

**Gödöllői Városi Könyvtár
és Információs Központ**



2100, Gödöllő, Dózsa György út 8.

Tel: 28-515-280

www.gvkik.hu

konyvtar@gvkik.hu

Minősített Könyvtár Cím Pályázat Szakmai Beszámoló

2020





Tartalomjegyzék

BEVEZETŐ.....	2
1. KRITÉRIUM: VEZETÉS.....	4
2. KRITÉRIUM: STRATÉGIA	15
2.1 Hosszú távú tervezés	15
2.2 Közép- és rövid távú tervezés	15
2.3 Innovációs kultúra	17
3. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSÁK.....	17
4. KRITÉRIUM: EGYÜTTMŰKÖDÉS, PARTNEREK, ERŐFORRÁSOK.....	23
4.1 Használókkal való együttműködés	24
4.2 Szakmai együttműködés	25
4.3 Marketingkommunikációnk	30
4.4 IKT eszközök.....	30
4.5 Beruházások, olvasói terek, fenntarthatóság.....	31
5. KRITÉRIUM: FOLYAMATOK.....	34
6. KRITÉRIUM: ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK	37
6.1 A könyvtárhasználók véleménye	37
6.2 Teljesítménymutatók és benchmarking mutatók	43
6.2.1 Olvasók.....	43
6.2.2 Állomány	49
7. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSÁKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	54
7.1 Önértékelés és motiváció.....	54
7.2 A vezetőség értékelése.....	57
7.3 Munkatársak önértékelése és a munkahelyi körülmények	62
7.4 Munkatársakkal kapcsolatos teljesítménymutatók	62
8. KRITÉRIUM: TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	64
9. KRITÉRIUM: KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK	68
10. ÖNÉRTÉKELÉS ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYVONALAK 2019–2022.....	78

A **Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ** (a továbbiakban **GVKIK**) vezetése és munkatársai elkötelezettek abban, hogy a polgárok és a közösségek számára korszerű és minőségi szolgáltatást nyújtsanak. Büszkék vagyunk munkatársi közösségünkre, hiszünk a **csapatmunka** erejében, és a **felhasználóközpontú** szemlélet mellett a legfontosabbnak az emberi erőforrásban rejlő **kreativitást**, csapatunk kreativitását és **innovációs képességét** tekintjük. Az elmúlt egy évtized minőségirányítási tapasztalatait örömmel osztjuk meg a szakmával, a **tudásmegosztás** fontosságát intézményen belül és kívül is támogatjuk.

A GVKIK volt Magyarországon az első városi könyvtár, mely **Minősített Könyvtári Címet nyert el 2014-ben**. A cím elnyerését hosszú munka, tudatos építkezés előzte meg: a minőség biztosítása érdekében a könyvtárban **2011 óta Minőségirányítási Tanács** (a továbbiakban MIT) működik, mely azóta is koordinálja a minőségirányítással kapcsolatos mindennapi feladatokat. A minőségirányítás beépült a mindennapi munkánkba, gyakorlati hasznát mind a vezetőség, mind a munkatársak elismerik. Ennek köszönhető, hogy könyvtárunk 2018-ban (szintén elsőként a városi könyvtárak közül) **Könyvtári Minőségi Díjat nyert** két innovatív szolgáltatás bemutatásával. A Minőségi Díj egyik elemét, az **Olvasók Diadala** digitális olvasásfejlesztési játékot a **Minőség-Innováció 2018** pályázaton **Nemzeti Díjnyertes** elismeréssel értékelte a szakmai zsűri.

Az elmúlt évtizedben egy jól működő minőségirányítási rendszert építettünk ki, mely a kezdeti KKÉK szerinti felépítéshez képest lényegesen egyszerűbb, ugyanakkor folyamatos változás alatt is áll. **Könyvtárunkban három szinten határoztuk meg a minőség fogalmát** és ennek kapcsán végzünk meghatározott időközönként méréseket, elemzéseket, és beavatkozásokat: **folyamat, output és végeredmény**. Erre a **három pillérre épül minőségirányítási rendszerünk**.

1. Pillér - folyamatok

A folyamatok minőségének mérésére és ellenőrzésére három módszert alkalmazunk:

- **folyamatábrák** elkészítése és karbantartása a hozzájuk tartozó normák, mutatók, szolgálati előírás, kockázatelemzés és beavatkozási tervvel egyetemben. Ezek megosztása és felülvizsgálata rendszeresen az érintett munkatársak közreműködésével.
- **teljesítménymutatók**: a folyamatokhoz rendelt teljesítménymutatók pontos képet adnak arról, mely terület hogyan teljesít. A statisztikai adatokból képzett mutatóink a könyvtár teljes működését lefedik. Az évenkénti elemzések rávilágítanak nekünk a kockázatos tényezőkre éppúgy, mint a sikerágazatokra. Nyomon követjük a kulcsfolyamatok teljesítményének trendvonalát egészen 2011 óta.
- **benchmarking**: a folyamatos tanulás eszköze, melyet többféle módon alkalmazunk intézményünkben. Az intézményen belüli egymástól való tanulás mellett legfontosabb teljesítménymutatóinkat összehasonlítjuk az országos átlagokkal, valamint a már minősített címet nyert legkiválóbb más könyvtárak adataival. Ahol jobb eredményt látunk, onnan igyekszünk tanulni.

2. Pillér - munkatársak

Vannak olyan minőségi elemek, melyeket nem lehet a folyamatok mentén megközelíteni. A könyvtári output esetében a könyvtári munka során keletkező termékek, vagyis a szolgáltatások minőségének mérését jelenti. A szolgáltatások minőségi fokmérője csak néhány esetben lehet egzakt, sokszor nagyon nehéz meghatározni, hogy pl. a tájékoztatás színvonala milyen. A szolgáltatások minősége függ a szolgáltatást végző munkatárs szakmai kompetenciáitól, motivációs szintjétől, stb.

Éppen ezért a **könyvtári output minőségének monitorozásánál a hangsúlyt a dolgozók munkájának értékelésére, a munkavállalók motivációjára helyezzük**. A GVKIK-ban két módszert alkalmazunk:

- **kompetencia térkép**, és ennek alapján a továbbképzési tervek, motivációs rendszerünk kialakítása
- **munkatársi önértékelési kérdőív**, és ennek alapján intézkedési javaslatok.



3. Pillér - használók

A végeredmény jelenti azt a hasznot, melyet munkánk során elérünk. Lehet, hogy úgy érezzük, tökéletesen dolgoztunk, és mégsem lesznek jók a mutatóink. Ha nem ismerjük a valós használói igényeket, kínálhatunk bármilyen vonzó szolgáltatást, nem leszünk sikeresek. A fogyasztónak kell megfelelnünk, tehát nagyon fontos, hogy a minőség mérésénél a **használók elégedettségét is mérjük**. Leginkább ez az a terület, melyet lehetetlen kemény mutatókkal mérni, alapvetően puha adatokkal tudunk dolgozni, de ez is nagyon fontos információt nyújt nekünk. Természetesen van pár teljesítménymutató, mely utal a használók elégedettségére, de a legfontosabb, hogy évente végezzünk használói elégedettségmérést.

Könyvtárunkban a bevett gyakorlat szerint a következő módszereket alkalmazzuk a végeredmény minőségének mérésére:

- évenkénti **elégedettségmérési kérdőív**
- nagyobb fejlesztések, új szolgáltatás bevezetése előtt **igényfelmérés**
- meglévő szolgáltatás megszüntetése előtt, vagy eredményességi vizsgálata esetén igényfelmérés
- **önkéntesek fóruma**: a könyvtári kisközösségek önkéntes vezetőinek éves fóruma, ahol kötetlen formában kapunk visszajelzést elégedettségükről
- **célcsoport vizsgálat**

2014 óta a MIT munkáját öt munkacsoport segíti:

- **ADACS**: adatfeldolgozó csoport, mely a statisztikai adatok, teljesítménymutatók, elemzések, felmérések munkafolyamatát koordinálja.
- **BEKOMCS**: belső kommunikációs munkacsoport a horizontális kommunikáció javítása érdekében szervezi a belső képzéseket, csapatépítő alkalmakat, tréningeket.
- **FOCS**: folyamatirányítási csoport figyeli és javítja a kulcsfolyamatokat a PDCA ciklus megvalósítása érdekében.
- **MACS**: marketing csoport összehangolja az intézmény marketing akcióit, célcsoport vizsgálaton alapuló tervezést végez.
- **ZÖCS**: a zöld könyvtári munkacsoport a fenntarthatóság, környezetvédelmi szemlélet formálásán dolgozik a munkatársak és használók körében.

Az elmúlt években a minőségirányítási rendszerünkhöz kiépítettünk egy jól strukturált, és minden munkatárs számára átlátható **dokumentációs rendszert** is. A dokumentumok a belső elektronikus hálózaton minden munkatárs számára hozzáférhetőek. A nyilvánosságra szánt adatokat a honlapunkon tesszük közzé. Papíralapon csak a legfontosabb szakmai anyagokat tároljuk. Rendelkezünk a dokumentumok megőrzésének időtartamáról, helyéről, módjáról, a nyilvánosság mértékéről, a dokumentumok elkészítésének felelőséről és az ütemezésről. Minőségirányítási rendszerünket a **TQM kézikönyv** tartalmazza, mely könyvtárunk honlapján is elérhető.



A GVKIK minőségirányítási rendszerének egyik legfontosabb alapelve a **vezetői elkötelezettség**. Intézményünkben a minőségirányítási munkának három szakasza határozható meg:

- **2002 előtti időszak:** a régi könyvtárépületben folyó szakmai munka eredményeként 1996-ban Az év könyvtára címet nyerte el intézményünk. Megindultak a vezetők minőségügyi képzései, a fenntartó döntött az új könyvtárépület beruházásáról. Elkészültek az első minőségirányítási elemzések és dokumentumok: PGTTJ, SWOT, stratégia, küldetésnyilatkozat, jövőkép, marketing terv.
- **2003-2010 időszak:** az új könyvtárépületbe költözéssel, valamint a társadalmi környezet megváltozásával a könyvtárunk kulturális életben betöltött szerepe megnövekedett. Hangsúlyosabbá vált a közösségi tér funkció és az informatikai szolgáltatások. Ez az időszak a minőségirányításban már a próbálkozások ideje, még nincs kialakult rendszer, de már folynak elemzések, mérések. Részt vettünk a „Könyvtári minőségfejlesztés 21” pályázaton az érdi Csuka Zoltán Városi Könyvtárral közösen, és megtörtént az első közös benchmarking elemzés. Több címet, kitüntetést nyert ebben az időszakban könyvtárunk.
- **2011-napjainkig:** a tudatos minőségirányítás időszaka. 2011-ben megalakult a MIT, és döntött arról, hogy el kell kezdeni a felkészülést a Minősített Könyvtári Cím pályázatra. Elindult a tudatos munka, a rendszer kiépítése a PDCA szerint. Külső szakértő segítségével ismertük meg a KKÉK alapelveit, a munkában mindenki a saját szakterületének megfelelő részt vállalt. Elindult a belső képzés is, a kötelező dokumentumok elkészítése és ezek megismertetése minden kollégával. 2014-ben elnyertük a Címet, az önértékelés során döntöttünk a MIT munkáját segítő csoportok megalakításáról (ld. bevezető rész). 2014 után folytattuk a megkezdett minőségirányítási munkát, kiépítettük a dokumentációs rendszert, egyszerűsítettük a folyamatokat, és beleillesztettük a mindennapi munkába. Intézményünk 2018-ban Könyvtári Minőségi Díjat nyert, és 2020-ban ismét pályázunk a Cím megújítására.

A vezetés lassan húsz éve elkötelezett a minőségirányítás mellett a GVKIK-ban. A kötelező dokumentumok frissítését rendszeres időközönként elvégzi a munkatársak bevonásával. Az 1. táblázatban foglaltuk össze a MIT dokumentációs rendszerét a PDCA szerint. **Kiemelten hangsúlyos a csapatmunka:** az éves tervezés, munkaterv elkészítése, beszámoló megírása az egész kollektíva közös feladata, átgondolt, közösen meghatározott célok mentén. A táblázatban szereplő legtöbb dokumentum elkészítése a munkacsoportok összehangolt munkájának eredménye. Ennek feltétele az **intézmény belső kommunikációs rendszerének jól átgondolt működtetése**, az évi legalább nyolc munkaértekezlet, a napi rendszeres reggeli közös megbeszélések, a belső online hálózat, a különböző közös felületek működtetése: Google naptár, elektronikus levelezési rendszer, Facebook privát csoport. A 2. táblázat az intézmény belső kommunikációs rendszerét mutatja be.



1. táblázat - A GVKIK minőségirányítási dokumentumai

Dokumentum típusa	Kapcsolódás a PDCA szakaszhoz	Megőrzés helye és módja	Nyilvánosság	Megőrzés Időtartama	Ütemterv	Felelős
Munkacsoport ügyrendek	Do	Belső hálózaton elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	változás esetén frissíteni	MIT vezető
Jegyzőkönyvek a MIT üléseiről	Plan Do Check Act	Titkárságon nyomtatva Belső hálózaton elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	öt év		MIT vezető
Jelenléti ívek	Do	Titkárság, MIT vezető irodája	belső hozzáférésű anyag	öt év		MIT vezető
Éves munkatervek/projekt munkatervek	Plan Act	Belső hálózaton elektronikusan Honlapon	nyilvános	folyamatos	évente, időközi beszámolók félévente	Vezető
Éves beszámolók/Projekt beszámolók	Check	Belső hálózaton elektronikusan Honlapon	nyilvános	folyamatos	évente, időközi beszámolók félévente	Vezető
Intézkedési tervek	Check Act	Belső hálózaton elektronikusan MIT iroda nyomtatva	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	évente, havi ellenőrzéssel	MIT vezető
Statisztikai adatalemzések, kimutatások	Check Act	Belső hálózaton elektronikusan MIT iroda nyomtatva Igazgatói iroda nyomtatva	nyilvános (éves) Belső hozzáférésű (féléves, negyedéves)	folyamatos	negyedévente	ADACS vezető

Infografika a legfontosabb statisztikai adatainkból	Check	Honlap, közösségi oldalak Belső hálózaton elektronikusan	nyilvános	folyamatos	évente	ADACS vezető
Teljesítménymutatók	Check Act PLan	Belső hálózaton elektronikusan MIT iroda nyomtatva Igazgatói iroda nyomtatva	nyilvános	folyamatos	évente	ADACS vezető
Benchmarking elemzés	Check Act PLan	Belső hálózaton elektronikusan MIT iroda nyomtatva Igazgatói iroda nyomtatva	nyilvános	folyamatos	évente	ADACS vezető
Partneri elégedettségvizsgálat: kérdőívek	Check	Belső hálózaton elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	öt év	évente	MIT vezető
Partneri elégedettségvizsgálat: elemzés	Check Act	Honlapon, közösségi oldalakon Belső hálózaton elektronikusan	nyilvános	folyamatos	évente	MIT vezető
Partneri igényfelmérés: kérdőívek	Plan Do	Belső hálózaton elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	öt év	kétévente/szükség esetén	MIT vezető
Partneri igényfelmérés: elemzés	Plan Do	Honlapon, közösségi oldalakon	nyilvános	folyamatos	kétévente/szükség esetén	MIT vezető



		Belső hálózaton elektronikusan				
Munkatársi elégedettségvizsgálat: kérdőív	Plan Do	-	titkos	két év	évente	MIT vezető
Munkatársi elégedettségvizsgálat: elemzés	Plan Do	Belső hálózaton elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	évente	MIT vezető
Munkatársi kompetencia értékelés: kérdőívek	Check Act	-	titkos	megsemmisítendő	két évente	igazgató
Munkatársi kompetencia értékelés: pontszám	Check Act	MIT vezetőnél és igazgatónál elektronikusan	titkos	folyamatos	két évente	igazgató
Partnerlista	Plan Do Check Act	Belső hálózaton elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	évente	könyvtáros tájékoztató munkatárs
Folyamatábrák	Plan Do Check Act	Belső hálózaton elektronikusan Igazgatói iroda nyomtatva	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	évente felülvizsgálat	FOCS vezető
SWOT elemzés	Plan Do Check Act	Belső hálózaton elektronikusan Igazgatói iroda nyomtatva	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	két évente/szükség esetén	MIT vezető
PGTTJ	Plan Do Check Act	Belső hálózaton elektronikusan Igazgatói iroda nyomtatva Honlapon	nyilvános	folyamatos	7 évente	MIT vezető



Stratégia	Plan	Honlapon	nyilvános	folyamatos	7 évente	Vezető
Önértékelés	Plan Do Check Act	MIT vezetőnél és igazgatónál elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	2-5 évente	MIT vezető
Önértékelési intézkedések felülvizsgálata	Plan Do Check Act	MIT vezetőnél és igazgatónál elektronikusan	belső hozzáférésű anyag	folyamatos	2-5 évente	MIT vezető
Küldetésnyilatkozat Jövőkép Minőségpolitikai nyilatkozat SZMSZ Könyvtárhasználati Szabályzat Gyűjtőköri Szabályzat Szervezeti kultúra	Plan Do	Honlapon	nyilvános	folyamatos	szükség esetén/változás esetén	Vezető

2. táblázat - A GVKIK belső kommunikációs eszközei

Kommunikációs eszköz	Kommunikációs cél	Érintett partnerek	Vertikális	Horizontális	Formális	Informális	Gyakoriság	Visszajelzés/dokumentáció
Szóbeli értekezlet	az intézményi információáramlás akadálytalan működtetése, tájékoztatás a legfontosabb eredményekről, feladatokról, a PDCA ciklus működtetése	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók	X	X	X		havonta	jegyzőkönyv ellenőrzés a következő értekezleten
Munkacsoport megbeszélés	a munkacsoportok tervszerű működése, az elvégzett feladatok ellenőrzése, akadálytalan információáramlás biztosítása	munkacsoport tagjai		X	X		évente két alkalommal	jegyzőkönyv/feljegyzés operatív terv, szóbeli beszámolás a vezetőségnek
Projekt meeting	a projekt feladatainak tervszerű előrehaladása, az elvégzett feladatok ellenőrzése, akadálytalan információáramlás biztosítása	projekt csoport tagjai		X	X		alkalmanként	feljegyzés
Vezetőségi ülés	stratégiai célok megvalósítása érdekében az akadálytalan információáramlás biztosítása	vezetőség		X	X		hetente	-
Reggeli információs félóra	napi működést biztosító információáramlás akadálytalan biztosítása	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók, kávézó	X	X		X	naponta	-
Személyes értékelés	visszajelzés küldése a munkatársak teljesítményéről	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók	X			X	két évente	kapott átlagpontszám összehasonlítása két évente képzési terv

Egyéni beszélgetés	napi működést biztosító információáramlás akadálytalan biztosítása	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók, Gyeges, nyugdíjas kollégák, klubok vezetői		X		X	naponta	-
Információs teadélelőtt	segít abban, hogy a részlegek megismerjék egymás munkáját, és így hatékonyabban tudjanak kommunikálni egymással.	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók		X		X	félévente	munkaterv beszámoló
Írásos								
Google rendezvénynaptár	napi működést biztosító információáramlás akadálytalan biztosítása, a tájékoztatási munka segítése, kifelé irányuló kommunikáció segítése	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók, kávézó, klubok vezetői	X	X	X		napi	folyamatosan elérhető a felhőben folyamatos frissítés alatt áll
Common belső elektronikus hálózat	az intézményi információáramlás akadálytalan működtetése, tájékoztatás a legfontosabb eredményekről, feladatokról, a PDCA ciklus működtetése, a visszajelzés, dokumentáció zavartalan működtetése	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók	X	X	X		napi	folyamatosan elérhető a belső hálózaton, folyamatos frissítés alatt áll
Levelezőlista/email	napi működést biztosító információáramlás akadálytalan biztosítása, visszacsatolás, ellenőrzés és dokumentáció egyik legfontosabb eszköze	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók, klubok vezetői	X	X	X		napi	iktatóba küldött emailek

Intranet	napi működést biztosító információáramlás akadálytalan biztosítása	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók	X	X		X	napi	-
Facebook zárt csoport	általános működést befolyásoló érdekes információk megosztása, csapatépítő funkció	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók		X	X	X	napi	-
Messenger csoport	hangulatjavító csevegés, csapatépítés, a személyes kommunikáció helyettesítője a távol dolgozó munkatársak között	vezetőség, munkatársak, szerződéses dolgozók		X		X	napi	-

A vezetés kiemelten kezeli a humán erőforrás menedzsmentet, azon belül is a belső kommunikáció fejlesztését és magát a csapatépítést. A munkaköri leírásokban világosan meghatározza a munkatársak döntési és felelősségi kompetenciáját. A munkaköri leírásokat évente ellenőrzi, az esetleges változásokat elvégzi. A vezetőség működteti a visszajelzések rendszerét, de ügyel arra, hogy elkerülje a túlzott centralizáltságot. Ennek érdekében **előnyben részesíti a projektmunkát**, ilyenkor a projekt vezetője felel a projekt lebonyolításáért, és heti rendszerességgel beszámol a vezetőnek a munkáról.

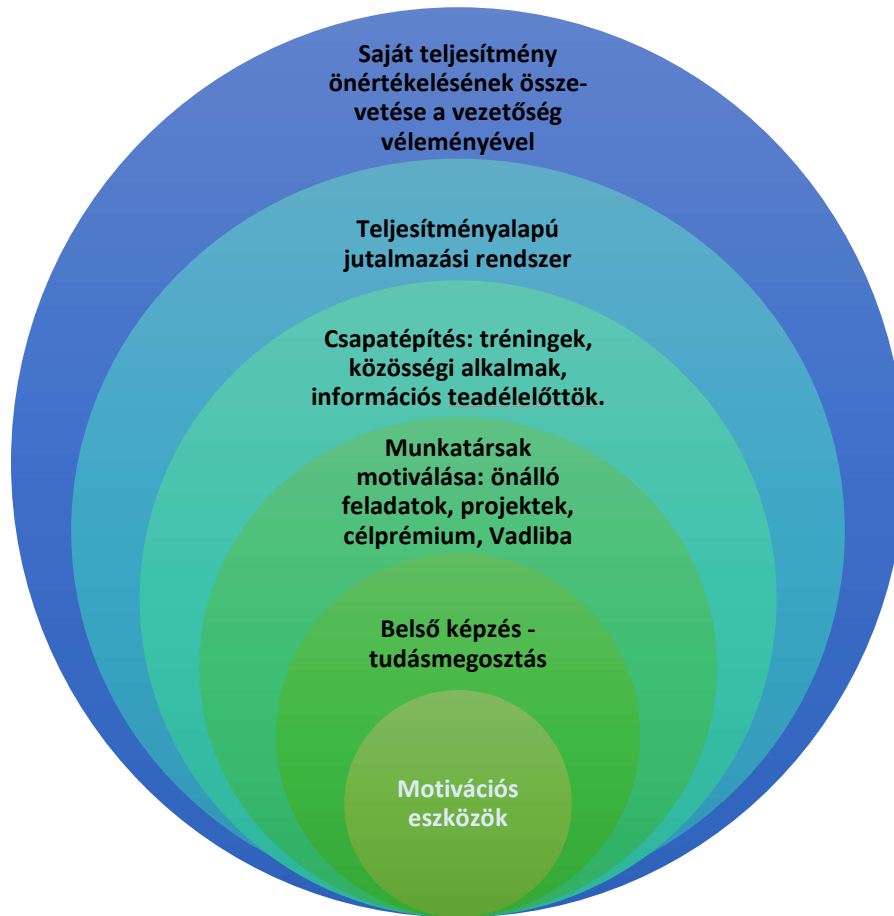
Rendszeres projektmunkák a GVKIK-ban:

- Költészet napi Verses Ház a Főtéren
- Ünnepi Könyvhét rendezvényei
- Múzeumok éjszakája
- Gödöllői Irodalmi Díj
- Országos Könyvtári Napok
- Tematikus év projektje

A projektmunkára való jelentkezés mindig önkéntes, vezetőjét az igazgató választja ki. 2020-tól a projektmunkákról is kötelező beszámolót írni, melyben nem csak az elvégzett tevékenységeket foglaljuk össze, hanem a projekt célkitűzéseit, eredményeit, fenntarthatóságát.

A vezetőség **motivációs rendszerét** az 1. ábra foglalja össze. A vezetőség nagy hangsúlyt fektet a négy szemközti és nyilvánosság előtti értékelésre, mert az elmúlt évek elemzéseit azt mutatják, hogy a kollégák számára döntő motivációs tényező, hogy a vezetőség elismerje a munkájukat. Fontos a szóbeli dicséret, és fontos a teljesítményen alapuló jutalmazás is. Különleges motivációs eszközünk a **Vadliba-díj**, melyet év végén a kollektíva titkos szavazásával (munkatársi javaslatra) ítél meg a legkiválóbb csapatjátékosnak.





A vezetőség ösztönzi a csapatmunkát, a motiváció egyik fontos elemének tartja. A lehető legtöbb módon támogatja a kollégák kezdeményezéseit, és az akár munkaidőn túli csapatépítést is. (Szinema szerda, batyus reggeli, névnapi köszöntések, stb.).

A munkatársi kérdőívek és vezetőségi értékelés alapján a dolgozókkal közösen felméri a képzési igényeket és lehetőséget biztosít a továbbtanulásra. (Képzési terv: átlagosan hat-hét munkatárs vesz részt évente valamilyen szakmai továbbképzésen). Ösztönzi a munkatársakat szakmai előadások, publikációk írására, szakmai napokon való részvételre, és támogatja a belső képzést is (ld. 3. táblázat).

3. táblázat – A GVKIK továbbképzési adatai

Szakmai tevékenység típusa	alkalom, 2018	alkalom, 2019	fő, 2018	fő, 2019
munkatársak szakmai előadása	19	14	6	6
munkatársak publikációja	4	2	1	2
szakmai látogatók fogadása	2	7	50	80
munkatársak továbbképzése	6	6	7	7
munkatársak belső képzése	3	4	26	61
munkatársak részvétele szakmai napon	28	44	125	96

A vezetőség másik fő feladata a szakmai érdekképviselés, a fenntartóval és a szakmai szervezetekkel való jó kapcsolat fenntartása. Intézményünk meghatározó szerepet tölt be Gödöllő kulturális életében, és ezt a fenntartó önkormányzat is elismeri. 2019-ben 10%-os béremelkedést sikerült a vezetőségnek kieszközölnie, egyedüliként a városi közintézmények közül. A jó szakmai kapcsolat közös városi programok rendezésében is megnyilvánul, könyvtárunk két évtizede helyszínt biztosít a város kulturális intézményeit tömörítő, és könyvtárunk kezdeményezésére létrejött Kulturális Kerekasztalnak is. Intézményünk és a vezetőség munkásságát a város számos díjjal elismerte: Gödöllő Városért és Gödöllő Kultúrájáért díjakban részesültek a korábbi és jelenlegi vezetők, valamint maga az intézmény is.

