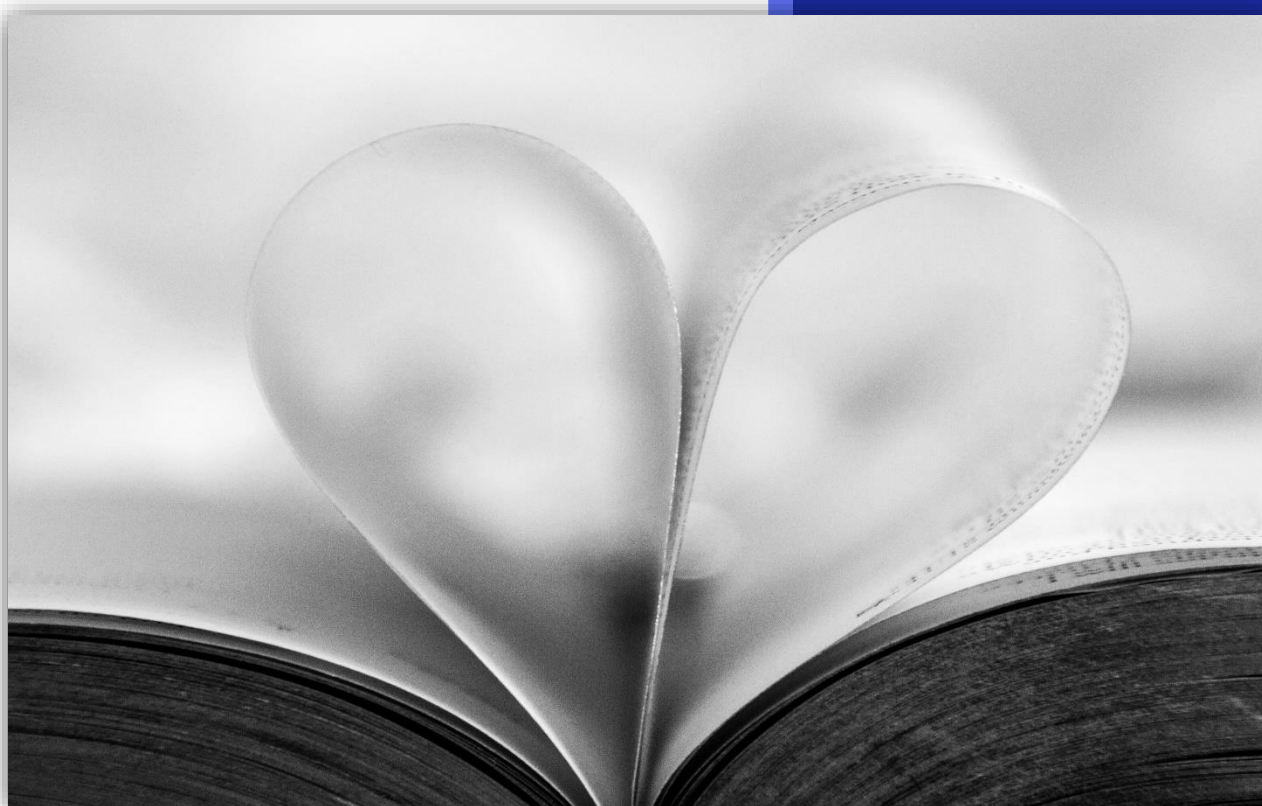


2022

## Szakmai beszámoló



Széchenyi István  
Városi Könyvtár

Sopron

II. kategória

## Tartalomjegyzék

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                                                                            | 3  |
| 1. Vezetés .....                                                                                          | 5  |
| 1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek .....                                                    | 5  |
| 1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése.....                                                  | 5  |
| 1.3. A vezetői támogatás és példamutatás .....                                                            | 7  |
| 1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel .....                             | 9  |
| 2. Stratégia.....                                                                                         | 10 |
| 2.1. Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok .                | 10 |
| 2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján.....                                    | 10 |
| 2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata .....                                      | 11 |
| 2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben .....                                                          | 12 |
| 3. Munkatársak .....                                                                                      | 13 |
| 3.1. Emberierőforrás-menedzsment.....                                                                     | 13 |
| 3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése .....                                                      | 14 |
| 3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása .....                                                       | 15 |
| 4. Együttműködés, partnerek, erőforrások .....                                                            | 17 |
| 4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel.....                                                             | 17 |
| 4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal .....                                                               | 19 |
| 4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése .....                                                 | 20 |
| 4.5. IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése.....                                                     | 21 |
| 4.6. Infrastruktúra, épületüzemeltetés és –fenntartás .....                                               | 22 |
| 5. Folyamatok.....                                                                                        | 24 |
| 5.1. Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival .....                                       | 24 |
| 5.2. Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok.....                           | 26 |
| 5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása .....                                           | 27 |
| 6. Ügyfélközpontú eredmények .....                                                                        | 29 |
| 6.1. A könyvtárhasználók véleménye .....                                                                  | 29 |
| 6.2. A könyvtár működési mutatók alapján való értékelése .....                                            | 33 |
| 7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények .....                                                            | 35 |
| 7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján .....                             | 35 |
| 7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján ..... | 37 |
| 8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények .....                                          | 42 |
| 8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók.....                                 | 42 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 9. Kulcsfontosságú eredmények.....                                         | 46 |
| 9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók .....                 | 46 |
| Fejlesztési irányvonalak .....                                             | 52 |
| Új felhasználói rétegek bevonása a könyvtárhasználatba.....                | 52 |
| Partnerség szélesítése .....                                               | 52 |
| Szolgáltatásokhoz kapcsolódó komplex teljesítménymutatók kidolgozása ..... | 53 |

## Bevezetés

*„Azok a könyvek, melyek a könyvtárak polcain szunnyadnak, még nem készek, vázlatosak, magukban semmi értelmük. Ahhoz, hogy értelmet kapjanak, te kellesz, olvasó.”*  
Kosztolányi Dezső

A Széchenyi István Városi Könyvtár Sopron Megyei Jogú Város közkönyvtáraként látja el a közgyűjteményi feladatokat. Múltja 1915-ig, a Városi Közkönyvtár megalapításáig nyúlik vissza. 1952-től Járási-Városi Könyvtár lett és az akkori Városi Tanács kezelésébe került, ekkor költözött az intézmény a város szívében álló Magyar Művelődés Házába. 2001 tavaszán az Önkormányzat döntése következtében az intézményt az új városi könyvtár felépítéséig ideiglenesen a közgazdasági szakközépiskola megürült épületegyüttesében helyezték el, azóta is itt működik. Távolabb került a központtól, nehezen megközelíthető, csak részben akadálymentesített, és nem felel meg a modern könyvtári követelményeknek.

A Központi könyvtár mellett egy fiókkönyvtár áll még az olvasók rendelkezésére Bánfalva városrészben. Az intézmény önálló gazdálkodást folytat, felügyeleti szerve Sopron Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Humánszolgáltatási Osztálya. Működési köre Sopron közigazgatási területe.

A könyvtár HunTéka integrált könyvtári rendszert használ, mely megoldást kínál a munkafolyamatok teljes körű támogatására. Dokumentumállománya a 2021-es statisztikai adatszolgáltatás alapján 210.177 kötet. Ennek körülbelül 35%-a külső raktárban található, mely nehezíti az azonnali hozzáférést.

Városunk területe 169 négyzetkilométer, lakóinak száma 67 ezer fő. 1991-ben megyei jogú városi rangot kapott, kulturális élete sokszínű: önálló színházi társulattal, helyi, régiós és országos jelentőségű rendezvénysorozatokkal (Soproni Ünnepi Hetek, Soproni Tavaszi Napok, borfesztiválok, Régi Zenei Hetek, Volt Fesztivál, Országos Érembiennálé, Kelta Ünnepek, Páneurópai Piknik Emléknapi), konferenciákkal. Számos kulturális intézmény biztosít programlehetőséget az érdeklődőknek, többek között a Liszt Ferenc Konferencia és Kulturális Központ, a Gyermek- és Ifjúsági Központ és a Pedagógusok Művelődési Háza.

Minőségirányítási munkánkat szervezett keretek között 2015-ben kezdtük el. Megalakult a Minőségirányítási Tanács, kidolgoztuk minőségirányítási rendszerünket, elkészítettük a kapcsolódó dokumentumokat. Három állandó munkacsoportot hoztunk létre, amelyek a külső kommunikáció, szervezeti kultúra, illetve a folyamatszabályozás területéért felelősek. Minden munkatársunk részt vesz ezek munkájában, feladattól függően projekt munkákban is. Stratégiai célunk, hogy minőségi szolgáltatásainkkal a helyi társadalom megkerülhetetlen információs és kulturális alapintézménye, közösségi tér legyünk; tevékenységünket egységes színvonalon, jól megtervezett, ellenőrzött és dokumentált minőségirányítási rendszerben végezzük. Külső és belső partnereink véleményét folyamatosan monitorozzuk használói és szervezeti kultúra mérésekkel, partneri elégedettségméréssel.

Három alkalommal végeztünk önértékelést: 2019-ben, 2021-ben és 2022-ben. Két alkalommal a teljes munkatársi kört bevontuk a folyamatba kiscsoportos értékelés keretében. 2021-ben a MIT tagjai egy-egy kollégával párban pontoztak. A 2019-es értékelést még a KKÉK keretein belül végeztük el, a két utóbbit már a KMÉR alapján. A MIT elnöke elkészítette ezek összehasonlításait, melyet munkatársi értekezlet keretében ismertetett meg a kollégákkal.

Szakmai beszámolónkban belső dokumentumainkat vastagon szedett betűkkel jelöljük, a honlapon elérhető hiperhivatkozással megnyithatók. Intézményünk fejlesztési irányait beszámolónk végén, külön fejezetben foglaljuk össze.

## 1. Vezetés

### 1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

A könyvtárunk igazgatója és három munkatársa 2015-ben részt vett a Könyvtári Intézet által szervezett 120 órás minőségmenedzsment tanfolyamon. Az ott szerzett ismereteket és motivációkat felhasználva kezdtük el 2015 őszén intézményünkben a tudatos minőségfejlesztést, az igazgató kezdeményezésére és aktív részvételével. Első lépésként a képzésen részt vett munkatársak bevonásával megalakítottuk a Minőség Irányítási Tanácsot (MIT), kidolgoztuk az ügyrendjét, valamint külső mentort kértünk fel. A MIT két-három hetente ülésezik, az ülések során jelenléti ívet vezetünk, és emlékeztetőt készítünk.

A **Küldetésnyilatkozatot**, **Jövőképet**, a **SWOT** analízist, valamint későbbiekben minden minőséggel kapcsolatos dokumentumot első körben a MIT tagjaival közösen állítottuk össze, majd közzétettük a belső hálózaton. Csoportos munka keretében a többi munkatárs észrevételeinek, javaslatainak figyelembevételével módosítottuk az adott dokumentumot, majd ezt a változatot ismét közzétettük. Véglegesítésre csakis abban az esetben került sor, amennyiben valamennyi érintettel konszenzusra jutottunk.

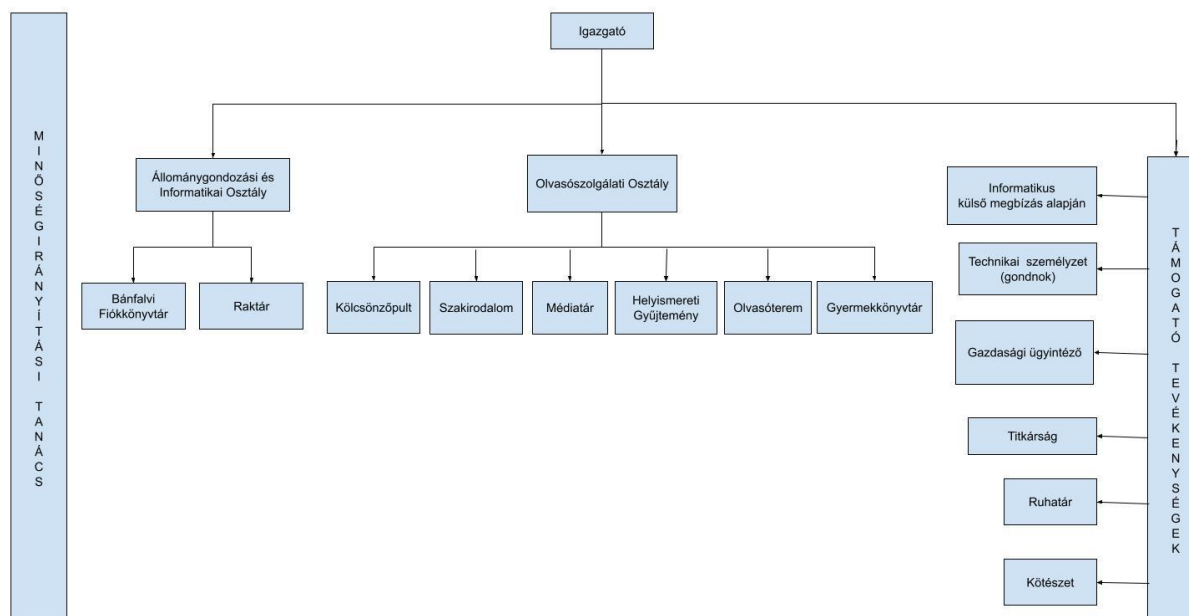
A stratégiai tervünk a küldetés, jövőkép, SWOT, PGTTJ elemzések, valamint a legfőbb partnerek igényeinek figyelembevételével készült a 2016-2020-ig terjedő időszakra, amelyet a fenntartó jóváhagyott. 2021-ben az előző stratégia teljesülésének tapasztalatait, valamint az időközben bekövetkezett belső és külső körülmények változásait figyelembe véve összeállítottuk a 2021-től 2025-ig terjedő időszakra vonatkozó tervet. A fenntartónak tájékoztatás céljából elküldtünk.

Valamennyi, a minőséggel kapcsolatos végleges dokumentum a munkatársak számára elérhető a belső hálózaton, a könyvtárunk alapidokumentumai megtalálhatóak az intézményünk honlapján. A használókat érintő legszükségesebb dokumentumokat ezen túl nyomtatott formában elhelyeztük az olvasószolgálat munkatársainál. Összeállítottuk a **Minőségi kézikönyvet**, amely minden, a minőségfejlesztéssel kapcsolatos dokumentumot és tudnivalót tartalmaz.

Részletes munkatársi teljesítményértékelési rendszert vezettünk be, amelynek szempontrendszerét a korábban már ismertetett módon, a munkatársak teljes körének bevonásával dolgoztunk ki. Az évente elvégzett munkatársi önértékelést vezetői értékelés, majd konszenzuserősítő megbeszélés követi. Ezáltal a közvetlen vezetőjétől mindenki részletes, egyéni értékelést kap a munkájának megítéléséről. Az általánosan levonható következtetésekről a vezetőség összefoglalót készít, amely a munkatársak számára is hozzáférhető.

### 1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

Az intézmény vezetési struktúrája egyértelmű, tartalmazza az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, a felelősségi szinteket. A munkaköri leírások kidolgozása és aktualizálása megtörtént.



1. ábra Széchenyi István Városi Könyvtár szervezeti felépítése

A vezetés munkáját nagyban nehezítik a létszámgondok. Évek óta nem tudjuk betölteni az üres álláshelyeket, megfelelő jelentkezők hiányában. Jelenleg három betöltetlen állásunk van, az olvasószolgálatnak hat éve nincs vezetője. Ezt a funkciót az igazgató látja el, ezzel meg kell osztania az intézményvezetői és az olvasószolgálat vezetésével járó feladatokat. A kétirányú feladatmegosztás következtében nem marad kellő energia a munkatársakkal történő napi, személyes kapcsolattartásra, az emberi kapcsolatok ápolására.

Kedvezőtlenül alakul a munkatársak kormegoszlása is. Nehezíti a helyzetet, hogy a közelben teljesen megszűnt a felsőfokú szakirányú képzés, és az ország más területeiről is nehéz a munkaerő toborzása.

A személyes továbbképzéseken történő részvétel is nehezen megvalósítható, hiszen ezek szinte kizárólag Budapesthez kötődnek. Még az ingyenes tanfolyamok esetén is a szállás- és utazási költségek intézményünket terhelnék.

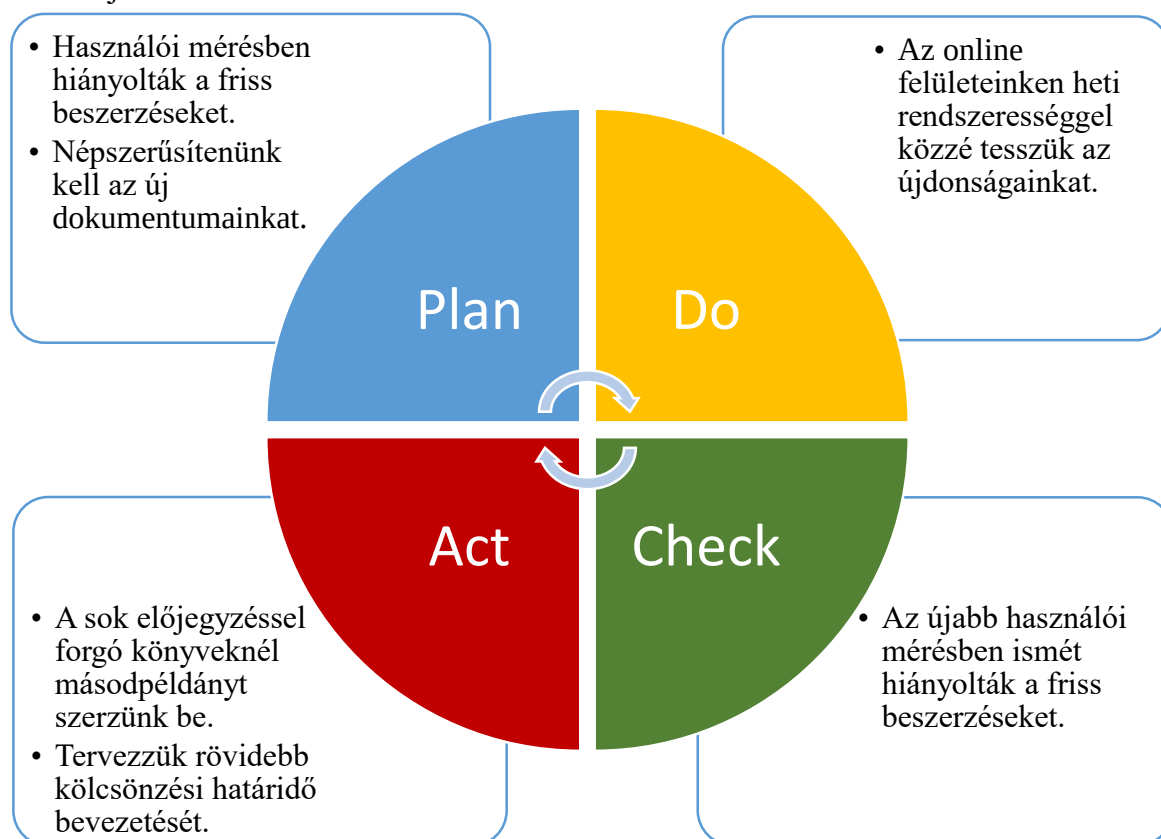
A stratégiai terv alapján minden évben részletes cselekvési terveket állítunk össze, amelyek tartalmazzák az egyes részlegek és munkatársak konkrét feladatait, valamint a határidőket is. **Humán erőforrás stratégiát** állítottunk össze, amely tartalmaz tudástérképet, továbbképzési tervet, a szervezeti kultúra fejlesztésére vonatkozó elképzeléseket, a munkatársak teljesítményértékelésének szempontjait – azonban a fent vázolt tényezők nagyban nehezítik a stratégia megvalósulását, sőt olykor gondot okoznak a napi feladatkiosztás terén is. ➡

### 3. kritérium

A vezetőség elkötelezettsége a kezdeti időszakról fogva tetten érhető. Az intézmény vezetője igyekszik biztosítani a minőségfejlesztéssel járó erőforrásokat, lehetőségeihez mérten részt vállal a közös feladatok elvégzésében. A munkatársak minél szélesebb körű bevonása érdekében támogatja a munkacsoportok működését (MIT, folyamatszabályozási, szervezeti kultúra, külső kommunikáció). A folyamatos fejlesztés érdekében részletesen szabályoztuk a

folyamatainkat. Összeállítottuk a folyamatleltárt, folyamatgazdákat nevezünk ki, folyamatleírásokat, folyamatábrákat készítettünk, elemeztük a folyamatokban rejlő kockázatokat.

