



„Nyitottak vagyunk”  
TMJV JÓZSEF ATTILA KÖNYVTÁR  
TATABÁNYA

# A TMJV JÓZSEF ATTILA KÖNYVTÁR

szakmai beszámolója

a Minősített  
Könyvtár cím  
pályázatra

---

I. kategória

*„Semmilyen szél nem kedvez annak,  
aki nem tudja, melyik kikötőbe tart”*

(Seneca)



## Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	4
1. A vezetés .....	6
1.1. Küldetés, jövőkép, értékek .....	6
1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése .....	7
1.3. A vezetői támogatás és példamutatás .....	10
1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel .....	11
2. Stratégia.....	14
2.1. Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények és adatok.....	14
2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján.....	19
2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata.....	20
2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben.....	23
3. Munkatársak.....	25
3.1. Emberierőforrás-menedzsment .....	25
3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése.....	27
3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása.....	30
4. Együttműködés, partnerek, erőforrások .....	32
4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel.....	32
4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal .....	36
4.3. Hatékony forrásgazdálkodás .....	37
4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése .....	40
4.5. IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselése .....	40
4.6. Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás .....	41
5. Folyamatok.....	41
5.1. Folyamatok működtetése összhangban a könyvtár céljaival.....	41
5.2. Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok.....	42
5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása.....	46

---

6. Ügyfélközpontú eredmények .....	47
6.1. A könyvtárhasználók véleménye.....	47
6.2. A könyvtár működési mutatók alapján való értékelés.....	59
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények .....	62
7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján .....	62
7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján .....	68
8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények .....	69
8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól .....	69
8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók.....	73
9. Kulcsfontosságú eredmények.....	77
9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók.....	77
9.2. A könyvtárszervezeti működés eredményességének mutatói .....	84

## **Bevezetés**

Könyvtárunk 70 éves. Az épület kettő.

Ez a gyönyörű könyvtárépület 2021 májusában került az olvasók birtokába, de természetesen könyvtári előzményei voltak a városnak. A megyei könyvtár 1952-ben született meg. Akkor 10 000 kötetünk volt – ma 400 000 dokumentummal szolgáljuk a megye olvasóit. Nem meglepő módon a költészet és a költő születése napján, 1955. április 11-én vettük fel József Attila nevét, amelyet azóta is büszkén viselünk.

Hamar kinőttük a területet és kisebb átalakítások után elérkezett az a pillanat, melyre oly sokan és sokat vártunk: a Modern Városok Program keretei között a minden tekintetben régi alapokon nyugvó új könyvtár alapkövetésére 2019. április 17-én került sor.

Könyvtárunk innovációit felsorolni is nehéz lenne. De fontos megemlíteni az alábbiakat, hisz tőlünk indult el:

- szabadpolcos gyűjtemény kialakítása
- az első könyvtári hét megszervezése
- a zöld könyvtári gondolat
- a megyei könyvtárak közül elsőként vezettünk be integrált könyvtári rendszert.

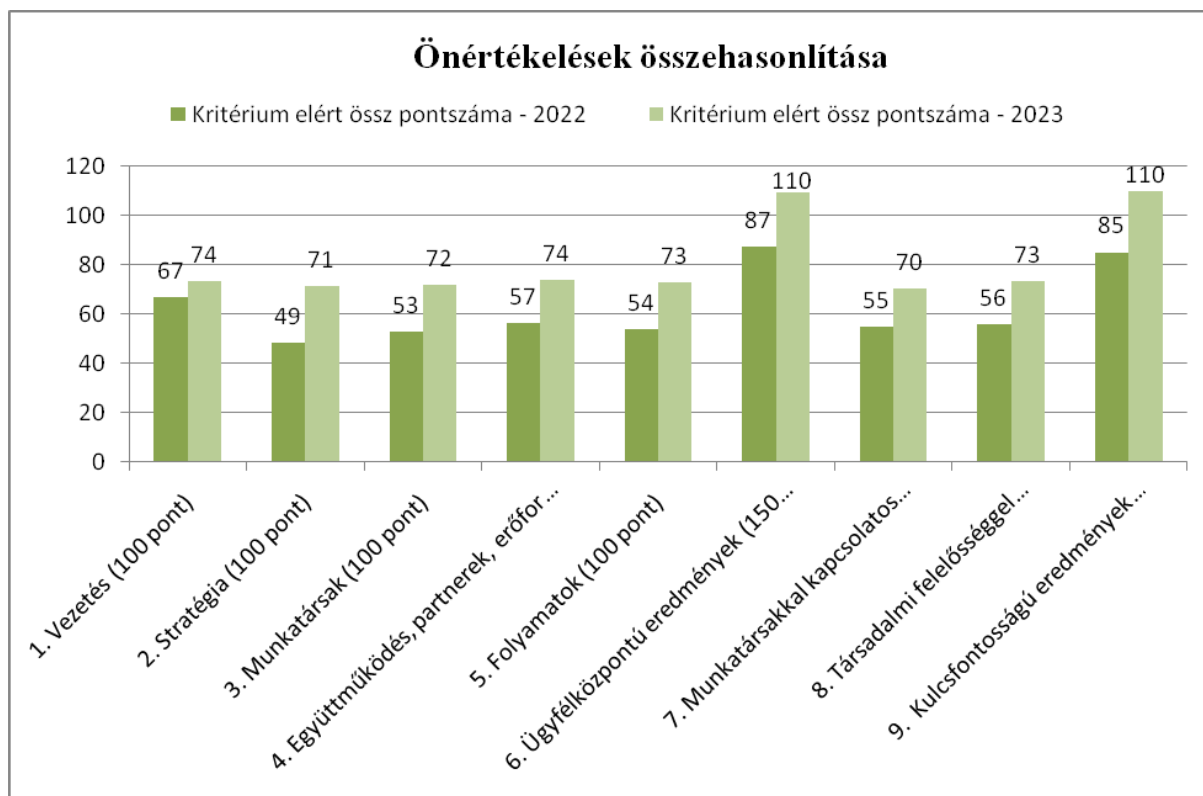
Büszkék vagyunk a fentiekén túl munkatársaink szakmaiságára, muzeális gyűjteményünkre, az Új Forrás folyóirat kiadására, bibliográfiáinkra.

Könyvtárunk fennállásának több mint 70 éve alatt folyamatosan törekedett a könyvtárhasználók igényeit figyelembe véve működni. A használók elvárásait több alkalommal felmértük az idők folyamán, de a tudatosabb anyaggyűjtések az első Minősített Könyvtár címért benyújtott pályázatunkat előzték meg.

Bár a pályázatot sikertelenül nyújtottuk be, könyvtárunk minőségtudatos működést valósított meg az elkövetkező években is annak ellenére, hogy számos kihívás gördített akadályt elénk. Igazgatóváltás történt intézményünk élén, majd 2018-ban megkezdődött az új könyvtárépület tervezése, az ideiglenes szolgáltatóhelyek kialakítása. A költözés, az elérhető állomány jelentősen csökkentett mennyisége, szétszabdaltsága, a szolgáltatásra kijelölt helyiségek alkalmatlansága a színvonalas szolgáltatás megteremtésére – bár olvasóink többsége megértéssel és türelemmel viselte ezeket a körülményeket –, messzire röpítette könyvtárunkat attól az olvasói elégedettségtől, melyet célunkul tűztünk ki. Sajnos a megújult könyvtárépületbe való átköltözés után sem vethettük bele magunkat azonnal a teljes körű szolgáltatások és az innovatív megoldások biztosításába olvasóink számára, hiszen közbejött a pandémia. A késleltetett nyitás miatt felszabaduló várakozási időben érkezett el az idő arra, hogy a minőségirányítás kritériumrendszerét és ezzel együtt működésünket újragondoljuk. Kecskeméten és az OSZK-ban 7 kolléga folytatott tanulmányokat, hogy felkészüljünk a

minősítésre. Minden dokumentumunkat, folyamatunkat átnéztük, megújítottuk. Új teljesítménymutató-rendszert vezettünk be, és folyamatosan monitoroztuk a kollégák elégedettségét és a használók igényeit, majd az ő elégedettségüket is.

Elvégeztük az önértékelést 2022 és 2023 elején is. Az eredményekből látható, hogy minden területen sikerült előre lépünk – a kollégák szerint is.



A 2023-as önértékelés hatalmas javulást hozott. Ennek az az oka, hogy 2022-ben a kollektíva még magán viselte a széttöredezett működés okozta frusztrációt, az új könyvtárba költözéstől való félelmet, az új technológiák, munkafolyamatok fölött érzett aggodást és a Covid miatti korlátozott működést. 2023-ban mindenki számára világossá vált, hogy képesek vagyunk szakmailag is kihasználni az új könyvtárépület lehetőségeit. Élveztük a munkát, és élvezzük az eredményét is: a mosolyokat és, hogy megkerülhetlenné váltunk a városban és szakmában egyaránt.

## 1. A vezetés

### 1.1. Küldetés, jövőkép, értékek

A József Attila Könyvtár egy olyan kulturális közintézmény, amely a társadalmi problémák iránti érzékenységet a működésében tudatosan és következetesen megjeleníti. A társadalmi felelősségvállalás a nemzeti értékek megőrzését és szétsugárzását jelenti, elsősorban a magyar nyelv, a magyar irodalom és a magyar természeti környezet vonatkozásában. Ezek a prioritások jelentősen befolyásolják a nemzet fennmaradását, fenntartható fejlődését, amelyhez sajátos eszközeinkkel kívánunk hozzájárulni.

Könyvtárunk kiemelt céljai közé tartozik az ökológiai gondolkodás, a környezettudatosság terjesztése, és az erre való szemléletformáló nevelés. Ennek érdekében rendszeresen speciális programokat, táborokat szervezünk. Gondot fordítunk a környezetünkre vonatkozó információk kiemelt gyűjtésére, rendszerezésére és szolgáltatására.

Mi, könyvtárosok azt szeretnénk, hogy a szolgáltatásaink igénybevétele épp oly természetes és mindennapos jelenség legyen bárki számára, mint például a vásárlás, bármilyen más ügyintézés vagy éppen kikapcsolódás. Jól felkészült szakembergárdánk és kiegészítő személyzetünk mindent megtesz annak érdekében, hogy gyors, pontos és udvarias szolgáltatásainkkal minél több tatabányai és Komárom-Esztergom vármegyei lakost juttassunk megfelelő információkhoz, illetőleg művelődési és tanulási lehetőségekhez. Jövőképünket a következőképpen fogalmaztuk meg: A József Attila Könyvtár 2027-ben a város és a vármegye meghatározó kulturális intézménye, szellemi műhelye. Az ország könyvtárai előtt példaként áll innovációival és szakmaiságával. Közszolgáltatásként, a társadalom valamennyi rétege számára időbeli korlátozás nélkül egyenlő esélyű hozzáférést biztosít korszerű gyűjteményéhez és szolgáltatásaihoz a valós és a virtuális térben. Támogatja az ismeretszerzést, a kompetenciák fejlesztését, közösségépítő tevékenységével növeli a társadalmi kohéziót. Működését minden területen áthatja a környezettudatosság.

Mind a küldetés, mind pedig a jövőkép ismert és támogatott kollégáink és a fenntartó által egyaránt. Szakmai beszámolóinkban és munkaterveinkben minden alkalommal kiemelt szerep jut az öko-tudatosságnak és az ebben a témában elért eredményeinknek (melyet hazai és nemzetközi elismeréseink is igazolnak).



IFLA GREEN LIBRARY AWARD

Az olvasóvá nevelés minden intézmény fontos feladata, ebben nagy segítség számunkra kollégáink kreativitása és a nevelési-oktatási intézményekkel kialakított jó viszony. A gyerekeket már kisbaba kortól várjuk intézményünkbe, ezért könyvtári tereink és

programjaink kialakítása is ezt a célt szolgálja (pl. gyerekmosdó, pelenkázó, JAMóKa baba-mama klub).

A kisközösségek „befogadása” az új könyvtári épület átadása óta vált fontossá számunkra. 2022-ben már 20 klub és egyesület talált otthonra falaink között, akikkel együttműködési megállapodást is kötöttünk.

A szolgáltatások biztosítása nem működhet megfelelően, ha kollégáink nem tartanák magukat (elsődlegesen) a Könyvtáros etikai kódexhez. Ezen kívül még más alapvető értékekkel is rendelkezünk. Ezeket a 2019-es szervezeti diagnózis alapján (összevetve a KMÉR-ben megfogalmazottakkal) állítottuk össze:

- tolerancia (pl. hajléktalanok „befogadása”)
- törvényesség (pl. Artisjus számára bejelentési kötelezettség teljesítése)
- az esélyegyenlőség biztosítása (pl. csendes óra az autista olvasóink számára)
- társadalmi felelősségvállalás (pl. egészségnap, autómentes nap)
- jótékonyági tevékenység (pl. ételadomány az Ebrendészeti Telepnek)
- megfelelő (munka)körülmények biztosítása a dolgozók és az olvasók számára
- és mindenekelőtt az ügyfélközpontúság, hiszen mindent a partnereink elégedettségéért teszünk.

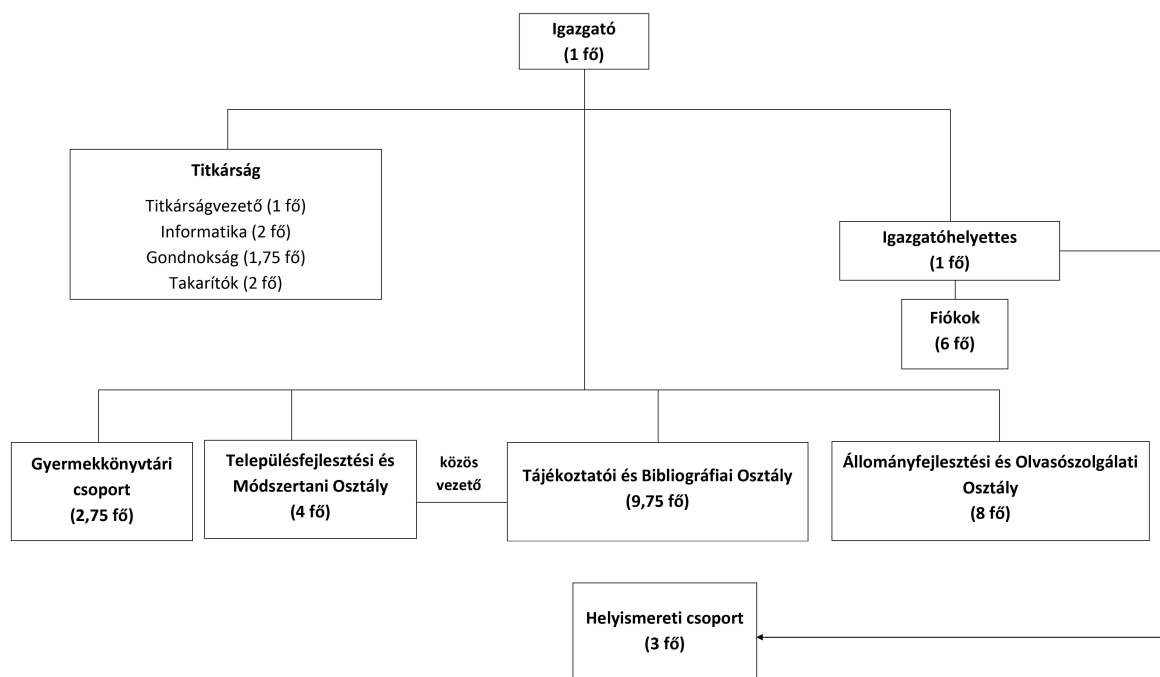
2019-ben az ELTE PPK Szervezetfejlesztési Kurzusának hallgatói, kérésünkre szervezeti diagnózist készítettek rólunk. Két célunk volt a programmal: egyrészt a költözésben és a szétagoltságban megviselt kollektíva állapotának felmérése, másrészt az értékeink beazonosítása. Minden kolléga részt vett a felmérésben, egy napot szántunk rá, 4 csoportban dolgoztattak meg minket a hallgatók. Nagyon sok megtartandó értéket találtak-találtunk magunkban (szakmaiság, a könyvtár által nyújtott szolgáltatások, a belső támogatottság). Meglévő negatív értékeket is találtak bőven: rendezetlenség, az infrastruktúra hiánya, kommunikáció, működésbeli jellemzők, motivátlanság, megbecsülés hiánya. A költözéssel rend lépett az életünkbe, lépéseket tettünk a kommunikáció javításának irányába is, teljesítményértékeléssel, csapatépítéssel igyekeztünk motiválni a kollégákat.

Egy 2022 elején végzett brainstorming kutatás eredményeként összegzésre kerültek az intézmény egyéb értékei is. Ekkorra a vágyott értékek közül már csak az anyagi források megléte maradt az előző körből. 2023 elejére elégedettségünkre ez is rendeződött.

## **1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése**

A vezető úgy alakította ki a szervezeti struktúrát, hogy az minden szempontból megfeleljen az optimális szakmai működés biztosításához. Igazgatóhelyettes, osztály- és csoportvezetők segítik munkáját.

## ORGANOGRAM



A vezetés közösen készíti a dolgozókkal a munkaköri leírásokat, így egyértelműsíteni lehet mindenkinben, milyen szerepe van a könyvtár stratégiai terveinek és küldetésének megvalósításában. Az egyéni kompetenciák mérése évente történik. Mind a vezetők, mind a kollégák egy átfogó képet kapnak arról, hogy miben jók és min kellene változtatniuk. Ezen értékelések alapján évről évre látható az is, hogyan alakult a kollégák véleménye a vezetőjükről/beosztottjükről, továbbá miként hatott a mérések eredménye szakmai fejlődésükre. A tanuláshoz, továbbképzéshez a lehetőségeinkhez mérten minden segítséget megadunk, legyen szó belső vagy külső tanfolyamról.

A munkaköri leírások része minden kolléga esetében egy (vagy több) folyamat leírása, fejlesztése, valamint egy (vagy több) mutató adatainak összegyűjtése. Szerepel a munkaköri leírásban, hogy mely mutatók mondják el az adott munkakör eredményességét.

A mutatók esetében az egyes évek mérőszámainak összehasonlítása segítséget nyújt számunkra szolgáltatásaink fejlesztéséhez. Egy példát kiemelve: Mivel az adatok azt mutatták, hogy a gyerekkönyvtárba beiratkozók száma jelentősen csökkent az elmúlt években, elkezdtük vizsgálni ennek okát. Rájöttünk, hogy miután már csak egy helyen lehet az új épületben beiratkozni, így a felnőttek nem regisztrálják külön gyermekeiket, hanem a saját olvasójegyükkel kölcsönöznek számukra is dokumentumokat. Ezen információk hatására kezdtünk el kidolgozni egy együttműködési modellt az óvodák és általános iskolák számára, mely megkönnyítené a gyerekek regisztrációját és az intézményi kölcsönzéseket. A módszer lényege, hogy a könyvtárbemutatóra/foglalkozásra érkező csoportok előzetesen megkapják a beiratkozási adatlapokat és jóállói nyilatkozatokat, így már a kitöltött nyomtatványokkal jönnek hozzánk látogatóba (ezzel megkönnyítve a szülők „munkáját”). A pedagógusok pedig



az intézményi regisztráció egyéni feltételeinek köszönhetően hosszabb időre is kikölcsönözhetik állományunkból a munkájukhoz szükséges dokumentumokat.

A TQM alapelveit szem előtt tartva a legfontosabb feladataink koordinálására munkacsoportokat hoztunk létre (zöld, digitalizáló, kiadványkészítő, PR és marketing, minőségirányítási csoport), de alkalmanként egyedi projekteket is megvalósítunk. Ez utóbbi esetekben a projektmenedzser feladata a kompetens kollégák „összeválogatása” és irányítása. Erre az egyik jó példa, hogy amikor a „Varázslósuli” könyvtárismereti házikupa ötletét kitalálta ifjúsági referensünk, igazgatónk és a tájékoztatási osztály vezetője segítette a terveket gyakorlatban is megvalósíthatóvá tenni. Megalakult egy projektcsoporthoz, melynek az „ötletadó” lett a vezetője. Kollégákat vontunk be szinte minden területről az egyes szereplők megformálásához, az eszközök (pl. bagoly lufiból) és a ruhadarabok (pl. nyakkendők) elkészítéséhez, valamint a technikai lebonyolításhoz (pl. a Teszlek süveg megszólalásának időzítése távirányítással). A „főpróba” a 2022-es ifjúsági olvasótábor keretében valósult meg, és nagyon jó visszhangja volt a gyerekek körében. Szeptembertől szeretnénk a kicsit feljavított változattal a helyi középiskolákat megkeresni.

A vezetés folyamatosan dolgozik a kockázatelemzéseken és a problémák felderítésén, a megoldási javaslatokhoz pedig a kollektíva segítségét kéri. A mindennapi gyakorlatban a minőségirányítás alapján működtetjük szolgáltatásainkat is, ezért számos esetben valósult meg a PDCA-ciklus alkalmazása.

Az egyik ilyen fontos feladatunk a pandémia alatt a „fapados” kölcsönzés bevezetése és működtetése volt. Mivel olvasóink körében igény mutatkozott a zárva tartás alatt is a kölcsönzésre, ezért kidolgoztuk – az egyes osztályokat bevonva - a dokumentum-igénylés, a kiadás és a visszavételezés technikáját. Mindezt oly módon, hogy olvasóinkat és kollégáinkat is a leginkább védjük az esetleges megbetegedéstől (pl. könyvek karanténba helyezése pár napra, külön bejárat a kölcsönzéshez és a visszavételhez). A gyakorlati tapasztalatok és olvasói visszajelzések alapján finomítottunk a módszereken és még hatékonyabbá tettük a munkafolyamatokat. Az időközben lejárt könyvtári tagságokat is egyidejűleg meghosszabbítottuk úgy, hogy ne kelljen pénzügyi tranzakciókat végeznünk.

A hatékony belső kommunikáció érdekében az információk nemcsak vezetői, osztály, illetve csoport-értekezleteken hangzanak el, de a levelezőlistára elküldött értesítések is a tájékoztatást szolgálják. Ettől függetlenül előfordult, hogy a kollégák nem olvasták az üzeneteket, vagy átsiklottak a fontos dolgok fölött, így értetlenül álltak a változások előtt. Ezért első körben a rendszergazdánk felülvizsgálta a levelezőrendszert, hogy minden dolgozónak van-e aktív fiókja. A hiányzó e-mail címeket létrehozta, a feleslegessé vált jogosultságokat (pl. nyugdíjas kolléga e-mail fiókja) pedig törölte. Ha szükséges, az informatikusunk alkalomszerűen ellenőrizni is tudja, hogy használják-e rendszeresen a munkatársak a levelezőrendszert. A kollégáknak személyre szabottan írt leveleket másolatban a közvetlen felettesük is megkapja, aki figyelemmel kíséri az abban foglaltak megvalósítását. Ha egy megkeresésre nem érkezik pár napon belül válasz (akár szóban, akár írásban), akkor újra felhívjuk az adott kolléga figyelmét, hogy olvassa rendszeresen a leveleit.

A várható fejlesztésekről, újításokról, bevezetésre kerülő új szolgáltatásokról először csak a közvetlenül érintett kollégák szűk körében hozzuk meg a legfontosabb döntéseket, majd a kidolgozott stratégiát, szabályozást megosztjuk a könyvtár valamennyi dolgozójával.

A külső kommunikációhoz nemcsak az intézmény belső hirdetési felületeit (pl. szóróanyagok, elektronikus reklámtábla) és megújult, friss információkat tartalmazó honlapunkat (<http://www.jamk.hu/hu>) és hírleveleinket használjuk fel, de próbálunk jelen lenni aktuális programjainkkal és híreinkkel a nyomtatott és elektronikus sajtóban, a közösségi média felületein (Facebook, Instagram, YouTube) és a hírsatornákon (tévé, rádió) egyaránt.

### 1.3. A vezetői támogatás és példamutatás

A vezetőség mindenkor a könyvtár céljainak elérésére törekszik és egy egész rendszerben gondolkodik. A szolgáltatások fejlesztése, az olvasói és partneri elégedettség megteremtése kulcsfontosságú az intézmény stratégiájában.

A 2022-es munkavállalói elégedettségmérésünkben a kollégákat többek között arra is kértük, hogy osztályozzák munkahelyüket. Az adott válaszok alapján úgy tűnik, hogy a munkatársak egyértelműen demokratikus vezetésként azonosították be a könyvtár irányítását. Ez azt jelenti, hogy mindenki saját tudása és képességei szerint részese a működésnek, véleménye fontos a vezetés számára. Munkabíráásával, precizitásával, kreativitásával és újító ötleteivel bárki lehet példakép a többiek szemében.



A kollégák között nem jellemző semmilyen formában a diszkrimináció. A felmerülő apróbb nézeteltéréseket általában egymás között megoldják, vagy bonyolultabb esetekben egy vezető segítségét kérik.

Az alábbi diagramból látszik, hogy a munkatársak közötti kapcsolat jónak (sőt kiválónak) mondható, amely megkönnyíti az együttműködést a különböző feladatokban és a csapatmunkához stabil alapot teremt.



A munkatársak tájékoztatása a szervezetet és a kollektívát érintő eseményekről rendszeres. A hétfői nap az értekezletké. A vezetői értekezleten elhangzottakat (itt megvitatjuk az aktuális feladatokat, a bekövetkező változásokat, a felmerülő problémákat és a szóba jöhető megoldásokat) az osztály- és csoportvezetők az osztályértekezleteken adják tovább a kollégáknak. Az osztályértekezleten minden dolgozó részt vesz. A fontos információk ezen kívül még e-mailen és a pandémia idején létrehozott dolgozói messenger-csoport révén is eljutnak a kollégákhoz.

A vezetőség értékeli a hatékony munkavégzést és az elhivatottságot, ezért alkotta meg a Kitüntetési szabályzatot. Az a személy (évente maximum 2 fő), aki hozzájárult a könyvtár hírnevének öregbítéséhez és elősegítette annak fejlődését, a „*A Megyei Könyvtárért*” díjban részesülhet (emléklakettet és oklevelet kapva). Ezen kívül az igazgató saját jogán vagy felterjesztői javaslatra „*Igazgatói elismerő oklevelet*” is adományozhat a könyvtár munkatársai közül azoknak (évente legfeljebb 3 főnek), akik feladataikat kiemelkedő hozzáértéssel és szorgalommal végzik és a könyvtár közösségi életében aktív tevékenységet fejtenek ki.

A kollégáknak azonban az is jól esik, ha az elvégzett munkáért szóban vagy írásban dicséretet kapnak. Új és népszerű kezdeményezés a szivecskésítés – a kollégák egy-egy általuk értékelt munkáért, munkafolyamatért vagy akár mosolyért szivecskét ragaszthatnak az adott kolléga ajtajára vagy monitorára.

Az 54. MKE Vándorgyűlés után igazgató asszony minden egyes kolléga irodájába bement, és személyesen köszönte meg a megfeszített munkát. A munkatársaknak ez nagyon jól esett.

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

Igazgató asszony regnálása első pillanatától jó kapcsolatban van a polgármesterrel, az országgyűlési képviselővel, a főispánnal és a megyei közgyűlés elnökével. Pályázata megírásakor felkereste őket, és kikérte véleményüket. Törekszik arra is, hogy a kistérségek polgármestereivel személyes jó viszonyt ápoljon. Különösen jó (baráti) a viszonya az Intézményfenntartási Iroda munkatársaival és a sajtó képviselőivel. Igazgató asszony minden

jeles városi eseményen jelen van és képviseli az intézményt. A fenntartóval havonta, szükség esetén gyakrabban egyeztet, kapcsolatukban a bizalom alapérték.

Célként tűztük ki magunk elé azt, hogy a középiskolás korosztály nagyobb létszámban látogassa megújult intézményünket. Ennek érdekében a sok év után újra életre kelő diákpolgármester választás után elsőként vette fel igazgató asszony a diákpolgármesterrel a kapcsolatot, készített vele podcast beszélgetést a terveiről, és írt alá az intézmény nevében együttműködési megállapodást. A kialakult személyes jó kapcsolatnak köszönhetően a diákpolgármester és csapata feszélyezettség nélkül szervez már programokat a könyvtárban és segíti intézményünket, ha szükség van rá (pl. Vándorgyűlés).

Az autista gyerekek szülei által alapított Kék Madár Szülőklub vezetője helyszínt keresett programjaik lebonyolításához. Igazgató asszony a klub mellé állt, és maga is részt vett a programokban drámaórák tartásával, érzékenyítő játékokkal. A munkakapcsolatból barátság lett, amelyből a könyvtár is profitál: a szülőklub vezetője egyben a vármegyei napilap újságírója. Neki köszönhetően 87 cikk és hír jelent meg 2022-ben a 24 Órában rólunk – minden negyedik napon szerepeltünk a napilapban.

Szívmelengető, hogy szintén igazgató asszony önkormányzati képviselők előtti hitelességének, valamint a velük kiépített és fenntartott jó viszonyának köszönhetően kapott egyik kollégánknak önkormányzati bérlakást.

Partneri kapcsolatban állunk a Komárom-Esztergom Vármegyei Rendőr-főkapitánysággal, a Magyar Vöröskereszt helyi szervezetével, a Komárom-Esztergom Megye Ifjúságáért Egyesülettel (KEM IFE) és az Utcai Szociális Segítők Egyesületével is, akikkel kölcsönösen támogatjuk egymás kezdeményezéseit (pl. közönségtalálkozó dj Metzker Vikivel - a helyi fiatalok körében folytatott igényfelmérés alapján került megszervezésre és lebonyolításra a KEM IFE-vel együttműködve).

Mindezek mellett a lakosságot érintő társadalmi segítségnyújtás is fontos része a munkánknak, ezért biztosítottunk lehetőséget a népszámlálás adatlapjának kitöltésére, valamint DJP-pontként kormányablak automatát üzemeltetünk és közreműködtünk az ingyenes lakossági LED-csere programban is. Ezekről a projektekről mindenkor tájékoztatjuk nemcsak a kollégákat és olvasóinkat, de a honlapunk és a közösségi média segítségével a vármegye lakosságát is.