A könyvtárszakmai képviselet is fontos tevékenysége a vezetőségnek, jelenlegi és korábbi vezetőink, munkatársaink az alábbi szervezetekben töltenek be tisztségeket:

- Az Informatikai és Könyvtári Szövetség vezetőségének tagja Liskáné Fóthy Zsuzsanna igazgató
- Szinnyei Bizottság tagja Fülöp Attiláné (nyugalmazott könyvtárigazgató)
- MKE Pest Megyei Szervezetben vezetőségi tag: Soldevila Katalin, ellenőrző bizottsági tag: Kajári Katalin.



2.1 Hosszú távú tervezés

A GVKIK jelenlegi stratégiai terve 2016-ban készült el, és 2018-ban, a városban történt változások miatt fontos kiegészítéssel láttuk el. A tervezés során **PGTTJ és SWOT** elemzés is készült, ez utóbbi elemzést két évente elvégezzük, és a rövid távú tervezésben (munkaterv készítés) is felhasználjuk az eredményeket.

Stratégiánkban hat fő célt határoztunk meg 2016-ban, melyet további egy céllal egészítettünk ki 2018-ban. Újjonnan került be a zöld könyvtár elvének stratégiai célkitűzése a dokumentumba, és 2019-ben a Zöld Könyvtár Éve tematikus programsorozat keretében már nekikezdünk **az új stratégiai célban** meghatározott szemléletet kialakítani az olvasók és munkatársak körében.

Hosszú távú tervezésünk alapja **az országos és nemzetközi trendek** megismerése, jó gyakorlatok átültetése a megváltozott használói igényeknek megfelelően. A GVKIK a társadalmi, politikai, gazdasági változásokból indul ki, küldetésünk, hogy a könyvtárról kialakult sztereotip közfelfogást megváltoztassa, a mindenkori használói igényeket kielégítse. A GVKIK **innovációs képessége** kiemelkedő, ami jelenti egyrészt a folyamatos megújulást, másrészt nem csak könyvtári, hanem más kulturális területről, sőt, akár piaci környezetből is adaptálunk jó gyakorlatokat.

Ennek megfelelően bővítjük digitális tartalmainkat, **távhasználati szolgáltatásainkat**, felnőtt képzéseinket és olvasói, **közösségi tereinket**. 2019-ben külföldi (dán) mintát ültettünk át a gyakorlatba: a **dokumix**-re keresztelt szemlélet lényege, hogy a korábban szigorúan helyhez kötött állományokat tematikusan rendezzük át a könyvtárban. Egy-egy kiemelt témában egy helyen kínáljuk olvasóinknak a könyveket, folyóiratokat, DVD-ket, hanganyagokat. Így ma már például a szakácskönyveknél, útikönyveknél, kötelező irodalomnál, kortárs költészetnél, pedagógiánál, stb. egy helyen talál meg az olvasó minden, a témába vágó dokumentumtípust.

A **közösségi terek fejlesztése** is a jelenlegi legújabb trendeknek megfelelően történik könyvtárunkban. 2018-ban egy használaton kívüli épületrészt alakítottunk ki az ifjúság részére, a Kamaszhidat. 2019-ben nyitottuk meg a Teraszkönyvtárunkat, és a Le a cipővel! zöld udvart, ahol a látogatók kellemes környezetben használhatják könyvtárunk szolgáltatásait, sőt, újabb programokat is lehetővé tett a bővítés (pl. udvari koncertek). 2020-ban közösségi irodává alakítottuk folyóirat-olvasónkat. A home office-ként használható InfoTér látogatottsági adatai, olvasói visszajelzései egyelőre nagyon pozitívak.

A vezetőség gondot fordít arra, hogy a stratégiai terv tartalmát minden kolléga megismerje, az időnkénti változásokkal tisztában legyen. A stratégia ismertetése munkaértekezleten történik, az éves munkatársi értékelésben pedig lehetősége van a kollégáknak arra, hogy rendszeresen véleményezzék azt. Amennyiben javaslat merül fel a változtatásra, az szintén munkaértekezleten történik.

2.2 Közép- és rövid távú tervezés

Teljesítménymutatóink a könyvtár teljes működését lefedik, 2011 óta számoljuk, így alapvető eszköze az éves tervezésnek. Típusai a következők:

- költséghatékonysági mutatók, pl. az egy gödöllői lakosra/egy használóra vetített működési költségek
- eredményességi mutatók, pl. kölcsönzési mutatók, forgási index
- kihasználtsági mutatók, pl. nyitvatartási órára eső számítógéphasználat vagy rendezvények száma
- piaci térfoglalás mutatók, pl. a könyvtári költségvetés aránya Gödöllő költségvetésében.

A teljesítménymutatók egy részét összehasonlítjuk az országos városi könyvtárak átlagaival is, az elemzések nagyrészt azt mutatják, hogy intézményünk mindenhol jóval az átlag fölött teljesít. A teljesítménymutatókból készült elemzést közösen beszéljük át minden évben munkaértekezleten, és közösen határozzuk meg azt az egy-két területet, melyre adott évben az átlagosnál jobban figyelünk, és intézkedéseket hozunk.



- 2014-ben az újonnan beiratkozottak számának növelése volt a fő célunk, mivel úgy láttuk, ez az adat visszaesést mutat évek óta. Fújj egy lufit! marketingakciónk hatására látványosan megnöttek az adatok a következő két évben. (Az akció részletes leírása itt olvasható: https://www.gvik.hu/publikaciok/modszertani_kiadvany_tobb_mint_konyvtar.html)

2. ábra - A GVIK beiratozási adatai



- 2015-ben a kamaszolásaink számát szeretnénk gyarapítani, így a korábbi gyermek olvasóvetélkedőt újraterveztük, megszületett az Olvasók Diadala, és nőtt a fiatalok beiratozási kedve.
- 2016-ban az innovációt szeretnénk volna fejleszteni, felkészülés kezdődött a Könyvtári Minőségi Díjra, létrehoztuk a Könyvsú-got (<https://konyvsu-go.gvik.hu/>), és módszertani kiadványt jelentettünk meg. (Ennek eredménye már 2017-ben látható volt, könyvtárunk öt jó gyakorlatot fejleszthetett ki mintaprogramként Az én könyvtáram projektben, 2018-ban pedig elnyertük a Minőségi Díjat.)
- 2017-ben megszüntettük az emelt díjas beiratozást, és a MásArc zenei és filmrészleg szolgáltatásait az alapszolgáltatások közé tettük. Azt vártuk ettől a lépéstől, hogy a csökkenő tendenciát mutató film és zenei anyagok kölcsönzése megáll. A siker időszakos volt, elsősorban a filmkölcsönzések tekintetében értünk el javulást.
- 2018 az Ifjúság Éve volt városunkban, melyhez mi is csatlakoztunk, és ebben az évben adtuk át ifjúsági részlegünket a Kamaszhidat. 2018-tól kiegészítettük stratégiai tervünket egy új, stratégiai fontosságú célcsoporttal: az ifjúsággal.
- 2019 a Zöld Könyvtár Éve volt, ekkor kezdtük el az új stratégiai célhoz tartozó szolgáltatásbővítésünket.
- 2020 a #napi20percolvasás éve intézményünkben, elsősorban a felnőtt olvasóközönség számára kínálunk olvasási játékot, felnőtt kurzusokat.

Rövid távú tervezésünkben nagy segítséget nyújt, hogy elindultak a **célcsoportvizsgálatok** is, elsősorban a célcsoportokhoz tartozó kisközösségek mentén. 2018-ban a könyvtár partnereit célcsoportokra osztottuk, és mindegyikhez felelőst rendeltünk. A konkrét célcsoport igényfelmérése után célzott szolgáltatásfejlesztés a következő lépés, az együttműködés kialakítása vagy szorosabbra fonása. Jelenleg a következő célcsoportjaink vannak:

- kamaszok
- nyugdíjasok



- kisgyermekes családok
- pedagógusok
- férfiak
- New Adults
- fenntartó

Jelenleg minden célcsoportunk felelőse dolgozik a hozzá tartozó közösség könyvtárhasználati, szabadidő eltöltési szokásainak feltérképezésében. Az erőforrásaink korlátozottak, így jelenleg azt a gyakorlatot követjük, hogy évente egy kiemelt célcsoportra fókuszálunk, és abban igyekszünk igényfelmérést, szolgáltatásbővítést elérni, valamint kiemelt PR munkával javítani a külső kommunikáción.

2.3 Innovációs kultúra

A szervezeti kultúra része az innováció, valamint a munkatársi kreativitás támogatása. A vezetés az alábbi tényezőkkel segíti ezt elő:

- A vezetés decentralizáltság felé való törekvése, a feladatok delegálása felelősséggel és döntési jogkörrel.
- A projektmunkák és csapatmunka előnyben részesítése.
- Szakirodalmi figyelő rovat – heti rendszerességű ajánló a munkatársak számára a könyvtárak, könyvek, információs technológia, olvasás, kultúrpolitika területéről. Az ajánlót könyvtáros kolléga állítja össze.
- Belső tudásmegosztás támogatása.
- Hobbitevékenységek ösztönzése, mely könyvtári órák, programok, klubok formájában szolgáltatásfejlesztésben támogatja az intézményt.
- Továbbképzés, szakmai napokon való részvétel támogatása, és ösztönzés publikációk írására, előadások megtartására.
- Éves tervezésnél, projektmunkánál brainstorming módszer alkalmazása.
- Nyílt, demokratikus légkör.
- A könyvtár sikereinek közös megélése. A pozitív visszajelzések folyamatos kommunikálása. A szakmai sikerek és pozitív olvasói, használói vélemények a legjobb hatással vannak a kreativitásra.

Az innováció általában kreativitással párosul. Intézményünkben a kreativitás magas foka annak is köszönhető, hogy a vezetőség a munkatársak motivációjára nagy hangsúlyt fektet. Támogató, ösztönző légkörben dolgoznak munkatársaink, a vezetőség különösen figyel arra, hogy mindenki testhez álló feladatokat kapjon.

3. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSÁK

A bevezetőben említett minőségirányítási rendszerünk második pillére a munkatársakat jelenti. **SWOT elemzéseink szerint a GVKIK legfőbb erőssége a munkatársi közösség, a jó csapat.** A MIT 2011 óta monitorozza munkatársi kérdőívvel a belső kommunikáció hatékonyságát, a munkatársi elégedettséget, az önértékeléssel és a motivációval kapcsolatos trendeket, és minden év elején meghatározza azokat a pontokat, ahol beavatkozás szükséges.

A 2019-es önértékelés is rámutatott számos hiányosságra, fejlesztendő területre. Így a **belső kommunikáció fejlesztését már 2019-ben megtettük az intézkedési tervek egyik legfontosabb pontjának.** 2019-ben kiemelt vezetőségi projektként kezeltük a Csapatépítést, munkatársi értékelést, ahogy azt a beszámolónk is tartalmazza, és ennek keretében megkezdtük a felkészülést a Minősített Könyvtár Címre is. Az önértékelés alapján meghatározott fejlesztési irányok a szakmai beszámoló utolsó pontjában kerülnek bemutatásra.

A GVKIK-ban 2014 óta működik a belső kommunikáció fejlesztéséért felelős **BEKOMCS munkacsoport.** Feladata, hogy segítse a vezetőség munkáját abban, hogy a belső kommunikáció hatékony legyen. Elsősorban a **horizontális kommunikáció** javítása tartozik a feladatai közé. Éves munkatervében meghatározza az aktuális



fejlesztési célokat: a belső képzést, a csapatépítő és motivációs tevékenységeket, valamint a részlegek közötti belső kommunikáció javítását szolgáló intézkedéseket.

A heti nyitvatartási óráink száma, valamint az évi nyitvatartási napjaink száma is viszonylag magasnak számít. (Hetente 46 órát vagyunk nyitva, átlagosan évente 285 napon keresztül). A könyvtár épületében nincsenek fallal, ajtóval lezárt részlegek, így nem tudjuk a részleges nyitvatartást megoldani. Egyetlen helyiségünk van, az InfoTér közösségi terünk, mely bővített nyitvatartással áll a használók rendelkezésére. Mindez azt jelenti, hogy a szűkös humán erőforrást úgy kell beosztanunk, hogy minden tájékoztató pultnál legyen munkatárs a teljes nyitvatartási időn belül. Ez elég összehangolt feladat, a vezetőség törekszik az egységes munkarend kialakítására, de messzemenően figyelembe veszi a kollégák egyéni igényeit, így többféle munkarend közül választhatnak.

Az intézményen belül előléptetési lehetőség nincsen, a jutalmazás teljesítménytől függően működik, illetve vannak feladatok, melyek elvégzése előre bejelentett célprémiumok, túlóra kifizetések mentén történik.

A GVKIK szervezeti kultúrájának elemeit a munkavállalók közös véleménye alapján alakította ki 2017-ben, egy rövid kérdőíves felmérés alapján, melynek eredményeit a 2017. november 22-ei munkaértekezleten beszéltük meg, és fogadtuk el közösen.

A GVKIK szervezeti kultúra elemei:

befogadókészség	innováció	sokszínűség
nyitottság	szervezettség	tudásmegosztás
összetartás	csapatmunka	célorientáltság
segítőkézség	kreativitás	elkötelezettség
nagy teherbírás	lojalitás	elhivatottság
szakmaiság	olvasóközpontúság	hatékonyság
tolerancia	udvariasság	vidámság

A munkatársak számára érdekképviseleti szervezet is működik 2003 óta: a **Közalkalmazotti Tanács**. Az 1992. évi XXXIII. törvény, a Mt. 3§-a (1) bekezdése alapján, az intézmény és a Tanács együttműködésének célja:

- Az intézményben folyó munka színvonalának emelése.
- A kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítása érdekében a jogok és kötelezettségek összhangjának megteremtése.
- Az intézmény működésének, illetve a közalkalmazottak munkakörülményeinek, munkafeltételeinek és anyagi helyzetének javításához szükséges anyagi lehetőségek feltárása, és a céloknak legjobban megfelelő felhasználásának segítése. A közalkalmazotti szabályzatunk rendelkezik arról, mely esetekben van a Tanácsnak együttdöntési, vagy véleményezési joga, működése mindkét fél számára kölcsönös haszonnal jár.

A humán erőforrás, mint legfontosabb tőkénk minőségének ellenőrzésére az alábbi elemzéseket végezzük 2011 óta:

- **kompetencia térkép kétévente**, és ennek alapján a továbbképzési tervek elkészítése, motivációs rendszerünk alkalmazása
- **munkatársi önértékelési kérdőív**, és ennek alapján intézkedési javaslatok.

A kompetencia térkép egy olyan rövid kérdőív, ahol a munkatárs és a vezetőség külön-külön értékeli a dolgozó munkáját a következő kompetenciák mentén:

- szakmai kompetenciák: tudás, ismeret
- módszertani kompetenciák: tudás, ismeret
- személyes kompetenciák: készség, motiváció
- szociális kompetenciák: készség, motiváció



A kompetencia térkép részlegenként más-más kompetenciát ír elő az adott munkatárs számára. Alkalmos arra is, hogy felmérje, az adott munkatárs alkalmas-e az adott munkakör betöltésére, illetve a könyvtárunkban kiemelt fontosságú helyettesítési rendszer kialakítására. A kapott osztályzatokat a vezetőség négy szemközti értékelésen megbeszéli a munkatárssal, meghatározva azokat a pontokat, ahol a dolgozó kompetenciája fejlesztendő képzéssel (szakmai, módszertani), vagy motivációval (személyes, szakmai). Ezeket beépítjük a továbbképzési tervbe, a munkatervbe. Itt van lehetőség arra, hogy felmérjük, a munkatárs milyen más területen szeretné kipróbálni magát, eseti projektek, programok szervezését kire bízuk. Vannak olyan fejlesztendő területek, melyek több kollégát is érintenek, ebben az esetben belső képzést, közös programot szervezünk számukra. 2019-ben megváltoztattuk az értékelési szempontokat: a korábbi iskolai osztályzatok helyett most három lehetőséget lehet beírni: kiemelkedő, megfelelő, fejlesztendő. Az eredmények titkosak, csak a következő munkatársi értékelésnél hasonlítjuk össze a változást. Példaként a felnőtt tájékoztatás kompetencia térképét mutatjuk be.

3. ábra - Kompetencia térkép elemei



4. táblázat - Humán erőforrás kompetencia térkép – Felnőtt tájékoztatás, GVKIK

	Munkatárs kompetenciája:			Adott munkakörben a kompetencia fontossága: nem releváns előnyös kiemelt
	fejlesztendő (F)	megfelelő (M)	kiemelkedő (K)	
Tudás, ismeret, gyakorlat				
Szakmai kompetenciák:				
Szíkla ismerete, használata				kiemelt
ETO				kiemelt
Adatbázisok ismerete: Hungaricana, Ebsco, Matarka, Mek, Compass, Arcanum, stb.				kiemelt
Irodai programok használata: Word, Excel, Power Point				kiemelt
Naprakész könyvtári ismeretek, trendek, könyvtárelmélet				kiemelt
Saját szakterületen általános tájékozottság*				kiemelt
Gödöllő közismeret				kiemelt
Nyelvtudás				előnyös
Kézügyesség, kézműves technikák				előnyös
Helyettesítő képesség másnak a munkaterületén				kiemelt
Helyettesíthetőség: más hogyan tudja őt helyettesíteni?				kiemelt
Módszertani kompetenciák:				
Mások szakmai vezetése				nem releváns
Prezentációs technikák				előnyös
Elemzési, rendszerezési módszerek**				kiemelt
Kreativitás technikák				kiemelt
Adminisztrációs technikák				kiemelt
Pedagógiai gyakorlat				előnyös
Retorika				előnyös
Képzés, önképzés				kiemelt
Készség, képesség, attitűd				
Szociális kompetenciák: a partnerekkel, a kollégákkal és a vezetőséggel összefüggésben is vizsgáljuk.	Vezetőség	Kollégák	Partnerek	
Együttműködés másokkal				kiemelt
Csoportmunka				kiemelt



Konfliktuskezelés (váratlan helyzetek megoldása)			kiemelt
Kommunikáció			kiemelt
Udvariasság			kiemelt
Hangnem, tisztelet			kiemelt
Segítőkézség			kiemelt
Azonos bánásmód mindenkivel			kiemelt
Empátia, tolerancia			kiemelt
Személyes kompetenciák			
Precizitás a munkavégzésben			kiemelt
Önellenőrzés			kiemelt
Időbeosztás			kiemelt
Munkafegyelem: kiadott feladatok vállalása, teljesítése			kiemelt
Munkabírási, kitartás, terhelhetőség			előnyös
Önállóság			kiemelt
Kezdeményezőkézség			kiemelt
Felelősség			kiemelt
Megközelíthetőség, nyitottság			kiemelt
Olvasó-orientáltság			kiemelt
Elkötelezettség, lojalitás az intézményhez			kiemelt
Önbizalom			kiemelt
Aktivitás: projektekben való részvétel			kiemelt
Önkéntesség: saját és városi programokon való részvétel			kiemelt
Képzéseken, szakmai napokon való részvétel			kiemelt

A munkatársi önértékelési kérdőív egy hosszú, 14 oldalas kérdőív, melyet évente kitöltenek a dolgozók. A következő témaköröket vizsgálja: motiváció, vezetés, önértékelés, kommunikáció, munkahely.

Motivációs kérdések:

- a munkavállaló rangsorolja a motivációs tényezőket, a jutalmazási formákat, értékeli saját motiváltságát
- beszámol saját önkéntességéről, projekt aktivitásáról, továbbképzéséről
- beszámol arról, milyen képzési tervei vannak, milyen projektfeladatokat szeretne vállalni

Vezetőséggel kapcsolatos kérdések:

- értékeli a vezetőség jutalmazási, motivációs rendszerét
- értékeli a stratégiát, annak megvalósulását, a vezetés hosszútávú tervezését
- véleményezi a vezetőség munkatársi értékelését
- értékeli a vezetőséget

Belső kommunikációval kapcsolatos kérdések:

- értékeli a kommunikációs csatornák hatékonyságát



- értékeli a vertikális és horizontális kommunikációt

Munkahellyel és munkatársakkal kapcsolatos kérdések:

- a munkahely szociális és fizikai jellemzőinek értékelése
- a csapattal, légkörrel kapcsolatos értékelés

Önértékeléssel kapcsolatos kérdések:

- önértékelés különböző szempontok szerint
- elvárásoknak való megfelelés
- túlterheltséggel kapcsolatos kérdések
- jövőbeli tervek

Az idősoros adatokból 2011 óta készítünk elemzést, mely rengeteg hasznos információt nyújt a vezetőség számára.

A két kérdőív alapján határozza meg a GVKIK vezetősége a képzési tervet, az épület és infrastruktúra fejlesztési irányát, a belső kommunikációs feladatokat és természetesen a motivációs feladatokat.

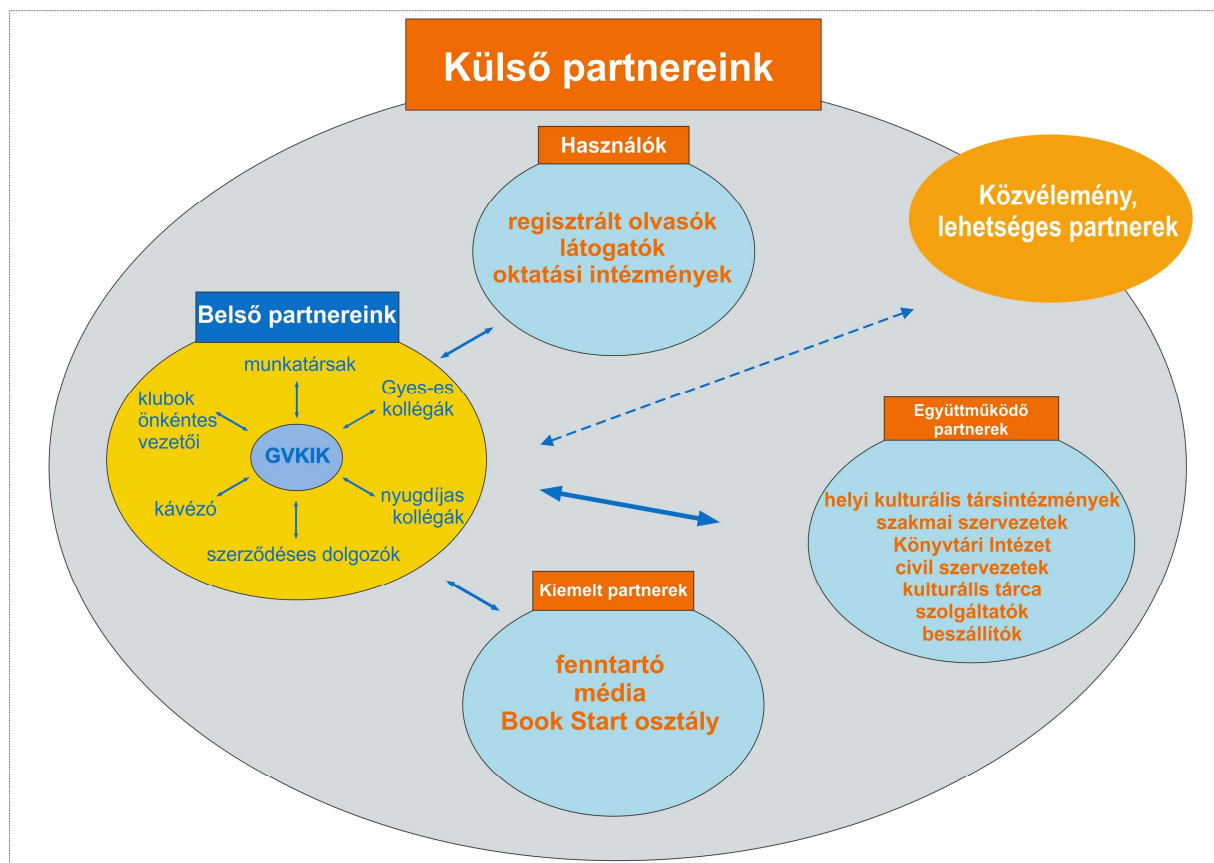


Minőségirányítási rendszerünk harmadik pillérjét a használók jelentik. Az ő elégedettségük az a haszon, mely munkánk végeredménye kell, hogy legyen. Erőforrásaink felhasználása során mindig arra törekszünk, hogy a lehető leghatékonyabban, legeredményesebben szolgáljuk partnereink elégedettségét.

Partnereink azonosítása megtörtént, kommunikációs tervünkben részletesen foglalkozunk velük. A 4. ábra mutatja be a GVKIK partneri hálózatát.

- **Belső partnereink** közé számítjuk a jelenlegi kollégákat, és az önkénteseket is, akik évek óta kisközösséget működtetnek intézményünkben, akikkel rendszeres szakmai együttműködést folytatunk, közös projektekben dolgozunk folyamatosan.
- **Külső partnereinket** három részre osztottuk, a használók mellett fontos együttműködést folytatunk városunk társintézményeivel, a civil szervezetekkel, és a könyvtárszakmai szervezetekkel, illetve kiemelt partnerként kezeljük a fenntartót, a médiát, valamint 2015-2019 között a BookStart osztályt.
- Kommunikációs tervünkben megkülönböztetünk egy harmadik területet is: a potenciális használók, a helyi közvélemény a **marketingkommunikáció** fontos részét képezik.

4. ábra - A GVKIK partnerhálózata



4.1 Használókkal való együttműködés

Könyvtárunkban hét célcsoportot tartunk nyilván, stratégiai fontosságú célcsoportunk az ifjúság. A legfontosabb a használóinkkal való kommunikációban, és magában a célcsoportok felállításában is: a közösségépítés. Az élénk közösségi élet a siker titka. Az elköteleződés kialakítása alapvető fontosságú marketing tevékenységünkben, célunk, hogy ne csak passzív fogyasztókat szolgáljunk ki, hanem érzelmileg elkötelezett használók, olvasók tartozzanak hozzánk. A szeretetmárka megformálása, a szolgáltatás helyett élmény nyújtása, az elkötelezettség, a hűség kialakítása a gödöllői városi könyvtár marketingjének évek óta szerves része.

A közösségépítésre való törekvésünket jól mutatják az alábbi számok: könyvtárunkban 18 klub, kisközösség működik, heti, kétheti, vagy havi rendszerességgel:

- 2 nyugdíjas
- 7 felnőtt
- 7 ifjúsági
- 2 gyermek

A klubok egy része külsős önkéntesek vezetésével, másik fele könyvtáros munkatárs segítségével működik. Összesen 12 önkéntesünk vesz részt a közösségi munkában. A kisközösségek a szabadidő, művelődés és a kultúra széles területét lefedik: a részletes leírások megtalálhatóak könyvtárunk honlapján. A klubok tevékenyen részt vállalnak a könyvtár nagyobb projekteinek megszervezésében. Sok esetben konkrét feladatokat is elvégeznek helyettünk: író-olvasó találkozók moderálása, kiállítás szervezés, pályázatok, stb. De arra is van példa, hogy a klubok egymással fognak össze és szerveznek közös programot: például a 2019-es évben így született meg az Artjárás című kiadványunk, melyhez két könyvtári klub: az Irka és a Fotós Kör, valamint egy gödöllői művész közösség, a Gömb csatlakozott.