A PDCA ciklus érvényesülése szinte napi rutinunkká vált, folyamatosan felülvizsgáljuk a tevékenységeinket, és amennyiben szükséges beavatkozunk, változtatunk. Például: a folyamatokba rejlő kockázatok csökkentése érdekében megelőző, kockázatcsökkentő intézkedéseket fogalmazunk meg, majd megvizsgáljuk a bevezetett intézkedések hatékonyságát, és amennyiben nem voltak sikeresek, másféle megoldásokat kerestünk. A PDCA ciklus elveinek gyakorlati alkalmazását az alábbi megvalósult fejlesztés bemutatásával érzékeltetjük.



A másodpéldányoknak köszönhetően csökkent a várakozási idő, ezt pozitívan értékelték az olvasók.

A vezetés kezdeményezésére 2016-ban, 2018-ban és 2021-ben anonim kérdőíves módszerrel vizsgáltuk a szervezeti kultúránkat és a munkatársak elvárásait. A felméréseket értékelés és cselekvési terv készítése követte. 2017-ben külső helyszínen egész napos csapatépítő tréningen vettünk részt. 2019-ben a KKÉK szempontjai alapján elvégeztük az önértékelést, majd 2021 őszen a KMÉR alapján megismételtük valamennyi munkatárs bevonásával.

### 1.3. A vezetői támogatás és példamutatás

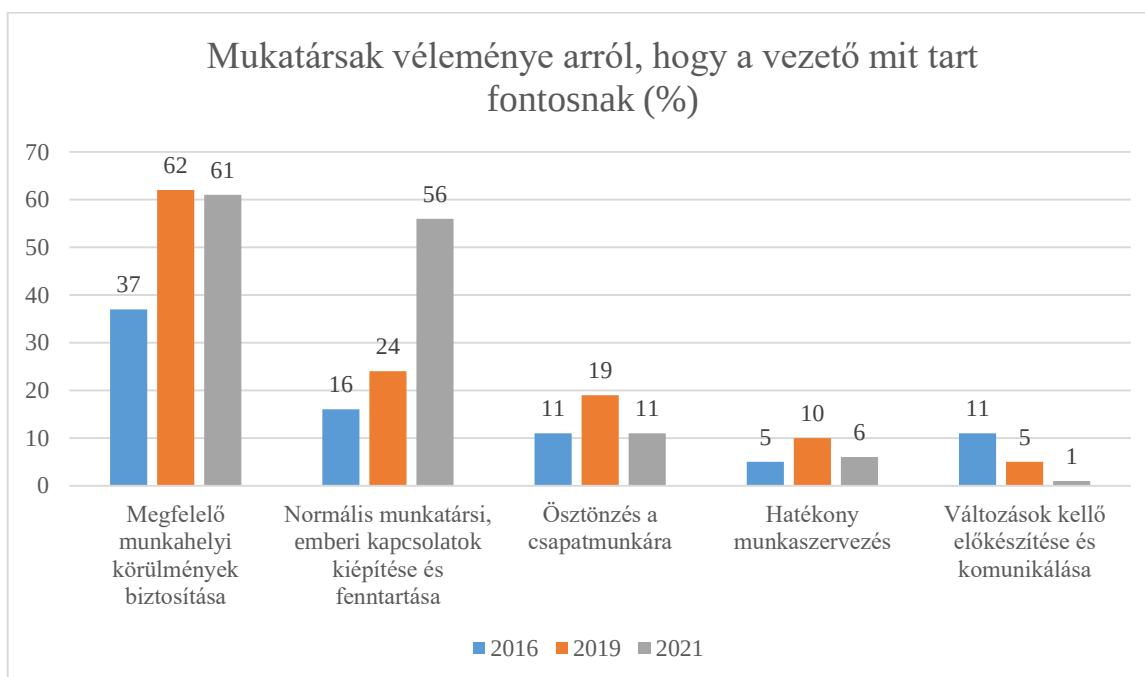
Kidolgoztuk és aktualizáltuk az **Esélyegyenlőségi tervet**, mely szerint az esetlegesen fellépő diszkrimináció bármely formáját elítéljük. A vezetés biztosítja az egyenlő bánásmódot, ösztönzi



a munkatársakat az együttműködésre a közös célok elérésének érdekében, tiszteletben tartja, és rugalmasan figyelembe veszi a munkatársak igényeit és személyes körülményeit, számos esetben az egyéni munkarend lehetőségét biztosítja.

Kidolgoztuk az **Anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendjét**, amely szempontjainak figyelembe vételével és a lehetőségek függvényében történik az év végi jutalmazás és elismerés. A jutalmak mértékéről az osztályvezető, a szakszervezet és az üzemi tanács javaslatainak figyelembe vételével az igazgató dönt.

A vezetői támogatást és példamutatást jól tükrözik az egyes szervezeti kultúra felmérések eredményei. A munkatársak megítélése szerint a vezető a következő szempontokat tartja fontosnak:



A legutóbbi felmérésből kiderül, hogy a válaszadók 72%-a szerint a vezetőnek nyugodtan elmondhatják a véleményüket, és amennyiben indokolt, figyelembe veszi azt. A munkatársak 89%-a többnyire tudja, hogy mit vár el tőle a vezetője, és 78%-a azzal is tisztában van, hogy a vezető milyen elvek szerint értékeli. A csapatmunkára ösztönzés, a hatékony munkaszervezés és a változások előkészítése és kommunikálása területén kapott értékek jelzik, hogy további beavatkozásokra van szükség.

A vezetői támogatás és példamutatás témakörének összefoglalásaként megállapíthatjuk a vezetőség elköteleződését a minőségügy megvalósítása iránt. Évek óta hatékonyan, szervezeten és szabályozottan működik a MIT. Tevékenységével kapcsolatban éves cselekvési terveket állítunk össze, az ülésekről emlékeztető készül, év végén értékeljük az elvégzett munkát. Ugyancsak jól működnek az egyes munkacsoportok is, tevékenységükkel kapcsolódnak a MIT feladatköréhez.

Javításra szorul a belső kommunikáció. A munkaértekezletek nem minden esetben rendszeresek. Az írásos információk elvileg eljutnak minden érintetthez, azonban nem lehet

pontosan tudni, hogy elolvassák-e, megértik-e azokat. Javítani szükséges az innovációs kultúra erősítésén is.

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

A vezető és a fenntartó között rendszeres, dinamikusan fejlődő a kapcsolat. A vezető hetente írásban és személyesen is beszámol az intézményben zajló szakmai és gazdasági folyamatokról. Havi rendszerességgel küld tájékoztatást a könyvtári forgalom mutatóitól. A fenntartó részéről többnyire pozitív visszajelzés, értékelés érkezik. A tájékoztatóink kapcsán segítséget nyújtunk a könyvtárt érintő döntések előkészítésében. Pl.: tető és homlokzat felújítás, nyílászáró cserék, akadálymentes parkoló és kerékpár tároló kialakítása.

Részletes, folyamatosan frissített **Partnerlistát** vezetünk. A legfontosabb partnerintézményekkel együttműködési megállapodást kötöttünk, melyekben rögzítettük a kölcsönös elvárásokat. Többféle módszerrel mérjük a partnereink elvárásait és elégedettségét, az eredményeket és legfőbb tapasztalatokat az intézmény honlapján és a közösségi médiában közzétesszük.

Az igazgató személyesen is számos partnerrel, intézménnyel, szakmai szervezettel tart kapcsolatot: Magyar Könyvtárosok Egyesülete, Kisalföldi Könyvtárak és Könyvtárosok Egyesülete, Informatikai és Könyvtári Szövetség, Sopron Megyei Jogú Város Kulturális és Oktatási Bizottsága, Települési Értéktár Bizottság, Soproni Városszépítő Egyesület.

A vezetés intenzív kapcsolatot tart fenn a helyi és olykor az országos médiával. Munkatársaink bevonásával beszámolunk az aktuális eseményekről, a könyvtár eredményeiről, értékeiről.

Részletes **Külső kommunikációs stratégiát** dolgoztunk ki. Meghatároztuk a legfontosabb célcsoportjainkat, valamint, hogy milyen jellegű kommunikációs üzenetet küldünk számukra és milyen csatornákon keresztül. Mindezekhez konkrét feladatokat és tevékenységeket csatoltunk. Éves beszámolók során értékeljük a kommunikációs tervben foglaltakat, valamint a következő évre cselekvési tervet állítunk össze.

## 2. Stratégia

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

A stratégia tartalmazza célkitűzéseinket és az ezeket megvalósító feladatokat. A stratégiai tervezés a külső körülményeket, a belső adottságokat, a hazai és nemzetközi trendeket (IFLA 2017) figyelembe véve elősegíti, hogy a könyvtár meg tudjon felelni a felhasználók által támasztott igényeknek és megvalósíthassa céljait.

Könyvtárunkban a 2016-2020 közötti tervezési időszak lezárult, a következő 5 év (2021-2025) középtávú tervei elkészültek. Az előző időszakra tervezett céljaink csak részben valósultak meg, melynek oka többek között a pandémia és az elégtelen munkatársi létszám. A második ciklusban a kiemelt céljainkon alapvetően nem változtattunk. Azóta jelentős eredményeket értünk el, főként a digitális tartalomszolgáltatás terén, és a külső kommunikációs stratégia alkalmazásában. Új szolgáltatásaink bevezetését a pandémia is előidézte, felgyorsította.

Beazonosítottuk az intézményünkhöz kapcsolódó érdekelt feleket: beszállítók, könyvesboltok, közművelődési, közgyűjteményi és oktatási intézmények, fenntartó, média, szociális intézmények, egyházak. **Partnerlistát** készítettünk azokról az intézményekről, szervezetekről, akikkel kapcsolatot ápolunk, ezt folyamatosan frissítjük. Összegyűjtöttük a partneri igényeket befolyásoló tényezőket: változó jogszabályi környezet, önkormányzati feladatok átalakulása, a lakosság öregedése, civil szervezetek számának növekedése. Új **PGTTJ** készült, melyet kétévenként a munkatársakkal közösen felülvizsgálunk. Olyan partnerkapcsolat létesítésére törekszünk beszállítóinkkal, használóinkkal, a civil szervezetekkel és más kulturális, közművelődési intézményekkel, amely elősegíti a közös tevékenységek megvalósulását.

Könyvtárunk erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és az intézményünkre leselkedő veszélyek feltárására valamennyi kolléga részvételével **SWOT elemzést** készítettünk, melyet két évente felülvizsgálunk. Legnagyobb veszélynek a humánerőforrás hiányát tartottuk.

Teljesítményünk mérésére – a statisztikai adatok elemzése mellett – teljesítménymutatókat is alkalmazunk. 2020-ban **benchmarking** vizsgálatot végeztünk, amelyben összehasonlítottuk könyvtárunk mutatóit hasonló adottságokkal rendelkező másik négy intézmény adataival.

Rendszeresen mérjük a partnerek elégedettségét és igényeit, mert a stratégiai célokat ezekhez kell igazítanunk. Végeztünk **használói méréseket**, **Partneri elégedettségmérést**, **szervezeti kultúra méréseket**.

A rendezvények kiemelt fontosságú események az intézmény működésében, ezért 2019-től mértük a résztvevők elégedettségét (**Rendezvényelégedettség mérése a Széchenyi István Városi Könyvtárban**). A rendezvényekről a használói mérésekben is kapunk véleményeket.

### 2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján

A **Küldetésnyilatkozatunkban** és a **Jövőképünkben** megfogalmazott célkitűzések **Stratégiai tervünkben** konkretizálódnak. Három kulcsfontosságú területet – ezen belül alterületeket – foglalmaztunk meg, a szükséges beavatkozásokkal együtt.

A stratégiai terv kiemelt területe a minőségfejlesztésen belül a belső partneri kapcsolatok és a külső kommunikáció, amelyekkel külön munkacsoport foglalkozik. A külső partnerkapcsolatok erősítése, a partnerek igényeiknek megismerése és figyelembe vétele, ezek beépítése a szolgáltatásainkba elengedhetetlen. Az oktatási, kulturális intézmények mellett más partnerkapcsolatok kiépítésének lehetőségét is keressük. Tevékenységeinket átgondolt, szabályozott folyamatokra bontjuk, a folyamatszabályozás biztosítja a munkavégzés megfelelő minőségét.

Kulcsterületként jelöltük meg az infrastruktúra fejlesztését, a használói terek komfortosabbá tételét, a felhasználói igényeknek megfelelően a közösségi tér feltételeinek megteremtését. Lépést tartva a technikai fejlődéssel fontos a közösségi média eszközeinek jobb kihasználása. Ezek az alkalmazások remek lehetőségeket jelentenek a folyamatos tájékoztatásra, együttműködésre. Az új technikai, informatikai eszközök beszerzése folyamatos.

A könyvtári feladataink elvégzéséhez és a magas színvonalú szolgáltatásaink érdekében fontos a szakképzett munkaerő megtartása, a megfelelő szakmai kompetenciával rendelkező munkatársak körének bővítése. A intézményi motivációs rendszer kidolgozása és a továbbképzések támogatása is hozzá járul ehhez.

A pontos, megbízható adatszolgáltatás feltétele a karbantartott könyvtári rendszer, a HunTéka fejlesztőivel állandó a kapcsolatunk. Alkalmazkodva az igényekhez – a meglevők mellett - egyéb távhasználati szolgáltatások bevezetését is tervezzük. A helyismereti információk iránti igényeket szolgálja – az Arcanum Kft.-vel együttműködve – a digitalizálási program, a sajtófigyelés, valamint a helyismereti adatbázis (**Névtár**). Az olvasási kultúra és a digitális írástudás fejlesztését kidolgozott **óra- és foglalkozás ajánlókkal** segítjük.

Városunk dinamikus fejlődése és a lakosságszám emelkedése miatt szükség van fiókkönyvtári hálózatunk bővítésére, ezzel kapcsolatos terveinket benyújtottunk a fenntartónak.

### 2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A **2016. évi stratégiai tervünket** 2020-ban módosítottuk. Szükségessé vált a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, jogi tényezők felülvizsgálata. Összegyűjtöttük erősségeinket, gyengeségeinket, lehetőségeinket és a veszélyeket, módosítottuk a **PGTTJ** és a **SWOT** elemzést. Új **Stratégiai tervünk** is elérhető honlapunkon, fenntartónkat az intézmény igazgatója tájékoztatta.

A stratégiai terv alapján minden évben felülvizsgáljuk a célok megvalósulását, a tervezett tevékenységeket, amelyek az **éves beszámolóinkban** jelennek meg. A konkrét célok az **éves cselekvési tervbe** kerülnek, határidőkkel, felelősökkel, melyekről munkatársainkat a belső levelező rendszer segítségével tájékoztatjuk és emlékeztetők is készülnek. Az elvégzett feladatokat értekezleteken értékeljük, a beszámolóban rögzítjük.

## 2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben

A szervezeti kultúra része az innováció. Méréseink is alátámasztják, hogy munkatársaink nagy része szívesen dolgozik csapatomunkában. Az ötleteket közösen dolgozzuk ki, egymást is motiválva.

Az egymástól tanulás elősegítése érdekében a közös meghajtón, a Tudásmegosztás mappában mindenki számára elérhetővé tesszük a továbbképzéseken szerzett új szakmai ismereteket. 2019-ben elkészítettük **Tudáshasznosulási szabályzatunkat**. Mindez hozzájárul az intézmény eredményességének javulásához, az új ismeretek, módszerek szélesebb körű elterjesztéséhez, a dolgozók szakmai fejlődéséhez.

A pandémia alatt újdonságként Kapualji szolgáltatást indítottunk, bevezettük a dokumentum-félretételt, és tematikus online városismereti sétát szerveztünk. A város nevezetes történelmi évfordulóihoz kapcsolódik digitális, városismereti vetélkedő projektünk a Digitális Erőd.

A zöld szemlélet kialakítása fontos feladatunk, mely teret kap könyvtárunk működésében, és használóink felé is igyekszünk népszerűsíteni.

Arculati elemeink egységes, modern megjelenést kaptak. [Könyvtárismertetőnket](#) megújítottuk, plakátjaink, szórólapjaink lendületesebbek, fiatalosabbak.

Újszerű, formabontó városi rendezvényeken vettünk részt, amelyeken a könyvtár „kilépett” fizikai tereiből. A kötetlen találkozások jó lehetőséget teremtenek a személyes kapcsolatfelvételre, szolgáltatásaink szélesebb körű megismertetésére.

### 3. Munkatársak

#### 3.1. Emberierőforrás-menedzsment

2020-ban készült el a könyvtár **Humánerőforrás Stratégiája**. A stratégiai célok megfogalmazása az intézményi stratégiával összhangban történt, felülvizsgálatára két évente kerül sor. Tartalmazza a tudástérképet, a szervezeti kultúra felmérést, a munkatársak teljesítményértékelésének szempontjait, valamint a továbbképzési tervet.

A terület **SWOT** analízise alapján megállapítható, hogy a munkatársak megfelelő szakmai végzettséggel rendelkeznek, elhivatottak, azonban számuk nem elégséges. A könyvtári kollektíva összlétszáma 21 fő, közülük 9 felsőfokú könyvtáros (BA és MA), 5 középfokú segédkönyvtáros végzettségű (plusz egyéb diploma). Ezen kívül 1 fő gazdasági ügyintéző, 1 fő kommunikációs munkatárs, 2 fő technikai munkatárs, 2 fő könyvkötő dolgozik az intézményben. 2 fő (MA végzettségű, illetve segédkönyvtáros) jelenleg GYES-en tartózkodik. Alacsony a fiatalok aránya a dolgozók között, továbbá 20 év körüli munkaviszonya is csak 2-3 embernek van, pedig ők azok, akikre hosszútávon legjobban lehet számítani, hiszen GYES-re már nem mennek és a nyugdíj is messze van még. A szakalkalmazottak munkaviszonya átlagosan 27 év. 3 üres állás-hely van az intézményben, de a kialakult járványhelyzet, valamint az országos szakemberhiány miatt ezek betöltése a közeljövőben nem várható. Így a meglévő munkaerő továbbképzésére, ösztönzésére, megfelelő elismerésére kell nagyobb hangsúlyt fektetnünk, ezt szolgálja az elkészült **Továbbképzési terv** is.

Az **Esélyegyenlőségi tervben** lefektetett elvek alapján történik a munkaszervezés, amely rugalmasan kezeli az egyéni érdekeket, amennyire lehetséges figyelembe veszi azokat (például a kisgyermekes kollégák egy műszakos, egyéni munkarendje, és a vidékről bejáró kollégák munkaidejének és közlekedési lehetőségeinek összehangolása).

Az elégtelen dolgozói létszám nagyfokú rugalmasságot követel meg a munkatársaktól. Az egyes szolgálati pontokon a helyettesítések biztosítása folyamatos szervezést igényel. Az érintett kollégáknak amellet, hogy a saját munkakörük szerinti feladataikat ellátják, párhuzamosan helyt kell állniuk a helyettesítéssel érintett területeken is. Mindezt tetézte a 2020 tavaszán kialakult járványhelyzet, ami komoly kihívás elé állította intézményünket. Gyorsan reagáltunk a körülményekre: közösen kidolgoztuk az otthoni munkavégzés kereteit, felosztottuk a feladatokat, meghatároztuk az ehhez szükséges eszközöket. Tevékenységünk jelentős részét áttettük az online térbe, a kapcsolattartás is ebben a formában valósult meg. Az elvégzett munkák ellenőrzésére heti beszámolót készítettünk, melyet megkapott az intézményvezető, később pedig ennek alapján tájékoztattuk a fenntartót is. A járvány 2021-es harmadik hullámában szintén sor került home office keretében történő munkavégzésre. Ez a bejárókat és a kisgyermeket nevelőket érintette, amennyiben munkájuk elvégezhető volt ebben a formában is.

Az új munkatársak felvételénél törekszünk arra, hogy szakirányú végzettséggel rendelkezzenek. A már említett szakemberhiány miatt ez nehezen kivitelezhető, de a vezetés támogatja a végzettség megszerzését. A más területről érkező (pl. pedagógus) szakmai munkakörben foglalkoztatott munkatársak mindegyike elvégezte a segédkönyvtáros képzést. Ehhez az intézmény

munkaidő-kedvezményt biztosított a tanfolyamon való részvétel idejére. Az új kollégák beilleszkedését az osztályon dolgozó munkatársak segítik, ismertetik az integrált könyvtári rendszert és az adott osztály/részleg tevékenységeit és feladatait. Az új munkatársat az intézményvezető osszdolgozói munkaértekezleten mutatja be, első munkanapján az osztályvezető is körbevezeti minden szervezeti egységben. Orientációs időszakról nem beszélhetünk, az álláspályázatok kiírásakor általában egy adott részlegbe keresünk kollégát. Természetesen a későbbiekben lehetősége lesz más területen is tapasztalatokat szerezni.