A vezetés követi a társadalmi trendeket, és amit tudunk, meghonosítunk a könyvtárban is (pl. szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás, kölcsönző-automaták). Kollégáink rendszeresen részt vesznek a tatabányai Kulturális Kerekasztal és – a vármegyei önkormányzat által szervezett – Komárom-Esztergom Megyei Éghajlat-változási (zöld) Platform összejövetelein, ahol a partnerekkel közösen beazonosítják a felmerülő problémákat és megoldásokat szorgalmazznak.

A szakmai beszámolók és a statisztikák tükrözik a könyvtár eredményeit, melyeket nemcsak a fenntartó és a minisztérium felé kommunikál rendszeresen, de a nagyközönség felé is készít „kimutatásokat” (pl. ábrák a 2021-2022-es év tevékenységének összehasonlítására). Havonta megjelenő vezetői hírlevelét igazgató asszony eljuttatja minden döntéshozónak és szakmai partnernek.

Küldetésünk kialakítása kapcsolódik a fenntartó Tatabánya Megyei Jogú Város klíma- és kulturális stratégiájában megfogalmazottakhoz. A Tatabánya Települési Környezetvédelmi Program fő célja az életminőség és az emberi egészség környezeti feltételeinek javítása. Ennek fényében figyelünk mi is az „ökológiai lábnyomunk” csökkentésére:

- az épületben a nem szükséges világítást folyamatosan lekapcsoljuk,
- az informatikai és egyéb elektronikai eszközöket, valamint a világítótesteket energiatakarékosra cseréltük,
- a kevésbé használt helyiségekben mozgásérzékelős világítást használunk,
- a fűtés-hűtés ideális hőmérsékletét központilag szabályozzuk,
- a hulladékot nem csak az olvasók, de a kollégák is szelektíven gyűjtik,
- a veszélyes hulladékot évente kétszer összegyűjtjük és megsemmisítésre/feldolgozásra átadjuk a szakembereknek,
- a feleslegessé vált nyomtatványokat újrahasznosítjuk (az A4-es lap másik oldalára is nyomtatunk vagy „firkapapírnak” használjuk),
- olvasói tereinkbe és a teraszra zöld növényeket telepítünk a szebb környezet és a jobb oxigénellátás érdekében,
- a károsanyag-kibocsátás mérséklésére a kollégák többsége (kb. 63%-a) gyalog, biciklivel vagy tömegközlekedéssel jár munkába.

Az energiafogyasztásunk mérséklése, az épített és természeti környezethez való alkalmazkodás minden munkatársunk számára fontos, ezt abból tudjuk lemérni, hogy a fenti pontokat minden kolléga rutinszerűen használja – betartja.

A társadalmi szükségletekre reagálva kineveztünk 1-1 ifjúsági (a közelben lévő gimnázium és egyetem miatt), idősügyi (a szintén a közelben lévő KPVDSZ Művelődési Ház több nyugdíjas csoportja miatt), nemzetiségi (Tatabányán két városrész is erős nemzetiségi hagyományt ápol) és esélyegyenlőségi (a könyvtárba jelentkező felhasználói igények miatt) referenst. A kollégák szoros kapcsolatot tartanak az adott érdekeltségi csoporttal, egyeztetik velük a program- és dokumentumigényeket, valamint szívesen veszik javaslatukat a szolgáltatások fejlesztésére.

Komárom-Esztergom vármegye lakossága magában foglal kisebb-nagyobb mértékben görög, szlovák/tót, német/sváb, lengyel és roma nemzetiséghez tartozó személyeket is. A tatabányai olvasók ennek megfelelően Bánhidán a szlovák nyelvű, míg Felsőgallán a német nyelvű szép- és szakirodalomhoz férnek hozzá fiókkönyvtárainkban. De kiemelten kezeljük a nemzetiségi állományt a KSZR-hez tartozó kistelepüléseken is.

Intézményünk partnerségben áll a **Kék Madár Szülőklubb**al, melynek vezetésével közösen találtuk ki az autista gyermekek könyvtárlátogatásának megkönnyítésére szolgáló „csendes órát”. Több alkalommal biztosítottunk helyszínt a fiataloknak programjaik megvalósításához, festményeik/fotóik kiállításához.

Együttműködési megállapodást kötöttünk a **Kék Kereszt** segítő szervezettel is, mely csoportterápiás foglalkozásokat tart intézményünkben függőségben szenvedőknek. A foglalkozások helyszíne és időpontja az igényeikhez igazodva került meghatározásra, oly

módon, hogy az ülések szerves részét képező éneklésükkel ne zavarják olvasóinkat, és ne akadályozzák a könyvtár egyéb programjainak lebonyolítását.

**Fejlesztendő terület:** A vezetésnek hatékonyabbá kell tennie az ellenőrzést és a számonkérést, zöld szervezeti kultúra mélyítése

## 2. Stratégia

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

Stratégiánkat a nemzetközi trendek, az országos és a helyi kultúrpolitika monitorozásával alkottuk meg. Stratégiai tervünk ciklusai összekapcsolódnak igazgató asszony vezetői ciklusával, hiszen vezetői pályázatának az intézményi stratégia alapvető része.

Az elmúlt időszakokban könyvtárunk történelmi változásokon esett át. Megújult, modern könyvtári eszközökkel, közösségi terekkel és ezáltal rengeteg lehetőséggel újjászületett könyvtárpépületet kaptunk. Előző stratégiánk (2017-2022) fő irányvonala a könyvtárépítés, az ideiglenes helyen való tartózkodás, a zárva tartás, a költözködés és ezzel párhuzamosan a fiókkönyvtári hálózat megerősítése volt. Új stratégiánkat (2022-2027) az érintett partnerek bevonásával (olvasók, kollégák, fenntartó) alkottuk meg, alapos helyzetfelmérés után. A stratégia fő célkitűzése (ahogy Jövőképünk is megfogalmazza), hogy intézményünk a város és a megye szellemi műhelyévé váljon. Hívószavaink még az innováció, a fenntarthatóság és a közösség alapú működés.

Az első lépések egyike az volt, hogy felmértük és csoportosítottuk partnereinket. Megújítottuk és átgondoltuk partneri szerződéseinket, és folyamatosan figyeltük (figyeljük), kik lehetnek azok, akikkel egymás segítségére lehetünk. Így került képbe többek között az autista gyermekek szüleinek egyesülete, az anonim alkoholisták csoportja, a megyei rendőrfőkapitányság vagy akár az önkéntes polgárőrök.

A stratégia megalkotása és az új könyvtár megnyitása és működtetése közel egy időpontra esett. Nem maradhatott el tehát az, hogy igényfelméréseket készítsünk. Öt ilyen felmérés készült. Ezek közül négy a sajátunk, egyben pedig partnerként működtünk közre:

1. Milyen legyen a kultúra Tatabányán? (1046 válasz, partnerként)
2. Covid után – felmérés a könyvtárhasználati szokásokról (1039 válasz)
3. Használó igényfelmérés (112 válasz)
4. Ifjúsági igényfelmérés (115 válasz)
5. E-book a könyvtárban (122 válasz)

Makrokörnyezeti elemzésként számba vettük a világméretű politikai-, kultúrpolitikai és könyvtári trendeket. Ennek során az alábbiakat állapítottuk meg: A világ vitathatatlanul ritkán volt a mi életünkben bizonytalanabb. A 21. század első felében elkezdődött politikai, gazdasági és társadalmi változások tovább zajlanak, a világ globális problémákkal néz szembe évtizedünkben is. Geopolitikai bizonytalanság veti vissza a világgazdaság növekedési kilátásait, miközben az inflációs nyomás is fokozódik. Az orosz-ukrán háború hatásai



- A művelődési igények fejlesztése
- Az általános műveltség gyarapítása
- A morális magatartás, az életmód, az ízlés fejlesztése
- A közéleti tevékenység, az állampolgári ismeretek fejlesztése
- Felnőttoktatás, iskolapótlás, szakmai képzés, átképzés
- Önszerveződő művelődési közösségek működésének segítése, fejlesztése
- A szabadidő tartalmas eltöltésének, a kulturált szórakozás feltételeinek megteremtése
- Az alkotóképesség kibontakoztatása
- Kreativitás és kulturális alapú településfejlesztés
- Esélyegyenlőség megteremtése a kulturális javak elérésében

A József Attila Könyvtár gyűjteményeivel, szolgáltatásaival és programjaival ezekhez a feladatokhoz minden ponton képes csatlakozni. A legmarkánsabban az önszerveződő művelődési közösségek működésének fejlesztése, segítése került bele a stratégiánkba, hiszen Tatabányán az ingyen igénybe vehető közösségi terek száma csekély, ugyanakkor azt is tudtuk, hogy különböző közösségek könyvtárba csalogatásával olyan lakosokat is elérünk, akik eddig nem használták a könyvtárat: szeretnénk, ha a lakosok nem a kiváltságosok szentélyeként tekintenének intézményünkre.

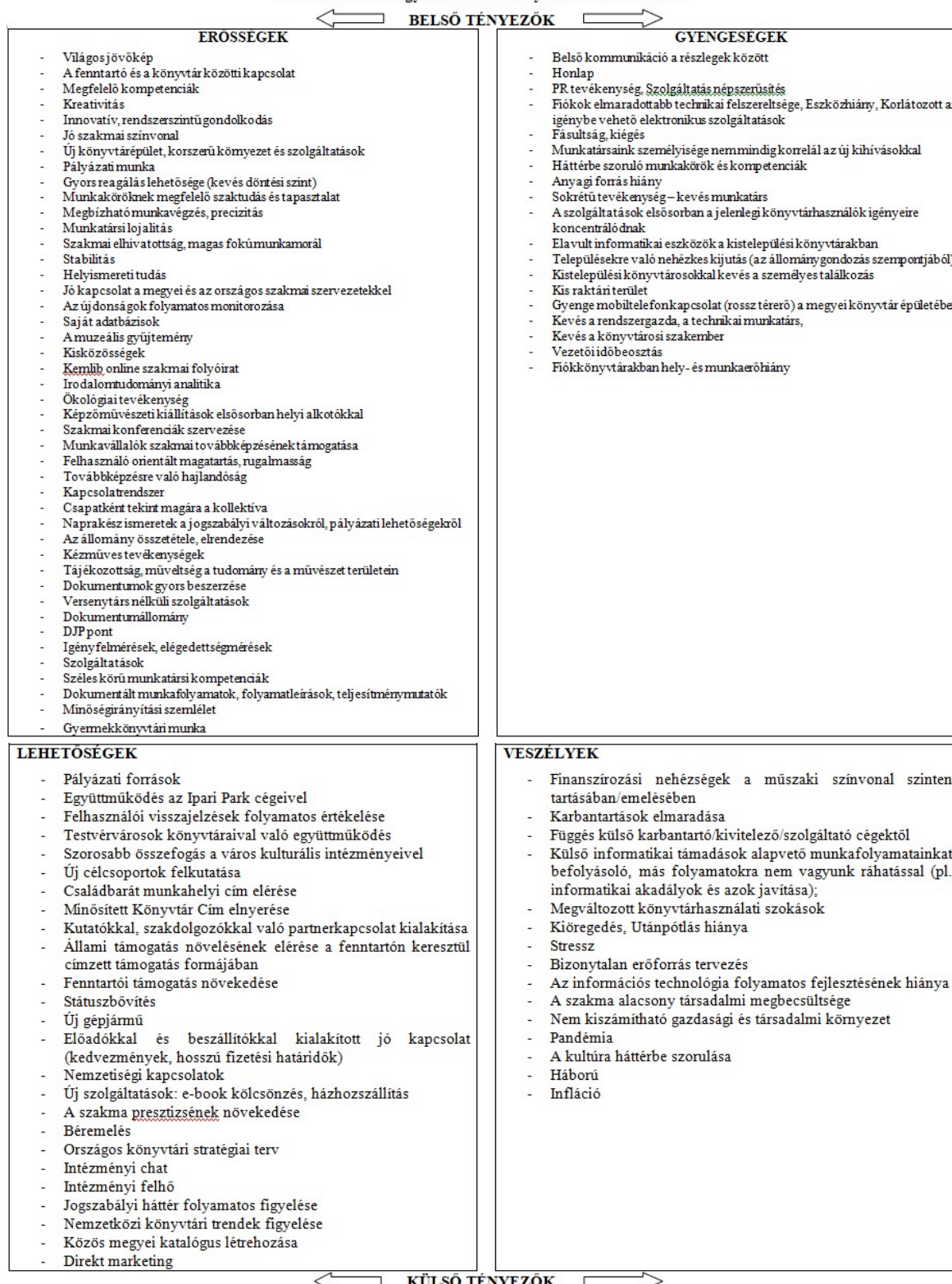
A Helyi Esélyegyenlőségi Program tárgyalja a mélyszegénységben élők, a nők, a gyermekek, az idősek és a fogyatékkal élők segítségének lehetőségeit. A könyvtár minden csoport számára képes olyan szolgáltatást nyújtani, mely az esélyegyenlőségüket növeli, ezért a koncepcióban ezek a vállalások szerepelnek.

Az Okos Város Fejlesztési Koncepcióban szintén nagy szerepet kap a könyvtár, ugyanakkor mára a könyvtárnak olyan adottságai, eszközparkja és szolgáltatás kínálata van, mely az Okos Város Koncepcióban megfogalmazottakat és elvártakat meghaladja.

A mikrokörnyezeti elemzés során két eszközt használtunk: SWOT-analízist és a CANVAS üzleti modell vászon technikát. A SWOT–analízis elkészítésénél több fordulón keresztül vontuk be a kollégákat a folyamatba.



A József Attila Megyei és Városi Könyvtár SWOT-analízise



### CANVAS - üzleti modell vászon

<p><b>Kiemelt partnerek</b> Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzata Komárom-Esztergom Megyei Önkormányzat <u>Infoker</u> Könyvtárellátó Nonprofit Kft. Társintézmények: Tatabánya Múzeum, Levéltár Sajtó Kutatók Kistételek önkormányzatai Kistélepi könyvtárosok</p>	<p><b>Kiemelt tevékenységek:</b> Gyűjteményszervezés Naprakész adatbázisok építése E-Magyarország pont Rendezvények Digitális kompetenciafejlesztés Olvasásfejlesztés Közösségépítés ÖKO-szemlélet terjesztése</p> <p><b>Kiemelt erőforrások</b> Humán erőforrás Gyűjtemény Helyismereti gyűjtemény Muzeális értékű könyvek ÖKO-gyűjtemény <u>British Council</u> E-dokumentumok Technika</p>	<p><b>Értékajánlat:</b> <u>Kölcsönzés</u> <u>Tájékoztatás</u> <u>Internet- és számítógép-használat</u> <u>Fénymásolás, nyomtatás</u> <u>British Council</u> <u>NAVA</u> <u>WIFI</u> <u>Előjegyzés</u> <u>Könyvtárközi kölcsönzés</u> <u>Irodalomkutatás</u> e-book kölcsönzés EBSCO Digitalizálás, szkennelés Szakmai továbbképzések Módszertani segítség nyújtása Használóképzés Rendezvények Közösségépítés Kisközösségek működtetése Adatbázisépítés E-dokumentumok 0-24 órás dokumentumszolgáltatás</p>	<p><b>Ügyfélkapcsolatok</b> <u>Social network</u> E-mail Személyes Telefon</p> <p><b>Csatornák</b> Honlap (<a href="http://www.jamk.hu">www.jamk.hu</a>, <a href="http://www.kemkszr.hu">www.kemkszr.hu</a>) Hírlevelek Sajtó Személyes megkeresés Fiókkönyvtárak Kistélepi könyvtárak</p>	<p><b>Ügyfélcsoportok</b> Tatabánya Megyei Jogú Város lakossága Komárom-Esztergom Megye lakossága Kistélepi könyvtárak A megye önálló könyvtári Kiemelt ügyfélcsoportok: gyermekek (gyermekkönyvtár, gyermekprogramok) Fialok (kamasz stratégia kialakítása) Hátrányos helyzetiek (<u>felzárkóztató programok az érintett városrészek fiókkönyvtáraiban</u>) Nemzetiségek (állomány, programok) Egyetemi hallgatók (irodalomkutatás) Kutatók (irodalomkutatás)</p>
<p><b>Költségszerkezet</b> Személyi kiadások – munkabér járulék Dologi kiadások: működési, dokumentum-beszerzés, beruházás, informatikai rendszer Karbantartása, képzés</p>		<p><b>Bevételek</b> Állami támogatás – városi feladatok + területi ellátás Fenntartói támogatás Pályázatok Saját bevétel Szponzoráció Mecenatúra</p>		

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

Tudtuk, hogy a stratégia nyomán követéséhez új mutatórendszerre lesz szükségünk, a vezetőkkel és az érintett kollégákkal ezeket elterveztük és megalkottuk. Néhány általunk kitalált mutatóról működés közben kiderült, hogy nehezen követhető és begyűjthető, ekkor közbeavatkoztunk és kijavítottuk azokat. Jelenleg 61 mutatónk van és az alábbi területeket monitorozzuk velük:

1. Használókkal kapcsolatos mutatók
2. Kölcsönzési mutatók
3. Tájékoztatási mutatók
4. A használók igényeivel, elégedettségével kapcsolatos mutatók
5. Különböző célcsoportok számára nyújtott szolgáltatások mutatói
6. A könyvtári gyűjtemény kihasználtságát mutató mutatók
7. A médiajelenlét mutatói
8. A munkatársak tudományos tevékenysége
9. A programok mutatói
10. Emberi-erőforrás mutatók
11. Gazdasági és hatékonysági mutatók
12. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mutatók
13. KSZR és módszertani mutatók
14. IT hatékonysági mutatók

Ezek közül a mutatók közül jó néhányat a korábbi évek adataival össze tudunk vetni, de vannak olyan mutatóink, melyek teljesen újak – ezekből eredményeket csak jövőre fogunk tudni értékelni.

A mutatószámaink emelésére tett intézkedéseink közül a kölcsönzés- és a gyűjtemény kihasználtságát láttató mutatószámok emelését célzó programjainkat, akcióinkat emeljük ki példaként:

2020-ban az első élőkönyvtár megszervezésével a célközönségként választott 15-18 éves korosztály nemcsak személyesen ismerhetett meg helyi írókat, költőket, hanem az érdeklődése is felkeltődött a megismert szerzők könyvei iránt.

A 2021-től működő Tájéoló című irodalomterápiás foglalkozásaink, majd a belőlük 2023-ban szerveződő, azonos című könyvklubunk másodlagos célkitűzése szintén az olvasói aktivitás és a kölcsönzések számának növelése, a könyvtár állományának használata. A havonta működő klubon a tagok választják ki a mindenki által elolvasásra váró könyvet a könyvtár állományából. Ahhoz, hogy mindenkihez egy hónapon belül eljusson egy-egy könyv, az előjegyzést, a fiókközi- és könyvtárközi kölcsönzési szolgáltatásainkat kell rendszeresen alkalmaznunk, járulékos következményként pedig a klubon megismert szerzők és könyvek iránt is megnő az érdeklődés.

Végezetül említést érdemel a „Vakrandizz egy könyvvel!” című akciónk, melynek során játékos formában kölcsönözhetnek könyvet olvasóink. A játék lényege, hogy óvodás, alsó tagozatos és felső tagozatos általános iskolás, valamint felnőtt korosztályok szerint

szétválogatott könyveinket szépen becsomagoljuk, és egy izléses, az adott évszak hangulatát tükröző asztalon kínáljuk fel olvasóinknak. A modern, RFID-rendszerrel való kölcsönzés lehetővé teszi, hogy az olvasók becsomagolva kölcsönözhessek ezeket a könyveket, és csak otthon, a könyv kicsomagolása után derüljön ki a számukra, hogy megtalálták-e a választott könyvben a számukra megfelelőt. Az akció alkalmával kitöltött kérdőívek tanúsága szerint olvasóink kedvelik, és most már várják is ezeket az időszakosan megrendezett akciókat, melyek során gyakran kiderül, hogy a játék által felkeltettük az érdeklődést egy-egy szerző iránt. Volt olyan vakrandis könyv is, melynek örült az olvasó, mert saját bevallása szerint magától nem kölcsönözte volna ki.

A stratégiakészítés során a helyzetelemzéseket és az igényfelméréseket követően megalkottuk jövőképünket és küldetésnyilatkozatunkat. Ezek alapján 5 fő célkitűzést tettünk (azzal az „alosztással”, hogy mindegyiket áthatja a környezettudatos szemlélet):

1. Az olvasási szokások fejlesztése
2. Szolgáltatásfejlesztés
3. Humán erőforrás fejlesztés
4. Közösségi tervezés
5. Élő kapcsolatok kialakítása a társadalmi partnerekkel

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

A stratégiaalkotás folyamán a fenti öt célt bontogattuk aztán tovább: kulcsterületekre, célfeladatokra, konkrét teendőkre úgy, hogy meghatároztuk külön a megyei feladatokat is. Az utolsó lépésben forrásokat, minimumokat és felelősöket rendeltünk minden lépéshez, így a stratégia visszaért oda, ahonnan indult a jövőképkészítéssel – a kollégákhoz. Természetesen azért, hogy magukénak érezzék a feladatot, a konzultálás folyamatos volt.

A helyzetelemzéseket a korábbiakban részletesen bemutattuk és említettük az igényfelméréseket. Mit is jelentett ez? Bár nem kívánjuk hosszasan előtárni az igényfelmérések eredményeit, de néhány dolgot, ami megvalósult, és partneri, illetve felhasználói igényként jelentkezett, igen:

- Nyitva tartás bővítése: gyermekkönyvtárunk nyitva tartását heti 5 órával meghosszabbítottuk és a 0-24 órában használható könyvboxok kitolják a könyvvisszavétel és elvitel időkorlátait. Ennek az volt az oka, hogy olvasói igényfelmérésünkben vasárnapi, hajnali és késő esti nyitva tartást is igényeltek az olvasók. Ezt humán erőforrással nem bírtuk volna, így - mivel volt lehetőségünk rá – bevezettük a fent említett új szolgáltatásokat és eszközöket. A nyitva tartásra azóta olvasói változtatási igény nem érkezett, az eszközök minden éjjel használatban vannak.
- Olvasóink választhattak, hogy milyen típusú programon vennének részt a legszívesebben. 2021 óta ezeket az igényeket (is) figyelembe véve szervezzük a programokat: rengeteg könyvbemutató, író-olvasó találkozó, zöld és helyismereti rendezvény volt könyvtárunkban.

- Olvasóink felsorolhatták azt is, kikkel találkozónak szívesen. Örömmel mondhatjuk el, hogy lassan már senki nincs, akit ne hívtunk volna meg erről a listáról: Lakatos Leventétől kezdve Nyáry Krisztiánon át On Sai-ig itt voltak mindannyian a könyvtárban.
- Rákérdeztünk arra is, hogy milyen típusú közösségek életében vennének részt szívesen. Ezen klubok mindegyike megtalálható ma könyvtárunkban. (társasjáték, sakk, makett).
- A kérdőíveken megjelent néhány új szolgáltatás (pl. születési zsúr), valamint az olvasók is adhattak javaslatokat. Ezekből jó néhányat (olvasói javaslatok dokumentumbeszerzésre, babzsák, klimatizálás, nyitva tartási időn túli könyvvisszavétel) sikerült megvalósítanunk. Néhány pedig épp kidolgozás alatt áll: könyv házhozszállítás, online olvasójegy.

Azt gondoljuk és tapasztaljuk, hogy ez a közösség- és partnerközpontú működés sikeres volt. Eredményeit a kulcsfontosságú eredmények között mutatjuk be. A PDCA ciklus érvényesítése könyvtárunkban érdekes módon alakul: oly régen csináljuk és alkalmazzuk, hogy a kollégák szinte észre sem veszik. A vezetői értekezleteken az előző héten jelentkezett problémák mindig asztalra kerülnek, és megtörténik a beavatkozás is. A digitalizáló és kiadványszerkesztői munkacsoport működése projektszerű.

Példák a PDCA ciklus alkalmazására:

Korábban, amikor nagyarányú volt a nyilvános internetezők száma, 1 órában maximalizáltuk a számítógéphasználatot, hogy ne kelljen várni sokáig egy-egy olvasónak a géphasználatra. Az olvasókat megismertettük ezzel a szabállyal. Az új könyvtár nyitásával több nyilvános számítógépünk lett, és az is tény, hogy manapság inkább saját gépet vagy okosfont használnak az emberek internetezésre, amihez biztosítjuk a nyilvánosan elérhető WIFI-kódot. Tehát napjainkban kevesebben használják a nyilvános számítógépeket az olvasók. Mivel a számláló programunk engedélyezi a 2 órás maximális számítógéphasználatot, megnöveltük 2 órára az egyéni hozzáférést, melyet – ha nincs várakozó – ismét igénybe vehet az olvasó a díjtétel kifizetése után.

Igényelték az olvasók ajándékozható könyvtári tagságot. Megoldottuk, hogy ünnepek alkalmával (jellemzően karácsonykor, húsvétkor) az ajándékozott nevének megadásával lehessen vásárolni ajándékba olvasójegyet, s ezzel egyidejűleg az ajándékozott tagsága is érvényesítésre került a megadott, minimális adatok adatbázisba vitelével. A megajándékozott olvasó azonban általában nem azonnal vette igénybe az olvasójegyet. Minél később jött be a könyvtárba, annál kevesebb idő állt rendelkezésére az olvasójegy használatára. Megoldást igényelt az is, hogy az integrált könyvtári rendszerben rögzített adatok hiányosak voltak mindaddig, amíg a tagsággal megajándékozott olvasó nem fáradt be személyesen a könyvtárba. Mindezek figyelembevételével létrehoztuk a tagsági ajándékutalványt, mely beiratkozásra jogosít, de maga a tagság csak akkor érvényesítődik, amikor a megajándékozott az ajándékutalvány értékének megfelelő olvasói kategóriába beiratkozik. Az

ajándékutalványhoz a gyerekkönyvtárosok szép és sokféle képeslapot készítettek, melyek egész évben, minden alkalomra adható ajándékká változtatták a beiratkozási lehetőséget. Ráadásul, a megajándékozott így bármikor érvényesítheti a tagságát. Az eredményeket összevetve a stratégiában kitűzött célokkal nincs miért szégyenkeznünk, hisz olvasóink, közösségeink száma a stabil nyitva tartás kialakításától és az épület átadásától folyamatosan nő.

A korábbi, megújítás előtti könyvtárépületről olvasóink a 2011-es olvasói elégedettség-felmérésünkben nyilatkoztak. A vizsgálat eredményeképpen megállapítható volt, hogy a könyvtár elhelyezkedését a válaszadók 91%-a, a belső környezetét pedig 79%-a tartotta nagyon jónak vagy jónak. Ugyanakkor az Olvasók könyvében található olyan bejegyzések, melyek a klíma hiányáról, vagy télen a túl hideg olvasótérrel tesznek említést. A könyvtár épületének megújulása után ugyan nem készítettünk felmérést, de mindennapi munkánk során rendszeresen találkozunk az olvasók szóbeli reakcióival. A könyvtárhasználók az esetek túlnyomó részében egyöntetűen dicsérrel illetik az épületet, annak tisztaságát, napfényes tereit, a gyerekkönyvtár barátságos berendezését. A nyitás óta eltelt két év alatt mindössze egy negatívabb megjegyzés jutott el hozzánk, mely szerint az aula méretei megijeszítik a könyvtárba belépőt. A küszöbgtátlás orvoslását kollégáink készséges és ügyfélközpontú magatartásával és programjaink széles választékával igyekszünk megoldani.

Azt gondoljuk és hiszünk benne, hogy a számok nagyon fontosak. Megmutatják, hogy jó úton vagyunk-e. Ugyanakkor számunkra – sőt az összes könyvtár számára, azt gondolom - nem csupán a mennyiség a fontos. Nekünk feladatunk figyelni arra is, hogy a társadalom minden rétegéhez eljussunk, minden rétegének nyújtunk könyvtári szolgáltatást. Ahhoz, hogy ez úgy a dokumentumbeszerzésben mint a szolgáltatások kialakításában és a programok szervezésében megvalósuljon, referenseket nevezünk ki: esélyegyenlőségi, ifjúsági, nemzetiségi és idősgügyi referenst. Zöld társadalmi felelősségvállalásunk a szervezeti kultúrába épült: egy program szervezésekor már fel sem merül a kollégákban, hogy PET palackban kínáljanak vizet. Számúztuk a műanyag tányérokot és evőeszközöket, nem nyomtatunk feleslegesen, minden szinten szelektíven gyűjtjük a szemetet, kiszorítottuk a kávékapszulákat, több teraszunkon fűszernövényeket nevelünk, itatjuk és etetjük a Béke park madarait, befogadjuk a lakosság elárvult vagy feleslegessé vált növényeit.

Stratégiánkat folyamatosan figyelemmel kísérjük: pályázatokkal, új pályázati lehetőségekkel, partnerek bevonásával, munkatársaink fejlesztésével biztosítjuk a szükséges erőforrásokat.

Ahhoz, hogy a stratégiánk megvalósuljon, a munkatársainknak tisztában kell lenniük azzal, ők hogyan tudnak hozzájárulni ehhez. Ezt – azon túl, hogy nevesítettük a konkrét teendőket – azzal érjük el, hogy a munkaköri leírásokban az elvárt kompetenciákat, és az adott munkakör teljesítménymutatóit is rögzítettük. Ahhoz, hogy biztosítsuk, hogy minden kollégához biztosan eljussanak a megfelelő, a munkájához szükséges információk, megújítottuk kommunikációs terveinket. Belső levelezésünk is frissült, és rendbe (átláthatóvá és könnyen kereshetővé) tettük közös munkafelületünket: a szervezeti felépítést követi immár annak struktúrája.

## **2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben**

Tényként kezeljük azt, hogy az új könyvtáráépület és az új technikák rengeteg lehetőségre és innovációra adnak lehetőséget számunkra. Az építkezés ideje alatt dolgoztuk ki és fogalmazzuk meg az igényt a 0-24 órás könyvtári szolgáltatásra. Ennek megvalósítása külső igény volt, de ezt külső forrás nélkül nem tudtuk volna elérni. Vannak azonban olyan újítások és innovációk az elmúlt évekből, melyek meghatároznak minket a könyvtáros társadalomban. Zöld könyvtárságunkat az előző könyvtárigazgató, dr. Voit Pál álmodta meg, és 10 év alatt a felülről jövő, elméleti elképzelés a szervezeti kultúra részévé vált, mely a kollégák otthonaiba is elérkezett: kollégáink szelektíven gyűjtik a szemetet, komposztálnak a családi házban élők, és igyekeznek tömegközlekedéssel, kerékpárral, telekocsival járni munkába.

