedettségmérés során a munkatársak 73%-a szerint a távmunka lehetősége pozitív változásokat hozott az intézmény számára és csak 1 fő (3%) gondolta, hogy inkább negatív hatásai voltak.

Ehhez a munkavégzési formához nélkülözhetlenné vált megfelelő otthoni munkaállomások kialakítása és bővítése, melynek anyagi forrásait pályázati forrásokból tudjuk folyamatosan fedezni.

A home office lehetőségét kollégáink a legkülönbözőbb területeken tudják kihasználni, melynek keretében a retrospektív- és dokumentumfeldolgozás, adatbázisjavítás mellett a könyvtári szabályzatok felülvizsgálata, illetve bármely olyan háttértevékenység végezhető, mely nem igényli a személyes jelenlétet.

Intézményünk számos, gyermeket nevelő munkavállalója szolgálati pontokon dolgozik, ahol a távmunka lehetősége nem alkalmazható. Számukra megoldást jelent a rugalmas munkarend és munkaerő-átcsoportosítás gyakorlata. Erre az osztályvezetők adhatnak engedélyt.

A munka és a magánélet egyensúlyát megteremtő törekvéseink nyomán a kollektívában az országos adatokhoz képest magasan felülreprezentáltak a családosok és a nagycsaládosok. Intézményünk jelenleg 36 családos és 13 nagycsaládos munkavállalót foglalkoztat. Egy év alatt (2021-ről 2022-re) 79%-ról 84%-ra nőtt a nők aktív munkavállalókon belüli aránya, ezzel párhuzamosan a munkavállalók gyermekeinek a száma 72-ről 78-ra emelkedett.

Erőfeszítéseink elismeréseképpen 2020-ban elnyertük a családbarát szolgáltatóhely és a családbarát munkahely elismerő címek bronz fokozatát, illetve az Emberi Erőforrások Minisztériuma által kiírt Családbarát munkahely pályázaton anyagi forrást is nyertünk céljaink megvalósítására.

A könyvtár rendelkezik esélyegyenlőségi tervvel ([https://www.hbpmk.hu/sites/default/files/HBPMK\\_Eselyegyenlosegi\\_terv.pdf](https://www.hbpmk.hu/sites/default/files/HBPMK_Eselyegyenlosegi_terv.pdf)), amely az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény követelményeire épül, használata kiterjed a könyvtárra, mint munkáltatóra, a könyvtárral közalkalmazotti jogviszonyban, vagy munkavégzésre irányuló további jogviszonyban álló munkatársakra, a könyvtárban működő érdekvédelmi szervekre, valamint a könyvtárhasználókra.



A megkülönböztetés tilalma, egyenlő bánásmód elve alapján a könyvtár működése során megelőzi és megakadályozza a munkavállalók és a használók hátrányos megkülönböztetését. Ez kiterjed a munkatársak felvételére, alkalmazására; a munkabérek, jövedelmek, juttatások, képzés továbbképzés és egyéb, foglalkoztatással összefüggő esetekre, valamint a könyvtárhasználókra. A megkülönböztetés tilalma vonatkozik a munkavállalók és a könyvtárhasználók bármilyen – különösen koruk, nemük, családi állapotuk, egészségi állapotuk, szexuális irányultságuk, nemzetiségük, fajuk, vallásuk, politikai meggyőződésük miatti – diszkriminációjára. Az emberi méltóság tiszteletben tartásának elve szerint a Könyvtár tiszteletben tartja az emberi értékeket, az emberi méltóságot, fontos feladatának tekinti a megfelelő munkahelyi légkör kialakítását, az alapvető értékek megőrzését és megerősítését. A méltányosság és rugalmasság elve, hogy a könyvtár olyan méltányos és rugalmas intézkedéseket vezet be, amelyek elősegítik a foglalkoztatottak és a könyvtárhasználók hátrányainak leküzdését.

A családbarát munkahelyi körülmények megteremtése, erősítése érdekében a családbarát munkahely tágabb értelmezése a család legkülönbözőbb formáival számol, figyelembe veszi nemcsak a gyerekek, hanem más, pl. idős, beteg, fogyatékkal élő családtagokkal kapcsolatos kötelezettségeket is, és nem abból indul ki, hogy mindez kizárólag a nők feladata. Lehetővé teszi a munkarend családi szükségletekhez való igazítását, az otthoni munkavégzést.

Nemek közti egyenjogúság: A könyvtár biztosítja a nemek közti egyenjogúságot mind a munkavállalók, mind a könyvtárhasználók körében. Ezt az is jelzi, hogy a vezetőségben a nők aránya pontosan 84%, éppen ahogyan a teljes intézményben is.

Az akadálymentesítés biztosítása terén a könyvtár elkötelezett az alábbi célok mellett:

- fizikai hozzáférés az épülethez, helyiségekhez, szolgáltató-pultokhoz, munkahelyekhez, polcokhoz, mosdóhoz stb.,
- információkhoz való hozzáférés: az információhordozók tartalmához, beleértve az alternatív formátumú anyagok rendelkezésre állását és a speciális szoftvereket,
- virtuális hozzáférés azok számára, akik a könyvtárépületet nem tudják felkeresni,
- a könyvtár munkatársainak felkészítése a fogyatékkal élő emberek kiszolgálására.

## Együttműködés, Partnerek, Erőforrások

Könyvtárunk a működése során kapcsolatot tart fenn számos megyei partnerrel, illetve Szentendre városában szerteágazó kapcsolatrendszer építettünk ki az elmúlt évek alatt.

A könyvtár fenntartója a Szentendrei Önkormányzat, melynek üzemeltetése alá tartozik még a Szentendrei Kulturális Központ és a Ferenczy Múzeumi Centrum is, így ezek között az intézmények között mára szoros együttműködés jött létre. A Covid-19 járvány okozta lezárások alatt azonban még erősebb összefogás alakult ki a helyi szervezetek között, a város lakossága támogatásának céljából.

Míg korábban leginkább a helyi iskolákkal, óvodákkal, illetve azokkal a szervezetekkel, szolgáltatókkal tartottuk a kapcsolatot, melyek közvetlenül segítették munkánkat, ezekben az években új partnereket is felkerestünk. 2020-ban és 2021-ben még inkább előtérbe került intézményünkben a kapcsolatépítés szakmai szervezetekkel, intézményekkel, magánszemélyekkel, illetve profitorientált szervezetekkel, így színesítve meglévő kapcsolatrendszerünk palettáját. A következő infografika az új kapcsolataink kialakítását mutatja 2019 és 2022 között, nem teljeskörűen, a főbb kapcsolatokra helyezve a hangsúlyt.



## Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

Az oktatási intézményekkel szoros kapcsolatot ápolunk, rendszeres az együttműködés a helyi iskolákkal. 2017 és 2020 között aktívan részt vettünk a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár „Én könyvtáram” elnevezésű országos hatókörű könyvtári projektben, amelyben két munkatársunk vállalt mentori és koordinátori feladatokat. A projekt lezárásával intézményünk vállalta a projekt fenntarthatósága érdekében a mintaprogramok alkalmazását.

A partneri együttműködések közül kiemelkedik a helyi kulturális intézményekkel folytatott rendszeres párbeszéd, egymás segítése és a közös programok. Az önkormányzat Kulturális és Civil Bizottságának elnöke szervezésében rendszeres értekezleteket tartunk a Szentendrei Teátrummal, a Szentendrei Kulturális Központtal, a Turisztikai Desztinációs Menedzsment Irodával és a Ferenczy Múzeumi Centrummal.

Évek óta kiemelt figyelemmel veszünk részt a városi programokon, pl.: a Szentendre Éjjel-Nappal fesztivál jellegű hétvégén. 2021-ben a Ferenczy Múzeumi Centrummal együtt valósítottuk meg a Nyitott Templomok Hétvégéje Fesztiválon a városi irodalmi programokat. A város közművelődéséért felelős Szentendrei Kulturális Központtal való együttműködésben a Jazz és Bor fesztiválon borkóstolóval egybekötött Bor filozófiája estet tartottunk a Hamvas olvasósarokban. Könyvtárunk helyet ad a 2022-es Tavasz fesztivál keretében megrendezett eseményeknek is.

A Covid-19 járvány alatt több területen is segítettük az önkormányzat munkáját. Idős lakosokhoz ebédet szállítottunk ki és részt vettünk az oltásra érkezők eligazításában a rendelőintézetben. Együttműködtünk a város kulturális szervezeteivel, közösen ajánlottunk programokat a város lakóinak. A családsegítő szolgálattal, Gondozási Központtal, hajléktalanszállóval olyan együttműködésbe fogtunk, amelyben közösen tudjuk segíteni a város lakóit és a városba érkező menedéket kereső embereket is. A könyvtár olvasnivalóval tudja ellátni, illetve ingyenes programjait kínálja ezeknek a közösségeknek. A Szentendrei Járás Egészségfejlesztési Irodával közös programsorozatot indítottunk 2021-ben, mentális és fizikai egészségmegőrzés témában Mégis kinek az egészsége? címmel.

2020-ban a megyében található mindhárom börtönnel felvettük a kapcsolatot. Együttműködésünk keretében könyveket, DVD-eket és folyóiratokat ajándékoztunk a börtönkönyvtáraknak. A váci börtön könyvtárában szakmai látogatást tettünk, ahol megismerkedhettünk ennek a speciális intézménynek a sajátos működésével, mi pedig tanácsokkal láttuk el őket a dokumentumállomány selejtezésével kapcsolatban.

Rendezvényeinkkel csatlakoztunk a könyvtáros szakma országos programsorozataihoz, és az Országos Könyvtári Napokhoz is, mely utóbbi lebonyolításában az NKA által támogatott forrásból számos Pest megyei település programjának megszervezésében vettünk részt.

2021-ben nagy sikert aratott olvasóink és a város lakói körében a Szentendrei Árvácska Állatvédő Egyesülettel történt közös akciónk. Könyvtárunk amnesztiát hirdetett az Országos Könyvtári Napok keretében. A korábbiaktól eltérő módon a késedelemből adódó tartozást teljes egészében elengedtük, viszont olvasóinktól azt kértük, hogy tartozásuk befizetése helyett, amennyiben tehetik, kutya- vagy macskaeledellel támogassák az Árvácska Alapítványt. Kampányunk mellett, hogy segített a menhelynek, népszerűvé tette a könyvtárat és a városban is egyre többen kapcsolódtak be az adománygyűjtésbe. Terveinkben szerepel, hogy minden évben más helyi, civil szervezetet támogatunk majd ilyen módon.

Az iskoláknak lehetőséget biztosítunk az 50 órás közösségi szolgálat letöltésére intézményünkben, valamint önkéntes munkára is. A segédkönyvtárosi és felsőoktatási szakképzésen részt vevők számára a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár gyakorló hely. 2021-ben együttműködési megállapodást

kötöttünk az ELTE Bölcsészettudományi Kar Könyvtár- és Információtudományi Intézetével. Jelenleg egy szakdolgozó külső konzulensi feladatait látjuk el.

A Magyar Biblioterápiás Társasággal való együttműködésben 2020-ig a könyvtárunk adott helyet az akkreditált biblioterápiás tanfolyamoknak. 2020 tavaszán Bartos Éva tollából jelent meg *A biblioterápia közelről. "A szentendrei modell"* című könyv, amely az elmúlt évtizedek könyvtárunkkal való együttműködésben kialakult szellemi műhely fő eredményeit mutatja be. 2021-ben a biblioterápiás tanfolyam a járványhelyzet miatt nem indult, 2022-ben kikerült az államilag támogatott képzések közül, de tavasszal újra elindítjuk, immáron piaci alapon. A jelentkezők száma bizonyítja, hogy fizetős formában is jelentős igény mutatkozik erre a tevékenységre.

Nagy múltra tekintenek vissza városunkban a magyar költészet napja alkalmából megtartott versmondó versenyek, melyeket a hagyomány szerint minden évben, változó tematikával könyvtárunk rendez. A pandémiás időszak itt is új kihívások elé állította kollégáinkat. 2021-ben innovatív módon, beküldött videók alapján zajlott a verseny, amelyen lehetőség nyílt közönségzavazásra is. Ez alkalommal együttműködtünk profitorientált vállalkozásokkal is. A Pagony kiadó vállalta, hogy a városi versmondó verseny fő szponzora legyen.

A SzeBeton Zrt-vel közös munkánk 2021-ben kezdődött. A Szentendrén 100 éve működő vállalat számára helytörténeti kutatást végeztünk a jubileum alkalmából. Munkánk eredményeként könyv, film és kiállítás is készül, amely a vállalat ünnepségén kerül bemutatásra. A kutatást és annak három különböző formában történő prezentációját piaci alapú díjszabásért végeztük, így ennek az együttműködésnek a következtében jelentős forrást sikerült bevonnunk.

A vállalkozásokkal történő együttműködésre jó példa még a városunkban működő Lira Könyvesbolttal évek óta ápol, jól működő kapcsolat. A gyermekkönyvtárosaink hasonlóan szoros viszonyt alakítottak ki a városban működő Cerkabella kiadóval, illetve a Parti Medve Könyvesbolttal. Az együttműködések során egymás üzleti folyamatainak a támogatása közös rendezvényekben, apró segítségekben, marketing együttműködésekben valósul meg.

Zöld munkacsoportunk felvette a kapcsolatot a Zöld Könyvtár díjat nyert Óbudai Platán könyvtárral. Szakmai látogatást tettünk náluk, és itt volt alkalmunk betekintést nyerni egy zöld könyvtár munkájába. A Platán könyvtárral való együttműködés során a fő célunk a jó gyakorlatok cseréje, különösen a zöld könyvtári, ökológiai témákban.

Könyvtárunkat az elmúlt években több helyi közéletben elismert személy is megkereste. Ötleikre nyitottan reagáltunk, meglátva a lehetőséget a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködésre. Mindezt két példán keresztül mutatjuk be. Marghescu Mária, az Ars et Vita alapítvány vezetője megvásárolta Hamvas Béla bútorait az örökösöktől, majd azokat a könyvtár rendelkezésére bocsátotta, azzal a feltétellel, hogy ne kiállító teret rendezzenek be belőle, hanem egy olvasók által is használható nyitott olvasóteret. A 2021-ben átadott Hamvas olvasósarok szándékaink szerint a névadó szellemi hagyatékából való inspirálódást szolgálja és olvasásra ösztönöz.

Weiner Sennyey Tibor költő, író, szerkesztő, a Drót online irodalmi lap főszerkesztője, környezetvédő és ökokertész több szálon kötődik könyvtárunkhoz. Hamvas Béla halálának 51. évfordulóján mutatta be intézményünkben „Hamvas Béla ezerarcú és egyszerű élete és műve” című könyvét. Az olvasók számára túrát szerveztünk Hamvas kőhegyi házához, ahol vállalta a szakmai vezetését. Hamvas Béla munkásságából inspirálódva készült „Hamvas Béla nyomában polaroid fotókkal” című kiállítása intézményünkben megtekinthető volt 2022-ben.

A megyei hálózatban is igyekszünk a könyvtáros kollégák elköteleződését növelni. Felismertük, hogy sokan vannak olyan munkatársak a Pest megyei könyvtárakban, akik örömmel megmutatják az értékeiket. A megyei könyvtárak dolgozói számára meghirdettük a Kollégáink értékei című pályázatot, amellyel a könyvtárosok kreativitását szerettük volna bemutatni. Nevezni saját készítésű tárgyakkal lehetett. A pályázatra igen változatos anyag érkezett pl: könyvszobor, táska, nemez bábok, 3D nyomtatással készült tárgyak, rajzok, forma tortákról készült fotók, horgolt használati és dísz tárgyak. Az összegyűlt pályázati anyagból kiállítást rendeztünk, amit az érdeklődő Pest megyei könyvtárak között vándoroltattunk.

### Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

A könyvtár rendszeresen méri az olvasók elégedettségét, a velünk szemben támasztott igényeket, továbbá gyűjtjük a használatra vonatkozó részletes adatokat. A havi szinten vezetett mutatószámokon túl ezek az olvasói és igényvizsgálatok alkalmat teremtenek a használók igényeinek alaposabb megértésére, a visszajelzéseiknek és az ötleteiknek összegyűjtésére.

Ezt példázza az alábbi eseménysor. A 2016-os olvasói használói kérdőívet úgy állítottuk össze, hogy rákérdezzen a könyvtár valamennyi online szolgáltatására, és képet adjon arról, hogy ezek közül melyeket ismerik, melyeket milyen gyakran használják, és hogyan értékelik. A honlapunk szolgáltatásait részletezve is értékeltettük. A leggyakrabban használt szolgáltatásunk az online értesítés volt, honlapunkat kevesebben használták, Facebook oldalunkat, blogunkat és Instagram oldalunkat pedig nagyon kevesen ismerték. Ezt követően az észrevételeket, javaslatokat két csoportba osztottuk. Az egyik csoportba azokat a már meglévő szolgáltatásainkat soroltuk, amelyeket nem ismertek a használók. Ide tartozott a gyermekkönyvtári részleg, az előjegyzés lehetősége, tematikus linkgyűjtemény és a programok ajánlása. Ezekkel a szolgáltatásainkkal kapcsolatosan a beavatkozás azok népszerűsítése lett. A heti rendszerességgel kiküldött könyvtári hírlevelünkben tájékoztattuk az olvasókat ezekről a lehetőségekről. A másik csoportba azok az új ötletek kerültek, amelyek még átgondolásra, és pozitív elbírálás esetén kidolgozásra vártak, mint pl.: könyvek lefoglalása, e-könyvek, új gyarapodások listája, új könyvek bemutatása, toplisták, könyvajánlók írásának lehetősége, bankkártyával való fizetés a regisztrációkor, többszöri online hosszabbítás.

Mérlegeltük, hogy a javaslatok közül melyeket vagyunk képesek megvalósítani. Egyes kezdeményezésekre szinte azonnal tudtunk reagálni, mások csak hónapok vagy évek múlva valósultak meg, de igyekeztünk minden kérésnek eleget tenni. A könyvek foglalását lehetővé tettük. Az előjegyzett könyvekkel együtt kérésre, 5 munkanapra díjmentesen foglaljuk a kért dokumentumokat.

Könyvtárunk a moly.hu oldalán létrehozott két profilt, ahol ajánlóinkat megjelenítjük, így olvasóink ezeken a virtuális polcokon böngészhetnek a könyveink között. ([https://moly.hu/tagok/hbpmk\\_felnottkonyvtar/polcok](https://moly.hu/tagok/hbpmk_felnottkonyvtar/polcok)) Újdonságainkat 2019-től Facebook oldalunkon, 2021-től hírlevelünkben is megosztjuk. Minden évben bemutatjuk az elmúlt év leggyakrabban kölcsönözött könyveinek listáját és a legnépszerűbb írókat. A lezárások ideje alatt a diákok nem tudtak bejönni hozzánk a közösségi szolgálat letöltésére, így módot adtunk arra, hogy könyvajánlók írásával segítsék munkánkat. Végül a bankkártyával való fizetés 2021-ben vált lehetővé, melyet azóta is előszeretettel használnak az olvasók.

A 2016-os használói elégedettségmérésen azt az eredményt kaptuk, hogy Facebook oldalunkat, blogunkat és Instagram-oldalunkat viszonylag kevesen ismerik. Úgy véltük, ezeken a platformokon érhetjük el az egyik olyan a korosztályt, melyet meg szeretnénk szólítani: a fiatalokat. Felülvizsgáltuk külső kommunikációs csatornáinkat, majd létrehoztunk egy-egy munkacsoportot a belső, illetve a külső

kommunikáció javítására. Azt a megállapítást tettük, hogy a Facebook tevékenységünkön szükséges és tudunk is javítani, amihez nagyobb, jobban átgondolt és szervezett tevékenységre volt szükség. A munkacsoportban résztvevő egyik munkatárs kapta a feladatot, hogy az oldal gazdája legyen, melynek ugyan több szerkesztője is van, de egy felelőse. A Facebook egyben a használok visszajelzésének is az egyik kiemelkedően fontos fórumává vált az utóbbi években.

# Kapcsolattartás a könyvtárhasználókkal

**PMK**  
HAMVAS BÉLA  
PEST MEGYEI  
KÖNYVTÁR



## Honlapunkon

Tájékoztató programokról,  
nyitvatartásról  
Előjegyzés  
Hosszabbítás  
Gyarapítási javaslat  
Könyvcsomag összekészítés  
Előregisztrációs beiratkozás

## Hírlevélben

Felnőtteknek és  
gyerekeknek heti  
rendszerességgel

## Facebook oldalunkon

Programok - Események - Új könyvek

## Messenger üzenetben



## Személyes találkozással

Könyvtárunkban kiemelt figyelmet fordítunk az olvasószolgálati pontokon dolgozó könyvtárosok képzésére, hogy olvasóink mindig segítőkész, olvasóbarát szakemberekkel találkozzanak.

## Oktatási intézményeken keresztül

Szoros kapcsolatot ápolunk a helyi iskolákkal és óvodákkal, könyvtárostanárokkal, így biztosítva, hogy programjaink híre eljusson a célcsoportokhoz.