Az anyagi elismerés a megmaradó bértömeg függvénye, az intézményvezető által megállapított értékelési szempontokon alapszik. A **szervezeti kultúra felmérések** során is megfogalmazódott, hogy a munkatársak hiányolják a pozitív visszajelzéseket, erkölcsi elismerést, ezen a területen fontos fejlődünk.

A **munkaköri leírások** elkészültek, a jogszabályi változás utáni aktualizálásuk is megtörtént. Klasszikus értelemben vett rotáció az osztályok között nem valósult meg, bevezetését sem tervezzük.

### 3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A munkatársak **Tudástérképe** 2018-ban készült el, majd 2020-ban aktualizálásra került. Célja, hogy feltérképezzük tudásvagyonunkat, hogy megismerjük, mely kollégák milyen szakmai ismeretekkel rendelkeznek, illetve a szakmai tudáson túl, kinek milyen egyéb, könyvtári feladatoktól független, de hasznosítható tudása van. Fényt derít arra is, hogy milyen területen vannak hiányosságaink, hol szükséges a továbblépés. A **Humánerőforrás stratégiában** megfogalmaztuk a feladatokat, a megoldási javaslatokat és a konkrét lépéseket ütemezzük, az éves **cselekvési tervbe** beépítjük.

**Továbbképzési tervünk** elkészült a 2018-2022 közötti időszakra, évenként a törvényi előírásoknak megfelelően felülvizsgáljuk, valamint összeállítjuk a **beiskolázási tervet** is. A könyvtár stratégiai céljait alapul véve a **Tudástérkép** elemzése során megállapított fejlesztendő területekre koncentrálni. Figyelembe veszi az éves teljesítményértékelések alapján egyénileg megfogalmazott fejlesztésre szoruló kompetenciákat, valamint az egyes munkatársak érdeklődési körét is. A COVID 19 járvány következményeként országos szinten is előtérbe kerültek az online képzések, ez nagyobb mozgásteret adott az intézmény vezetésének és munkatársai számára is, így nem volt szükség személyes jelenletre, utazásra, tehát a munkatársak nagyobb köre volt bevonható egy-egy képzésbe.



| Év          | 2018                   | 2019                                                                   | 2020                                                      | 2021                                                                                       |
|-------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Képzés neve | Segédkönyvtáros (1 fő) | Segédkönyvtáros (2 fő)                                                 | Szakmai tudatosság, szervezeti kultúra, partnerség (1 fő) | ÁBPE II. – Államháztartási Számvitel – költségvetési szervek vezetői részére (1 fő)        |
|             |                        | Hatékony kommunikáció a közgyűjteményekben - akkreditált képzés (1 fő) |                                                           | Digitális kommunikáció a könyvtári partnerkapcsolatokban – online e-learning képzés (6 fő) |

**Belső tudáshasznosulási szabályzatunknak** megfelelően a továbbképzéseken részt vevő kollégák beszámolnak tapasztalataikról személyesen és írásban is. A könyvtári közös meghajtón található mappában a továbbképzést követő 1 hónapon belül jegyzetet/beszámolót vagy prezentációt tesznek közzé.

### 3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása

A vezetés lehetőséget ad arra, hogy a munkatársak a munkaértekezleteken kifejtessék véleményüket, javaslatokat tehessenek például a rendezvényekkel, munkatervvel, elvégzendő feladatokkal kapcsolatban. Mindemellett a **Belső kommunikációs stratégia** SWOT analízisében megjelent és most is fennáll, hogy kevés az értekezletek száma. Ehhez kapcsolódóan stratégiánkban fejlesztési feladatként jelöltük meg a rendszeres munkaértekezletek tartását, de ezt még nem sikerült maradéktalanul átültetnünk a gyakorlatba. Hasonló a helyzet a vezetői értekezletekkel is. A munkatársakat érintő változások, elvégzendő feladatok kommunikálása megvalósul a belső levelezési rendszeren keresztül, ám ehhez a kollégák egy kis része nem fér hozzá. Számukra az osztályvezető szóban vagy nyomtatott formában juttatja el az információkat.

A teljesítményértékelés rendszere kidolgozott (**Munkatársak értékelési rendszere**), 2018 óta évente egy alkalommal a vezető és a beosztott munkatárs együtt értékeli az adott év teljesítményét. Az egyes kérdésekben konszenzust alakítanak ki, majd az értékelőlap végén felsorolják a fejlesztendő területeket. Az értékelést összevetjük az előző évekkel. 2019-ben módosítottunk az értékelőlapokon: a négy fokozatú skála megmaradt, de pontosítottuk az értékek elnevezését.

A korábban már említett **Esélyegyenlőségi tervben** deklaráltuk a hátrányos megkülönböztetés tilalmát, az esélyegyenlőséget a foglalkoztatás terén, az emberi méltóság tiszteletben tartását. A jogorvoslati lehetőségek rögzítése is megtörtént, amennyiben valamilyen panasz merülne fel a munkáltatói intézkedésekkel kapcsolatban.



A vezető anyagi lehetőségei meglehetősen korlátozottak a munkatársak ösztönzésével kapcsolatban. A juttatások tervezése és felülvizsgálata eseti, a szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása sem jellemző. Ezen a későbbiekben esetleg pályázati lehetőségek felkutatásával tudunk változtatni.

A vezetőség számára fontos, hogy visszajelzést kapjon a munkatársak elégedettségéről, véleményéről, motiváltságáról, amelynek kiváló eszköze a rendszeres időközönkénti **szervezeti kultúra felmérés**. ➡ *7.1. kritérium*

## 4. Együttműködés, partnerek, erőforrások

### 4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

Könyvtárunk sikeres működésének egyik fontos eleme, hogy partnereink igényeit, visszajelzéseit megismerjük és a begyűjtött információkat a saját működésünk javítására használjuk fel.

Értékkrendünkben is fontos alapelveként fogalmaztuk meg a partnerközpontúságot, tehát döntési helyzeteinkben, szolgáltatásainkban olyan megoldásokat választunk, amelyek leginkább megfelelnek partnereink, kiemelten a felhasználóink és a fenntartónk igényeinek, elvárásainak.

Első lépésben megtörtént a meglévő és lehetséges partnereink azonosítása és csoportos **Partnerlisták** összeállítása, amelyek minden munkatársunk számára elérhetőek a közös meghajtó mappáiban. Titkársági munkatársunk feladata, hogy a listákat folyamatosan karbantartsa és felülvizsgálja évente, illetve változás esetén.

**Stratégiai tervünk** kidolgozásakor – 2016-ban – elvégeztük a **PGTTJ** elemzést, amelyben feltérképeztük az intézményünk környezetét. Ezt 2020-ban frissítettük az időközben bekövetkezett változásokkal. A társadalmi környezet analízisa is fontos információkkal szolgált arról, hogy milyen lehetséges használói csoportok igényeinek kell megfelelnünk.

Külső partnereink igényeit rendszeresen és több módszer alkalmazásával is igyekeztünk megismerni. A mérések eredményeinek kiértékelése megtörtént, a megállapításokból és szükséges beavatkozásokból cselekvési tervet állítottunk össze. Az értékelések hozzáférhetőek a honlapunkon, és az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

| Év        | Megnevezés                                                                                 | Mérési módszer                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 2016      | A Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer tagjainak körében végzett mérés (belső dokumentum) | Hagyományos kérdőív             |
| 2016-2019 | <a href="#">Pedagógusokkal készült interjúk</a>                                            | Interjú                         |
| 2020      | <a href="#">A könyvtár ismertségének mérése</a>                                            | Kérdőív személyes kikérdezéssel |
| 2020      | <a href="#">Partneri elégedettség mérés</a>                                                | Google űrlap                    |

**Komplex teljesítménymérést** végeztünk annak érdekében, hogy információkat szerezzünk szolgáltatásaink hatékonyságáról, a kapott eredmények pedig segítséget nyújtsanak stratégiai döntések előkészítésében. Célunk az volt, hogy a gyengén működő területeket feltérképezzük és más könyvtárak jó gyakorlatainak átvételével még inkább megfelelhessünk a partnereink elvárásainak. Teljesítményünk mérését benchmarking módszerrel végeztük, mely szerint hasonló adottságokkal rendelkező könyvtárak teljesítménymutatóit vetettük össze a saját

eredményeinkkel, illetve saját eredményességünket vizsgáltuk 5 évre visszamenőleg, hogy az egyes területek adatainak tendenciáit nyomon követhessük.

Partnerkapcsolatokat működtetünk különféle intézményekkel, szakmai szervezetekkel, civil egyesületekkel. A kapcsolatok fontos alappillérei az **együtműködési megállapodások**, amelyeket folyamatosan bővítünk. Ez-ideig 16 oktatási intézménnyel kötöttünk megállapodást tanulói fogadására, akik könyvtárunkban teljesítik iskolai közösségi szolgálatukat. Továbbá 10 megállapodás született középiskolákkal, óvodákkal, egyéb szervezetekkel az intézményeink közötti kulturális együttműködés érdekében.

Előrehaladott tárgyalásban vagyunk 3 további szervezettel, egyesülettel is az együttműködéseink szélesítésére: a Gyermekjóléti Szolgálattal, zöld szemléletünk erősítése érdekében a Zöld Sopronért Egyesülettel, és a Magyar Hidrológiai Társaság Soproni Területi Szervezetével.

Fiókkönyvtárunk – a pandémia időszakát leszámítva – helyet biztosított a Bánfalvi Kézimunka Kör számára, akik minden évben színvonalas kiállítást is rendeztek elkészült munkáikból. Ugyancsak fiókkönyvtárunkban működött a lezárásokig a Baba-mama Klub is, amit reményeink szerint sikerül újjáéleszteni.

A partnerkapcsolatok másik fontos pillére a közös projektek, rendezvények megvalósítása. A 2021-es évben 2 jelentős városi rendezvényen – a [Tündérfesztiválon](#) és a [Kult100-on](#) – is képviseltettük magunkat, valamint a [Múzeumi Börzén](#), ahol Sopron kulturális és turisztikai intézményei mutatkoztak be a 2021/22-es tanévre szóló programajánlatukkal. Részt vettünk a népszavazás 100. évfordulója alkalmából rendezett történelmi konferencián is.

A könyvtárunk szervezetként és munkatársaink révén tagként is részt vesz szakmai és egyéb egyesületekben, amelyet a következő táblázatban foglaltunk össze:

| Tagok                | Egyesület, érdekképviselői szervezet, érdekcsoport             |
|----------------------|----------------------------------------------------------------|
| intézmény            | Informatikai és Könyvtári Szövetség (IKSZ)                     |
| 5 fő                 | Magyar Könyvtárosok Egyesülete (MKE)                           |
| 5 fő és az intézmény | Kisalföldi Könyvtárak és Könyvtárosok Egyesülete (KKKE)        |
| 6 fő                 | Közművelődési és Közgűjteményi Dolgozók Szakszervezete (KKDSZ) |
| 2 fő                 | MKE Helyismereti Könyvtárosok Szervezete                       |
| 1 fő                 | Soproni Városszépítő Egyesület                                 |
| 1 fő                 | Magyar Hidrológiai Társaság Soproni Területi Szervezete        |

Könyvtárunkban a KKDSZ reprezentatíván van jelen, munkatársunk alapszervezeti titkár. Jelenleg GYES-en lévő kolléganőnk a KKKE titkári posztját tölti be. Az Üzemi Tanács valamennyi dolgozónk érdekeit képviseli.

#### 4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

Minőségpolitikai nyilatkozatunkban is megfogalmaztuk a használókkal kapcsolatban, hogy „*folyamatosan figyelemmel kísérjük a használói igények változását és rendszeresen vizsgáljuk elégedettségüket;*” valamint „*az olvasói véleményeket, panaszokat kivizsgáljuk, visszajelzést küldünk és gondoskodunk a hibák kijavításáról.*”

Könyvtárhasználóink igényeinek és elégedettségének megismerésére számos mérést végeztünk különféle módszerekkel, amelyeket az alábbi táblázatban foglaltunk össze:

| Év          | Megnevezés és kitöltők száma                                           | Mérési módszer                                                   |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 2016        | Használói elégedettség mérés / 254 fő                                  | Hagyományos kérdőív                                              |
| 2016        | Használói elégedettség mérés a fiatalok körében / 57 fő                | Google űrlapok                                                   |
| 2018        | Használói elégedettség mérés / 174 fő                                  | Hagyományos kérdőív                                              |
| 2019<br>óta | Rendezvények elégedettség mérése                                       | szavazás<br>hagyományos<br>módszerrel, később<br>tablet konzolon |
| 2021        | Használói elégedettség mérés a fiatalok körében / 58 fő                | Google űrlapok                                                   |
| 2021        | Helytörténeti Gyűjteményt használók elégedettségének felmérése / 32 fő | Google űrlapok                                                   |

A látogatóinknak nem csak tervezett mérések alkalmával van lehetőségük javaslataik, vagy panaszaik kifejezésére. A földszinti kölcsönző pulton található „vélemény-ládába” bármikor bedobhatják ötleteiket, kéréseiket. Folyamatosan érkeznek ide az olvasók és kollégák beszerzési javaslatai, amelyeket minden esetben a szerzeményező kollégának továbbítunk. Találtunk már a ládában dicsérő levelet, kérést és panaszt is.

2016-ban az intézményünk a panaszok egységes kezelése érdekében megalkotta a [Panaszkezelési szabályzatot](#), amely tartalmazza a panaszkezelési eljárás rendjét, a nyilvántartásukat és a [Panaszbejelentő lapot](#) is. Az egyéb problémák nyilvántartására kiegészítettük egy táblázattal, amelyben rögzítünk minden észrevételt és információt.

A használói elégedettség mérések elemzése során kapott eredmények segítségével kidolgoztuk [Külső kommunikációs stratégiánkat](#) és megalakult a munkacsoport is. Stratégiánk célja, hogy ismertebbé és elismertebbé tegyük célközönségünk számára kínálatunkat, pontos és jól

elkülöníthető információkat adjunk át nekik, fontos részévé váljunk a város kulturális palettájának, valamint visszajelzések alapján nyitott, innovatív szemlélettel fejlesszük szolgáltatásainkat, tevékenységünket. Ez alapján korcsoportokra lebontott **kommunikációs tervet** állítottunk össze, melyhez **évente cselekvési tervet** készít a munkacsoport. Ennek a tervszerű, és a munkacsoport tagjai által nagy lelkesedéssel végzett munkának köszönhetően kommunikációs felületeink nagy fejlődésen mentek keresztül. A honlapunk megújult. 2019-ben készült el menürendszerének angol nyelvű és akadálymentesített változata. A német nyelvű is hamarosan elérhető lesz. Facebook oldalunk követőinek száma is töretlenül nő a tudatos tartalommegosztásnak köszönhetően. A fiatal korcsoport visszajelzéseinek megfelelően elindítottuk Instagram oldalunkat. Tartalmaink egyre színesebbek és interaktívabbak. A munkacsoport tagjai elsajátították a modern online tartalomszerkesztő programok használatát (Canva, Wordcloud) a színvonalas posztok, plakátok, meghívók, kép- és videó montázsok elkészítésének érdekében. A Facebook Messenger szolgáltatásának segítségével a közvetlen kapcsolattartás is jól működik a használókkal, és már YouTube csatornánk is van.

Könyvtárunk arculata is egyre egységesebb képet mutat. Új, modern megjelenésű [könyvtárismertető](#) készült, megújult olvasójegyünk, plakátjaink és hírleveleink is logónkkal és egységes színvilággal készülnek, csakúgy mint a roll-up-unk.

#### 4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

A szervezetek működésének alapja a kommunikáció. Az eredményes kommunikáció képessége biztosítja a működés sikerességét, minden vezetési formánál jelentős szerepet játszik, hiszen a folyamatban valósul meg a vezetői funkció, melynek során a vezető irányítja a beosztottak munkáját.

A **szervezeti kultúrára vonatkozó kérdőíves felmérés** eredményei alapján könyvtárunk belső kommunikációja fejlesztésre szorul. A problémák pontosabb beazonosítására, feltárására **SWOT** elemzést készítettünk. A feltárt gyengeségek alapján [Belső kommunikációs stratégiát](#) állítottunk össze.

Belső kommunikációs csatornákat illetően intézményünk szerencsés helyzetben van, hiszen minden szükséges eszközzel rendelkezik. Saját szerverünk és belső, címjegyzékkel rendelkező levelező rendszerünk van, amin körüzenetek is kiküldhetők a csoportos e-mail címeknek köszönhetően. Belső telefonhálózaton keresztül minden munkatársunkat azonnal elérünk, továbbá flottás mobiltelefon készülékek is rendelkezésre állnak a kijelölt kollégák számára. A közös meghajtón találhatóak az értekezleteken, megbeszéléseken készült jegyzőkönyvek, emlékeztetők és minden egyéb fontos és hasznos szakmai dokumentum a mindennapi munkavégzéshez. Stratégiánkban rögzítettük az értekezletek és megbeszélések rendjét is.

A pandémiás időszakban az online kommunikáció szerepe felértékelődött. VPN kapcsolaton keresztül otthonából is mindenki elérte a közös meghajtót, munkacsoport egyeztetések zajlottak videokonferenciás megbeszélésen, csoportos levelezésen keresztül, a Facebookon zárt csoportban és Messengeren is áramlott az információ. Minden kolléga gördülékenyen

alkalmazkodott az új kommunikációs helyzethez. Mindezeket az eszközöket azóta is használjuk.

Stratégiánk tartalmazza a tudásmegosztás és belső továbbképzések rendjét is. Az ismeretanyagok tárolása a közös meghajtónkon történik.

Az épület jellegéből adódó elszigetelődés oldására igyekeztünk minden évben közös, kötetlen programokat tartani. Ezekről **képes összefoglalót** is készítettünk.

A könyvtárban dolgozók egyéni, személyes kompetenciájának felmérése megtörtént, elkészült a **Tudástérképünk**, melyet rendszeresen frissítünk új kollégák érkezésekor. A **Tudástérképünk** és az éves dolgozói **Teljesítményértékelés** során kapott eredmények segítségével került kidolgozásra a **Továbbképzési tervünk**.

#### 4.5. IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

**Küldetésnyilatkozatunkban** megfogalmazott modern könyvtárrá csak úgy válhatunk, ha folyamatosan lépést tartunk a modern technológia adta vívmányokkal, elsajátítjuk és beépítjük munkafolyamatainkba és szolgáltatásainkba az IKT-eszközök használatát.

A központi könyvtári épületben összesen 14 db számítógép áll a használók rendelkezésére, ebből 5-tel a katalógusunkban kereshetnek önállóan vagy segítséggel látogatóink. A többi számítógépen van lehetőség online adatbázisokban való kutatásra. Munkaállomásainkról elérhető az előfizetéses ADT szolgáltatása, továbbá NAVA pont vagyunk. Külön teremben 4 számítógép áll rendelkezésre az olvasóink számára az interneten szörfözésre. Könyvtárunk valamennyi épületében, beleértve a fiókkönyvtárat is szabad Wi-Fi elérés áll rendelkezésre, így saját eszközzel korlátlan internetelérést biztosítunk. Számítógépeink jelentős része hálózatra van kötve, ezekről nyomtatás kezdeményezhető. Szolgáltatásaink között szerepel az A/4-es nyomtatás (színesben is), fénymásolni és szkennelni A/3-mas méretben is tudunk. Könyvtárunk 2 db projektorral is rendelkezik, melyek segítségével megvalósíthatjuk a filmvetítéseket, vetített képes előadásokat, prezentációkat.

Nagy fejlődést mutat digitális technológiánk a partnerekkel, használókkal való kapcsolattartásban. Facebook és Instagram oldalunkra fotó- és videó montázsokat készítettünk. Volt már élőben közvetített (stream-elt) rendezvényünk is. Az elkészült saját videós tartalmaink elérhetőek YouTube csatornánkon.

Folyamatosan elérhető szolgáltatásunk az **online katalógusunk**, melynek segítségével nem csupán az állományunkban való keresés, böngészés lehetséges, hanem beiratkozott olvasóink kölcsönzéseiket is nyomon követhetik. Bejelentkezés után hosszabbíthatnak, előjegyezhetnek könyveket. További lehetőségként vezettük be 2020-ban, hogy a polcon lévő könyvekre is kérhetnek félretételt olvasóink. A használói mérés során merült fel olvasói igény arra, hogy a hamarosan lejáró kölcsönzéseikről e-mail értesítést kapjanak, ezért bevezettük ezt az új funkciót. Ezek az online lehetőségek a járvány idején különösen felértékelődtek és lehetővé tették, hogy – ha korlátozottan is, de – működhetek szolgáltatásaink.