Gyermekkönyvtárosaink fejlesztették ki az Olvasásra születni programot, mely egyedülálló az országban: minden Tatabányán, illetve KSZR településen született gyermek egy könyvtári babacsomagot kap, melyben egy verseskötet, egy mondókás magasságmérő szalag, valamint egy szülőket tájékoztató füzet található az olvasás fontosságáról.

Egy kolléga fejéből pattant ki az ötlet, hogy autósmozit valósítsunk meg a könyvtárban. Társakat keresett maga mellé, dobozokból kisautókat készítettek, kukoricát pattogtattak és hatalmas sikerrel vetítették a Dániel András és Berg Judit meséiből készült filmeket, melyeket aztán a gyerekek sokkal nagyobb örömmel kölcsönöztek ki könyv formában is. Az első vetítésen 7 gyermek vett részt, a legutóbbin 54. Az autósmozi bevezetése jó példa arra, hogy a vezetés nyitott a kollégák ötleteire: a vezetők ajtaja mindig nyitva áll, és minden fórumon meghallgatják az újító ötleteket.

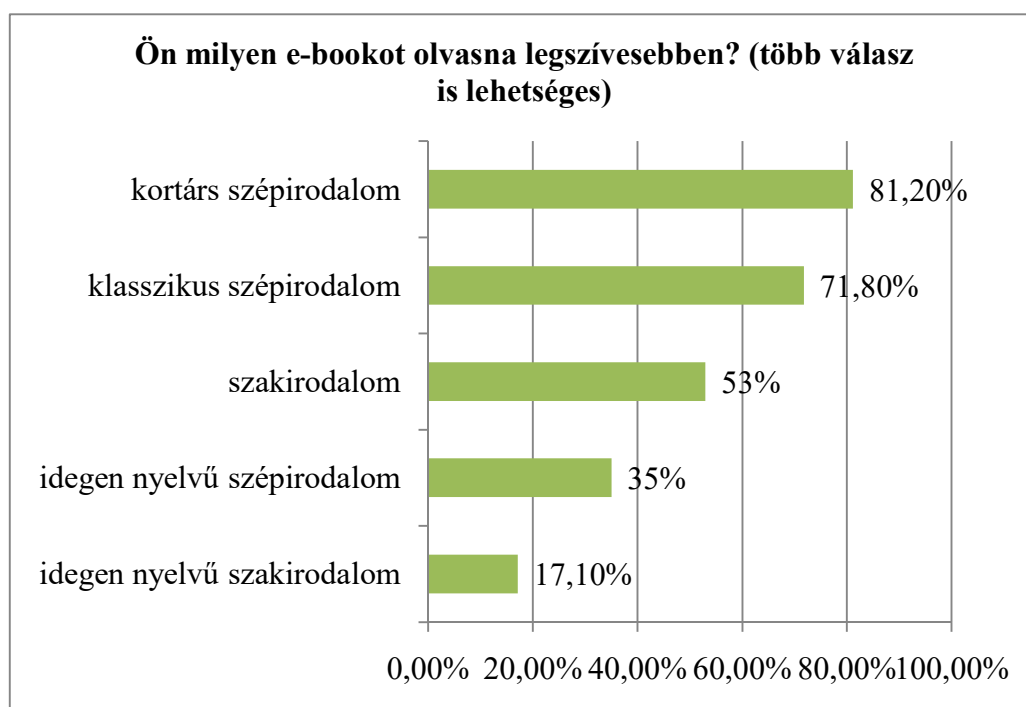
Szintén elsőként szerveztünk élő könyvtárat az ország könyvtárai közül. Tanulmányoztuk a módszertanát, megalkottuk az élőkönyvtár-használati szabályzatot (kicsit viccesen), és azóta már több alkalommal került sor erre a programtípusra:

1. 2020: Köztünk élő írók – középiskolások
2. 2021: Helyismereti élőkönyvtár – középiskolás táborosoknak
3. 2022: Élő zöldkönyvtár – általános iskolás táborosoknak  
Fogyatékkal élők könyvtára – középiskolásoknak a Könyvtári Héten

Teljesítmény-mutatóink megalkotása során figyeltünk arra, hogy a külső igények teljesülését nyomon tudjuk követni (Pl.: online-szolgáltatások elégedettségi mutatói, használói javaslatok teljesülésének száma). Ezek elemzésével be tudunk avatkozni a tendenciákba.

Legújabb innovációnk az e-book kölcsönzés bevezetése volt. A szolgáltatás megvalósítása az alábbiak szerint épült fel:

1. Stratégánkban szerepelt az online szolgáltatás-fejlesztés. Ennek keretében régóta figyeltük az e-book kölcsönzés kialakításának lehetőségeit. Fontosnak tartottuk, hogy olyan rendszert vezessünk be, amely a kurrens szépirodalmat is kölcsönözhetővé teszi.
2. A könyvtárépítés során kapcsolatba kerültünk a SoftLink céggel, mely rendelkezett más országokban már működő e-book kölcsönző rendszerrel (CloudLibrary).
3. A források rendelkezésünkre álltak.
4. A koronavírus járvány megerősítette feltételezésünket, hogy az e-book kölcsönzésre van igény.
5. Igényfelmérést készítettünk, melynek során 48 százalékban jelezték a felhasználók felénk, hogy szeretnék e-bookot kölcsönözni.
6. Számba vettük, hogy mit nyerhetünk a szolgáltatás bevezetésével: online olvasókat a világ bármely tájáról, online fizetés és online beiratkozás lehetőségét.
7. Megvásároltuk a szolgáltatást.
8. Újabb igényfelmérést végeztünk arról, hogy az olvasók milyen könyveket szeretnék leginkább kölcsönözni ezen a felületen – ehhez az igényhez tartottuk is magunkat, a polcon lévő könyvek hasonló arányt mutatnak az igényekhez (több választ is meg lehetett jelölni):





9. A felületet a szolgáltatóval folyamatosan fejlesztjük: el kell érünk, hogy a kistelepüléseken élők is használni tudják, felhasználóbarátabb eszközökön is lehessen olvasni az e-bookokat.
10. Folyamatosan (minden nap) ellenőrizzük az új projekt működését és adunk visszajelzést a szolgáltatónak és a vele kapcsolatban lévő fejlesztőknek.

A covid időszak eredménye volt a podcast csatornánk elindítása is. Mindenképpen jelen kívántunk lenni az online térben, hogy ne veszítsük el olvasóinkat, kapcsolatban maradhassunk velük. Eleinte home office-ban végeztük a munkát a frissen beszerzett eszközökkel, majd az új könyvtárban a nyitás után és az elért eredmények alapján úgy döntöttünk, hogy a továbbiakban csak helyismereti podcast beszélgetéseket folytatunk. Mára ez szépen letisztult, folyamatosan készítjük ezeket a tartalmakat.

A stratégiánkba beépített innovációkat a költségvetés és a képzési terv elkészítésekor figyelembe vesszük. Jó példa erre, hogy a stratégiában célként jelöltük meg a minőségirányítási munka fejlesztését, így a költségvetésben forrást kértünk hozzá, a 6 kolléga ez irányú továbbtanulását pedig a képzési tervbe illesztettük.

**Fejlesztendő terület:** Stratégiai célok, preferenciák tudatosítása, a belső kommunikáció erősítése, az igény- és elégedettségmérések rendszerének kidolgozása.

### **3. Munkatársak**

#### **3.1. Emberierőforrás-menedzsment**

Nem kérdés számunkra, hogy a könyvtár bástyái a dolgozók. Az egész szervezet, az intézmény és ezen keresztül a felhasználók elégedettsége függ attól, hogy ők jól érzik-e magukat a munkahelyükön, elégedettek-e helyzetükkel. A munkatársakat a vezetőség minden esetben támogatja, akár új szolgáltatások bevezetése, akár a munkakörülmények jobbítása, akár a meglévő tudás bővítése a cél. Ilyen remek kezdeményezés például a már említett gyerekeknek szánt autószozi ötlete vagy a Vakrandi egy könyvvel projekt bevezetése.

A kollégák egészségének védelmében indítottuk el a gerinctorna programot, majd a többség kérésének eleget téve a heti kétszeri jóga-oktatást (ez utóbbi szakavatott kollégánk irányításával történik). Ezen felül a Kollektív szerződésben foglalt rugalmas munkaidő, az ingyenes szűrővizsgálatokon való részvétel és az esetleges otthoni munka is segíti a kollégákat személyes szükségleteik támogatásában. Munkatársainkat nagy becsben tartjuk: munkaidőnk „félrugalmas” már évek óta. Ez 9-13 óráig tartó törzsidőt határoz meg. A fennmaradó 20 órát a kollégák saját maguk osztják be: hónap végén azonban nem haladhatják meg a 12 óra eltérést semmilyen irányban. A kollektív szerződés alapján a pihenőidő a munkaidő része lett. Kollégáink számíthatnak ránk betegség esetén is – sajnos erre az utóbbi időben többször is szükség volt. A GYES-ről visszaérkezőket támogatjuk: elérhető számukra

a 6 órás munkakör, illetve a munkaidő beosztásnál is figyelembe vesszük a családok igényeit. Esélyegyenlőségi tervünket elkészítettük és tartjuk is magunkat hozzá. Könyvtárunkban jelenleg két munkakörben foglalkoztatunk megváltozott munkaképességű dolgozót: két kollégánk közül az egyik a postázóban, a másik az információs pultban segít.

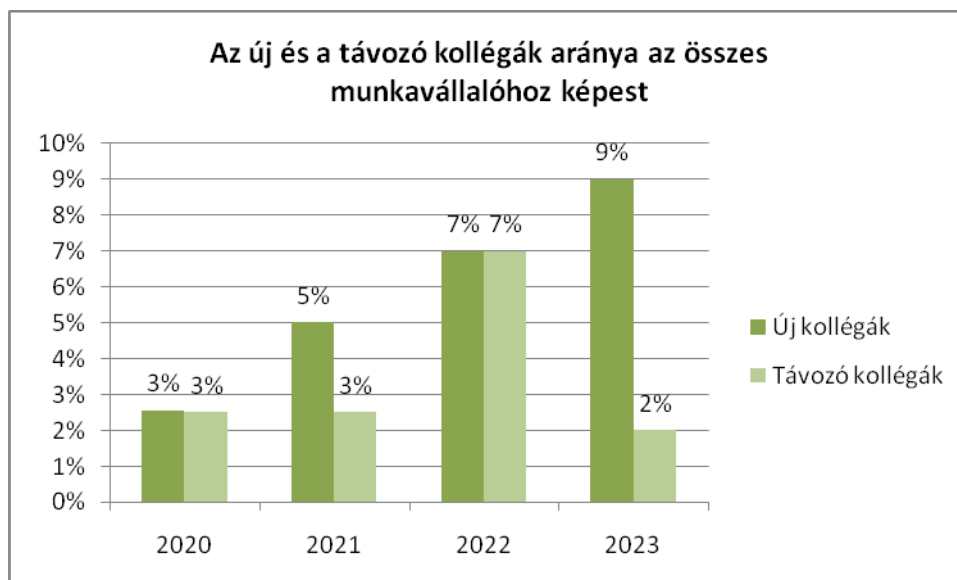
Nem elégszünk meg azonban ennyivel. Nehéz sorban élő kollégáink segítségével bármeddig elmegyünk. Erre példa az elmúlt időszak eseménye: gyermekét egyedül nevelő, albrétben lakó és betegséggel is küszködő kollégánk számára elértük, hogy városérdekből a piaci árnál jóval alacsonyabb bérleti díjért egy teljesen felújított bérlakásba költözhessen.

Munkaerő felvételkor nem csupán az éppen üres álláshely betöltése a cél – folyamatosan keressük azokat az embereket, akiknél érezzük, hogy csapatunk része lehet. Az elmúlt hónapokban erre is volt példa: raktárkezelő állást hirdettünk, de sikerült olyan kollégánót felvennünk, akinek elhivatottsága már az interjún szembetűnő volt. A hölgyet felvettük, beiskolázása folyamatban van – hisszük, hogy szakmaibb munkakörben is megállja majd a helyét.

Munkaerő keresésekor egy sablont alkalmazunk: ez a sablon tartalmazza azt, hogy milyen kritériumoknak kell megfelelni (végzettség) és milyen kompetenciákat várunk el az adott munkakörben. Ugyanezek a kompetenciák jelennek meg a munkaköri leírásokban is – a teljesítmény-mérésre alkalmas mutatókkal.

Kollégáinkat igyekszünk dicsérettel motiválni. A vezetői értekezleteken folyamatosan méltatjuk az előző hét kiemelkedő teljesítményét, ezt az osztályvezetők aztán értekezletükön tovább adják a kollektívának. Nem áll távol az azonnali pozitív visszajelzés a vezetőségtől: személyesen és emailben is megtörténik. Ettől az évtől bárki elismerésként apró szivecskéket tesz a kollégák ajtajára azokban az esetekben, ha valamelyik munkatárs az elvárton túli teljesítményt mutat. Év végén két kitüntetés kiosztására kerül sor: A Megyei Könyvtárért Díj és az Igazgatói Elismerő Oklevél. Abban az esetben, ha pénzbeli jutalom is kiosztható, a teljesítményt az osztályvezetők értékelése alapján figyelembe vesszük.

A fluktuáció kicsi, kollégák ritkán távoznak tőlünk, ennek fő okai a nyugdíjba vonulás, betegség, illetve az anyagi megbecsültség hiánya volt – 2023-ra az utóbbi már nem jellemző. Folyamatos a jelentkezés a szakma kiváló szakemberei részéről felénk – szeretnének nálunk dolgozni. Ennek okát a kívülről is látható összetartó munkaközösségben, a szakmai munka minőségében és az átlagosnál magasabb fizetésben látjuk.



### 3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

Egy önkormányzati támogatás részeként lehetősége van a könyvtárnak a kollégák szakmai továbbképzését biztosítani abban az esetben is, ha nem ingyenes az a tanfolyam, amelyet szeretnének elvégezni. Ennek köszönhetően már többen megszerezték munkatársaink közül felsőfokú végzettségük mellé a segédkönyvtáros szakképesítést, vagy váltak a minőségbiztosítás ismerőjévé. Az előző években végzett kompetencia-felmérések eredményeinek ismeretében elkészült egy 5 éves képzési terv, melynek megalkotásában fontos szerep jutott a könyvtár stratégiai elképzeléseinek is.

Ebben a pályázatban talán nem is kellene elmondanunk, hiszen mindenki tudja és érzi a bőrén – a munkaerő utánpótlás nagyon nehézkes szakmánkban. A megfelelő kompetenciákkal és végzettséggel rendelkező új munkatárs megjelenése csodaszámba megy. A célunk mégis az, hogy a feladatukhoz értő, elégedett kollégák legyenek könyvtárunkban. Nagy segítséget kapunk ehhez a fenntartónktól: az elmúlt időszakban 2 alkalommal 10, majd egyszer 20 százalékos bérfejlesztést hajtott végre a város dolgozói között. Munkáltatónk megértette azt is, hogy a megnövekedett könyvtári tér, a vállalt feladatok több embert igényelne: az elmúlt két évben három fővel nőtt munkatársaink száma.

Sikerként és örömként könyveljük el azt, hogy úgy tűnik, kollégáink szeretnek nálunk dolgozni: a közalkalmazotti jogviszony átalakulásakor egyetlen kolléga volt csak, aki nem fogadta el a vezetés ajánlatát.

Képzési tervünket évente frissítjük, annak betartásához ragaszkodunk. A könyvtár feladatrendszere változik, a hangsúlyok eltolódnak. Ezt a munkaerő-gazdálkodásnál figyelembe vesszük. Erre jó példa volt a kommunikációs munkatárs felvétele. Az új könyvtár megnyitásakor hatalmas figyelem fordult felénk. A partnereinkkel, a felhasználókkal és a fenntartóval történő kommunikáció az amúgy is megnövekedett feladatok mellett az addig ezzel foglalkozó munkatársak vállát bizony megroppantotta, így adekvát volt, hogy szükségünk van egy új munkatársra. Státuszunk azonban nem volt. A szinte egész munkaerő-állományt érintő, de egy-egy személyre kevés terhet tevő változtatásokkal sikerült kommunikációs szakembert alkalmaznunk, akinek munkáját a PR és kommunikációs munkacsoport is segíti.

2022 során elkészítettük a tudástérképünket. A tudástérkép készítése egy olyan folyamat, melyben a szervezet beazonosítja és kategorizálja tudásvagyonát. Beazonosítja a különböző tacit és explicit tudásfajtákat, azok fontosabb jellemzőit és a folyamatokat, melyek során ezek keletkeznek, vagy felhasználásra kerülnek.

A szervezet tudástérképének elkészítése egy folyamatosan fejlesztendő tevékenység, mely törekszik a tudásvagyon minél teljesebb feltérképezésére, a stratégiai célok elérése érdekében. 40 fő vett részt a felmérésben, 4 kérdésre kellett válaszolni:

- Tudás, melyről papírod van.
- Tudás, melyről nincs papírod.
- Tevékenység, melyeket munkád során folytatsz.
- Meglévő tudásod, képességed mely területen szeretnéd felkínálni?

Megállapítások:

Rendkívül szerteágazó ismeretek jellemzik a kollektívát – kódolni kellett a különböző képzettségeket, képességeket. Voltak, akik a legteljesebben igyekeztek felmérni saját tudásukat, mások nagyvonalúbban számoltak be arról. A tevékenységi köröket is különböző szintű részletességgel adták meg a kollégák.

Szakképesítése 39 főnek, felsőfokú végzettsége 27 főnek, nyelvvizsgája 21 főnek, klasszikus könyvtári feladatokhoz kapcsolódó tanfolyami végzettsége 21 főnek, digitális kompetenciát fejlesztő végzettsége 23 főnek, vezetési feladatokhoz kapcsolódó tanfolyami végzettsége 10 főnek, önfejlesztő tanfolyami végzettsége 11 főnek, más, önálló szakmája 31 főnek van. Ezek csak azok a kompetenciák, melyekről a kollégáknak papírja van.

Ami még várat magára a tudástérképpel kapcsolatban:

- Tevékenységi körök és a munkatársak tudásvagyonának összefésülése.
- Grafikus tudástérkép elkészítése.
- A szervezet tudáskincsének optimális felhasználása.

- Folyamatos monitorozás, újragondolás.

Ez utóbbi feladatra elsősorban a kollektíva bővítése esetén van szükség, hiszen fel kell mérni az újonnan érkező kollégák tudásvagyonát is. A másik lényeges ok, ami miatt a tudástérkép-készítésnek folyamatosnak kell lennie az, hogy a könyvtár vezetőségének naprakészen kell tudnia, kinek milyen kompetenciája van egy-egy projektmunka megvalósításához, vagy egy esetleges szervezeti átalakítás során kit milyen feladattal lehet megbízni. Szükséges a rejtett, igazolt végzettség nélküli képességek ismerete is, melyek nem derülnek ki egy-egy munkaező felvétel során, hiszen a vezetők csak így kapnak komplex képet a munkavállalókról, hogy képesek legyenek a munkát úgy megszervezni, hogy a munkavállalók képességei lehető leghatékonyabban hasznosuljanak a szervezet hatékonysága érdekében.

A tudástérkép elkészítését megelőzően igyekszünk mindenkit olyan területen alkalmazni, ami számára a legmegfelelőbb. Jó példa erre az a kolléga, aki a központi könyvtárban a tájékoztató könyvtáros munkakörben szenvedett, nem találta a helyét, nem teljesített jól. A vezetővel történő beszélgetés során kiderült, hogy fiókkönyvtárba vágyik. A lehetőséget megkapta, és ott jelenleg szárnyal.

A tudástérkép készítésekor kiderült, hogy két olyan kollégánk is szívesen vállal gyermekkönyvtári foglalkozásokat, akiknek munkája egyáltalán nem ehhez a területhez kapcsolódik (titkárságvezető, igazgató-helyettes). Ezt a felajánlást a gyermekkönyvtár örömmel fogadta, mivel ők meg sokszor dolgoznak erőn felül a gyermekcsoportok könyvtárlátogatásai és a táborszervezési teendők során. Azóta az egyik kolléga egy gyerektáborban megtartotta a helyismereti gyermekfoglalkozását, a másik kolléga pedig rendszeresen részt vesz nagyszabású gyermekkönyvtári programok lebonyolításában.

Az új munkatársak kezét sokáig fogjuk. A munka felvétele azzal kezdődik, hogy egy hónapon keresztül ismerkedik a könyvtár különböző osztályaival, munkaterületeivel. Mentora az osztályvezető.

Munkatársaink képzési hajlandósága nagyon magas, a vezetés támogatja a képzéseken való részvételt. A fenntartó pedig évi 360 000 forintot biztosít arra, hogy a kollégák eljuthassanak képzésekre. Éves szinten a munkatársak közel 1/4-e egyéni indítatásból is jelentkezik különféle képzésekre, tanfolyamokra, melyekhez a könyvtár támogatását kéri. Néhányuknak (15 főnek) viszont a munkájuk magas színvonalú elvégzéséhez van szükségük a meglévő képességeik javítására, melynek mikéntjét a vezetőség a képzési tervben foglalta össze.

2020-ban 17 fő, 2021-ben 44 fő, 2022-ben 16 fő vett rész külső képzésen. Ezek a következők: könyvtári szakember, jelnyelv, digitális kommunikáció a könyvtári kapcsolatokban, digitális térségfejlesztési referens, az internet archiválása, mint közgyűjteményi feladat, coaching szemlélettel a könyvtárban, excel tanfolyam, kintlevőségek kezelése a polgári jog eszközeivel, az online tanulás folyamata, prezentációs technikák, innovatív számítástechnika, felhőalapú tanulás, hatékony önmenedzsment, élménykönyvtár, segédkönyvtáros képzés, muzeális könyvtári dokumentumok: megőrzés, nyilvántartás, szolgáltatás, minőség és innováció a könyvtárban, könyvtárhasználati tananyag és kiadványszerkesztés közgyűjteményi

környezetben, „Könyvtár, ami összeköt” ösztöndíjprogram, Jövőkép Műhely képzéssorozata, kulturális marketing - úton a felhasználók felé, könyvtári marketing és rendezvényszervezés.

A belső képzéseken való részvétel 167 százalékos, azaz a munkavállalók több mint fele évente több tanfolyamon is részt vesz. Az elmúlt években – belső munkatársi igények alapján - az alábbi továbbképzéseket szerveztük a kollégáknak:

- az alapidokumentumok és szabályzatok megismertetése
- excel tanfolyam
- az adatbázisok elérése és kezelése
- a könyvtárközi kölcsönzés működésének ismertetése
- a Canva kiadványszerkesztő program használatának elsajátítása
- robotikai képzés (NKA pályázati támogatásból)
- a Textlib működésével kapcsolatos továbbképzések (pl. beiratkozás, repertorizálás) – ebben a témakörben több modulból álló e-tananyag is rendelkezésre áll a kollégák részére
- elsősegélynyújtó tanfolyam szakember irányításával. A tanfolyam elindításának oka az volt, hogy egy olvasónk rosszul lett az olvasótérben, mentőt hívtunk hozzá, az ügyeletes kolléga viszont kényelmetlenül érezte magát, hogy nem tud segíteni. Ezt jelezte a vezetőség felé, akik 2 hónapon belül megszervezték a tanfolyamot, melyen a kollégák részvétele 92%-os volt.

### **3.3 A munkatársak bevonása és felhatalmazása**

A munkatársak ösztönzését azzal is próbáljuk támogatni, hogy elképzeléseiket elegendő legtöbbször csak közvetlen feletteseikkel megosztani, nem kell feltétlenül igazgatói jóváhagyásra várni. Sokakat ugyanis feszélyez egy magasabb beosztású személy a megnyílásban, még akkor is, ha az illető demokratikus vezető. A szervezeti hierarchia betartása nem kötelező, az igazgató és helyettese ajtaja mindig nyitva áll az innovációk előtt.

Az információk megosztásához kicsit lazább fórumnak terveztük a hétfői Kávészüneteket. Ezeket sűteményekkel, kávéval vártuk dolgozóinkat, hogy beszéljünk szakmai dolgokról. A kezdeményezés elhalt, de az elkövetkező időszakban feltámasztjuk egy kicsit más formában: a képzéseken részt vevők fognak beszámolni tapasztalataikról és arról, hogy a tanultakat hogyan fogják tudni beilleszteni mindennapi munkájukba.

Korábban írtunk arról, hogy a vezetés nyitott az új ötletekre. Munkatársi kezdeményezésre indult el a Vakrandi a könyvvel, a könyvtári autós mozi, a Helyi érték beszélgetés sorozat. Több kisközösségünk (sakkszakkör, színjátszó kör, makett klub, társas klub, biblioterápiás beszélgetések, könyvklub) szintén munkatársi kezdeményezésen alapul.

A könyvek polcra helyezésében az azokkal foglalkozók döntenek a könyvtárhasználók igényeinek, kérésének figyelembevételével: így alakult ki a Szülők polca a gyermekkönyvtárban, az ifjúsági sarok állománya és legújabban a sci-fi/fantasy kiemelés.

Facebook posztot (egyeztetés után) bármely munkatársunk készíthet, a vezetés nagy örömmel fogadja ezeket.

A könyvtárban 5 munkacsoport működik. A Minőségügyi Tanács kivételével ezek dolgozói kezdeményezés alapján alakultak meg, a munkatársak szabadon csatlakozhatnak hozzájuk.

1. Zöld Munkacsoport: Azzal a céllal jött létre, hogy az ökológiai szemléletet terjessze könyvtárunkban, a működést fenntarthatóbbá tegye. Feladatának tekinti a munkatársak és a könyvtárlátogatók szemléletformálását. A zöld szemlélet elsősorban a külső és belső kommunikációban, öko-cikkek publikálásában, előadásokban, a közlekedésben, a hulladékkezelésben, valamint a fenntartható eszközök és módszerek népszerűsítésében nyilvánul meg. Havonta ülésezik. Vezetője Halász Adél.

2. PR és Kommunikációs Munkacsoport: Feladata a könyvtár eseményeinek propagálása a különböző médiafelületeken, valamint a honlap működtetése és tartalmak feltöltése. Kéthetente ülésezik. Vezetője Pruzsina Alice.

3. Digitalizálási Munkacsoport: Feladata a könyvtár digitalizáló munkájának támogatása, ezen belül elsősorban a keletkezett bibliográfiai rekordok metaadattal való ellátása. Kiemelten foglalkozik a fokozott körültekintést igénylő dokumentumok digitalizálásával. Évente négyszer ülésezik. Vezetője Török Csaba.

4. Kiadványkészítői Munkacsoport: Feladata a könyvtár értékeinek összegyűjtése, rendszerezése és fizikai vagy digitális formában való megjelenítése és közreadása a küldetésnyilatkozatunknak megfelelően: helyismereti, könyvtártörténeti repertóriumok, bibliográfiák, online adatbázisok elkészítése, a kétévente megjelenő évkönyv szerkesztése, városunk történeti kronológiájának folyamatos anyaggyűjtése, a könyvtár munkatársai által készített podcastek írásban való rögzítése. Havonta ülésezik. Vezetője Nász János.

5. Minőségügyi Tanács: A József Attila Könyvtár vezetése az intézmény külső és belső partnereinek megelégedettségére törekszik, ennek érdekében minőségirányítási rendszert működtetünk. A szervezeti egységeken átívelő feladatok kitűzése, elvégzése, ellenőrzése indokolta, hogy az intézményben egy támogató munkacsoport alakuljon. A MIT feladatait a MIT ügyrendje tartalmazza. Havonta ülésezik. Vezetője Márku Mónika.

A munkacsoportok éves terveiket a stratégiának megfelelően alakítják ki, illetve a stratégia kialakításában részt vesznek. Ezen belül önálló döntéseket hozhatnak, a vezetőség felé beszámolási kötelezettségük van.

Esélyegyenlőségi tervünket újraírtuk, az azokban foglaltakat betartjuk. Fiókkönyvtáraink folyamatos fejlesztésével igyekszünk, hogy az ott dolgozó könyvtárosainknak is a központi épületben dolgozókkal hasonló munkakörülményeket biztosítsunk.

Figyelünk az egészségre is: hetente két alkalommal ingyenesen jógázhatnak a kollégák munkaidőben. Új szemüveg árából 15 000 forintot térítünk meg - a kollégák 10 százaléka élt már a lehetőséggel. A Tatabányán működő Jászai Mari Színházba egy városi pályázat útján

kedvezményes bérleteket biztosítunk. Ezt minden kollégánk megpályázhatja, 50 százalékos támogatásban részesül az igénylők mindegyike. Jelenleg 18 bérlet van a kollégáknál.

**Fejlesztendő terület:** Több tréning, szórakozás, közös együttlét, csapatépítés a kollégákkal, egyenletes munkaterhelés, belső képzések szervezése igény szerint, önkéntesség rendszerének kidolgozása.

## **4. Együttműködés, partnerek, erőforrások**

### **4.1. Kapcsolat a társadalmi partnerekkel**

Stratégiánk konkrét céljainak egyike az, hogy Élő kapcsolatokat alakítsunk ki a társadalmi partnerekkel. Számunkra ez azt jelenti, hogy túllépünk a megszokott fenntartó – szakmai szervezet – oktatási intézmény partnerségeken, és keressük azokat a szervezeteket, akikkel egymást segítve tudunk együttműködni – megsokszorozva ezzel erőforrásainkat. Fantasztikus példákat tudnánk bemutatni az együttműködésre, de maradjunk az ideai vándorgyűlés szervezésénél: Kik azok a partnereink, akik a segítségünkre siettek, és mivel járulnak hozzá a szervezéshez?

Eduvus Egyetem – ingyen rendelkezésünkre bocsájtja tereit

Kertvárosi levendulás – barkácsolás

JAJ Társasklub – társasjáték bemutató

Fotóklub – ingyenes fotózás

Shirley együttes – koncert

Papírsárkány Sportegyesület - sárkányhajózás

MCE Felsőgallai AmatőrCsillagász klub – Csillagles

Makett klub – kiállítás

Coffee City zenekar – koncert

Bárdos Lajos Vegyeskórus – Bakancsos koncert

Diákönkormányzat – segítők

4x4 Terepjárós, Polgári Védelmi és Önkéntes Tűzoltó Egyesület – felügyelet a Bakancsos koncerten

A megye könyvtárai – textiltáska varrás



## Megyei Rendőrfőkapitányság - kerékpárok

Ez a támogatás, amit most kapunk tőlük válasz a sok segítségre, mellyel az évek folyamán álltunk a rendelkezésükre termeink ingyenes szolgáltatásával, irodalomkutatással, humán erőforrás segítséggel.