## Telefonon, e-mailen

Elfogadjuk kérésüket:  
hosszabbításra,  
előjegyzésre,  
könyvcsomagok összeállítására.

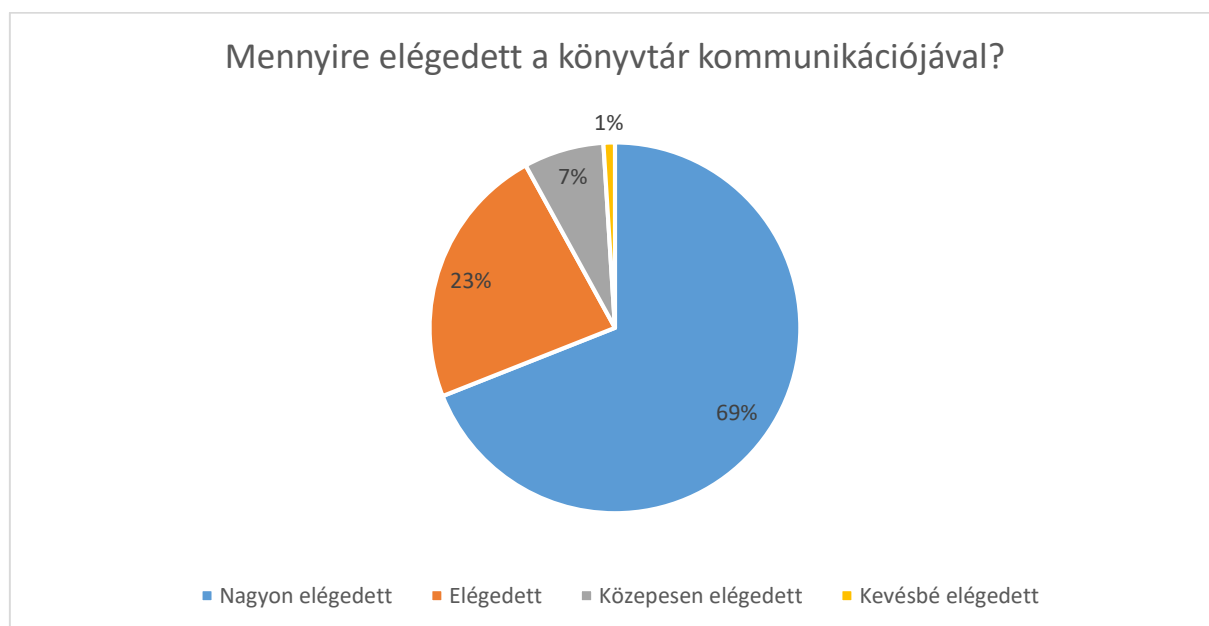
## Célunk az elégedett olvasó

Használói elégedettségi vizsgálatunk eredménye alapján 2016 és 2021 között 44%-kal nőtt az elégedett olvasók száma!





A 2021-ben végzett használói elégedettség-mérés során az olvasóink 92%-a inkább elégedett a könyvtár kommunikációjával és csupán 1% nyilatkozta azt, hogy inkább elégedetlen.



A használókkal való közvetlen kommunikáció, a visszajelzések mellett folyamatosan nyomon követjük az egyes részlegek használati adatait, és ezek alapján is állandóan fejlesztjük a szolgáltatásainkat. A következőkben bemutatunk egy példát arra, hogy miként zajlik az adatokon alapuló döntéshozatal a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban.

A következő táblázatban a kölcsönzött dokumentumok, illetve a kölcsönzések számai láthatóak évenkénti bontásban a 2015 és 2020 közötti időszakból, dokumentumtípusonkénti bontásban.

Dokumentumtípus	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VHS kazetta	76	45	52	36	15	30
CD, bakelitlemezz	6693	6342	5990	5055	5084	3321
DVD	5890	6345	6060	5389	4264	2408
CD-ROM	21	16	10	14	10	3

A fenti számok alapján világos lett számunkra, hogy nagyságrendi csökkenéssel állunk szemben, annak ellenére, hogy nagyon értékes audiovizuális állományrészrel rendelkezünk. A 2020-as év csökkenő tendenciája részben a világvjárványból következett, de ennek ellenére is egyértelmű a csökkenés. A 2020. december 31-i állománymérleg szerint a Fonotéka állománya 3278 db analóg hangdokumentumot (azaz hanglemezzt), 610 db analóg képdokumentumot (azaz 38 db diafilmet, 572 db videókazettát), 15265 db digitális hangdokumentumot (azaz CD-t), 10088 db digitális képdokumentumot (azaz 9616 DVD-t, 472 CD-ROM-ot) tartalmazott.

Megvizsgáltuk azt is, hogy ennek az értékes állománynak mekkora része volt kölcsönzésben. A vizsgált hat év alatt a CD-ROM-állomány 2,3%-át, a VHS (videókazetta) 6,5%-át forgatták, míg a CD-k 16,16%-át, a DVD-k 24,8%-át. A kölcsönzött dokumentumok száma ez idő alatt több mint felére zuhant. Míg évekkkel ezelőtt ez a részeg adta a kölcsönzések és a bevételek igen jelentős részét, most azzal szembesültünk, hogy az online tartalomfogyasztás elöretörésével sok kölcsönzött veszítettünk. A letölthető fájlkorában az otthoni, kényelmes, gyors információelérés előnyt élvez a könyvtári

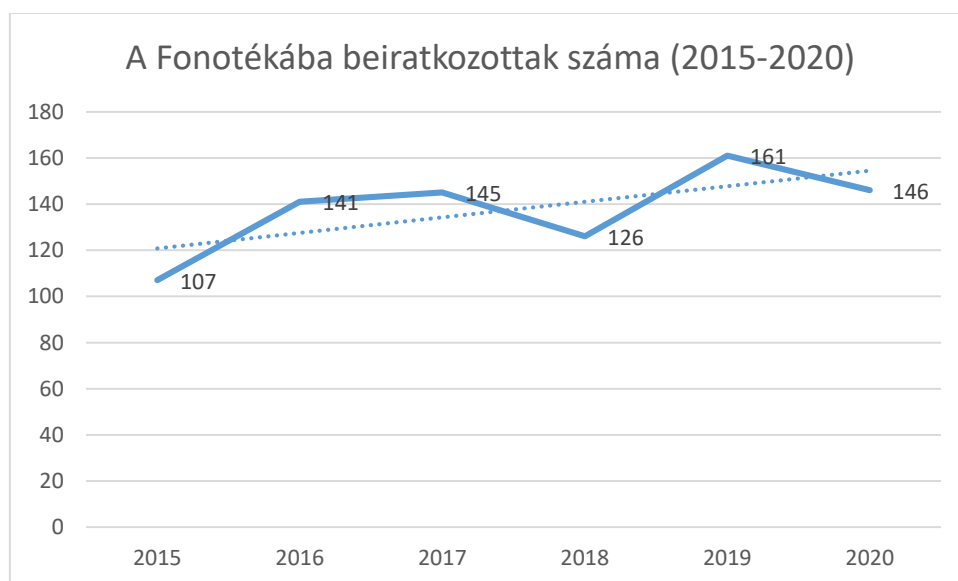
kölcsönzésekkel szemben. Láttuk, hogy nem tartható fenn tovább, hogy fizetni kell a CD-k és DVD-k kölcsönzéséért.

Megfigyeltük azt is, hogy a kölcsönzéseken belül mely dokumentumok köre dominál. A kölcsönzések főként hangoskönyvekre és könnyűzenei, valamint meselemezekre irányultak.

2017-től már diafilmekkel is gyarapítottuk az állományt, de a fenti adatok után 2021-től kölcsönözhetővé is tettük ezeket. Kezdetben ezek a dokumentumok a gyermekkönyvtár diavetítéseinek anyagát képezték, később duplumokat is vásárolva lehetségessé vált azok kölcsönzése is. A beavatkozás után megmértük ennek forgalmát: 2021-ben 58%-os volt a diafilmek forgási statisztikája. A diafilmek mellett a bakelitlemezek is reneszánszukat élik. Két analóg formátum, mégis igény mutatkozik rájuk. Erre a trendre szintén reagálnunk kell.

Szintén fontos tapasztalat volt, hogy kismértékű emelkedés látható a CD-k kölcsönzésében 2019-ben, éppen amikor lejár miatt közel két hónapig zárva voltunk. Ez abból adódhat, hogy megemeltük az alkalmanként kölcsönözhető CD-k mennyiségét duplájára, vagyis az addigi 4 helyett 8 db-ra. Ebből azt a következtetést vontuk le, hogy ha emeljük a kölcsönözhető dokumentumok számát, azzal képesek lehetünk növelni az állomány forgását, kihasználtságát.

Némileg meglepő volt, hogy a beiratkozások száma nem csökkent. Ebből arra következtettünk, hogy továbbra is van igény erre a részlegre, csak más feltételek mellett.



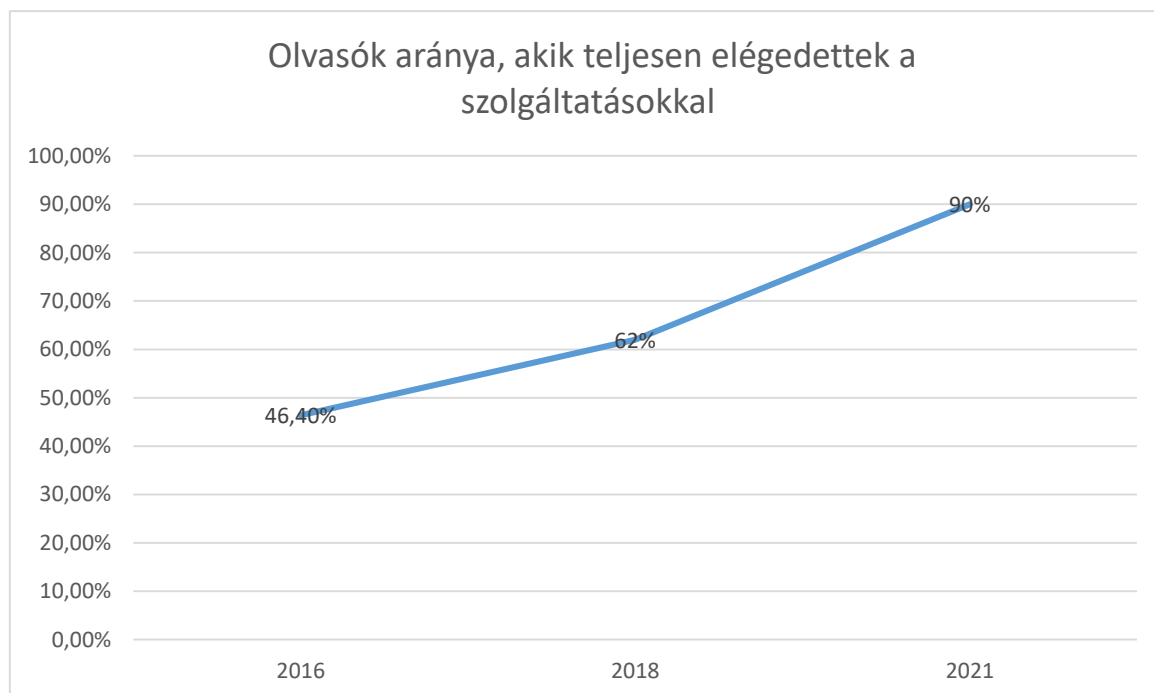
A fenti adatok alapján a következő beavatkozásokat tettük:

- Egy beiratkozással használhatóvá tettük a felnőtt könyvtárat és a Fonotékát, ez egyszerűsíti a beiratkozást, a kölcsönzést és az olvasók számára átláthatóbbak lesznek a kölcsönzés feltételei, körülményei.
- A Fonotéka dokumentumainál alkalmazott egyhetes kölcsönzési idő helyett a könyvekhez igazított egyhónapos kölcsönzés vezettünk be. Az enyhén megemelt beiratkozási díjakkal minden részleg használhatóvá vált, így például a zenei és filmes anyag könnyebben hozzáférhetővé vált, mint korábban.
- A gyermek CD-k, hangoskönyvek, DVD-k viszont a gyermekrészlegen, a korosztályuknak megfelelő helyre kerültek. Így egy-egy adaptáció (diafilm, film, hangoskönyv) könnyebben hozzáférhető lett.

2021 még mindig pandémiával sújtott év volt. Ennek ellenére azt láttuk, hogy a beavatkozások nyomán a VHS kazetták kölcsönzése 3,5-szeresére, a CD-k kölcsönzése 13%-kal, a DVD-k kölcsönzése pedig 66%-kal nőtt az előző évhez képest. A beavatkozást így sikeresnek ítéltük, de a továbbiakban is folyamatosan nyomon követjük a kölcsönzések alakulását.

A beavatkozásoknak a pénzügyi hatásait is mérlegeltük. Ezt a hatékony forrásgazdálkodás részénél fejtjük ki részletesebben.

A szolgáltatásainkkal való általános elégedettség mértéke is folyamatosan nőtt a 2016-ban, 2018-ban és 2021-ben elvégzett felhasználói elégedettségmérések eredményei alapján.



### Hatékony forrásgazdálkodás

A könyvtár gazdálkodásának fő forrásait az állami támogatások (KSZR forrás és megyei hatókörű városi könyvtári támogatás), a fenntartó által biztosított finanszírozási források és a saját bevételeink jelentik. Az intézmény gazdálkodási tevékenységéről, a kontrolling rendszerről, a belső ellenőrzés alkalmazásáról az SZMSZ, valamint a könyvtárunk és a Ferenczy Múzeumi Centrum (FMC) közötti együttműködési megállapodás rendelkezik.

A hatékony forrásgazdálkodás jegyében arra törekszünk, hogy a saját bevételeinket folyamatosan növeljük a teljes költségvetésen belül. A saját bevételekben a pályázati források, a piaci alapú szolgáltatások díjai és a működési bevételek jelentik.

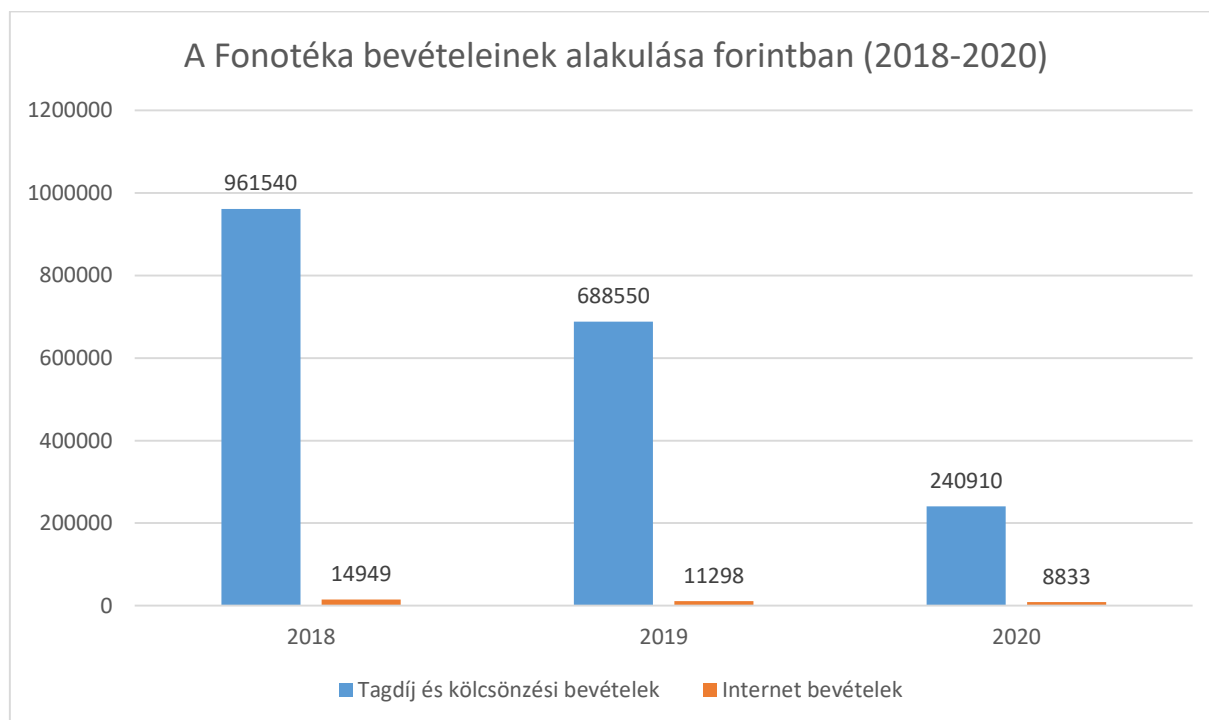
Az elmúlt hat évben folyamatosan figyeljük a lehetőségeket és igyekszünk minél több pályázaton elindulni. Ez idő alatt 34 pályázaton vettünk részt, amelyből 28 volt sikeres, ezeken több mint 27 millió forintot nyertünk. A pályázatok által biztosított keretből hoztuk létre a Baba-mama sarkot, az egészségügyi szobát, teljesen felújítottuk a lakótelepi Klubkönyvtárunk bútorzatát, valamint Ifjúsági tábort, szakmai napokat, továbbképzéseket, csapatépítő programokat tudtunk megvalósítani. Pályázati elszámolásaink bizonylatokkal igazoltak, amelyek alátámasztják a költségvetési keret felhasználását.

2020-ban azt a célt fogalmaztuk meg, hogy minden kifejezetten megyei hatókörű városi könyvtárak számára kiírt pályázaton elindulunk.

Az elmúlt évben sikerült rendezni a könyvtár alapítványának (Szentendrei Könyvtárkultúráért Alapítvány) régen húzódó ügyeit, új kurátori testület lett kinevezve. Az alapítványba befolyt összeg felhasználása jövőbeli terveink részét képezi. Az alapítvány lehetőséget ad arra, hogy tovább fokozzuk a pályázati tevékenységünket.

A pályázatokon való részvétel mellett új lehetőségeket kerestünk és ennek kapcsán 2021-ben két, rövidebb és hosszabb távon forrást jelentő projektet indítottunk. Az egyik a SzeBeton Zrt.-vel való együttműködés, amelyet a társadalmi kapcsolataink kapcsán már ismertettünk, a másik pedig a könyvtár 2021 novemberében elindított üzleti vállalkozása, a Könyvek a művészetek városából elnevezésű online könyvesbolt. (<https://webshop.hbpmk.hu/>)

A saját bevételeinkkel kapcsolatosan fontos szempont, hogy megtartsuk vagy akár növeljük is azok nagyságrendjét úgy, hogy közben ne veszítsünk olvasókat. 2021-ben átalakítottuk a könyvtári díjtáblázatunkat. Egyetlen 3500 forintos beiratkozási díj ellenében a Fonotéka és a felnőtt részleg is használható lett. Mindezekkel párhuzamosan eltöröltük az audiovizuális dokumentumok kölcsönzési díját. Ezzel egyszerűsítettük, átláthatóbbá tettük a díjazást, ösztönöztük a Fonotéka használatát azok körében is, akik eddig nem voltak beiratkozva külön ebbe a részlegbe. A beiratkozás szakmai okait az előző fejezetben ismertettük. Mivel korábban külön beiratkozási díjat kellett fizetni a két részlegbe, így a beiratkozásnak volt hatása az intézmény bevételeire is. A pénzügyi hatásokat az alábbi adatok mentén mérlegeltük.



A tagdíj bevétel és az audiovizuális dokumentumok kölcsönzésének díjából származó bevétel egyértelműen csökkenő tendenciát mutat. A fenti számok meggyőztek minket arról, hogy a beiratkozási díj egységessé tétele, növelése nyomán kis mértékben emelkedik ugyan azoknak a költsége, akik csak a felnőtt részlegbe szeretnének beiratkozni, ugyanakkor sokkal kedvezőbb feltételek mellett lehet majd használni a Fonotékát. Kicsit magasabb díjért több szolgáltatást kap egységesen minden használó.

Az internet díjat eltöröltük, hiszen nagyon minimális bevételt teremt és feleslegesen jelent korlátozást az egyébként is ritkán használt számítógépek igénybe vételével szemben.

A díjtáblázat átalakításával kapcsolatos elégedettségéről is megkérdeztük a használóinkat a 2021-es használói elégedettségvizsgálat során. A válaszok azt mutatják, hogy bár a díjak emelkedtek, az olvasóink többsége ezt vagy kedvezőnek, vagy se nem kedvezőnek, se nem kedvezőtlennek nem ítélték a saját szempontjukból. Ezt mutatja a következő táblázat.

Válasz	%
Sokkal kedvezőtlenebb lett	8
Kissé kedvezőbb lett	7
Nem változott	52
Kissé kedvezőtlenebb lett	11
Sokkal kedvezőtlenebb lett	7
Nem tudja, nem válaszol	15
Összesen	100

A fenti adatok alapján azt állapítottuk meg, hogy a többség a díjak emelkedését elfogadta. A mi bevételeink úgy nőttek, hogy közben a szolgáltatásaink színvonala emelkedett és ezt az olvasóknak csak igen kis százaléka tekintette saját magára nézve kedvezőtlennek.

### Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

Olyan szakmai, társadalmi és médiakapcsolatokat kívánunk kialakítani, amely növeli az információáramlás hatékonyságát. Elkészült a belső és a külső kommunikációs szabályzat.

Az intézmény belső kommunikációjának leggyorsabb és leghatékonyabb eszköze a munkatársi elektronikus levelezési lista, melyet minden kollégánk elér és feladatunk is a levelező lista nyomon követése. Ennek fontossága felerősödött a pandémia alatt, amikor a kollégák számára távmunka lehetőséget biztosítottunk. Könyvtárunk az információk kezelésére, tárolására belső tárolórendszert működtet, itt tároljuk az intézmény szakmai és módszertani anyagait, az egyes szervezeti egységek, részlegek és a kollégák dokumentumait.

A belső kommunikáció áramlásának legfőbb fórumait az értekezletek jelentik. Az értekezletek rendjének átalakításának motivációit korábban ismertettük.

#### Összmunkatársi értekeztet:

- negyedévente az igazgató hívja össze, melyen részt vesz az intézmény minden dolgozója;
- napirendjét az igazgató a vezetőséggel együtt állítja össze, de a munkatársak számára lehetőséget biztosít a véleményük, észrevételeik kifejtésére és arra, hogy a kérdéseikre választ kaphassanak;
- az értekeztet keretén belül az igazgató beszámol az elmúlt időszak mutatóiról és eredményeiről, valamint az aktualitásokról;
- az értekeztetről emlékeztető készül, amely a dolgozók számára elérhető a közös meghajtón.

#### Vezetői értekeztet:

- heti rendszerességgel tartjuk, napirendjét az igazgató állítja össze, de a vezetőség többi tagja is javasolhat napirendi pontokat;
- az értekezteten az igazgató beszámol az aktualitás feladatokról, hírekről, az osztályvezetők az osztályokat érintő aktualitásokról, problémákról, feladatokról;

- az értekezletről emlékeztető készül, amely a dolgozók számára elérhető a K meghajtón.

#### *Osztályértekeztet:*

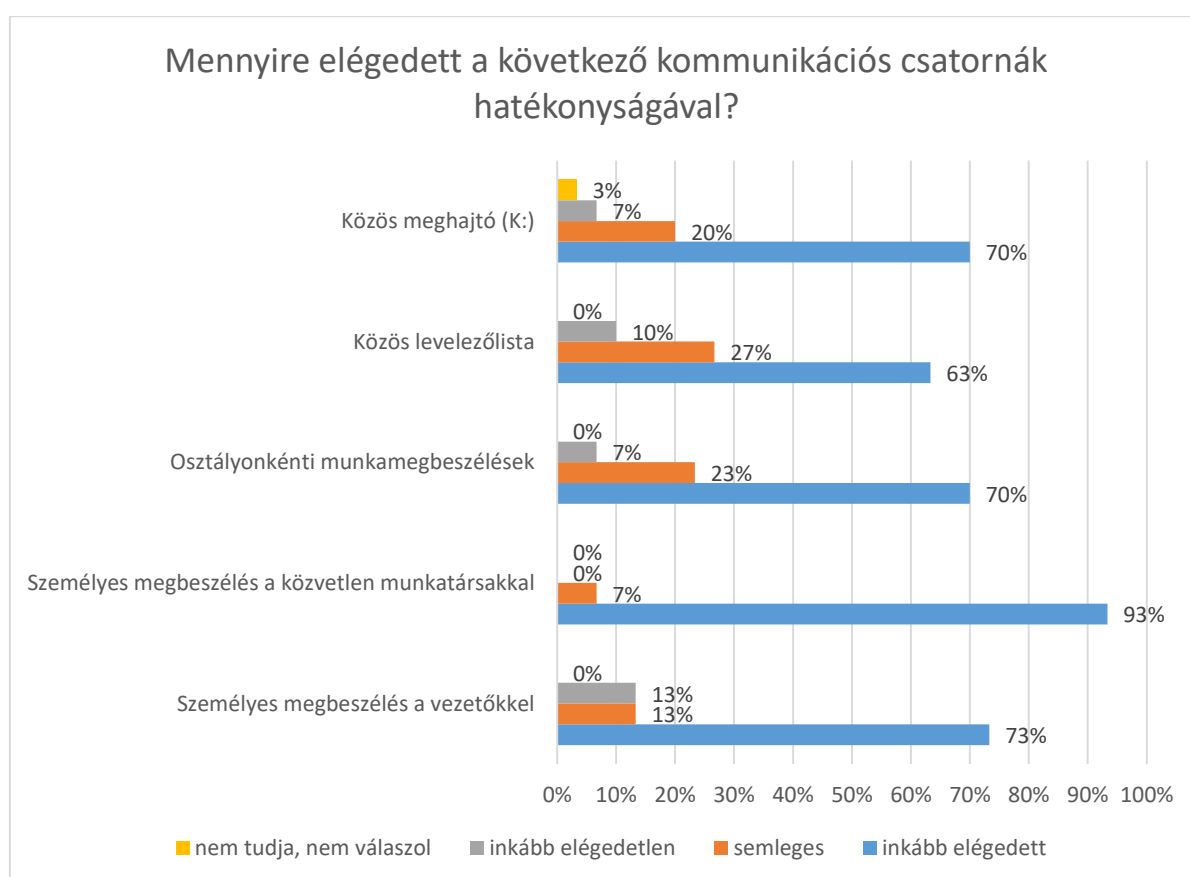
- az osztályvezetők hívják össze, általában heti rendszerességgel;
- az értekezleten az osztályvezető beszámol a vezetői értekezleten elhangzottokról, a részleget érintő aktuális feladatokról, változásokról;
- a munkatársak ezen a fórumon is tehetnek javaslatot fejlesztésekre, ötletek megvalósítására.

#### *Munkacsoportok megbeszélései*

- Szükség esetén munkacsoporti értekezletet hívhat össze a munkacsoport vezetője.

Intézményünkben külön levelezőlistát hoztunk létre az egyes részlegek, munkacsoportok számára, amely elősegíti a belső kommunikációt.

A következő diagram mutatja, hogy az egyes belső kommunikációs csatornákat hogyan értékelték a munkavállalók a 2022-es munkatársi elégedettségmérés során.



Fontos tanulsága volt a fenti eredményeknek, hogy a legtöbb kommunikációs csatornát a dolgozóink alapvetően megfelelőnek látják, de a legfontosabbnak, leghatékonyabbnak a személyes megbeszéléseket látják. Mindez azt igazolja vissza nekünk indirekt módon, hogy helyes volt az értekezletek mennyiségének növelése, a rövidebb, de gyakoribb személyes megbeszélések irányába mozdítva el a belső kommunikációt.

A szakmai napokon, konferenciákon való részvételt a vezetőség maximálisan támogatja. Az ezeken részt vevő kollégák rövid beszámolót írnak tapasztalataikról, ill. a rendelkezésre álló, digitálisan elérhető szakmai anyagot megosztják a közös meghajtón.

A tudástérkép alapján felmértük kollégáink kompetenciáit és ez lehetőséget biztosít arra, hogy a pályázatok és projektek tervezéséhez és megvalósításához megtaláljuk a legmegfelelőbb személyeket. A tudástérképet rendszeresen frissítjük, nyomon követve a szervezetnél felmerülő tudásszükségleteket.

### IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Könyvtárunkban főállású könyvtári szakinformatikus dolgozik, aki összefogja, menedzseli és fejleszti a könyvtár informatikai szolgáltatásait, beleértve a teljeskörű felügyeletet a szerverek és a munkaállomások, illetve egyéb IT eszközök területén is. Az informatikai terület kiemelt jelentőségű, ezért változatos módokon, de szisztematikusan gyűjtjük az adatokat, amelyek alapján a felmerült könyvtárhasználói igényeknek megfelelően folyamatosan bővítjük és javítjuk informatikai szolgáltatásainkat. Erre mutatunk be néhány példát.

A könyvtárunkban elérhető internet sebességével kapcsolatosan sok negatív visszajelzést kaptunk személyesen. Világos lett, hogy a kor elvárásaihoz képest az általunk kínált internet infrastruktúra elmarad az olvasók várakozásaitól. Összevetettük a saját kínálatunkat (30/30 MBps) más megyei hatókörű városi könyvtárakkal és megállapítottuk, hogy a lemaradásunk jelentős. Lehetőségeinkhez mérten új internet szolgáltatót kerestünk, majd szerződést kötöttünk az ACE Telekommal. A jelenlegi internetsebesség könyvtárunkban 200/200 MBps-re emelkedett, ami már megfelel a kor követelményeinek és más – hasonló nagyságrendű könyvtárak által kínált szolgáltatásoknak is. A változásokat követően az internet elérhetőségét és a sebességet folyamatosan ellenőrizzük, hiba esetén helyileg kivizsgáljuk, vagy jelezzük a szolgáltató felé a problémát.

A következő példa a gyerekkönyvtári honlap fejlesztése volt. A gyerekkönyvtárosok jelezték, hogy sok olvasó nem találja azokat a tartalmakat, amelyeket megosztanak, és az üzeneteket hatékonyabban juttatná el az olvasókhoz egy új, önálló, a gyerekeknek és szüleiknek szóló portálon. Ugyanilyen igény merült fel a megyei hálózat munkatársai körében a hozzájuk befutó visszajelzések alapján. Egy önálló, csak a saját közönségüknek szóló webportált szerettek volna készíteni. Külső fejlesztő cég közreműködésével elkészítettük a [hbpmk.hu](http://hbpmk.hu); [gyermekkonyvtar.hbpmk.hu](http://gyermekkonyvtar.hbpmk.hu); [kistelepulesek.hbpmk.hu](http://kistelepulesek.hbpmk.hu) webportálokat.

A könyvtári webshopot saját fejlesztésben valósítottuk meg. Folyamatosan monitorozzuk a portálok látogatottságát, illetve a használók visszajelzéseit is gyűjtjük, ezek alapján folyamatosan fejlesztjük mind a küllemét, mind pedig a tartalmát.

Jelenleg a következő online portálokat kínáljuk az olvasóink számára:

- [www.hbpmk.hu](http://www.hbpmk.hu) – könyvtárunk fő honlapja, tartalmazza az intézménnyel kapcsolatos összes információt, a saját szervezésű programjainkat, médiamegjelenéseinket, periodikus könyvajánlókat. Saját programjainkat a pandémia kezdete óta online streameljük, ezek a honlapról elérhetők. Az oldal tartalmaz továbbá egy összetett OPAC rendszert, amelyben a beiratkozott olvasók kereshetnek, lehetőség van dokumentumok előjegyzésére, referenz kérdést tehetnek fel, valamint segítséget is kérhetnek könyvtárosainktól. A még be nem iratkozott olvasók a honlapon található adatlap kitöltésével kezdeményezhetik a könyvtári beiratkozást, amit személyesen a könyvtárban véglegesítünk. A könyvtárhasználók könnyebb tájékoztatása céljából létrehoztunk egy „help” oldalt, ahol munkatársunk videós segédletekkel magyarázza az OPAC működését.
- [gyermekkonyvtar.hbpmk.hu](http://gyermekkonyvtar.hbpmk.hu) – könyvtárunk gyermek és ifjúsági részlegének honlapja, a fő honlap mintájára készült, hasonló tartalommal és OPAC szolgáltatásokkal.

- *webshop.hbpmk.hu* – könyvtárunk online áruháza. Saját kiadású és szerződéses partnereink által kiadott könyveket lehet megrendelni házhozszállítással. Online bankkártyás fizetés, illetve PayPal fizetés is lehetséges.
- *kistelepulesek.hbpmk.hu* - Könyvtárunkkal KSZR szerződésben álló pest megyei kistelepülések (jelenleg 99 helység) helyi könyvtárainak gyűjtőportálja. Minden kistelepülésnek saját aloldala és OPAC keresője van, az adott könyvtárra vonatkozó adatbázissal. A kistelepülési könyvtárosok saját maguk tudják tartalommal feltölteni a honlaprészüket. A segítségükre készült egy videós segédlet is a NetLib Kft. közreműködésével, melyet a kiskönyvtárak munkatársai használhatnak.
- *pemete.blog.hu* – Pest Megye Településtörténete – helytörténeti blog. Érdekességek Pest megyéből és Szentendre környékéről. Az oldalt a helytörténeti könyvtársaink mellett a használók is tölthetik tartalommal.

#### *Helyi informatikai szolgáltatásaink:*

Valamennyi szolgáltatásunk fejlesztését a PDCA elvnek megfelelően végezzük.

- *Szakmai adatbázisok:* Előfizetett szakmai adatbázisainkban minden könyvtárlátogató ingyenesen kereshet. Terveink között szerepel beiratkozott olvasóink számára a távelérés biztosításának lehetősége. Az idei évben tervezzük megteremteni a lehetőséget arra, hogy beiratkozott olvasóink távolról elérhessék a szakmai adatbázisokat. Folyamatosan ellenőrizzük az adatbázisok használatát helyben, és távolról is. Szükség esetén az igényeknek megfelelően bővítjük, változtatjuk az elérhető adatbázisok körét.
- *NAVA pont:* A Nemzeti Audiovizuális Archívum ingyenesen érhető el a közkönyvtárak számára. Tervbe vettük ennek szolgáltatását használóink felé. Szerződést kötöttünk a NAVA-val, így a náluk publikálásra került, korlátozott online tartalmakat teljes hosszúságukban le tudják játszani az érdeklődők könyvtárunkban. Folyamatosan monitorozzuk, hogy a szolgáltatás elérhető-e, és az olvasók mennyire veszik azt igénybe. Ezen a területen nem volt még szükséges beavatkozás.
- *DJP pont:* Az e-magyarország program utódként létrejött a Digitális Jólét Program. Ahhoz, hogy a könyvtár DJP pont lehessen, minimum egy munkatársnak el kell végeznie a digitálisjólét mentor képzést. A könyvtár informatikusa elvégezte a DJP képzést, és folyamatosan közvetíti a DJP által nyújtott szolgáltatásokat a könyvtár használói felé. A könyvtárban segítség kérhető többek között a kormányzati ügyfélkapu szolgáltatásaihoz. Folyamatosan monitorozzuk, hogy hányan veszik igénybe a DJP pont szolgáltatásait.
- *Helyben használható internet:* Használóink körében igény van az ingyenes internet elérésre, mert sokan nem rendelkeznek számítógéppel, lappal vagy okostelefonnal. Különtermünkben 5 db számítógépen, illetve a felnőtt és a gyermekkönyvtárban 1-1 db számítógépen internet elérést biztosítunk használóinknak. A használói igényeket, a helyi internethasználatot folyamatosan ellenőrizzük. A használat mérését követően döntöttünk az internethasználatért fizetendő díj eltörléséről 2021-ben a díjtáblázatunk átalakítása során.
- *Wifi elérés:* Sok könyvtárhasználónak igénye volt a nyílt, ingyenes wifi szolgáltatásra. Lappal, tablettel és okostelefonnal szeretnék elérni az internetet könyvtárunkban. Könyvtárunk egész területén ingyenes wifi áll a használók rendelkezésére. A wifi működését folyamatosan ellenőrizzük, mind elérhetőségi sebesség, mind biztonság szempontjából is. A wifi gyorsaságának növelésére a használói visszajelzések alapján került sor.
- *Ingyenes IT segítségnyújtás:* Használóink körében igény merült fel eseti informatikai segítségnyújtásra. Könyvtárunkban telefonos, illetve előzetes bejelentkezés esetén személyes



informatikai segítségnyújtást szolgáltatunk olvasóinknak. Jellemzően idős emberek jönnek, akiknek az igényeihez rugalmasan alkalmazkodunk, akár az alkalmak számának növelésével is.

- *Informatikai beszerzések a Pest Megyei KSZR kistélepléseknél:* Jelenleg 99 db kistéleplésnek van könyvtárunkkal KSZR szerződése. A könyvtárak igénye a dokumentumok beszerzésén túl az informatikai és audiovizuális eszközök beszerzése is. A kistéleplések igényeivel összhangban beszerezzük az IT eszközöket, előkészítjük őket használatra (pl. operációs rendszer, Szikla telepítése). A beszerzett eszközöket kiszállítjuk a településeknek. Időről időre helyi leltárt készítünk az összes településen, ellenőrizzük az eszközök állapotát és helyes használatát. Szükség esetén felhívjuk a szóban forgó kistéleplés polgármesterének figyelmét, ha problémát (pl. hiányzó IT eszköz) tapasztalunk.
- *IT segítségnyújtás a Pest Megyei KSZR kistélepléseknél:* A KSZR kistélepléseink körében igény merült fel eseti informatikai segítségnyújtásra telefonon, vagy távleléssel. Könyvtári szakinformatikusunk folyamatosan rendelkezésre áll e-mailben és telefonon, hogy szakmai segítséget, tanácsot adjon a kistéleplési könyvtárosoknak.

### Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárnak otthont adó ingatlan teljes alapterülete 3000 m<sup>2</sup>. A kétszintes épületben a könyvtár részlegei elkülönülten működnek. Az épület felső szintjén találhatóak az olvasóterek, valamint a Módszertani és hálózati osztály munkatársainak irodái. 2015-től a felső szint 500 m<sup>2</sup>-én található színházterem és a hozzá tartozó kiszolgáló helyiségek már nem tartoznak a könyvtár használatába, a Szentendrei Kulturális Központ Nonprofit Kft.-vel közös használatba került az előcsarnok, a ruhatár, a látogatók számára fenntartott mosdóhelyiségek, illetve az olvasóterektől független egyetlen klubhelyiségünk is. Ez a változás természetesen a költségvetésünket is jelentősen érinti, hiszen kivált a színházterem bérleti díja már nem a mi bevételeinket gyarapítja, de a költségvetésünk tervezésekor a fenntartó ezt a szempontot is figyelembe vette. Az épület alsó szintjén található egy tömörraktár, több kisebb könyvraktár, a kötetzet, irodák, szociális és épületgépészeti helyiségek.

Elmondható, hogy 2016-ban már az épület egésze jelentős felújításra szorult, kifejezetten rossz állapotban volt az elektromos hálózat. Ennek felújítása csak ütemezve tudott elindulni a következő években, a nyári zárvatartás ideje alatt, az épület több részét érintve. A pandémia következtében kialakult forráshiány miatt ez a beruházás még nem valósult meg teljeskörűen. A fejlesztéseket részletekben, a használói és a munkatársi igények mentén végezzük.

A felújításokra jelentenek példát a családbarát kezdeményezéseink. Mivel azt láttuk, hogy a családok együtt látogatják a könyvtárat és nagy igény mutatkozik a gyerekeknek és a családoknak nyújtott szolgáltatásokra, a felújítás célkitűzése az volt, hogy tegyük még inkább családbarát intézménnyé a könyvtárat.

- Elkészült a Baba-mama sarok. A gyermekkönyvtár felé vezető folyosó elején kiszélesedő térben alakítottuk ki azt a helyet, ahol az óvodás korú gyermekek a számukra barátságos szobában, játékokkal kiegészített könyvtári környezetben várakozhatnak idősebb testvéreikre, ahol könyvtári foglalkozásokat tartunk számukra, megszerettelve velük a könyvtárban való tartózkodást és későbbi könyvtárhasználatot.
- Kialakítottunk egy kiállító teret a gyermekkönyvtár felé vezető folyosó falain.
- A gyermekkönyvtár bejárata előtti térben pedig ruhatári szekrényeket és ülőgarnitúrát helyeztünk el.

- A ruhatár mögött, a mozgássérülteknek fenntartott mosdó melletti helyiségből egészségügyi szobát alakítottunk ki, a célnak megfelelő bútorzattal a csecsemők szoptatásához, vagy a rosszullevőknek, amennyiben segítségre szorulnak.
- A gyermekkönyvtár raktárhelyiségének a felújításával egy kis konyhát alakítottunk ki, mely segíti a kézműves foglalkozások lebonyolítását, illetve étkeztetésük számára is méltó környezetet teremtett.

2016-ban jelentősebb fejlesztésekre volt lehetőség a könyvtárak bútorzatának megújítására, kiegészítésére is. Közbeszerzési pályázatot írtunk ki informatikai eszközök beszerzésére, melynek keretében a KSZR települések részére számos hasznos eszközt vásároltunk. A könyvtár részére beszereztünk 5 számítógépet, 3 okostévé, 1 nagy méretű monitort a digitalizált hírlapok olvasásához, 1 plasztikkártya nyomtatót az olvasójegyek kiállítására. A KSZR-hez újonnan csatlakozó települések könyvtárainak beszereztük a SZIKLA21 Integrált Könyvtári Rendszer licencét.

Raktározási nehézségeinket enyhítettük új polcok és szekrények építésével a feldolgozó és a módszertani osztályon, valamint a Fonotékában. Kiépítettük az új, bővíthető védelmi kamerarendszerünket.