Az integrált rendszerünk, a HunTéka 2.0 bevezetése előtt kivetített videokonferencián mutatta be a fejlesztő a demo változatot, ahol lehetőségünk volt a kérdéseink feltételére is. A fejlesztőkkel folyamatos a kapcsolattartásunk a PEAS zárt levelező rendszeren keresztül.

A hálózat és számítógépek karbantartásáról külső rendszergazda gondoskodik, aki távoli eléréssel felügyeli és javítja a felmerülő hibákat, és szükség esetén helyben is beavatkozik.

A digitalizálási munkafolyamatokban jelentős előrelépések történtek, amely stratégiai céljaink között is szerepel. Rendelkezünk több lap szkennelvel, az egyik A/3-mas méretű, szövegfelismerő (OCR) programmal és a digitális tartalmak tárolására, feltárására és szolgáltatására alkalmas JaDoX szoftverrel. Nagy mennyiségű dokumentum került már beolvasásra, de ezeknek a szolgáltatása még nem kezdődött el. 2020-ban felvettük a kapcsolatot az Arcanummal, akikkel együttműködve a soproni kiadású periodikáink digitalizálási munkafolyamatai kezdődtek meg. Mára már 6 féle folyóiratunk vált elérhetővé online ennek köszönhetően.

Digitális szolgáltatásaink másik nagy innovációja a Qulto eCard Applikációja, amellyel használóink kereshetnek katalógusunkban, előjegyezhetnek és digitális olvasójegyként is szolgál. Már kidolgoztuk a kommunikációs kampányt az applikáció népszerűsítésére.

#### 4.6. Infrastruktúra, épületüzemeltetés és –fenntartás

Könyvtárunk 2001 óta működik jelenlegi helyén, a belváros szélén, egy egykori középiskola műemléki jellegű épületében. Belvárosi helyét már kinőtte korábban és az eredeti tervek szerint csupán ideiglenesen került volna sor elhelyezésére a jelenlegi épületben, amíg egy új, végleges helyet nem találnak számára. Sajnos ez a mai napig nem történt meg. Az iskolaépület nem könyvtári funkcióra épült, terei széttagoltak, az emelet csak lépcsővel közelíthető meg.

Könyvtárunk egyirányú utcában van, ahol a parkolás nagyon nehézkes. Ezt többször kifogásolták már olvasóink is.

Mindezek a hátrányos adottságok sok mindenben korlátoznak bennünket ezért foglalmaztuk meg jövőképünkben is, hogy új épületben képzeljük el működésünket.

A városban találhatóak útba igazító jelzések, és a könyvtáron belül is vannak feliratok. A gyengén látók számára Európai Unió pályázat keretében 2012-ben színesíkokkal láttuk el az olvasói tereket, bár ezek már felújítást igényelnek.

A szűkös források ellenére is minden évben megvalósulhatott valamilyen felújítás az épületen, így sor került csaknem a teljes intézmény ablakainak cseréjére. 2018-ban a homlokzat teljes felújításon esett át, 2019-ben a földszinti, olvasói vizesblokk és a hozzá kapcsolódó szolgálati helyiség került átépítésre, 2020-ban a főépület utcafronti szakaszának komplett tetőcseréje történt meg.

Olvasóink kívánságára az épület előtt közösségi kerékpár tárolót alakítottunk ki. Mozgáskorlátozott látogatóink számára külön parkoló került felfestésre az épület előtt, ahonnan ferde padkán akadálymentesen érik el a bejáratot. Szélesebb, csúszásmentes felülettel ellátott rámpa segíti az épületbe jutást.

Kis lépésekben zajlik a bútorzatunk cseréje is. Új polcokat kapott a Gyermek- és Ifjúsági gyűjtemény, a Helytörténet, a Szakirodalom egy része. Az Olvasóterembe és a földszinti folyosóra új fotelek és asztalok kerültek.

A használói igényeknek megfelelően változtattunk az állomány-egységek elrendezésén is. A kézikönyvek használata teljesen visszaszorult, ugyanakkor nőtt az érdeklődés az idegen nyelvű szépirodalom iránt, ezért az Olvasótermi állományunkat drasztikusan leválogattuk és egy kisebb teremben kapott helyet. Ugyanakkor az idegen nyelvűek nagyobb teret kaptak. Bánfalvi Fiókkönyvtárunkban kijavítottuk a hibás fűtésrendszert. Leromlott állapotú raktárunk is folyamatos állagmegóvásra szorul.



## 5. Folyamatok

### 5.1. Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

Fontos, hogy a könyvtár szolgáltatásait stratégiai célkitűzéseivel összhangban, partnerei elvárásainak figyelembevételével szervezze. Az intézmény hatékonyságának növeléséhez szükséges, hogy a könyvtárban tudatos munkavégzés történjen. Fontos, hogy világosak és jól körülhatároltak legyenek a feladatkörök, átgondoltak és megtervezettek a munkafolyamatok.

Az intézmény több dolgozója vett részt minőségfejlesztési szakirányú képzésben, majd Vidra Szabó Ferenc szakértő előadást tartott a könyvtár teljes kollektívája számára a könyvtári folyamatszabályozás rendszeréről. A könyvtárban 2017-ben 5 taggal megalakult a Folyamatszabályozási munkacsoport, melyben az intézmény valamennyi részlege képviseltette magát.

Több lépésben eddig összesen 16 folyamat került kidolgozásra, ebből 12 főfolyamat, 2 támogató folyamat és 2 vezetői folyamat. A főfolyamatok azok, melyek döntő szerepet játszanak a könyvtári szolgáltatások működtetésében, közvetlenül a könyvtárhasználókra irányulnak pl. beiratkozás, kölcsönzés. A vezetői folyamatok a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok, pl. panaszkezelés, intézményi kommunikáció. A támogató folyamatok segítik a könyvtárhasználókkal való munkát, de nem velük közvetlen kapcsolatban zajlanak, pl. kötetset, rendezvényszervezés. Kijelölésre kerültek a kulcsfolyamatok is, melyek létfontosságúak az intézmény hosszú távú sikeressége szempontjából. Minden folyamatot a megfelelő kódokkal jelöltünk. Szabályozott folyamataink alapján összeállítottuk a folyamatleltárt – melyben szerepel a folyamat kódja, típusa, megnevezése és a folyamatgazda neve – és ismertettük minden dolgozóval.

A szabályozott folyamatok összesítő táblázata:

| A folyamat kódja | A folyamat típusa | Kulcs folyamat | A folyamat megnevezése        | Folyamatgazda            |
|------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|--------------------------|
| <b>F.1.</b>      | <b>Fő</b>         |                | <b>Dokumentumszolgáltatás</b> |                          |
| F.1.1.           | Fő                | X              | Kölcsönzés                    | Némethné Albert Erzsébet |
| F.1.2.           | Fő                |                | Felnőtt beiratkozás           | Némethné Albert Erzsébet |
| F.1.3.           | Fő                |                | Felnőtt regisztráció          | Novák Mónika             |
| F.1.4.           | Fő                |                | Hosszabbítás                  | Kissné Bella Judit       |
| F.1.5.           | Fő                |                | Visszavétel                   | Novák Mónika             |

|              |                 |   |                                      |                        |
|--------------|-----------------|---|--------------------------------------|------------------------|
| F.1.6.       | Fő              |   | Letéti díjas dokumentum visszavétele | Varga Éva              |
| F.1.7.       | Fő              |   | Könyvtárközi kölcsönzés              | Kissné Bella Judit     |
| <b>F.2.</b>  | <b>Fő</b>       |   | <b>Információs szolgáltatás</b>      |                        |
| F.2.1.       | Fő              |   | Tájékoztatás                         | Kőműves Renáta         |
| <b>F.3.</b>  | <b>Fő</b>       |   | <b>Gyűjteményszervezés</b>           |                        |
| F.3.1.       | Fő              | X | Érkeztetés                           | Lakiné Derzsy Anikó    |
| F.3.2.       | Fő              |   | Apasztás                             | Németh Péterné         |
| <b>F. 4.</b> | <b>Fő</b>       |   | <b>Feldolgozás</b>                   |                        |
| F.4.1        | Fő              | X | Tartalmi és formai feltárás          | Virág Anett            |
| <b>T. 2.</b> | <b>Támogató</b> |   | <b>Állományvédelem</b>               |                        |
| T.2.1.       | Támogató        |   | Kötészet                             | Bakosné Bukta Viktória |
| <b>T.7.</b>  | <b>Támogató</b> |   | <b>PR tevékenység</b>                |                        |
| T.7.1.       | Támogató        | X | Rendezvényszervezés                  | Vécsné Mikó Gabriella  |
| <b>V. 5.</b> | <b>Vezetői</b>  |   | <b>Panaszkezelés</b>                 | Horváth Csaba          |
| <b>V.6.</b>  | <b>Vezetői</b>  |   | <b>Intézményi kommunikáció</b>       |                        |
| V.6.1.       | Vezetői         |   | Belső kommunikáció                   | Horváth Csaba          |

A kijelölt folyamatgazda felelős a folyamat működéséért, feladata a folyamat megtervezése, működtetése és folyamatos nyomon követése, amennyiben szükséges javaslattétel a felülvizsgálatra, módosításra.

A munkacsoport tagjainak közreműködésével és a folyamatban érintett munkatársak bevonásával minden folyamatot **folyamatábrák** segítségével tettünk szemléletessé. Az ábrák a Google Rajzok programban a Google Drive felhőszolgáltatásban készültek.

Az egyes folyamatokhoz **folyamatleírásokat** készítettünk. A folyamatokban előforduló hibák feltérképezésére és javítására az FMEA módszer segítségével **kockázatelemzéseket** végeztünk, hogy a hibalehetőséget a lehető legjobban ki tudjuk küszöbölni. Első lépésben azonosítottuk a lehetséges hibákat, majd súlyoztuk azokat. Az ok-okozati összefüggések feltárása után megelőző intézkedéseket dolgoztunk ki.

Az új folyamatok kidolgozása mellett fontos a meglévők karbantartása. A munkacsoport folyamataink működését évente vagy szükség esetén felülvizsgálja, reagálva a mikro- vagy makrokörnyezetben bekövetkezett változásokra, és ahol szükséges, ott beavatkozik. Változtatás esetén új dátummal új dokumentum készül.

A minőségi munka hatékony eszközei a kidolgozott **folyamatábrák és leírások**, melyek az új kollégák betanítása során is rendkívül hasznosak, megkönnyítik a munkafolyamatok megismerését és begyakorlását.

## 5.2. Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok

Könyvtárunk sikeressége, szolgáltatásaink megítélése nagyban függ elsődleges partnereinktől, a könyvtárhasználóktól. A szolgáltatások kialakítása és fejlesztése során elsősorban arra törekszünk, hogy felhasználóink igényeihez igazodjunk. Ezen igények, elvárások jobb megismerése érdekében könyvtárunk rendszeres használói igény- és elégedettségméréseket végez és a kapott eredményeket igyekszik beépíteni a gyakorlatba. ➡ 4.2. kritérium

2020-ban a potenciális könyvtárhasználókat megcélozva a **lakosság körében** készítettünk felmérést a könyvtár ismertségéről. Sajnos a járványhelyzet következtében bevezetett korlátozó intézkedések miatt a megkérdezettek köre a könyvtár dolgozóinak azon ismerőseire szűkült le, akik nem vagy csak nagyon ritkán járnak könyvtárba. Kiderült, hogy az emberek tudnak rólunk ugyan, de ismereteik jórészt gyerekkori élményekből és a könyvtárral kapcsolatos sztereotípiákból származnak.

Használóinkat a könyvtár működéséről, használatáról, a változásokról több csatornán is igyekszünk tájékoztatni: a szóbeli információközléssel és a különböző szabályzatok és leírások elérhetővé tételével. A könyvtár részletes és működése minden területére kiterjedő könyvtárhasználati szabályzattal rendelkezik, 2021-ben frissült az intézmény **Szervezeti és Működési Szabályzata** is. Dokumentumaink könyvtárunkban nyomtatott formában és elektronikusan egyaránt elérhetők. Honlapunkon a szolgáltatások menüpont alatt külön kiemeltük a **könyvtári díjakat és szolgáltatásokat**, felkerült az új **könyvtárismertető**, és mellette a különböző szabályzatok: a **Könyvtárhasználati szabályzat**, a **Panaszkezelési Szabályzat**, és az **Adatvédelmi szabályzat**. Az érdeklődők elérhetőségeinkről és híreinkről is tájékozódhatnak itt.

Honlapunkon olvasóink bejelentkezve 24 órában elérhetik online szolgáltatásainkat: tájékozódhatnak a kölcsönzéseikről és azok lejáratí idejéről, lehetőségük van a hosszabbításra is. Saját könyvtárunkban megnézhetik előjegyzéseiket és félretételeiket. Katalógusunkban keresve a kért dokumentumot előjegyezhetik vagy félretételt kérhetnek rá. A könyvtári rendszer legutóbbi fejlesztése során a használói mérésekben jelzett igényeket figyelembe véve került bevezetésre az olvasótörténet menüpont – mivel olvasóink szerették volna, ha otthonról is lehetőségük van

korábbi kölcsönzéseik visszakövetésére – és a polcon lévő könyvek félretételének lehetősége. Ez utóbbi különösen nagy segítséget jelentett a pandémia idején. A katalógus használatának megkönnyítésére a legutóbbi honlapfejlesztés során készítettünk egy [videós ismertetést](#).

A helytörténeti részleg könyvtárosa 2011 óta készíti évfordulónaptárunkat, melynek anyagát folyamatosan közzéteszük honlapunkon a helytörténet fül alatt, a [Névtár](#) menüpontban. Adatbázisunk olyan személyiségek (250 fő) névtára, akiknek életútja már lezárult. Bemutatásuk során válogatva használtuk fel a róluk szóló cikkeket, tanulmányokat, internetes forrásokat.

A használói mérések megmutatták, hogy olvasóink az egyik legfontosabb szolgáltatásnak tartják a digitalizált anyagokhoz való hozzáférést. A helyismereti sajtótermékeink digitalizálása folyamatos, melyek az Arcanum Digitális Tudománytárban olvashatók. Nyomtatott dokumentumaink URL-jét a helytörténész könyvtárosunk a katalógusrekordjában jelzi, ha az digitalizált formában is elérhető.

Rendezvényplakátjainkat külső és belső hirdetőtábláinkon, és a város különböző pontjain is kihelyezzük. A könyvtárban szórólap formájában is tájékoztatást kapnak programjainkról az érdeklődők.

A használókkal való kapcsolat bővítése céljából aktívan jelen vagyunk a közösségi médiában. A trendeket követve szélesítettük az online felületek körét az Instagrammal és a YouTube csatornával.

Olvasóink számára többféle módon biztosítjuk a visszajelzés lehetőségét: személyesen, telefonon, szóban és írásban, valamint elektronikus úton is. A könyvtár működésével, szolgáltatásával kapcsolatban felmerült panaszok hatékony és gyors kezelése érdekében kidolgoztuk a panaszkezelés folyamatát, elkészítettük a folyamatábrát, a folyamatleírást és azonosítottuk a folyamatban rejlő kockázatokat is. A használói igény- és elégedettségméréseink adatai azt mutatják, hogy látogatóink elégedettek a panaszkezelés módjával.

### 5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

Az intézmény eredményessége nagymértékben függ attól, hogy miként működik együtt más intézményekkel.

Jó kapcsolatot ápolunk a fenntartóval, többször kifejezték munkánkkal kapcsolatban elismerésüket.

A város oktatási intézményeiből könyvtárunkat rendszeresen látogatják óvodai csoportok és iskolai osztályok. Szerettük volna megismerni az őket kísérő pedagógusok véleményét könyvtárunkról, szolgáltatásainkról, illetve kíváncsiak voltunk ötleteikre, javaslatokra. Különböző szintű oktatási intézményekből folyamatosan kérdeztünk, illetve kérdezzük meg [pedagógusokat interjú](#) formájában. A felmerült problémák egy részét már menet közben is orvosoltuk, például jelezték, hogy a könyvtár által küldött plakátok, felhívások gyakran nem jutnak el az érintettekhez, ezért az általuk megadott e-mail címekre is elküldjük azokat. Minden csoport esetében az előzetes egyeztetés során állapotunk meg a foglalkozás vagy óra témájában, az időpontban, a lebonyolítás módjában, a létszámban és a kísérő személyében. Nemcsak a már meglévő

programokból választhatnak, hanem nyitottak vagyunk az egyéni igények iránt is (tantárgyi órák, projektnapok).

Fogadjuk a középiskolai diákokat a nemzeti köznevelésről szóló törvény rendelkezései szerint szükséges 50 órás közösségi szolgálat elvégzésére. Biztosítjuk számukra a biztonságos munkavégzést, a feladatok ellátásához szükséges tájékoztatást és irányítást, valamint a folyamatos kontrollt. Ezen tevékenység szabályozott módon történik, melynek részleteit az oktatási intézményekkel kötött **Együttműködési megállapodások** tartalmazzák.

Többször részt vettünk a Soproni Múzeum által szervezett **Múzeumi börzén**, ahol könyvtárunk bemutatta az óvodás, általános iskolás és középiskolás korosztály számára ajánlott foglalkozásait, kidolgozott könyvtárhasználati órasorozatot, helytörténeti óráit, papírszínházi gyűjteményét. A kötetlen esemény jó lehetőséget jelentett a pedagógusokkal, óvodapedagógusokkal való személyesen kapcsolatfelvételre, szolgáltatásaink szélesebb körben történő megismertetésére.

Helyismereti sajtótermékeink digitalizálása az Arcanum Kft.-vel való együttműködés keretében valósul meg.

A szakmai szervezetek közül szoros kapcsolatot ápolunk a MKE Kisalföldi Könyvtárak és Könyvtárosok Egyesületével, MKE Helyismereti Könyvtárosok Szervezetével és az Informatikai és Könyvtári Szövetséggel.

Az ODR keretében biztosítjuk partnereink számára a könyvtárközi kölcsönzés lehetőségét.

Jelen vagyunk a Magyarországi Könyvtárak Adatbázisában.

A szorosabb együttműködés érdekében a **Partnerlistákban**, illetve az **együttműködési megállapodásokban** megnevezésre kerültek a kapcsolattartók. A személyes adatokat a GDPR alapelveit követve biztonságosan kezeljük, belső serveren tároljuk, és csak a könyvtár dolgozói férhetnek hozzá. Serverünket a külső behatolások ellen erős tűzfal védi, vírusvédelmünk is naprakész.

A könyvtár katalógusrekordjai mellett megjelennek a moly.hu adatbázisában található borítóképek. Ez a moly.hu, a Monguz Információtechnológiai Kft. és könyvtárunk háromoldalú együttműködésének köszönhető.

## 6. Ügyfélközpontú eredmények

### 6.1. A könyvtárhasználók véleménye

A könyvtár célja, hogy működését felhasználóinak minél nagyobb megelégedésére végezze. Az olvasók véleményének megismerése céljából rendszeresen végeztünk használói elégedettségméréseket kérdőíven keresztül, illetve interjú formájában. ➡ 4.2. kritérium

A 2018-as **mérésben** megkértük használóinkat, értékeljék mennyire elégedettek könyvtárunkkal. A könyvtárosok szakértelme, felkészültsége, segítőkészsége kapta a legmagasabb értéket. „*Bármiféle kéréssel v. kérdéssel fordulok a könyvtári dolgozókhoz maximálisan segítőkészek!*”, írta egyik olvasónk. Az olvasói elégedettséget jelzi az is, hogy gyermekkönyvtárosaink olvasói ajánlásra kiérdemelték a Tündérvkönyvtáros címet, melyet a Kolibri Kiadó és Bosnyák Viktória a Tündérvkönyvtárosok Szövetségének ajánlásával adományozott.

A válaszolók leginkább elégedettek még a tisztasággal, rendezettséggel, a tájékoztatással a könyvtár szolgáltatásairól, továbbá a könyvtárról alkotott általános véleményük is nagyon pozitív.

Sajnos könyvtárunk városon belüli elhelyezkedése kedvezőtlen, rossz a megközelíthetősége, kevés a parkolási lehetőség, problémaként merült fel a kerékpártároló hiánya is. Sok olvasónk új épületben, vagy a régi helyén, de mindenképpen központi helyen látná szívesen a könyvtárat. Az alapproblémán nem tudunk változtatni, de sikerült bizonyos eredményeket elérnünk: 2019 januárjában közvetlenül a bejárat előtt kerékpártárolók kerültek elhelyezésre és kialakításra került egy mozgáskorlátozott parkoló is.