2022 végén az alábbi körben végeztünk partneri elégedettségmérést:

- vármegyében található könyvtárak
- rendszeres beszállítóink
- rendszeres fellépőink
- társintézmények
- szakmai szervezetek
- oktatási intézmények
- közösségeink vezetői
- fenntartó

Arra törekedtünk, hogy megtudjuk, miben kell változnunk ahhoz, hogy jobb partneri együttműködések részesei legyünk. Kiderült, hogy partnereink a leggyengébbnek a médiamegjelenések és a kommunikáció terén látnak minket. Hogy ezen javíthassunk (és mert más méréseinkben is fény derült erre a hiányosságra) 2023-tól kommunikációs szakembert alkalmazunk könyvtárunkban, és személyre szabottabb hírleveleket juttatunk el partnereinknek. Az elmúlt időszakban könyvtárunk több akcióhoz is csatlakozott, melyek főként a hátrányos helyzetű csoportok, gyermekek segítségét, támogatását szolgálták.

Rendkívül fontos számunkra a társadalmi felelősségvállalás. Néhány példa erre:

Az orosz-ukrán háború kitörését követően kollégáink, csatlakozva a tatabányai önkormányzat felhívásához, tartós élelmiszereket, ruhaneműt, tisztálkodási- és higiénés eszközöket gyűjtöttek Tatabánya testvértelépülése, Tiszapéterfalva lakossága számára. 12 hatalmas doboznyi küldeményt ajánlottunk fel segítségként.

A 2022-es OKN keretében programokat szerveztünk a nehéz anyagi- és családi körülmények között élő városrészi roma gyermekeknek rajzpályázat és közönségtalálkozó formájában, melyen több mint 150 gyermek vett részt.

Csatlakoztunk a Magyar Ökumenikus Szeretetszolgálat és a Foxpost közös jótékonysági akciójához, melynek során mesekönyveket gyűjtöttük rászoruló gyerekek, családok számára.

Az adventi ünnepkör részeként kézműves foglalkozásokkal és interaktív játékokkal leptünk meg több mint 150 kisgyermeket.

A Családok Átmeneti Otthonába szintén ajándékkönyveket vittünk az ott lakó gyermekek és felnőttek örömére.

Egész évben érkeznek hozzánk iskolai közösségi szolgálatosok, akik elsősorban a rendezvények lebonyolításában és a digitalizálásban segítik munkánkat. A legaktívabb olvasóink, könyvtárhasználóink is szívesen vállalnak önkéntes munkát intézményünkben.

2023-ban vezettük be, hogy a döntéshozói és fenntartói partnereknek igazgatói hírlevelet küldünk. Olvasóinknak és más partnereinknek átlagosan havonta két hírlevelet küldünk aktualitásunkról. A KemLib szakmai folyóirattal ([https://matarka.hu/szam\\_list.php?fsz=1393](https://matarka.hu/szam_list.php?fsz=1393)) a szakmai partnereinknek szolgálunk hírekkel - ez a folyóirat hírlevél útján is eljut partnereinkhez.

Hírleveleink:

- Öko hírlevél
- Rendezvényeink
- KemLib
- Hírek, információk
- Gyermekkönyvtári
- KSZR

Éves beszámolóinkat és munkatervünket kibővített formában juttatjuk el a fenntartók és más partnereink számára. Az egyéves és a kétéves újranitás fordulóján meghívtuk partnereinket egy beszélgetős eredménybemutatóra. Egyéves fordulónkon megosztottuk eredményeinket a lakossággal is:



Partnereinkkel sok projektet bonyolítunk le közösen, kettőt szeretnénk bemutatni:

Komárom-Esztergom vármegye önkormányzatával évek óta együttműködünk az ÉrtékTár mozgalom, a megyei identitás népszerűsítésében. Ennek keretében 3 alkalommal szerveztünk közösen megyei diákoknak szóló nagyszabású vetélkedőt különböző helyszíneken. Helyismerettel foglalkozó kollégáink, valamint azok, akik az értéktár vetélkedőkön részt vettek, oly jól megismerték a megye kincseit, hogy két könyvben szerzőként, egy társasjáték elkészítésében pedig kreatív álmodóként vettek részt.

A másik kiemelendő és hosszú távú közös projektünk a Kék Madár Szülőklubhoz kapcsolódik. Autista gyermekek szüleinek ad segítséget a mindennapok könnyebbé tételéhez. Közös projektünk során érzékenyítő programokat szerveztünk a könyvtárban a város általános iskolásainak. Helyszíne lehettünk a fogyatékkal (ahogy ők mondják, különlegességgel) élők elfogadásáról szóló mesemusicalnek is. Különleges könyvtárbejárást és könyvtári feladatokat szervezünk autista fiataloknak, teraszunkon (a zöld jegyében) KÉK (Különlegességgel Élők Köre) virágokat ültettünk, és hetente egyszer bevezettük a csendes órát.

Azt gondoljuk, hogy nem csupán integrálunk jó gyakorlatokat intézményünk működésébe (erre is van példa természetesen), hanem mi magunk is elől járunk a jó példával. Az elmúlt 10 év nagyszabású és innovatív programjai az alábbiak:

- „A zöld könyvtár”-ként először definiáltuk magunkat és máig az egyetlen könyvtár vagyunk, mely hagyományos könyvtári eszközökkel (öko-cikktár, öko hírlevél) formálja a közösség fenntarthatósági szemléletét (<http://opac.jamk.hu/cgi-bin/tlwww.cgi?kat=%F6ko+cikk.&xdisp=4>)

- Gyermekkönyvtárunk babacsomagja a bölcsőtől ad a gyermekek kezébe könyvet, és egyúttal a szülőket is támogatja az olvasóvá nevelés folyamatában (<http://www.jamk.hu/hu/szolgaltatasaink/olvasasra-szuletni-babacsomag>)
- E-book kölcsönzés: legújabb innovációnk, mellyel a mi régi vágyunk és az olvasók új igénye vált valóra (<http://www.jamk.hu/hu/ebook>)

Könyvtárszakmai rendezvényeinken igyekszünk a hozzánk látogatóknak új dolgokat megmutatni: Könyvtárstratégiai konferenciánkon (2022) és Zöld könyvtári konferenciánkon (2023) is voltak olyan előadóink, akik a könyvtári világtól távol állnak, ezért más szemléletük újdonságként hatott a mi közegükben. Ilyen volt Kádi Anna, aki a stratégiaalkotás új módszereiről tájékoztatott minket, vagy a zöldkönyvtári konferencia két előadása: a Zöld Iroda Programról vagy a zöld rendezvény szervezéséről.

Természetesen tagjai vagyunk minden – a tevékenységünk szempontjából meghatározó – könyvtárszakmai szervezetnek, platformoknak: IKSZ, MKE, Hunra, Biblioterápiás Társaság.

Könyvtárunkban szakszervezeti és egyesületi élet is folyik, és presszionáljuk a megye könyvtárait abban, hogy ők is aktívan vegyenek részt a szakmai és érdekvédelmi szervezeteink életében. A Magyar Könyvtárosok Egyesülete azzal tisztelt meg bennünket 2023-ban, hogy helyszínt adhattunk az MKE 54. vándorgyűlésének.

#### **4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal**

Szeretjük, ha használóink elmondják véleményüket, ehhez természetesen különböző lehetőségeket biztosítunk számukra:

1. Beszélgetés – folyamatosan kapjuk a visszajelzéseket az olvasóktól, és nem hagyjuk elszállni ezeket a szavakat, visszajelzést adunk rá és beavatkozunk. Így került például a ruhatári szekrények elé pakolás asztalka, megkönnyítendő az öltözködést.

2. Közösségi oldalak felületein – az itt kapott jelzéseket szinte azonnal megválaszoljuk.

3. Igényfelmérések - Filmklubjaink zárásaként mindig „megszavaztatjuk” a nézőközönséget, hogy milyen tematikát szeretnének az elkövetkező évadban. Ennek alapján már 4. éve a használók döntenek a filmekről: Cseh és magyar új hullám, Olasz filmhetek, Kis emberek, nagy sorsok, Szerelmes filmek.

Mielőtt megnyitottuk volna a megújult könyvtárunkat, megkérdeztük használóinkat, hogy milyen könyvtárat képzelnek el Tatabányán. Rákérdeztünk a nyitva tartásra, a programokra, a közösségekre, a szolgáltatásokra és az önkéntességre. Olvasóink megjegyezték, hogy szívesen vennék, ha a nyitva tartásunk bővülne, az erre tett intézkedésünkről már beszámoltunk korábban. A programok tekintetében olvasóink választhattak, hogy milyen típusú programon vennének részt a legszívesebben. 2021 óta ezeket az igényeket (is) figyelembe véve szervezzük a programokat: rengeteg könyvbemutató, író-olvasó találkozó, zöld és helyismereti rendezvény volt könyvtárunkban. Használóink felsorolhatták azt is, kikkel találkoznának szívesen. Örömmel mondhatjuk el, hogy lassan már senki nincs, akit ne hívtunk

volna meg erről a listáról. Rákérdeztünk arra is, hogy milyen típusú közösségek életében vennének részt szívesen. Ezen klubok mindegyike megtalálható ma könyvtárunkban. A kérdőívben megjelent néhány új szolgáltatás (pl. szülinapi zsúr), valamint az olvasók is adhattak javaslatokat. Ezekből jó néhányat (olvasói javaslatok dokumentumbeszerzésre, babzsák, klimatizálás, nyitva tartási időn túli könyvvisszavétel) sikerült megvalósítanunk. Néhány épp kidolgozás alatt áll: könyv házhoz szállítás, online olvasójegy. A válaszolók 42%-a mondta, hogy részt venne önkéntesként a könyvtár munkájában. Kevesen (227 fő) töltötték ki kérdőívünket, és azt gondoljuk, hogy ők a legaktívabb használóink, ezért ez a magas arány. Mindenesetre 96 főről van szó, ezért elkezdtük kidolgozni az önkéntes munka lehetőségének kereteit. Olvasóink korábban is tehettek javaslatot a dokumentumok gyarapítására személyesen vagy elektronikus úton, de immár online módon is leadhatják igényeiket megújult honlapunk Ötletfalán (<https://padlet.com/ifjusagisarok/tletfal-xt50y6ozcmmpmk22>).

Sajnos az igényfelmérések és az elégedettségmérések során is problémaként jelentkezik, hogy kevesen válaszolnak kérdéseinkre. Próbáljuk egyszerűsíteni a válaszadást, ezért kialakítottunk egy, a gyorsétermekben is használt smiley-rendszert egyetlen kérdéssel: Mennyire elégedett a könyvtár mai szolgáltatásával?

Ahhoz, hogy a megújult könyvtárról olvasóink minél több, jobb és kereshetőbb információt kapjanak, megújítottuk honlapunkat ([www.jamk.hu](http://www.jamk.hu)). A honlap tartalmának és szerkezetének megalkotásához a kollégák sok ötlettel járultak hozzá. Tájékoztató felületeink még: Facebook, Instagram, Youtube, Soundcloud – mindegyiken aktívak vagyunk. Könyvtárunk minden tevékenységét áthatja a környezettudatosság – így plakátokat nem rakunk ki, elektromos hirdetőtábláinkról tájékozódhatnak a használók eseményeinkről, híreinkről.

Nagyon szeretjük – és a legkedveltebb híreink, megosztásaink között vannak azok, melyek a könyvtár mindennapjaiba engednek bepillantást: a madarak fürdőzése a teraszon, a makett-klub tevékenysége, illetve egy kismacska az igazgatói irodában. Ezekkel a tartalmakkal kívánjuk elérni, hogy az olvasók ne szentélyként tekintsenek ránk, hanem egy barátságos, harmadik helyként. Ezt szolgálta az az akciónk is a könyvtár újrainyitása előtt, hogy növényeket kértünk a tatabányaiaktól, akik megzöldítették a könyvtár belső tereit.

### **4.3. Hatékony forrásgazdálkodás**

Stratégiai tervünkben minden elképzelésünkhöz, tervünkhöz és feladatunkhoz forrást rendelünk. Mutatóink között szerepelnek a költséghatékonysággal kapcsolatos mutatók, ezeket folyamatosan figyeljük. Ebben az esztendőben azonban szembesülnünk kellett forráshiánnyal: új pályázati lehetőségeink alig vannak. Terveinket úgy alakítottuk át, hogy a programjainkat (hiszen zömmel ezeket finanszíroztuk pályázati forrásból) a kollégák és partnerek bevonásával tudjuk megvalósítani: sokat segít ebben a korábban elkészített

tudástérkép. Így kerülhet sor arra szeptemberben, hogy a Mesekocsmában igazgató asszony meséljen a résztvevőknek.

Költségvetésünk nagy része állandó, a költségvetés tervezésekor a fenntartó mégis ad nekünk némi szabadságot. Új igényeinket (ilyen volt többek között új munkatársak felvétele, illetve Kertvárosi Fiókkönyvtárunk festése) fontossági sorban tárjuk a döntéshozók elé. A pályázati költségvetés, a projektköltségvetések elszámolását szigorúan ellenőrizzük és folyamatosan egyeztetve gazdasági szervezetünkkel tisztában vagyunk azzal, hogy egy-egy projekt költségvetése hol tart. Pályázatainkkal időben elszámolunk. A KELLO-val kétéves szerződést kötünk dokumentumbeszerzésre, ezzel biztosítva a nagyobb kedvezményt.

2018 óta ÁSZ ellenőrzés és több belső és külső ellenőrzés is folyt könyvtárunkban. Azokon a területeken, ahol korábban elmaradásokat állapítottak meg nálunk (eszközleltár vezetése), a hiányosságainkat pótoltuk, az új ellenőrzés már rendben talált mindent.

Éves költségvetésünk az alábbiakból áll össze:

- állami támogatás
- önkormányzati támogatás
- pályázatok
- saját bevétel
- mecenatúra

Pályázati tevékenységünk az elmúlt időszakban a stratégiai célok tükrében:

Évszám	Szolgáltatásfejlesztés	Humán erőforrás-fejlesztés	Közösségi tervezés	Összeg
2021	Helyismereti tábor			683 400 Ft
	Muzeális dokumentumok restaurálása			835 200 Ft
		Moodle tananyagok készítése a TextLib használatáról		500 000 Ft
		Könyvtáratomatizálás konferencia		800 000 Ft
		ODR konferencia		646 740 Ft
		Stratégiai tervezés a megváltozott könyvtárhasználat tükrében konferencia		1 390 500 Ft
		Robotok a könyvtárban továbbképzés		500 000 Ft
			Van Valami Filmklub	600 000 Ft
			OKN	1 300 000 Ft
			Programok a	4 000 000 Ft

			könyvtárban	
			Öko-estek	400 000 Ft
			Öko- olvasótábor	400 000 Ft
	Kertvárosi Fiókkönyvtár fejlesztése			1 000 000 Ft
2022		Zöldkönyvtári konferencia		500 000 Ft
			Öko-estek	500 000 Ft
	Ifjúsági olvasótábor			300 000 Ft
		ODR konferencia		793 000 Ft
			OKN	1 700 000 Ft
	Újvárosi Fiókkönyvtár fejlesztése			988 060 Ft
		Közművelődési és közgyűjteményi dolgozók továbbképzése		360 000 Ft

Költséghatékonysági mutatóink alakulása az elmúlt két évben:

	2021	2022
Egy látogatóra jutó kiadás (A könyvtár éves kiadása/látogatók száma)	2762 Ft	1926 Ft
A humán erőforrás kihasználtsága 1 (Látogatók száma/ a dolgozók teljes munkaidőre vetített létszáma)	3089 fő	5104 fő
A humán erőforrás kihasználtsága 2 (Kölcsönzött dokumentumok száma/ a dolgozók teljes munkaidőre vetített létszáma)	3353 db	5029 db
Pályázati tevékenység a könyvtár költségvetésének tükrében (Az elnyert pályázati források összege/ a könyvtár éves kiadásai X 100)	7%	16%
A könyvtári programok hatékonysága (A programokra fordított összeg/ programok száma)	24 952 Ft	16 695 Ft

Minden mutatónál tapasztalható a javulás: működésünk és programjaink költséghatékonyabbak, emberi erőforrásaink kihasználtabbak, pályázati tevékenységünk eredményesebb.

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

2021-ben a kollégák 52%-a volt elégedetlen a belső kommunikációval. A szükséges lépéseket megtettük: új szerver beszerzésével lehetővé vált, hogy mindenki elférjen a levelezőlistán. Folyamatosak a megbeszélések, ezekről az érintetteknek emlékeztetőt küldünk. Közös munkafelületünket (G-Közös) rendbetettük. 2022-ben már „csupán” 33% volt az elégedetlenek aránya. Virtuális plakátjainkat a Canva alkalmazásban többen készítik, és mivel a programban van lehetőség online kommunikációra, így gyorsabban tudnak a kollégák reagálni egy-egy problémára, ötletre, mintha szóban vagy levélben egyeztetnénk.

A saját munkatársaink és a települési könyvtárosok számára e-learning tananyagokat készítettünk a TextLib használatáról, amelyet oktatófilmekkel is ki fogunk egészíteni, ezáltal az új dolgozók könnyebben tudnak beletanulni egy-egy munkafolyamatba.

A tanfolyamokon szerzett tapasztalatokat a kollégák rendszeresen megosztják egymással egy munkaértekezlet keretében, hátha mások is kedvet kapnak a továbbképzéshez.

Ugyanakkor segítjük a dolgozók munkáját a belső képzésekkel is, legyen szó akár az irodai alkalmazások (pl. excel, powerpoint), akár a Textlib könyvtári rendszer újításainak megismertetéséről.

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

Az új könyvtárral természetesen új gépeket, eszközöket is kaptunk: 3D nyomtató és szkennerek, mikrofilm és A/2-es szkennerek, könyvvisszavevő automaták, könyvbox, prezentációs technika. A kollégák mindegyike új számítógépeket kapott, és megújultak és többszörözödtek az olvasótermi munkaállomások is. A Covid-járvány ideje alatt olyan eszközöket szereztünk be, amellyel be tudtuk rendezni kis stúdióinkat: itt készítjük helyismereti podcastjeinket. Az elmúlt időszakban megoldottuk azt is, hogy jó minőségben tudjuk közvetíteni YouTube csatornánkon a nagy érdeklődésre számot tartó előadásainkat (Horváth József biológus előadása indokolta).

Több e-tananyagot is fejlesztettünk: Trianon és Komárom megye, Bányászat és Tatabánya, Színháztörténet Komárom-Esztergom megyében, TextLib használata ([JAMK Elektronikus Tananyagtár](#) - Belépés a próbafelületre: felhasználónév: jamk1, jelszó: Jamk#Moodle1). A fejlesztőkkel (leginkább az Infoker és a SoftLink) folyamatosan dolgozunk azon, hogy szolgáltatásaink egyre inkább szolgálják a felhasználók és könyvtárosok igényeit. Ennek érdekében kollégáink folyamatosan jelzik a hibákat, a jobbítani való dolgokat. Jó példa erre az állományvédelmi kapu újra kalibrálása.

Az e-book kölcsönzés bevezetéséről már volt szó, de olvasóink rendelkezésére állunk még e-könyvtárunkkal, mely zömben helyismereti anyagot tartalmaz ([www.jamk.hu/ek](http://www.jamk.hu/ek)).



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

Abban a szerencsés helyzetben vagyunk, hogy Fő téri épületünk infrastruktúrája teljesen új és költséghatékony. Ezt az épületet nem kellett a téli hónapokra bezárni. Ennek természetesen örültünk és megnyitottuk kapuinkat azok előtt, akik otthonaikban fáztak, a családoknak programot dolgoztunk ki. Fiókkönyvtáraink költséghatékony és felhasználóbarát működését is próbáljuk javítani: Bánhida második körös felújítása és bővítése zajlik, szellőztethetetlen Újvárosi Fiókkönyvtárunk klimatizálását megoldottuk, Kertvárosi Fiókkönyvtárunk Gyermekrészlegét és a teljes Felsőgallai Fiókkönyvtárat felújítottuk az elmúlt esztendőben. Az akadálymentesítéssel nem állunk ilyen jól: bár a központi épület, a Népház úti és Kertvárosi Fiókkönyvtár akadálymentesített, Bánhidán, Újvárosban és Felsőgallán a befogadó épületek adottságai miatt ez kivitelezhetetlennek tűnik. Ennek kikerülésére Bánhidán az elkövetkező időszakban kerül bevezetésre a könyvet házhoz szolgáltatás.

Tereink nyitva állnak a helyi közösségek számára, Nagyon nagy örömünkre a tatabányaiak magukénak érzik az épületet: esküvő, fotózás, randi helyszíne is voltunk már, azon túl, hogy 20 közösségünk otthonként létezik nálunk.

**Fejlesztendő terület:** Az IT adta lehetőségeink jobb kihasználása, EU-s pályázatok bevonása az erőforrások közé, Újvárosi Fiókkönyvtárunk megújítása.

### 5. Folyamatok

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

A hatékonyan működő folyamatszabályozás alapfeltétele a könyvtári minőségirányításnak. Legfőbb célunk szolgáltatásaink minőségének fejlesztése, továbbá a használók elégedettségének növelése. Egy excel táblázatban folyamatleltárt készítettünk, melyben meghatároztuk a fő-, vezetői-, támogató- és kulcsfolyamatokat, továbbá kijelöltük a folyamatok gazdáit is. Elkészítettük ezen felül a munkafolyamatok ábráit, kockázatelemzését. A folyamatok tervezésénél bevontuk munkatársainkat is, hiszen 1-1 feladatkört 1-1 kolléga ismer behatóbban. Könyvtárunk a tevékenységeit, folyamatait azzal a céllal szabályozza, hogy a partnerei számára egységes, magas színvonalú szolgáltatást nyújtson, a kockázatelemzések során feltárt hibákat kiküszöbölve fejlessze, javítsa azokat.

Könyvtárként célunk a lakosság kulturális támogatása, szép- és szakirodalommal történő ellátása, tájékoztatása. Fő folyamatainkat ennek fényében öt nagy csoportként határoztuk meg, melyek tevékenységünk alappilléreit képezik:

- dokumentumszolgáltatás
- információ-szolgáltatás

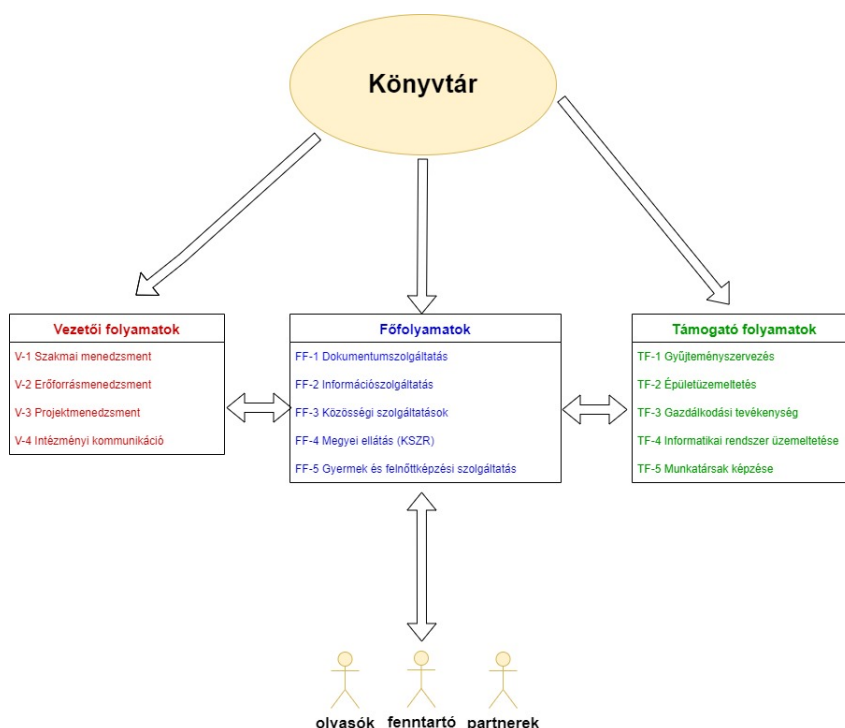
- közösségi szolgáltatások
- a települési ellátás működtetése
- felhasználóképzés.

Legfontosabb küldetésünknek eleget téve ökológiai tevékenységünk keretében beszerezzük a témához kapcsolódó irodalmat (könyveket, folyóiratokat), épített cikk-adatbázisunkat bárki számára elérhetővé tesszük, valamint öko-hírlevelünkben a fenntarthatósággal kapcsolatos legfrissebb kutatásokról és innovatív megoldásokról tájékoztatjuk olvasóinkat. A közösségnek környezetvédelemmel összefüggő programot szervezünk (ezáltal képezzük is a látogatókat) és ezt kiterjesztjük a kistelepülésekre is.

A rendszer elemei: Folyamatleltár, Folyamatábrák, Szabályzatok, Kockázatelemzés (ezeket bemutatjuk a következő pontban)

## 5.2. Felhasználócentrikus könyvtári szolgáltatásokat biztosító folyamatok

A folyamatleltár a könyvtárban zajló folyamatok, tevékenységek összességét tartalmazza. A benne található folyamatok három fő csoportot alkotnak. A stratégia és a partnerek szempontjából kiemelkedő folyamatok a fő folyamatok, a szervezet irányításával kapcsolatos folyamatok a vezetői folyamatok, míg a háttértevékenységben zajló folyamatok a támogató folyamatok.



Folyamataink itt találhatóak:

[http://www.jamk.hu/sites/default/files/dokumentumok/minoseg/folyamatok/JAMK\\_folyamatok\\_azonositasa.pdf](http://www.jamk.hu/sites/default/files/dokumentumok/minoseg/folyamatok/JAMK_folyamatok_azonositasa.pdf)

A folyamatok közül a legfontosabbakról folyamatábrát készítettünk. A kijelölt folyamatgazdák felelősek a folyamatok megszervezéséért, működtetéséért, fejlesztéséért.

Sorszám	Folyamatgazda	Folyamatfelelős
FF-1.1.1.	Beiratkoztatás	Sutáné Csulik Andrea
FF-1.1.2.	Látogatójegyes regisztrálás	Sutáné Csulik Andrea
FF-1.3.	Kölcsönzés	Feketsné Kisvarga Anita
FF-1.3.1.2.	Visszavét a pultnál.	Feketsné Kisvarga Anita
FF-1.3.1.3. FF-1.3.1.4.	Hosszabbítás a pultnál és az önkiszolgáló terminálnál	Feketsné Kisvarga Anita
FF-1.3.2.4.	Előjegyzés	Pap Zsuzsanna
FF-1.4.3.	Könyvtárközi kölcsönzés (ODR)	Pap Zsuzsanna
FF-1.5.3.2.	Raktári rend módosítása	Molnár Anikó
FF-1.6.2.	Késedelmek méltányosságból történő elengedésének engedélyeztetése	Feketsné Kisvarga Anita
FF-2.1.5.	Repertorizálás	Pap Zsuzsanna
FF-2.1.6.	Szakok gondozása	Nász János
FF-3.1.	Rendezvények szervezése	Fábián Ildikó
FF-4.2.1.	KSZR: Dokumentumellátás	Halász Adél
FF-4.2.4.	Programok szervezése.	Fábián Ildikó

FF-4.3.2.	KSZR: A megye nyilvános és szakkönyvtárainál az adatszolgáltatás koordinálása	Fábián Ildikó
TF-1.1.2.	Dokumentumok megrendelése	Trieblné Keindl Mónika
TF-1.1.3.	Folyóiratok megrendelése, előfizetése	Mészáros Lászlóné
TF-1.1.4.	Vásárolt dokumentumok érkeztetése, számlaellenőrzés, adminisztrálás	Ligeti Nikolett
TF-1.1.5.	Ajándékba kapott, kötelespéldányként érkezett dokumentumok érkeztetése, adminisztrálás	Kantó Erika
TF-1.1.6.	Folyóiratok érkeztetése, számlaellenőrzés, adminisztrálása	Mészáros Lászlóné
TF-1.2.1.	Törlési jegyzék készítése. Engedélyeztetés	Ligeti Nikolett
TF-1.2.2.	Dokumentumok törlése	Ligeti Nikolett
TF-1.2.3.	Időszaki kiadványok törlése	Mészáros Lászlóné
TF-1.3.1.	Dokumentumok formai és tartalmi feltárása	Frecska Orsolya, Árvai Nóra
TF-1.3.2.	Időszaki kiadványok bibliográfiai és tartalmi leírása	Mészáros Lászlóné
TF-1.4.1.	Dokumentumok állományba vétele és RFID-zása	Ligeti Nikolett
TF-1.4.2.	Tartós megőrzésre szánt időszaki kiadványok állományba vétele	Mészáros Lászlóné
TF-3.2.1.	Készpénzforgalom bonyolítása, pénztárgép használata	Feketsné Kisvarga Anita
TF-3.3.5.	Személyügyi nyilvántartások vezetése	Ballabás Andrea
TF-4.1.1.	TextLib: A rendszer napi működtetése	Török Csaba
VF-1.1.1.	Szakmai menedzsment: Szakmai munkaterv összeállítása	Mikolasek Zsófia

VF-2.1.3	Erőforrásmenedzsment: Költségvetés tervezés	Mikolasek Zsófia
VF-3.3.3.	Projektmenedzsment: Projektterv/pályázat elkészítése, benyújtása	Mikolasek Zsófia
VF-4.2.1.	Kommunikáció a használókkal	Pruzsina Alice
VF-4.2.6.	Kommunikáció a médiával	Pruzsina Alice

A folyamatok részletes, szöveges kifejtésére, az egységes színvonalú működés biztosítására szabályzatok készültek, melyek elérhetők a kollégák számára közös felületünkön.