A használók között kiemeltük az oktatási intézményeket, kiemelt figyelmet fordítunk a velük való együttműködésre. Évente átlagosan 200 könyvtári órát tartunk, ennek 10%-át középiskolások, felsős osztályosok számára. Évente átlagosan 4000 gyermek veszi igénybe szolgáltatásunkat, az eredményekhez hozzájárul az is, hogy évente elkészítjük iskolai foglalkozásajánlónkat, melyet minden gödöllői oktatási és nevelési intézménybe személyesen juttatunk el a kapcsolattartó pedagógusokhoz, nevelőkhöz. 2019-ben újdonságként kerültek az ajánlóba az angol nyelvű könyvtári óráink, a Zöld Könyvtár tematikus évre épülő környezetvédelemmel kapcsolatos órák, valamint az EFOP „Az én könyvtáram” projekt mintagyakorlataira épülő foglalkozások. A foglalkozásajánló pdf formátumban szintén elérhető a honlapunkon:

https://www.gvkik.hu/foglalkozasajanlo_2019_20120.html

2015-2019 között kiemelt partnerként kezeltünk egy gödöllői általános iskolai osztályt. A BookStart program lényege, hogy megvizsgáljuk, egy iskolai osztály olvasási, könyvtárlátogatási szokásai hogyan változnak, ha kiemelt figyelmet fordítunk rájuk. A pozitív tapasztalatokról részletesen beszámoltunk a 2019-es intézményi beszámolóban, mely a könyvtár honlapján elérhető. A legfontosabb eredménynek azt tekintjük, hogy elindult a város kulturális intézményeivel egy olyan tapasztalatcsere, melynek eredményeként akár városi szintre is emelkedhet a projekt a jövőben.

További kiemelt partnereink

A fenntartóval és a médiával való együttműködést kiemelten kezeljük. A helyi újságban, a Gödöllői Szolgálatban minden héten (2020-tól kéthetes megjelenés lett), ingyenes felületen hirdetjük a programjainkat. A kiváló viszonyunk köszönhetően rengeteg cikket jelentetnek rólunk, rendszeresen kapunk lehetőséget, hogy a helyi televíziókban is szerepeljünk, a Régió Plusz és a Szilas Tv, illetve a közösségi oldalon elérhető Godollonettv –ben. A koronavírus járvány alatt a kapcsolat tovább erősödött, a Godollonettv 36 könyvajánlót forgatott könyvtárosaink főszerkesztésével.



A fenntartóval való kapcsolattartás a vezetőség feladata, ide tartozik az önkormányzattal, annak Költségvetési Irodájával, a Polgármesteri Hivatal Kabinetirodájával, a hivatalvezetőkkel, valamint a képviselőtestület tagjaival való kapcsolat kiépítése és fenntartása, melyre komoly energiát fordítunk.

4.2 Szakmai együttműködés

Könyvtárunk 2002 óta nem csak helyet ad a **városi Kulturális Kerekasztal rendszeres havi találkozóinak**, de továbbra is szorosan együttműködik a többi kulturális intézménnyel. Közös webes programfelületen tartják nyilván a város kulturális és közművelődési programjait. A könyvtár az alábbi városi programokban vett részt az elmúlt években:

- Múzeumok éjszakája az önkormányzattal és a többi kulturális intézménnyel közösen
- Adventi Napok - Karácsonyi Könyvesház 2018-tól az önkormányzattal közösen
- Erzsébet szavalóverseny 20 éve a Gödöllői Királyi Kastéllyal közösen

További szakmai együttműködést jelent, hogy a KamaszHídon tartja üléseit a **Gödöllői Ifjúsági Testület**, valamint intézményünk helyet biztosít az Önkormányzat különböző rendezvényeinek, köztük a polgári esküvők helyszínéül is funkcionálunk.

Több éve működtetjük a Művészetek Házában a **Könyv és Kávé részlegünket**. A kihelyezett könyvtári részlegben a könyveket a kávézó polcain minden héten rendezzük, az állományrész frissítjük. A Művészetek Házával szerződésben rögzítettük a működés feltételeit. 2019-ben összesen 63 igényes, jó minőségű, könnyen átlapozható, felnőtt és gyerekkönyveket vásároltunk a helyszínre mintegy 200.000,- Ft értékben.

Könyvtárunk a kezdetektől részt vett az **EFOP Az én könyvtáram** elnevezésű könyvtárszakmai projektben. Beküldött mintaprogramjainkból öt lett kiválasztva, és mintagyakorlatként tovább fejlesztve. Munkatársaink számtalan esetben tartottak előadást a projekt szakmai napjain, publicisztika is született ezzel kapcsolatban, és a GVKIK vállalta a három éves együttműködést, mint a mintagyakorlatokat megvalósító intézmény. Ebben a témában 3 éves munkatervet készített a 2020-2023-as időszakra, melyet benyújtott az EFOP Irodának. A szakmai vállalás értelmében három éven keresztül évi két mintaprogramot kell megvalósítanunk a megadott célcsoporttal. A projekthez választott mintaprogramok bekerültek a 2019-2020-as foglalkozásajánlóba is.

5. táblázat – Szakmai partnereink

Szervezet neve	Kapcsolattartó
MOKKA Egyesület (Magyar Országos Közös Katalógus)	Soldevila Katalin
MEK Egyesület (Magyar Elektronikus Könyvtár)	Soldevila Katalin
HUNGARNET Egyesület	Vértes Balázs
EISZ (Elektronikus Információs szolgáltatás)	Soldevila Katalin
Digitális Jólét Program	Soldevila Katalin
Turisztikai Egyesület Gödöllő (TEG)	Liskáné Fóthy Zsuzsanna
Gödöllő Környéki Regionális Turisztikai Egyesület (GKRTE)	Liskáné Fóthy Zsuzsanna
Informatikai és Könyvtári Szövetség (IKSZ)	Liskáné Fóthy Zsuzsanna



Magyar Könyvtáros Egyesület (MKE)	Liskáné Fóthy Zsuzsanna
Magyar Könyvtárosok Egyesülete Pest Megyei Szervezete	Liskáné Fóthy Zsuzsanna
Gödöllői Értékvédő Közhasznú Egyesület	Liskáné Fóthy Zsuzsanna
HUBBY – Magyar Gyerekkönyv Fórum	Liskáné Fóthy Zsuzsanna
Magyar Olvasástársaság (HUNRA)	Liskáné Fóthy Zsuzsanna
MKE Helyismereti Könyvtárosok Szervezete	Gönczi Krisztina
MKE Gyermekkönyvtáros Szekció	Maszlag-Lénárt Mónika

Munkatársaink havi rendszerességgel vesznek részt könyvtárszakmai programokon, szakmai napokon, előadásokon, konferenciákon. Számos alkalommal szerepelünk előadóként is, 2019-ben összesen 14 alkalommal. Intézményünket rendszeresen látogatják az ország más könyvtárai, elsősorban minőségirányítási tapasztalatcsere céljából érkeznek hozzánk. (2019-ben összesen 7 alkalommal.)

Az alábbi táblázatok részletesen mutatják meg a különböző partneri csoportokkal való kommunikációs rendszerünket.



6. táblázat – Kommunikáció a használókkal

Használók	Kommunikáció célja	Üzenet	Rendszeressége	Kommunikációs csatorna	Módszer/ Dokumentáció
Kiemelt célcsoportok: - kamaszok - nyugdíjasok - kisgyermekes családok - pedagógusok/oktatási intézmények - férfiak - New Adults	Az olvasók és látogatók elégedettségének maximalizálása	A könyvtár az olvasóért van.	évente egyszer	honlap és közösségi oldal	elégedettségmérési kérdőív
	Új szolgáltatások bevezetése előtt az olvasók igényeinek és véleményének megismerése	Valós igényeket elégítünk ki, nem költjük feleslegesen az adófizetők pénzét.	alkalmanként/ két évente	honlap és közösségi oldal	kérdőíves felmérés fórumbeszélgetés
	Szolgáltatásokkal kapcsolatos új információk, változások közvetítése	A könyvtár folyamatosan megújul, kész a változásra.	folyamatos: napi/heti rendszerességű	személyes honlap közösségi oldalak hírlevél helyi újság	feliratok, plakátok posztok események fotók cikkek
	Olvasói ötletek megismerése	Innováció – az olvasó is adhat hasznos tippeket	folyamatos	közösségi oldalak	posztok, hozzászólások
	Panaszkezelés	Az olvasónak mindig igaza van.	folyamatosan	személyesen és írásban	common belső hálózaton gyűjtött levelek
	Olvasásfejlesztés	A könyvtár az élethosszig tartó tanulás egyik fontos állomása, partnere az oktatási intézményeknek	napi	személyesen telefonon emailen	éves foglalkozásajánló

7. táblázat – Kommunikáció a kiemelt partnerekkel

Célcsoport	Kommunikáció célja	Üzenet	Rendszeressége	Kommunikációs csatorna	Módszer/ Dokumentáció
Fenntartó					
Gödöllő Város Önkormányzata és a képviselőtestület	Az intézmény és fő fenntartója közti jó kapcsolat megvalósítása	A könyvtár megfelel a célkitűzéseknek és használói elvárásoknak.	évente	testületi ülés	éves beszámoló/munkaterv
Polgármesteri Hivatal Kabinetiroda	Programok ismertetése, hivatalos dokumentumok egyeztetése	A könyvtár a városi kulturális élet szerves része.	hetente	személyes, email telefon	
Költségvetési Iroda	Pénzügyi kommunikáció	A könyvtár kiegyensúlyozott gazdálkodást és költségvetés arányos felhasználását végzi.	naponta	személyes email telefon	pénzügyi dokumentumok hivatalos levelezés
Média	A könyvtár híreinek folyamatos propagálása Az intézmény jó hírnevének fenntartása Folyamatosan képben legyünk Olvasásnépszerűsítés	Több mint könyvtár. A könyvtárban mindig történik valami izgalmas. Minden korosztály számára kínálunk valamit.	napi heti	közösségi oldalak, honlap Gödöllői Szolgálat	posztok, események, rovatok, hírek cikkek, heti hirdetési felület
BookStart osztály 2014-2019	Olvasásnépszerűsítés	Az olvasás hasznos és szórakoztató időtöltés.	negyedéves	könyvtári foglalkozások, kiemelt programok	fotók, elégedettségi kérdőív beszámoló a négy éves projekt eredményeiről

8. táblázat – Kommunikáció az együttműködő partnerekkel

Célcsoport	Kommunikáció célja	Üzenet	Rendszeressége	Kommunikációs csatorna	Módszer/ Dokumentáció
KerekAsztal: Gödöllő kulturális intézményei	Kulturális élet közös tervezése, szervezése Közös programok kialakítása Partneri együttműködés	Együtt többre vagyunk képesek. A könyvtár a kulturális élet egyik bástyája. A könyvtár szerves része a város kulturális életének.	havonta	személyes levelezőlista	értekezlet, közös webes programfelület (probook) beszámoló
Szakmai szervezetek és Könyvtárak Könyvtári Intézet	Szakmai munka eredményességének közvetítése Együttműködés kialakítása, fenntartása Közös programok, pályázatok	Aktuális információ: újírtások, eredmények, tapasztalatok megosztása. Mindenre nyitottak vagyunk. Széles szakmai hálózat fontos része vagyunk. Innovatív intézmény vagyunk.	havonta	személyes levelezőlisták konferenciák szakmai napok	publikáció előadások írásos anyagai
Minisztérium Könyvtári Főosztály	Aktuális jogi, könyvtári, politikai témák egyeztetése	A könyvtár az országos könyvtári stratégiát figyelembe véve működik.	eseti	email	írásos javaslatok, dokumentumok
Civil szervezetek	Együttműködés fenntartása Közös rendezvények, projektek	A könyvtár egy nyitott kulturális tér, egy közösségi intézmény.	eseti	személyes email közösségi oldalak	együttműködési megállapodások*, közös programok dokumentációja: plakátok, cikk, fotók, stb.
Szolgáltatók/beszállítók	Zavartalan üzemeltetés, magas szintű szolgáltatás.	Megbízható partnerek vagyunk.	napi	személyes/email/telefon	iktató email, számlák, szerződések

4.3 Marketingkommunikációk

Egy intézmény kommunikációjában különleges helyet foglal el a marketingkommunikáció, melynek során egyszerre kommunikálunk a már meglévő és a lehetséges partnereinkkel, illetve úgy általában a közvélemény felé is. Marketingkommunikációk alapja a **szeretetmárka építése**, melynek során nagy hangsúlyt fektetünk az olvasás népszerűsítésére. Nem kizárólag a szolgáltatásainkat reklámozzuk használóink és a szélesebb közvélemény felé, hanem a szeretetmárkánkat. A szeretetmárka építése során fontos a hűség, az elköteleződés kiépítése. Használóink ennek következtében nem csak szeretnek minket, hanem tesznek is értünk, mi bevonjuk őket a tervezésbe, fejlesztésbe, cserébe ők hűségesen elvégzik helyettünk a munka egy részét.

Az együtt gondolkodás, elkötelezett fogyasztói magatartás egy speciális marketingkommunikációt kíván, ahol nem elegendő a szolgáltatásaink, programjaink reklámozása, hanem **interaktívan, a használókat bevonva, oda-vissza kell kommunikálnunk**. Ennek érdekében elsősorban a közösségi oldalak adta lehetőségeket kihasználva, **feladatokkal is megbízzuk az olvasóinkat**: blogot vezetnek, közösségi oldalainkhoz bejegyzéseket készítenek, hozzászólást írnak, a jövőbeni tervek között szerepel kamasz influenszerek megnyerése is.

Intézményünk a közösségi oldalak és web2.0 lehetőségek közül az alábbiakban van jelen aktívan:

- Facebook: a könyvtár fő oldala mellett a Kamaszhíd is rendelkezik oldallal. 2020-ban egy új olvasási kihívást indítottunk, melyhez új nyilvános csoportot is működtetünk: #napi20percolvasás névvel.

A Facebookon állandó rovataink vannak: kiolvasó és beolvasó rovatok, pénteken és hétfőn. Az olvasás, a könyvek világából érdekességek, jópofa feladatok, saját mémek.

- Instagram oldal, a főbb posztok átvezetése a könyvtári Insta oldalra
- Moly.hu – karcokat osztunk meg, illetve új beszerzési listáinkat tematikusan rendezve minden hónapban jelentkezünk az új polcokkal.
- interaktív blogok: e-p@dlás címmel a könyvtár olvasással, könyvekkel kapcsolatos blogja, és írkvé címmel a könyvtár írókörének, az Irkának a blogja. <https://blog.gvkik.hu/> és <https://irkave.gvkik.hu/>
- Gödöllő Wiki: egy közös szerkesztésű enciklopédia Gödöllőről. <https://www.gvkik.hu/wiki/index.php/Kezd%C5%91lap>

Marketingkommunikációk másik fontos eleme, hogy **olvasóbarát nyelvet használjunk az alábbi eszközökön**:

- használókat érintő szabályok, útmutatók
- épületben található feliratok, eligazító táblák, őrjegyek
- szóróanyagok, plakátok
- közösségi oldal bejegyzései: események, hírek, posztok
- szakmai hírek infografikája
- olvasói kérdőívek

Az olvasóbarát nyelv jelenti egyrészt, hogy minden korosztályhoz, társadalmi réteghez a maga nyelvén szólunk, de semmiképpen sem alkalmazzuk a könyvtári szakzsargont. A másik fontos eleme, hogy alkalmazkodva a fiatalabb generáció, illetve a közösségi oldalak kívánalmaihoz, figyelünk a kép-szöveg arányra. Igyekszünk inkább a képi világ felé eltolódní, kevés információt megjelentetni egy-egy PR anyagon, illetve törekszünk az újabb megoldások használatára: videók, infografikák használatára.

4.4 IKT eszközök

Az IKT eszközöket nem csak a marketingtevékenységünkben hasznosítjuk, hanem a szolgáltatásainkban is. Stratégiai fontosságúnak tartjuk nem csak munkatársaink, de a használók digitális kompetenciájának fejlesztését is, ennek érdekében szolgáltatásaink működtetésében is törekszünk az új eszközök, innovatív módszerek alkalmazására,. Csak néhány példa az elmúlt évek legnagyobb, ilyen jellegű projektjéből:

- 2016 Könyvsú-go – interaktív könyvválasztó adatbázis – folyamatos fejlesztés alatt, jelenleg kb. 500 könyvet tartalmaz. <https://konyvsu-go.gvkik.hu/> Az elsősorban fiatalok, illetve szülők számára fejlesztett oldal



interaktív módon kínál olvasnivalót az ifjúsági irodalomból. Folyamatos fejlesztését diákok és könyvtáros munkatársak végzik. Alapját az Olvasók Diadala 2015-ben, és az ennek a mintájára szervezett Nagy Könyves Beavatás során feldolgozott könyvek adják. Érdekessége, a felület korszerűsége mellett, hogy fiatalok ajánlanak olvasnivalót kortársaiknak.

- Nézd, ki van itt! – kreatív, könyves játék Erzsébet királyné emlékére Timur Vermes könyve alapján. Családi, baráti közösségek számára hirdetett vetélkedő során olyan kreatív feladatokat kellett a játékosoknak megoldaniuk, melyek játékos módon fejlesztették digitális kompetenciájukat. <https://nezdkivanitt.wordpress.com/nezd-ki-van-itt/>
- Olvasók Diadala – Generációk Csatája – 2019-ben a nagyszerű digitális olvasásfejlesztési játékunkat bővítettük ki, és immár felnőtteket is bevonva indítottuk útjára a vetélkedőt, hogy megtudjuk, kik olvasnak többet: a felnőttek, vagy a fiatalok? A kreatív feladatokkal tarkított olvasási vetélkedő digitális környezetben zajlott, de gondot fordítottunk a közösségépítésre is. A játékfelület honlapja: <https://www.gvik.hu/olvasokdiadala2019/>

4.5 Beruházások, olvasói terek, fenntarthatóság

A könyvtár 2002-ben új épületet kapott, modern bútorokkal, eszközparkkal és a 21. század olvasói igényeinek megfelelő, nyitott olvasó terekkel. Az eltelt két évtizedben az épület és berendezések karbantartása mellett fontos volt a folyamatos fejlesztés is. A stratégiai céljainknak megfelelően törekszünk az olvasóközpontú berendezésre, megközelítésre, láthatóságra. A gyűjtemény állományrészekre bontását az olvasói igényeknek megfelelően végezzük. Az olvasói terek alakítása során két fontos tényezőt tartunk szem előtt: a szolgáltatásfejlesztést és a zöld tényezőt.

Olvasói terek

A könyvtár nyitott, átjárható, a különböző részlegek között nincs fal, vagy ajtó, (még az emeletek között sem) emiatt intézményünk nem a csend birodalma. Csúcsidőszakban akár napi két-három gyerekfoglalkozás is zajlik a gyermekkönyvtári olvasóteremben, melynek szintén nincs ajtaja. Az olvasók többsége megszokta a folyamatos nyüzsgést, nem zavarja őket, sőt, élvezik a pezsgő életet, de elégedettségméréseinkben rendre előkerült a zaj miatti reklamáció. Ezért kialakítottunk ún. csendes sarkokat a második emeleti Gödöllő Gyűjteményben, melyet szabadon használhatnak olvasóink.

Berendezéseink fejlesztésében törekszünk az esztétikumra, az otthonosság megvalósítására. Ezért az elmúlt években kényelmes olvasósarkokat alakítottunk ki a könyvtár egész területén: kanapék, olvasólámpák, álkandalló, bekuckózós helyek, babzsákok, szobabiciklik, csocsóasztal, nyugágyak az udvaron, stb.

Állomány

Állományunkra jellemző, hogy sok kisebb, tematikus részre bontva az olvasói igényeket szolgálja ki, nem a könyvtári szakrendet. Csak néhány a tematikus válogatásaink közül: útikönyvek, szakácskönyvek, ügyes kezek polca, krimik, történelmi regények, életrajzi regények, új megjelenésű könyvek, romantikus irodalom, szülők polca, zöld polc, segítő könyvek, képregények, stb. Ezen kiemelésekre évente elvégezzük a forgási statisztikai elemzést, és azt tapasztaljuk, hogy lényegesen jobban pörögnek, mint a nem kiemelt állományrészek. Az állományrendezésnél 2019 óta fontos szempont a dokumix, vagyis az egy témában különböző típusú dokumentumfajták egy helyen való csoportosítása.

A hagyományos könyvtári szakrend legkevésbé az ifjúsági könyvtárunkra jellemző, a Kamaszhíd polcain a köteteket a Könyvsú-go tizenhárom témája alapján rendeztük el, olyan csoportosításban, mely a fiatalok számára kedvelt, keresett témákat jelentenek. Például: a barátságról szóló könyvek, a felnőtté válás történetei, rázós könyvek, misztikus-romantikus regények, stb. Külön polcokra kerültek a legnépszerűbb műfajok is: a mangák, képregények, vagy a vöröspöttyös kötetek.



Kiemelt olvasásfejlesztési céllal jött létre tíz évvel ezelőtt a Kabátos Kölcsonzó, ez a földszinti regisztrációs pultnál található könyvespolc azok számára, akik csak beugrottak a könyvtárba visszahozni a kölcsönzött dokumentumokat. Sokan ilyenkor nem mennek tovább az emeletre könyvet válogatni, de a pult melletti kínálat arra ösztönzi őket, hogy ne távozzanak üres kézzel az intézményből. A Kabátos Kölcsonzó népszerűsége töretlen, kéthetente cserélődő témák, aktualitások gondoskodnak a kihasználtságról.

9. táblázat – Kabátos kölcsönző forgalma

	2018	2019
Kölcsönzött könyvek száma a kabátos kölcsönzőből	7374 db	8321 db

Kiemelt infrastrukturális fejlesztések:

Könyvtárunk folyamatosan törekszik a könyvtári terek kihasználtságának javítására, a közösségi tereit nem csak a könyvtár saját kiscsoportjai, klubjai, olvasói használják, de rendszeresen bérbe adjuk is külsős rendezvények számára. Évente átlagosan 6-700 program lebonyolítására kerül sor falaink között, ennek nagyjából egyharmad része külsős szervezésű. Átlagosan 2-2,5 rendezvény jut minden nyitva tartási napra, szerencsére intézményünk bővelkedik olyan helyiségekben, melyek alkalmasak arra, hogy párhuzamosan akár 4-5 rendezvény is fusson egymás mellett. Az intézmény technikai felszereltsége is megfelelő: két projektor, két vászon, hangosító berendezés áll a programszervezők rendelkezésére.

Ilyen kihasználtság mellett fontos, hogy az állandó karbantartás mellett folyamatosan fejlesszük is az épület infrastruktúráját. Az elmúlt néhány évben az alábbi fontosabb fejlesztések történtek:

- 2018: a gyermekkönyvtár kinőtte magát, szükségessé vált egy ifjúsági részleg kialakítása egy használaton kívüli épületrészben. A korábban Infóhídként működő számítástechnikai részleget alakítottuk át, a költségvetési forrást az önkormányzat és NKA pályázati forrás biztosította hozzá, összesen 1 820 ezer forint értékben.
- 2019: a Zöld Könyvtár évében könyvtári szolgáltatásainkat kiterjesztettük szabad térre is. A korábbi használaton kívüli teraszt bezöldesítettük, kerti bútorokkal láttuk el. Megújítottuk belső udvarunkat is, kényelmes nyugágyakat, kinti játékokat helyeztünk el, a szolgáltatásaink egy része kint is elérhető. A Teraszkönyvtár népszerűségéhez a könyvtár kávézója is hozzájárul a maga programjaival, nyáresti koncertjeivel.
- 2020: InfoTér kialakítása a földszinti folyóirat-olvasó átalakításával, a home office-hoz szükséges irodai berendezések, bútorok és szolgáltatások fejlesztése.
- 2021: a rendezvényterem ülőszékeinek teljes cseréje.

Zöld szemlélet

2018-ban új stratégiai célként fogalmaztuk meg a Zöld Könyvtári elvek érvényesítését, amely egyszerre jelenti a szemléletet, az intézményt, az épületet, állományt és a szolgáltatásokat is. Meghatározásra kerültek a főbb intézkedések:

- gazdaságos működés, megújuló energiaforrások használata
- zöld felületek kialakítása, fejlesztése
- berendezések, elektronikai eszközök lecserélése környezetbarát termékekre
- zöld gyűjtemény kialakítása
- zöld szolgáltatások



- papírmintes intézmény paperless office megvalósítása
- saját tudásbázis kihasználása, tudásmegosztással. A költségtakarékosság, a zöld szemlélet és a minőségi munka során kiemelt jelentőségű a szervezeti innováció

2018-ban megalakult intézményünkben a Zöld Munkacsoport, melynek feladata, hogy a stratégiában megfogalmazott célok megvalósítását elősegítse.

2019-et a Zöld Könyvtár Évének választottuk intézményünkben, és kiemelt figyelmet fordítottunk a témára. A már említett Teraszkönyvtár és a Le a cipővel! belső udvar átalakítása mellett az alábbi intézkedések történtek:

Zöld könyvtári szolgáltatások – olvasói szemléletformálás

Zöld könyvtári órák iskolásoknak minden korosztályban. Szelektív hulladékgyűjtésre alkalmas szeméttárolók kerültek kihelyezésre az olvasói terekbe és a Zöld udvarra.

Zöld könyvtári szolgáltatások – állományfejlesztés

Zöld polc kialakítása történt a gyerek és felnőtt könyvtárban is. Könyvek és folyóiratok kerültek ide a környezetvédelemmel, hulladékcsoökkentéssel, újrahasznosítással, biogazdálkodással, stb. kapcsolatban.

Zöld könyvtári vászon szatyrot készítettünk logóval olvasóink részére, a könyvek cipelésére.