A válaszolók legkevésbé elégedettek a könyvtár külső és belső állapotával, a bútorzattal, berendezéssel, illetve a nyitvatartási idővel. A meglevő épületben új bútorzatot, festést, mosdófelújítást és közösségi hely, olvasósarok kialakítását is javasolták. Az észrevételüket figyelembe véve, anyagi lehetőségeink függvényében határoztuk meg minden évben a fejlesztési irányokat. Megtörtént a vizesblokk és az épület külső homlokzatának felújítása, új bútorok kerültek az olvasóterembe, a médiatárba, új olvasósarok került kialakításra az emeleten és a földszinten.

Az állománnyal kapcsolatban kifogás érte a friss beszerzéseket, amit állománygyarapításunk alapján nem tartottunk indokoltnak, inkább úgy éreztük, hogy jobban kell reklámozniuk. Friss beszerzéseinkről ezért minden héten hírt adunk a **honlapunkon**, Facebook oldalunkon és az Instagramon is. A könyvtáron belül pedig minden részlegben kiemelve kerülnek elhelyezésre. Problémásnak érezték olvasóink – elsősorban a sikerkönyvek esetében – a kevés példányszámot, és az ebből eredő hosszabb várakozási időt. Ezen a téren érdemes átgondolnunk a kölcsönzési feltételek megváltoztatását. Az állomány áttekinthetőségét javítandó az idegen nyelvű állományrész felkerült az emeletre.

Könyvtárhasználóink számára intézményünk több kommunikációs csatornát működtet:

- Telefon – azonnali kapcsolatfelvétel, lehetőség a visszakérdezésre

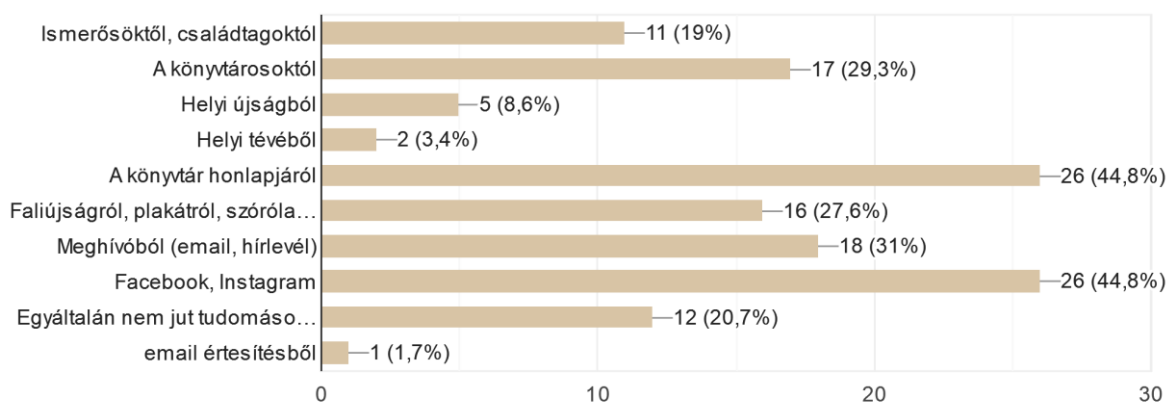
- Honlap – gyors, pontos információ
- Facebook – like, komment
- Messenger – lehetőség a gyors kapcsolatfelvételre
- Instagram – fiatalabbak megszólítására
- Hírlevél – a beiratkozott olvasók részére
- Programok plakátjai – kihelyezve a város központi pontjain, a könyvtári külső és belső hirdetőtáblákon, továbbítva az érdekelt partnerintézmények felé
- Médiafelületek – Kisalföld, Soproni Téma, Soproni Szuperinfó, Sopron TV, Pulzus TV, Rádió1 Sopron

A 2016-os és a 2018-as eredményeket összehasonlítva jelentős eltéréseket látunk az egyes használói csoportok informálódási szokásai között. Az inaktívak számára az információ legfőbb forrása a könyvtáros, az aktívaké a plakátok, szóróanyagok, a tanulóké pedig könyvtárunk honlapja. Az összesített eredményeket tekintve maradt első helyen az e-mail, hírlevél, viszont a plakátok, szóróanyagok jelentősége sokat nőtt, különösen az aktívak és inaktívak számára.

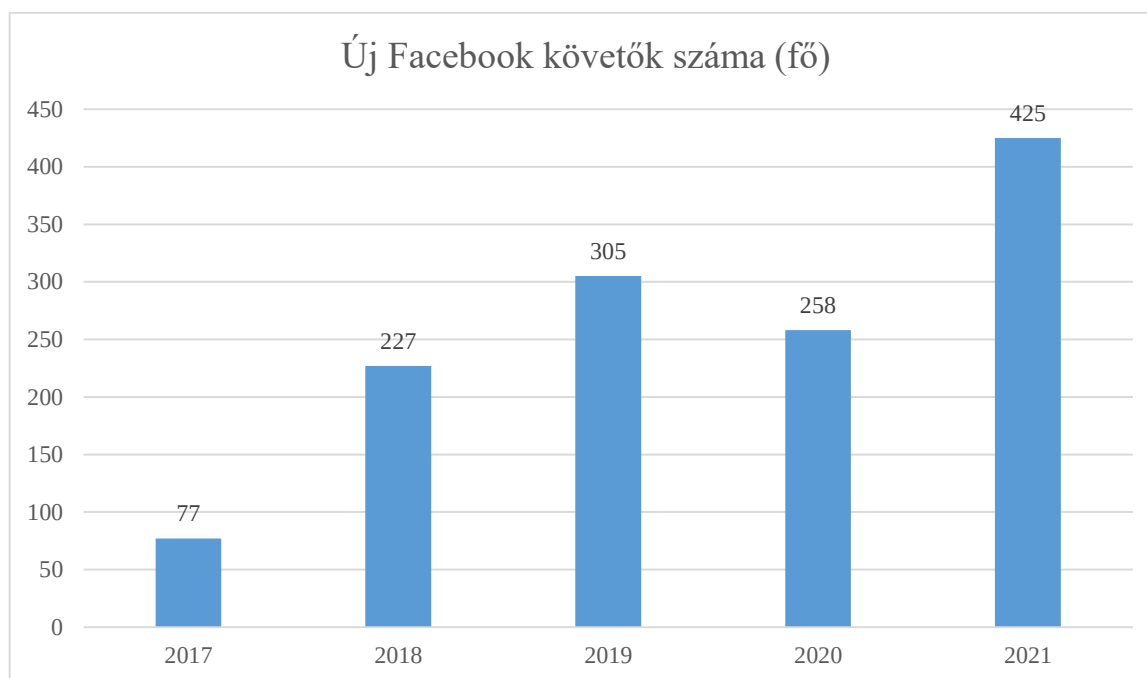
A hagyományos csatornák mellett egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek online csatornáink. Ezt tükrözi a fiatalok körében végzett [2021-es mérés](#) is.

Általában honnan szerzel tudomást a könyvtárban történő eseményekről? (Több választ is jelölhetsz!)

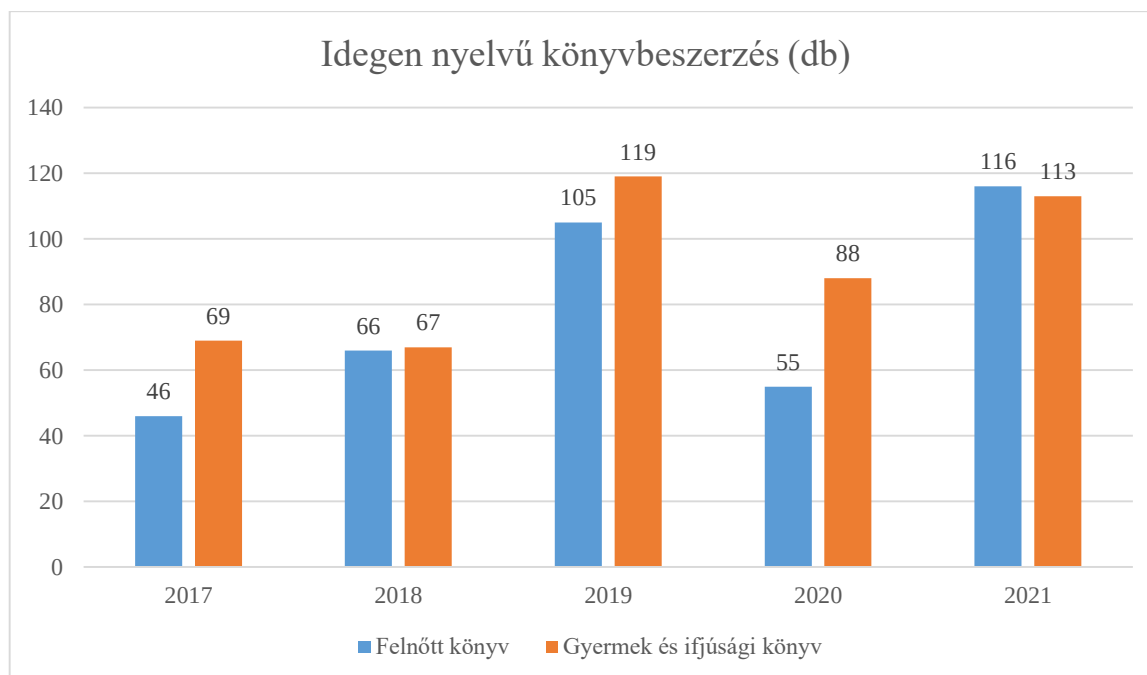
58 válasz



Első helyen szerepel a honlap mellett a Facebook, Instagram, ami óriási ugrást jelent a korábbi 6. helyéhez képest. A meghívókból és a könyvtárosoktól kapott információk jelentősége továbbra is megmaradt. A helyi újság és tévé szerepel a legkevésbé használt kommunikációs csatornák között. Egyre szélesebb körben mutatnak érdeklődést Facebook oldalunk iránt, új követőink száma folyamatosan nő:

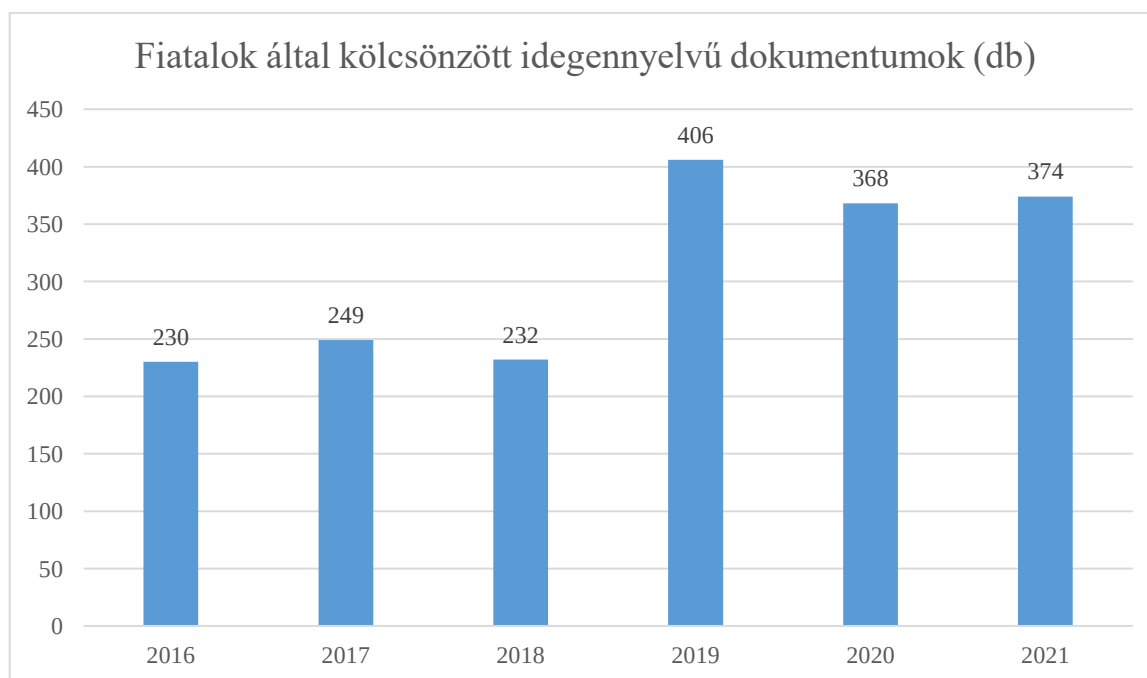


A használói mérések során olvasóink jelezték igényüket több idegen nyelvű könyv beszerzésére. A fiatalok körében volt ez a leghangsúlyosabb, akik első helyre tették a fejlesztendő területek között az idegen nyelvű állomány bővítését. Ezért erre kiemelt figyelmet fordítottunk a beszerzések során.



Az e területen bekövetkezett pozitív változások jól nyomon követhetőek a fiatalok által kikölcsönzött idegen nyelvű kötetek számában, ugyanis több mint 60%-os a növekedés úgy, hogy az utolsó két évben a pandémia miatt könyvtárunk kevesebb ideig tartott nyitva.





A fiatalok problémásnak tartották a Wi-Fi elérését, ezért az épület teljes területén elérhetővé tettük, és megnöveltük az internetes sávszélességünket a gyorsabb adatforgalom érdekében. Lecseréltük a szerverünket, mely 8 magos processzorral, SSD meghajtóval és dupla memóriával rendelkezik. Folyamatosan történik az olvasói számítógépek cseréje is korszerűbb SSD meghajtós gépekre.

A 2016-os, [fiatalok körében végzett mérésben](#) felmerült az igény az általuk már nem használt könyvek csereberéjére. Első lépésben ezzel kapcsolatban közvélemény-kutatást végeztünk a gyermekkönyvtár olvasói között, majd a kedvező válaszok után 2018-ban felvettük a könyvcseréberét programjaink közé. Azóta is rendszeresen megszervezzük, egyre nagyobb népszerűségnek örvend, és a gyermekkönyvtár számára is jó lehetőség az állomány gyarapítására.

Használóink, akik részt vesznek könyvtári rendezvényeken elégedettek a színvonallal, ezt igazolták a [rendezvényelégedettség](#) mérések is. A használói mérések erre vonatkozó eredményei szerint viszonylag magas azok száma, akik még nem vettek részt könyvtári rendezvényen. Indokaik között szerepel a nem megfelelő időpont vagy a tematika. Sajnos szélsőséges a programjaink kínálata, vagy a legfiatalabbakat célozzuk meg (pl. Kerekítő, Könyvcserébere), vagy az idősebbeket (pl. helytörténeti, történelmi könyvbemutatók). A fiatal felnőttek számára nem igazán kínálunk programot. Új típusú rendezvények szervezésére van szükség, ezért 2022-ben beterveztük a könyvtárak éjszakáját, mely az olvasói kívánságok között is előkelő helyen szerepelt.

Könyvtárhasználóink számának növelése érdekében fontos azok megszólítása, akik soha nem jártak könyvtárba. Vissza kell csábítanunk az egy-két alkalommal idelátogatókat is. Ezért megjelentünk a különböző városi rendezvényeken, ott bemutatkoztunk, népszerűsítettük szolgáltatásainkat. Megújult arculati elemeinkkel fel tudtuk hívni magunkra a figyelmet.

## 6.2. A könyvtár működési mutatók alapján való értékelése

Könyvtárunk a működésének különböző területeire vonatkozó mutatókat folyamatosan gyűjti, a kapott adatokat elemzi, értékeli tevékenységét. A részlegek statisztikai adataikat a közös meghajtón elérhető mappában, havi bontásban vezetik. A fenntartó felé havonta továbbítjuk a működésünkkel kapcsolatos legfontosabb mutatókat. Az összesített adatok alapján teljesítjük statisztikai adatszolgáltatásunkat, és ez alapján készül el az **éves beszámoló**nk.

HunTéka integrált könyvtári rendszerünk automatikus üzeneteket küld használóink számára: lejáratú emlékeztetőt kapnak a kölcsönzési idő vége előtt öt nappal, lejárat esetén további két felszólítást. Ugyancsak a rendszeren keresztül értesítjük a felhasználókat az előjegyzett könyvek beérkezéséről és a félretetett könyvek összekészítéséről. Az értesítések számát az alábbi táblázatban összesítettük:

|                                                           | 2019   | 2020   | 2021   |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Lejáratú emlékeztető                                      | 15.879 | 11.983 | 11.330 |
| Késési figyelmeztetés                                     | 1.944  | 1955   | 3404   |
| Előjegyzési és félretételi értesítés<br>(2020 májusa óta) | 5939   | 6781   | 9439   |

A járványhelyzet miatt csökkent a lejáratú emlékeztetők száma, hiszen a zárva tartás és a kölcsönzési idő automatikus meghosszabbítása miatt nem volt szükség a kiküldésükre.

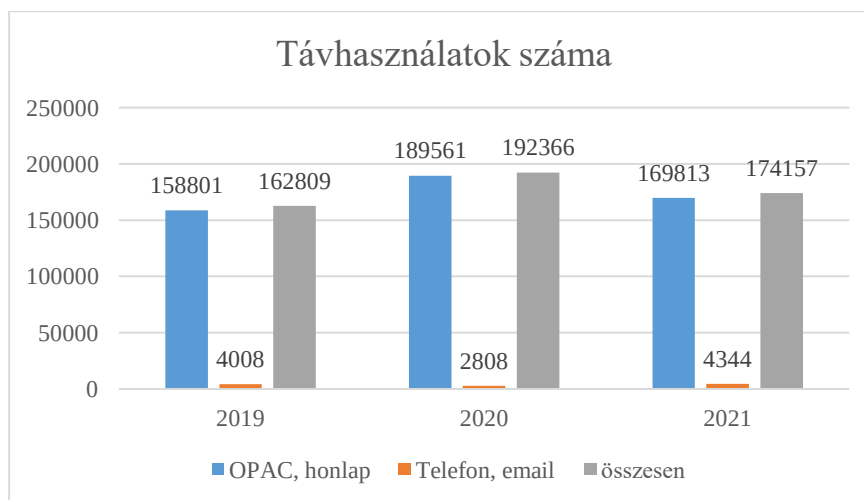
Online kommunikációs csatornáink adatait kielemezve emelkedő trendet figyelhetünk meg. A 2020-as év kiemelkedő számai mögött a hosszú zárva tartási időszak áll, hiszen a személyes használat hiánya miatt csak ebben a formában tudtuk tartani a kapcsolatot olvasóinkkal.

|                                        | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------------------|------|------|------|------|
| Honlap tartalomfrissítéseinek száma    | 472  | 461  | 550  | 443  |
| Facebook tartalomfrissítéseinek száma  | 396  | 316  | 470  | 404  |
| Instagram tartalomfrissítéseinek száma | -    | 50   | 288  | 171  |
| Hírlevelek száma                       | 29   | 45   | 39   | 35   |

Könyvtárunk szem előtt tartja az egyenlő bánásmód elvét. A vakok és gyengén látók részére kiemelt figyelmet fordítunk a hangoskönyvek beszerzésre. Jelenlegi állományunk 1181 dokumentum. Az épület adottságai miatt könyvtárunk csak részben akadálymentesített, de a mozgáskorlátozottak számára az emeleten elérhető dokumentumokat is biztosítjuk. Kijelölt parkoló és rámpa segíti bejutásukat az épületbe.

A központi könyvtár és a fiókkönyvtár nyitvatartását összehangoltuk, így a központi könyvtár hétfői szünnapja alatt sem kell nélkülözni szolgáltatásainkat. [Honlapunk](#) 0-24 órában elérhető, ahol az intézménnyel kapcsolatos információkon kívül távolról elérhető szolgáltatásokat is biztosítunk: OPAC, hosszabbítás, előjegyzés, félretétel, olvasótörténet. Olvasóink telefonos megkereséseit központi vonalunkon fogadjuk. Valamennyi [dolgozónk e-mail címe](#)

megtalálható honlapunkon. Rendelkezünk központi e-mail címmel, és a könyvtárközi kölcsönzés is külön elérhető.



A könyvtár weboldalának 5 leglátogatottabb menüpontja az elmúlt években a statisztikák szerint: Elérhetőségek – nyitva tartás; Online könyvtár (katalógus, kölcsönzések), Újdonságok, Munkatársaink, Könyvtári díjak és szolgáltatások. A munkanapokon érkező online kérésekre 24 órán belül válaszolunk. A munkaidőn kívüli levelekre a következő munkanapon reagálunk. Könyvtárközi kéréseknél a dokumentum megérkezése után az olvasót az általa megadott elérhetőségen azonnal értesítjük.

Az általános áremelkedések ellenére beiratkozási és késedelmi díjainkat 2012 óta nem emeltük. A törvényi előírások által biztosított kedvezményeken felül a Sopron Carddal rendelkező használóink 2019 óta további 20%-os kedvezményre jogosultak a beiratkozási díjból. Ez az önkormányzat által kibocsájtott városkártya, amely a soproni lakosok számára biztosít előnyöket.