A folyamatokban észlelhető hibák feltárására, majd javítására kockázatelemzéseket végzünk. A kockázatelemzés során figyelembe vesszük a kockázatos tényezőket, a kiváltó okokat, a gyakoriságot, a következmény súlyosságát, a kockázati hatásokat. Súlyozzuk a hibalehetőségeket, majd a következő szempontokat is: a partnerek véleménye, a könyvtár érdeke, gyakoriság. A folyamatok kockázatelemzéseiből nyert adatok alapján létrejön egy rangsor, mely megmutatja, hogy mely folyamatokkal kell többet foglalkozni, azaz a hibák kiküszöbölésével javítani a folyamatokat. Nézzük meg, hogy működik ez a gyakorlatban - a 2023-ban a kockázatelemzés során az első helyre kerülő munkafolyam tekintetében:

Munkafolyamat	Kockázatok	Partneri vélemény	Intézmé- nyi érdek	Gyakoriság	Összesítés
					a*b*c
Pontozás: 1-10					
1. Gyűjtemény- szervezés	Az állomány elavulása, az olvasók elmaradása	10	10	7	700
Javaslat, intézkedés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fiókkönyvtárak és a központi könyvtár beszerzéseinek összehangolása</li> <li>• Olvasók irányítása a könyvtárközi kölcsönzés felé</li> <li>• A kötelempéldányok szigorúbb bekérése</li> <li>• Források keresése (olvasói támogatás, mecenatúra)</li> </ul>				

Javaslat, intézkedés:

A teljes folyamatszabályozási dokumentáció elkülönítetten, egy belső minőségbiztosítási meghajtón kerül nyilvántartásra. Könyvtárunk kerüli a papír alapú statisztikai dokumentációkat, ezért minden dokumentumunk elektronikusan elérhető a dolgozók által megosztott meghajtónkon. Az olvasók által javasolt könyvigényeket is elektronikus táblázatban vezetjük, melyet a gyarapításért felelős kollégánők folyamatosan nyomon követ. Fontosabb dokumentumaink (pl. Könyvtárhasználati szabályzat) elektronikusan a honlapon és nyomtatott formában a kölcsönzőpultnál is elérhetők az olvasók és látogatók számára. Beiratkozáskor az olvasó a legfontosabb tudnivalókról (nyitva tartás, hosszabbítás, díjszabások stb.) tájékoztató lapot kap.

### **5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása**

A könyvtárnak legfontosabb partnerei a könyvtárhasználók, ezért elengedhetetlen, hogy szolgáltatásainkról minél többféle módon tájékozódhassanak a használók, és észrevételeikről visszajelzést is adhassanak. Panaszkezelési rendszert építettünk ki, mely mind elektronikusan, mind papír formájában kitölthető. A panasz teljes körű kivizsgálása után a felelős nyújt választ írásban. Szóbeli reklamációkat is fogadunk, némelyekre azonnal tudunk reagálni. (Pl. az olvasó neve alatt olyan könyvek vannak kikölcsönözve, melyeket nem vitt ki. Ilyenkor az olvasó nevéhez a megjegyzés rovatba üzenetet teszünk, mely felugrik és figyelmezteti a könyvtárost a problémára)

Igényfelméréseket végeztünk az új könyvtár építéskor, hogy milyen tereket igényelnének használóink. A kitöltők közül sok fiatal is részt vett, akik egy ifjúsági sarok kialakításának örültek volna a legjobban. Szerencsére ezt az igényt teljesíteni tudtuk, ami a beiratkozási arányon is megmutatkozott. Folyamatos visszajelzéseket kapunk szóban és Facebook-posztokban a „Vakrandizz egy könyvvel!” akciónkhoz. A visszajelzésekből kiderül, hogy olvasóink élvezik a zsákbamacskaként húzott könyveket, és hozzáteszik, hogy önmaguktól nem választották volna ki. A vakrandis könyveknél is megmutatkozik az ökotudatosság, hiszen a már nem aktuális nagyméretű plakátokba csomagolják kollégáink a könyveket. További újtásként került be a szolgáltatásunkba az online beiratkozás lehetősége is.

Könyvtárunk további fontos partnerei az ugyancsak kulturális szférát képviselő intézmények (KPVDSZ, A Vértes Agorája, Tatabányai Múzeum, Tatabánya Megyei Jogú Város Levéltára). Kapcsolatunk erősen bizalmi alapú és folyamatosan nyomon követjük egymás intézményi életét, és ha kell segítséget, támogatást nyújtunk egymásnak. A kulturális szféra intézményei rendszeresen kerekasztal beszélgetést tartanak a város kulturális programjairól. Fontos ez az eszmecsere az intézmények között, hogy elkerüljék az egymásra szervezést, mert a város kulturális magja kicsi. Ennek érdekében partnereinket folyamatosan tájékoztatjuk kiemelt programjainkról, és kérjük őket is ugyanerre. A városi nagyrendezvényeket (gyereknapi, sörfesztivál, bányásznapi) közösen tartjuk.

Minden egyes program szervezésénél egyeztetünk partnereinkkel, kisközösségeinkkel, hogy véletlenül se keresztezzék a rendezvények egymást sem épületen belül, sem azon kívül. Minden klubunknak megvan a saját időpontja és a hely, ahol rendszeresen találkozhatnak, és

amely igényeiknek megfelel (pl. a JAJ Társasjáték klub minden szombaton 12-17 óra között tartja összejövetelét a rendezvényteremben). Az esetleges változásokat is jó előre egyeztetjük a vezetőkkel/szervezőkkel, így a program iránt érdeklődőket is időben tudjuk értesíteni. Fontos, hogy a saját programjainkat és kisközösségeinket ne szorítsuk háttérbe a „külsős” rendezvények szervezésével szemben, ezért minden esetben olyan megoldást keresünk, mely mindenkinek megfelel. Partnereink online elérhetik rendezvénynaptárunkat (<http://naptar.jamvk.hu/index.php>), így programjaik szervezésénél már előre informálódhatnak a szabad időpontokról (ahogy a tatabányai önkéntes tűzoltók is ki tudják választani, melyik az a hét egy adott hónapban, amikor a kávézóban zavartalanul megtarthatják jótékonyági könyvvásárukat).

**Fejlesztendő terület:** A folyamatszabályozás rendszerét a kollégák mindennapjaiban tudatossá kell tennünk, a folyamatok rendszerét napra készen kell tartanunk.

## 6. Ügyfélközpontú eredmények

### 6.1. A könyvtárhasználók véleménye

Könyvtárunk küldetése, mely szerint Tatabánya és Komárom-Esztergom vármegye meghatározó, és mindenki számára elérhető kulturális intézményévé váljunk, természetesen nem valósulhat meg látogatók nélkül. Ezért lényeges és ismétlődő feladatunk, hogy a könyvtárhasználati szokások változására és a könyvtárunkra vonatkozó visszajelzésekre figyeljünk, és működési döntéseinket ennek megfelelően hozzuk meg.

Ehhez a törekvéshez nagyon jó kiindulási pontot ad a helyi Agora Fórum – melynek könyvtárunk is tagja – 2021-es felmérése, melyben Tatabánya lakosságának kultúrafogyasztási szokásait vizsgálták. A kérdőívet a Fórum 35 intézményében, közösségi és civil szervezetek tagjai körében, így könyvtárunkban is ki lehetett tölteni - összesen 1046-an éltek ezzel a lehetőséggel. Az adatokból az derült ki, hogy a Covid-járvány előtti és utáni kultúrafogyasztási attitűdök felerősödtek. Vagyis, aki a járványt megelőzően nem járt kulturális intézménybe rendszeresen, az a járvány után még kevésbé látogatta ezeket az intézményeket. Viszont a rendszeres kultúrafogyasztók éhsége a járvány után felerősödött. Szép eredménynek tekintjük, hogy a vizsgálat arra is rávilágított, hogy a város harmadik leglátogatottabb kulturális intézménye vagyunk, különösen a 35-50 éves korosztály körében.

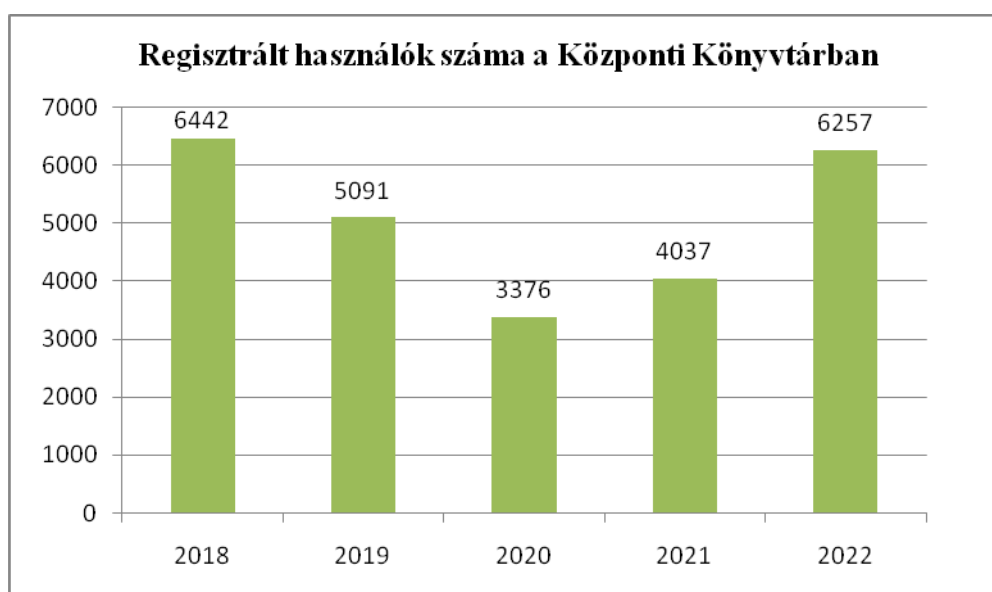
Intézmény	Korosztály					
	<20	20-35	35-50	50-65	65+	Total

A Vértes Agorája	13,5%	27,0%	33,6%	16,1%	9,9%	84,3%
Jászai Mari Színház, Népház	12,6%	28,0%	32,9%	16,6%	10,0%	64,9%
<b>JAMK+ fiókkönyvtárak</b>	<b>10,8%</b>	<b>28,7%</b>	<b>34,0%</b>	<b>15,4%</b>	<b>11,1%</b>	<b>49,9%</b>
Bányászati- és Ipari Skanzen	8,0%	22,0%	38,0%	20,0%	12,0%	38,5%
Puskin Művelődési Ház	10,5%	22,3%	37,0%	16,8%	13,4%	36,6%

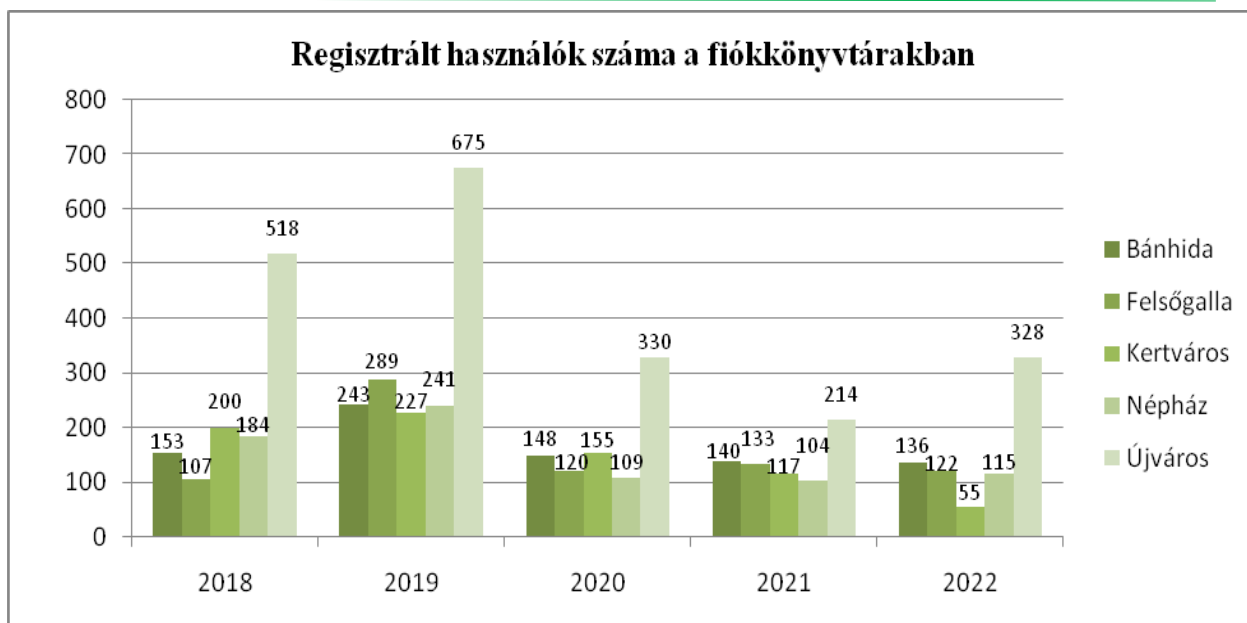
Pedig könyvtárunk látogatottságát az elmúlt öt évben nemcsak a pandémia korlátozta. Meg kellett küzdenünk azzal a nehézséggel is, hogy 2018-ban ideiglenes szolgáltatási helyekre kellett költöznünk a könyvtár átépítése miatt.

Az akadályok legyőzése a későbbiekben, a megújult épület nyitásakor meghozta a kívánt eredményeket. Összehasonlításként néhány adat:

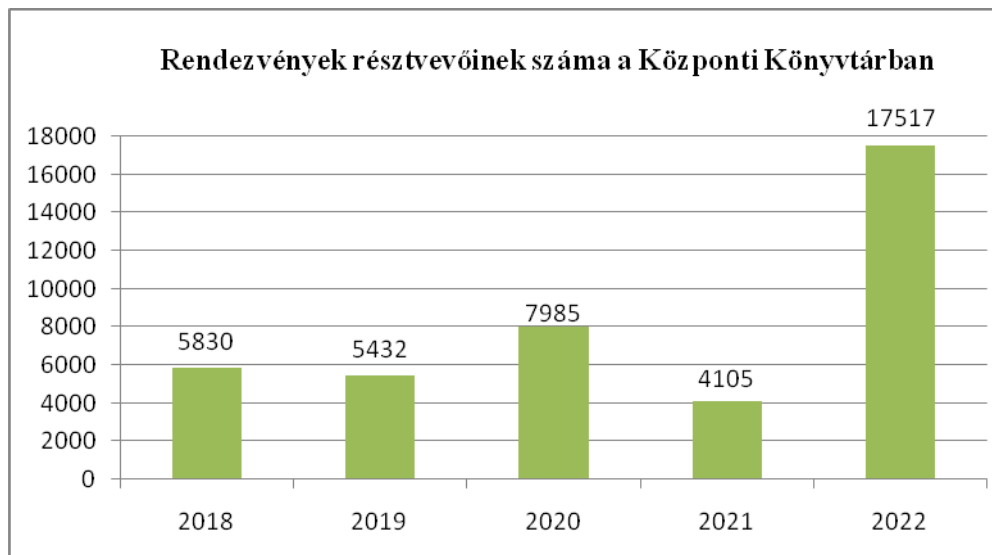
A regisztrált olvasók számában a Központi könyvtár esetében jól látható a költözés, majd a pandémia miatti visszaesés, és a 2021-es, megújult épületben történő nyitás utáni fellendülés.

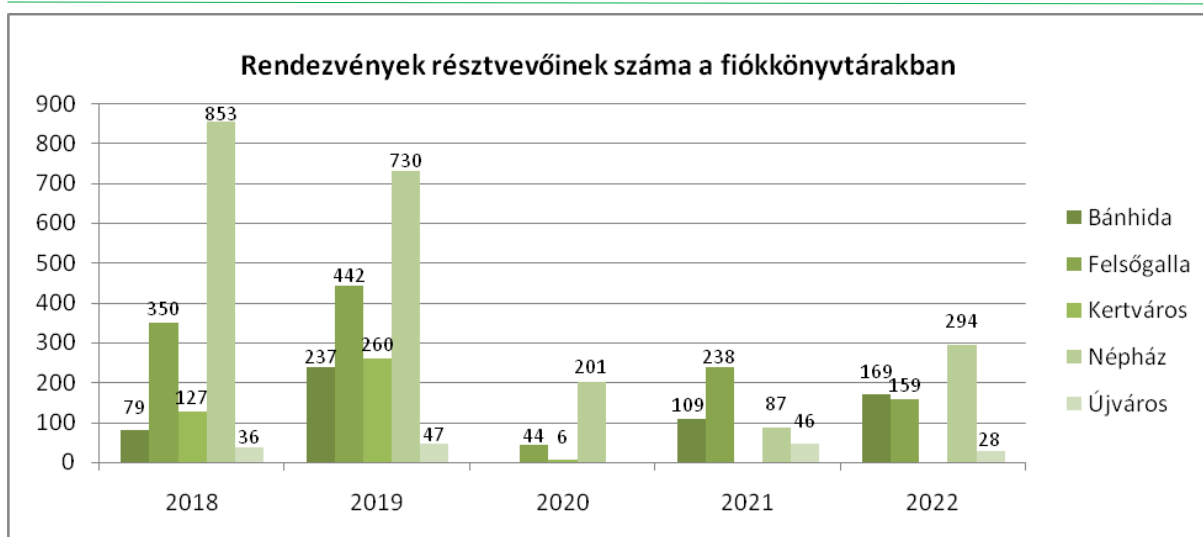






A következő két ábra azt mutatja, hogy a fiókkönyvtárakban hektikusan, a központban viszont szintén trendszerűen változott a rendezvények résztvevőinek száma.

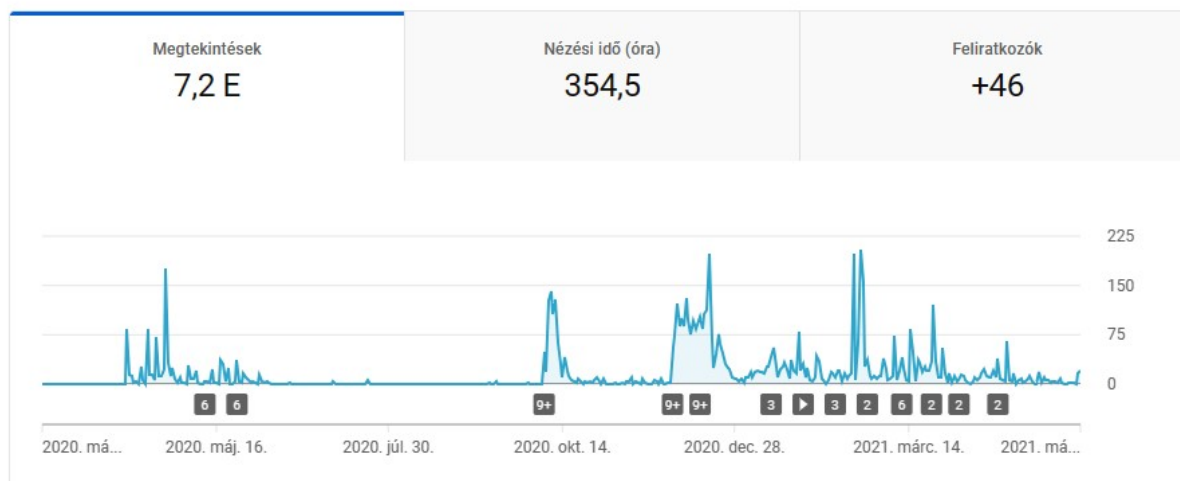




Rengeteget tettünk annak érdekében, hogy a költözés miatti átmeneti nehézségek majd a covid-járvány miatt ne veszítsünk el olvasókat. A kapcsolattartást, a járvány miatti karantén elviselését, a félelmek elűzését olyan innovatív megoldásokkal igyekeztünk megoldani, mint a kezdetben napi majd heti rendszerességgel megjelenő podcast rádióadás működtetése. Podcastjeink régi korok lapszemléiből, zöld hírekből, helyi írókkal, költőkkel, Tatabánya számára meghatározó személyiségekkel történő beszélgetésekből, felolvasásokból és mesemondásokból álltak. A podcastek a honlapunkon keresztül a Soundcloud felületen (<https://soundcloud.com/user-484715088>), valamint a YouTube csatornákon (<https://www.youtube.com/@kemjamk>) voltak elérhetők. Olvasóink visszajelzéseit a lájkokból és a hozzászólásokból mérhettük le.

YouTube csatornánkon 128 podcast jelent meg a 2020. március 1. és a Központi Könyvtár 2021. május 28-i megnyitása alatt eltelt időszakban.

## A kiválasztott időszakban a csatornád 7 161 megtekintést ért el



A honlapunkon elérhető Soundcloud felületen 248 podcast látott napvilágot a vizsgált időszakban.

A 2021-es nyitással két, jelentős látogató-lemorzsolódással járó ellenfelet győztünk tehát le: a járványt és az átépítés miatti bezárást.

A látogatószám sikeres növeléséhez, az olvasók visszacsábításához persze nem volt elég, hogy egy gyönyörű épület vonzásában bízzunk. Innovatív megoldásokkal, rengeteg és sokszínű programmal készültünk az olvasók fogadására.

Sikerült olyan új, az országban akkor egyedülálló szolgáltatásokat is bevezetnünk, melyek a könyvtár 24 órában történő elérését szolgálják: a központi könyvtár szélfogójában munkába állítottuk a könyvvisszavevő automatát, illetve a dokumentumfoglalások újabb módját, a könyvbox-szolgáltatást. A gyors olvasói kiszolgálást egyaránt szolgálja a belső olvasóterekben két automata, mely az önálló használói kölcsönzést, visszavételt, olvasói állapot-lekérdezést segíti. Ezek az automaták már az első, teljes nyitvatartási évben, azaz 2022-ben az összes kölcsönzés 50%-át bonyolították le.

A könyvtáráépület megújulása tehát számos, korábbi olvasói észrevételt orvosolt. A nagyfokú változások a Könyvtárhasználati szabályzat és az SZMSZ átdolgozását vonták maguk után, melyeket 2023 májusára készítettünk el. Mindemellett megőrizhettük azokat az általában pozitívnak ítélt lehetőségeinket, hogy a város központjában van a Központi Könyvtár épülete, és további öt városrészben elérhetőek a fiókkönyvtáraink; nyitva tartásunk egyedülállóan széles; a központunk és a fiókok megközelíthetősége optimális.

Az olvasói elégedettségmérések és saját, belső vizsgálataink tehát elsősorban most már a rendezvényeinkre irányultak, és annak felmérésére, hogy legfőbb stratégiánk, a kisközösségek

támogatása és az ökotudatos könyvtárműködtetés mennyiben egyezik a könyvtárhasználói elvárásokkal.

A helyi közösségi élet könyvtár általi támogatásának legszembetűnőbb mutatója a könyvtárban működő kisközösségek száma. 2012-ben még csak 11 olyan partnerünk volt, akik rendszeres szerződéses vagy megbízásos viszonyban szolgáltatásokat nyújtottak a könyvtárnak. Ez a partnerségi lista 2022-re 94-re bővült, és a rendszeres beszállítóink mellett a megyében található könyvtárak, társintézmények, szakmai szervezetek, oktatási intézmények, illetve gyakori fellépőink és a közösségeink vezetői szerepeltek benne a fenntartó mellett. Kisközösségeink száma a nulláról húszra nőtt.

A teljesen új épület és lehetőségek miatt természetesen elsősor az igényfelmérésekre koncentráltunk. Ahogy azonban beindult az élet a könyvtárban, az elégedettséget is elkezdtek vizsgálni különböző területeken, hogy hatékonyan tudjunk közbeavatkozni. Látogatóink körében 2021 és 2023 között három elégedettségmérést készítettünk: vizsgáltuk, hogy mennyire elégedettek rendezvényeinkkel; mi a véleményük a „Vakrandizz egy könyvvel!” akciónkról; és mennyire elégedettek a könyvtár családbarát környezetével, szolgáltatásaival. Ezek a felmérések jellemzően kis elemszámú mintán alapulnak, hiszen csak azok a látogatók töltötték ki a kérdőíveket, akik érintettek voltak.

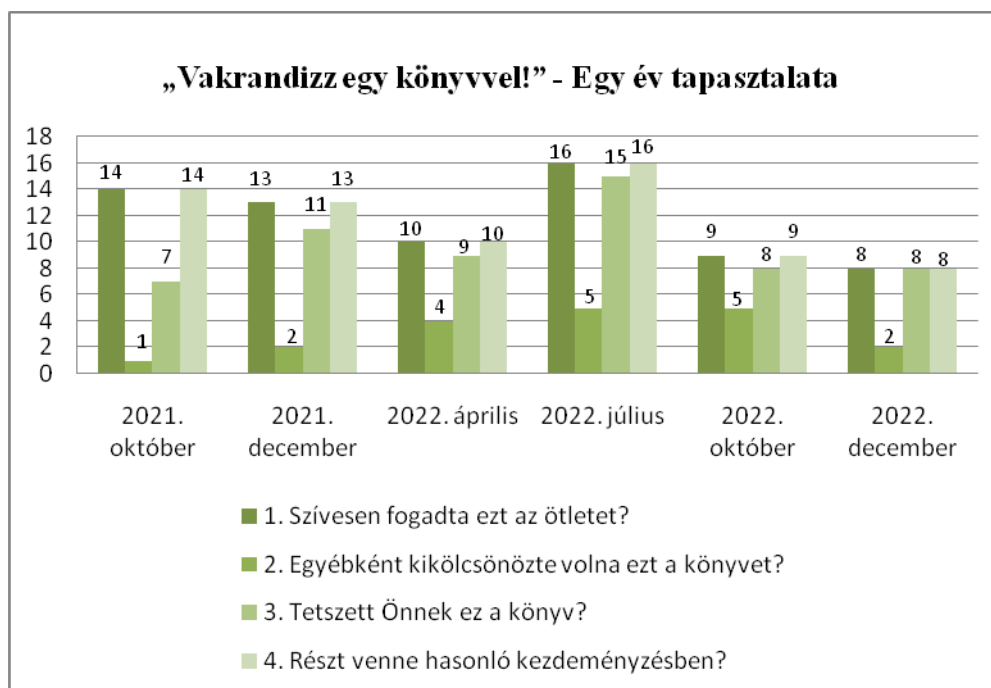
A rendezvényeinkkel kapcsolatos felmérésben látogatóinknak egy ötfokú skálán kellett értékelni könyvtárunkat.

Mennyire elégedett Ön a könyvtárban látogatott rendezvénnyel összességében (lebonyolítása, a technikai feltételekkel, a rendezvényért felelős munkatársak viselkedésével, a rendezvény időpontjával és helyszínével)?	4,78
Mennyire elégedett Ön a látogatott rendezvény technikai kivitelezésével (projektor, hangosítás)?	4,66
Mennyire elégedett Ön a látogatott rendezvény lebonyolításával?	4,85
Mennyire elégedett Ön a látogatott rendezvény időpontjával?	4,88
Mennyire elégedett Ön a látogatott rendezvény helyszínével?	4,64

Mennyire elégedett Ön a rendezvény marketingjével (rádiós, televíziós megjelenés, hirdetések, plakátok, online felületek)?	4,02
Szeretne-e rendszeresen hírlevelet kapni a könyvtártól a hasonló rendezvényekről?	145 igen; 35 nem; 30 nem válaszolt

A 210 válasz alapján azt mondhatjuk, hogy a résztvevők mind a programok tematikájával, mind az időpontjával és a lebonyolításával elégedettek voltak. Erősítő területnek a programok promotálását jelölték meg többen.

A „Vakrandizz egy könyvvel!” akciónak azt a célt szolgálja, hogy játékos formában kínáljon olvasnivalót a látogatóknak. Az időszakosan meghirdetett akcióban három gyermekkori kategóriában, illetve felnőtt szak- és szépirodalmi kategóriában lehet kölcsönözni becsomagolt könyveket, melyek témája, tartalma csak a kölcsönzés és a kicsomagolás után válik világossá az olvasó számára. Az első vakrandira 2021 őszén került sor. Azóta minden negyedévben meghirdetjük ezt a játékot. Míg 2021-ben 210 db könyvet kölcsönöztek ki a vakrandi keretében olvasóink, addig 2022-ben már 496 db-ot. Az akcióban résztvevő könyvekbe egy mini kérdőívet is tettünk, melyet 2021 és 2022 között összesen 84 olvasónk töltött ki. Ennek tapasztalatait összegzi az alábbi ábra:



Elmondható, hogy bár az akció iránt folyamatosan nagy az érdeklődés, hiszen a kölcsönzött könyvek száma nőtt, a kérdőív kitöltési hajlandósága 2022 júliusa óta csökkent. Ettől függetlenül a visszajelzések arról szólnak, hogy szívesen vesznek részt a vakrandiban az olvasók, és gyakori, hogy olyan könyvek jutnak el ebben a formában hozzájuk, melyeket

egyébként nem kerestek volna. Az esetek többségében elnyerte az olvasó tetszését a zsákmacska-könyv.

2023-ban nyertük el a Családbarát szolgáltatóhely címet.



A pályázat előtt felmértük, hogy mennyire elégedettek a családok könyvtárunkkal. A megkérdezettek 99%-a elégedett volt a gyermekkönyvtárral, kiemelten a könyvtárosok felkészültségével, toleranciájával. Ugyanakkor az is kiderült, hogy sok szolgáltatásunkról nem tudtak (pl. pelenkázó asztal, gyermekmosdó, nyári táborok). Ismét azzal kellett szembesülnünk, hogy nem eléggé reklámozzuk szolgáltatásainkat, eredményeinket.

Gyermekkönyvtárunk csak a 2022-es évben 209 rendezvényt, gyermekfoglalkozást bonyolított le, 7921 résztvevővel.