Zöld honlap – könyvtári honlapon Zöld Könyvtár menü kialakítása történt, ahol a legfontosabb infók megtalálhatóak. https://www.gvik.hu/zold_konyvtar

Zöld könyvtár programok 2019-ben

- Múzeumok Éjszakája – környezettudatos kézműves foglalkozások
- Az Olvasók fájának elültetése
- Természetfilm Fesztivál ifjúsági fotópályázatának kiállítása
- Olvasók Diadala a Zöld Könyvtár Évében. A fél éven át tartó digitális, olvasásfejlesztési játékunk során a csapatok bejárták Gödöllő 12 legzöldebb helyszínét, az ott elhelyezett információs táblákon QR kód segítségével jutottak a vetélkedő feladataihoz. Az OD során környezettudatos csapatépítő alkalmakat szerveztünk: szemétszedés, kirándulás, zöld vetélkedő
- Felnőttek számára könyvbemutató és 3 alkalmas workshop Tóth Andi: Dobd ki a szemetest! címmel
- Női moshatóságok - Ökokönyvtárosunk előadása a Baba-Mama Kuckóban

Zöld szemléletformálás a munkatársak körében

- Belső képzés, tudásmegosztás a témában
- Szelektív hulladékgyűjtés bevezetése
- Dekoráció újrahasznosított anyagokból. Pl. kandalló, könyvkarácsonyfa, OD kapu

Paperless office (melynek megvalósítása már évek óta folyamatosan tart)

- a papíralapú meghívók, szórólapok, plakátok helyett elektronikus reklám preferálása emailen, kéthetente hírlevélen, honlapon és a közösségi oldalakon.
- kétoldalas nyomtatás, színes nyomtatás számlálása
- Elektronikus iktatási rendszerre való áttérés
- Dokumentációs rendszerünk kialakítása a belső hálózaton, minden részlegről elérhető
- Rongyos könyvvásár – a leselejtezett könyvekből. A maradékot elszállítatjuk a MÉH-be, és új könyveket veszünk
- Előfizetés digitális folyóiratokra

Közösségépítés Zöld könyvtár

- Kapcsolattartás a gödöllői zöld klubokkal, Gate Zöld Klub, Klímaklub
- Önkéntesség a legfontosabb szervező erő: közös virágosítás, klubélet



Minőségirányítási rendszerünk első pillére a folyamatok minőségének állandó javítása. Folyamatirányítási rendszerünket 2011-ben kezdtük kiépíteni, ekkor történt meg az intézmény folyamatainak azonosítása, osztályozása. Feltártuk a köztük lévő kapcsolatokat, meghatároztuk minden folyamat gazdáját, felelősségi körét, inputjait, eredményeit és elkészültek a folyamatábrák is. A folyamatok leírása során teljesítménymérést végzünk, ellenőrző pontokat építettünk be és meghatároztuk azokat az eszközöket, melyekkel a hibák felmerülése esetén dolgozunk. Normákkal is meghatároztuk egy-egy kulcsfolyamat rendes működését, mely segíti az ellenőrzést, ha attól eltérő adatokat találunk, könnyebben tudunk beavatkozni. Folyamatirányítási rendszerünkbe újonnan került be a kockázatelemzés: ezzel rangsorolunk, hiszen szűkös emberi erőforrásunkat úgy kell felhasználnunk, hogy a használók szempontjából legfontosabb, vagy/és legtöbb hibalehetőséget magában rejtő folyamatokat elemezzük. Végezetül gondoskodnunk kell a hibák kijavítására tett intézkedések tervszerűségéről, rendszeréről és az egész folyamat dokumentálásáról. Folyamatszabályozási rendszerünk kiépítése során az intézmény helyi sajátosságait tartottuk szem előtt. Az általános könyvtári gyakorlattól eltérhet egy-egy munkafolyamat menete, így viszont biztos, hogy pontos képet kapunk tevékenységünkről. Célunk, hogy egységes, jól nyomon követhető, érthető és legfőképp olyan folyamataink legyenek, melyek biztosítják a felhasználó számára a közel azonos színvonalat.

Az ezzel kapcsolatos munkákat 2014 óta a Folyamatirányítási Munkacsoport végzi. A FOCS fő célja a könyvtári folyamatok rögzítése, folyamatos figyelése, és javítása a PDCA ciklus megvalósítása érdekében: a szolgáltatás egységesítése, a hibák megelőzése, a felelősség megállapítása. Feladatai:

- új folyamatábrák és leírások elkészítése a hiányzó munkafolyamatokhoz
- könyvtári folyamatok ellenőrzési tervének kidolgozása
- a folyamatok működése során észlelt hibák feltárása, az ábrák módosítása
- hibajavító módszerek bevezetése, ellenőrző pontok beépítése
- szolgálati előírások összeállítása
- szoros együttműködés az ADACS-csal a folyamatok mérhetősége tekintetében

A FOCS felelős azért, hogy az elkészült folyamatábrákat, az elvégzett javításokat dokumentálja a belső hálózaton, valamint kommunikálja a teljes munkatársi közösség felé belső képzéseken keresztül. Évente átlagosan két folyamat felülvizsgálatát végzik el és javítják.

A folyamatleltár, folyamatábra elkészítése során alkalmazunk számos teljesítménymutatót, melyek fontos információt adnak munkánk minőségéről. Egy folyamathoz több mutató is tartozhat, mivel ezek önmagukban nem hordoznak információt, szükséges, hogy ezeket évről-évre kiszámoljuk, összehasonlítsuk és elemezzük.

A könyvtári munkafolyamatok azonosítása a GVKIK-ban megtörtént és meghatároztuk a hozzájuk rendelt teljesítménymutatókat is, melyeket rendszerbe foglaltunk. A mutatók kialakítása során több szempontot vettünk figyelembe:

- a mutatóhoz tartozó adatgyűjtés legyen minél egyszerűbb
- a mutató kulcsterületekről adjon információt
- a mutató értékelhető és valóságos adatokból épüljön fel
- a mutatók öleljék fel a könyvtár működésének minden területét.

Intézményünk a következő területről gyűjt teljesítménymutatókat:

- a könyvtár általános teljesítménye
- felhasználói oldal
- emberi erőforrás
- gyűjtemény
- marketing



A mutatók lehetnek költséghatékonysági, eredményességi, kihasználtsági vagy piaci térfoglalási mutatók, aszerint, hogy a minőség mely szintjéről nyújtanak információt: folyamat, output vagy végeredmény. A teljesítménymutatóink között vannak olyanok, melyeket részlegenként kiszámolunk: felnőtt, gyermek, zenei könyvtári részleg, sőt más bontás is előfordul. A gyűjteménnyel kapcsolatos mutatóknál például az új beszerzésű dokumentumok külön elemzés alá kerülnek. Az olvasóknál figyeljük a korcsoport szerinti összetétel változását. Az ebből készült kimutatás során alkalmazzuk a benchmarking módszerét is. Azon részlegek, melyek az átlagosnál jobban teljesítenek, példaként szolgálnak a többi részleg számára.

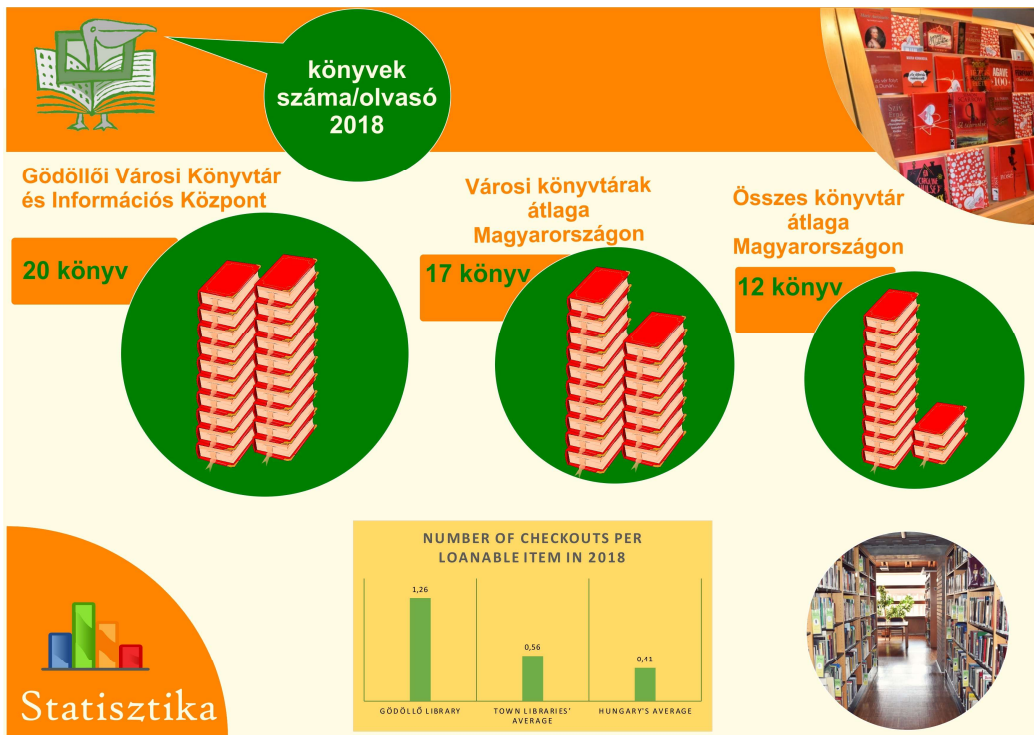
Ezenkívül igyekszünk más könyvtárak jó gyakorlatát is átvenni, mely a folyamatos szakmai jelenlét, konferencián, szakmai napokon való részvételen túl azt is jelenti, hogy figyelemmel követjük más könyvtárak teljesítménymutatóit. A GVKIK 2006 óta foglalkozik benchmarking elemzésekkel, korábban a Csuka Zoltán Városi Könyvtárral közösen. 2016 óta öt minősített könyvtár adataival hasonlítjuk össze a saját teljesítményünket, 2018 óta pedig a teljes országos átlagadatokat is felhasználjuk viszonyítási alapnak. Az adatok gyűjtéséhez a Könyvtári Intézet honlapján elérhető statisztikai adatbázist használjuk fel.

Az elemzésnek három célja van: egyrészt el tudjuk helyezni saját könyvtárunk teljesítményét egy nagyobb összefüggés rendszerben. Ismernünk kell azt, hogy a mi teljesítményünk hogyan viszonyul másokéhoz képest. Lehet, hogy évek óta elégedettek vagyunk egy mutatóval, közben kiderül, hogy más könyvtárnál ez jóval magasabb, tehát lehet még fejlődni. A másik célja az elemzésnek, hogy ha ilyen hiányos területre akadunk, tanuljunk másoktól, nézzük meg, miért és hogyan tudunk változtatni, mások jó gyakorlatát igyekezzünk hasznosítani. Végül pedig a sikeres, átlag feletti teljesítményről szóló infografikákat, elemzéseket a fenntartó felé kommunikáljuk, így erősítve meg a könyvtár szerepét a helyi közösségben.

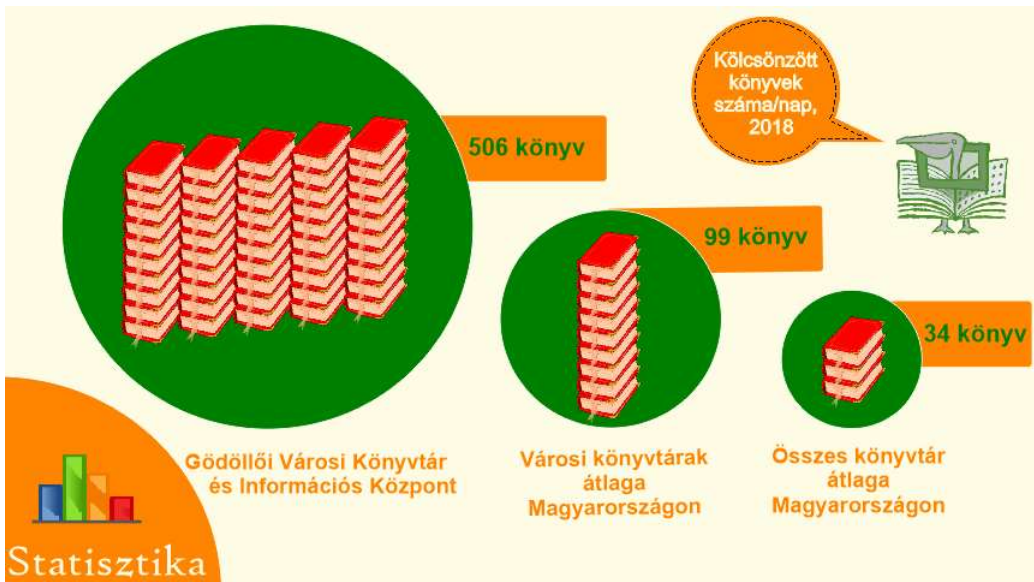
5. ábra - A Fenntartó részére készített színes infografika a GVKIK költséghatékonyságáról



6. ábra - A Fenntartó részére készített színes infografika a GVKIK eredményességéről I.



7. ábra - A Fenntartó részére készített színes infografika a GVKIK eredményességéről II.



Szakmai munkánknak, minőségirányítási tevékenységünknek az alapja a használói elégedettség. Minden lépésünket az határozza meg, hogy olyan módon végezzük munkánkat, hogy azzal az olvasóink elégedettek legyenek. A gödöllői könyvtár híre nagyon pozitív a városban, intézményünk meghatározó szerepet tölt be Gödöllő kulturális életében. Ezt a kijelentést nehéz alátámasztani egzakt adatokkal, azon kívül, hogy bemutatjuk azt, milyen sokan járnak hozzánk, milyen nagy a forgalmunk, hány újságcikk szól rólunk, stb. De hogyan igazoljuk azt, hogy mind a lakosok, mind a döntéshozók elismerik a teljesítményünket, a gödöllői könyvtár mára szeretetmárkává vált a városban?

Az eredménykritériumok fejezeteiben bemutatunk néhány jellemző grafikont, mely jól szemlélteti azt az útvonalat, melyet az elmúlt évtizedben bejártunk. Vannak területek, melyeken kiemelkedően teljesítünk, vannak területek, melyeken fontos a folyamatos javítás, beavatkozás, és vannak olyan területek, melyekről nem gyűjtünk információt, mert nincs rá kapacitásunk. Az önértékelés során feltárt hiányosságok leginkább arra vonatkoznak, hogy a mindennapos szolgáltatás, működés mellett nincs idő, energia további vizsgálatok lefolytatására. Ezért rangsorolnunk kell, mi az, ami intézményünk helyi sajátosságaiból adódóan fontos, és mi az, amit nyugodtan figyelmen kívül hagyhatunk. Például: az önértékelés során felmerült hiányosság a panaszkezeléssel kapcsolatban. Ezt az intézkedési terv részévé tettük, fontosnak tartottuk, hogy foglalkozzunk vele a jövőben. Ugyanakkor szintén hiányosságként jelentkeztek az egyenlő bánásmód elvét és a kulturális sokszínűséget alátámasztó vizsgálatok. Amellett, hogy munkánk során törekszünk ezen alapelvek megvalósítására, feleslegesnek érezzük, hogy ezzel kapcsolatos adatokat, mutatókat elemzéseket végezzünk el. Eredményeink számbavételekor törekszünk a minél egyszerűbben kinyerhető adatok elemzésére, szeretetmárkánk építésével pedig a szubjektív vélemények pozitív formálására, könyvtári imázsunk, és általában a könyvtárkép javítására.

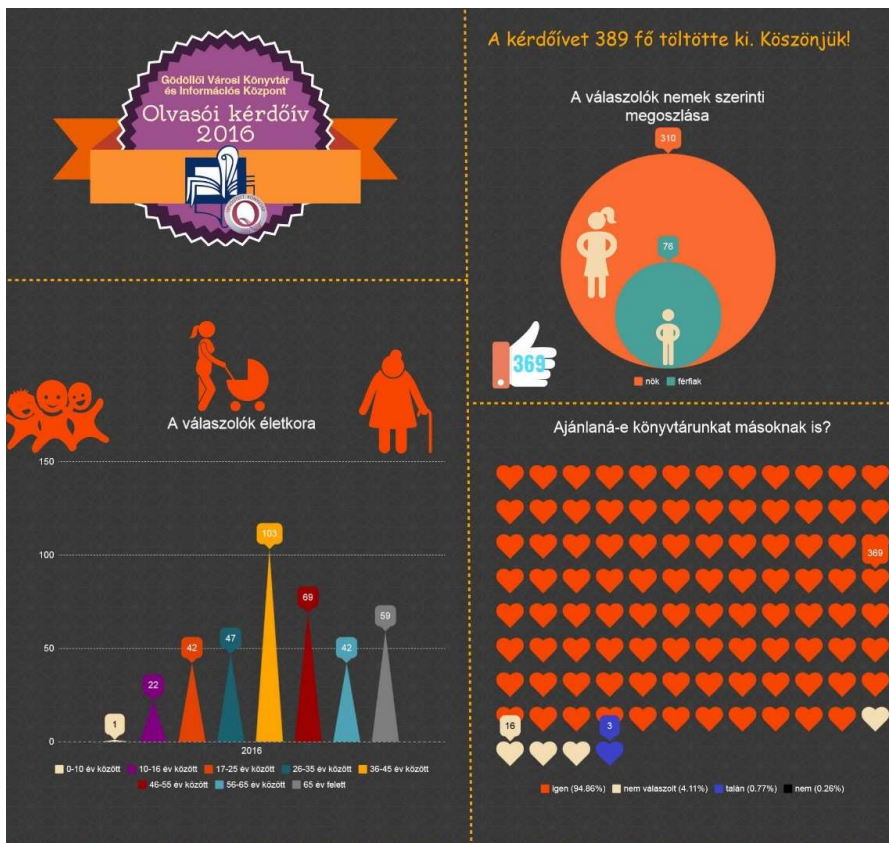
6. KRITÉRIUM: ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

6.1 A könyvtárhasználók véleménye

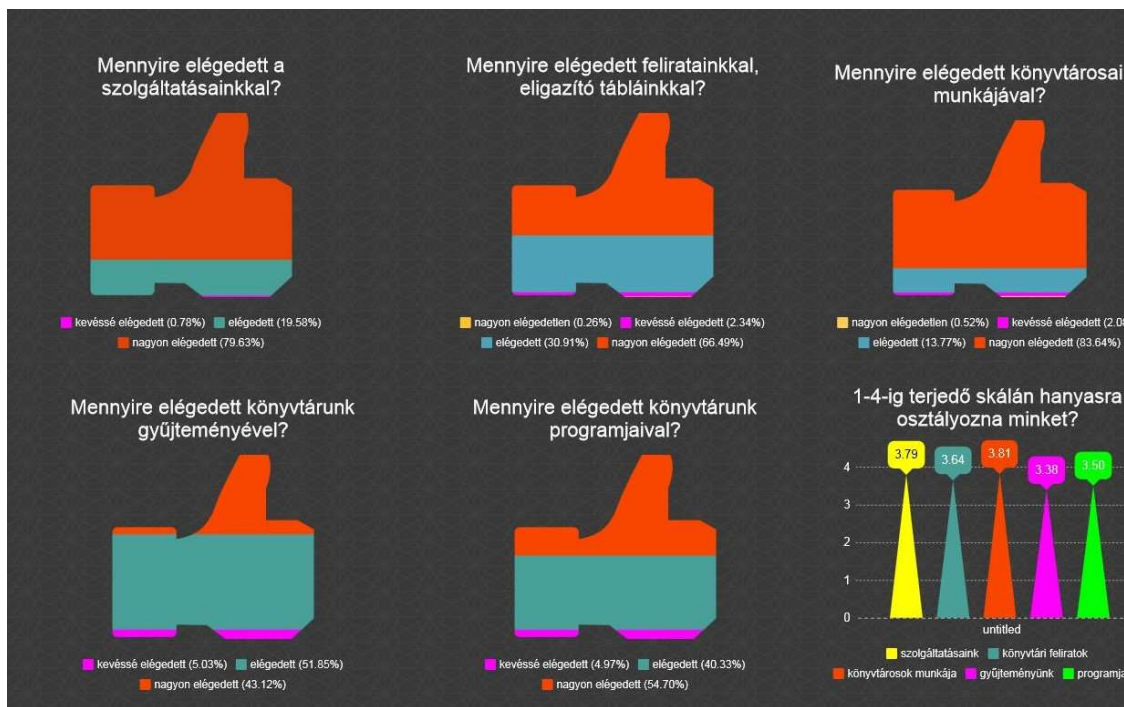
A GVKIK-ban alapvetően kétféle módon gyűjtjük a használókkal kapcsolatos visszajelzéseket. Egyrészt az általános elégedettséget is igyekszünk nyomon követni, másrészt kifejezetten a célcsoportokra koncentrálnak is gyűjtünk adatokat. A kapott eredményeket mindig megosztjuk az olvasóinkkal is, cikk, közösségi oldalon poszt formájában, lehetőleg látványos, könnyen értelmezhető infografikák formájában. Facebook oldalunkon egy külön album is van Olvasói ötletek címmel, melybe olyan fényképeket gyűjtünk, melyek valamilyen olvasói javaslat megvalósítását mutatják be.



8. ábra - Olvasók számára készült infografika I.



9. ábra - Olvasók számára készült infografika II.



Intézményünkben kialakult rend szerint évente végzünk általános olvasói elégedettségmérést és kétévente igényfelmérést. Az elmúlt években zajló nagyobb beruházások miatt (Kamaszhíd, InfoTér átalakítás) 2019-ben két igényfelmérést is végeztünk, a Kamaszhíd egy éves születésnapján, illetve az InfoTér átalakítása előtt. Ezen kívül véget ért egy négy éves projektünk, a BookStart programunk, ezt egy elégedettségmérési és eredményességi kérdőíves felméréssel zártuk le. Teljes intézményünkre kiterjedő olvasói elégedettségmérést 2018 év végén végeztünk, 2020 első negyedévében terveztük az újat, melynek eredményeit szeretnénk volna csatolni a pályázatunkhoz. A kialakult járványhelyzet miatt erre sajnos már nem került sor, így a legfrissebb adatok nem állnak rendelkezésünkre. Az általános elégedettségi kérdőívet mindig legalább 300 fős mintán végezzük el, ügyelve arra, hogy minden korosztály képviselje magát a válaszadók között. A kisebb igényfelmérő kérdőívek az adott kérdéskör célcsoportjának megfelelően kisebb mintát igényelnek.

Az olvasói elégedettségméréshez használt kérdőíven mindig hagyunk lehetőséget a válaszadónak arra, hogy saját szavaival is megfogalmazza a könyvtárral kapcsolatos észrevételeit. Ezeket az ötleteket, javaslatokat munkaértekezleten átbeszéljük, és hasznosítjuk. Ezenkívül a következő témakörökre kérdezzük rá:

- látogatási szokások
- kommunikációs eszközök
- szolgáltatások igénybevétele
- elégedettség a könyvtári eszközökkel, szolgáltatásokkal, a gyűjteménnyel
- elégedettség a könyvtárosokkal
- általános benyomások, a könyvtár szerepe

Az olvasókkal való kommunikáció során megfigyelt tendencia az, hogy több helyről is tájékozódnak, a legfontosabb információs forrás számukra a honlapunk és a helyi újság, a Gödöllői Szolgálat. A Facebook oldal az elmúlt években a harmadik helyre ugrott, de leghatékonyabbnak a személyes megkeresést értékelik. A látogatók a könyvtár több részlegét is használják, a tendencia az, hogy míg 2016-ban átlag két részleget használtak, 2018-ban ez már 2,7 volt. Ez köszönhető az új részleg megnyitásának (a KamaszHidat a felmérés szerint nem csak a tinik keresik fel, hanem a kisebb gyerekek és a felnőttek is), valamint az emelt szintű olvasójegy megszüntetésének 2017-ben, melynek következtében többen vették igénybe a MásArc audiovizuális részlegünket. A részlegek kihasználtsága tehát javult, a 2019-es dokumix és a 2020-as új fejlesztések is remélhetőleg tovább növelik majd ezt a mutatót.

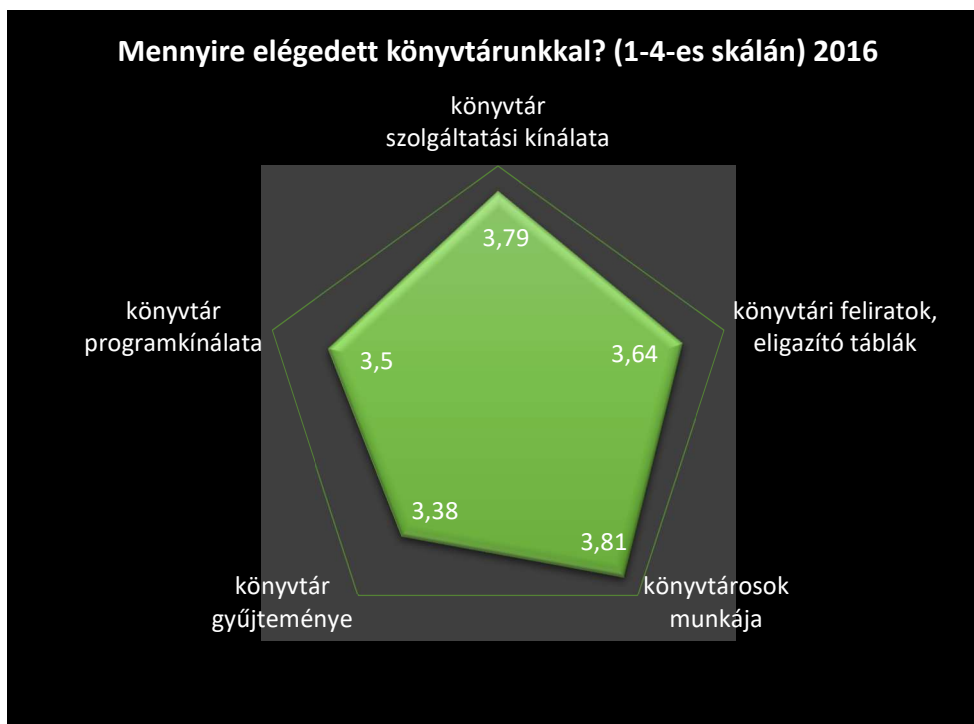
A könyvtári szolgáltatásokkal kicsit más a helyzet. Az olvasói kérdőívek évek óta jelzik számunkra azt a problémát, hogy látogatóink nagy százaléka nincs tisztában azzal, milyen sokféle szolgáltatást kínálunk számukra. Alacsony a visszajelzés a helybenhasználat és kölcsönzés, illetve programok kivételével. Alapvetően még mindig a könyvkölcsönzés a legnépszerűbb offline szolgáltatásunk. Online szolgáltatásaink közül az előjegyzést, hosszabbítást, az online katalógust és az elektronikus hírlevelet ismerik, ezért a szolgáltatások reklámozásával két éve kiemelten foglalkozunk:

- újságcikkeket írunk a helyi újságba
- feliratok cseréjére került sor
- játékok, kvíz formájában népszerűsítjük a szolgáltatásokat
- Facebook posztok, infografikák rendszeresítése
- videóbejegyzések készítése.