2017-ben arra törekedtünk, hogy új funkcióknak biztosítsunk teret, és lehetőségekhez mérten közösségi tereket is kialakítsunk az épületben. A számítógéphasználatra szolgáló termünk felújításával esztétikus környezetben, megfelelő bútorzattal alakítottuk ki a géphasználat helyét úgy, hogy egyben egy alternatív olvasótermet is létrehoztunk. A helyiséget Vajda Lajos magyar festő és grafikusról neveztük el. Két vitrines szekrényt állítottunk fel, melyekben méltó módon és szakszerűen tudjuk tárolni a muzeális és régi könyveinket. Ezzel nem csak rejtett értékeinket hoztuk közelebb az olvasókhoz, hanem további raktárterületeket nyertünk.

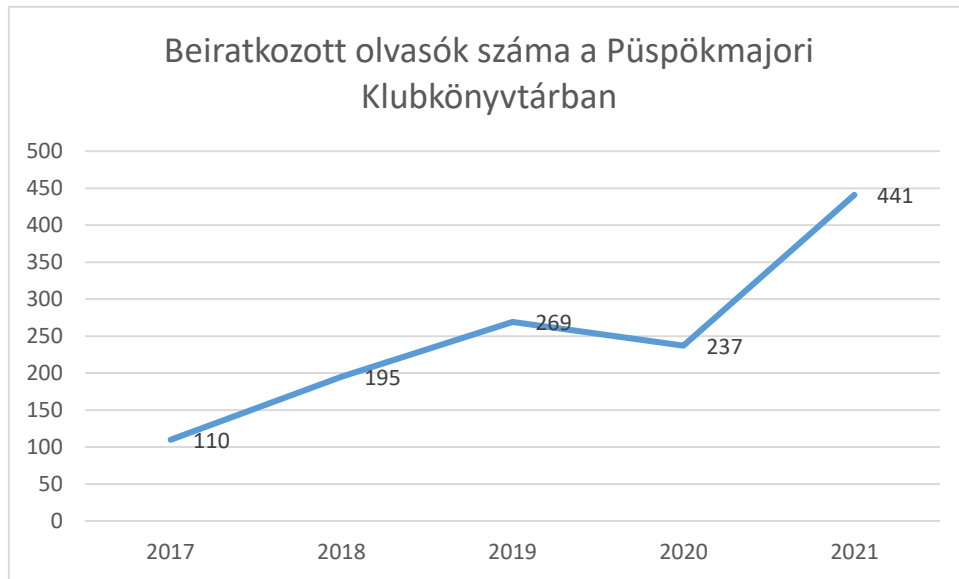
Látogatóink igényeire reagálva egy olyan helyet kerestünk az épületben, amely alkalmas lehet hangosabb tevékenységekre is. Az olvasóterem csendjét korábban zavaró különórák, megbeszélések, korrepetálások miatt érkező látogatókat nem szerettük volna elveszíteni, ahogy a könyvtár csendjét keresőket sem. Mivel az aulában lévő folyosó kihasználatlanul és esztétikai szempontból igen kedvezőtlen benyomást nyújtva fogadta betérő látogatóinkat, felújítása után ez a tér is részévé vált az intézménynek és kedvelt találkozási pontja lett a városnak. Fontos szolgáltatásunk ebben a térben az ingyenes wifi használat.

A bejáratunk mellett hirdetéseink színvonalas és esztétikus kihelyezésére 9 db A/3-as méretű világító reklámtáblát helyeztünk el, ahol programjainkat és legfrissebb híreinket tudjuk olvasóink felé közvetíteni.

Felszámoltuk a már nem működő nyomdát, így további három helyiség szabadult fel, melyekből két helyiséget raktározási céllal tudtunk birtokba venni, egyet pedig konyhának és étkezőnek alakítottunk át. Erre a dolgozói igények monitorozását követően került sor.

A Püspökmajori klubkönyvtár beiratkozotti létszáma és a kölcsönzések nagyságrendje folyamatosan csökkent. A nem korszerű terek nem jelentettek vonzerőt a lakótelepen élő közösségeknek. 2018-ban a legnagyobb fejlesztésünk a Püspökmajori Lakótelepen lévő fiókkönyvtárunk felújítása volt. Új álmennyezetet, teljesen megújított világítást kapott a könyvtár. A régi radiátorokat korszerű fűtőtestekre cseréltük, teakonyhát alakítottunk ki a dolgozók részére és minden helyiséget kifestettünk. Elkészítettük a könyvtári tér újra bútorozásának tervét, amellyel 3,5 millió forint támogatást nyertünk az NKA eszközbeszerzési pályázatán, ebből 2019-ben készült el a már teljes körű felújítás.

A beavatkozás nagyon nagy siker lett a használók körében. A használati mutatók növekedése utólag is igazolja a fejlesztés szükségességét.



A kölcsönzések száma – ha nem is a beiratkozottakkal azonos mértékben, de – szintén emelkedő tendenciát mutat, gyakorlatilag a pandémia sem befolyásolta érdemben ezeket a mutatókat.



A dolgozók számára állandó nehézséget jelentett, hogy a raktári kiszolgálás során sokat kellett lépcsőzni az alagsori tömörraktár és az olvasóterem között. 2018-ban elkészült az a teherlift, amely az épület eredeti tervében is szerepelt, de csak ekkorra lett elegendő forrás arra, hogy el is készüljön. Ez a lift nagy segítség és könnyebbség a raktárosoknak és az olvasószolgálóknak.

2019-ben kisebb rendezvényeinknek, tanfolyamainknak, csoportos foglalkozásainknak is helyet biztosító, beépített technikával (projektor, vetítővászon) rendelkező terem alakítottunk ki, melyet Szántó Piroska Kossuth-díjas magyar festő, grafikus, író, érdemes és kiváló művésztől nevezünk el.

2021-ben megnyitottuk a Hamvas Béla eredeti bútoraival berendezett olvasósarkot, ahol külön vitrinben helyeztünk el minden birtokunkban lévő, Hamvas Bélával kapcsolatos dokumentumot és

kiállítottunk az ő életéről szóló fényképeket is. Az olvasósarokban kerültek elhelyezésre a kortárs művészeti folyóiratok. Az olvasók a filozófus ülogarnitúráját, asztalát használatba vehetik, ugyanúgy, mint bármelyik más könyvtári bútort. A Hamvas olvasósarok amellet, hogy az olvasók kedvelt tere lett, turisztikai látványosságként is funkcionál, hiszen betölti azt az űrt a város életében, hogy eddig nem volt a filozófusnak semmilyen kultuszhelye Szentendrén.

A szolgáltató terek fejlesztésére az ifjúsági részleget mutatjuk be példaként. A könyvtárunkban régóta működő gyermekkönyvtárat az elmúlt évek alatt több kisebb, mégis látványos beruházással fejlesztettük és ennek következtében rendkívüli népszerűségnek örvend, elmondhatjuk, hogy délutánonként teltházzal működik. A legkisebbeknek több programot is kínálunk, mint pl. diavetítés esték, kézműves délelőttök vagy papírszínház előadások. A nagyobbacskaéknak a könyvtári órák keretében tudunk érdekes, szórakoztató időtöltést nyújtani. Már 2020-ban elkezdünk azon gondolkodni, hogy nagyobb teret biztosítsunk annak a korosztálynak, melynek eddig nem volt külön részlege könyvtárunkban. Ők a 12-14 év feletti diákok, akik a gyerekkönyvtárból már lassan kinőve a felnőtt könyvtár felé kacsintgatnak. Az átmenetet megkönnyítve egy olyan helyet álmodtunk meg, ahol nem kell csendben maradni és össze lehet jönni a barátokkal sulit után. Hol is lehetne jobb helyen ez a részleg, mint a gyermek és a felnőtt könyvtár között félúton, ahol a Fonotékát találjuk és mi is lehet vonzóbb egy fiatal felnőttnek a könyvek mellett, mint a zenék és filmek világa. A Fonotékában megszokott, hogy mindig szól a zene. Már ősszel elkezdhettük étellel is megtölteni a falakat, a szokásos olvasótermi rendezvényeink mellett már ebbe a térbe is szerveztünk programokat: koncerteket. A gyermekkönyvtárból és a felnőtt részlegről is kiválasztottuk azokat a köteteket, melyeket szívesen olvas a megcélzott korosztály és ebben a sarokban helyeztük el. Ezek az ifjúsági könyvek nekik szólnak, az ő élethelyzeteikről, érzéseikről, problémáikról íródtak. Idei terveink között szerepel különböző klubok indítása, mint például társasjáték klub kicsiknek és nagyoknak vagy pl. ifjúsági könyv- és filmklub szervezése. A terem egyik falán szeretnénk egy állandóan változó kiállításnak helyet adni, melyet a diákok alkotásaiból válogatunk, ahol megmutathatják magukat azok, akik nem csak olvasni, de festeni, rajzolni vagy épp verset írni is szeretnek. A Fonó másik oldalán, a Vajda teremben teret tudunk adni a tanuláshoz, akár az itt található számítógépeken egyénileg, vagy kis csoportokban. Reményeink szerint egy olyan kényelmes, biztonságos, befogadó helyet sikerül kialakítanunk, ahová szívesen járnak a fiatalok. A korábbi évek maradványkereteinek a terhére elkezdődött a Fonotéka helyén kialakítandó új ifjúsági részleg bútorainak beszerzése, az idei évben pedig indulunk az NKA által kiírt pályázaton.

A szóbeli visszajelzések nagyon pozitívak és a látjuk, hogy a fiatalok szívesen használják ezt a külön, nekik szóló sarkot. Az ősz folyamán célzott vizsgálattal fogjuk elemezni ennek a fejlesztésnek a hatását.

## Folyamatok

Könyvtárunk a folyamatok szabályozásánál törekedett arra, hogy rendszerbe foglalja, és ezáltal átláthatóvá tegye a kollégák számára a munkafolyamatokat. Fontosnak tartottuk, hogy az új kollégák és a helyettesítő kollégák számára is egyszerű, átlátható legyen, és ezáltal csökkenthető legyen a betanulási időszak.

### Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

A MIT keretein belül elkészítettük intézményünk folyamatleltárját, majd folyamatainkat csoportosítottuk a vezetői, a fő- és a támogató folyamatok szempontjai szerint, végül beazonosítottuk a kulcsfolyamatokat.

A MIT keretein belül beazonosítottuk a folyamatokat, és ezek közül kijelöltük azokat, amelyek szabályozása fontos az intézmény működése vagy a szolgáltatások minőségének javítása érdekében. Egyes folyamatokról nem készítettünk ábrát. Ahol a leírásokat hatékonyabbnak tartottuk, ott nem ragaszkodtunk az ábrához. A tapasztalataink azt mutatják, hogy az új kollégák betanulásakor minden esetben előkerülnek ezek az ábrák és leírások és jelentős mértékben megkönnyítik a munkát.

A folyamatábrák és folyamatleírások készítésében részt vettek az adott részlegen, vagy adott folyamatban dolgozó munkatársak is. Ezen dokumentumok véglegesítését a MIT tagjai végezték, de kontrollként ismét egyeztettek a kidolgozásban résztvevő kollégákkal, lehetőséget adva számukra a véleményezésre.

A folyamatleltárunk főbb elemeit a következő infografika mutatja be.

# Könyvtári



# Folyamataink



## Vezetői Folyamatok

## Főfolyamatok

## Támogató Folyamatok

Új Munkatárs Felvétele

Könyvtári Beiratkozás

Panaszkezelés

Könyvekkel Kapcsolatos Hibajavítás

Beszámoló és Munkaterv Elkészítése

Dokumentum Átvétele  
Hangdokumentum Érkeztetése

Kézikönyvek Kezelése  
Internet Használata

Rendezvény Szervezése

KSZR Kiszállítás

Plasztikkártya készítése

Webshop

Könyvfeldolgozás

KSZR Könyvfeldolgozás

Könyvtári óra

Könyvtárközi Kölcsönzés

Statisztika

Megyei Statisztika

Új Dolgozó IT Protokoll

Kilépő Dolgozó IT Protokoll

A folyamatokhoz felelősöket, folyamatgazdákat nevezünk ki, az ő feladatuk a saját folyamatuk nyomon követése, ellenőrzése, karbantartása, szükség esetén a beavatkozás, vagyis a folyamat módosítása, a MIT által felügyelve. Itt is érvényesül a PDCA-elv. Munkájukat a folyamatban részt vevő, abban érintett kollégák segítik, de minden munkatárs véleményezheti a folyamatleírásokat. A folyamatokban végrehajtott változtatásokat jól követhetően dokumentáljuk.

Új szolgáltatásaink kialakításánál is mérlegeljük, hogy az adott szolgáltatást mennyiben segíti, ha készül róla folyamatábra és/vagy folyamatleírás. Így innovatív, 2021-ben bevezetett webshop és Könyvtárfutár szolgáltatásunknak is elkészült a folyamatleírása.

### Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok

Az olvasókat érintő információkat nyomtatott és elektronikus formában is igyekszünk elérhetővé tenni, hogy mindenkit elérjünk azokkal a tartalmakkal, amelyek számára érdekesek lehetnek. Olvasóink számára hírlevelet küldünk ki, amelyből tájékozódni tudnak a könyvtár működésében vagy szolgáltatásaiban történt változásokról és a rendezvényeinkről. Honlapunk 24 órában elérhető, ahol megtalálhatók a könyvtárunk legfontosabb adatai, szabályzatai és olvasóink itt folyamatosan tájékozódhatnak a rendezvényeinkről, informálódhatnak a náluk lévő könyvekről. Honlapunkon keresztül elérhetőek a digitális tartalmaink és az online katalógusunk is. Rendezvényeinket plakátok és szórólapok formájában is igyekszünk népszerűsíteni és ezek a nyomtatott dokumentumok nem csak a könyvtárban, hanem a város több pontján is elérhetőek.

Megfigyeltük, hogy az olvasóink közül sokan idegenkednek az elektronikus felületeink használatától, nehezen keresnek a katalógusban, vagy nem tudják, hogy hogyan kell hosszabbítani, előjegyezni az oldalunkon keresztül. Annak érdekében, hogy olvasóink könyvtárhasználatát segítsük, videós segédletek készülnek, amely segítséget nyújt pl. a katalógusunkban történő kereséshez. <https://www.hbpmk.hu/konyvtarhasznalati-segedletek>

Szintén megfigyeltük, hogy a beiratkozásnál az olvasók ugyan aláírják, hogy megismerték a könyvtárhasználati szabályzatot, de ténylegesen nem tesznek erőfeszítéseket annak elolvasására. Mi ugyanakkor szeretnénk, ha tisztában lennének a használat szabályaival, ezért készítettünk egy infografikát, amely által könnyen átláthatóvá, érthetőbbé vált a könyvtárhasználat menete.

Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár

# ÍGY HASZNÁLD



Az i



**Mit kölcsönözhetsz?**

- 6 db könyv
- 6 db CD/DVD/hangoskönyv
- 6 db folyóirat

**Meddig lehet nálad?**

Könyvek/CD/DVD/hangoskönyv  
30 napig

Minden más 7 napig

**Mit vihetsz még?**

Diafilmeket: 4 db / család

Társasjátékot: 1 db

**Előjegyeznéd?**

Kölcsönzésben lévő könyveinkre díjmentesen **előjegyezhetesz.**

**Lefoglalnád?**

Az előjegyzett könyvek beérkezés után 5 napig várnak rád. Listádat e-mailben is elküldheted összekészítésre.

**Nem találsz nálunk?**

Amelyik könyvet nálunk nem találsz, azt másik könyvtárból pár napon belül átkérjük neked.  
**Könyvtárközi kölcsönzés díja: 400 Ft.**

**Fontos dolgok, ne felejtsd el!**

**1x** van lehetőség hosszabbítani a lejárat előtt online. Lejárat után csak e-mailben vagy telefonon.  
(Kivéve, ha más is vár a könyvre és előjegyezte)

**2x** kapsz információt a lejáratról szóban és papíron is kölcsönzéskor. A határidőt online is ellenőrizheted.

**Tűrelmi idő 5 nap!**

**PKK** HAMVAS BÉLA PEST MEGYEI KÖNYVTÁR



**6 db nem elég?**

Többet szeretnél kölcsönözni? Miért is ne? Darabonként 100 Ft-ért megteheted, így maximum 12 db-ot vihetsz!



**Fénymásolás / szkennelés**

Díjmentesen szkennelhetsz nálunk. Másolásért és nyomtatásért ennyit kérünk:

Egyoldalas:	Kétoldalas:
A4 25 Ft/oldal	A4 30 Ft/lap
A3 30Ft/oldal	A3 35 Ft/lap



**Házhozszállítás**

Idős vagy mozgásában korlátozott olvasóinknak a kért könyveket hetente egyszer díjmentesen házhoz szállítjuk.



**Csendben kell lenni? Nem mindenhol!**

Arra kérünk az olvasóteremben halkán beszélni, ne telefonálni, ne egyélni. Hangosabb tevékenységekre, oktatásra használd a Vajda termet, a tanuló folyosót vagy különtermeinket.

Termeink bérelhetőek



**Nem hoztad vissza időben?**

A felnőtt részlegen 20 Ft/könyv/nap

- A gyermekkönyvtárban 10 Ft/könyv/nap
- Könyvtárközi könyvek esetében 1000 Ft/könyv/nap
- Kézikönyvekre 500 Ft/könyv/nap



**Elveszett? Elszakadt? Elázott?**

Semmi baj, megoldjuk. Pótolhatod egy új, újszerű darabbal vagy kifizetheted.

Szépirodalmi mű esetén minimum 3500 Ft

Szakkönyv esetén minimum 5000 Ft a díj

Bővebb információért látogass el honlapunkra: [www.hbpmk.hu](http://www.hbpmk.hu) vagy keresd bizalommal könyvtárosainkat: +36 26 310 222; [kolcsonzes@pmk.hu](mailto:kolcsonzes@pmk.hu) - [gyermekkonyvtar@pmk.hu](mailto:gyermekkonyvtar@pmk.hu) - [referenz@pmk.hu](mailto:referenz@pmk.hu)

Teljes könyvtárhasználati szabályzatunkat elolvashatod a könyvtárban vagy honlapunkon!



Intézményünk kidolgozta a panaszkezelési szabályzatát. A panaszkezelésnek szintén elkészült a folyamatábrája és a folyamatleírása. <https://www.hbpmk.hu/sites/default/files/hbpmk-panaszkezelesi-szabalyzat.pdf>

A használók igényeinek figyelembevételére és ezek alapján a szolgáltatások fejlesztésére igyekszünk inspirálni a megyei hálózatban lévő intézményeket is.

A KSZR-es könyvtárak számára meghirdettük a *Legyen leg a könyvtárad!* című pályázatot, mely segítségével inspirálni próbáltuk a kis könyvtárakban dolgozó kollégákat, hogy a könyvtáruk mindinkább az adott település közösségi terévé váljon, minél több embert igyekezzenek elérni programjaikkal. A települések lakosságának számához arányosan a legtöbb embert megmozgató könyvtárakat díjaztuk.

## A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

Könyvtárunk széles körű partneri hálózattal rendelkezik, célunk ezeknek a kapcsolatoknak a bővítése. A kapcsolatrendszer bővülésével együtt jár, hogy a hatékony együttműködések érdekében összehangoljuk a folyamatainkat.

A régi partnereinkkel folytatott rendszeres egyeztetéseken megkeressük azokat a kapcsolódási pontokat, amelyeken segíteni tudjuk egymás folyamatait, össze tudjuk hangolni a tevékenységeinket. A könyvtárunk rendezi a városi versmondó verseny döntőjét, amelynek során az összes szentendrei általános iskolával együttműködünk. A helyi pedagógusokkal nemcsak a tartalmi, de a lebonyolítás praktikus kérdéseiben is egyetértésre kell jutnunk. A város iskoláival, óvodáival is szoros az együttműködésünk és ennek kapcsán versenyek, vetélkedők lebonyolításában veszünk részt. Egyéni igényekhez igazodva könyvtárhasználati órákat tartunk, mellyel a diákok olvasóvá neveléséhez is hozzájárulunk.

A gördülékeny együttműködést példázza a 2021 tavaszán megtartott versmondó verseny. A pedagógusokkal történt egyeztetés után arra a döntésre jutottunk, hogy a megmérettetést az online térbe helyezzük át. A visszajelzések (emailek és Facebook-lájkok) alapján nagyon pozitív visszhangja volt a résztvevő gyerekek, családjuk és tanáraik körében. Közösségszavazást indítottunk a könyvtár Facebook oldalán, ezáltal még több emberhez eljutottak a versmondóversenyen elhangzott versek, mint ha hagyományos formában tartottuk volna meg.

A megyei hálózatban az intézményekkel és a KSZR szolgáltatóhelyekkel összehangoltuk az információáramlás rendjét (megyei levelezőlisták és értekezletek) valamint a zárvatartási napot (szerda), hogy a Pest megyei közös rendezvényeinket meg tudjuk valósítani. A KSZR-es településekkel különösen nagy jelentősége van a folyamatok összehangolásának: könyvek feldolgozása, külső és belső rendezvények, vándorkiállítások, szakmai látogatások, kiszállítások rendje.