Rendezvény típusa	Rendezvény darabszáma		Résztevők száma	
	2021	2022	2021	2022
Csoportfoglalkozások	20	85	501	1854
Babák részére	2	10	28	143
Óvodások részére	5	11	197	222
Általános iskolások részére	18	31	614	874
Fogyatékossgal élők részére	3	3	26	27
Közösségi rendezvények	27	64	1952	2288
Kiállítások	1	5	626	2513
<b>összesen</b>	<b>76</b>	<b>209</b>	<b>3944</b>	<b>7921</b>

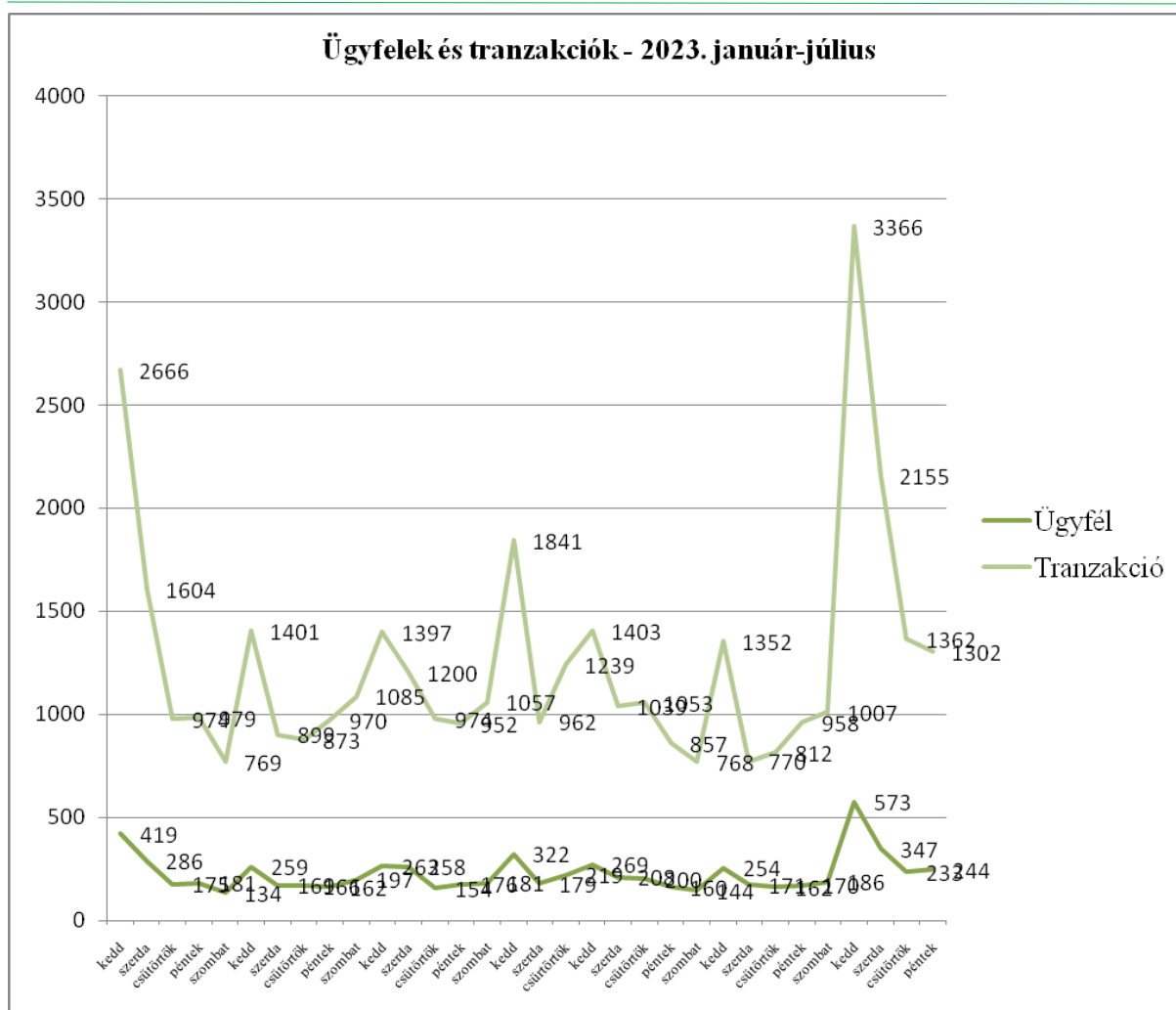
Partnereink és olvasóink visszajelzéseiből is többször megállapítottuk, hogy nem promotáljuk eléggé programjainkat, szolgáltatásainkat. Többek között ezt a hiányosságot orvosolandó honlapunk szerkezeti-formai megjelenésén is változtattunk. A teljesen új alapokra helyezett, a korábbinál lényegesen áttekinthetőbb struktúrájú honlapot 2023. június 5-én vezettük be.

A [www.jamk.hu](http://www.jamk.hu) oldalon olvasóink a korábbinál könnyebben találhatnak rá a frissített Könyvtárhasználati szabályzatra, SZMSZ-re, öt évre visszamenőleg az OSAP-felmérések statisztikai adatlapjaira, a zöld könyvtári stratégiánknak megfelelően számos információra és zöld szolgáltatásra, és részletesen olvashatnak kisközösségeinkről is. A honlap frissítése, az olvasói és munkatársi visszajelzések figyelembevételével történő építgetése folyamatos tevékenységet jelent pr-os és informatikus munkatársainknak.

A nyitás előtt és az az utáni másfél évben az igényekre koncentráltunk. 2023 elején azt gondoltuk, hogy eljött az idő: általános elégedettségmérést végzünk olvasóinknál. Egész egyszerűen rákérdeztünk, hogy mennyire volt elégedett a könyvtár szolgáltatásaival a látogatása alatt. Négy válaszlehetőség volt számukra (a válaszokat smileyk jelképezték):

- Teljes mértékben elégedetlen vagyok
- Inkább elégedetlen vagyok
- Inkább elégedett vagyok
- Teljes mértékben elégedett vagyok

Szerettük volna azonban, ha más adatokat is megkapunk, ezért minden hónapban az első teljes hetet vizsgáltuk. A válaszadók és az általuk végrehajtott tranzakciók az alábbiak szerint alakultak a vizsgált időszakban:

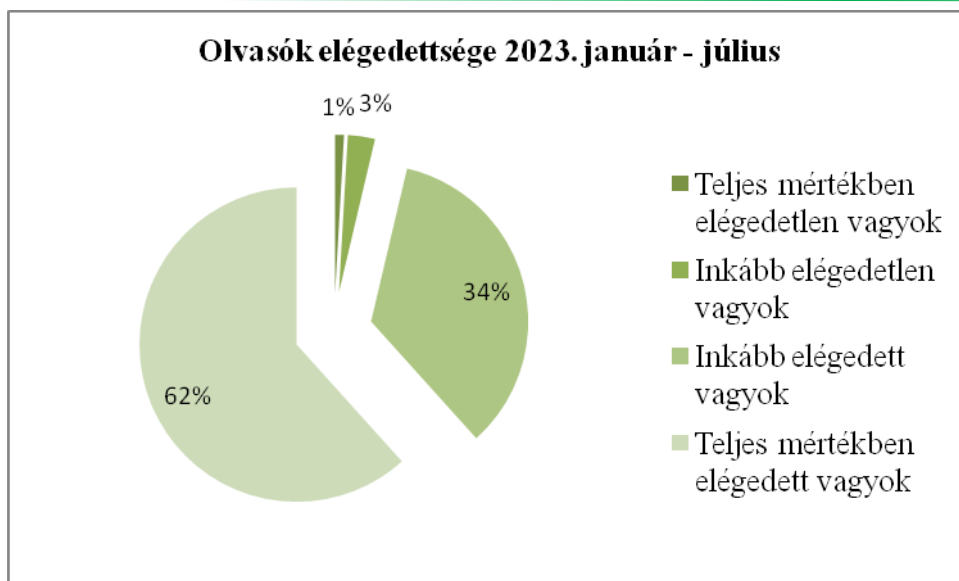


Jól látható, hogy a forgalmasabb időszakok melyek:

- Hosszabb szünetek (téli szünet, vándorgyűlés)
- Keddek (az első nyitva tartási nap a héten)

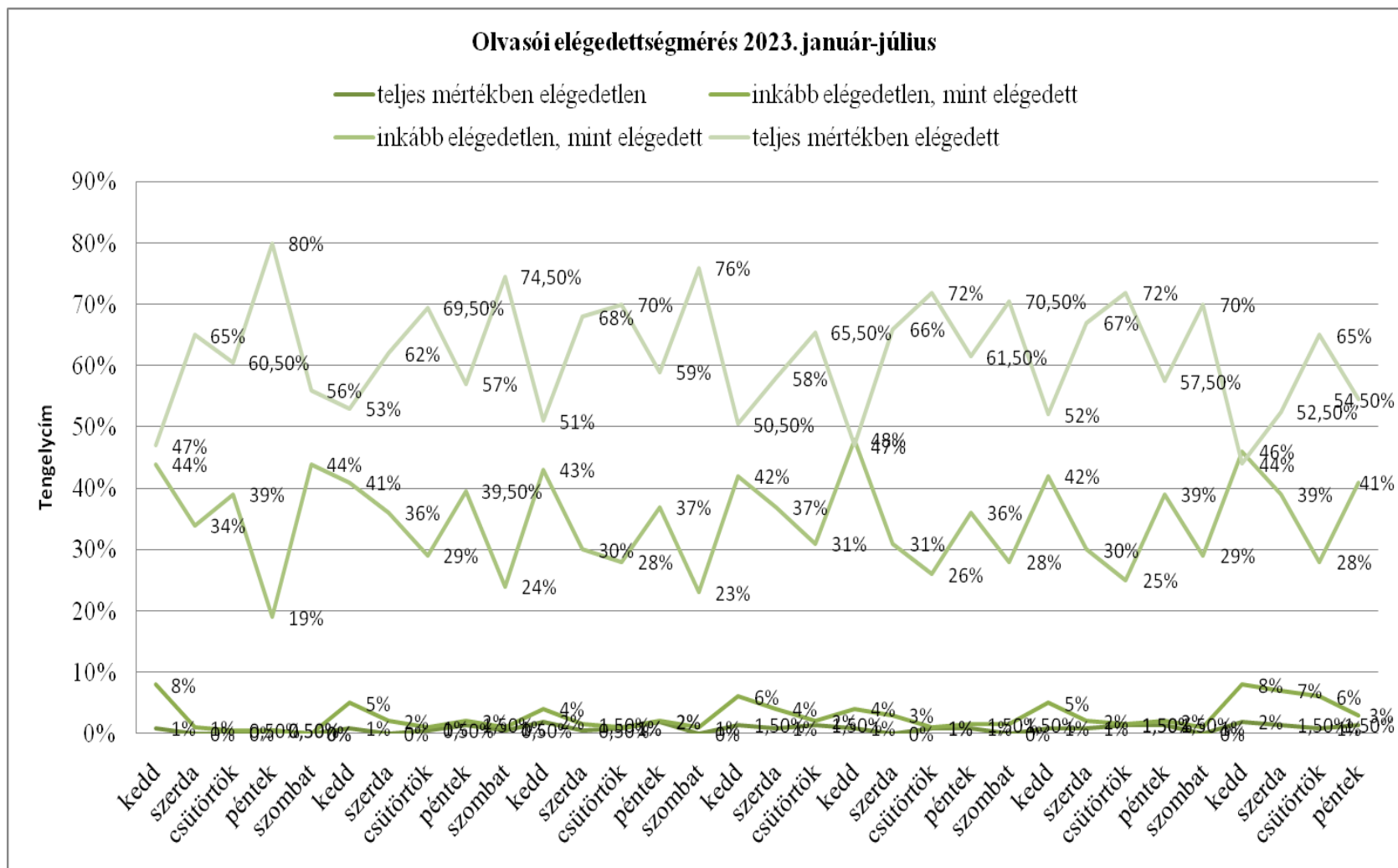
Általában megállapítottuk, hogy az olvasók elégedettek velünk:





A következő oldal diagramján látható, hogy a fenti látogatók mennyire voltak elégedettek velünk a különböző napokon.

Észrevettük, hogy az elégedettség szoros összefüggést mutat azzal, hogy egy napon hányan látogattak el hozzánk – minél több volt a látogató, annál nagyobb arányban távoztak elégedetlenül olvasóink. Azonnali intézkedéseket is hoztunk: a látogatottabb napokon türelmesebb kollégák tartottak ügyeletet, és az olvasókat tereltük a könyvkölcsönző automaták felé. Szeptembertől pedig megosztjuk olvasóinkkal, hogy mely időszakok nyugodtabbak, csendesebbek könyvtárunkban.



## 6.2. A könyvtár működési mutatók alapján való értékelés

Eddig elemzett felméréseink azt tükrözték, hogyan sikerült megvalósítanunk, hogy működésünk alapját, tevékenységeinket, törekvéseinket teljes egészében az olvasók, a könyvtárhasználó egyének és közösségek támogatása és a környezettudatosság eszméje hassa át. Fontos azonban azzal is tisztában lennünk, hogyan támogatják mindezt belső munkafolyamataink. 2021-ben hoztuk létre, és 2022 januárjától alkalmazzuk azt a 14 kérdéskört felölelő teljesítménymutató-rendszert, mellyel működésünk ügyfélközpontúságát, hatékonyságát mérhetjük, és már eredményeket is fel tudunk mutatni a segítségével. Mutatórendszerünkől itt egy kis részletet jelenítünk meg, a teljes dokumentum megtekinthető itt:

[http://www.jamk.hu/sites/default/files/dokumentumok/minoseg/meresek/JAMK\\_teljesitmeny\\_mutatok\\_2022.pdf](http://www.jamk.hu/sites/default/files/dokumentumok/minoseg/meresek/JAMK_teljesitmeny_mutatok_2022.pdf)

Mutatók	Eredmény típusa	Év	
		2021	2022
1.1. Értékelendő terület: A célközönség aktivitása. Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy Tatabánya lakosságának hány százaléka könyvtárhasználó. Kapcsolódó folyamatok: FF-1.1.; FF-2.2.; FF-3.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos mutató	7,28%	10,90%
1.2. Értékelendő terület: A regisztrált használók száma. Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy tárgyévben milyen irányban mozdult el a regisztrált használók száma. Kapcsolódó folyamatok: FF-1.1.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos mutató	27,77%	32,48%
2.2. Értékelendő terület: Kölcsönözhető állomány forgási indexe. Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a használók meghatározott időszakokban a kölcsönözhető állomány hány százalékát kölcsönözték. Kapcsolódó folyamatok: FF-1.3. FF-4.3.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos mutató	1. félév: 5% 2. félév: 14%	1. félév: 15% 2. félév: 15%
3.1. Értékelendő terület: A tájékoztatás. Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy mennyi az egy főre jutó megválaszolt kérdések száma. Kapcsolódó folyamatok: FF-1.1.; FF-2.1.; FF-4.3.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	0,099 db	0,061 db

4.2. Értékelendő terület: A használói beszerzési javaslatok teljesülése.	részvétellel kapcsolatos mutató	n.a.	100%
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a használók beszerzési javaslatainak hány százalékát teljesíti a könyvtár.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; TF-1.1.1.			
5.1. Értékelendő terület: A nemzetiségeket szolgáló állomány.	részvétellel kapcsolatos mutató	20 db	96 db
Vizsgálat célja: A nemzetiségeket szolgáló állomány gyarapodása.			
Kapcsolódó folyamatok: TF-1.5.			
5.2. Értékelendő terület: A középiskolásokat szolgáló állomány.	részvétellel kapcsolatos mutató	220 db	198 db
Vizsgálat célja: A középiskolásokat szolgáló állomány gyarapodása.			
Kapcsolódó folyamatok: TF-1.1.			
6.1. Értékelendő terület: A könyvtár gyűjteménye.	elérhetőséggel kapcsolatos mutató	33,08%	49,70%
Vizsgálat célja: A könyvtár gyűjteményének kihasználtsága.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.			
8.2. Értékelendő terület: A munkatársak előadásainak a száma.	egyéb belső teljesítménymutat ó	12%	36%
Vizsgálat célja: Annak megállapítása, hogy a könyvtár dolgozói milyen mértékben, milyen aktívan vesznek részt a szakmai tudományos életben.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; TF-3.3.5.			
9.2. Értékelendő terület: A könyvtári programokon való részvétel.	elérhetőséggel kapcsolatos szolgáltatások	27 fő	30 fő
Vizsgálat célja: Az egy programra jutó résztvevők átlagos meghatározása.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; FF-3.			

10.3. Értékelendő terület: Ösztönzési stratégia.	egyéb belső teljesítménymutató	14%	24%
Vizsgálat célja: Annak megállapítása, hogy a dolgozók hány százaléka részesül elismerésben.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; TF-3.3.5.			
11.1. Értékelendő terület: Egy látogatóra jutó kiadások.	elérhetőséggel kapcsolatos szolgáltatások	2762 Ft	1926 Ft
Vizsgálat célja: Az egy látogatóra jutó kiadások vizsgálata.			
Kapcsolódó folyamatok: TF-3.1.			
11.3. Értékelendő terület: A humán erőforrás kihasználtsága.	egyéb belső teljesítménymutató	3089 fő	5104 fő
Vizsgálat célja: A humán erőforrás kihasználtsága a látogatottság arányában.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; TF-3.3.5.			
11.6. Értékelendő terület: A könyvtári programok hatékonysága.	egyéb belső teljesítménymutató	24952 Ft	16695 Ft
Vizsgálat célja: Az egy programra fordított összeg átlagosan.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-3.; FF-4.3.; TF-3.			
12.7. Értékelendő terület: Partnerek.	részvétellel kapcsolatos mutató	93 db	109 db
Vizsgálat célja: Együttműködési megállapodások száma.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-3.2.1. VF-4.2.5.			
13.1. Értékelendő terület: Módszertani tanácsok száma.	elérhetőséggel kapcsolatos mutató	97%	98%
Vizsgálat célja: Annak a vizsgálata, hogy a megyei könyvtár a hozzá forduló módszertani kérdésekben hány százalékban tud releváns választ adni.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.1.			
14.1. Értékelendő terület: Online szolgáltatások rendelkezésre állása.	elérhetőséggel kapcsolatos mutató	4,5	2,3
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy milyen			

biztonsággal használhatóak az online szolgáltatások. nem működő rendszer/óra/év			
Kapcsolódó folyamatok: FF-2.2.; TF-4.			

A mutatók legnagyobb része javulást mutat. Külön öröm számunkra az, hogy a gyűjtemény kihasználtsága relevánsan növekedett. Aggodalomra ad okot, hogy a beszerzett dokumentumok száma csökkent (az állománygyarapításra fordított összeg nem, a dokumentumok ára azonban nőtt). Erre átgondoltabb állománygyarapítással válaszolunk – a központi és a fiókkönyvtárak állománybeszerzésének még finomabb hangolásával. Nagyon jelentősnek tűnik a munkatársak részvételének csökkenése a tanfolyamokon és képzéseken, de azt gondoljuk, hogy 2021-ben még kihasználtuk a kényszerű zárva tartást, és képeztük kollégánkat. Mára ez beállt egy „normál” szintre.

## 7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

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

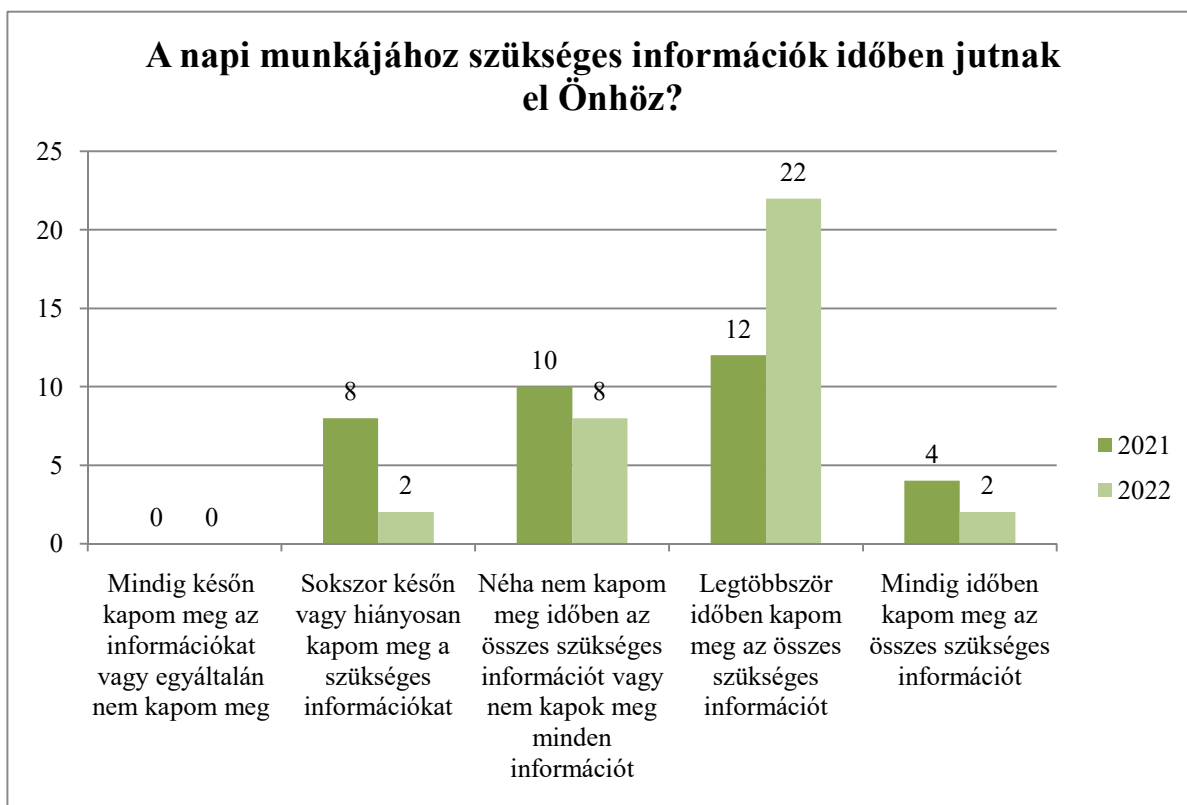
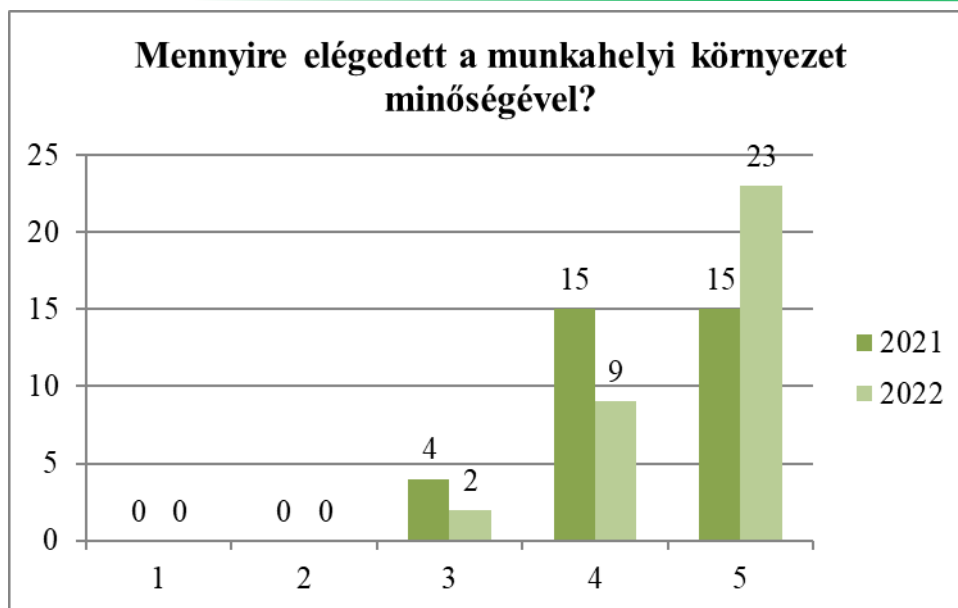
Nagy figyelmet fordítunk a szervezeti kultúra fejlesztésére. 2019-ben az ELTE PPK szervezetfejlesztés kurzusának hallgatói készítettek könyvtárunkban egy szervezeti diagnózist. Rendkívül szerteágazó felmérés volt, melyben az összes – akkor 41 - kolléga részt vett. A hallgatók megkérdezték a kollégákat arról is, hogy milyen elvárásaik vannak a könyvtár, a vezetés felé, mik azok a területek, melyeken javítani kellene:

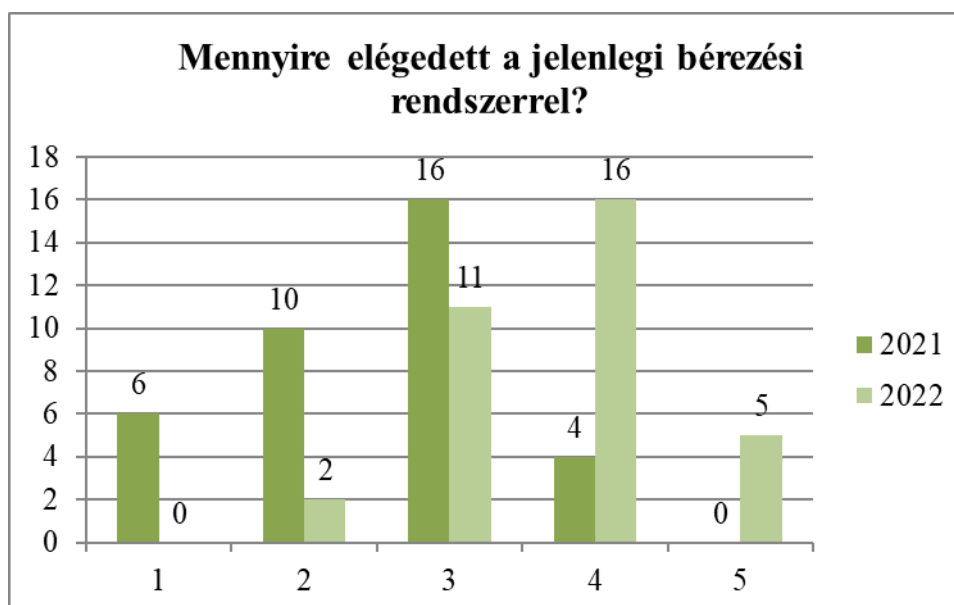
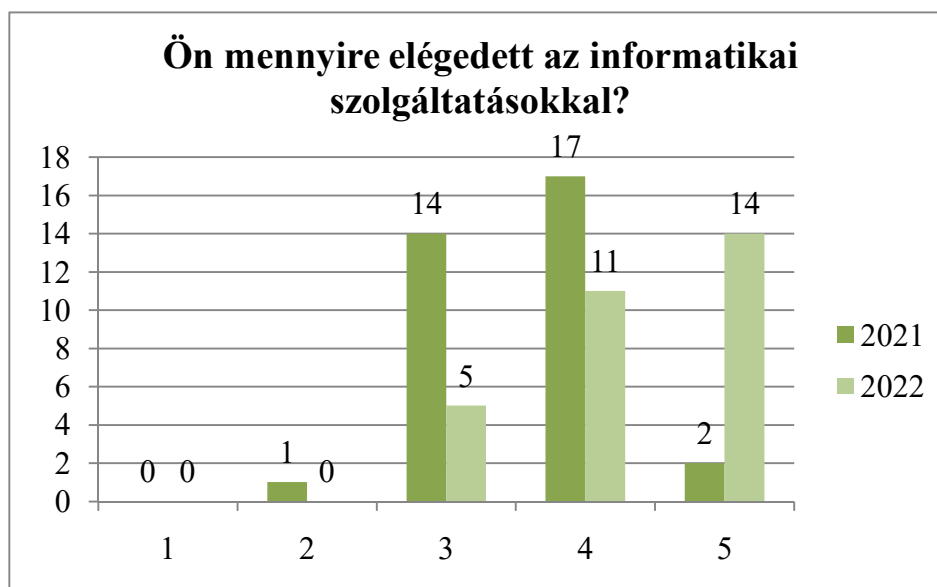
A szervezeti diagnózisból kiértékelődött a kollégák elégedetlensége. Tudtuk, hogy az új épületbe költözéssel a problémák egy része megoldódik (rendezett környezet, IT fejlesztés, infrastruktúra bővítés), de maradt a fizetés, a munkaerőhiány és a kommunikáció. A fizetések tekintetében a szakszervezettel és az önkormányzattal együttműködve hatalmas eredményeket értünk el. Az állami 6+20%-os emelésen túl a tatabányai könyvtárosok 2020-ban és 2021-ben 10, 2023 elején pedig 20 százalékos béremelésben részesültek, a cafeteria 12 000 forintról 15 000 Ft-ra emelkedett.

A munkaerőhiány is feszítővé vált, az új épületben egyre inkább. A költségvetés tervezésekor sikerült elérnünk, hogy 2022-ben 1 fővel, 2023-ban pedig két fővel gazdagodjon munkatársi gárdánk.

A kommunikáció nehézségeivel folyamatosan küzdöttünk, erről a pályázat más részében van szó.

2021-ben és 2022-ben végeztünk dolgozói elégedettségmérést, ahol kitértünk a fent említett és kifogásolt területekre is. A kérdőíveket 2021-ben 36-an (87%), 2022-ben pedig 34-en (84%) töltötték ki. A lenti táblázatokból kitűnik, hogy az intézkedéseknek és az új épületnek köszönhetően minden területen sikerült előbbre lépünk.