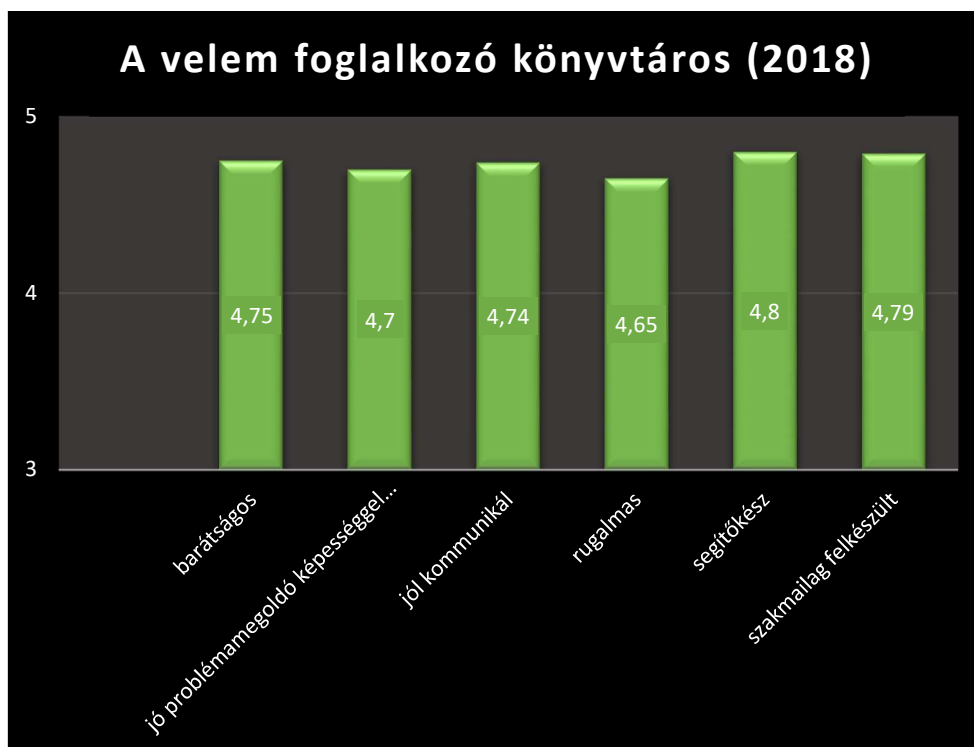
A látogatók elégedettségét évek óta hasonló szempontok mentén értékeljük (a skála mértékén változtattunk menet közben). A legkiválóbb értékelést mindig a könyvtárosaink kapják, a szolgáltatások és programok, az épület berendezése, kényelme is előkelő minősítést kap. A könyvtárral szemben általános értékelés is évek óta kiváló, a kitöltők 95%-a ajánlaná másnak a könyvtárat, amire felfigyeltünk, hogy a férfiak, illetve a fiatalabbak egy kicsit kritikusabbak az átlagnál. (Ezért helyeztünk nagy hangsúlyt 2018-ban az ifjúságra, 2021 pedig a tervek szerint a férfiak éve lesz nálunk).



10. ábra - Olvasói elégedettség, 2016



11. ábra - Olvasói elégedettség, 2018



Az **állománnyal kapcsolatban** megfogalmazott kritikát minden évben beépítjük az éves munkatervbe, így került sor 2017-ben a felnőtt idegen nyelvű állomány teljes kiemelésére, áthelyezésére, kibővítésére, illetve a tinipolcok kialakítására. A 2018-as olvasói ötletekből, javaslatokból is születtek intézkedések, pl. 2019 óta a moly.hu polcaira válogatjuk ki témánként az új beszerzésű könyveinket, hogy jobban áttekinthetőek legyenek. 2020-ban szintén olvasói javaslatra több új kanapé helyezettünk el az olvasói terekbe. Az egyik legkülönlegesebb olvasói kérés, visszajelzés 2018 és 2019-ből a Kamaszhíddal kapcsolatos, a kiváló értékelés mellett egyetlen negatívumot jelöltek be, és sokan szövegesen is megfogalmazták a problémájukat újonnan átadott részlegünkkel kapcsolatban: lehetne nagyobb is. A népszerűsége miatt is egyre kisebb ifjúsági részlegünk bővítése egyelőre nincs napirenden, de a hosszútávú terveinkben mindenképpen szerepel a további bővítés.

12. ábra - Olvasói elégedettség, 2016



Az olvasói elégedetlenség néhány visszatérő problémában mutatkozik meg: a parkolást, az olvasói terek hőmérsékletét és a csend hiányát szokták jellemzően megemlíteni. Mindezekre a parkolás kivételével az elmúlt években az alábbi intézkedéseket hoztuk:

- csendes sarkok kialakítása
- fűtésszabályozó szelepek cseréje, bejárati ajtó méretének csökkentése, klíma beszerelése, árnyékos zöld terasz kialakítása
- további intézkedéseket terveztünk a 2020-as évre: árnyékolás minden ablakra, zöld udvarra vízi kultúra telepítése.

Az intézmény a városközpontban található, ahol nagy probléma a parkolás, hiába van mélygarázs a könyvtár alatt, azt a technikai problémák miatt csak az itt lakók használhatják. A probléma enyhítésére működik a Könyvet Házhoz szolgáltatásunk, idős olvasóink számára közösségi szolgálatos diákok viszik házhoz a kért dokumentumokat.

Az elégedettség mérése mellett nagyon fontosnak tartjuk az olvasók véleményének megismerését. Ezért a kérdőíves felmérésen kívül számos puha adatot gyűjtünk látogatóinktól:

- olvasói levelek, visszajelzések külön mappába rendezve.
- önkéntesek fóruma: két évente kötetlen beszélgetésre invitáljuk a klubvezetőket, egyéb önkéntes segítőket.



- fókuszcsoportos interjú: 2018-ban a pedagógus célcsoporttal a könyvtári foglalkozások kapcsán. Sok hasznos tanácsot begyűjtöttünk, melyek közül a legfontosabb egy online regisztrációs rendszer kiépítése, hogy honlapon keresztül tudjuk regisztrálni a könyvtári órákat. Ezt a 2020-as munkatervbe építettük be.
- médiamegjelenés rólunk (a 2018-as kiugróan magas adat annak köszönhető, hogy ebben az évben Könyvtári Minőségi Díjat nyertünk):

10. táblázat – Médiamegjelenés

év	televízió, rádióadás	interneten megjelent cikk	nyomatott cikk	összesen
2017	18	10	35	63
2018	26	49	62	137
2019	43	5	61	109

A kapott információk alapján úgy gondoljuk, intézményünk jó úton van afelé, hogy a GVKIK egyfajta minőségi garancia legyen az olvasók számára. Sokat foglalkoznak velünk, a városban jó hírünk van, ügyelünk arra, hogy jelen legyünk a város kulturális programjain, rendezvényein. 2020-ban húsz jótékonyági akció megvalósítását foglalmaztunk meg, kilépve a falaink közül, részt kívánunk vállalni az önkéntes munkában is. Szeretetmárka építésünknek köszönhetően rendszeresen találkozunk olyan posztokkal a Facebook Gödöllő nyilvános csoportban, mely 15 ezer tagot számlál, ahol könyvtárunkat dicsérik, ajánlják egymásnak, idegeneknek.

13. ábra - A gödöllői könyvtár híre a Facebookon

Gödöllő
2017. július 31. · 🌐

Van zárt uszoda, könyvtár és jó reumatológus (állami) Gödöllőn? Ezek fontos szempontok.

5 reakció · 25 hozzászólás · 1 megosztás

Könyvtár szuper, állandó látogatói vagyunk családostól. Gyerek részleg, felnőtt részleg külön+ hangtar (kották sajnos nincsenek). Uszoda nincs, mi is Veresegyházra járunk át, 15p kocsival. Reumatológiát nem tudom.
Tetszik · Válasz · 36 hete · Szerkesztve

Van. Nagyon jó hírű reumatológus: Zsuhár Imre, alig lehet hozzá bejutni. A könyvtár szuper, szépen felújított, igényes, kedvesek a dolgozók. Az uszoda problémásabb, a Hajós iskola

a könyvtár nagyon jó. könyv+zene+dvd. és készséges kedves munkatársak

Reumatológus Veresen se nagyon van, inkább nincs, mint van. A gödöllői könyvtár nagyon jó.
Tetszik · Válasz · 36 hete

A zárt uszoda négy éve épül, az alapkö már megvan..., a Könyvtár nagyon jó, az egészségügy, az meg egészségügy, az egész országban mindenhol minimum két három hónapot kell várni, amúgy itt születtem Gödöllőn és szeretem. 😊
Tetszik · Válasz · 37 hete

A könyvtár jó, úszni Veresegyházra járunk, ill nyáron az egyetemi strandon van úszás reggel 7-től a strand nyitásáig. Az is nagyon jó, csak kevés idő évente.
Tetszik · Válasz · 37 hete

Könyvtár van és jó is! 😊
Tetszik · Válasz · 37 hete



Kiemelt helyen kezeljük a **panaszkezelési folyamatunkat**, külön szabályzat rendelkezik a szóbeli, írásbeli panaszok iktatásáról, kezeléséről, a felelősségi köréről. Alapelvünk, hogy a beérkező panaszokat is olvasói visszajelzésnek tekintjük és a folyamatok javítására alkalmazzuk. Hiányosságunk is van ezen a téren, az önértékelés során megfogalmaztuk az ezzel kapcsolatos intézkedéseket is. Panaszkezelési űrlapot kell létrehoznunk és elérhetővé tennünk elektronikusan és nyomtatott formában is, illetve ki kell dolgoznunk a szóbeli panaszok iktatási rendjét.

Eddig csak az írásos panaszokat regisztráltuk, és az adatgyűjtésen kívül nem foglalkoztunk vele, nem számítottunk ebből teljesítménymutatót és a trendeket sem figyeltük. Ezt a hiányosságot pótolnunk kell, az intézkedési tervben megfogalmazottak szerint.

A **használók tájékoztatása**, a visszacsatolás fontos részét képezi munkánknak. Többféle platformot használunk, a környezetvédelmi szempontok miatt egyre inkább az elektronikus tájékoztatás felé tartunk:

- Elektronikus hírlevél – évente 20 darab kiküldése a legfontosabb eredményekről, szolgáltatásokról, programokról, fejlesztésekről.
- Olvasói ötletek posztok/album a legnagyobb közösségi oldalon a Facebookon. Napi posztok a könyvtár híreiről.
- Esemény készítése minden könyvtári programhoz a Facebookon, a lezajlott eseményekről albumba rendezett fotók megosztása mind a Facebookon, mind a honlapon.
- Elektronikus felszólítás a kölcsönzési határidő lejárta előtt 3 nappal. A negatív figyelmeztetés helyett (már lejárt) pozitív üzenetet (hamarosan lejár) kapnak az olvasók.
- Honlapunkon havonta átlagosan 20 új cikk megjelentetése, ezek elérésének figyelemmel követése.
- A helyi nyomtatott sajtóban, a Gödöllői Szolgálatban heti (2020-tól kétheti) rovat megjelentetése a legfontosabb programjainkról, híreinkről.

6.2 Teljesítménymutatók és benchmarking mutatók

A használókkal, látogatásukkal, igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatosan részlegenként is gyűjtjük a statisztikai adatokat, melyeket közös megosztású Excel file-ban összesítjük, de ezeknek csak töredéke kerül be a nyilvános adatok közé, beszámolóinkba. Minden részleg saját beszámolót és munkatervet is készít, a számukra releváns adatokat itt értékeli, figyelik a tendenciákat: a látogatók számát időszávonként, a helyben használatot, a különböző szolgáltatások kihasználtságát. A szolgáltatások kihasználtságának nyomon követése, a változásoknak megfelelő intézkedések megjelennek az adott részleg munkatervében: a beruházási javaslatoknál, állománygyarapítási céloknál, szolgáltatások fejlesztésénél, esetleg megszüntetésénél.

6.2.1 Olvasók

2011 óta számolunk a statisztikai adatainkból különböző mutatókat, ezek trendjeit. Figyeljük intézményen belül a részleg mutatóit is, és más könyvtárak teljesítményét is. Az olvasókkal kapcsolatos mutatóink elsősorban a kölcsönzésre vonatkoznak, hiszen tudjuk azt, hogy szerintünk is ez a legfontosabb szolgáltatásunk. A kölcsönzött dokumentumok száma, az olvasói aktivitás évek óta növekszik könyvtárunkban, köszönhetően az emelkedő taglétszámnak. Gödöllőn évente átlagosan 20 könyvet kölcsönöz minden olvasó 7 alkalommal, ez a városi könyvtárak átlaga felett van, de az összehasonlító grafikonon láthatjuk, hogy vannak városi könyvtárak (Cegléd, Tiszaújváros), melyek felettünk teljesítenek. Ennek okát a kölcsönzési arány csökkenésében látjuk (a 19. ábrán látható 2019-es drasztikus csökkenés annak köszönhető, hogy megváltozott az adatgyűjtés módja, pontosabb számokhoz jutunk, mióta beállítottuk a látogatószám-láló kapukat). Ez a tendencia (a látogatók és kölcsönzési alkalmak egymáshoz viszonyított aránya) arra enged következtetni, hogy egyre inkább előtérbe kerül könyvtárunk közösségi tér funkciója, sokan térnek be hozzánk nem könyvkölcsönzési céllal: programokra, ismerősökkel találkozni, tanulni, stb.



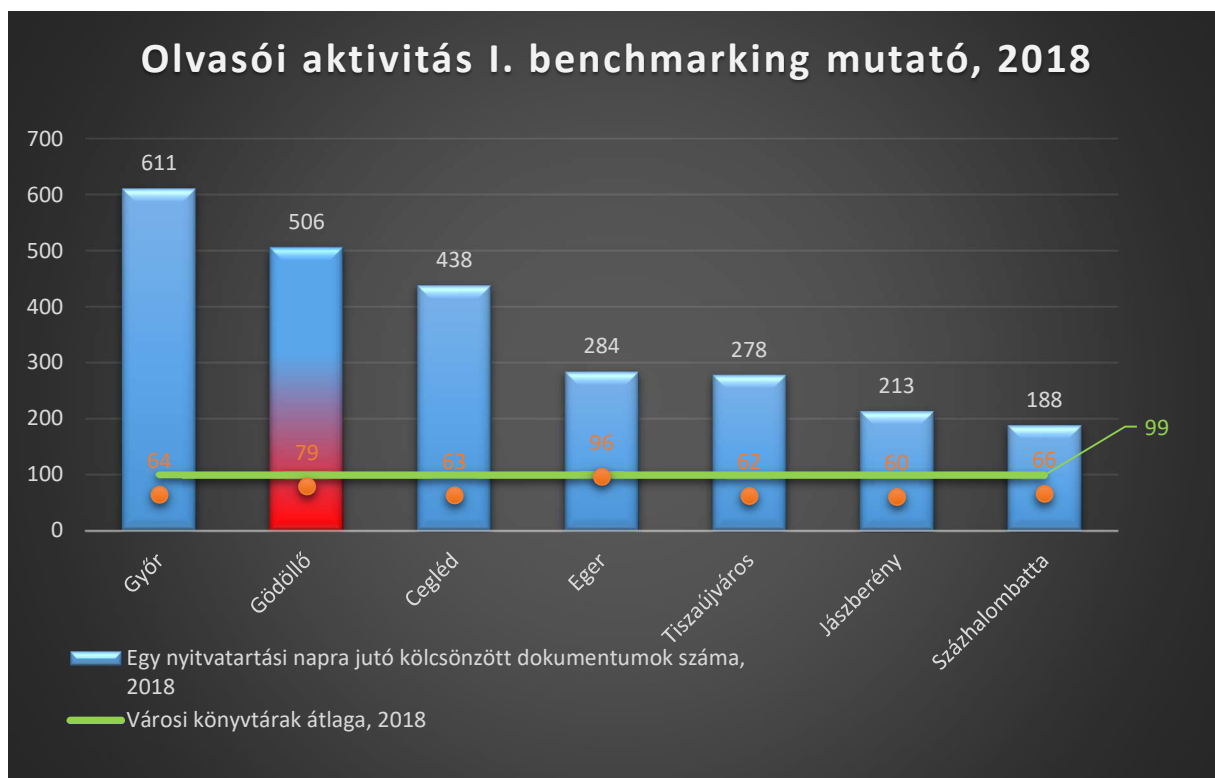
Az egy nyitvatartási napra vetített kölcsönzött dokumentumszám kiemelkedően magas könyvtárunkban, még úgy is, hogy Gödöllőn a legmagasabb (79%) a nyitvatartási napok aránya Egert nem számítva. (Ld. 15. ábra). Célunk, hogy ezt az aktivitást megtartsuk, sőt növeljük, a nem kölcsönzési céllal betérő látogatók számára is kínáljunk olvasnivalót. Ennek érdekében számos intézkedést hoztunk az elmúlt években:

- Kabátos kölcsönző 2010 óta
- InfoTér földszinti közösségi tér és Mi újság Van? irodalmi kávézó területén elhelyezett gasztrkönyvek, DVD-k, CD-k. Ez a helyiség beiratkozás nélkül látogatható.
- Kihelyezett Könyv és Kávé állományunk a Művészetek Házában
- Terasz könyvtár: a teraszra kihelyezett állomány

14. ábra - Olvasói aktivitás I.



15. ábra - Olvasói aktivitás I. benchmarking



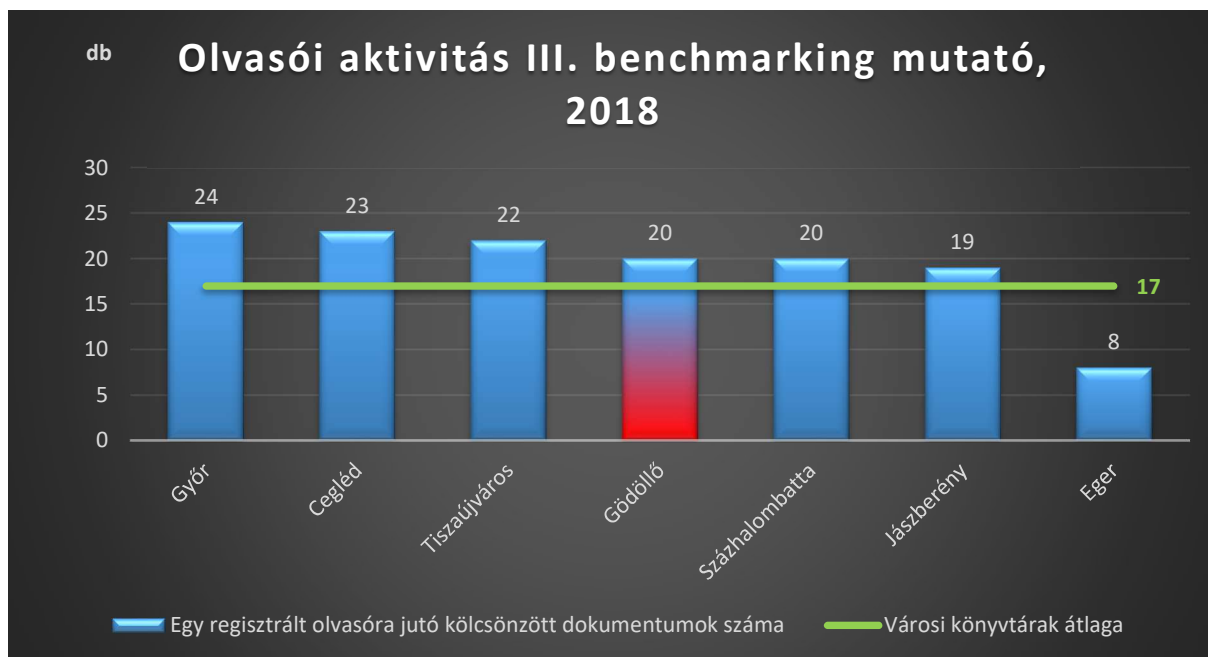
16. ábra - Olvasói aktivitás II.



17. ábra - Olvasói aktivitás III. gyerek és felnőtt olvasók körében



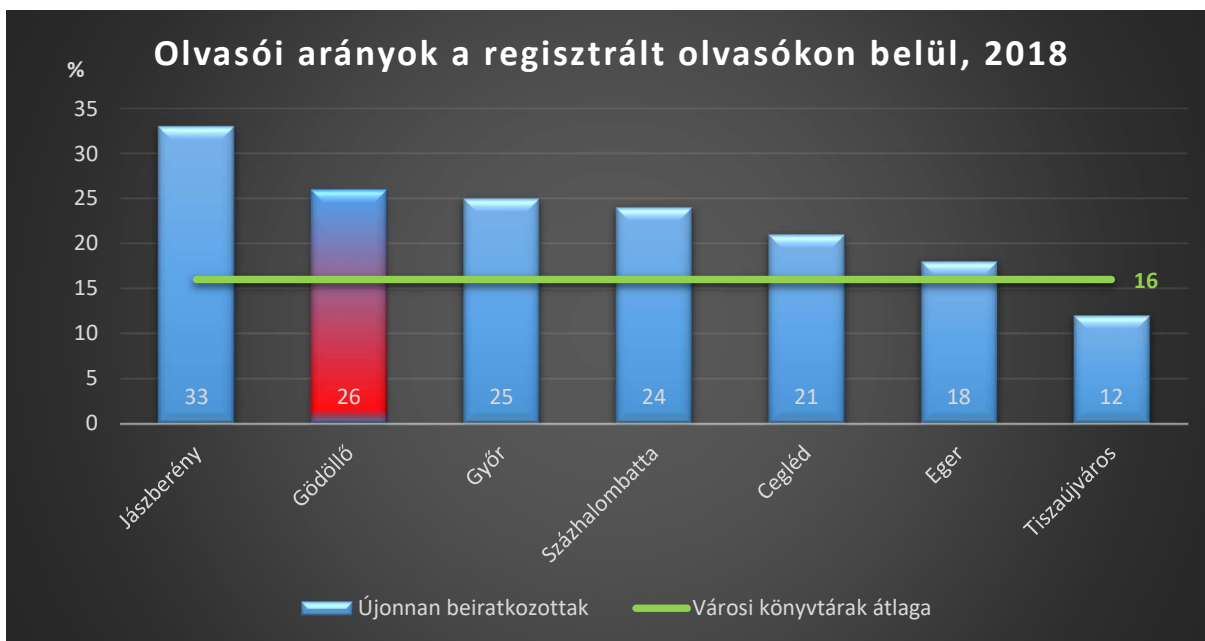
18. ábra - Olvasói aktivitás III. benchmarking



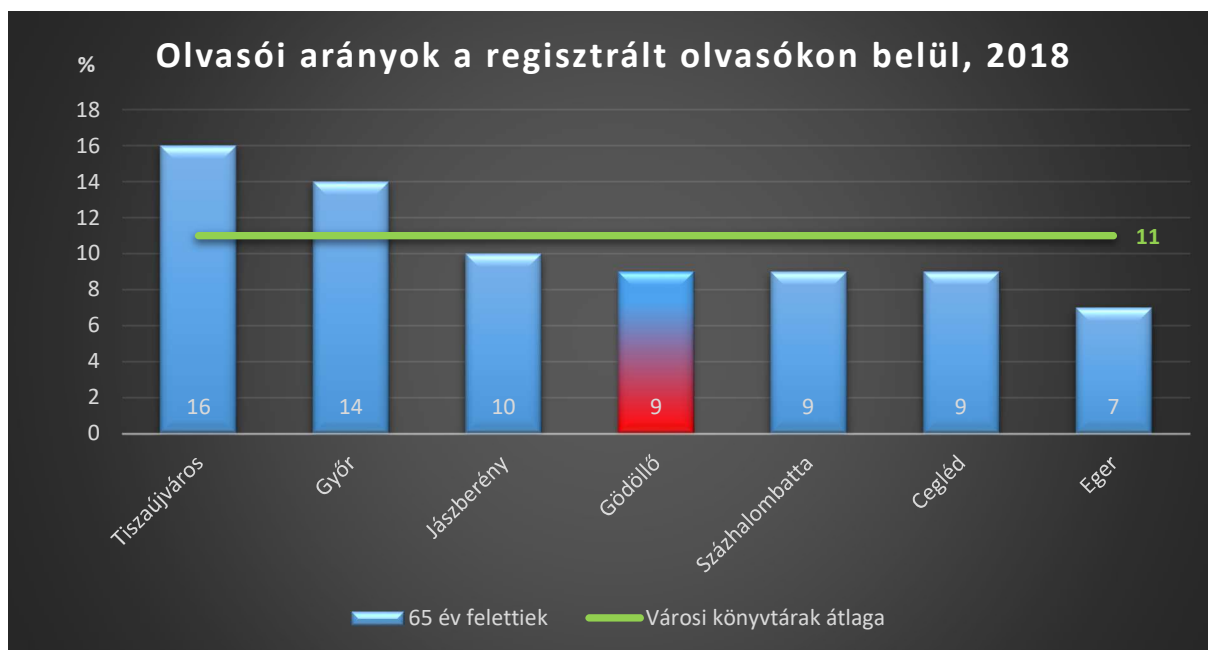
19. ábra - Kölcsönzési arány



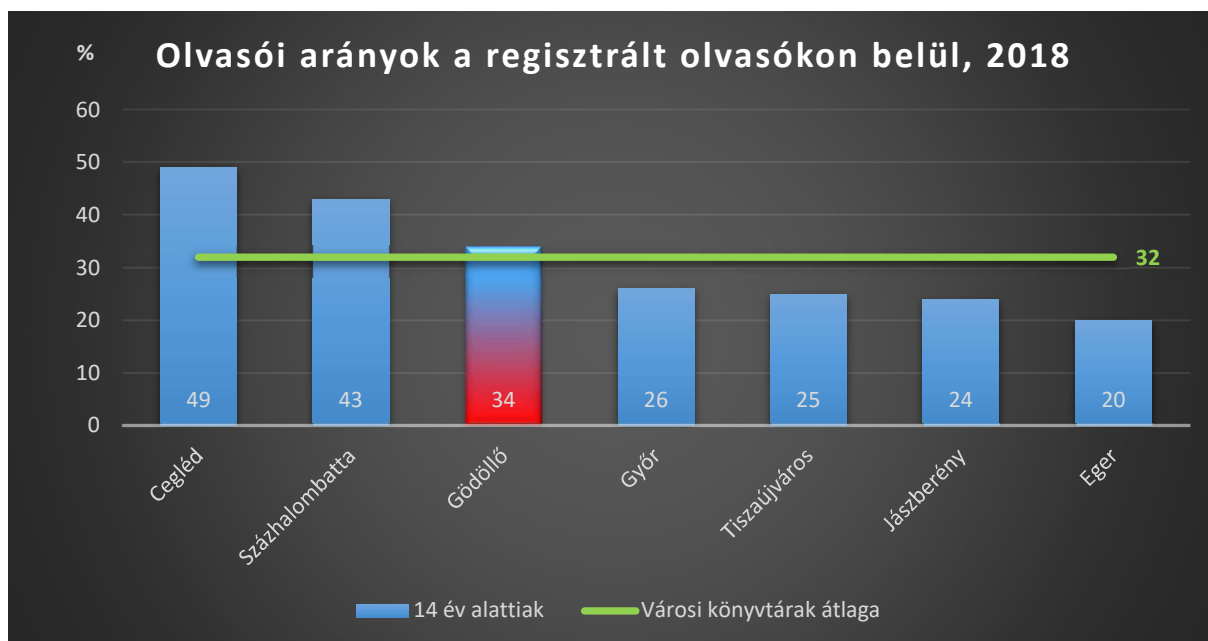
20. ábra - Új olvasók aránya benchmarking mutató

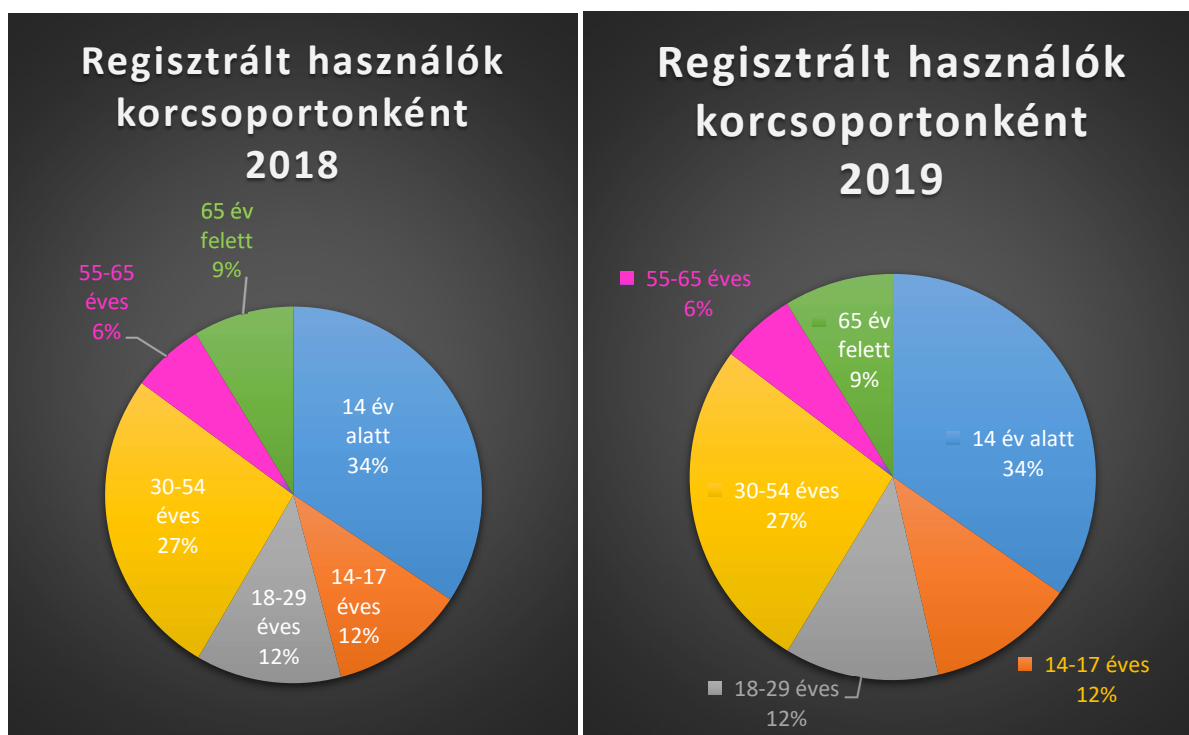


21. ábra - 65 év felettek benchmarking mutatója



22. ábra - 14 év alattiak benchmarking mutatója





Évek óta részletesen vizsgáljuk, hogyan változik a korosztályok összetétele, az összehasonlító ábrákból látható, hogy az átlagnál fiatalosabb a gödöllői könyvtár olvasóközönsége, nyilván a település adottságaiból kifolyólag is. Nagy kihívásnak tekintjük az ún. Fiala felnőttek korosztály megszólítását, a húszas éveikben lévő egyetemisták, fiatalok alulreprezentáltak könyvtárunkban. Ennek érdekében 2018-tól szorosabb együttműködést keresünk a Szent István Egyetemmel, és hallgatóival. Jelenleg egy klubunk működik a külföldi hallgatók aktív részvételével, illetve környezetvédelmi témában keressük a kapcsolatot az ottani Zöld klubbal.