A város többi kulturális intézményével kapcsolatban vagyunk, és ennek keretében több közös rendezvényt szerveztünk. Ilyen volt pl. a nagy sikert aratott Nyitott templomok hétvégéje, ahol négy kulturális és egyházi intézmény közös programján vehettek részt az érdeklődők, vagy a Jazz és bor fesztivál, amelyhez *A bor filozófiája* esttel csatlakoztunk. A rendszeres egyeztetéseken szintén összehangoljuk a városban működő kulturális intézmények programkínálatát, hogy ne egymás ellenében, hanem egymást erősítve jelenjünk meg a szentendrei programkínálatban. Összehangoljuk a marketingtevékenységünket is: a 11-es út melletti óriásplakátokon megjelenő üzeneteinket, Facebook felületeinken pedig egymás rendezvényeit is propagáljuk a saját közönségünk körében.

Egyedi feladatok esetében vagy válságos időszakokban is összehangoljuk az önkormányzati intézmények között a feladatokat. Erre példát jelent a menekülthelyzet kezelése, vagy az oltási kampány megszervezése. A menekülthelyzet kapcsán az önkormányzatnál tartott kerekasztal beszélgetés során összehangoltuk, hogy melyik intézmény milyen feladatot tud vállalni a menekültek ellátásának kezelésében. A könyvtár szerepe elsősorban a Szentendrén menedéket keresők életminőségének javítása, olyan szolgáltatások kínálása, amelynek eredményeképpen elviselhetőbbé válik az otthonról való távollét. Az ilyen egyeztetéseken több új szervezettel is lehetőségünk nyílt megismerkedni, ami további együttműködés esélyét rejti magában (pl. Védőnői Szolgálat, Vissza A Vadonba Gyermekfejlesztő És Szülősegítő Központ). Új kapcsolatainknak köszönhetően tájékoztató anyagainkat ukrán nyelvű tolmács segítségével lefordítottuk, illetve rajtuk keresztül ezek az anyagok még több segítségre szoruló emberhez juthatnak el.

Fontosnak tartjuk a könyvtáros szakmai szervezetekkel való együttműködést, ezért szoros kapcsolatot ápolunk a Magyar Könyvtárosok Egyesületének (MKE) Pest Megyei Szervezetével (PEMEKSZ), többször

biztosítottunk helyszínt összejöveteleik számára. Társ szervezőként vettünk részt a 2021-ben megrendezésre került könyvtáros vándorgyűlésen, amelyet online bonyolítottunk le. A Pest megyei Szekció előadásaira a mi könyvtárunkban került sor, ahol több kollégánk is közreműködött előadóként vagy szervezőként.

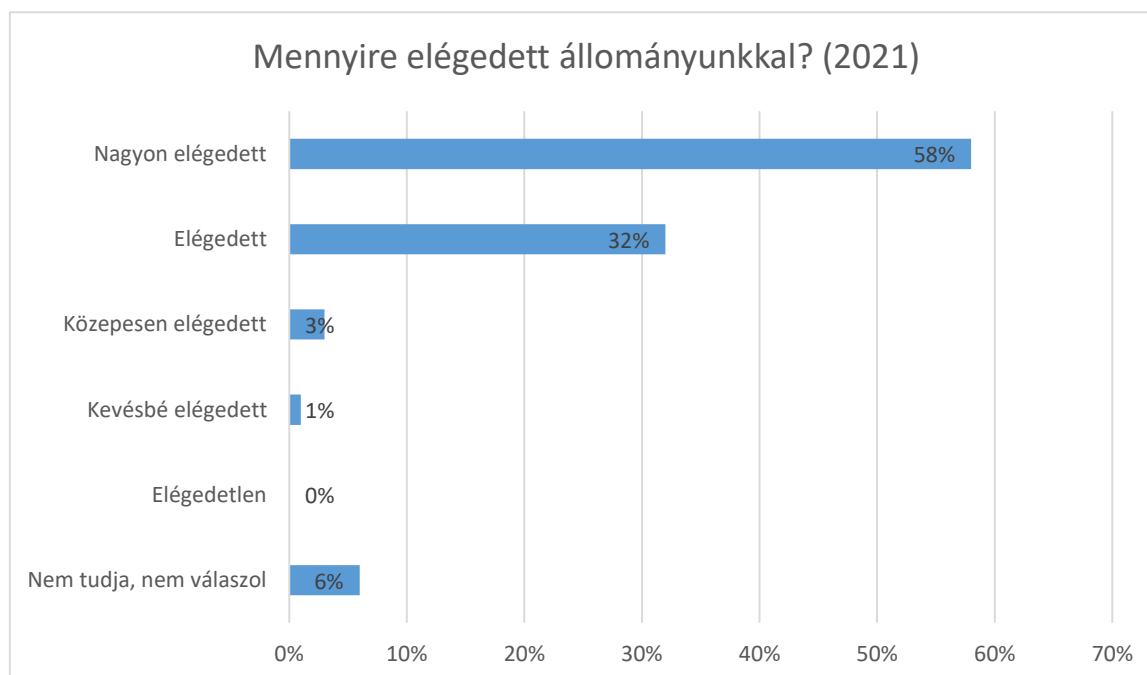
## Ügyfélközpontú eredmények

A könyvtárhasználók közvetlen visszajelzései elsősorban az olvasószolgálati munkatársakhoz érkeznek a személyes kontaktus – kölcsönzés, érdeklődés, tájékoztatás, stb. – alkalmával. Ezek többségében pozitív megerősítést tartalmaznak a könyvtár általános működését illetően, de kevésbé számszerűsíthetők. Éppen ezért, illetve hogy az egész intézményre kiterjedően munkafolyamatainkat eredményesebbé tehesük, újra és újra megkérdezzük könyvtárhasználóinkat kérdőíves formában is az egyes szolgáltatások minőségéről, azok díjairól, az épületről, illetve annak felszereltségéről, valamint kommunikációnk hatékonyságáról, ideértve a programjainkról szóló és valamennyi, az olvasókat érintő fontos információt. Az évek során a kérdések köre módosult, szükségszerűen igazodva a változásokhoz (pl. kommunikációs csatornák körének bővülése, pandémia alatti szolgáltatások bevezetése).

### A könyvtárhasználók véleménye

A könyvtárról alkotott általános kép a használók és látogatók részéről pozitív. A programoknak és az aktív online tevékenységünknek köszönhetően egyre többen ismerik meg intézményünket és iratkoznak be vagy válnak újra aktív könyvtárhasználóvá. Igyekszünk az olvasói, illetve az aktuális helyzet (pl. pandémia) adta igényeket kielégíteni online is elérhető programjainkkal, valamint kihasználni a könyvtár kapcsolatrendszerét és olyan helyi előadóknak teret adni, akik tudásukat így lokálpatriótaként oszthatják meg látogatóinkkal.

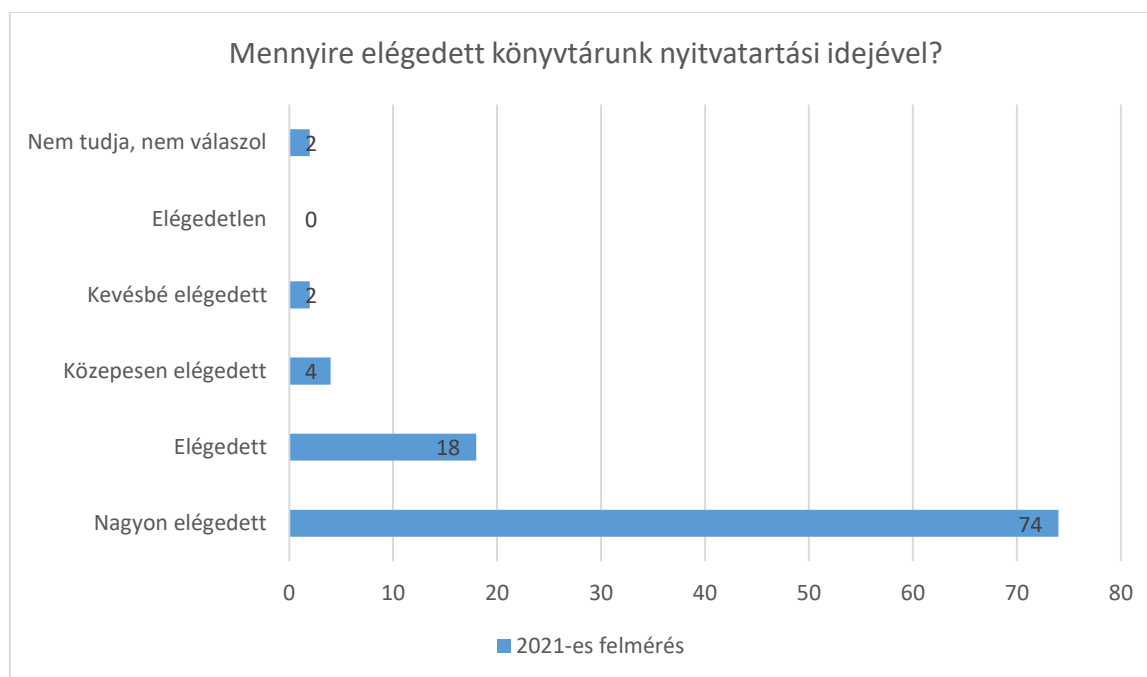
A legutóbbi felmérések alapján a könyvtárunk két legfőbb erőssége a széleskörű, friss és sokszínű állomány, valamint a segítőkész könyvtárosok jelenléte. Előbbire feleletválasztós formában kérdeztünk rá olvasóinknál, míg az utóbbi egy kifejtős kérdésre adott válaszokból derült ki.



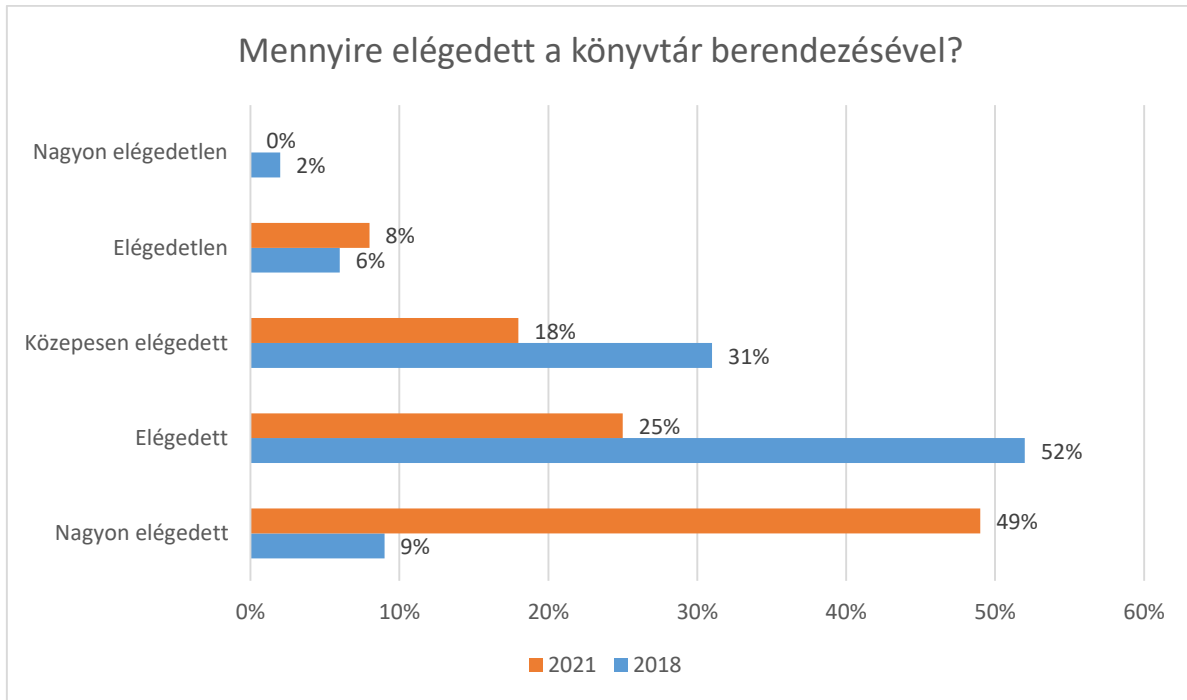
Miért szeret könyvtárunkba járni? A kérdésre válaszolók 89%-a alapvetően a könyvek, a friss megjelenések, a széles választék miatt jár a könyvtárba, emellett 28 százalékuk megemlíti munkatársak

segítőkézségét, kedvességét vagy szakértelmét. Néhány választ idézünk. *“Kedvesek és segítőkészek a könyvtárosok minden részlegen.”*, *“az új könyvek folyamatos beszerzése, a kedvesség, segítőkészség”*, *“Mert nagyon segítőkészek és türelmesek a munkatársaik. Drágák a könyvek, a könyvtárból új kiadásokat is kölcsönözhetek.”*

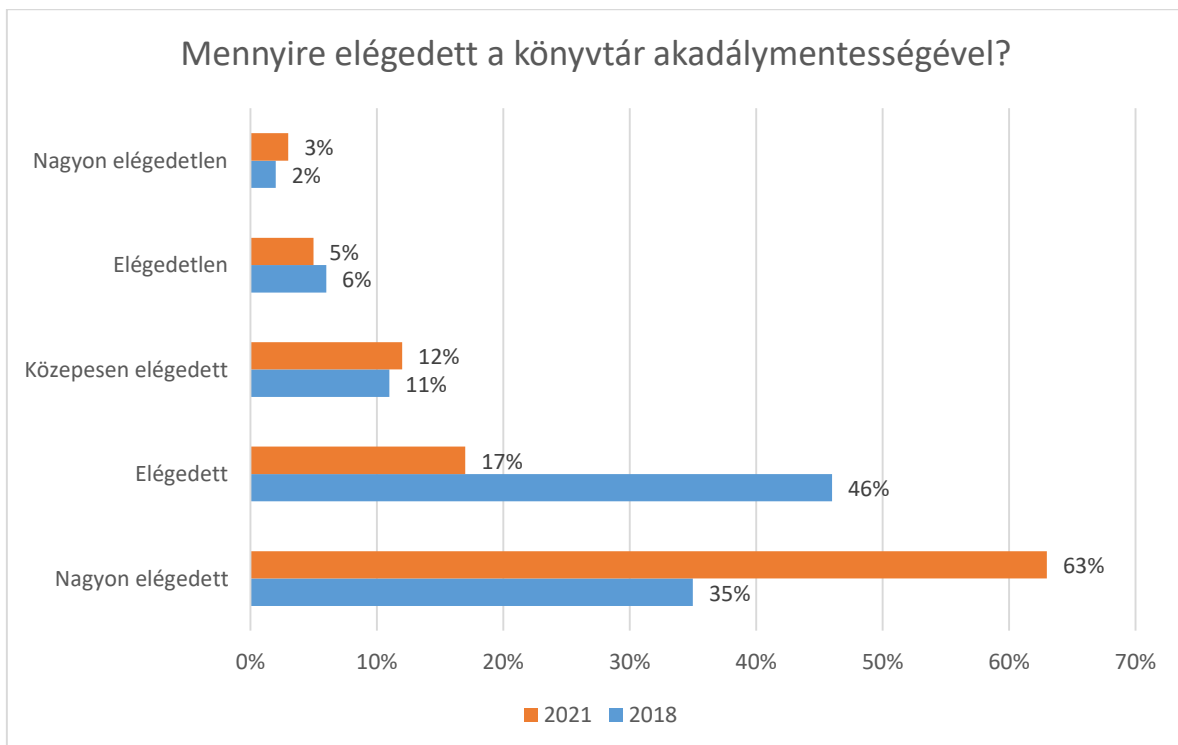
Nyitvatartásunk évtizedek óta állandó, így azt az olvasók is megszokhatták. A legutóbbi, 2021-es felmérés szerint a megkérdezett olvasóink 74%-a nagyon elégedett, 18%-a elégedett, míg csak 2% jelezte ezzel kapcsolatos elégedetlenségét. Az este 7-ig tartó, illetve a szombati nyitvatartás kedvez a munkába járóknak, míg a délelőtti órák a kisgyerekes családoknak, nyugdíjasoknak, egyetemistáknak vagy a távmunkában dolgozóknak is lehetőséget nyújt a kölcsönzésre, a szabadidő hasznos eltöltésére, vagy tanulásra és munkavégzésre az ingyenes wifi elérés mellett az online adatbázisok elérhetőségével is. Terveink között szerepel a 0-24 órás kölcsönzés biztosítása könyvszekerényes megoldással.



A könyvtár tereit és bútorzatát lehetőségeinkhez mérten folyamatosan alakítjuk a használói visszajelzések és más intézmények, könyvtárak megismerésének hatására. Források nélkül kisebb átalakításokkal (pl. gyermekkönyvtár, olvasószolgálat), illetve adományok (pl. Hamvas olvasósarok) és pályázat útján nyert támogatások segítségével új, ergonomikus, praktikus és esztétikus bútorok beszerzésével (Vajda-terem, baba-mama játszósarok, Fonotéka) szépítjük tereinket. Ezekkel kapcsolatban az olvasói visszajelzések pozitívak.

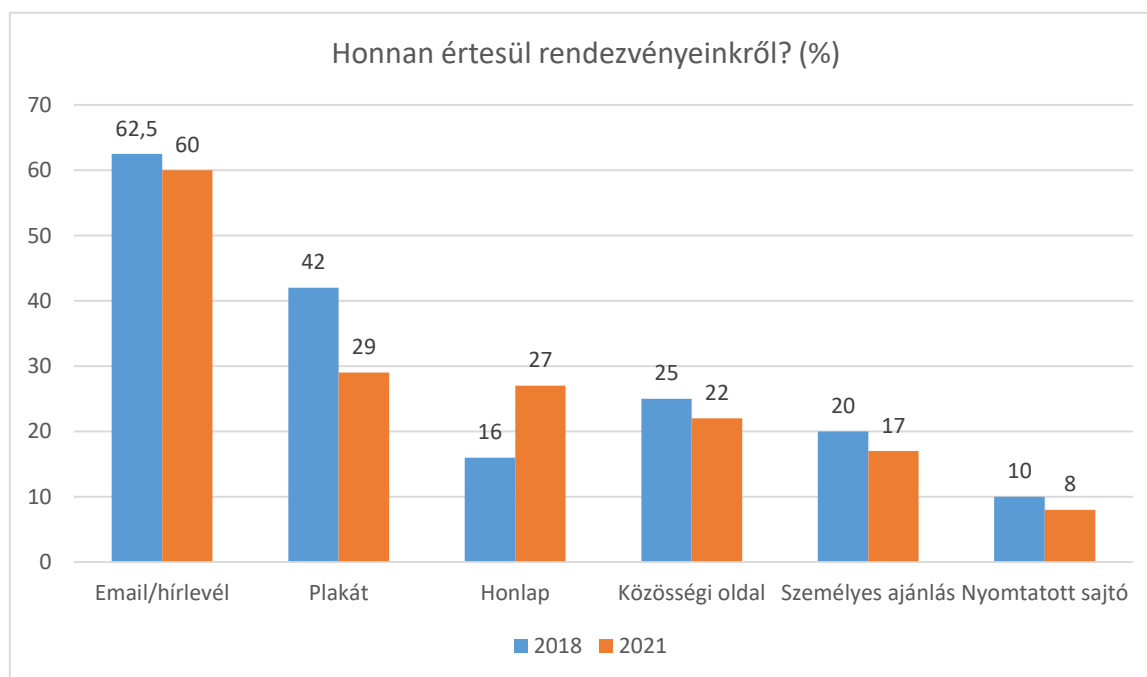


Könyvtárunk akadálymentesen megközelíthető, ami a családbarát szolgáltatóhely cím elnyerésének is feltétele volt, hiszen számos édesanya érkezik hozzánk babakocsival. Számukra alakítottunk ki 2016-ban egy játszószobát a gyermekkönyvtár folyosóján, mely a könyvtár nyitvatartási idején túl, az épület teljes nyitvatartási idejében használható, illetve egy egészségügyi szobát, mely pelenkázásra és a szoptatáshoz szükséges elvonulásra is alkalmas. A családbarát pályázatra való készülés alkalmával pótoltuk a még hiányzó gyerekbarát felszereléseket a mosdókból (pl. fellépő, wc-szűkítő). Emellett kialakításra került egy mosdó mozgáskorlátozottak számára.



Olvasóinknak és nem beiratkozott érdeklődőknek is lehetőségük van feliratkozni könyvtári hírleveleinkre, a jelek szerint ez a leghatékonyabb elérési mód a honlap, közösségi oldal, plakát és egyéb információs lehetőségek mellett.

A kérdőívekben arra kérdeztünk rá, hogy honnan értesülnek olvasóink rendezvényeinkről, de zömmel ezeken a felületeken tudunk információt nyújtani szolgáltatásainkkal, állományunkkal és az intézmény olvasókat is érintő változásaival kapcsolatban is.