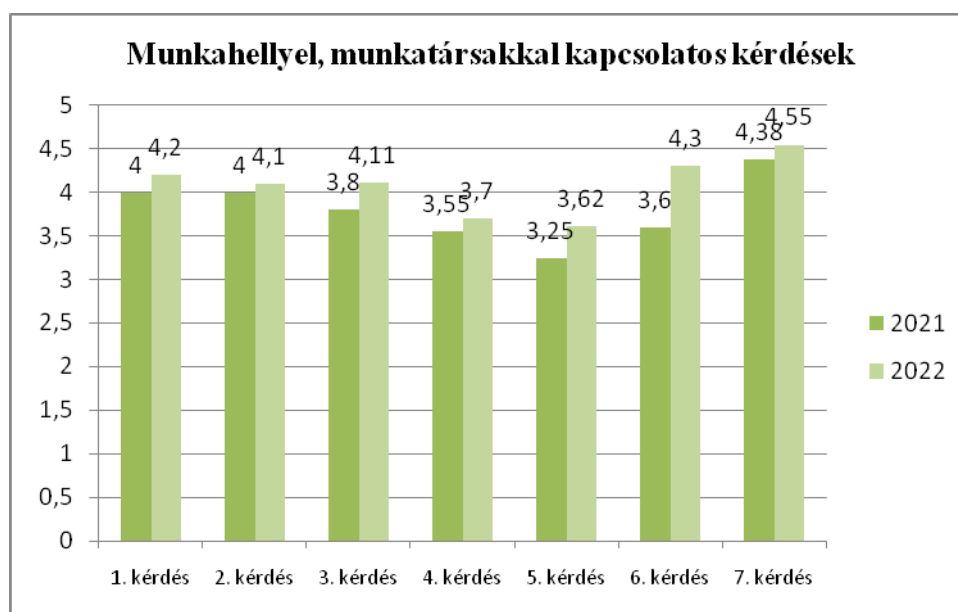


A munkatársak véleményét az elmúlt 2 évben egyaránt kikérte a vezetés, mert látni szeretttük volna, hogyan alakultak a dolgozók munkakörülményei, a kollégákkal és a vezetőkkel fenntartott kapcsolataik, valamint tapasztalataik szerint javult-e szociális helyzetük, társadalmi megítélésük. A 2021-es évben végzett felmérés (36 válasz) még az ideiglenes, több helyre széttagolt könyvtárra vonatkozott, míg a 2022-es - 34 fő által adott - válaszokat már a megújult, modern könyvtári környezet inspirálta. A különböző munkahellyel, munkával kapcsolatos kérdésekre az alábbi válaszátlagok születtek:

1. Mennyire elégedett a JAMK-kal, mint munkahellyel?
2. Mennyire érzi úgy, hogy munkája fontos a könyvtár működéséhez?



3. Mennyire érzi úgy, hogy tudását és képességét tudja hasznosítani a saját munkahelyén?
4. Mennyire elégedett a munkahelyén a munkavégzéssel?
5. Mennyire elégedett munkája erkölcsi elismerésével?
6. Mennyire elégedett a munkahelyi légkörrel?
7. Mennyire elégedett a közvetlen kollégákkal kialakítható kapcsolatokkal?



A táblázatból látható, hogy minden területen előre léptük.

A megyei könyvtár dolgozóinak munkáját már szélesebb körben is elismerik és támogatják. Hozzájárult ehhez az elismeréshez az is, hogy rengetegen keresik fel intézményünket a szép környezet és az automaták miatt, amelyek megkönnyítik a kölcsönzést és visszahozatalt. Ugyanakkor a számos kisközösségtől is nagyon pozitív visszajelzéseket kapunk, akik örülnek, hogy ilyen színvonalas helyszíneken tarthatják klubfoglalkozásaikat, rendezvényeiket.

A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és a fontos döntésekbe nem új keletű. Az olvasószolgálaton, a tájékoztató pultban és a gyerekkönyvtárban dolgozó kollégák „első kézből” értesülnek a látogatók véleményéről, melyeket beépítjük szolgáltatásaink fejlesztésébe. Ezért is támaszkodott a csoportok és osztályok tapasztalataira a vezetőség, amikor az egész kollektívát bevonva megalkotta az intézmény értékeire vonatkozó összegzést és a SWOT analízist.

A munkahelyi légkör a könyvtárban általában jó, köszönhetően annak, hogy a kollégák elkötelezettek az intézmény felé és lelkiismeretesen végzik a munkájukat. Előfordulnak természetesen súrlódások, apró konfliktusok, de igyekszünk ezeket minél előbb rendezni. Kollégáink közül 9 fő elvégezte a coaching képzést, így gyakorlati tapasztalatokat is

gyűjthetnek az elméleti tudás mellé. Továbbá az egész kollektíva részt vett egy 3 alkalomból álló erőszakmentes kommunikációt oktató tréningen, amely szintén segíthet abban, hogy megpróbáljanak a dolgozók hatékonyan együttműködni.

Sok esetben szükség van a különböző egységek közös munkájára, ilyenkor előre el kell dönteni, melyik osztály/csoport legyen az irányító, így elkerülhetőek a nagyobb összezőrdülések.

Talán ennek (is) köszönhető, hogy a munkatársak közötti kapcsolat egyre szorosabbnak mondható, ahogy az alábbi grafikonon is látszik.



A könyvtárban kialakított – és korábban már bemutatott - rugalmas munkaidő nagy segítség a dolgozóknak, mert így a törzsidőn kívül bármikor el tudnak menni ügyeiket intézni. Az így kiesett órákat utólag be tudják pótolni, ha valamilyen feladat elvégzése meghaladja a napi 8 órát és ezért tovább kell bent maradniuk az irodában. Különleges esetekben az igazgató hozzájárul az otthoni munkavégzéshez is, mely az év eleji beszámolási időszakban is akár nagymértékben megkönnyítheti az osztályvezetők munkáját (nyugodt környezetben gyorsabban lehet haladni).

A **Családbarát Szolgáltatóhely tanúsító védjegyet** ugyan csak idén kapta meg a könyvtár, de családbarát munkahelyként már régóta működünk. A kisgyermeket nevelők mindig elsőbbséget élveznek az ügyeleti beosztás kialakításánál és a szabadságok tervezésénél is. Kollégáink gyermekei szinte itt nőttek fel, hiszen amíg a szülő dolgozott, ők elfoglalták magukat a gyerekkönyvtárban. Nagy boldogság számunkra, hogy egyik gyerekkönyvtárosunk lánya felnőve szintén a könyvtárosi pályát választotta, s jelenleg intézményünkben ifjúsági referensként dolgozik.

Amennyiben anyagi lehetőségeink engedik, a munkatársak egészségének megőrzéséért is próbálunk tenni. Az Országos Könyvtári Napok keretében 2022 októberében egészségnapot szerveztünk, veradással és ingyenes szűrővizsgálatokkal, melyen kollégáink is nagy számmal (10 fő) vettek részt. Nemrégiben - a Vándorgyűlés ideje alatt - 6 fő látogatott el a Generali

Szűrőbuszhoz, majd megnyugodva tértek vissza a munkához, mert nem találtak náluk nagy problémát.

De számos előadást is tartottunk már a természetgyógyászattal, a vegyszermentes vitaminokkal, a biogazdálkodással és az ételallergia kezelésével kapcsolatban (ez utóbbi különösen hasznos volt inzulin-intoleranciában szenvedő kollégáinknak a táplálkozásuk változatosabbá tételében). Hetente kétszer még jógázni is lehet a könyvtárban, mely segít az egész napos üléstől megmerevedett ízületek megmozgatásában és a hatékony légzési technikák elsajátításában.

A fenntartónak köszönhetően pedig a szemvizsgálat és a szemüveg készítése már támogatott finanszírozással működik, ami nagy segítség kollégáinknak a jelenlegi árak mellett. Fél év alatt 5 fő vette igénybe ezt a szolgáltatást.

A könyvtár rendelkezik *Esélyegyenlőségi tervvel* is, melynek fő alapelve az egyenlő bánásmód biztosítása minden munkavállaló számára. A vezetőség nagy hangsúlyt fektet a megváltozott munkaképességű dolgozók alkalmazására, valamint a betegségük miatt hosszabb időre munkaképtelenné váló kollégák visszavezetésére a könyvtári közegbe.

A terv másik irányvonala a hátrányos helyzetű kollégák támogatása, segítése, melynek köszönhetően jutott egyik munkatársunk nemrégiben önkormányzati bérlakáshoz, így vált hosszú távra biztossá a gyermekét egyedül nevelő kolléganő lakhatása.

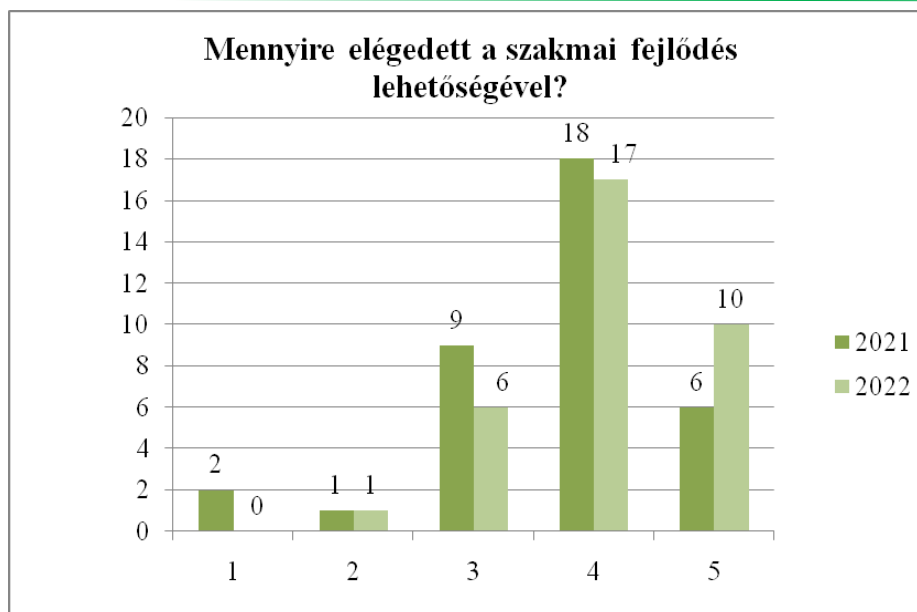
A megfelelő munkakörülmények biztosítottak a központi épületben, a tervezéskor erre is nagy hangsúlyt fektettek a kivitelezők. Eszközeink modernek, a fűtés-hűtés központilag megoldott, nincsenek már beázások és penészes falak, mint korábban.

A fiókoknál azonban nem ilyen jó a helyzet. A Népház úti telephely a Jászai Mari Színház épületében kapott helyet, amely jó pár éve teljes felújításon esett át, így az ottani körülmények kielégítőek. A kertvárosi és a felsőgallai fiókunk anyaépületét az önkormányzat pályázati támogatásból folyamatosan újítja fel. Idén a bánhidai telephely is kibővült egy gyerekkönyvtári helyiséggel, amelyhez a festést és a kicsiknek szánt bútorok beszerzését alpolgármesterünk saját képviselői keretéből biztosította. A Kodály téri fiókkönyvtár rendbe tétele egyelőre még várat magára, de egy cég ajándékának köszönhetően már van légkondicionáló berendezés a helyiségekben, amelynek hála már nincs forróság az olvasóterben, ezáltal a nyári időszakban az olvasók is szívesebben látogatnak oda.

A képzéseknek köszönhetően ma már nincs probléma az előjegyzések és a könyvtárközi kérések felvételével, adminisztrációjával sem, amely korábban nézeteltéréseket okozott az olvasószolgálat és a tájékoztatók között.

Kollégáink egyre ügyesebben használják a Canva-t a szóróanyagok és a plakátok készítésekor, és már bonyolultabb képleteket is tudnak készíteni az Excel-ben.

Megtanultuk, hogyan tudunk hatékonyan segíteni egy balesetnél, és már van bátorságunk újraéleszteni az áldozatot (akár a könyvtárban is), ha szükséges. Az oktatóinktól hasznos tanácsokat kaptunk a tűzből való meneküléshez és a biztonságos munkavégzéshez.



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

Kollektívánkra szerencsére nem jellemző a túl nagymértékű „elvándorlás”. Sajnos munkatársaink az elkövetkező időszakban elég nagy számban tervezik a nyugdíjba vonulást, ezért már most el kell kezdenünk utódjaik kiválasztását. Nagy örömünkre van pár remek jelentkező, aki nálunk szeretne dolgozni, amit jó visszajelzésnek tartunk. Az is nagy megelégedettségünkre szolgált, amikor nemrég a meghirdetett raktárosi állásra 24 pályázó adta be önéletrajzát. Nehéz volt a döntés, de végül az új kolléga igazolta megérzéseinket és hasznos tagja lett a csapatnak.

A munkatársi elégedettség-mérésekben éves szinten a dolgozók részt vétele kb. 80%-os volt - betegségek, szabadságok, egyéb távollétek, a határidő be nem tartása lehet a kitöltés hiányának okai között. A munkatársak és a vezetőség teljesítményértékelése már közelített a 100%-hoz (betegség, tartós távollét miatt volt, aki nem töltötte ki). A könyvtár önértékelésében a válaszadásra kijelölt kollégák viszont teljes mértékben aktívak voltak.

A teljesítményértékelések eredményeinek megbeszélése minden munkavállalóval rendszerben lezajlott, a kérdések-kérések megvitatásra kerültek. Az építő kritikának és a bátorításnak köszönhetően kollégáink egyre inkább kezdenek önállóbbak lenni: egyénileg szerveznek és bonyolítanak le programokat, valamint ötleteiket és kutatásaikat szélesebb körben is megismertetik másokkal.

A könyvtár működése nagyban függ a pályázati tevékenységtől, hiszen programjainkat és képzéseinket legtöbbször külső forrásokból finanszírozzuk. A könyvtár pályázati támogatásból származó bevétele 2021-ben az intézmény költségvetésének 7%-át, míg 2022-ben 16%-át tette ki. Az összegek felhasználásával valósítottunk meg az elmúlt években konferenciákat, táborokat, ismeretterjesztő és irodalmi programokat, valamint szakmai

továbbképzéseket. De napilapjaink kötetése és muzeális gyűjteményünk néhány darabjának (2022-ben 12 kötet) megújulása is ennek köszönhető.

A kollégák nagy számban vesznek részt konferenciákon, szakmai workshopokon és élményeikről beszámolnak nemcsak az értekezleteken, de a könyvtár online folyóiratában, a **Kemlib**-ben is. Az elkészült mérések alapján az alábbi táblázat tartalmazza a munkatársak aktivitását a szakmai eseményeken és publikációik arányát a teljes kollektívához képest:

Vizsgált időszak	2021	2022
<i>A munkatársak tudományos tevékenysége</i>		
A könyvtár munkatársainak publikációi / a könyvtár dolgozóinak száma	324%	388%
A munkatársak előadásainak száma / a könyvtár dolgozóinak száma	12%	36%
<i>Emberi erőforrás mutatók</i>		
A munkatársak részvétele a szakmai programokon / a könyvtár dolgozóinak száma	92%	90%
Munkatársak részvétele szakmai képzéseken / a könyvtár dolgozóinak száma	92%	38%

A tapasztalatoknak és a képzéseknek köszönhetően a használókkal kapcsolatos ügyintézések gördülékenyen zajlanak, kollégáink tudását bizonyítja, hogy a felmerülő kérdéseket viszonylag rövid idő alatt meg tudják válaszolni. A munkatársakkal és a könyvtár működésével az olvasók és látogatók meg vannak elégedve, ezt bizonyítja a használói panaszok alacsony száma is.

Vizsgált időszak	2021	2022
<i>Tájékoztatási mutatók</i>		
Megválaszolt kérdések száma / látogatók száma	0,0985	0,061
Megválaszolt kérdések száma / tájékoztató munkatársak száma	1086,2	1063,45
A használói panaszok kezelése (panaszok száma)	n/a	8

Nemcsak olvasóink, de a teljes társadalom felől is érkeznek elvárások, melyeket igyekszünk teljesíteni. Mivel intézményünk elkötelezett a fenntarthatóság és az újrahasznosítás irányában, ezért kollégáink is úgy végzik a munkájukat, hogy minél kisebb ökológiai lábnyomot hagyjanak maguk után. Ezt kérjük látogatóinktól, kisközösségeinktől is.

## 8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

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

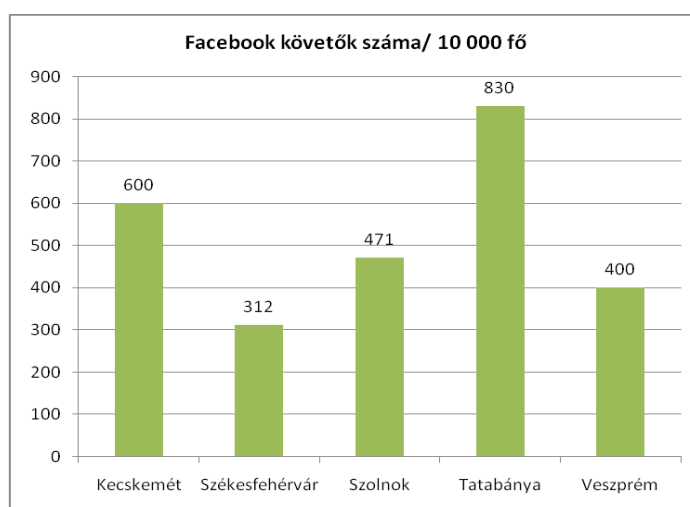
2022-ben a JAMK portálja (<http://www.jamvk.hu/>) 359 alkalommal frissült könyvtári rendezvényekkel, hírekkel, akciókkal, pályázati felhívásokkal, és egyéb közérdekű információkkal. 2022-ben a továbbra is a WordPress Newsletter bővítményével kezeltük a

hírleveleket, melyeket lapcsaládunk összes honlapjáról küldünk (az előző évhez képest majdnem 2-szer többször: 54 alkalommal).

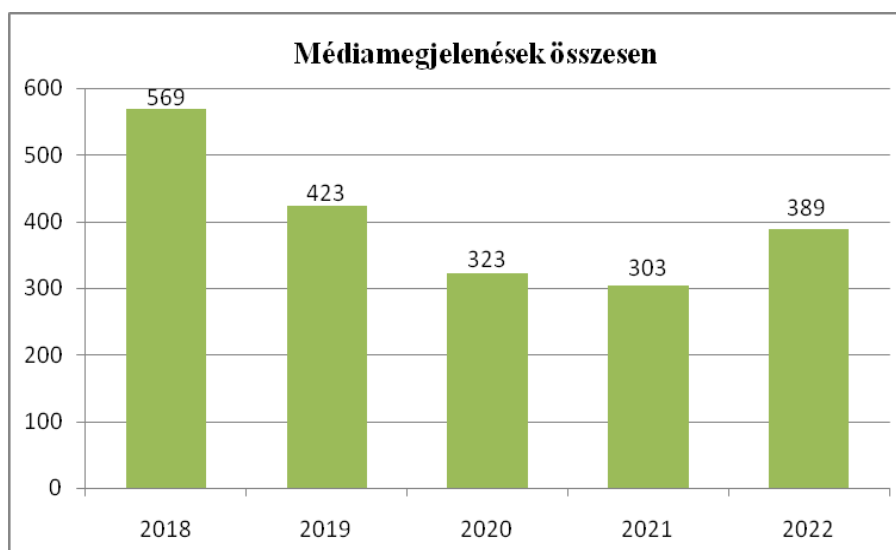
**Közösségi média:**

Ebben az évben is a Facebookon voltunk a legaktívabbak. A tavalyihoz képest jóval több, majdnem dupla annyi bejegyzés született. A kedvelők száma 6%-kal, a követőké 12%-kal nőtt. A YouTube csatornán a tavalyi 59 videóhoz képest 9-et töltöttünk fel az idén, mivel tavaly jelentős mennyiségű podcast került fel a csatornára a könyvtár újraindításáig.

A JAMK Instagram felületére jóval több poszt került ki, mint tavaly, ennek köszönhetően 41 fővel többen kedvelik az oldalt. Facebook követőink számát lakosságszámra vetítve összevetettük más megyei könyvtárak követőivel:



Médiamegjelenéseink az elmúlt 5 évben az alábbiak szerint alakultak. (Az értelmezéshez ismerni kell azt a tényt, hogy Tatabányán sem helyi televízió, sem városi újság nincs – ezek 2020 során szűntek meg.)



A könyvtár kiváló hírnevét nemcsak a rengeteg program, a számos helyi kisközösség létszáma szolgáltatja, hanem a 2023 tavaszán elnyert Családbarát Szolgáltatóhely elismerés is, mely a könyvtárat használó, főként kisgyermekes családok elismerését tükrözi intézményünk, annak dolgozói és működése iránt.

Intézményünk nagyon jó kapcsolatot ápol a város vezetésével, az önkormányzati képviselőkkel, a Vármegyei Önkormányzat tagjaival, a helyi kulturális és művészeti intézményekkel és csoportokkal, a városban működő önkéntes és civil szervezetekkel egyaránt. Ennek során már évek óta részt veszünk a város nagyobb, rangosabb eseményein, fesztiváljain (pl. Gyermeknap, Sörfesztivál, Emlékhelyek Napja, Szent István-nap, Adventi Ablaknyitogató, Megyei Értéktár Vetélkedő, stb.). Ezeken a rendezvényeken kitelepüléssel, előadások tartásával, vetélkedők lebonyolításával, jótékonyági könyvvásárokkal veszünk részt.

Intézményünk a választások alkalmával kijelölt szavazókörként működik. A Komárom-Esztergom Vármegyei Kormányhivatal e-ügyintézési pontja is nálunk kapott helyet. Népszámláláskor, lakossági pályázatok (led-csere program, háztartási gép csere program, stb.) esetén a helyi állampolgárok adminisztrációs és pályázati tevékenységét segítjük DJP-pontként.

A könyvtárban 20 kisközösség működik – működött, ezeknek egy része külső klubvezetővel rendelkezik, néhányat saját kolléga vezet. Rendkívül fontosnak tartjuk, hogy ezek a civil közösségek megjelenjenek a könyvtárban: egyrészt társadalmi felelősségvállalás szempontjából (Anonim alkoholisták csoport, autista fiatalok közössége, Netnagyi klub), másrészt azért, mert olyan látogatók jönnek könyvtárunkba, akik egyébként nem lépnék át a küszöböt. Kisközösségeket akkor fogadunk, és adjuk számukra ingyenesen termeinket, ha szolgáltatásukat ők is ingyen adják tagjaiknak. Ilyen elven fogadunk be külső szervezők által hozott programokat is.

A könyvtárban 2022-ben 581 rendezvényt bonyolítottunk le és összesen 17 517 fő vett részt ezeken, mely adat az előző évekhez képest 4-szer több eseményt jelent.

Kisközösségeink:

- Bárdos Lajos Vegyeskar
- Kék Kereszt Segítő Csoport
- Tájéoló - irodalmi-önismereti kalandtúra
- JAJ Klub
- Olvasólámpa
- Van valami Filmklub
- Makett Klub (JAM)
- Silva Klub
- Tatabányai Netnagyi Klub
- Lámpalázás gyermekszínházi csoport
- JAMóKa

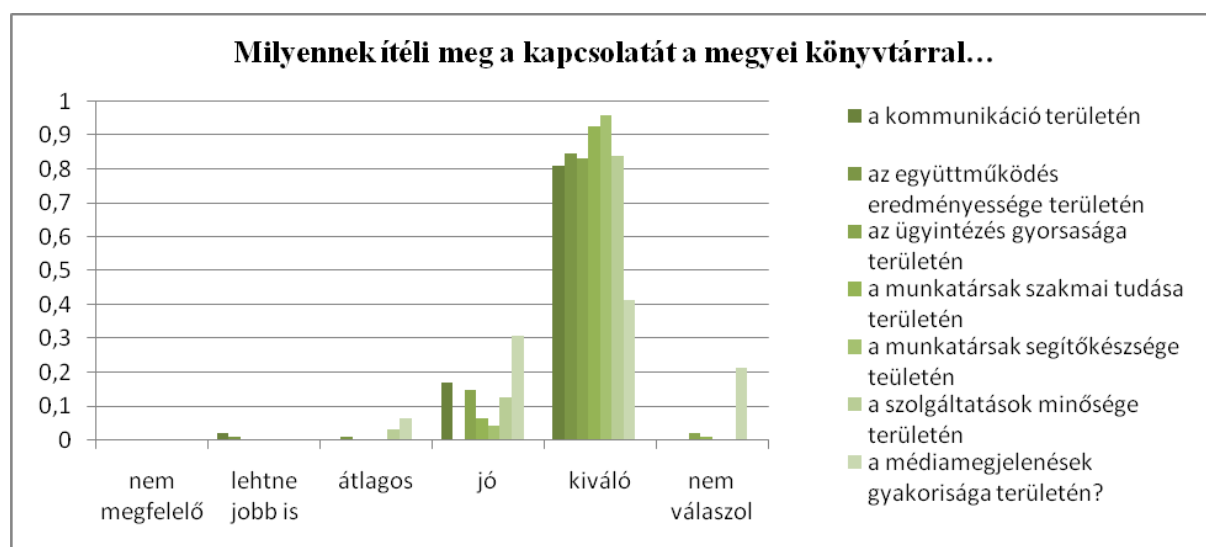
- Élni másként - fogyatékkal a mindennapokban
- Szülők iskolája
- Tematikus Kamasz Klub
- Angol Klub
- Unmatched Klub
- Önbizalom–Növelde
- Sakk-kör
- Babaolvasó Klub
- KEM-IFE

Mivel Tatabánya sem saját újsággal, sem televízióval nem rendelkezik, így szakmai lapunkban, a havonta megjelenő KemLib folyóiratban, a megyei sajtóban (Komárom-Esztergom Vármegyei 24 Óra; Kisalföld - Komáromi Kiadás) és a helyi rádióban (Forrás Rádió) adunk hírt társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eseményeinkről, akcióinkról, akár mi szervezzük, akár részt veszünk bennük.

Munkatársaink jó része (63%-a) gyalog, biciklivel vagy tömegközlekedéssel jár munkába. 2021-ben elnyertük a legkerékpárosbarátabb munkahely címet, melyet azzal sikerült kiérdemelnünk, hogy munkatársaink 30%-a érkezett egy adott (esős) napon bringával a munkába.

Az őszi könyvtári héten a Könyves Vasárnap mindig jó alkalmat teremt arra, hogy támogassunk valamilyen jó ügyet: 2021-ben műanyag palackok ellenében lehetett ingyen beiratkozni, 2022-ben pedig kisállatoknak gyűjtöttünk száraztápot, így segítettük a Tatabányai Ebrendészeti Telep munkáját (volt olvasó, aki minden ellenszolgáltatás nélkül adományozott a cicáknak és kutyusoknak ételt).

2022 végén megkérdeztük partnereinket, mennyire elégedettek velünk. Az eredmények magukért beszélnek.





## 8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

A József Attila Könyvtár egyik legfontosabb céljának tartjuk az ökológiai gondolkodás és a környezettudatosság terjesztését, ezt küldetésnyilatkozatunk is tartalmazza. Mára minden tevékenységünket áthatja ez a gondolat, beépült a szervezeti kultúránkba. Rendszeresen szervezünk öko-esteket, könyvbemutatókat, gyermekeknek szóló öko-táborokat. “Zöldkönyvtár” aloldalunkon (<http://www.jamk.hu/hu/zoldkonyvtar>) ezt a tevékenységüket mutatjuk be, környezetvédelmi, klímavédelmi cikkekkel, hírekkel kiegészítve.

Ökológiai tevékenységünket a 2010. óta tartó zöldkönyvtári komplex szolgáltatásaink szerint végezzük. 2018-ban nemzetközi Zöldkönyvtári Elismerésben (Green Library Award 2018.) részesültünk az IFLA döntésének jóvoltából. Ezt minden évben 5 könyvtár kapja meg. Magyarországról mi voltunk az elsők, akik ebben az elismerésben részesültek. Eredményként könyveljük el, hogy a zöld úton elinduló könyvtárak keresnek minket, távolról elérhető zöld szolgáltatásainkat (öko-hírlevél, öko-cikktár) használják, illetve olvasóik rendelkezésére bocsájtják. Ugyanabban az évben könyvtárunk felelős munkatársa, Nász János Zöld-ág díjban (környezetpedagógiai-kulturális elismerés) részesült a fenntartó által. Nyugodtan kijelenthetjük, hogy nemcsak egyik kezdeményezői vagyunk ennek a könyvtári munkaterületnek, de mára már minta értékű zöldkönyvtári tevékenységünk nemcsak a hazai, de a határon túli érdeklődést is felkeltette.

Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mutatóink:

1.3. Értékelendő terület: A használók demográfiai összetétele.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos mutató	<14 éves:	<14 éves:
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy mely életkorú csoportok mennyire vannak reprezentálva a könyvtárban.		22%	11%
		15-17 éves:	15-17 éves:
		6%	11%
		18-29 éves:	18-29 éves:
		13%	15%
		30-54 éves:	30-54 éves:
Kapcsolódó folyamatok: FF-1.1.	25%	32%	
	55-65 éves:	55-65 éves:	
	21%	14%	
4.1. Értékelendő terület: A használói beszerzési javaslatok teljesülése.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	65< éves:	65< éves:
		13%	17%
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a		n.a.	100%

használók beszerzési javaslatainak hány százalékát teljesíti a könyvtár.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; TF-1.1.1.			
5.3. Értékelendő terület: A nemzetiségeket szolgáló állomány.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	20 db	96 db
Vizsgálat célja: A nemzetiségeket szolgáló állomány gyarapodása.			
Kapcsolódó folyamatok: TF-1.5.			
5.4. Értékelendő terület: A középiskolásokat szolgáló állomány.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	220 db	198 db
Vizsgálat célja: A középiskolásokat szolgáló állomány gyarapodása.			
Kapcsolódó folyamatok: TF-1.1.			
5.5. Értékelendő terület: A nemzetiségeket szolgáló programok.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	1 db	2 db
Vizsgálat célja: Annak a vizsgálata, hogy hány programot szervez a könyvtár a nemzetiségi lakosok számára.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-3.1.; FF-3.2.			
5.6. Értékelendő terület: A középiskolásokat szolgáló programok.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	15 db	31 db
Vizsgálat célja: Annak a vizsgálata, hogy hány programot szervez a könyvtár a középiskolások számára.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-3.1; FF-3.2.			
6.2. Értékelendő terület: Az öko-gyűjtemény használata.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos mutató	n.a.	4,57%
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a látogatók milyen arányban használják az öko-gyűjteményt.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.			