6.2.2 Állomány

Az olvasói elégedettség témaköréhez szorosan kapcsolódik az állományunkat elemző mutatók sokasága. Vizsgáljuk

- a forgási statisztikát (az állomány mekkora hányada forog, azaz kerül kölcsönzésbe ki),
- a kölcsönzési mutatót (egy dokumentumot hány alkalommal kölcsönöznek ki),
- up-to-date mutatót számolunk (az éves könyvtermés hány százalékát vásároljuk meg)
- ellátottsági mutatókat: mennyi dokumentum és mennyi új dokumentum jut egy olvasóra.

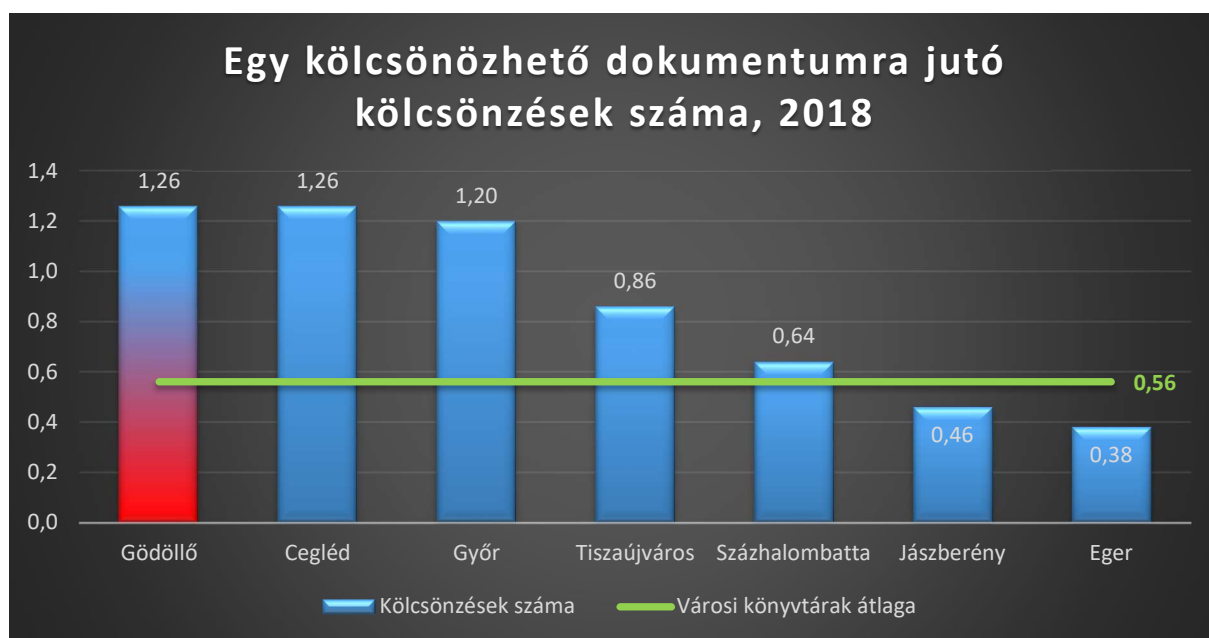
Külön számoljuk minden részlegen, és a legfőbb témakörök szerint csoportosítva, és az új beszerzésű dokumentumokra is. Gyűjteményszervezési munkafolyamatainkat minden évben ehhez, és az olvasói igényekhez, ötletekhez, véleményekhez igazítjuk. A kiemelkedő forgalmú állományrészeket tovább gyarapítjuk, a csökkenő tendenciát mutató területeknél beavatkozunk. (Ezekben az esetekben fontos az egymástól való tanulás is, amelyik részleg kiválóan teljesít, annak a módszereit igyekszünk adaptálni máshol is.)

Könyvtárunk állománya jól karbantartott, megfelelően fejlesztett. Polcainkon nincsenek elavult, elrongyolódott könyvek, a beszerzésre fordítható összeg, illetve az egy olvasóra jutó új dokumentumok száma évről évre emelkedik amellett, hogy az olvasói taglétszám is növekszik. (26-27. ábra). Az up-to-date mutatónk (25. ábra) figyelemmel követjük, jelenleg 15%-on áll, célunk, hogy a nagy ingadozásokat kiszűrjük. A jól karbantartott, friss,

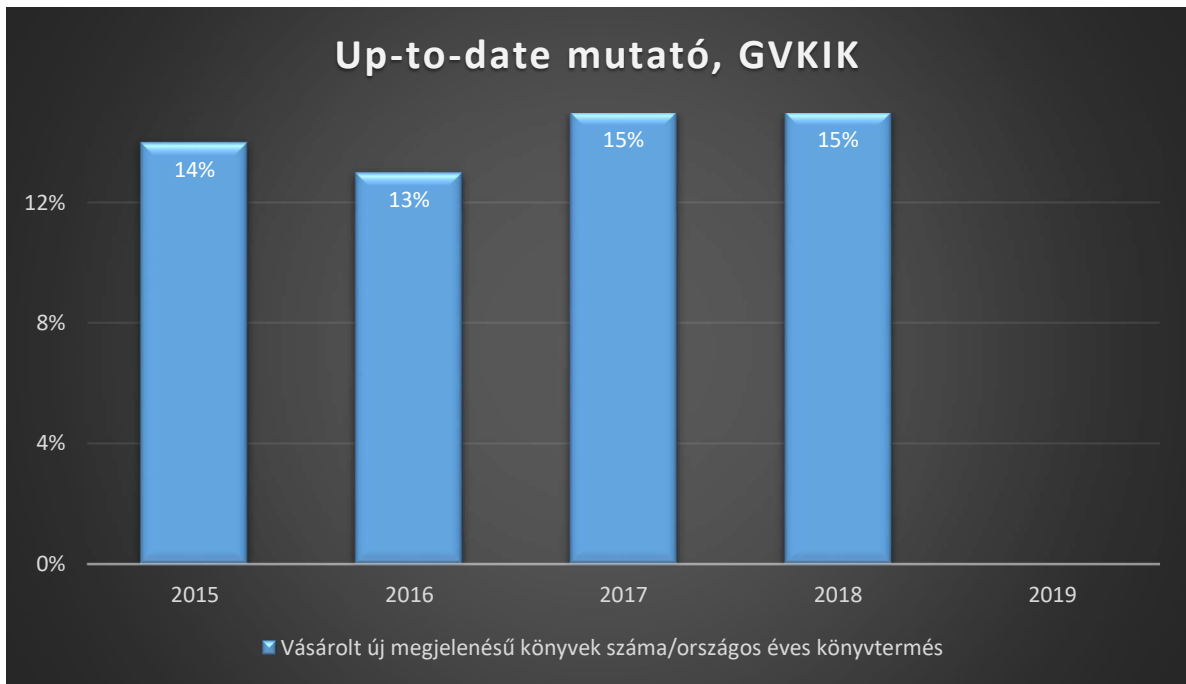


naprakész állomány jól forog, de a könyveknél eltérést látunk a részlegek között, a leggyengébben teljesítő állomány a felnőtt gyűjtemény, ennek oka, hogy ez a legelavultabb állományrész (ld. 28. ábra). Az elmúlt három évben folyamatos feladat volt, ennek a hatalmas résznek a rendezése. A kopott, rongyos könyvek leselejtezése három éve indult el, a megújult polcokon új, színes őrjegyek, feliratok vezetik az olvasók figyelmét. Egyes témaköröknél a könyvek gerincén matricát helyeztünk el, mely a könnyebb beazonosíthatóságot szolgálja. Kiemelések történtek olvasói javaslatra: idegen nyelvű részleg, kortárs versek, ügyes kezek polca, szakácskönyvek. 2019-ben elindult a dokumix, mely tovább színesítette az állományt. 2020-ban a karantén ideje alatt fejeztük be a felnőtt szakirodalmi rész leválogatását. A több éves munkának már a számokban is látszik az eredménye, utolsó feladatként azt tűztük ki célul, hogy a ritkán látogatott szakirodalmi részlegünket a megújulás után új táblákkal, feliratokkal lássuk el, vezetve az olvasót az eddig felfedezetlen területekre. (Épületünk jellegéből adódóan a 700-as raktári jelzet ritkán látogatott, mert egy akadálymentesített rámpa választja el a felnőtt részleg első részétől. Ezt a problémát szeretnénk orvosolni, pályázatot is nyújtottunk be az NKA-hoz a könyvtár ezen részeinek mutatós, figyelemfelkeltő tábláinak elkészítésére).

24. ábra - Kölcsönzési mutató



25. ábra - Up-to-date mutató



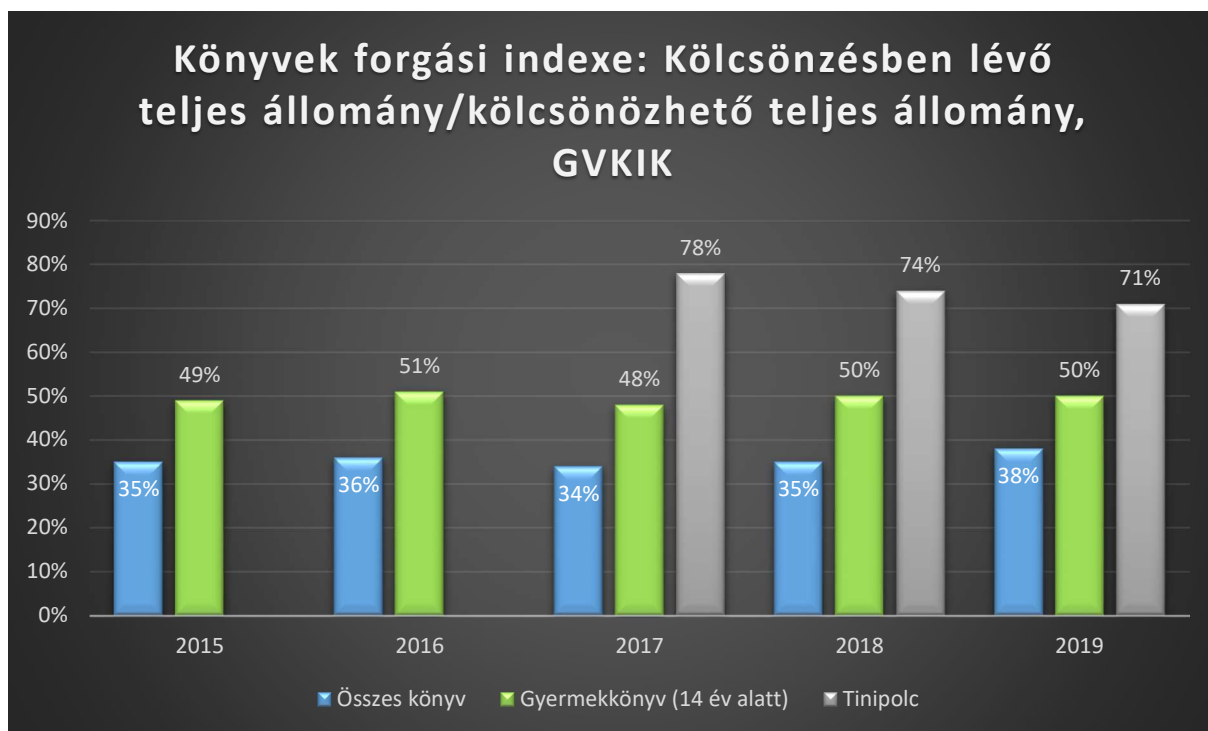
26. ábra - Ellátottsági mutató

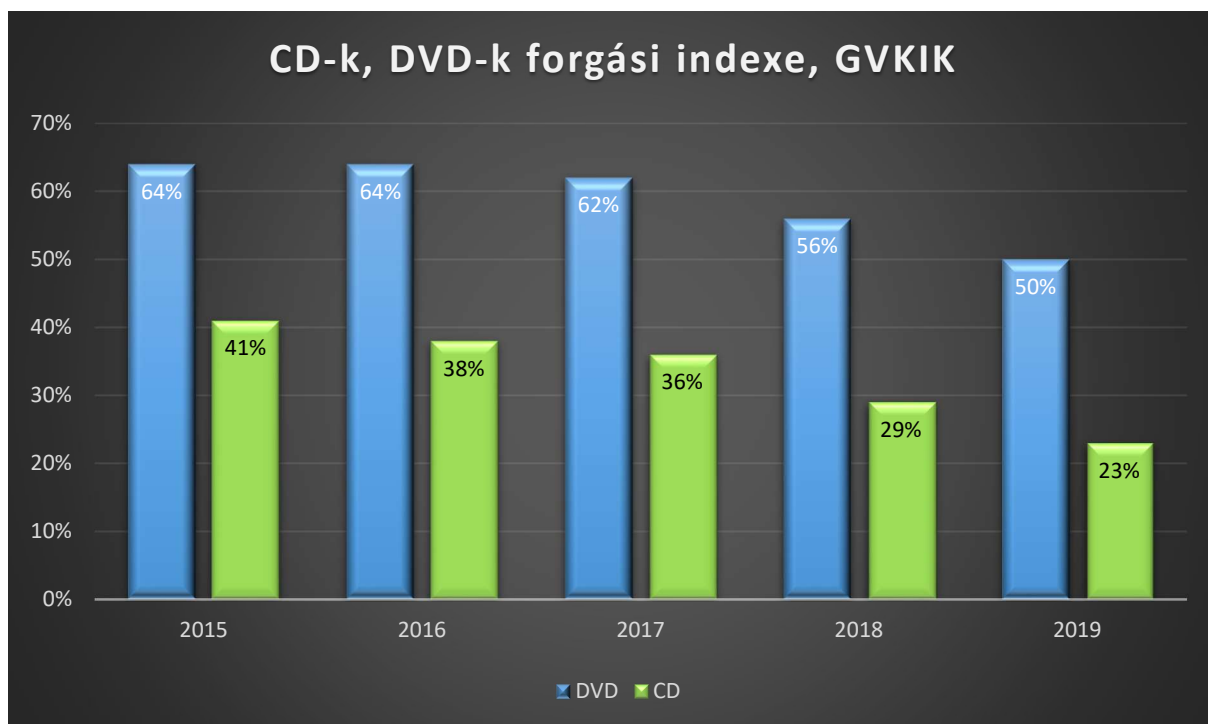


27. ábra - Költséghatékonysági mutatók



28. ábra - Forgási mutatók I.





A korábban sikerágazatnak tekinthető DVD és CD állományunk forgási statisztikája évek óta romlik, párhuzamosan az otthoni letöltések, előfizetések elterjedésével. A probléma orvoslására szüntettük meg, és tettük az alapszolgáltatás részévé 2017-ben a MásArc audiovizuális részleg szolgáltatásait, melynek inkább csak mérséklő hatása volt. 2019-ben a dokumix és kihelyezett állományrészekkel próbáljuk a hanyatlást megállítani (a KamaszHídon egy nagyobb DVD állomány található 2018 óta), és hosszútávú terveink között szerepel a MásArc részleg teljes átalakítása, új funkciókkal való bővítése, melyre nagy valószínűséggel 1-2 éven belül sor kerül.

Bizonyos területeken nem számolunk teljesítménymutatókat, statisztikai adatokat, hanem szolgáltatási normát követünk. (Szolgáltatási normáinkról külön dokumentumban rendelkezünk). Ilyen szolgáltatási norma például, hogy olvasói kéréseket folyamatosan gyűjtünk online és offline formában is, a dezideráta rendeléseket havonta átnézzük, évente 10 alkalommal, tehát egy hónapos átfutási idővel számolunk, és ezt így közvetítjük az olvasók felé is. A dezideráta kérések jogosságát a forgási statisztikával ellenőrizzük vissza. Az olvasók által kért dokumentumok száma a tavalyihoz képest tovább csökkent, ennek oka, hogy megváltozott az adatgyűjtési módszerünk. Összesen 399 dezideráta kérés érkezett (25%-kal kevesebb, mint tavaly), de ebből 269 kérés lett teljesítve 602 ezer forint értékben, ami arányaiban nagyobb megvalósulást jelent, mint korábban: 49 %-ról 67%-ra növekedett a teljesíthető kérések száma, köszönhetően a kérések szakszerű felvételének. A kérések alapján beszerzett könyvek forgalmi statisztikája 2019-ben a lehető legjobb értéket érte el, 99%-ban kikölcsönözték ezeket, 80%-ukban többször is, és átlagosan 3,6 alkalommal vitték ki az olvasók által kért könyveket.

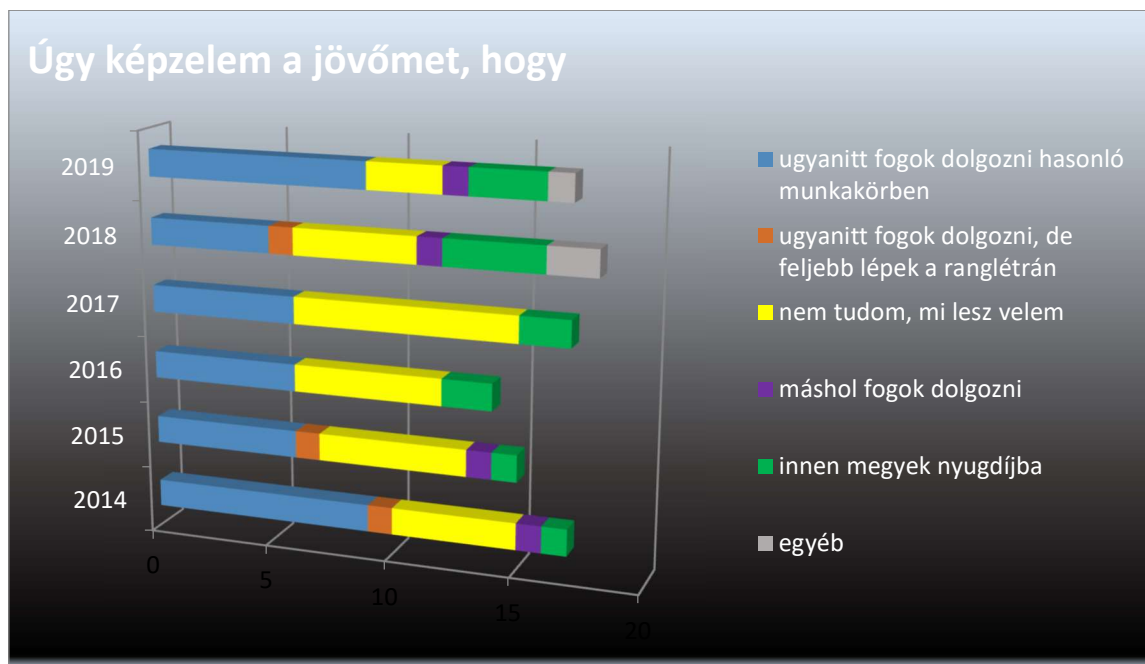
Intézményünk legfőbb tőkéje a humán erőforrás. Tíz éve követjük figyelemmel a motivációval, munkahelyi körülményekkel, önértékeléssel, stb. kapcsolatos tendenciákat, külön belső munkacsoport (BEKOMCS) foglalkozik a belső kommunikáció javításával, a belső képzésekkel, tudásmegosztással, valamint a csapatépítő tevékenységekkel. SWOT analíziseink eredményei alapján kijelenthetjük, hogy a munkatársi közösség szerint is legfőbb erősségünk a csapat, ugyanakkor a legfrissebb eredmények azt jelzik, hogy legfőbb gyengeségünk is ebben rejlik: a túlterhelés, túlvállalás, az ennek következtében előforduló pontatlanság, hibalehetőség, valamint a külső körülményekből adódó veszélyek: az elöregedés, a szakmai utánpótlás hiánya, a fizetésből fakadó problémák. Az elmúlt időszakban zajlott vezetőségváltás szerencsére zökkenőmentes volt, de mint minden változás, ez is okozott bizonytalanságot, és az új vezetési módszerek, stílus elfogadása, megszokása nagyjából most ér véget, a csapat és az új irányítás összeszokott.

7.1 Önértékelés és motiváció

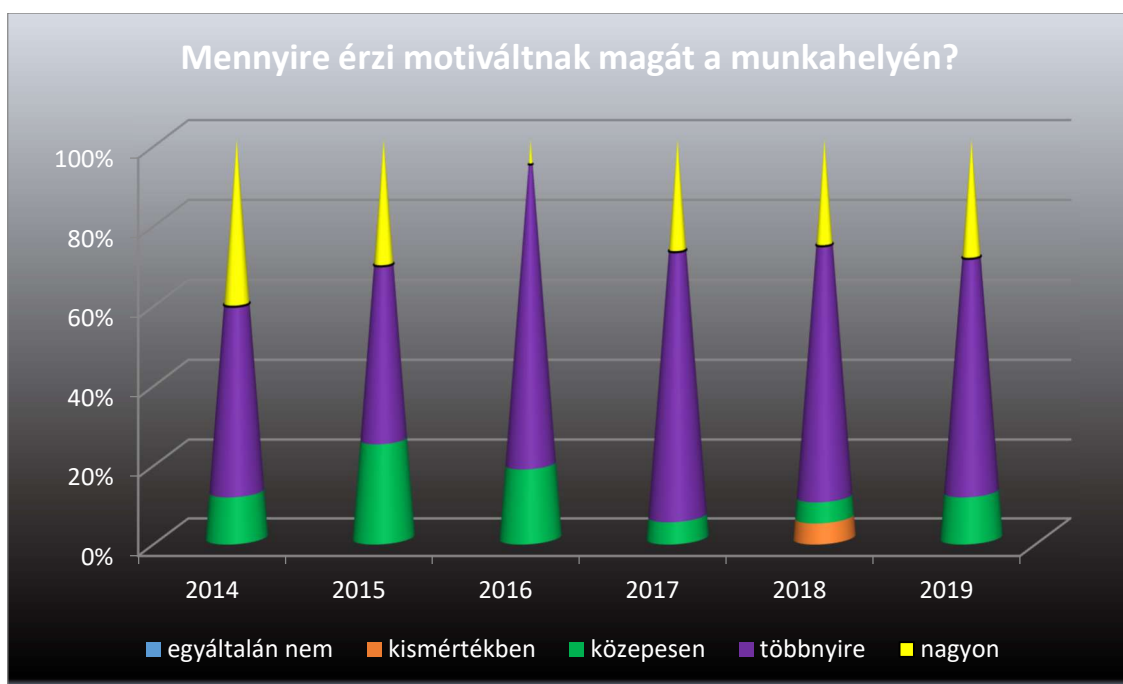
2017-ben a könyvtár munkatársait hirtelen érte a bejelentés, hogy igazgatójuk, nem várva meg a ciklus végét, nyugdíjba vonul az év végén. A bejelentést bizonytalanság fogadta, az átmenet időszaka jellemezte ezt és a következő évet. A bizonytalan időszak után a 2019-es évben úgy tűnik helyreállt a bizalom, jelentősen lecsökkent azok száma, akik nem tudták meghatározni a jövőjüket.

A motiváltság évek óta nagyjából azonos szinten van, alapvetően a nagyon, vagy többnyire motivált kategóriát választják a munkatársak.