### A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

Működésünk számokban mérhető eredményeit különböző statisztikák vezetésével igyekszünk nyomon követni, melyeket közös belső tárhelyünkön teszünk valamennyi munkatárs számára elérhetővé. Az ezeken alapuló kimutatások éves beszámolóinkban bárki számára elérhetőek honlapunkon 5 évre visszamenőleg.

A felhasználók javaslatai zömmel személyesen érkeznek. Az ily módon ismételt felmerülő igényeket lehetőségeink szerint igyekszünk kielégíteni, pl. az említett virtuális polcok az új könyvekről, ifjúsági részleg kialakítása, hobbi témájú (pl. főzés, kertészkedés) könyvek beszerzése és kiemelése. Az újonnan kialakított osztályrendszer lehetővé teszi, hogy a beérkező javaslatokra a megfelelő szinten, vezetőkkel egyeztetve keressünk megoldást.

Könyvtárunk szolgáltatásai bárki számára igénybe vehetők, aki a használati szabályzatot betartja, kortól, nemtől, nemzetiségtől függetlenül. Állományunkban megtalálhatóak idegen nyelvű dokumentumok, részben a helyi nemzetiségeknek megfelelően, részben a keresettebb nyelvek irodalmából (angol, német, francia, olasz, spanyol, szerb, szlovák, horvát, orosz, eszperantó, görög), mind a felnőtt, mind a gyermek és ifjúsági részlegen. 2015-ben kezdtük el tudatosan építeni ezt az állományrészlet (elsősorban új kiadású, angol nyelvű könyvekkel), 2017-re sikerült a megfelelő törzsállományt elérnünk. Azóta átgondolt beszerzéssel tartjuk frissen ezt az állományrészletet.

Kedvezményesen iratkozhatnak be hozzánk a pedagógusok, a nyugdíjasok, a munkanélküliek, ingyenes a beiratkozás a 16 éven aluliaknak és a 70 év felettieknek, vak és gyengénlátó embereknek, könyvtárak, muzeális intézmények és levéltárak dolgozóinak, valamint a Szentendrei Közös Önkormányzati Hivatal munkatársainak.

A könyvtár alapvető nyitvatartási ideje nem változott az elmúlt 6 évben, a tájékoztató szolgálat fogadókészége növekvő tendenciát mutat az ellátó kollégák számának növekedésével, ill. több csatornán elérhetőek. Számos szolgáltatásunk nyitvatartási időn túl is elérhető, ideértve pl. a könyvtárhoz tartozó babasarkot, mely az épületben, de a könyvtári tereken kívül található, tehát az épület nyitvatartási idejében elérhető, akárcsak az egészségügyi szoba kismamák számára. Online szolgáltatásaink – katalógus, előjegyzés, hosszabbítás, honlap – a nap 24 órájában elérhetőek. Programjaink egy részét nyitvatartási időn kívül rendezzük meg, az optimális lebonyolítás illetve látogatószám elérése miatt (pl. könyvtári órák még nyitás előtt, író-olvasó találkozók szerdánként), illetve felvételen rögzített előadásaink később is visszanezhetőek videómegosztó profilunkon.

Rendezvényeinkkel elért személyek száma az online közvetítéseknek köszönhetően annak ellenére nőtt, hogy a kulturális fogyasztás mértéke radikális mértékben visszaesett egész Szentendrén a pandémiás időszakban.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rendezvényeinkkel elért használók száma	12336	11173	7249	6060	3590	14318

A várakozási és ügyintézési idő lerövidítését olyan online szolgáltatások teszik lehetővé, mint pl. az OPAC-ban való keresés, a konkrét kérések e-mailben történő megküldése, mely alapján könyvcsomag összekészítése válik lehetővé, illetve a beiratkozást megelőző otthoni, vagy helybeni online regisztráció. Ezekről a szolgáltatásokról tájékoztatást nyújtunk személyesen és online felületeinken is, valamint segédleteket is készítettünk hozzájuk.

Mennyire elégedett a kölcsönzéshez, ügyintézéshez szükséges várakozási idővel? (2018)	%
nagyon elégedett	46%
elégedett	42%
közepesen elégedett	4%
inkább elégedetlen	0%
nagyon elégedetlen	0%
nem tudom	8%
Összesen	100%

Mennyire elégedett a könyvcsomag összekészítés, illetve a foglalás szolgáltatásunkkal? (2021)	%
nagyon elégedett	67%
elégedett	9%
közepesen elégedett	9%
inkább elégedetlen	0%
nagyon elégedetlen	5%
nem tudom	0%
Összesen	100%



Erősödő online jelenlétünk – melyet részben a pandémia idézett elő, de mint jó gyakorlat, igyekszünk fenntartani – jótékony hatással van az intézmény külső kommunikációjára. Ezen időszak alatt növekedett a hírlevelek száma, valamint közösségi oldalunk aktivitása is, ahol eseményeinket, programjainkat, könyv-, zene- és filmajánlókat teszünk közzé. 2021-ben hoztuk létre a gyermekkönyvtárnak a HBPMK aloldalaként működő saját honlapját, ahol folyamatosan frissülő tartalmakkal informáljuk olvasóinkat, illetve, ahogy korábban már írtunk róla, virtuális polcokat teszünk elérhetővé a moly.hu oldalán, ahol tematikus ajánlóinkat, illetve új könyveinket tekinthetik meg az érdeklődők. Utóbbit az olvasói igények is generálták, hiszen a 2018-as kérdőív fejlesztési javaslatai közt többen megfogalmazták, hogy szeretnének valami módon naprakész információhoz jutni az aktuális beszerzésekkel kapcsolatban. A gyermekkönyvtár 2019-es regisztrációja óta 116, míg a felnőtt könyvtár 2020 óta 76 ilyen polcot töltött már fel az oldalra, melyek folyamatosan elérhetőek és visszakereshetők.

**HBPMK\_Felnőttkönyvtár** 9 hónapja

**Víz hete – Duna** 24

---

**HBPMK\_Felnőttkönyvtár** 2021. március 3., 15:39

**Nőnap ajándó 2022** 31

---

**HBPMK\_Felnőttkönyvtár** 1 hónapja

**Macskák az irodalomban** 20

Olvasóink számára több fórumon is elérhetőek vagyunk, e-mailben és messenger üzenetben is fordulhatnak hozzánk kérdéseikkel, észrevételeikkel, melyekre egy napon belül válaszolunk, illetve továbbítjuk ezeket az illetékes részleg vagy kolléga felé (pl. gyarapítás, tájékoztatás, rendezvényszervezés).

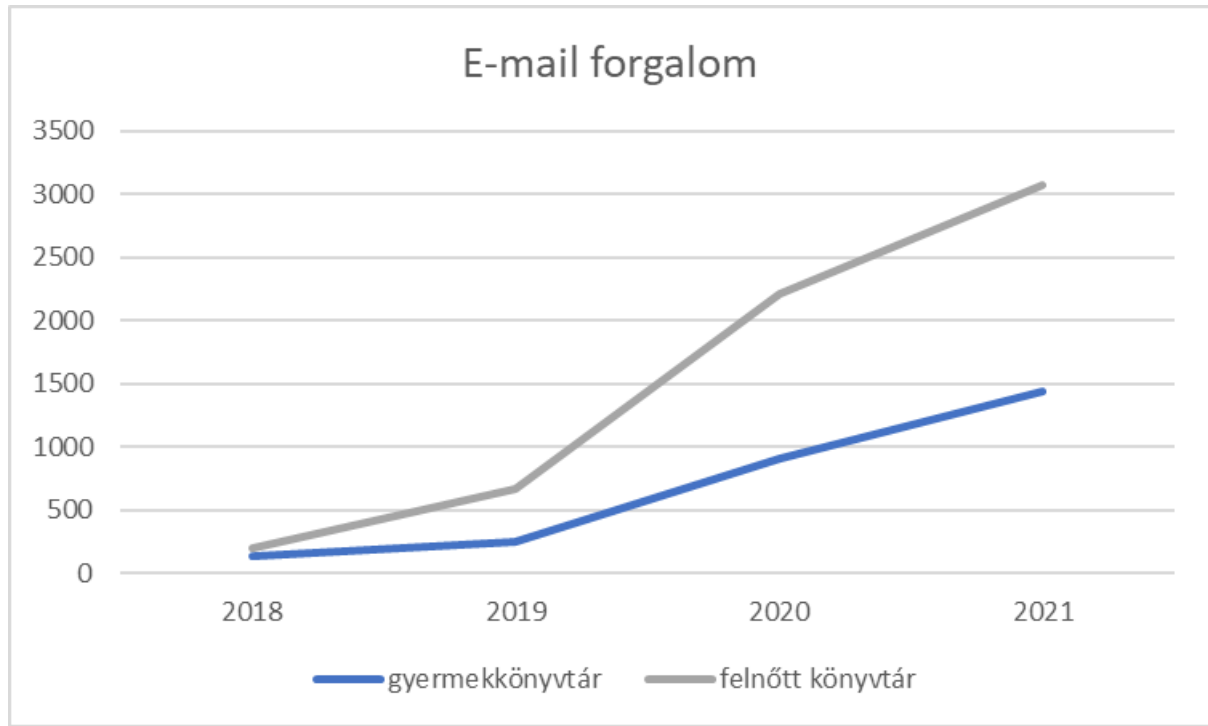
Nyitvatartási időben személyesen és telefonon is tájékoztatást és segítséget nyújtunk a kölcsönzéssel kapcsolatban, emellett videós segédletekkel is igyekszünk megismertetni olvasóinkkal online katalógusunk használatát.

Könyvtárunk a kölcsönzéssel kapcsolatos szolgáltatások mellett a közösségi tér szerepét is betölti. Napi szintű találkozóhely családoknak, barátoknak, diákoknak, információszolgáltató hely a lakosságnak, ahol az idősek segítséget kapnak online ügyintézésükhöz, a fiatalabbak pedig tanulhatnak is. A helyi közösség részeként rendszeresen biztosítjuk az iskolák számára könyvtári és egyéb foglalkozások szervezését, író-olvasó találkozók lebonyolítását, illetve lehetőséget és teret kínálunk klubok (olvasó), foglalkozások (Suttogó) rendszeres megtartására, kiállítások megrendezésére.

A szolgáltatásokért felelős személyek elérhetősége a kommunikációs csatornák számának és használatának növekedésével változott. Nyitvatartási időben személyesen és telefonon, ezen kívül e-

mailben és közösségi oldalunkon keresztül messenger üzenetben is elérhetőek az olvasószolgálat munkatársai, akik az ezen túlmutató kérdéseket továbbítják az illetékes kollégáknak. Honlapunkon valamennyi munkatárs elérhetősége megtalálható a munkaterület megjelölésével.

Az olvasószolgálaton megválaszolt e-mailek számának növekedését mutatja be a következő diagram.



Kommunikációs csatornáink száma nem változott (személyes, telefon, e-mail/hírlevél, plakát, honlap, közösségi oldal, nyomtatott sajtó, tévés és rádiós megjelenések), viszont a használat intenzitása nőtt. A helyi médiával szorosabbra fűztük az együttműködést, illetve megjelentünk országos tévé és rádiócsatornákon is (Duna TV, Katolikus Rádió). 2022-ben óriásplakátokon, molinókon jelentünk meg a városban több helyen is.

A megjelenő információk pontosságát úgy igyekszünk növelni, hogy tartalmainkat lektorálást követően osztjuk meg akár a hírlevél, akár a honlapon megjelenő vagy Facebook poszt esetében. Hírleveleinket informatikusunkkal, adott esetben a rendezvényszervezővel együttműködve szerkesztjük és osztjuk meg, Facebook megjelenéseinket egyeztetjük ennek felelősével, csapatban dolgozva.

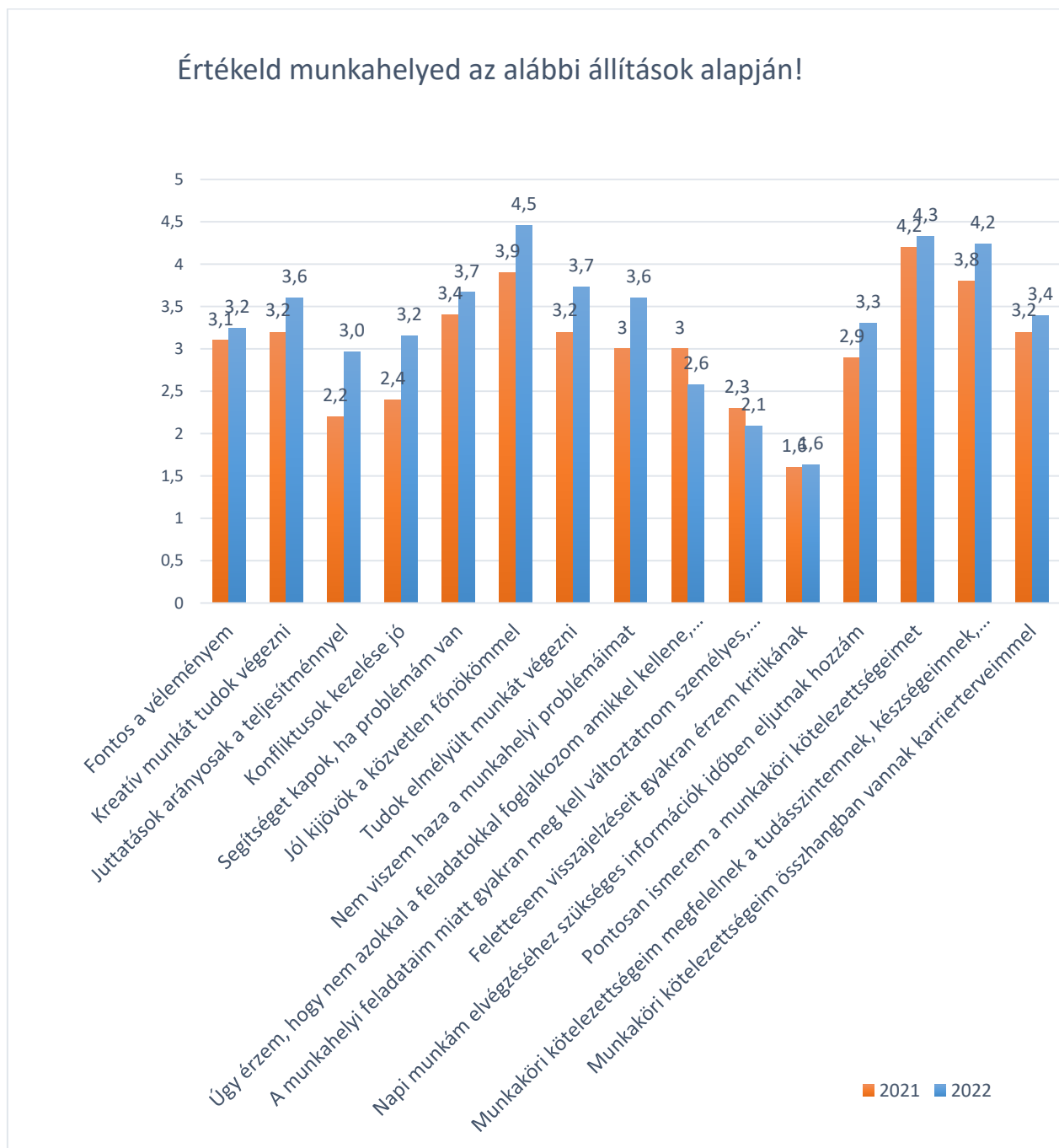
A könyvtárban a legutóbbi szakértői vizsgálat 2015. január 29-én zajlott. Ennek a fő megállapítása a következő volt: „Össességében megállapítható, hogy a Pest Megyei könyvtár példaértékűen végzi feladatait, teljes mértékben ellátja a törvényből adódó és a fenntartó által meghatározott feladatait. A könyvtár hozzáértő, lelkes, szakképzett könyvtárosokkal működik.” Javaslatot tettek a bútorzat és a tereink korszerűsítésére, amely azóta részben megvalósult.

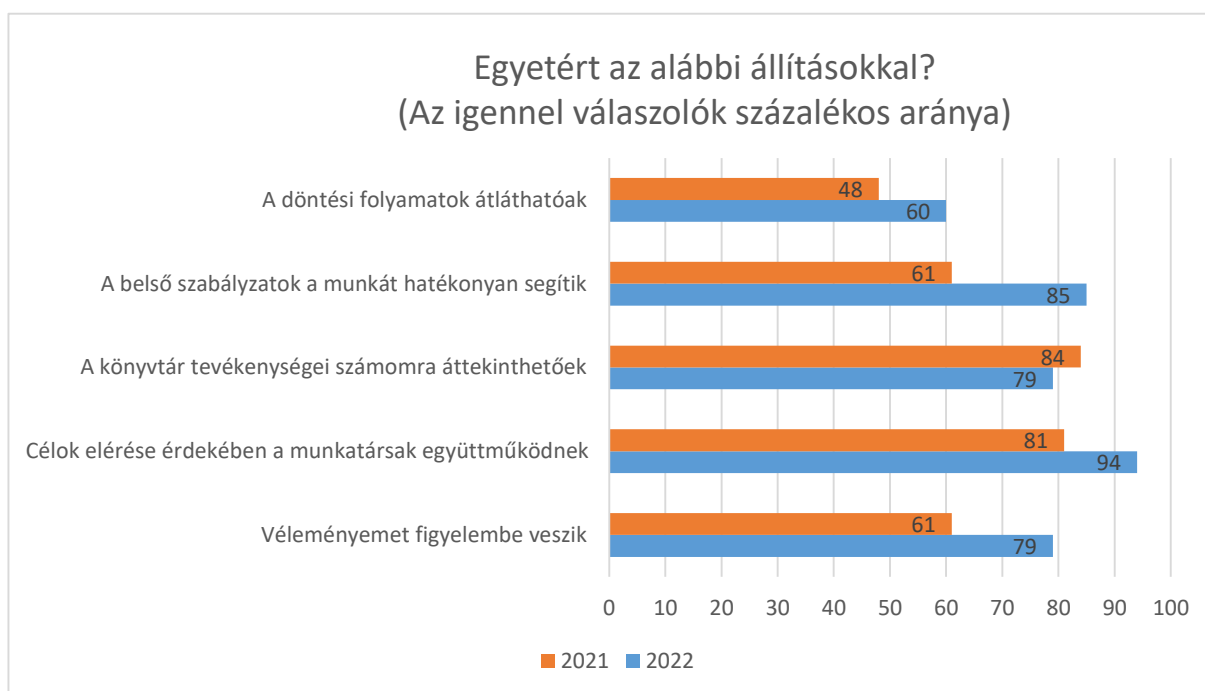
## Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

### A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján

A 2021-ben és 2022-ben elvégzett munkatársi elégedettségmérések eredményei alapján pontos képet kaphatunk a munkatársaink elégedettségéről, munkáról, munkahelyhez fűződő viszonyáról, attitűdjéről. 2021-ben a munkavállalói elégedettségmérés rávilágított a szervezeten belül felgyülemlett feszültségekre, transzparencia hiányára, amelyeket a vezetőség egy – korábban már részletezett – komplex intézkedéscsomaggal igyekezett javítani, fejleszteni.

A beavatkozások nyomán szinte minden területen jelentős előrelépést tapasztalhattunk. Ezt mutatja be részletesen az alábbi diagram.



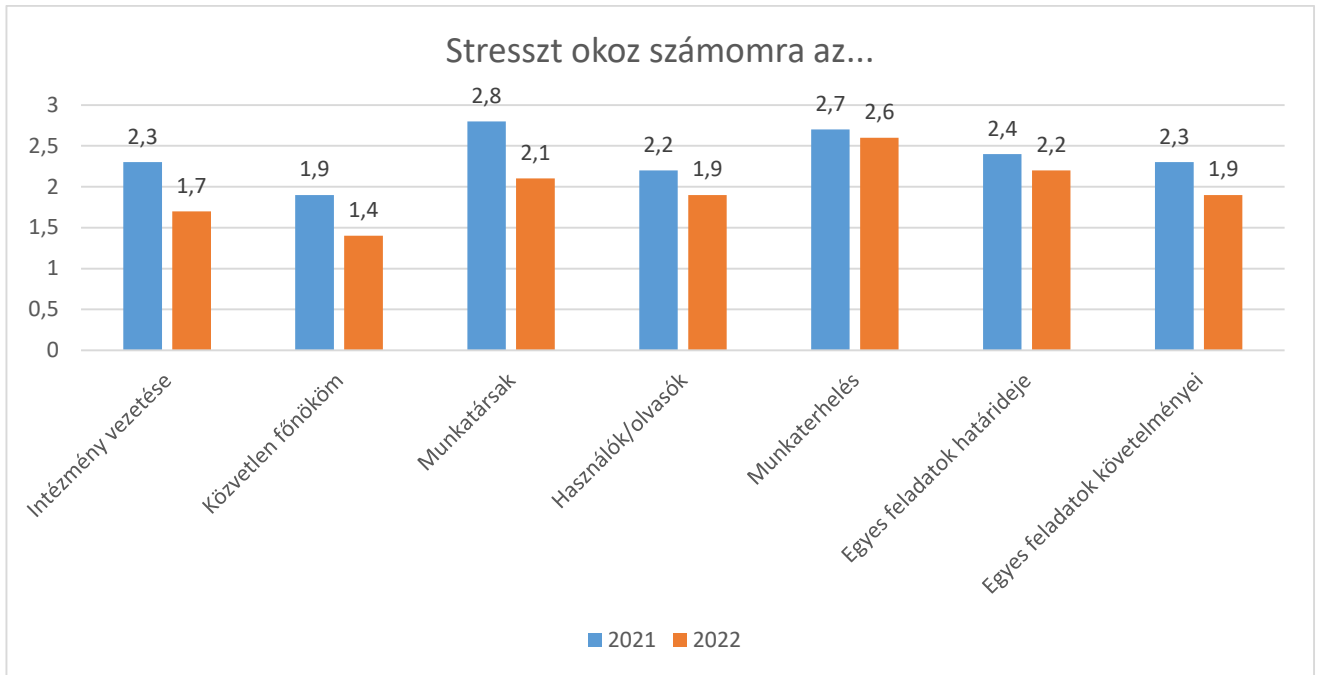


A vezetők váltás utáni szervezeti megújulás hatása a munkatársi elégedettségi mutatókban is megmutatkozik.