6.3. Értékelendő terület: Az ifjúsági gyűjtemény használata.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos	1,31%	1,40%
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a látogatók milyen arányban használják az ifjúsági gyűjteményt.	mutató		
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.			
7.1. Értékelendő terület: Médiajelenlét.	<b>szolgáltatások</b>	351 db	527 db
Vizsgálat célja: A könyvtár médiaszereplésének vizsgálata.	<b>nyújtásával</b> kapcsolatos		
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.	mutató		
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; TF-3.3.5.			
9.1. Értékelendő terület: A gyermekkönyvtári programok.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos	125 db	209 db
Vizsgálat célja: A gyermekkönyvtári programok számbavétele.	szolgáltatások		
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; FF-3.			
9.2. Értékelendő terület: A gyermekkönyvtári programokon való részvétel.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos	3944 fő	7921 fő
Vizsgálat célja: Az egy gyermekkönyvtári programra jutó résztvevők átlagos meghatározása.	szolgáltatások		
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; FF-3.			
12.1. Értékelendő terület: Zöld könyvtári programok.	<b>elérhetőséggel</b> kapcsolatos	2,75%	2,41%
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a zöld programok hány százalékban jelennek meg a könyvtár programjai között.	mutató		
Kapcsolódó folyamatok: FF-3.; FF-4.3.			
12.2. Értékelendő terület: Referensek száma.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos	3 fő	4 fő
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy hány	mutató		

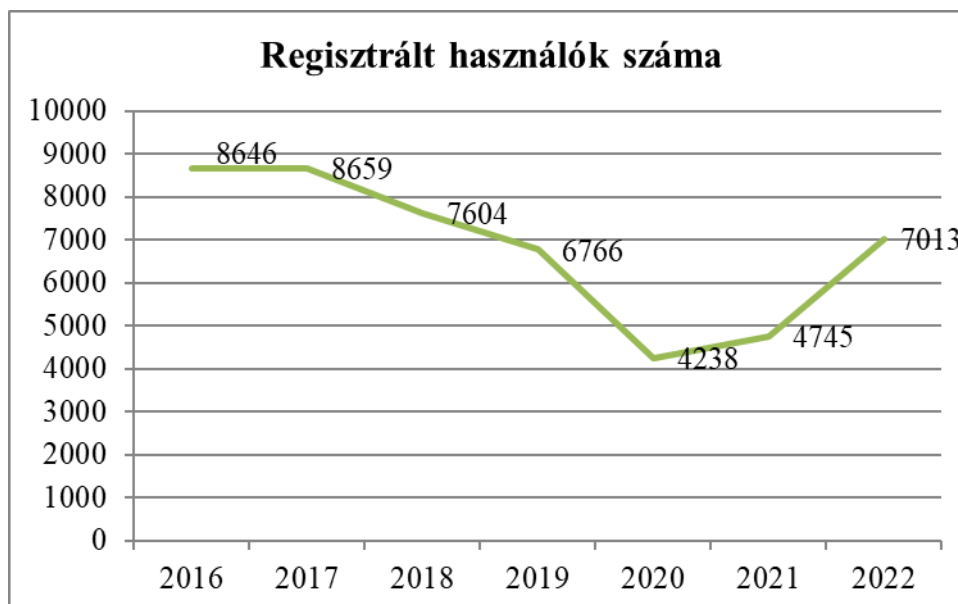
használói csoport számára van referens kijelölése a könyvtárban.			
Kapcsolódó folyamatok: TF-3.3.5.			
12.3. Értékelendő terület: A fogyatékkal élőket szolgáló állomány.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	44 db	31 db
Vizsgálat célja: A fogyatékkal élőket szolgáló állomány gyarapodása.			
Kapcsolódó folyamatok: TF-1.; FF-4.3.			
12.4. Értékelendő terület: A fogyatékkal élőket szolgáló programok.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	0,29%	1,38%
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a fogyatékkal élőket megcélzó programok hány százalékban jelennek meg a könyvtár programjai között.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; FF-3.			
12.5. Értékelendő terület: A nyugdíjasokat szolgáló programok.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	5,17%	2,24%
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a nyugdíjasokat megcélzó programok hány százalékban jelennek meg a könyvtár programjai között.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-4.3.; FF-3.			
12.6. Értékelendő terület: Kisközösségek támogatása.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	11 db	16 db
Vizsgálat célja: Annak vizsgálata, hogy a könyvtár hány kisközösséget fogad be.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-3.2.			
12.7. Értékelendő terület: Partnerek.	<b>részvétellel</b> kapcsolatos mutató	93 db	109 db
Vizsgálat célja: Együttműködési megállapodások száma.			
Kapcsolódó folyamatok: FF-3.2.1. VF-4.2.5.			

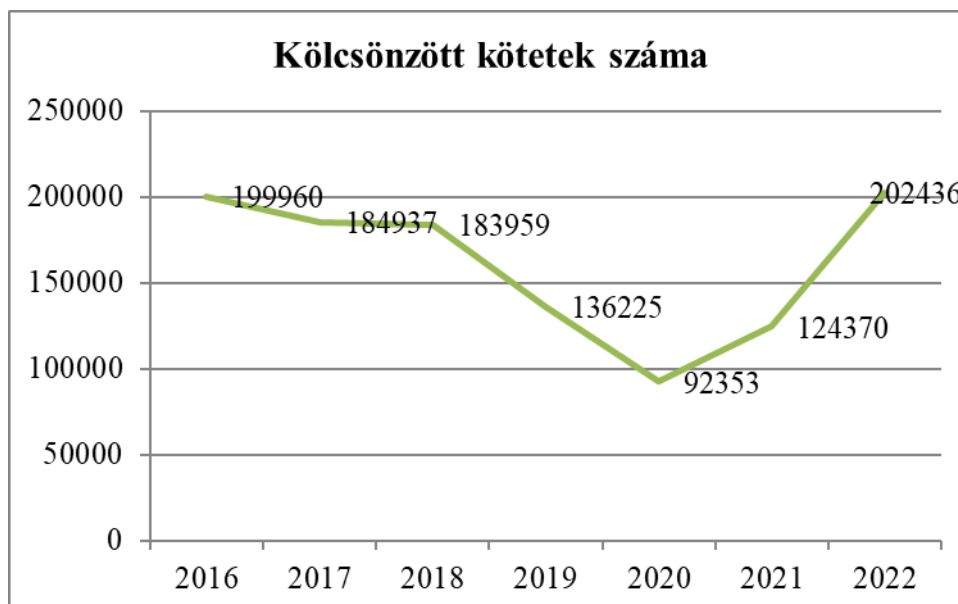
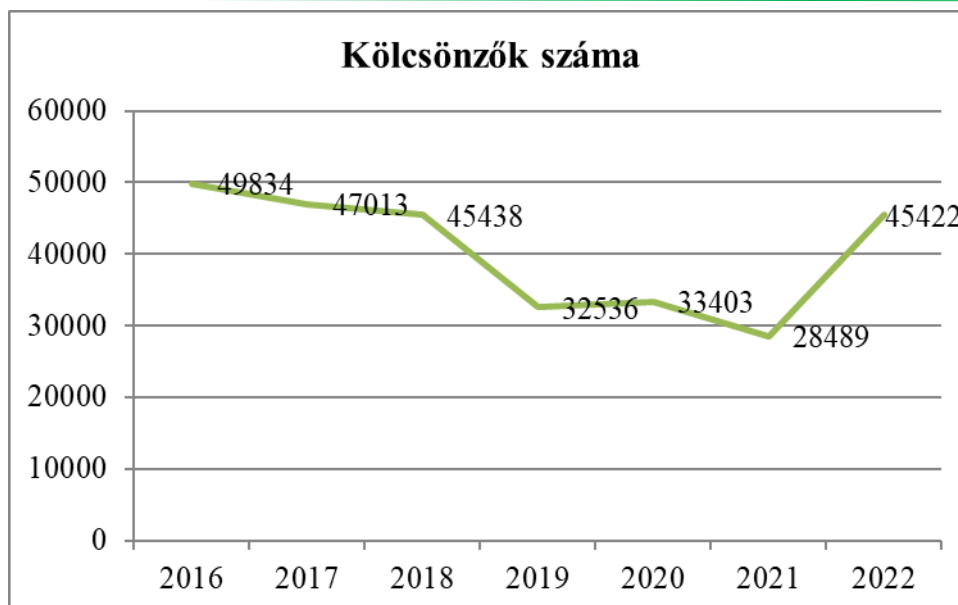
Mutató rendszerünk kialakításánál figyeltünk arra, hogy tudjuk monitorozni azokat a tevékenységeinket, melyek a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatosak. Így láthatjuk többek között azt, hogy mely korosztály képviseli magát (regisztráció szinten) a könyvtárban, és egyből tudunk a változásra reagálni. A mutatók a zöld könyvtári tevékenységünket is figyelik: ökögyűjteményünk közel 5%-os kihasználtságú, holott a gyűjtemény az egész állománynak mindössze 1,2%-át teszi ki. Bár százalékosan csökkent a zöld programok száma, számosságban nem. A nemzetiségek számára beszerzett dokumentumok és a nekik szervezett programok száma is nőtt. A középiskolások számára beszerzett dokumentumok száma ugyan csökkent a nekik és (általuk) szervezett programok száma jelentősen növekedett, és ezzel együtt vagy éppen ezért az ifjúsági gyűjtemény kihasználtsága is nőtt. Csökkent a fogyatékkal élők számára beszerzett dokumentumok száma is, ugyanakkor nőtt a nekik szervezett programok száma. A számadatokból látszik, hogy odafigyelünk a társadalmi felelősségvállalásra, a társadalom perifériájára szorultakra.

## 9. Kulcsfontosságú eredmények

### 9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

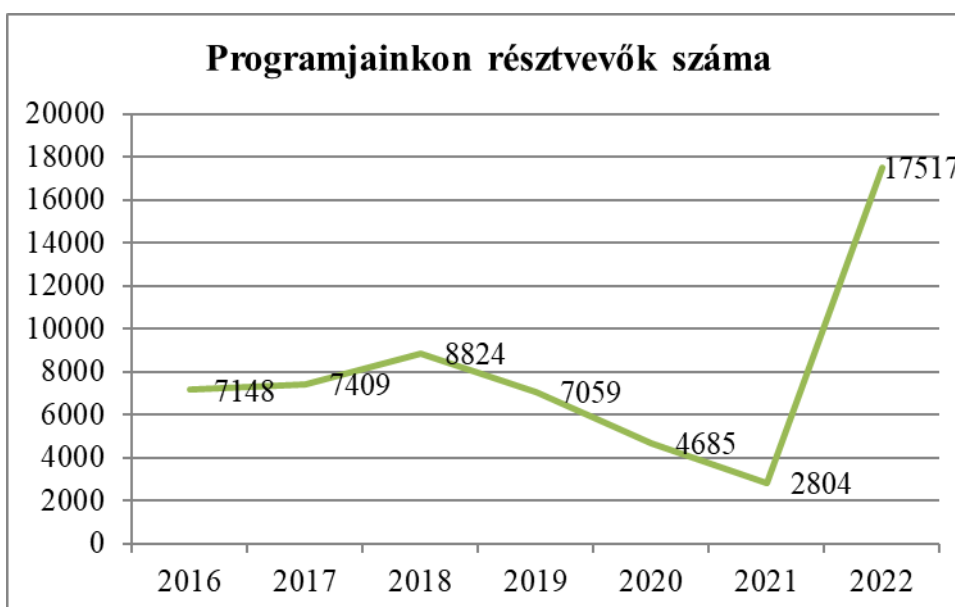
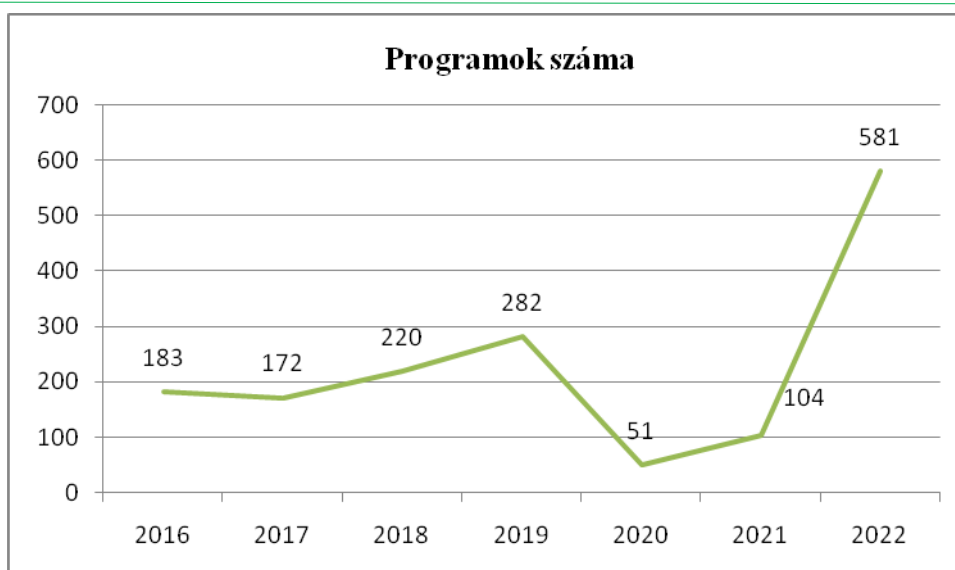
Kulcsfontosságú eredményeink a könyvtárhasználathoz kapcsolódnak. Ha csak a fő mutatószámainkat tekintjük, akkor is látható a változás.





A Covid évek és a költözéssel eltöltött időszak után rakétaként emelkedett minden mutatónk, bár a költözés előtti legjobb éveket csak a kikölcsönzött kötetek száma érte el.

Még imponálóbbak a számok, ha a programok számát és az azokon résztvevőket nézzük meg (a Covid alatti programok számára különösen büszkék vagyunk, hiszen nagyon gyorsan sikerült online tartalmakat készítenünk).



Rengeteget dolgoztunk az elmúlt időszakban: Az elköltözés, a Covid-járvány, a visszaköltözés, a megújult könyvtáráépület megtöltése étellel, új szolgáltatások kidolgozása és megtanulása, a partnerkapcsolatok megújítása hatalmas energiákat emésztett fel. Azt biztosan állíthatjuk, hogy a csapatunkat, a kollektívánkat összekovácsolta a sok feladat, és az olvasók visszajelzései. De nézzük meg, hogy megérte-e a befektetett energia? Megérkeztek-e azok az eredmények, amikre vágytunk?

	2021	2022
A célközönség aktivitása (Regisztrált könyvtárhasználók száma/ Tatabánya lakosainak száma)	7,284%	10,906%
Az újonnan regisztrált használók	27,77%	32,483%

## Minősített Könyvtári cím pályázat – Szakmai beszámoló

Tatabánya, 2023.



száma (Újonnan regisztrált használók száma/regisztrált használók száma)		
Használói aktivitás (Kölcsönzők száma/regisztrált használók száma X100)	600,4%	647,683%
Kölcsönözhető állomány forgási indexe (aktuálisan kölcsönzött dokumentumok száma/ kölcsönözhető dokumentumok száma X 100)	15,09%	15,48%
Az egy használóra jutó új dokumentumok száma	2,28	1,53
A használói beszerzési javaslatok teljesülése	nincs adat	100%
A tájékoztatás hatékonysága (kitöltött értékelő alapján – 1-5)	nincs adat	4,97%
Használói programjavaslatok száma (teljesített programjavaslatok száma/ beérkezett és rögzített programjavaslatok száma X 100)	nincs adat	90%
A könyvtár gyűjteménye (kölcsönzött új dokumentumok száma/ kölcsönözhető új dokumentumok száma x100)	nincs adat	65,84%
Médiaajelenlét	351	527
A könyvtár munkatársainak publikációi (a munkatársak publikációinak száma/ a könyvtár dolgozóinak száma X 100)	324%	388%
A munkatársak előadásainak száma (a munkatársak előadásainak száma/ a könyvtár dolgozóinak száma X 100)	12%	36%
A munkatársak részvétele a szakmai programokon (a szakmai programokon, előadásokon résztvevők száma/ a könyvtár dolgozóinak a száma X 100)	92%	90%
Munkatársak részvétele szakmai képzéseken (A szakmai továbbképzéseken, tréningeken résztvevők száma/ a könyvtár dolgozóinak száma x 100)	92%	38%
Partnerek száma	93	109

Ezek a jó eredmények a főfolyamataink eredményei. Természetesen ahhoz, hogy ezek ilyen szép számokat mutassanak, a kulcsfolyamatoknak is rendben kell lenniük.

### Díjaink, elismeréseink (2017-2023):



2017: A könyvtár Muzeális gyűjteménye bekerül a Megyei Értéktárba

2018: IFLA zöld Könyvtári díj: az első hatba jutottunk

2018: Nász János Zöld Ág díj

2019: Gyüszti László: Kehila Haver-díj

2021: Legzöldebben közlekedő munkahely

2022: Gyüszti László: Országos Honismereti Szövetség Emléklapja

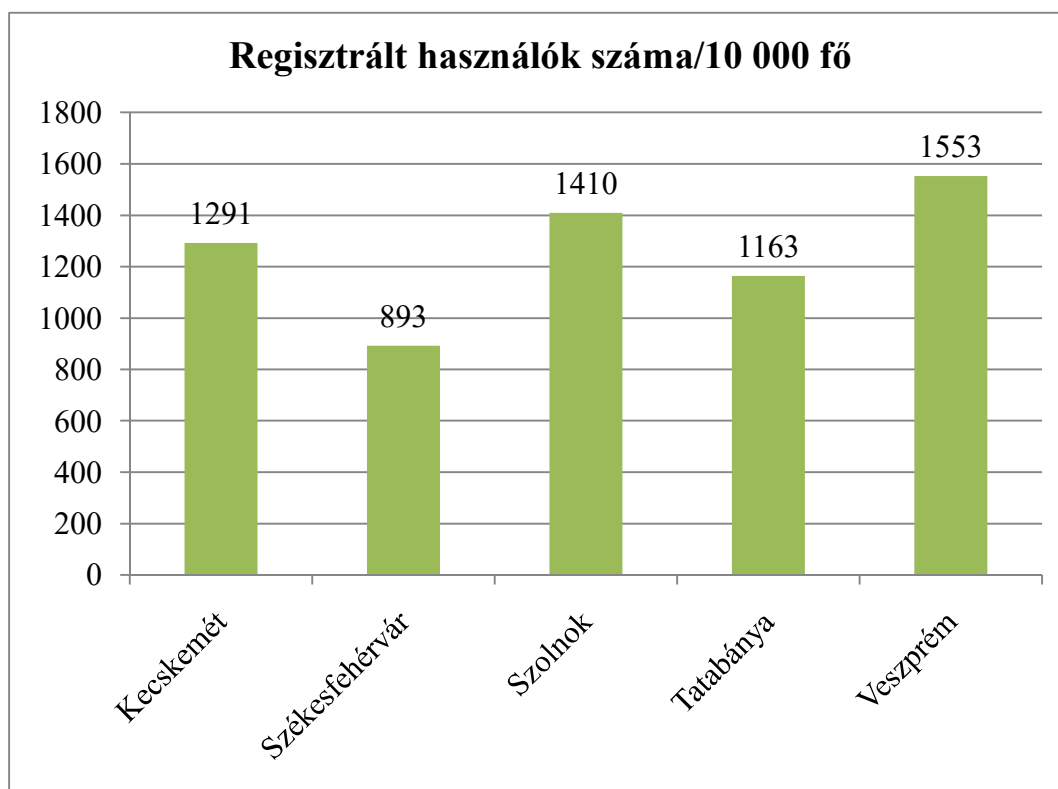
2022: Az Év Háza Komárom-Esztergom megyében Különdíj (A könyvtár belsőépítészeti falgrafikái)

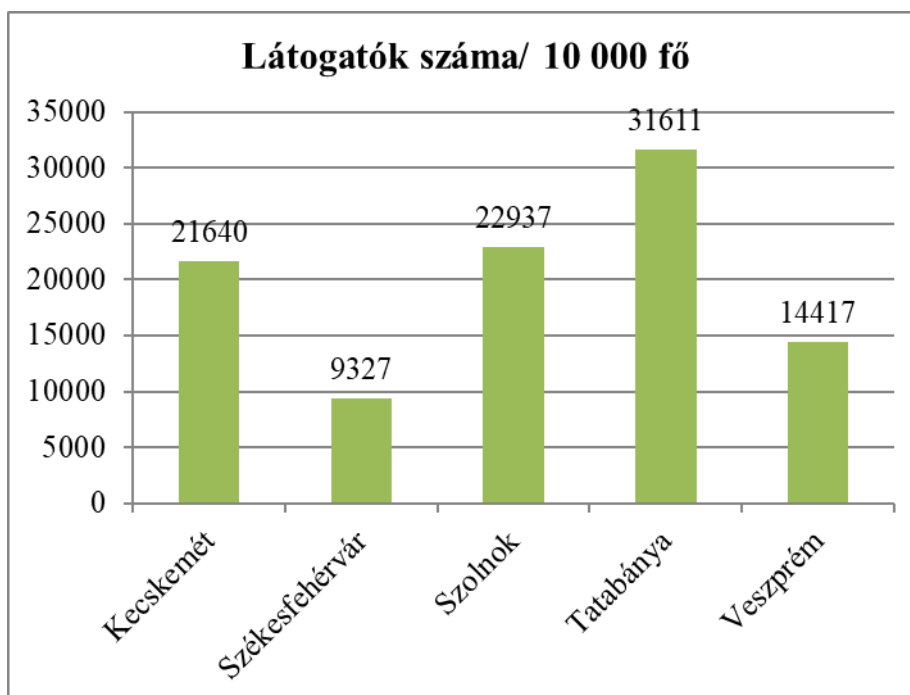
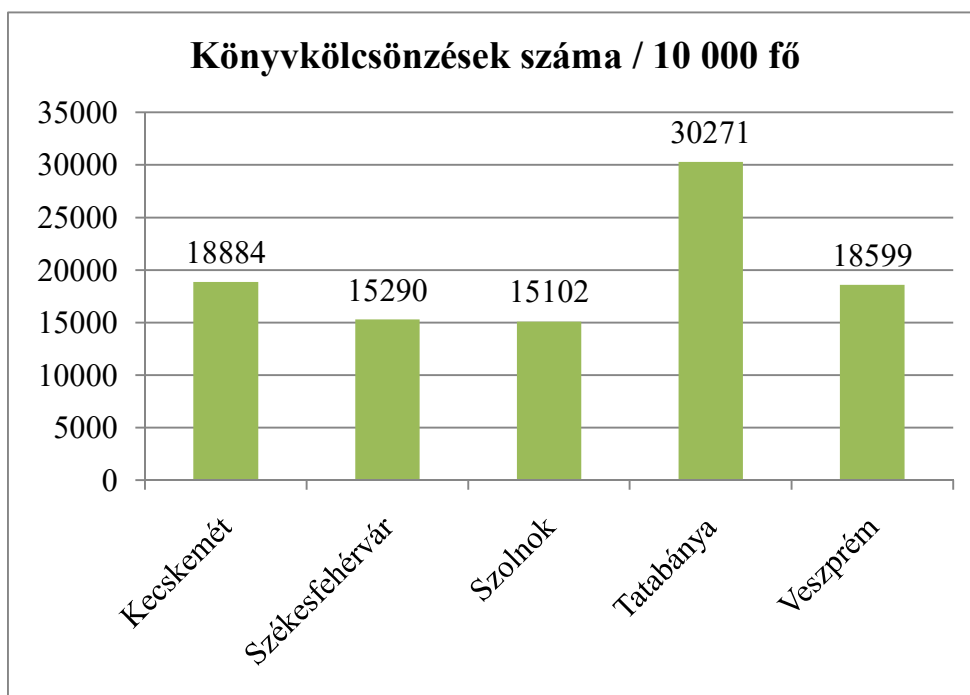
2023: Családbarát szolgáltatóhely

2023: Arany minősítés a könyvtár színjászó csoportjának

2023: dr. Horváth Géza: Az Országos Honismereti Szövetség Emléklapja

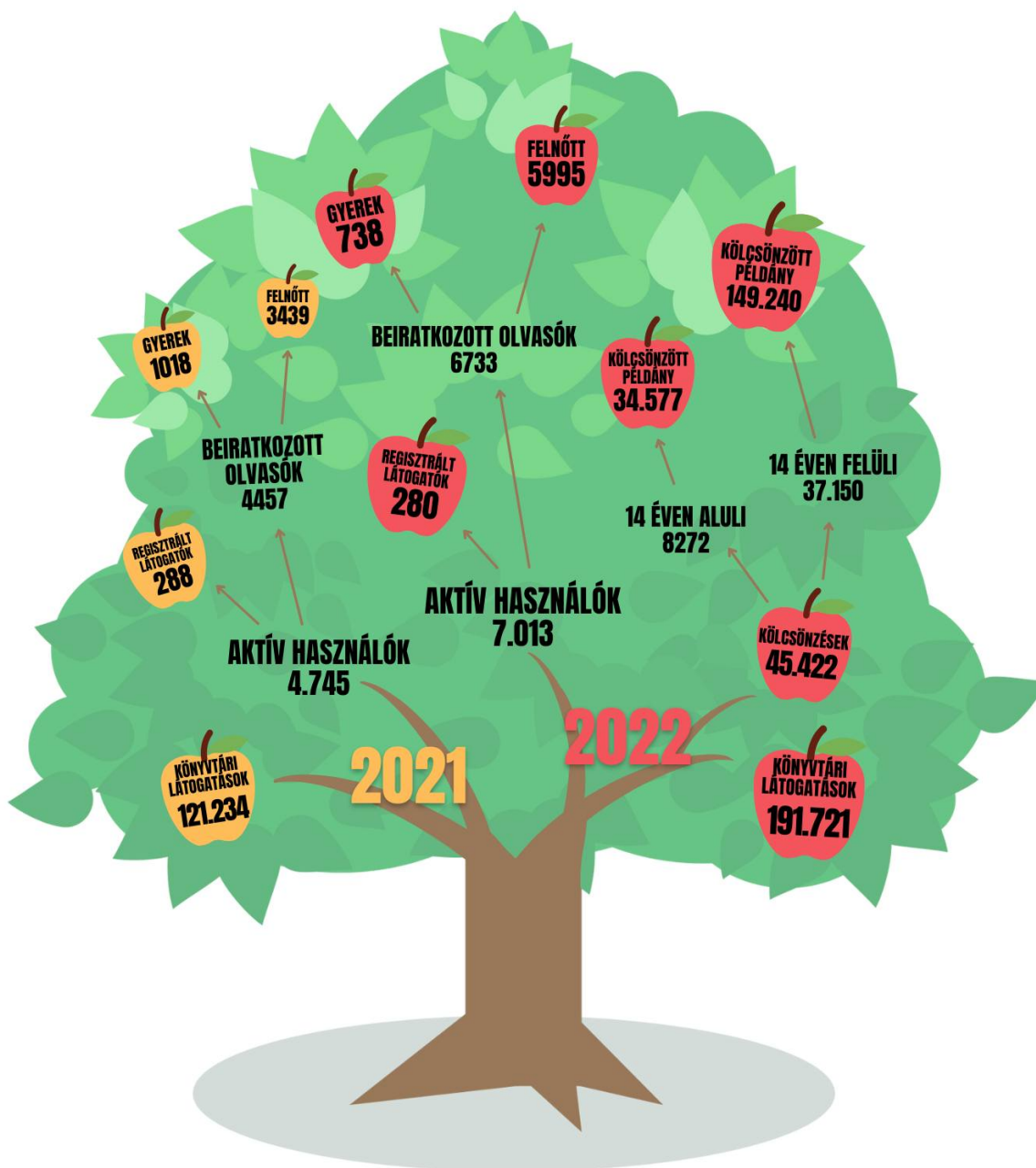
Néhány könyvtárhasználati adatunkat is összevetettünk más megyei könyvtáréval, 10 000 főre vetítve egy-egy adatot. A táblázatokból kitűnik, hogy a beiratkozott olvasók számát tekintve a középmezőnyben vagyunk. A látogatók számát és a kölcsönzések számát tekintve azonban magasan vezetjük a vizsgált mezőnyt.



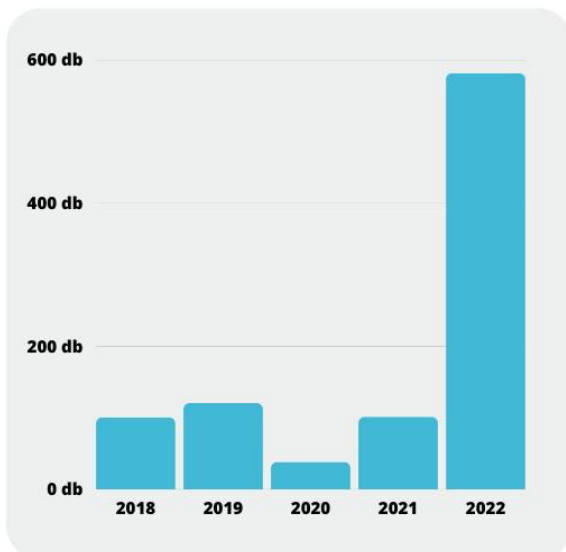


A táblázatokból, összevetésekből látszik, hogy nincs miért szégyenkeznünk.

Elért eredményeinket örömmel osztottuk meg felhasználóinkkal is infografika formájában:



## Könyvtárhasználat



## Rendezvények száma és látogatottsága



### 9.2. A könyvtár szervezeti működés eredményességének mutatói

Az elmúlt időszak legnagyobb eredményének azt tartjuk, hogy használóinkat sikerül „visszaszoktatni” a könyvtárba. Örömmel jönnek könyvtárunkba, nincs üresjárat. Fontosnak tartjuk azt, hogy Községi térként működünk, és megadjuk a lehetőséget a lakosoknak, hogy legyőzve küszöbfelelmüket könyvtárhasználóvá váljanak. 20 községünk nem csupán látogatók nálunk – az elmúlt időszakban barátainkká váltak. Olyan barátokká, akikre mi is számíthatunk.

Nagyon büszkék vagyunk Zöld könyvtárosságunkra. Arra, hogy egy felülről jövő akarat és elképzelés néhány év alatt a szervezeti kultúra részévé, a zöld könyvtárrá válás etalonjává lett Magyarországon.

Innovációink egyedülállóak az országban: az e-book kölcsönzés és az Olvasásra születni programok egymás mellett élése szépen példázzák a könyvtári feladatok és lehetőségek széles spektrumát.

A legtöbb külső és belső kritika a kommunikáció esetlegességében ért minket. Hogy javítsunk a helyzeten, újraalkottuk kommunikációs terveinket, Kommunikációs munkatársat alkalmaztunk, PR és kommunikációs munkacsoportot alakítottunk ki. Egyszerűsítettük a levelezési rendszerünket és a közös felületeinket.

Az elmúlt időszak legnehezebb feladata a költözés, a széttagoltság, a járvány miatt szétcibált–cincált munkatársi gárda összefogása volt. Elégedettségmérésekkel, folyamatos visszajelzésekkel, 360 fokos teljesítményértékelésekkel, ellenőrzéssel, konzultációkkal, közös jógaival, kirándulásokkal, csapatépítésekkel és azzal, hogy a könyvtár a tatabányaiak szemében a kultúra háza lett, és ezáltal büszkeség itt dolgozni – azt gondoljuk, hogy végre egyfelé megyünk, egy a célunk. A hűség idejét minket.