30. ábra - Elképzelés a jövőről

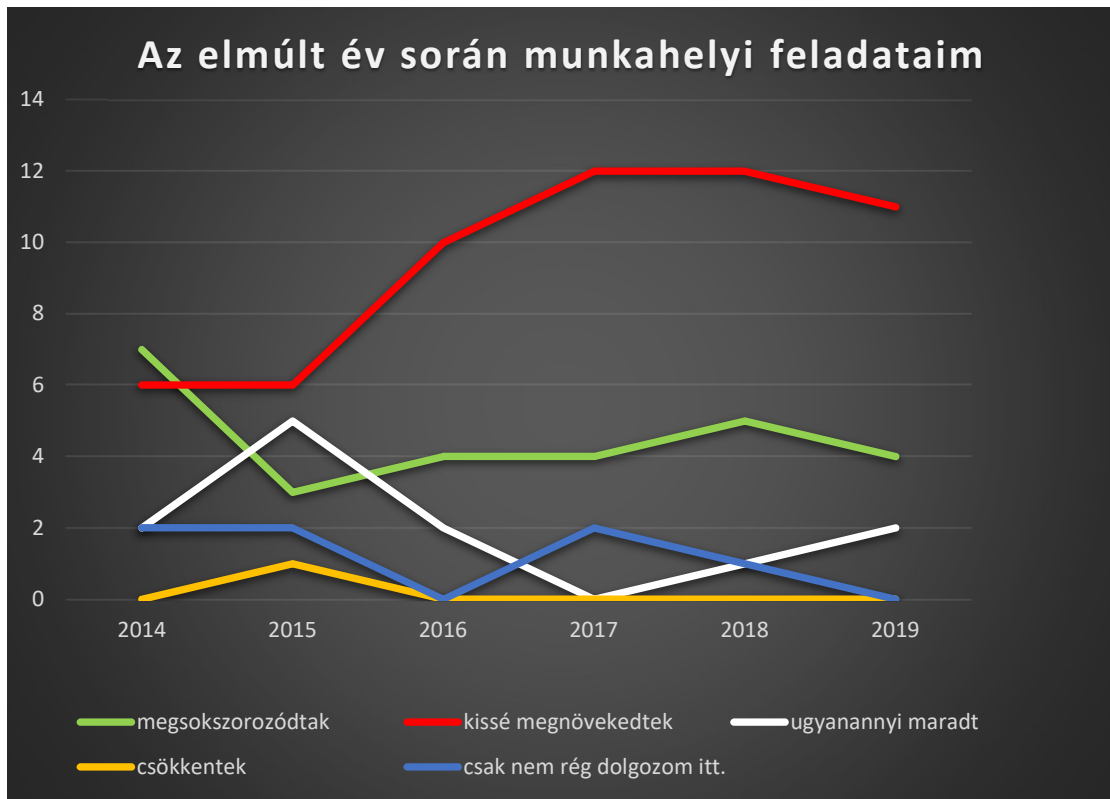


31. ábra – Motiváció I.



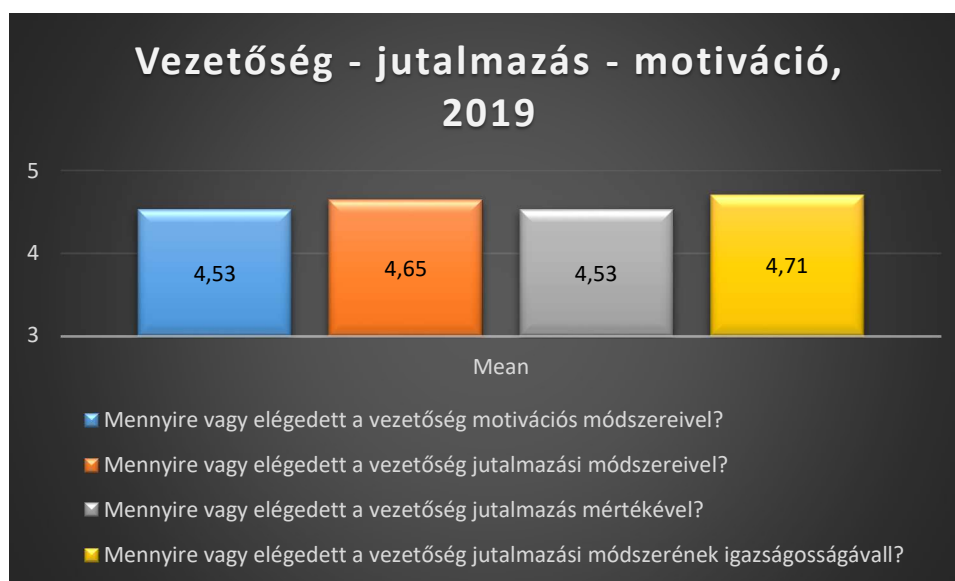
A motiváció fontos fokmérője az aktivitás és önkéntesség, mely viszonylag nagymértékű intézményünkben, bár elég nehéz ezt számszerű mutatóval mérni. Néhány éve összevetjük a munkatársak elképzelését a megvalósulással: a szándékolt részvétel a projektfeladatokban mindig kevesebb, mint a tényleges részvétel, a különbség 2019-ben egy egész projektnyi: átlagosan 2,4 projektben vennének részt fejenként a munkatársak, de 2019-ben átlagosan 3,5 alkalommal vettek részt, ami túlterheltségre utal, még akkor is, ha a konkrét túlterheltségi grafikonunk enyhe hanyatlás látszik. A munkatársak projektekben való részvétele nagyon fontos, a felelősség, döntési helyzetek delegálásával jobban átlátják a könyvtár működését, az önállóság pedig fokozza a kreativitást, a teljesítményt. Ezért a vezetőség mindenképpen támogatja a projektekben való részvételt, de figyelemmel van a túlterheltségre, kiegészítő veszélyre, az intézkedések között kiemelt figyelmet kap ennek kezelése.

32. ábra - Túlterheltség



33. ábra - Motiváció II.





A GVKIK-ban a munkatársak motivációját és közérzetét nagyban befolyásolja az, hogy milyen a **munkatársi közösség és a vezetés visszajelzése, elismerése**. Maga a munkahelyi közösség értékelése változatlanul jó, amit az egymás iránt érzett lojalitás is jelez több kérdés alapján is.

7.2 A vezetés értékelése

Nem csak a motivációs szempont, de az igazgatóváltás miatt is különösen érdekes volt ez a kérdéskör az elmúlt időszakban. Általánosságban a vezetés megítélésének javulását figyelhetjük meg. A 35. ábrán látszik, hogy már a 2018-as adatok is pozitív irányba mozdultak el, és a 2019-es sárga vonal még ehhez képest is tudott bizonyos esetekben növekedést mutatni.

2019-ben lényeges javulást érzékeltek a kollégák a vezetésnek

- a csapatmunkára való ösztönzésében
- a tárgyilagosságában munkahelyi vitáknál
- a munkatársak folyamatos tájékoztatásában
- a munkatársak stratégiai célokkal való megismertetésében
- szakmai előmenetel támogatásában
- a bürokrácia csökkenésében

2018-hoz képest viszont romlott a vezetés megítélése a következő tényezőknél:

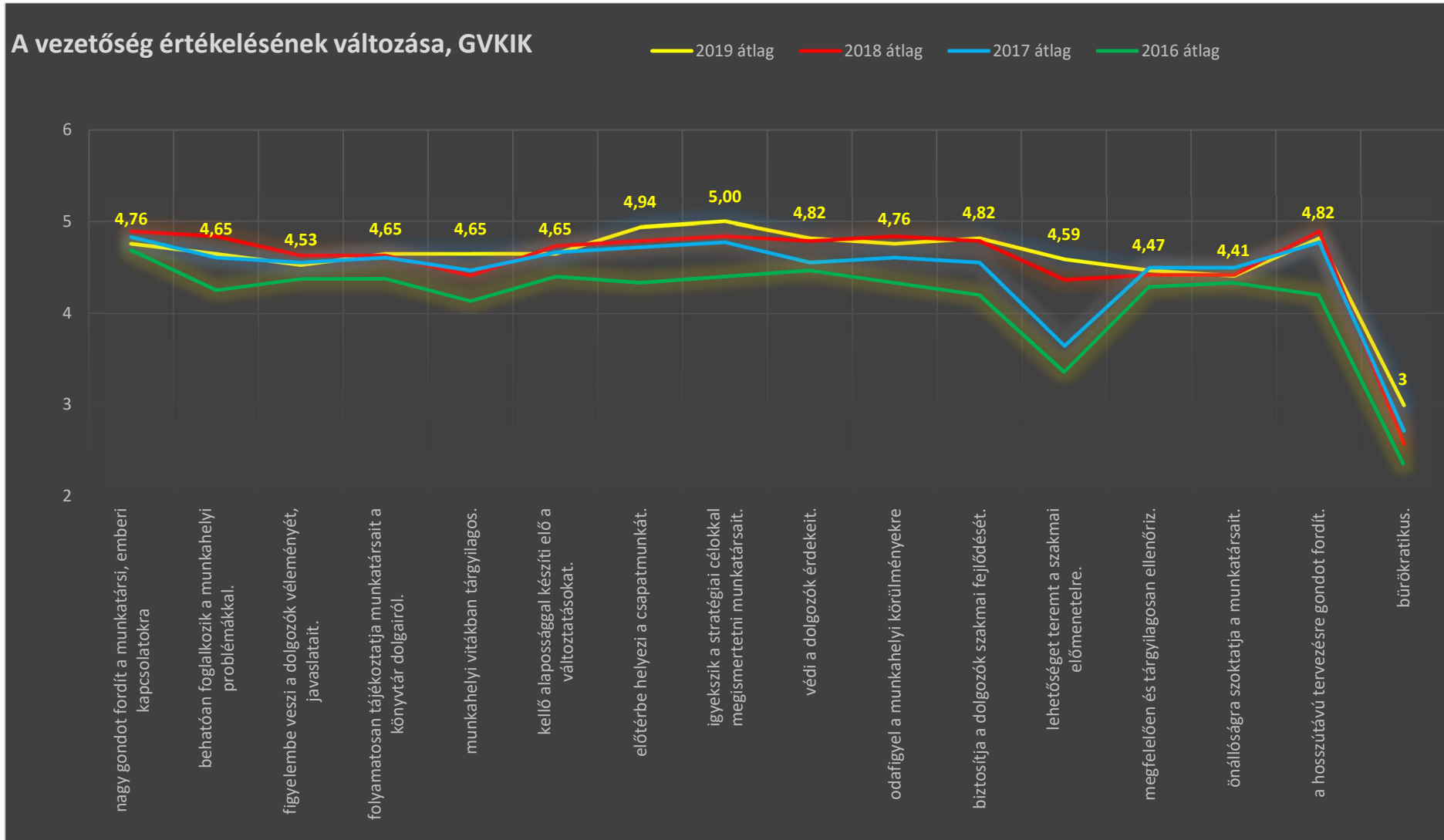
- figyelembe veszi a dolgozók véleményét, javaslatait
- gondot fordít az emberi, munkatársi kapcsolatokra
- kellő alapossgal előkészíti a változtatásokat
- önállóságra szoktatja a munkatársakat.

Bár minden szempontonál 4,5-5 közötti, kiváló értékekről beszélünk (kivéve a bürokráciát), az apró mozgások csak jelzés értékűek, de a tendenciák folyamatos monitorozása fontos. A vezetés továbbra is átmenetet képez a munkatársak szerint a centralizált és decentralizált típus között, 3,12-es átlagértékkel.

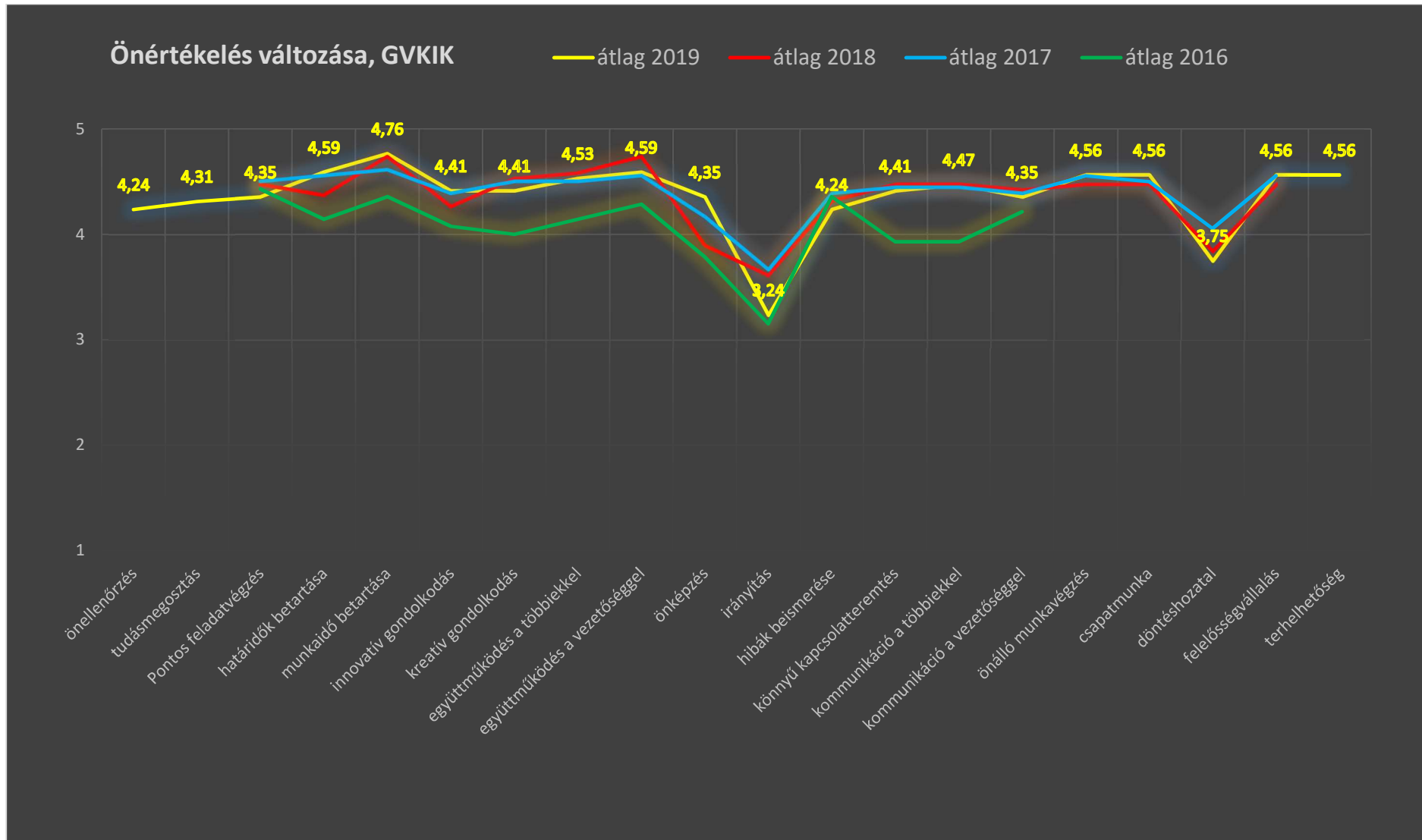
A belső kommunikációt elemző kérdések során a vezetés pozitív megítélése a jellemző. A vezetés felőli kommunikáció jobb, mint az alulról felfelé irányuló, és a vertikális is sokkal jobb, mint a horizontális.



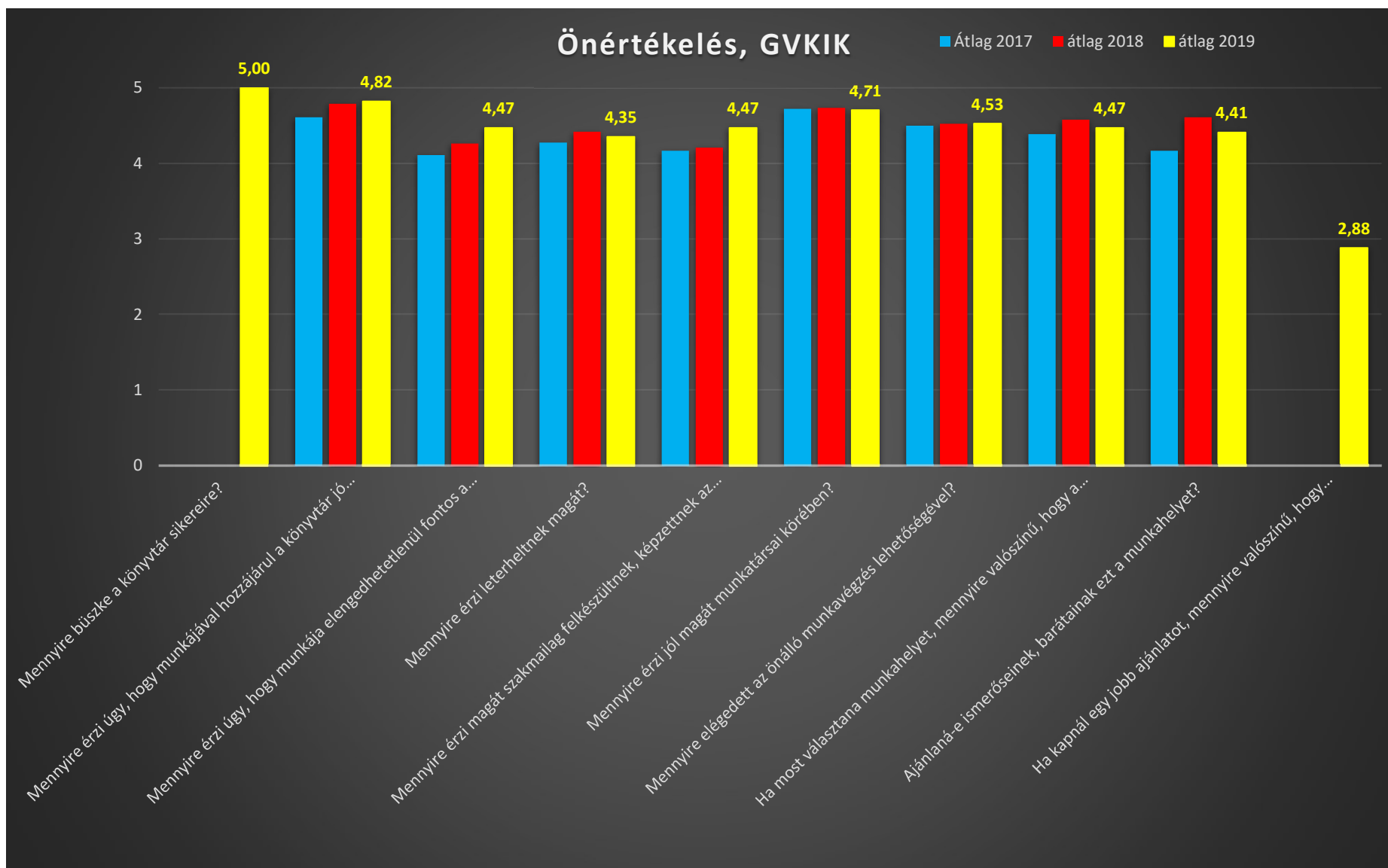
35. ábra - A vezetőség értékelése



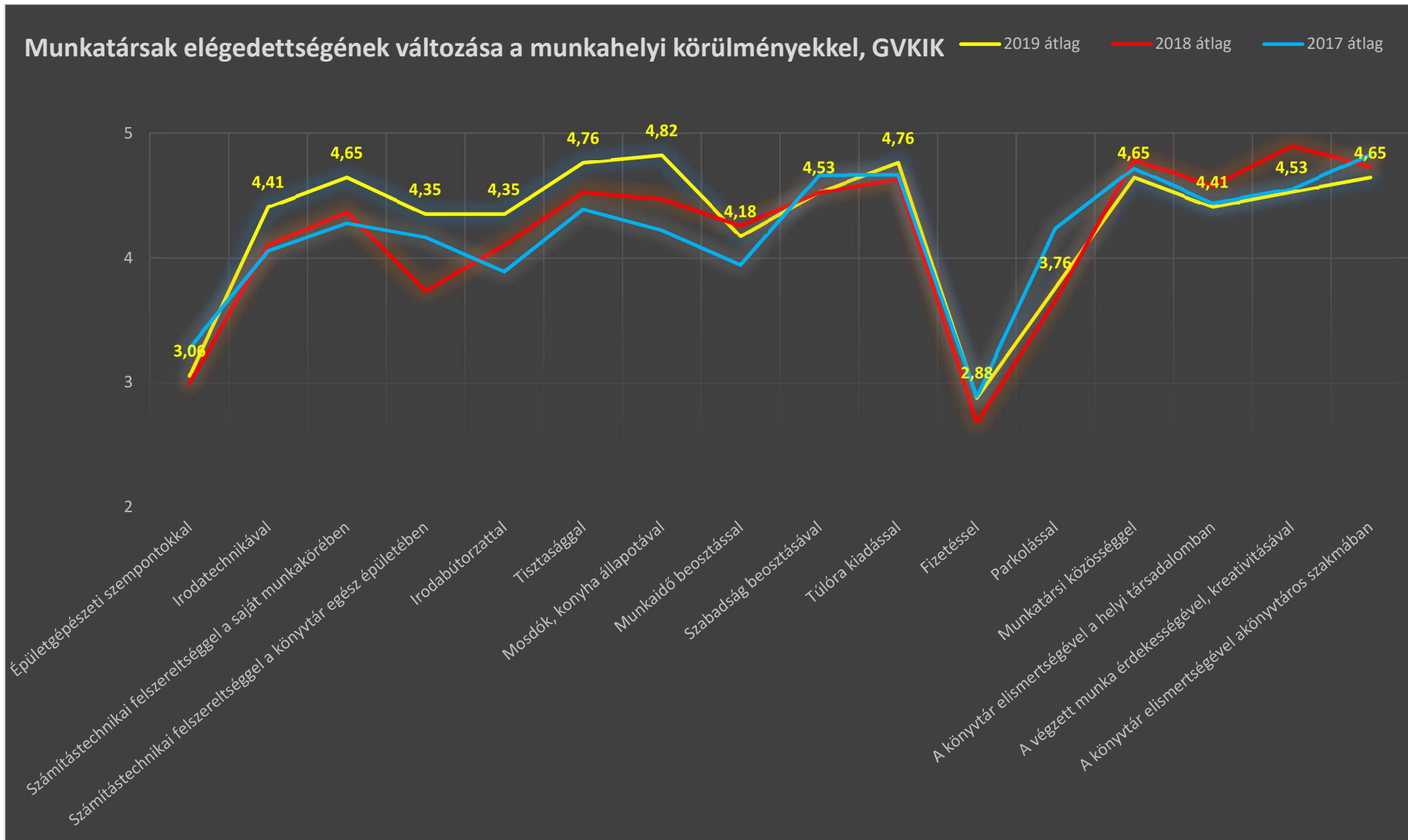
36. ábra - Munkatársak önértékelése I.



37. ábra - Munkatársak önértékelése II.



38. ábra - Munkatársak elégedettsége



7.3 Munkatársak önértékelése és a munkahelyi körülmények

Az elmúlt évek szakmai sikereinek köszönhetően (is) nőtt a munkatársak önértékelése, egyre magabiztosabbak, és magukénak érzik ezeket a sikereket (jogosan). Ld. 36-37. ábra. 2017 óta nő a saját teljesítményét kiválóra értékelő munkatársak száma, általánosságban elmondható, hogy a többség megfelelőnek tartja a saját teljesítményét, és tudja, mely területeken szorul fejlődésre, és törekszik is rá. Ez a pozitív tendencia látszik a fenti önértékelési grafikonokból is. Az önmagukra adott értékek 4,2-4,7 között szóródnak és látszik, hogy sok tényezőnél javult a 2019-es adat. A kollégák egyértelműen érzik, hogy fontos munkát végeznek az intézményben, magukénak érzik a sikereket, és jól érzik magukat a munkatársak között. Ez a három tényező továbbra is meghatározó.

A munkahelyi körülmények grafikonja (38. ábra) is több esetben látványos javulást mutat. Az elmúlt évek informatikai és egyéb fejlesztéseinek köszönhetően rendkívül megnőtt ezen tényezők értékelése. Ahol picit negatívabban értékelték a munkatársak a körülményeket az előző évhez képest: fűtés, szellőztetés, munkaidő, szabadság beosztás, munkatársi közösség, fizetés, könyvtár elismertsége a helyi társadalomban és a könyvtári szakmában, illetve a végzett munka kreativitása (túlterheltség). Az eltérés olyan minimális, hogy egyelőre nem igényel beavatkozást, de mindenképpen fokozottan figyeljük a trendeket.

Összefoglalva a munkatársakkal kapcsolatos eredményeket, az adatok és az intézményben uralkodó általános légkör is azt mutatja, hogy a humán erőforrásunk kiváló teljesítményt nyújt, amivel tisztában vannak a munkatársak is. Közös sikerként éljük meg a könyvtár sikereit, a kollégák aktivitása, önkéntessége példaértékű, a vezetés nagy gondot fordít a csapat további építésére, a kommunikáció javítására. A sikerek mellett viszont veszélyek is fenyegetnek, a túlterheltséggel, kiégéssel, utánpótlás hiánnyal való szembenézés az elkövetkező időszak feladata.

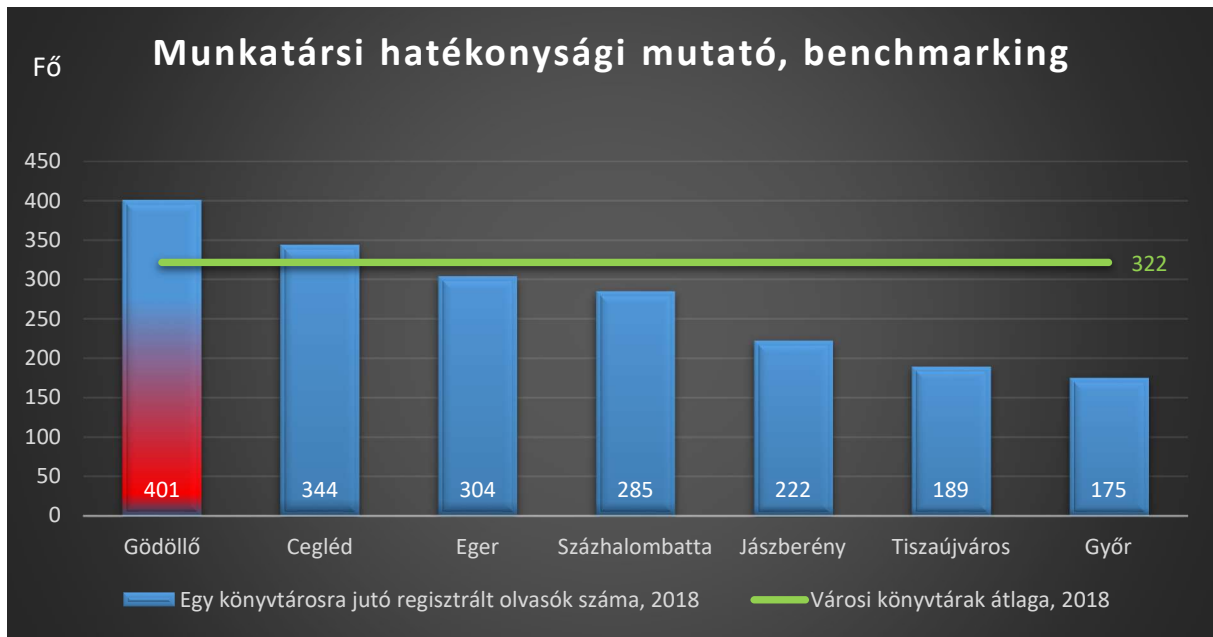
7.4 Munkatársakkal kapcsolatos teljesítménymutatók

A könyvtári teljesítménymutatók is igazolják azt, hogy munkatársaink teljesítménye átlagon felüli. Az egy munkatársra vetített látogatói létszám, olvasói taglétszám folyamatos emelkedést mutat, és ez, összevetve akár más könyvtárak teljesítményével, kiemelkedő. Hatékonyságunkat bizonyítja az egy munkatársra eső kölcsönzött dokumentumok száma is, a túlterheltség veszélyére azonban ezek a mutatók is figyelmeztetnek minket.