A könyvtárunk működése átlátható, szabályzataink, dokumentumaink honlapunkon megtalálhatók. Önkormányzati intézményként éves költségvetésünk is nyilvános. Legfrissebb állományadatainkat a honlap főoldalának alján található számlálón dokumentumtípusonként közöljük. A számokat negyedévente frissítjük.

Panaszkezelési szabályzatunk alapján orvosoljuk a felmerülő problémákat, jelzéseket. Kisebb szóbeli panaszok esetében törekszünk az azonnali megoldásra, konszenzusra. Az írásos panaszokat kivizsgáljuk, és a visszajelzés megtörténik. Az utóbbi években panaszbejelentő nyomtatványon írásban rögzített reklamáció nem volt.

## 7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

### 7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján

2018 óta évenként sor kerül a **munkatársak teljesítményének értékelésére**. A szabályzat szerint az osztályvezetők értékelése az igazgató feladata, az olvasószolgálatban, illetve az állománygondozási osztályon dolgozóké az osztályvezetőké. Nagy előnye a négy szemközti értékelésnek, hogy alkalmat ad a párbeszédre a vezető és a beosztott között. Személyre szabottak és bizalmasak, de osztály-szinten készültek szöveges összehasonlítások a 2018-2021 évekről, hogy a változások láthatóak legyenek. Ennek alapján elmondhatjuk, hogy a munkatársak a kompetenciák nagy részében kiváló vagy jó minősítést kaptak. A fejlesztendő területek is évente hasonlóak az egyes kollégák esetében, így a továbbképzési tervben a kommunikációs és véleménynyilvánítási készségekhez kapcsolódóan szükséges tanfolyamokat keresni. A kreativitást ösztönző képzések szintén elősegítenék munkatársainak fejlődését.

Az intézmény vezetője reagálva az eredményekre és a munkatársak igényeire, 6 kolléga számára engedélyezte a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár által indított „Digitális kommunikáció a könyvtári partnerkapcsolatokban” elnevezésű 60 órás e-learning képzést. Fejlődtek online kommunikációs képességeik, a mindennapi munka során jól használható ismeretek birtokába jutottak.

A munkatársak elégedettségét **szervezeti kultúra kérdőíveken** keresztül mértük fel három alkalommal. A 2016-os felmérés eredményeinek értékelését követően 2017-ben **cselekvési terv** készült a fejlesztése érdekében. Ennek hatásait vizsgálta a 2019-ben és 2021-ben elvégzett mérés, illetve a hozzá kapcsolódó összehasonlító elemzés. Ennek fontosabb megállapításai a következők:

- A dolgozók többségében jól érzik magukat a munkahelyükön.
- A vezetés elkötelezett a munkahelyi körülmények javításában.
- Az értékelés folyamata elkezdődött, megvalósult az önértékelés.
- Még mindig kevés a pozitív, megerősítő magasabb vezetői értékelés.
- Az értékelés meghatározott, ismert szempontjai hiányoznak.
- Az erkölcsi megbecsülés elmarad.
- A munkatársak egy része úgy érzi, hogy a munkahelyi légkör nem megfelelő.
- Kevés a rendszeres, felszabadult, alkotó légkörű összejövetel (ötletbörze, egymás sikereinek megismerése, kirándulás).

2021-ben kifejezetten a KMÉR értékelési szempontjait alapul véve egy táblázattal bővült a kérdőív, melyben a munkatársak véleményét kértük a könyvtár működésének eredményességéről.

|                                                                                 | Nincsenek mérhető eredmények | Romló tendencia | Stagnáló tendencia | Javuló tendencia | Jelentősen javuló tendencia | Kiváló eredmények |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|------------------|-----------------------------|-------------------|
| A könyvtár általános teljesítménye.                                             |                              | 1               | 12                 | 4                | 1                           |                   |
| A könyvtár arculata.                                                            |                              |                 | 7                  | 11               |                             |                   |
| A vezető belső kommunikációja.                                                  |                              | 3               | 10                 | 5                |                             |                   |
| A munkatársak bevonása a fejlesztésekbe, a döntésekbe.                          | 2                            | 1               | 8                  | 7                |                             |                   |
| A könyvtár folyamatainak működése.                                              |                              | 1               | 9                  | 8                |                             |                   |
| A feladatok és felelősségek szétosztása.                                        |                              | 4               | 9                  | 5                |                             |                   |
| A munkatársak jutalmazási módszere.                                             | 4                            | 3               | 8                  | 3                |                             |                   |
| A könyvtár innovációja, változáskezelése.                                       | 1                            | 2               | 12                 | 3                |                             |                   |
| A munkahelyi légkör.                                                            | 1                            | 2               | 6                  | 9                |                             |                   |
| A munkatársak szociális kérdéseinek kezelése.                                   | 5                            |                 | 4                  | 8                | 1                           |                   |
| A munkatársakra vonatkozó esélyegyenlőség és tisztességes bánásmód biztosítása. | 2                            |                 | 8                  | 7                | 1                           |                   |
| Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége.                                   |                              |                 | 11                 | 7                |                             |                   |
| Továbbképzések, fejlődési lehetőségek.                                          | 1                            | 2               | 8                  | 5                | 2                           |                   |
| Vezetői támogatás.                                                              | 1                            | 1               | 10                 | 5                | 1                           |                   |

A dolgozók véleménye szerint egyértelműen javuló tendenciát mutatnak az alábbi szempontok: a könyvtár arculata és a munkahelyi légkör. Stagnálnak az alábbiak: a könyvtár általános teljesítménye; a vezető belső kommunikációja; a könyvtár innovációja, változáskezelése; munkakörülmények, a munkahely felszereltsége; vezetői támogatás; a feladatok, felelőségek szétosztása; a munkatársak jutalmazási módszere.

Az alábbi szempontoknál a dolgozók értékelése nem egyértelmű, a stagnáló és a javuló tendencia között ingadozik: a munkatársak bevonása a fejlesztésekbe, a döntésekbe; a könyvtár

folyamatainak működése; a munkatársakra vonatkozó esélyegyenlőség és tisztességes bánásmód biztosítása; továbbképzések, fejlődési lehetőségek; a munkatársak szociális kérdéseinek kezelése. Egyértelműen romló tendenciáról egyik szempont esetében sem beszélhetünk.

A kérdőívek elemzése alapján az alábbi feladatokat, fejlesztendő területeket határoztuk meg:

- Több közösségépítő alkalomra van szükség.
- Fontos egymás munkájának megismerése, értékelése. Ennek fóruma lehet a munkaértekezlet, osztályértekezlet, év végi értékelés. A munkaértekezleteken többször ki kell emelni az aktuális feladatokban jeleskedő munkatársakat.
- Nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a belső kommunikációs stratégia alkalmazására.
- Ki kell dolgozni a vezetői értékelés és jutalmazás szempontjait.

Számos beavatkozást hajtottunk végre ezeken a területeken. Közösségépítő alkalmaink számát növeltük, rendszeresen tartunk karácsonyi összejevetelt, névnapi köszöntéseket, nyugdíjba vonuló kollégáinknak búcsúztatót. 2020 nyarán a megújult Lenck villában múzeumlátogatáson vettünk részt. A pandémia sajnos ezeknek a tevékenységeknek sem kedvezett, de amint lehetőségünk lesz rá, újra szeretnénk szervezni ezeket az alkalmakat. Igazgatónk elkészítette az **Anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendjét**, mely az év végi jutalmazások szempontjait tartalmazza.

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

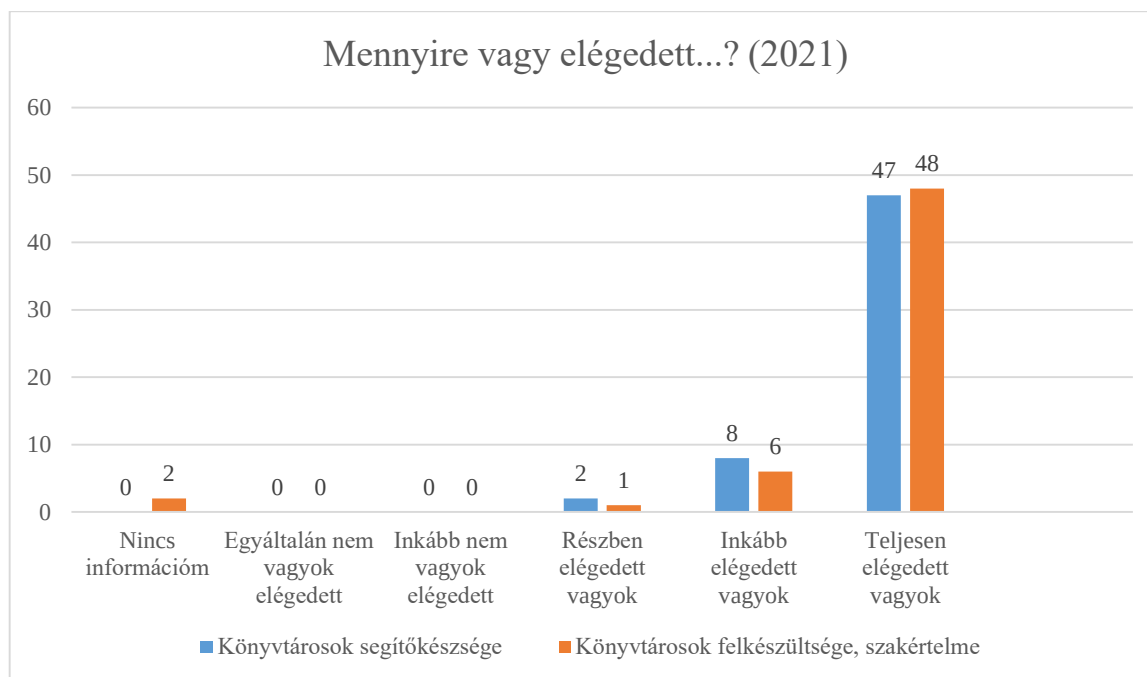
A KMÉR által ajánlott teljesítményindikátorokat alapul véve a munkatársak viselkedésével, motiváltságával kapcsolatban a következőket állapíthatjuk meg:

- A munkaerő-fluktuáció mértéke alacsony, indokolatlan hiányzás, fegyelmi eljárás az elmúlt években nem volt.
- A munkatársi felmérésekben való részvétel 100%-os. Ez alól kivétel a 2021-es szervezeti kultúra mérés, ahol 2 fő nem töltötte ki az online kérdőívet. Mindenki tagja valamelyik munkacsoportnak, aktívan rész vesz annak munkájában.
- A személyes teljesítménnyel kapcsolatos eredmények pozitív képet mutatnak.
- Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a már említett képzés eredményeként növekedett.

A használói mérések könyvtárosainkra vonatkozó válaszaiban a munkatársak szakértelme, felkészültsége, segítőkészsége kapta a legmagasabb értéket, ami nagyon pozitív visszajelzés munkánkról és komoly motiváló erő.

Az első két alkalommal 5 fokozatú skálán 4,9-es átlagot kapott mind a segítőkészség, mind a felkészültség. A **legfrissebb mérés** esetében, melyben a 14-30 év közötti könyvtárhasználókat

kérdeztük, módosítást végeztünk, hogy árnyaltabb képet kapjunk: 6 válaszlehetőség közül választhattak. Az eredményeket az alábbi grafikon foglalja össze:



Az alacsony létszám következtében megnövekedett feladataink jelentős terhet rónak ránk, ezért is öröndetes, hogy még így is tudjuk nyújtani a megszokott, elvárt minőségi munkát.

2020 szeptemberében [partneri elégedettségmérést](#) végeztünk kérdőíves formában. A kapcsolattartás során tapasztalt rugalmasságot, kommunikációt, ügyintézés pozitívan értékelték. Ebben is kiemelik a kollégák szakértelmét, segítőkészségét, empátiáját. Többen is megemlítették a színes gyermekkönyvtári programokat, valamint azt, hogy a csoportoknak szervezett órák hozzájárulnak az olvasóvá neveléshez. Néhány vélemény a könyvtárról és a munkatársakról:

*„...Óvodai csoportunkkal, néhány éve szervezett könyvtár látogatáson veszünk részt. A szervezésben rugalmasságot, a fogadásban kedvességet, a felkészültségben alaposágot tapasztaltunk. Szívesen megyünk évről-évre.”*

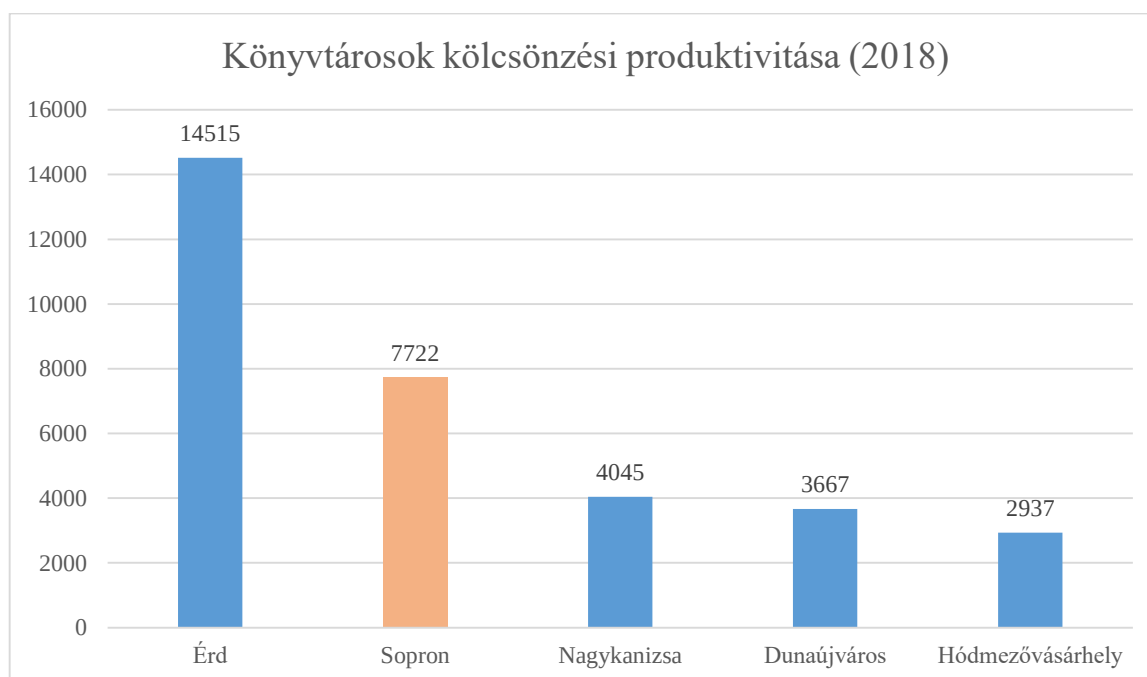
*„Kedves, segítőkész és szakmailag hozzáértő kollégák rendkívül rugalmasak.”*

*„Az alkalmatlan épület ellenére, a könyvtár munkatársai erőfeszítéséből egy jól működő, a városi igényeket kielégítő, a gyerekek által szeretett könyvtár.”*

A 2020-ban elkészített [benchmarking](#) elemzésünkben a könyvtárosok tevékenységéhez kapcsolódó teljesítménymutatókat is készítettünk. Vizsgáltuk a könyvtárosok kölcsönzési produktivitását, valamint a személyes használathoz kapcsolódó produktivitást is. 2018-as statisztikai adatokat használtunk, melyeket összevetettünk a vizsgálatban szereplő másik négy könyvtárával. Ezt egészítettük ki most a 2019-2021 évek adataival. A pandémia hatására a mérőszámok meredeken csökkentek, amely a körülmények változásával magyarázható. 2020-ban 60, 2021-ben 40 nappal volt kevesebb az éves nyitvatartásunk, és az év nagy részében csak csökkentett szolgáltatásokat nyújthattunk.

## Könyvtárosok kölcsönzési produktivitása

A kölcsönzött dokumentumok számának viszonyítása a könyvtáros munkakörben dolgozók létszámával.



A vizsgált könyvtárak eredményei nagy különbségeket mutatnak a kölcsönzési produktivásban, amelynek egyik legfőbb oka, hogy eltérő a könyvtárosok száma. Az érdi kiugró eredmény oka, hogy alacsony könyvtáros létszám mellett nagyon magas a kölcsönzések száma.

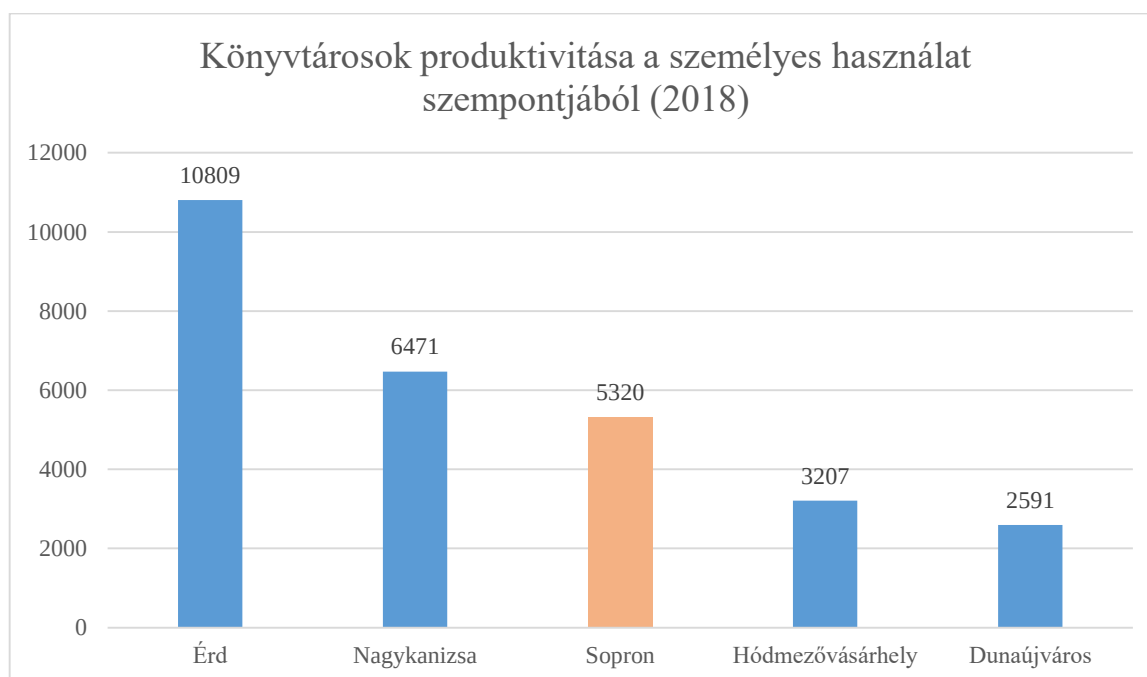
Sopronban is magas produktivitást látunk, ám a kölcsönzések számának visszaesése miatt csökkenő trendet figyelhetünk meg.



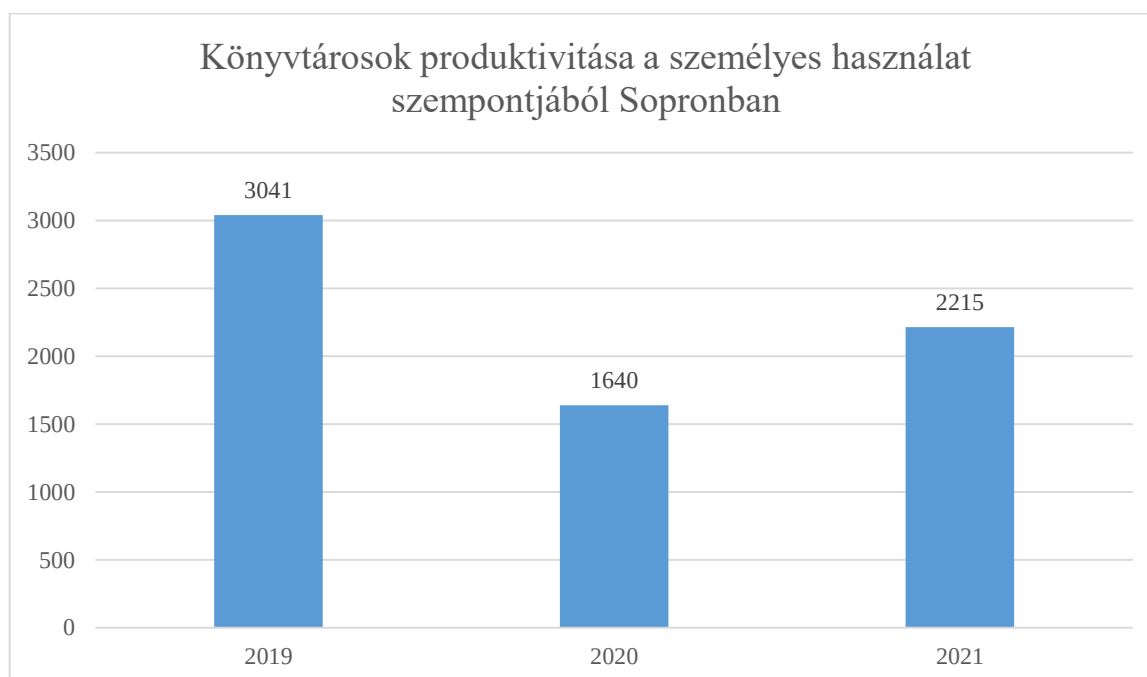


## Könyvtárosok produktivitása a személyes használat szempontjából

A könyvtárosok leterheltségének, eredményességének mérése szolgál. Megmutatja, hogy egy könyvtárosra hány használati alkalom jut. A mutató a szakmai munka minőségét nem tükrözi.