A könyvtári tér folyamatos megújulása, a szolgáltatások körének folyamatos felülvizsgálata és az olvasók igényeihez igazítása igénybe veszi munkatársak kreativitását, együttműködő készségét és teret biztosít az egyéni kezdeményezéseknek. A munkatársaink megítélése – részben ennek köszönhetően is – kiemelkedő a megyei hálózaton belül. A megyében működő nyilvános könyvtárak a könyvtárunkban dolgozó munkatársaink szakmai hozzáértését is értékelték 2022-ben. A válaszadók 78% adott jelest a megyei hatókörű városi könyvtár munkatársainak szakmai hozzáértésére, 20% négyest és csupán 2% középest.

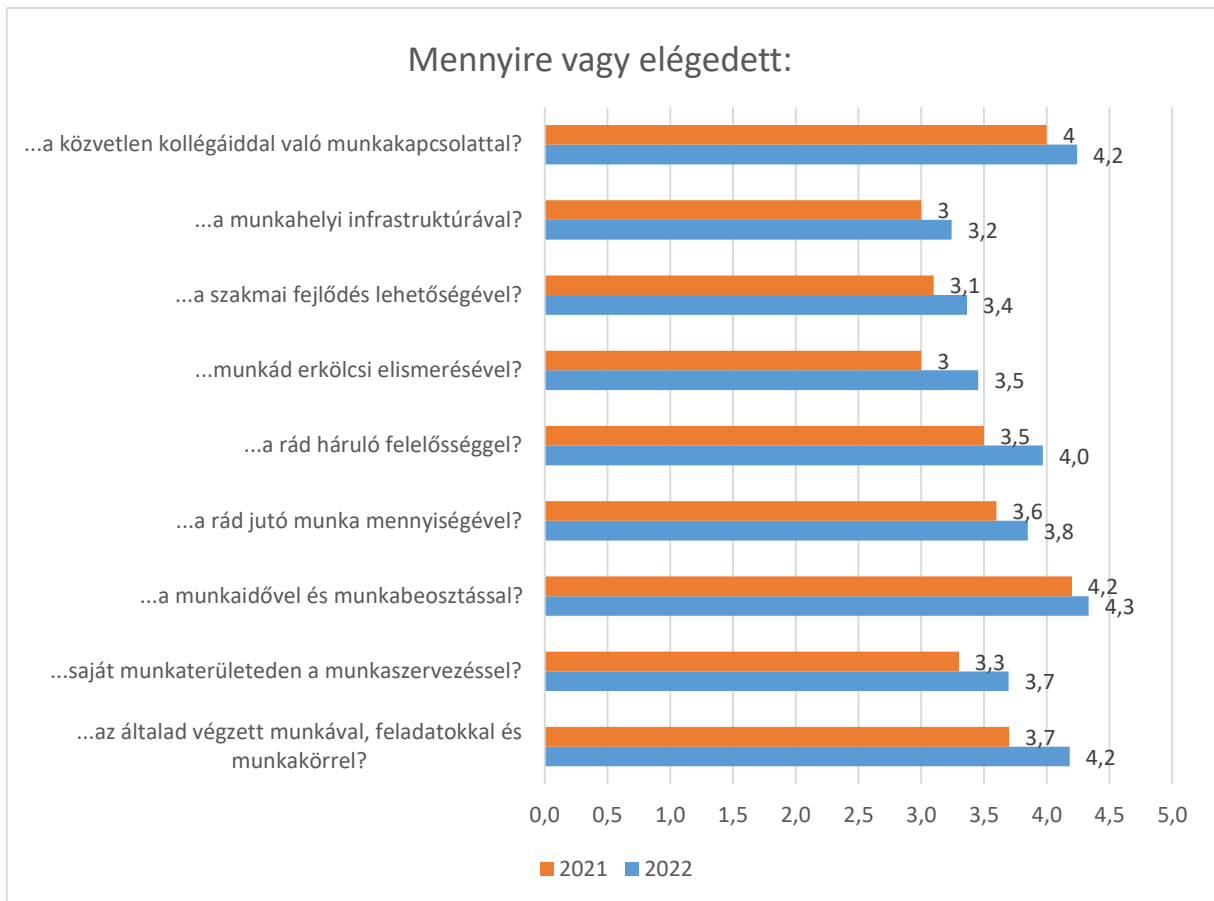
A járvány alatti „válság- és változáskezelés” során megváltozott nyitvatartási rend, megváltozott munkarendhez való igazodás tapasztalatai beépítésre kerültek a „normál” munkarendbe. A korábban is családbarát munkahelyi kultúra tovább-érzékenyítése, a rugalmas munkavégzés, távmunka, beosztások rugalmas változtatása – melyek egyben alacsony távolléti rátát is biztosítanak-, hozzájárulnak stresszmentes munkahelyi légkör fenntartásában és további erősítésében.

Előrelépést regisztrálhattunk a munkahelyi stressz kezelésében is.

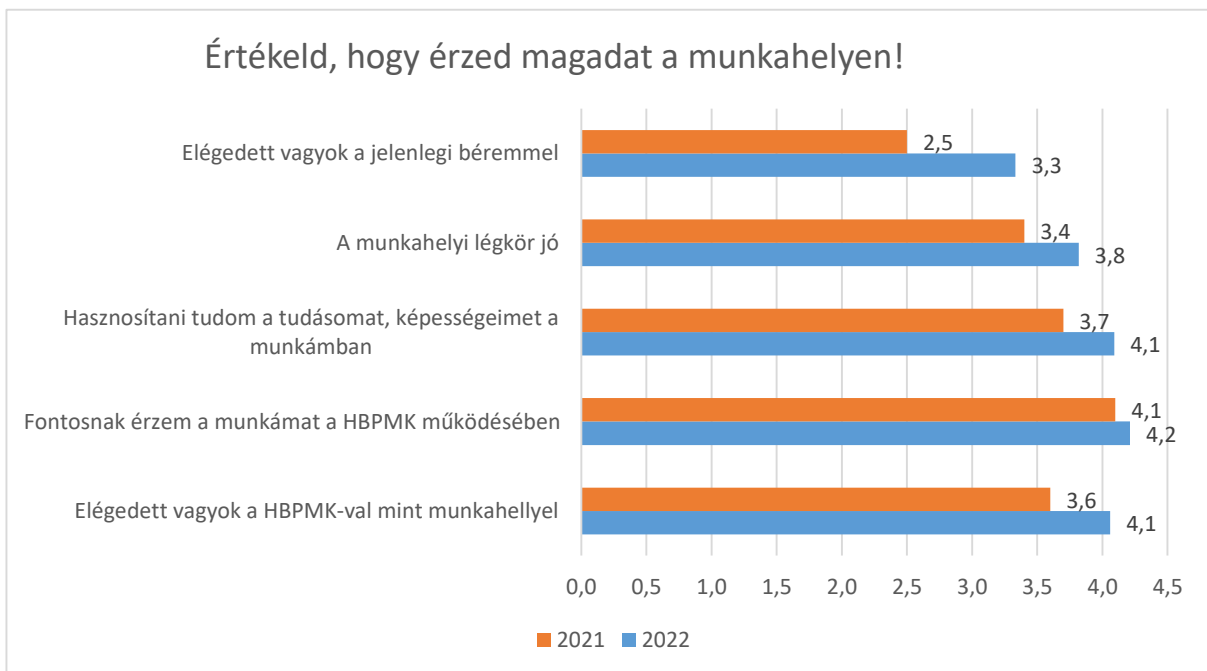


A munkatársi kapcsolatok kezelésében (mind a felettesekkel, mind pedig a közvetlen kollégákkal való kapcsolatban) jelentősen csökkent a feszültség a beavatkozásoknak köszönhetően a vizsgált egy év alatt. A feladatok határideje, a munkaterhelés és az egyes feladatok követelményei olyan stresszforrások, amelyek vonatkozásában nem feltétlenül egészségtelen, ha a munkavállalók állandó készség állapotában vannak, amelyet időnként stresszként élnek meg. Ezeken a területeken is csökkent, de nem olyan mértékben, mint az emberi kapcsolatok terén. A munkahelyi konfliktusok, panaszok és személyügyi problémák megoldásában, valamint a szervezeten belüli egyenlő és tisztességes bánásmód biztosításában támaszkodhatunk a Panaszkezelési és Esélyegyenlőségi Szabályzatokban megfogalmazott alapelvekre.

A munkahelyi légkör általános javulására, a munkahelyi feladatokhoz és a kollégákhoz való egyre pozitívabb viszonyulásra utalnak a következő diagramban bemutatott adatsorok.



A munkahellyel való általános elégedettség mértéke is nőtt valamennyi vizsgált területen. A bérral való elégedettség növekedéséhez jelentős mértékben hozzájárult, hogy a két vizsgált időpont között intézményünkben megtörtént mind a differenciált 6%-os, mind pedig a 20%-os bérfelajánlás.



## A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján

Szentendre adottsága, hogy nagyon közel van a fővároshoz, aminek következményeként a dolgozók könnyebben váltanak munkahelyet, ha számukra kedvezőbb ajánlatot kapnak és ezzel párhuzamosan a könyvtár is könnyebben tud találni szakképzett munkaerőt, mint a Budapesttől távolabbi vidékeken. A 2015 és 2022 közötti időszakban a fluktuáció mértéke nem haladja meg a fővárosi intézményekben tapasztalható szintet. A munkatársak 35%-a több, mint 10 éve dolgozik a könyvtárban, ezen belül a több, mint 20 illetve 30 éve itt dolgozók aránya is jelentős. A munkatársak 30%-a az elmúlt 2 évben került felvételre.

<b>A könyvtárban dolgozik</b>	<b>fő</b>	<b>arány</b>
több mint 30 éve	4	35%
20-30 éve	4	
10-20 éve	7	
2-10 éve	7	32%
3-5 éve	7	
kevesebb, mint 3 éve	14	33%

A szakmai munkakörökben dolgozó munkatársak aktivitása a munkacsoportokban gyakorlatilag 100%-os. A vezetők tapasztalata, hogy a kollégák kezdeményezők, örömmel megosztják a tapasztalataikat és az ötleteiket. Minden olyan esetben, amikor valamilyen fejlesztési projekt kapcsán munkacsoport alakult, jelentős túljelentkezés volt a kollégák részéről.

A munkatársi felmérésekben a részvételi arány: 2021-ben 82%-os volt, amely 2022-ben 89%-ra emelkedett.

Az elmúlt években nem történt olyan kirívó fegyelmi vétség, ami miatt bárkinek írásbeli figyelmeztetést kellett volna adni. Olvasó részéről írásbeli panasz kifejezetten munkatársakra vonatkozóan egyetlen sem érkezett. Egyoldalúan egyetlen munkatártnak sem kellett megszüntetni a munkaviszonyát.

A képzésekre való jelentkezésekből az látszik, hogy a munkatársainkban megvan a belső késztetés az önképzésre, a fejlődésre. Kollégáink az elmúlt öt évben – a teljesség igénye nélkül – a következő képzéseken vettek részt.

- segédkönyvtáros
- biblioterápia
- coaching
- könyvtári szakértő
- Digitális Jólét Mentor
- online tanulás módszerei és eszközei
- Az én könyvtáram-szaktanácsadó,
- A könyvtárak minősítése és a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer
- könyvtári szaknyelvi képzés
- adatvédelem.

Jelenleg a könyvtár dolgozói közül 2 fő rendelkezik tanulmányi szerződéssel és további egy fő végzi egyetemi tanulmányait munka mellett. Az elmúlt három évben, a munkatársak képzésre költött összeg

2 millió 900 ezer Ft volt, mely részben a könyvtár saját költségvetéséből, illetve pályázati forrásokból valósult meg.

A 2021-es munkatársi elégedettségmérés során a vezetőség úgy tapasztalta, hogy a kollégák nem kellően hisznek önmagukban, a munkájuk minőségében, a könyvtár szakmaiságában. Kihívást jelentett a vezetőség számára, hogy több személyes visszajelzéssel, a sikereink és a kívülről jövő megerősítések intenzívebb házon belüli kommunikálásával visszaadja a kollégák hitét, önbecsülését.

2021-ben csak a munkatársaink 19%-a értékelte úgy, hogy a könyvtárban magas színvonalú szakmai munka folyik, ugyanerre a kérdésre 2022-ben 53% válaszolt pozitívan. A használatközpontúság 2021-ben csak a dolgozóink 45%-a szerint jellemezte az intézményünket, 2022-ben már a válaszolók 73%-a ítélte meg pozitívan ezt a kérdést. 2021-ben 48% vélte úgy, hogy a hiteleség, megbízhatóság jellemző a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárra, 2022-ben már 80% volt azoknak az aránya, akik így vélekedtek a kollektíván belül.

## Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

### A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól

Az intézmény kiterjedt kapcsolatrendszere nyomán mélyen beágyazódtunk a helyi társadalom mindennapjaiba. Szentendre kisváros jellegéből és gazdag kulturális életéből fakadóan a könyvtárra, a könyvtárral kapcsolatos történésekre az emberek kíváncsiak. A helyi televízióval évek során kialakult jó kapcsolatnak köszönhető, hogy rendezvényeinken jelen vannak és rendszeresen beszámolnak a programjainkról. A könyvtárunkról készült híradások megtalálhatóak honlapunkon a médiamegjelenések menüpont alatt. <https://www.hbpmk.hu/mediamegjelenesek> Az igazgató fél évente nagy interjúban számol be a könyvtár életében történekről a helyi televízióban.

A helyi TV-ben 2019-ben 27, 2020-ban 22, 2021-ben 42 alkalommal jelentünk meg. Jellemzően ezek a megjelenések a helyi híradóban leadott riportokat jelentik (Szentendre Ma című műsor). 2021-ben több hírt szolgáltatunk az országos média számára is, ami Budapest környéki intézményként meglehetősen nehéz feladat. A Hamvas Olvasósarok megnyitásával az Origo hírportál, a pandémia alatt nyújtott szolgáltatásainkkal a Duna TV időseknek szóló műsora, a gyerekkönyvtári programjainkkal a Katolikus rádió közölt hosszabb híradást ebben az évben.

A könyvtárról alkotott pozitív kép, a könyvtár helyi kulturális életben való jelentőségének hangsúlyozása érdekében 2022-től a 11-es út mentén két óriásmolinót készítettünk és helyeztünk ki az intézmény mottójával:

- Adatokból tudás,
- Betűkből élmény,
- Emberekből közösség.

A személyes pozitív visszajelzések mellett bízunk abban, hogy a Dunakanyar települései és Budapest között ingázóknak gyakrabban eszükbe jut a könyvtár a molinóink hatására. A fenntartóval való jó kapcsolat eredményeként ezeket a hirdetési felületeket a város ingyen bocsájtotta a rendelkezésünkre.

2020 őszén hoztunk döntést a Facebook felületünk megújításáról. A posztok számának növekedésével párhuzamosan nőtt a kedvelők és az egyes posztokkal elért emberek száma is. 2019-ben csupán 120, 2020-ban 191, 2021-ben már 388 Facebook poszt született. Az oldalunk követőinek száma 2022 áprilisában 3302 fő, a kedvelőink száma 3088. A könyvtár Facebook oldalán a követők száma egy év



alatt majd 10%-kal növekedett. Az átlagos elérésünk egy hónapra lebontva: 36.000, ami megközelítőleg 20 ezer elérést jelent naponta.

A koronavírus járvány miatti zárás alatt főleg a Facebook és a honlap segítségével tartottuk a kapcsolatot az olvasókkal. Hasznos információs posztokat, játékokat könyvajánlókat, zenei- és filmajánlókat készítettünk a használóink számára, amelyek a facebook like-ok alapján nagyon sikeresek voltak. Folyamatosan követjük, hogy mely posztjaink lettek a legsikeresebbek a használóink körében.

A legnépszerűbbek a könyvtár működésével, szolgáltatásokkal kapcsolatosak. (pl. webáruház, retró vásár, Hamvas-sarok megnyitása, könyvet házhoz szolgáltatás, továbbá a környezetvédelmi témák, madárodúk kihelyezése, könyvtári macska gondozása, fontosak a jótékonyági akciók, gyűjtés az Árvácskának, most az ukrán menedékeseknek, nagy az elérésük a helyi közösségi, szentendrei híreknek, fotóknak, a versmondó versenynek, de népszerűek még a könyvtár olyan közösségépítő megmozdulásai, mint a közös karácsonyi éneklés.)

A bejegyzések számának növekedése önmagáért beszél, amiben jelentősen erősödünk, az önálló tartalmak létrehozása, könyvajánló, írói életút bemutatása, filmes, zenei ajánló írása, a kalendárium kiemelt témáinak kijánlása, tematikus könyvajánló összeállítása a moly.hu-n, s ezek posztolása a Facebookon.

A könyvtár tagjai aktívak a Magyar Könyvtárosok Egyesülete Pest Megyei Könyvtárosok Szervezetében (PEMEKSZ). A munkatársaink közül 8 fő tagja a szervezetnek, és a könyvtárunk igazgatóhelyettese a szervezet vezetőségi tagja. Ez a kapcsolat a szervezet számára is előnyöket rejt. 2021-ben társszervezőként részt vettünk a Budapesti könyvtáros vándorgyűlésen, amely online került megrendezésre. A Pest Megyei Szekció előadásaira a mi könyvtárunkba került sor, ahol több kollégánk is közreműködött előadóként vagy szervezőként.

A szervezet tagja az Informatikai és Könyvtári Szövetség Megyei Könyvtári Tagozatának, amelynek tagozati ülésein az igazgató képviseli az intézményünket.

### [A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók](#)

A könyvtár küldetéséből fakadóan kiemelt jelentősége van a szociális funkciónak, az egészségtudatosságra és a környezettudatosságra nevelésnek egyaránt. Számos sikeres kezdeményezést indítottunk ezeken a területeken.

Könyvtárunk folyamatosan próbál reagálni a társadalmi változásokra és ezért fontos számunkra, hogy csatlakozzunk a városi összefogásokhoz. A pandémia első hulláma alatt a könyvtár két gépjárművel, 16 fővel, 52 napon keresztül segített az ételkihordásban, valamint teret biztosított az ételbanknak, ahol a rászoruló családok kaphattak élelmiszer-csomagot. A pandémia második hulláma alatt kollégáink önkéntesként segítették a város egészségügyi intézményeiben az oltási akciók lebonyolításában. 23 munkatársunk 39 alkalommal vett részt ilyen önkéntes munkán, ahol összesen 1047 embernek tudtak segíteni az oltások beadása körüli adminisztrációs tevékenységekben.

Az orosz-ukrán háborús helyzet kapcsán könyvtárunk adománygyűjtőpont lett. A helyi családsegítő központtal együttműködve a menekültek számára gyerekkönyveket adományoztunk.

Pest megyében három börtön található, amelyekkel kapcsolatban vagyunk, melynek keretében évente az állományból kivont könyvekből és folyóiratokból adományozunk a börtönkönyvtárak számára. A Tököli Börtön kérésére segítettünk tankönyvek beszerzésében a fegyházban működő iskola számára.

Ennek a megvalósításában segítséget kértünk és kaptunk azon KSZR-es könyvtáraktól, amelyek iskolában működnek és volt a tankönyvekből felesleges példány.

Szintén a fölőspéldányokkal, magazinokkal és az állományunkból kivont könyvekkel segítjük a szentendrei hajléktalanszállót és az idősek nappali otthonát. A Gondozási Központ vezetőjének visszajelzése alapján a hajléktalanszállóra érkezett könyvadományok hatására érezhetően csökkent a bent lakók közötti verekedések száma(!), az olvasás ugyanis nyugtatóan hat rájuk.

Teret adunk a civil szervezetek vagy magánszemélyek kezdeményezéseinek. Marghescu Mária felajánlása kapcsán tudott megvalósulni a Hamvas Olvasósarok, amelynek pozitív visszhangja volt a könyvtárlátogatók körében és az országos média számára készített MTI hírünket is átvette több sajtóorgánium.