A vizsgált könyvtárak között könyvtárosaink leterheltsége közepesnek mondható, de az országos átlaghoz viszonyítva (**3048** alkalom személyes használat/könyvtáros) jóval magasabb.



A 2019-2021 közötti időszak csökkenést mutat a mérőszámokban, ugyanakkor ezeket az adatokat csak részben lehet összehasonlítani az előző évek számaival, mivel 2019-ben felújítási munkálatok, majd 2020-ban és 2021-ben a pandémia miatt volt hosszabb ideig zárva könyvtárunk. 2019-ben a kölcsönzött dokumentumok száma ettől függetlenül nem csökkent.

Ennek oka, hogy a felújítást megelőzően átmenetileg darabszám korlátozás nélkül kölcsönözhettek olvasóink.

Munkatársaink elhivatottságát példázza két elismerés is: helytörténész kolléganőnk 2019-ben Kisalföldi Könyvtáros-díjban részesült, melyet a Kisalföldi Könyvtárak és Könyvtárosok Egyesülete ítél oda minden évben. Gyermekkönyvtárosaink pedig 2021-ben Tündérkönyvtáros címet kaptak. Elmondhatjuk, hogy mind a szakma, mind az olvasók részéről pozitív megerősítést kapunk.

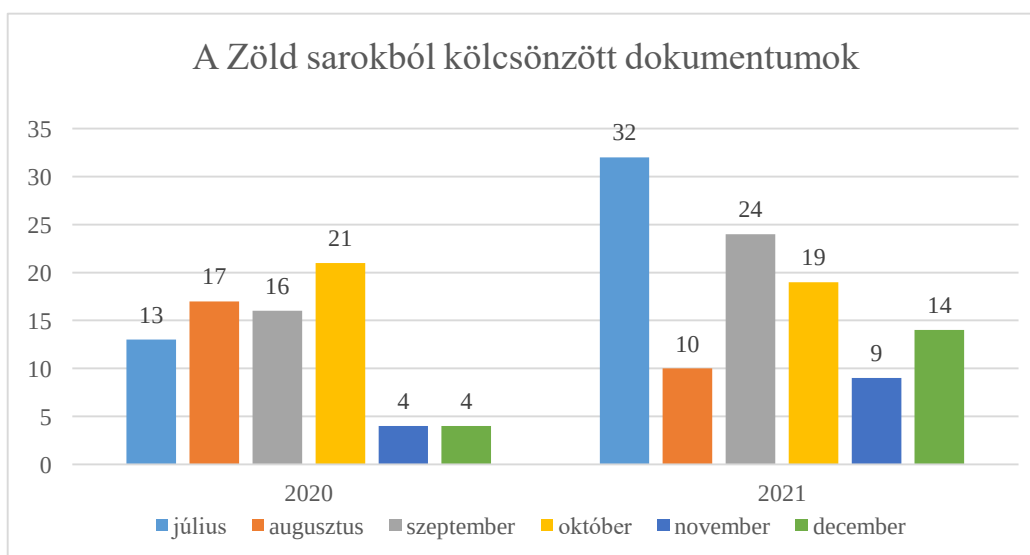
A társadalmi felelősségvállalás munkatársaink számára is fontos kérdés: a pandémia alatt két munkatársunk is önkéntes munkát vállalt. A könyvtári Zöld sarok is a kollégák kezdeményezésére és összefogásával valósult meg.

## 8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

### 8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

Könyvtárunk társadalmi felelősségvállalásának deklarálása fontos ahhoz, hogy tudatosan hozzuk meg döntéseinket, tüzzük ki céljainkat ezen elvek érvényesülése érdekében, és hogy a külső és belső partnereink számára is egyértelművé tegyük mindezt. Ezért ezen elvek megjelennek kulcsdokumentumainkban is. Könyvtári stratégiánkban átfogó célként határoztuk meg, hogy a „könyvtár minőségi szolgáltatásaival a helyi társadalom megkerülhetetlen információs és kulturális alapintézménye, közösségi tér. ... Támogatja a formális és informális tanulást és a szabadidő hasznos eltöltését.” Ezen célok és elvek mindennapi feladataink, tevékenységünk, szolgáltatásaink kialakítása során is jelen vannak.

A fenntartható fejlődéshez könyvtárunk a zöld szemlélet kialakításával járul hozzá, melyet intézményünk működésében és a használók felé is igyekszünk érvényre juttatni. Ennek érdekében 2021 júliusában Zöld sarok elnevezéssel kiemeltük a környezetvédelemmel és ökoszemlélettel kapcsolatos állományunkat. Kényelmes fotelek és zöld növények sokaságában válogathatnak használóink ebből a folyamatosan bővülő állományrészről. Ezáltal egy tematikus mikro közösségi tér is létrejött, amelynek megnyitására Facebook kampánnyal és sajtócikkkel is felhívtuk a figyelmet. Ezen állományrész kölcsönzései emelkedő trendet mutatnak. 19%-kal nőtt a kölcsönzött dokumentumok száma az előző évhez képest. Havi lebontásban is összehasonlítottuk a kölcsönzések számát az előző év azonos időszakával egybevetve:



A környezettudatosság szemléletének kialakítására sokszínű rendezvényeink is jó lehetőséget kínálnak. Az alábbi táblázatban összefoglaltuk a zöld szemlélettel és a mentálhigiénés témával kapcsolatos rendezvényeinket az elmúlt két évből:

| <b>Időpont</b>       | <b>Program, rendezvény címe</b>                                                                             | <b>Résztevők</b> |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 2020. január 24.     | Könyv cserebere                                                                                             | 50 fő            |
| 2020. február 11.    | „Halál, szabadság, értelemnélküliség – egzisztenciális kérdéseink” c. mentálhigiénés előadás, beszélgetés   | 25 fő            |
| 2020. február 22.    | Csender Levente A különleges Meditittimo kalandjai c. könyvének bemutatója az Autitok Egyesülettel karöltve | 24 fő            |
| 2021. május 10.      | Közösségek hete: „Zöld, zöldebb, legzöldebb!” online könyvajánló és faliújság                               | 1342 elérés      |
| 2021. július 2.      | A Zöld sarok megnyitója                                                                                     | 40 fő            |
| 2021. október 5.     | „Természet közeli életmód a 21. században?” Horváth-Szováti György ismeretterjesztő előadása                | 20 fő            |
| 2021. októberében    | Játékos kvíz a Zöld sarokban található könyvekből                                                           | 23 fő            |
| 2021. szeptember 17. | Könyv cserebere                                                                                             | 51 fő            |
| 2022. január 21.     | Könyv cserebere                                                                                             | 46 fő            |
| 2022. március 11.    | Vetőmag cserebere és kertészeti tanácsadás Horváth Sándor nyugalmazott főkertésszel                         | 16 fő            |
| 2022. március 18.    | „Neked lom? Nekem kincs!” kiállítás újrahasznosított anyagokból                                             | zajlik           |
| 2022. március 25.    | Könyv cserebere                                                                                             | 47 fő            |

A földszinten használtelem-gyűjtő áll rendelkezésre látogatóinknak, ezzel is felhívva a figyelmet a veszélyes hulladékok szelektív gyűjtésére.

Nagy figyelmet fordítunk a takarékos papírhasználatra. A leszedett plakátokat és a már nem használt kinyomtatott dokumentumainkat újrahasznosítjuk, könyvkötészetünk jegyzetömböket

készít belőle belső használatra. Az energiatakarékosság jegyében több év alatt a főépületünk összes külső nyílászáróját kicseréltük új, hőszigetelt ablakokra.

A könyvtárunkról kialakult képet nagyban meghatározza médiaszerepléseink száma és minősége, valamint manapság kulcsfontosságúak a közösségi média felületeken megjelenő tartalmaink. A [médiaszerepléseinkről](#) minden évben készítünk összesítést, melyek tartalmilag mind pozitív beszámolók a könyvtárunkban zajlott eseményekről. [Külső kommunikációs stratégiánkban](#) egyik fontos célkitűzésünk volt, hogy a helyi sajtóval és médiával javuljon kapcsolatunk és többször szerepeljünk ezeken a felületeken. Az adatok alapján ezt sikerült is elérnünk, hiszen míg a korábbi években csupán 1-1 alkalommal jelent meg rólunk beszámoló a Sopron Televízióban, addig a tavalyi évben már 10 alkalommal. Ráadásul 2021 áprilisában az országos közszolgálati csatorna, az M5 kulturális híradójában is szerepeltünk „*A szemüvegre mondják, hogy öltöztet, a könyv viszont kiegészít*” című kampányunkkal. Ezzel kapcsolatos Facebook bejegyzésünk 64134 embert ért el, és a Mirage magazin is [interjút](#) közölt kollégáinkkal e témában.

Nem csak a hagyományos, hanem az online felületeken is folyamatosan fejlődünk. Honlapunk mobilbarát és akadálymentesített, tehát a vakok- és gyengén látók is tudnak rajta tájékozódni, keresni a katalógusunkban.

A társadalmi felelősségvállalás fontos területe az esélyegyenlőség elősegítése és a hátrányos helyzetűek támogatása. Ennek érdekében szoros kapcsolatot ápolunk a Családsegítő Szolgálattal, amelynek minden évben jelzőrendszeri beszámolót készít gyermekkönyvtári részlegünk. Tovább erősítve az együttműködésünket idén könyvadománnyal is támogatni fogjuk a rászoruló családokat a szolgáltatón keresztül.

Szolgáltatásaink jelentős része ingyenesen is elérhető, csupán regisztrációhoz kötöttek:

- filmnézés,
- zenehallgatás,
- ingyenes Wi-Fi az egész épületben,
- ingyenes internetezés a számítógépeinken,
- évente egyszer ingyenes beiratkozási akció,
- rendezvényeink ingyen látogathatóak.

Az akadályozottak számára speciális eszközökkel és kialakítással igyekszünk lehetőséget biztosítani, hogy igénybe vehessék szolgáltatásainkat:

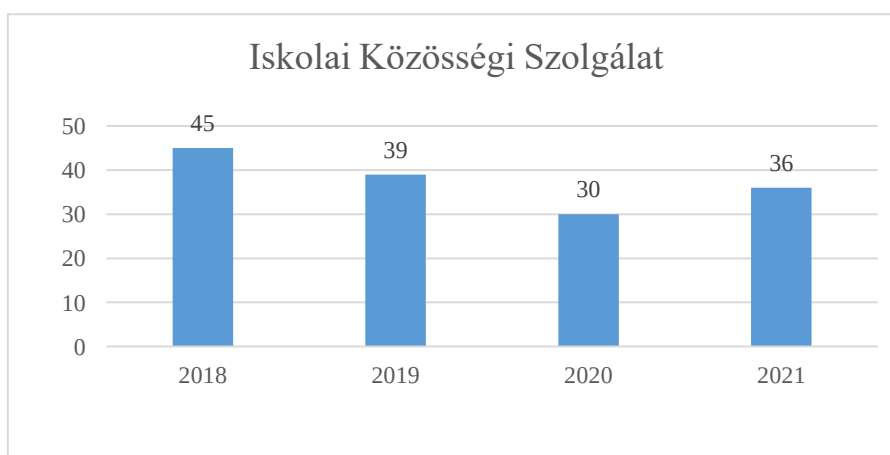
- hallás sérültek számára indukciós hurok,
- a gyengén látók számára sárga vezető csík és öregbetűs könyvek, valamint hangoskönyvek,
- a mozgáskorlátozottak számára szélesebb csúszásmentes rámpát és parkolóhelyet alakítottunk ki.

A kisgyermekesek számára a földszinti felújított mosdóban babapelenkázó is helyet kapott.

A pandémia alatt két kollégánk is önkéntes munkával segített leküzdeni a járvány okozta nehézségeket. A szolgálati gépkocsival egy hónapon keresztül minden hétköznapi ebédet hordott ki kollégánknak a rászoruló kisgyermekes családoknak. A városi oltóponton koordinátorként igazította útba az oltásra érkezőket másik kollégánknak.

A járvány időszaka alatt – mielőtt a jogszabályok ezt lehetővé tették – elindítottuk „kapualji” szolgáltatásunkat. Ennek keretében könyvtárunk bejáratánál lehetőséget biztosítottunk a védettségi igazolvánnyal nem rendelkező használóinknak is a kölcsönzésre. Így ők sem szenvedtek hátrányt és szorultak ki a könyvtári szolgáltatásainkból.

A középiskolás diákoknak a közösségi szolgálatuk teljesítésével segítünk az érettségiig vezető úton. A pandémia miatti kényszerű lezárások azonban ezekben az adatokban is tükröződnek.

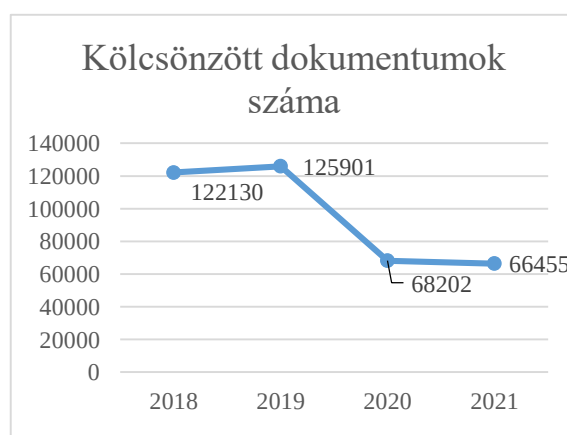
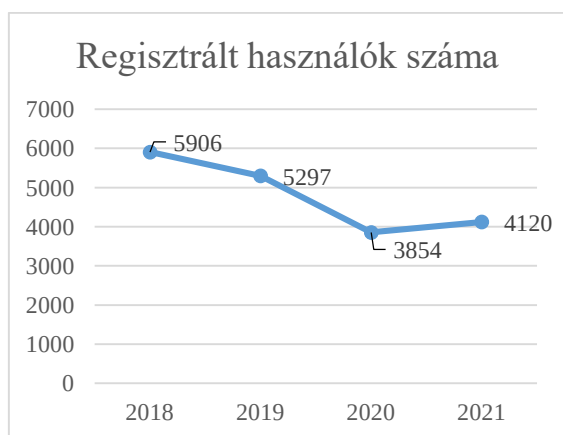


## 9. Kulcsfontosságú eredmények

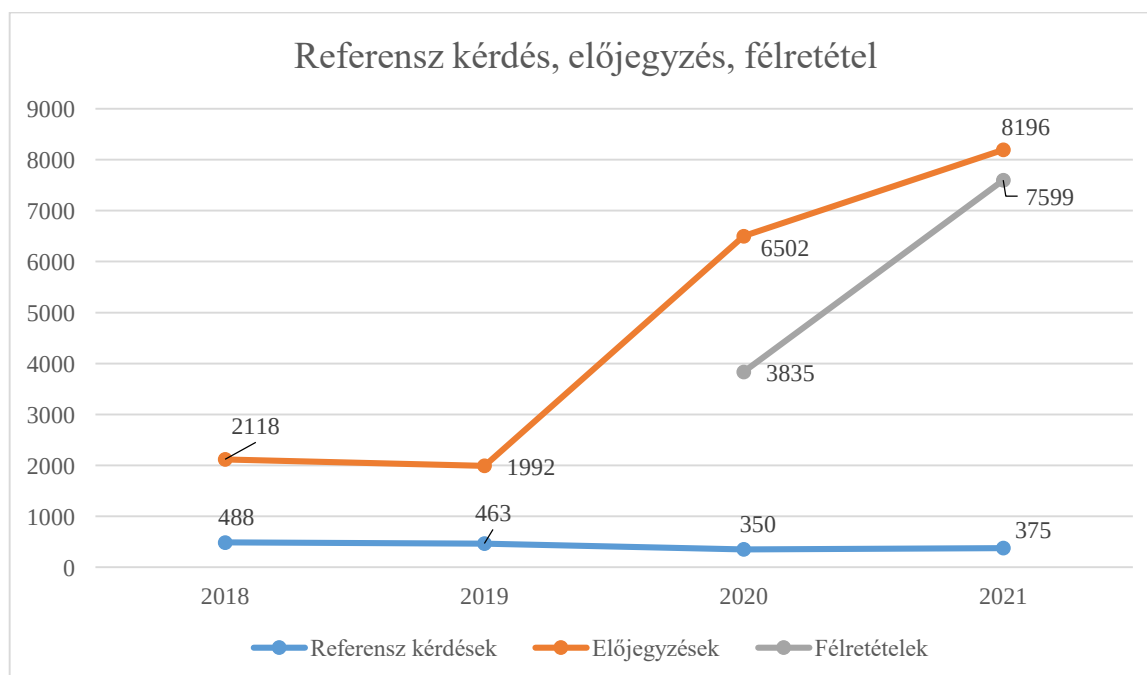
### 9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

A **stratégiai tervben** megfogalmazott célkitűzéseink alapján mutatjuk be kulcsfontosságú eredményeinket. Ezek hozzájárulnak **jövőképünkben** megfogalmazott céljaink megvalósulásához.

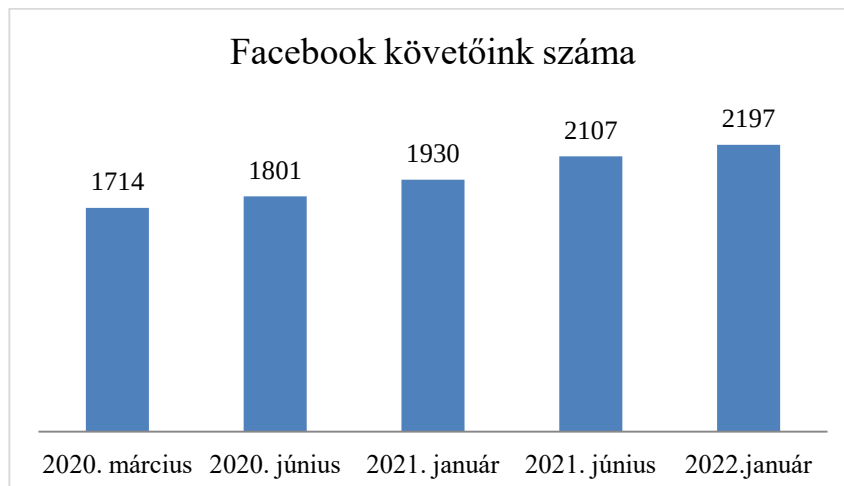
A 2020-as járványhelyzet radikális törést eredményezett, felülírta terveinket és érzékenyen érintette valamennyi teljesítménymutatónkat. 2021 tavaszának végétől állt vissza a teljes nyitva tartás, az eltelt hónapok alatt már történtek pozitív elmozdulások, de a pandémia előtti eredményektől még elmaradunk.



Több szolgáltatásunkat megújítottuk az eredményesség érdekében. 2020-tól az integrált könyvtári rendszer fejlesztésének köszönhetően olvasóink már a honlapon bejelentkezve is tudnak kérést indítani. Az online térben az OPAC felületünket használva érhetik el katalógusunkat, a kölcsönzött dokumentumok határidejét hosszabbíthatják, előjegyzést és félretételt vehetnek igénybe.



Kommunikációs tervünkben meghatároztuk a megszólítandó célcsoportokat, megjelöltük azokat a kommunikációs csatornákat, amelyeken keresztül elérjük őket üzeneteinkkel. A járványhelyzet innovatív hozzáállást kívánt, leginkább az online felületeken tudtuk tartani olvasóinkkal a kapcsolatot. A közösségi média felületein és a helyi sajtóban is jelen voltunk. Mutatóink azt bizonyítják, hogy ismertségünk nő, követőink száma folyamatos emelkedik.



A fiatalabb korosztály kérésére indítottuk el Instagram fiókunkat, amelynek 178 követője van, és 481 bejegyzést tartalmaz. A 2020 novembere óta működő YouTube csatornánk 26 saját készítésű videónknak ad otthont, ahol 1643 megtekintés volt már. A könyvtárunkkal kapcsolatos pozitív visszajelzéseket pedig a kölcsönző pultban elhelyezett vendégkönyvbe írhatják be. Ebben 2021 szeptembere óta már 28 pozitív olvasói vélemény gyűlt össze, amelyekből néhányat most idézünk:

*„Ez aztán a meglepetés. Le vagyok nyűgözve. Megemlítettem egy könyvet, amiről sokat hallottam. Záros határidőn belül jött az értesítés, megvásárolták a könyvet. Le a kalappal a dolgozók előtt. További munkájukhoz erőt, egészséget, kitartást kívánok. Csak így tovább! Őszinte köszönettel: Sz. Sándorné”*

*„A rengeteg olvasnivalón felül segítséget kapok a világháló használatához, ide járok netezni. A könyvtárosok segítőkészek, kedvesek, ide jó jönni. Netezés, újságolvasás közben pihen, kikapcsolódik az ember. Köszönet érte! Sz.Tibor”*

*„Hogy mi az a plusz, amit a könyvtárban kapok? Szeretetet, kedvességet, derűt, figyelmességet, szakmai tudásban jártasságot. Gyerekkorom óta szeretek ide járni, édesanyámmal kezdetben, később aztán önmagam kedvéért, önképzésért, érdeklődési körömnek korosztályomnak megfelelő olvasmányokért. Néha órákon át itt vagyok, kicsit úgy érzem magam, mintha hazaérkeznék. M. Veronika”*

A közösségi oldalakra ifjúsági tartalmakat is feltettünk: pályázatok, előadások, író-olvasó találkozók, összeállítások egy-egy jeles naphoz kapcsolódó kézműves ötletekből és játékokból, zenés, mondókázós videók, olvasópályázatok.

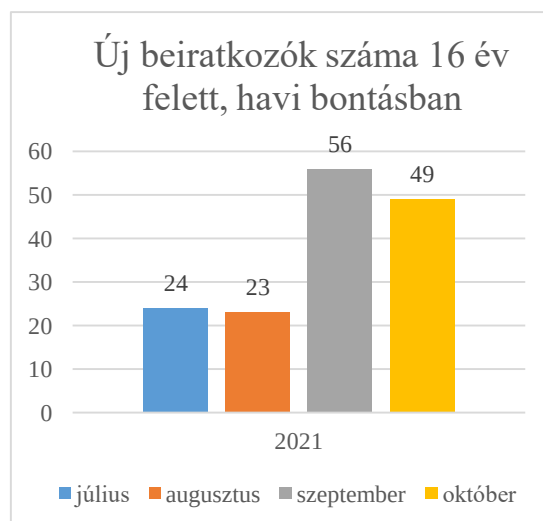
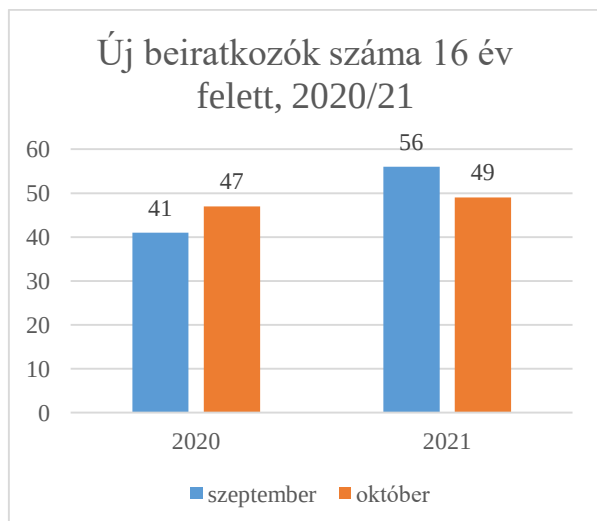
A korlátozások feloldása után is folytattuk a népszerűvé vált online játékokat. Kedveltek a város felfedezéséről szóló, az új ismereteket adó, és a közösségi élményt nyújtó kvízek.



| Év   | Online játék, kvíz                 | Résztvevők száma | Online elérések száma |
|------|------------------------------------|------------------|-----------------------|
| 2020 | Mesehősök szoborba öntve           | 10               | 617                   |
| 2020 | Virtuális helyismereti séta        | 6                | 925                   |
| 2020 | OKN 6 nap 6 kérdés                 | 13               | 773                   |
| 2021 | Magyar film napja                  | 25               | 264                   |
| 2021 | Receptek a múltból                 | 8                | 1013                  |
| 2021 | Virtuális helyismereti séta        | 12               | 643                   |
| 2021 | Olvasd a képek között              | 18               | 3050                  |
| 2021 | Liszt 210                          | 64               | --                    |
| 2021 | Hűség 100 – online keresztrejtvény | 10               | 1650                  |
| 2021 | Játék versekkel                    | 10               | 1777                  |
|      | <b>Összesen</b>                    | <b>176</b>       | <b>10712</b>          |

A [Helyismereti Gyűjtemény használói mérése](#) megerősítette, hogy az olvasók az egyik legfontosabb szolgáltatásnak tartják a digitális tartalomszolgáltatást, a digitalizált anyagokhoz való hozzáférést. Ezt a munkafolyamatot az Arcanum Kft.-vel együttműködve végezzük. Használóinkat a kommunikációs csatornáinkon rendszeresen [tájékoztatjuk](#) az aktuálisan digitalizált dokumentumokról. Honlapunkon önálló menüpont alatt (Helytörténet) a helyismereti információk, [évforduló naptár](#), [névtár](#) adatbázis található.

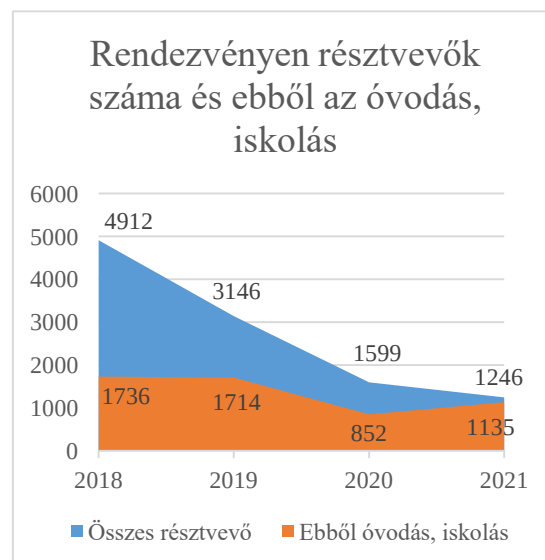
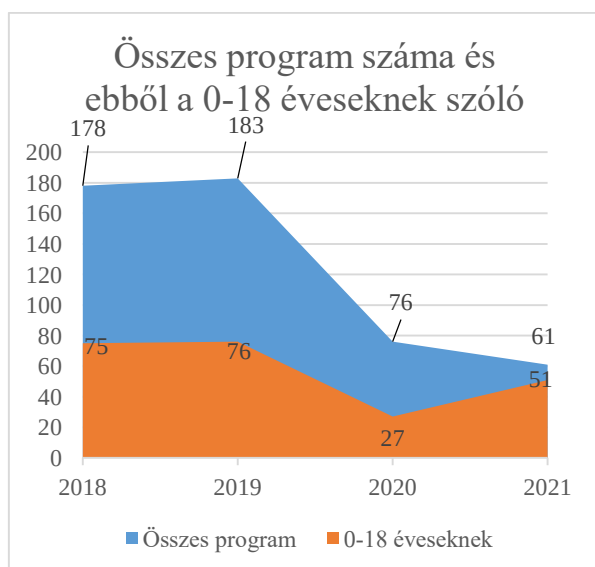
2021 augusztusának végén útjára indítottuk beiratkozási kampányunkat, melyet komoly előkészületek előztek meg. A város számos pontján egyszerű és figyelemfelkeltő plakátokat helyeztünk ki, valamint a közösségi oldalainkon animált videókból álló sorozattal hívtuk fel használóink figyelmét intézményünk sokszínű szolgáltatásaira. A kampány eredménye látványos volt, szeptemberben és októberben a beiratkozók száma jelentősen nőtt az előző hónapokhoz képest és az előző év azonos időszakához viszonyítva is.



Intézményünk arculatának megújulása, a virtuális és fizikai felületeken megkezdődött. A Külső kommunikációs munkacsoport kidolgozta a hiányzó arculati elemeinkre és a meglévők megújítására vonatkozó javaslatokat. Tartalmában és külső megjelenésében is megújult a [könyvtárismertetőnk](#), a plakátjaink, szórólapjaink. Az online felületeinken megjelenő posztok egységessé váltak.

Az intézmény értékeinek, szolgáltatásainak megismertetése, presztízsenek növelés érdekében sikeres együttműködést folytatunk partnerszervezeteinkkel, kulturális intézményekkel. Bekapcsolódunk a hagyományos és új városi rendezvényekbe, közös programokat valósítunk meg. Természetesen az országos rendezvényekhez is rendszeresen kapcsolódunk (pl.: Közösségek Hete, Őszi Könyvtári Napok). A selejtezett és ajándékkönyvekből tartott könyvbörze sikeres rendezvényünk (Könyv cserebere, Könyvturkáló), mint ahogy az évek óta Valentin-nap alkalmával meghirdetett „Vakrandizz egy könyvvel!” esemény is.

Jó eredményeket értünk el az oktatási intézmények munkájának támogatásában, az olvasási kultúra és a digitális írástudás fejlesztése terén. A [pedagógusokkal készített interjúk](#) segítenek az igények felmérésében, fontos visszajelzések számunkra. Korosztályokra lebontva [foglalkozásokat tartalmazó ajánlót](#) készítettünk, melyet honlapunkon is közzétettünk. A pedagógusok szabadon választhatnak a könyvtári órákból, projektekből, könyvtárhasználati és helyismereti foglalkozásokból. Az egyéb programokon (író-olvasó találkozó, verses-zenés foglalkozás, mesefoglalkozás, papírszínház, napközis tábor) is sok óvodás, általános és középiskolás vett részt.

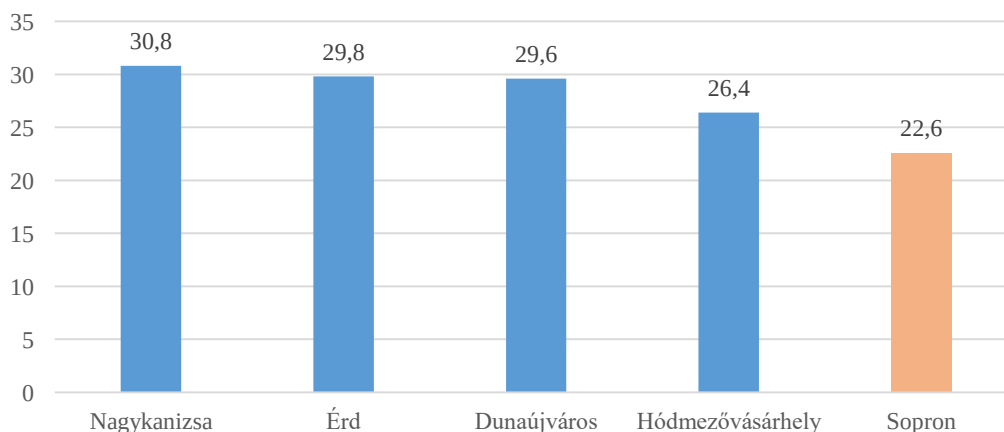


Hagyomány már, hogy a városi nevezetes évfordulókhoz digitális információkereső vetélkedővel kapcsolódunk. Tavaly „Hűség 100” nevű projektünkkel csatlakoztunk az egész éven át tartó városi rendezvénysorozathoz. A versenyre a város 4 iskolájából 15 csapat, 45 diákkal jelentkezett. Az első fordulóban digitális történetmesélésre kértük a résztvevőket, blog formájában. A második fordulóban városi séta során kerestek információkat, a helyszínek a 100 évvel ezelőtti népszavazáshoz kapcsolódtak. A harmadik fordulóban a feladatokat a Redmenta online felületén töltötték ki. Az [eredményhirdetést](#) a történelmi évfordulóhoz kapcsolódó [képeslap kiállítással](#) kötöttük össze. Az értékes díjakat városunk polgármestere adta át, az eseményen jelen volt a helyi televízió is.

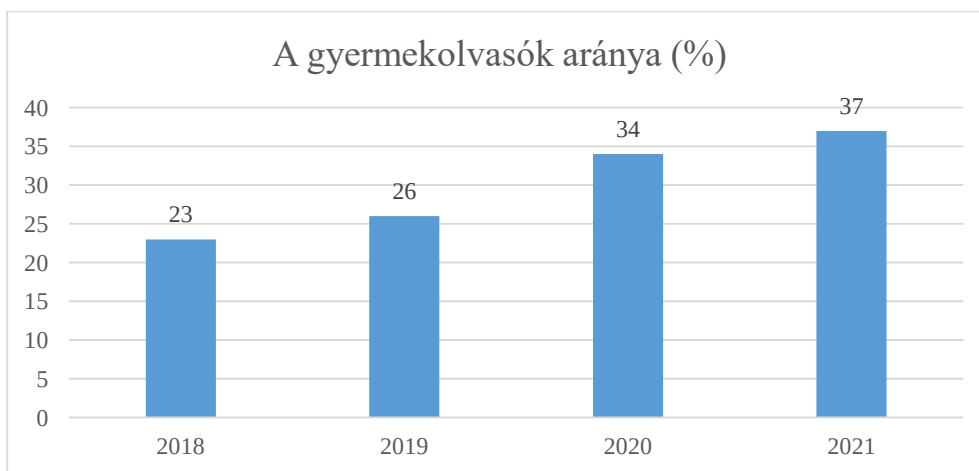
Teljesítményünk mérését benchmarking módszerrel is elvégeztük, mely során hasonló adottságokkal rendelkező könyvtárak teljesítménymutatóit vetettük össze a saját eredményeinkkel, illetve saját eredményességünket vizsgáltuk 5 évre visszamenőleg, hogy az egyes területek adatainak tendenciáit nyomon követhessük könyvtárunkban.

A mérésből kiderült, hogy a gyermekolvasók aránya az országos átlaghoz képest jóval nagyobb, és azóta is folyamatosan emelkedik ez a mutató.

A gyermekolvasó arány (%) (2018)



Ezt a mutatót azért érdemes figyelni, mert információval szolgálhat a jövőre nézve az olvasók számát tekintve, hiszen a gyermekolvasó nagyobb eséllyel válik később könyvtárhasználóvá.



Munkánk során gyűjtjük a másutt alkalmazott, bevált módszereket, eszközöket, technikákat, melyekből a számunkra hasznosíthatókat beépítjük folyamatainkba. Figyelemmel kísérjük más könyvtárak, könyvtárosok honlapját, közösségi oldalait.

Évente fenntartónk számára beszámolót és munkatervet készítünk, a bizottsági üléseken történő megvitatása és elfogadása során pozitív visszajelzéseket kapunk.

| <b>Pályázatok</b>                                       |                           |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                         | <b>2018</b>               | <b>2019</b>              | <b>2020</b>              | <b>2021</b>              |
| Márai program                                           | 706.583 Ft<br>282 db dok. | 249.218 Ft<br>90 db dok. | 249.757 Ft<br>83 db dok. | --                       |
| Könyvet a könyvtárnak program                           | --                        | --                       | --                       | 189.919 Ft<br>63 db dok. |
| NKA folyóirat gyarapítás                                | 60-féle periodika         | 59-féle periodika        | 59-féle periodika        | 59-féle periodika        |
| NKA Országos Könyvtári napok rendezvényeinek támogatása | 220.380 Ft                | 201.040 Ft               | --                       | 110.000 Ft               |

A már megismert és használóink által is pozitívan értékelt, működésünkhöz kapcsolódó értékeinket szeretnénk megőrizni. A minőség megtartása és fejlesztése érdekében folyamatosan keressük az új, innovatív lehetőségeket és megoldásokat.

## Fejlesztési irányvonalak

### Új felhasználói rétegek bevonása a könyvtárhasználatba

Első kiemelt fejlesztési feladatunk az új felhasználói rétegek bevonása a könyvtárhasználatba. A potenciális használók körének bővítése érdekében kiemelt célcsoportként jelöltük meg a fiatal felnőtteket, a hátrányos helyzetűeket és a fogyatékkal élőket, akiket tapasztalataink, méréseink alapján eddig kevésbé tudtunk megnyerni.

A fiatal felnőttek körében végzett használói mérés során kiderült, hogy a formabontó rendezvények vonzóak számukra. Terveink között szerepel „A könyvtárak éjszakája” program, melyet a korosztály igényeire építünk elsősorban. A fiatal helyi alkotók, szerzők számára bemutatkozási lehetőséget teremtünk. Író-olvasó találkozók mellett, rendszeres összejöveteleikhez helyet biztosítunk.

A hátrányos helyzetű rétegek elérésére szorosabb kapcsolatot építünk ki az őket képviselő civil szervezetekkel, egyesületekkel. Az idősotthonokban élők és az otthonukhoz kötöttek számára új szolgáltatás, a „Könyvet házhoz” bevezetését tervezzük. A házhoz szállítás alapjait már lefektettük, a projekt részleteinek kidolgozása a következő feladatunk.

Reményeink szerint a fejlesztésekhez szükséges humán- és anyagi források rendelkezésünkre állnak majd.

### Partnerség szélesítése

A másik kiemelten fontos terület a partnerségünk szélesítése annak érdekében, hogy szolgáltatásainkat az igényeiknek megfelelően tudjuk fejleszteni. Rendelkezünk már partnerlistákkal, végeztünk elégedettség mérést is. Együttműködési megállapodásokat kötöttünk már számos intézménnyel. Ugyanakkor szükség lenne további kapcsolatfelvételre civil szervezetekkel, egyesületekkel és más intézményekkel (például idősotthonokkal, szakmai szervezetekkel, kulturális intézményekkel).

Az iskolákkal és óvodákkal az utóbbi években egyre szorosabb személyes kapcsolatrendszer alakult ki, amely nagyban elősegítette a közös tevékenységeink összehangolását, sikerességét, ezért a többi partnerkapcsolatunkban is érdemes erre nagy hangsúlyt fektetnünk. Az adatainkból kirajzolódott már, hogy a média-megjelenéseinkre is hatással van a helyi sajtóval való kapcsolattartás minősége.

A meglévő és potenciális partnerek igényeinek megismerésére rendszeressé kell tennünk a velük kapcsolatos méréseinket. A lehetséges új partnerek felkutatása mellett az együttműködések új területeit is keresnünk kell. Együttműködési megállapodásainkban részletesebben és több témára kiterjedően kell meghatároznunk közös terveinket, tevékenységünket.

A tavalyi évben megrendezett közös programjaink jó lehetőséget kínáltak az együttműködések szélesítésére és a kapcsolatépítésre. Sok tapasztalattal gazdagodtunk, és úgy érezzük sikerült általuk új lehetséges felhasználói rétegeket is megszólítanunk.

### **Szolgáltatásokhoz kapcsolódó komplex teljesítménymutatók kidolgozása**

A minőségfejlesztés területén fejlesztésre szorul benchmarking tevékenységünk. Végeztünk már számos elégedettség mérést és egy alkalommal komplex teljesítménymérést is, de szükség van egy teljes és részletes mérési rendszer kidolgozására.

Az ISO szabványok figyelembe vételével meg kell határoznunk azokat a konkrét mutatókat, amelyek tükrében rendszeresen értékelni tudjuk szolgáltatásaink minőségét és tevékenységünk hosszú távú hatásait. A könyvtári munkafolyamatainkba – az ellenőrző pontokon túl – mérési pontokat is be kell építenünk, és a kapott eredményeket ki kell értékelnünk. Meg kell határoznunk a mérések rendszerességének időtartamát is.

Benchlearning tevékenységet nem csak a saját eredményeink kiértékelésével folytathatunk, hanem más könyvtárak eredményeinek megismerésével, hiszen a számok és mutatók mögött mindig vizsgálni kell a jó gyakorlatokat. Ennek elősegítése érdekében szakmai tanulmányutakra és könyvtárlátogatásokra is érdemes sort kerítenünk.

Minőségbiztosítási munkánk során szerzett tapasztalataink átformálták szemléletünket. Könyvtári tevékenységünket céltudatosabban, munkafolyamatainkat tervszerűbben és szervezettebben végezzük. Hisszük, hogy ez a kulcsa intézményünk további fejlődésének!