Kiemelt fontosságú a környezettudatos életmódra való figyelemfelhívás könyvajánlók, rendezvények kapcsán. Könyvtárunkba zöldkönyvtári munkacsoport kezdett működni és tevékenységünk eredményeként elnyertük a Magyar Madártani Egyesület által meghirdetett Madárbarát munkahely címet.

A szentendrei Árvácska állatmenhely támogatására az Országos Könyvtári Napok alatt szerveztünk gyűjtési akciót. Meghirdettük az olvasóink számára az amnesztia hetét, ahol elengedtük a késedelmi tartozásokat. Cserébe azzal a kéréssel fordultunk olvasóink felé, hogy hozzanak kutya vagy macskaeledelt, amit átadtunk a menhely számára. A felajánlott adományok átadására a könyvtárban került sor, mely során ellátogattak hozzánk a menhely dolgozói két kutyussal. Ezzel az akcióval is szerettük volna felhívni a figyelmet a felelős állattartás fontosságára. A kezdeményezés a Könyvtárosok Facebook csoportjaiban is kiemelkedően sikeres lett, számos pozitív visszajelzésre adott okot.

A könyvtár dolgozói állatokhoz való pozitív viszonyulását mutatja, hogy évek óta gondozzuk, etetjük Cilit, a könyvtár cicáját, aki az olvasók körében is igen népszerű. A könyvtárunk egyike a hazai „macskás könyvtáraknak”, amelyekről mind a saját szakmai köreinkben meghatározó Könyvtarak.hu portál, mind a cicatartók körében népszerű Macskamánia magazin is beszámolt.

Együttműködünk és szakmailag segítjük a Budapesti Műszaki Egyetem Középülettervezési tanszékének munkáját. A 2021-2022 év tavaszi félévben a hallgatói projektek egyike a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár új gyermekkönyvtárának megtervezése, amelynek során a gyerekkönyvtár dolgozói közvetlenül is segítik a hallgatók munkáját.

2016-2018-ig együttműködtünk a Fóti Károlyi István Gyermekközponttal, ahol főleg olyan állami gondozásban lévő gyerekek vannak, akik testi vagy szellemi, súlyosabb esetben mindkettő fogyatékossgal rendelkeznek. A gyerekekkel való találkozás előtt, a különleges gondozást igénylő gyerekek otthonvezetője tartott kollégáink számára érzékenyítő előadást. Az első találkozás Szentendrén volt, ahol a látogatásuk alatt megmutattuk a könyvtárat, a képességeiknek megfelelő interaktív foglalkozást tartottunk papírszínház segítségével.

Későbbiekben több alkalommal látogattunk le hozzájuk Fótra, ahol már ismerősként tudtunk velük beszélgetni és közvetlenebb foglalkozásokat tartani, mely keretében papírszínházi mesét olvastunk, zenéltünk, énekeltünk, hangszereket próbálhattak ki. Az itt tapasztalt, kialakított jó gyakorlatból készítettünk mintaprogramot az Én könyvtáram projekt számára, hogy a projektnek még szélesebb társadalmi hatása legyen.

## Kulcsfontosságú eredmények

### A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

Kulcsfontosságú eredmény, hogy Szentendre város lakosságának közel 20%-a könyvtárhasználó. Szentendrét a budapesti agglomeráció hasonló méretű településeinek könyvtáraival célszerű összevetni, hiszen ezeknek a városoknak a közös vonásai, 1. hogy a lakosai számára a Budapest által kínált kulturális választék is elérhető, 2. a lakosok jellemzően a fővárosba ingáznak a munkahelyükre. A fentiek miatt a Pest megyei városi könyvtárak tagjainak lakosságon belüli aránya jellemzően az országos átlag alatt van. A Könyvtári Intézet 2020. évi statisztikája alapján a szentendrei könyvtár beiratkozott tagjainak aránya az összevetésben szereplő intézmények közül csak a Gödöllői Városi Könyvtárban magasabb.

	Lakosság	Beiratkozott olvasók száma	Könyvtári tagok aránya
Gödöllő	32101	6366	19,8%
Százhalombatta	17834	1864	10,5%
Vác	33091	2936	8,9%
Budaörs	29119	2993	10,3%
<b>Szentendre</b>	<b>27271</b>	<b>4837</b>	<b>17,7%</b>

**Forrás: Könyvtári Intézet**

Néhány – kisebb városban működő – megyei hatókörű városi könyvtár 2020. évi adataival való összevetésben a szentendrei könyvtár beiratkozotti aránya ugyancsak kiemelkedő.

	Lakosság	Beiratkozott olvasók száma	Könyvtári tagok aránya
Szekszárd	31544	3851	12,2%
Salgótarján	32982	4467	13,5%
Eger	51894	10165	19,6%
Kaposvár	60656	7769	12,8%
<b>Szentendre</b>	<b>27271</b>	<b>4837</b>	<b>17,7%</b>

**Forrás: Könyvtári Intézet**

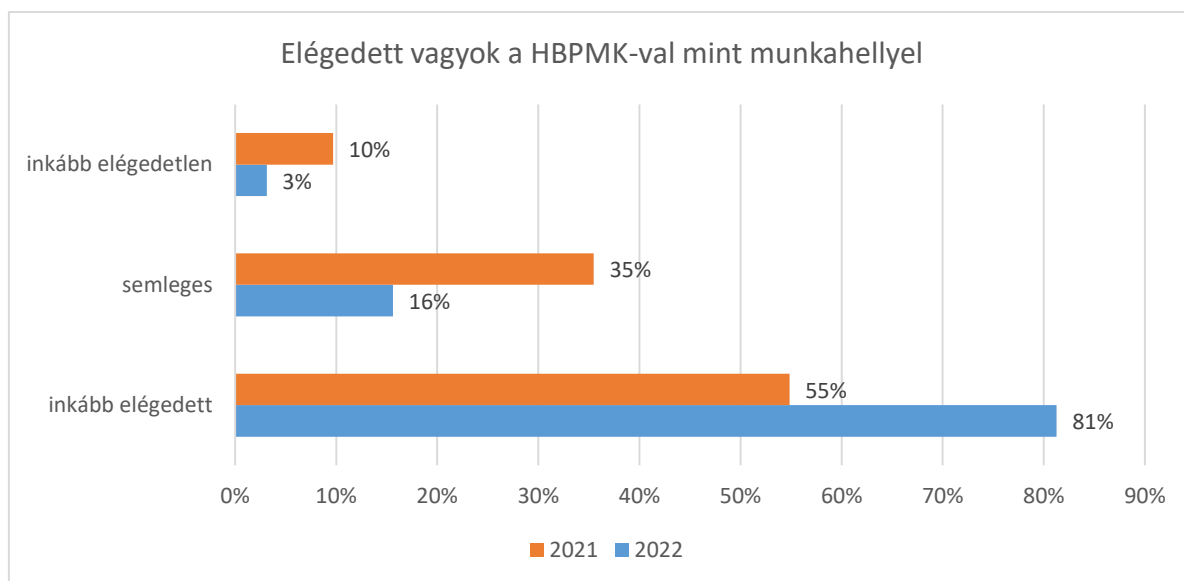
Kulcsfontosságú eredmény, hogy a könyvtári minőségmenedzsment bevezetése óta a használóink száma folyamatosan emelkedik. Ebben egy rövid megtorpanás volt, amikor a Covid-19 járvány miatt sok használót veszítettünk és általában véve is csökkent a kulturális fogyasztás mértéke.

A 2016-ban, 2018-ban és 2021-ben elvégzett felhasználói igény és elégedettségvizsgálatok során rákérdeztünk az intézmény szolgáltatásaival való általános elégedettségre. Az alábbi táblázat mutatja, hogy a nagyon elégedett olvasók aránya a minőségmenedzsmenttel való elköteleződést követő években folyamatosan nőtt.

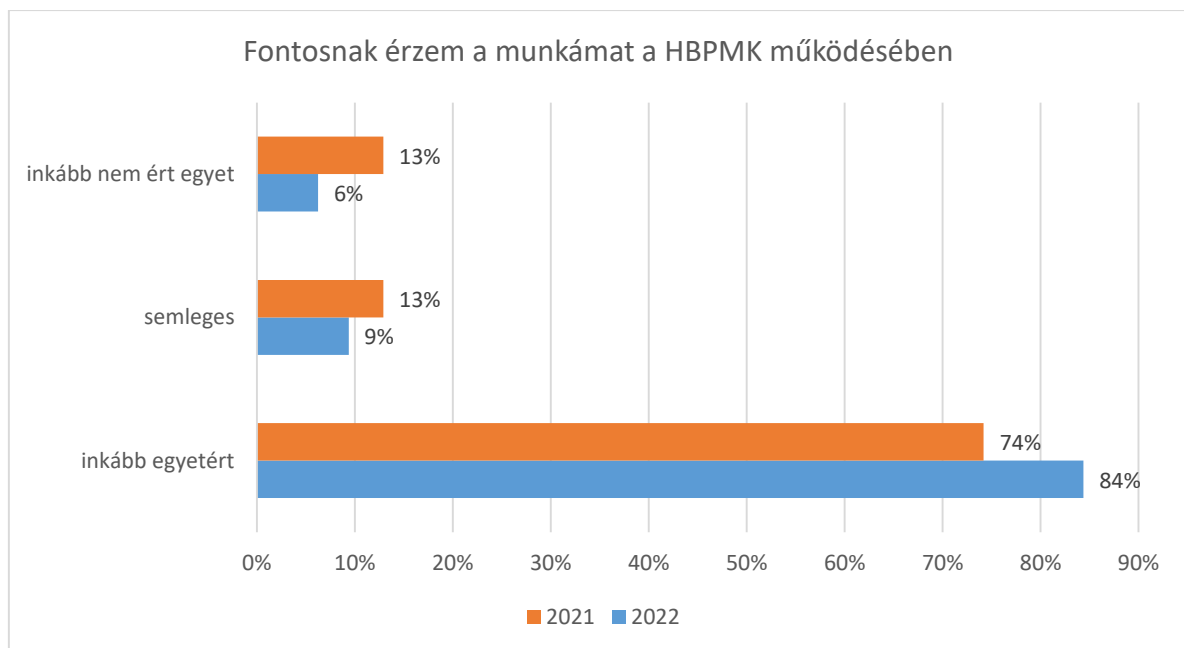
	2016	2018	2021
Egyáltalán nem elégedett	2%	0%	0%
Inkább elégedetlen	2%	0%	0%
Részben elégedett	8%	33%	3%
Elégedett	34%	5%	7%
Nagyon elégedett	53%	62%	90%

### A könyvtár szervezeti működésének eredményességének mutatói

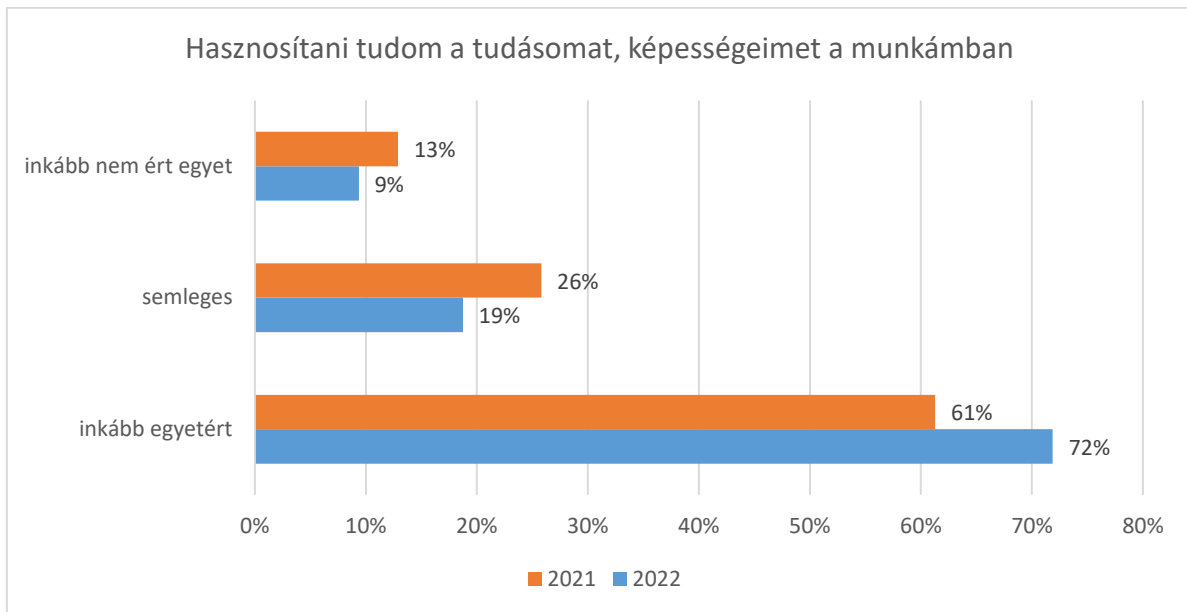
A szervezeti működésünk egyik fontos mutatószáma, hogy a munkatársak hány százaléka elégedett a könyvtárral mint munkahellyel. Ebben nagyon jelentős előrelépést sikerült elérnünk az elmúlt egy évben.



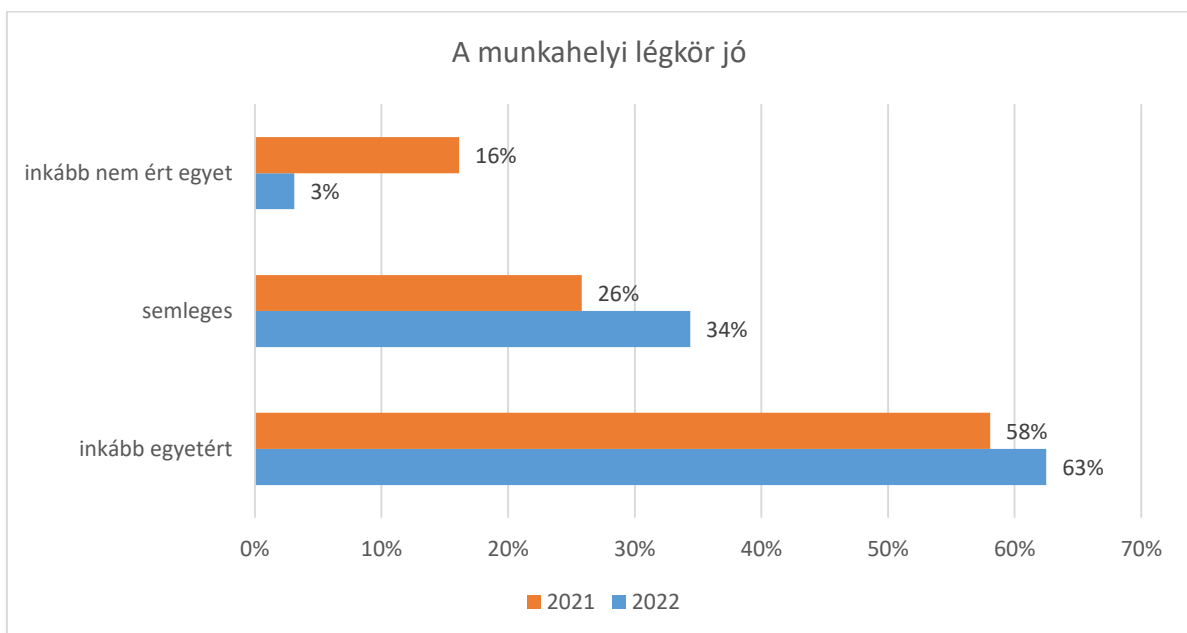
A szervezeti szinten történt beavatkozásokkal sikerült elérnünk, hogy a kollégáink nem csak jobban érzik magukat a munkahelyen, de a munkájukat is fontosabbnak érzik a szervezet működésén belül.



Szintén előrelépés történt abban, hogy a munkatársak közül többen érzik úgy, hogy hasznosítani tudják a tudásukat és a képességeiket a munkahelyükön.

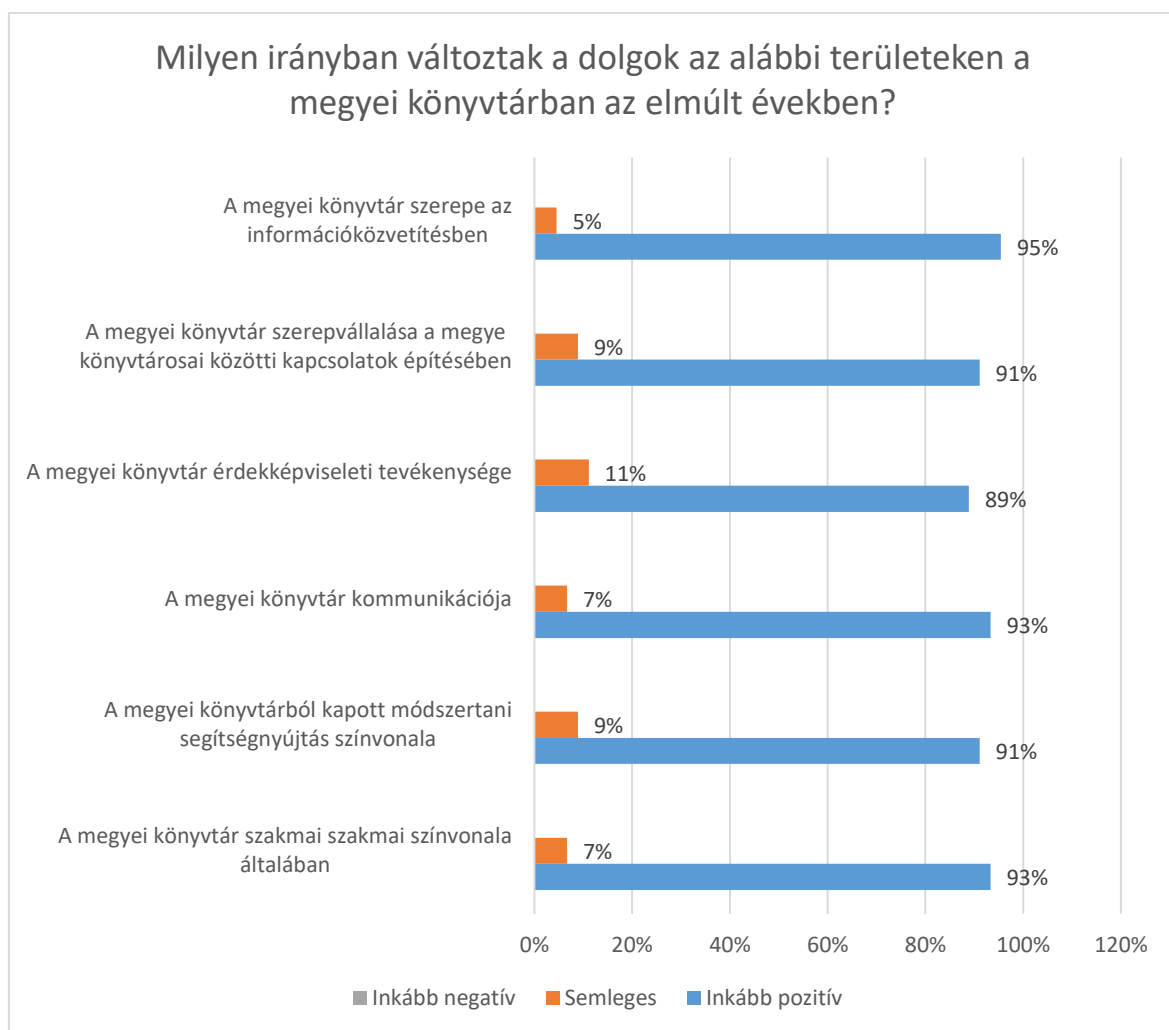


A munkahelyi légkör kapcsán a legfőbb előrelépésnek azt tekinthetjük, hogy radikálisan csökkent azoknak a kollégáinknak az aránya, akik nem érzik jónak a munkahelyi légkört, tehát vélhetően nem érzik magukat jól a szervezetnél.



A megyében működő nyilvános könyvtárak véleménye a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár szakmaiságáról egyértelműen pozitív. 2022-ben arra a kérdésre, hogy milyen irányban mennek a dolgok a megyei hatókörű városi könyvtár működésében, az igény- és elégedettségmérési kérdőívünk kitöltőinek a döntő többsége megerősítette, hogy pozitív változásokat érzékelnek.

Arra, hogy mennyire elégedettek a megyei könyvtár működésével, a következő válaszokat kaptuk.



## Záró gondolatok

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár 2015-től kezdve lépett a minőségmenedzsment útjára, amely úton megismerhettük a szolgáltatásaink PDCA elv szerinti fejlesztésének minden előnyét és azokat a nehézségeket, kihívásokat is, amelyek a saját hibáinkkal való őszinte szembenézésből fakadhatnak. Erőt adnak a külső megerősítések, a partnerkapcsolataink bővülése és a használóink részéről érkező biztatás, amelyek nyomán ez az egyre erősödő munkatársi közösség a szakmaiságával felzárkózhat Magyarország vezető megyei hatókörű városi könyvtárai közé.