39. ábra - Munkatársak hatékonysága I.

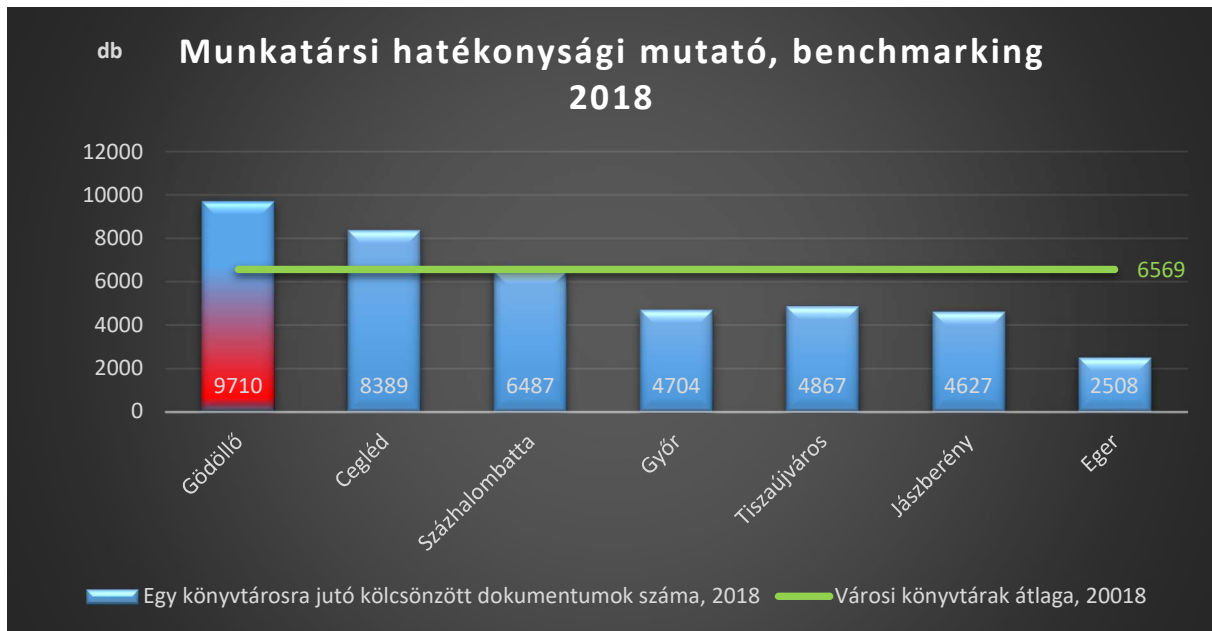


40. ábra - Munkatársak hatékonysága, benchmarking mutató I.



41. ábra - Munkatársak hatékonysága II.





8. KRITÉRIUM: TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

Intézményünk a társadalmi felelősségvállalás témakörében az út elején jár. Küldetésnyilatkozatunk, stratégiánk tartalmazza az ezzel kapcsolatos iránymutatást, és működésünk során a következő szempontokat érvényesítjük:

- zöld könyvtári szemlélet
- könyvtári imázs növelése a társadalomban, szeretetmárka
- önkéntesség, jótékonyág elve
- információhoz való szabad hozzáférés
- sokszínűség és demokrácia elve

A fenti elvek érvényesítése kapcsán adatot nem, vagy alig gyűjtünk. Jellemzően puha adatokkal rendelkezünk ezen területekről. Eredményeinket, eddig elért teljesítményünket az alábbiakkal tudjuk szemléltetni:

Zöld könyvtári szemlélet

2016-2023-as periódusra vonatkozó stratégiánk elkészítése a város stratégiai célkitűzéseivel összhangban történt. Így új stratégiai célként fogalmaztuk meg a Zöld Könyvtári elvek érvényesítését, amely egyszerre jelenti a szemléletet, az intézményt, az épületet, állományt és a szolgáltatásokat is. Részletesen ld. 4. kritériumnál, a beruházásoknál.

Könyvtári imázs növelése a társadalomban, szeretetmárka

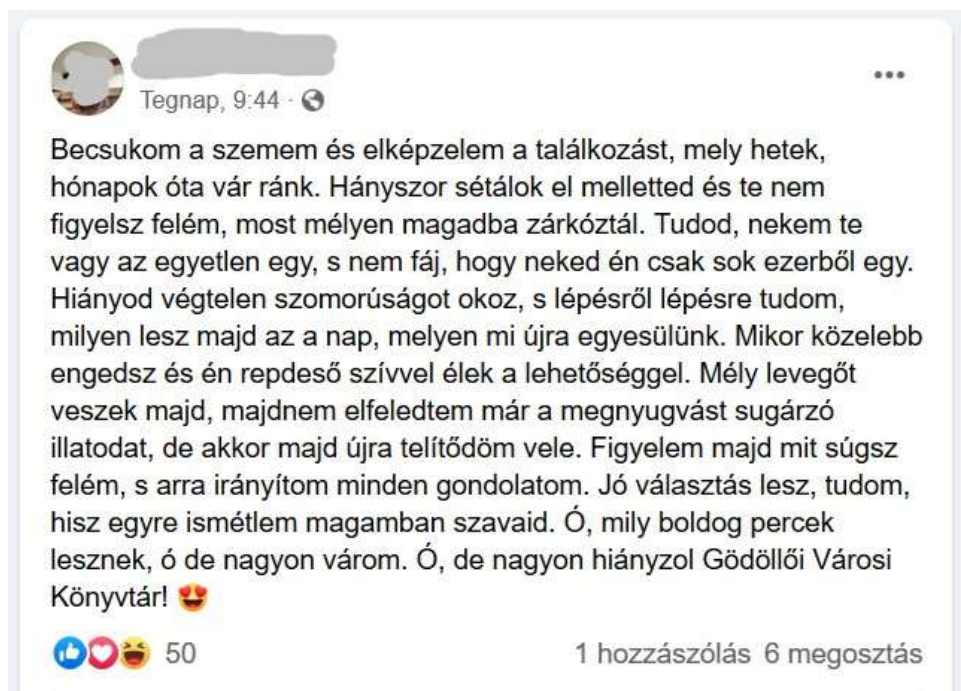
Intézményünk marketing stratégiájáról részletesen beszámoltunk már. Ebben a témában több konferencián, szakmai napon is tartottunk előadást, publikáció is született a témában. (Istók Anna: Szeretetmárka építése



elkötelezett fogyasztókkal. In: Könyvtári Figyelő 2018 Különszám, 37-51. oldal). 2019 év végén Kirakat címmel szakmai hírlevelet indítottunk honlapunkon, melynek egyik célja éppen a könyvtári arculat formálása, a jó gyakorlatok megosztása a szakmával. Jelenleg a második évfolyamnál tartunk, kéthetente jelenik meg a kiadvány elektronikus formában. https://www.gvkik.hu/kirakat_hirlevel

A koronavírus járvány alatt még fontosabbá vált az, hogy tudatosítsuk használóinkban és a társadalomban, hogy a könyvtárakra szükség van. Intézményünk a karantén ideje alatt részt vállalt az önkormányzati idősellátásban, gyógyszerkiszállításban. Call center működött intézményünkben, ahol két kollégánk is fogadta a beérkező hívásokat idős, rászoruló emberektől. Folyamatosan működtetük, és a veszélyeztetett olvasóknak házhoz vittük a kölcsönözni kívánt könyveket: összesen 55 olvasónak 322 dokumentumot. Klubjainkkal együttműködve Kamaszoldalt indítottunk a helyi újságban, és Karanténnapló címmel új rovatot hoztunk létre a könyvtári írókör blogján. A kapcsolattartás folyamatos volt a használókkal, a digitális tartalmak megosztása mellett rövid, motiváló videókat készítettünk számukra (13 darab), és aktivizáltuk az olvasási kihívás céljából létrejött #napi20percolvasás Facebook csoportunkat. A járvány ideje alatti statisztikai adatainkat Szakmai Hírlevelünkben is megosztottuk (ld. 44. ábra). A munkánk elismerésének két legkedvesebb példája egy olvasói Facebook poszt (ld. 43. ábra), illetve az a májusi munkanap volt, amikor egy helyi étterem a teljes munkatársi csapatnak ajándék pizzát küldött ebédre hálából a szolgáltatásainkért.

43. ábra - Szeretetmárka





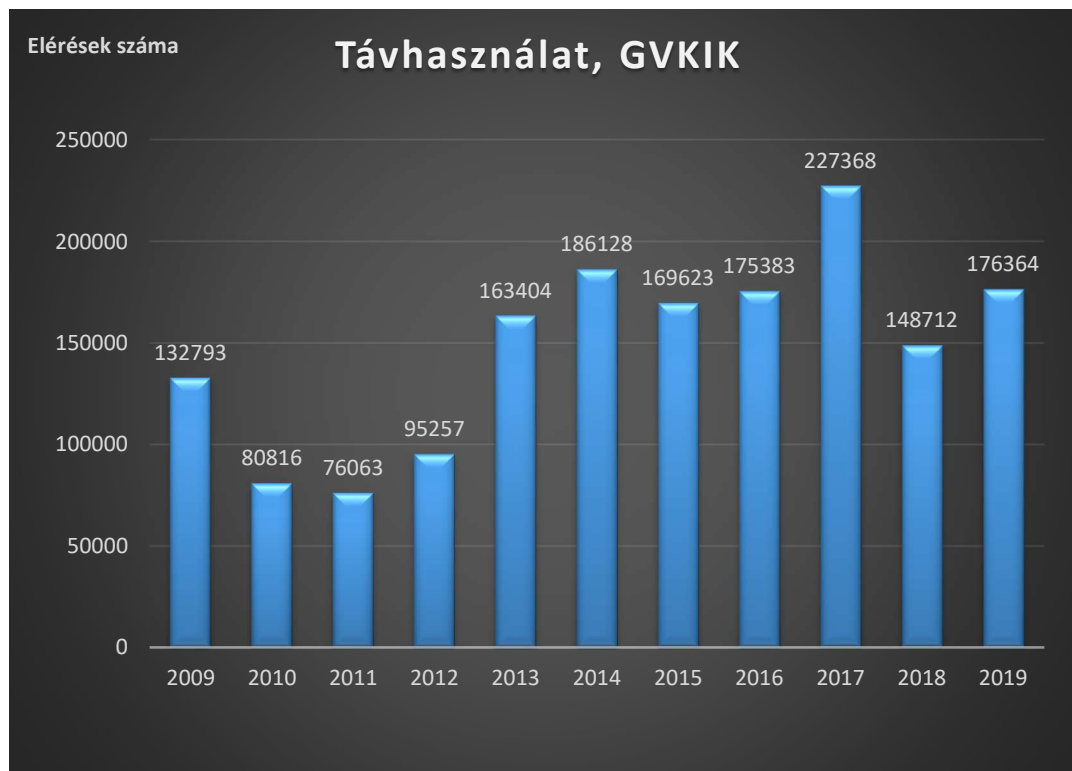
Önkéntesség, játékonyság elve

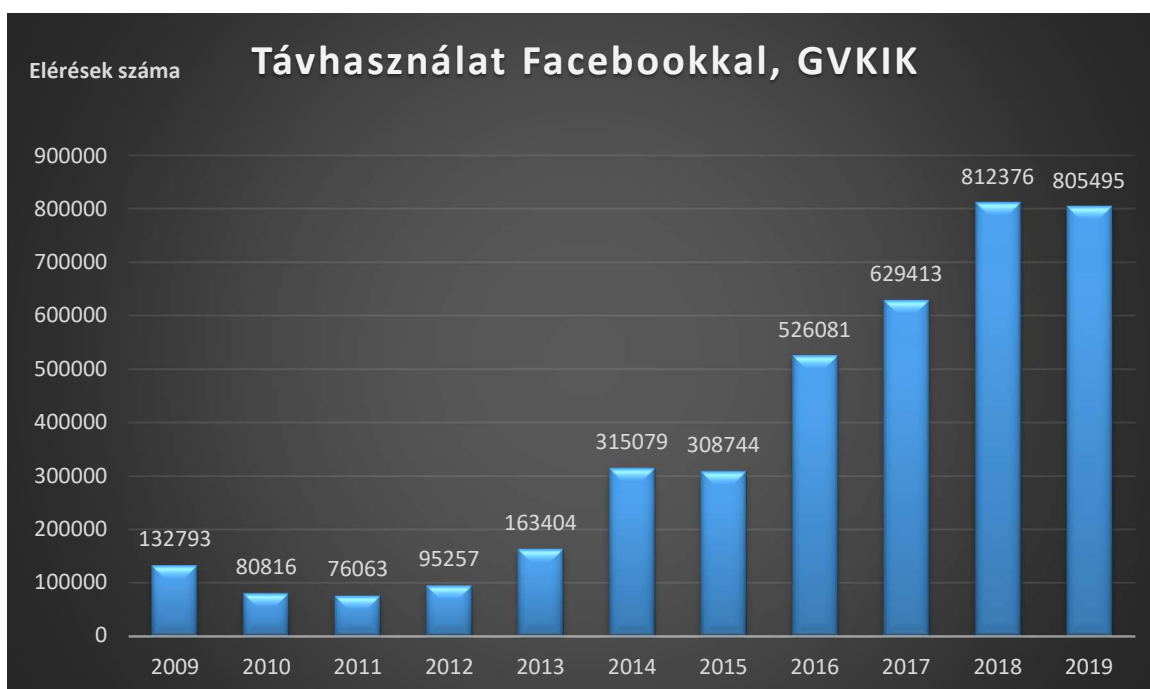
2020 vezetői szinten a játékonyság éveként lett meghatározva, évi húsz játékonysági akció megszervezésével. A karantén erre jó alkalmat adott, de ezt az elvet szeretnénk a továbbiakban is érvényesíteni. Az önkéntességet a munkatársi kédőívekben folyamatosan figyelemmel követjük, a kollégák szabaidejükben rendszeresen részt vesznek a városban kulturális programokon, civil szervezetek munkájában. Bár mutatót nem számítunk belőle, az ebből származó puha adatok a kétéves munkatársi értékelésen előkerülnek. Az önkéntesség elvét nem csak munkatársaink körében próbáljuk népszerűsíteni, de olvasóinkat is rendszeresen erre buzdítjuk. Intézményünkben kiemelkedő az önkéntesek száma (12 fő), és rendszeresek a közös, csapatépítő tevékenységek: könyvtári udvar zöldítése.

Információhoz való szabad hozzáférés

Szolgáltatásaink egy része teljesen ingyenes. Regisztrációhoz sem kötjük a 2020-ban elkészült közösségi tér, az InfoTér használatát. Könyvtárunk egyre több online tartalmat készít, távhasználati szolgáltatásaink egyre népszerűbbek. Legnépszerűbb online szolgáltatásaink, a katalógusban való keresés, előjegyzés, hosszabbítás mellé 2020-ban a járvány ideje alatt egy online chat funkciót is bevezettünk, melyet a karantén végével is megtartunk, olyan népszerű. (Március 24-én indítottuk a szolgáltatást, három hónap bezárás alatt összesen 213 csevegést rögzítettünk.) A távhasználattal kapcsolatos mutatóink az elmúlt években látványos növekedést mutattak, néhány éve kiegészítettük a Facebook látogatottságával is. Irányelvünk, hogy a népszerűsítés inkább a közösségi oldalon történjen, míg a tartalomszolgáltatás a weboldalunkon. A grafikonon jól látszik, milyen forgalom van a közösségi oldalunkon, de emellett 2019-ben ismét ugrásszerűen megnőtt a honlapon, emailen, telefonon történő távoli elérések száma, a növekedés nagy részét a weboldal elérésnek köszönhetjük. Ez azért fontos, mert 2019-ben figyelmet fordítottunk a tartalomszolgáltatásra, a közösségi oldalakról is rendszerint átirányítottuk a használókat a honlapra.

45. ábra - Távhasználat I.





Sokszínűség és demokrácia elve

Könyvtárunk az összes korosztály és társadalmi csoport számára kínál olvasnivalót, programokat, tanulási lehetőségeket, közösségi élményt. Rendezvényeink egy része saját szervezésű a kultúra, irodalom, ismeretterjesztés minden területéről, a másik része fogadott rendezvény, civil szervezetek, illetve városi események terembérlése. Kiemelten kezeljük a helyismereti jellegű programokat, de politikai, világnézeti, faji, stb. megkülönböztetés nélkül szervezzük a rendezvényeket. Ugyanez igaz állományunkra is, dokumentum beszerzéseinknél is követjük ezt az elvet.

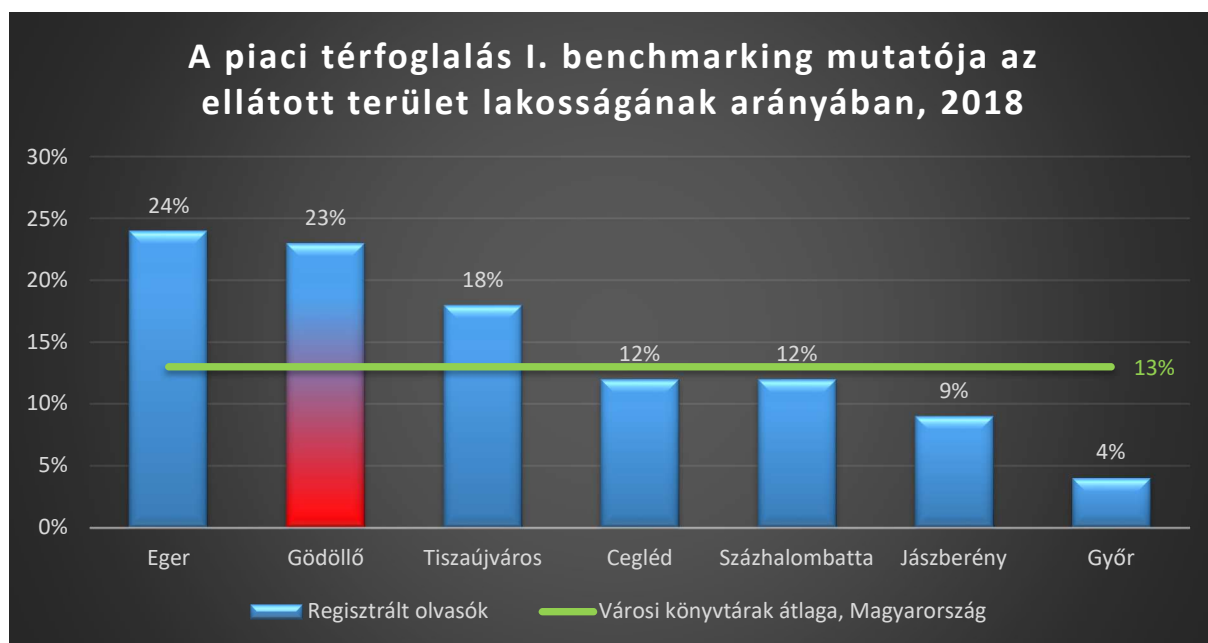
9. KRITÉRIUM: KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK

A gödöllői városi könyvtár meghatározó szerepet tölt be Gödöllő kulturális életében. A küldetésnyilatkozatunkban megfogalmazottak szerint kulcsfontosságúnak tartjuk az olvasásfejlesztést, a minőségirányítást, az információhoz való szabad hozzáférést, valamint a közösségépítést, közművelődési szerepet. Teljesítménymutatóink azt igazolják, hogy jó úton járunk, sikeresen teljesítjük a kitűzött célokat. Regisztrált olvasóink száma a lakosság arányában kiemelkedő, folyamatos növekedést mutat, 23%-os eredményünk jóval az országos átlag felett van (47-48. ábra). Ugyanez elmondható a látogatói létszámról, a személyes használatról is. A grafikonon jól látszik a folyamatos növekedés, a 2019-es megugrás az adatvételi eljárás megváltozásának köszönhető, érzékelő kapuk beállításával pontosabb képet kapunk egy éve erről az adatról. Fontos közösségi találkozóhely vagyunk, köszönhető a központi elhelyezkedésünknek és a mindenki számára nyitott szolgáltatásainknak, vonzó, otthonos környezetünknek. Elmondhatjuk, hogy minden gödöllői lakos évente 4 alkalommal felkeresi könyvtárunkat, ez szintén toronymagasan emelkedik ki más könyvtárak mutatói közül.

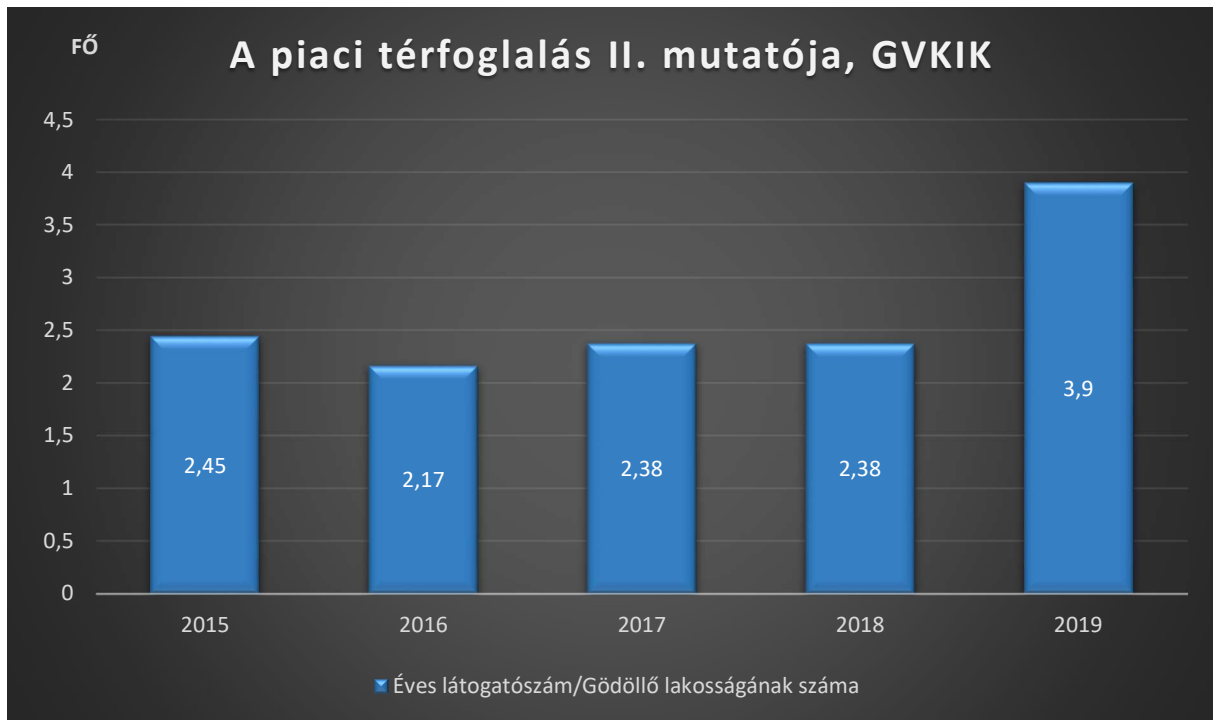




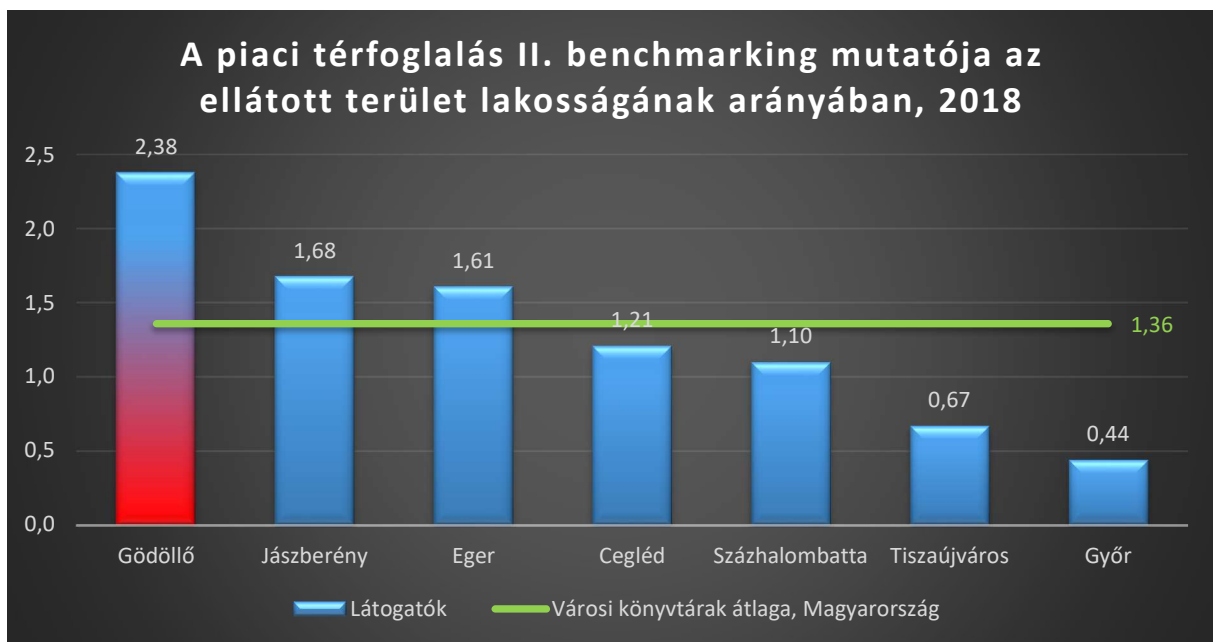
48. ábra - Piaci térfoglalás benchmarking mutatója I.



49. ábra - Piaci térfoglalás II.



50. ábra - Piaci térfoglalás benchmarking mutatója II.

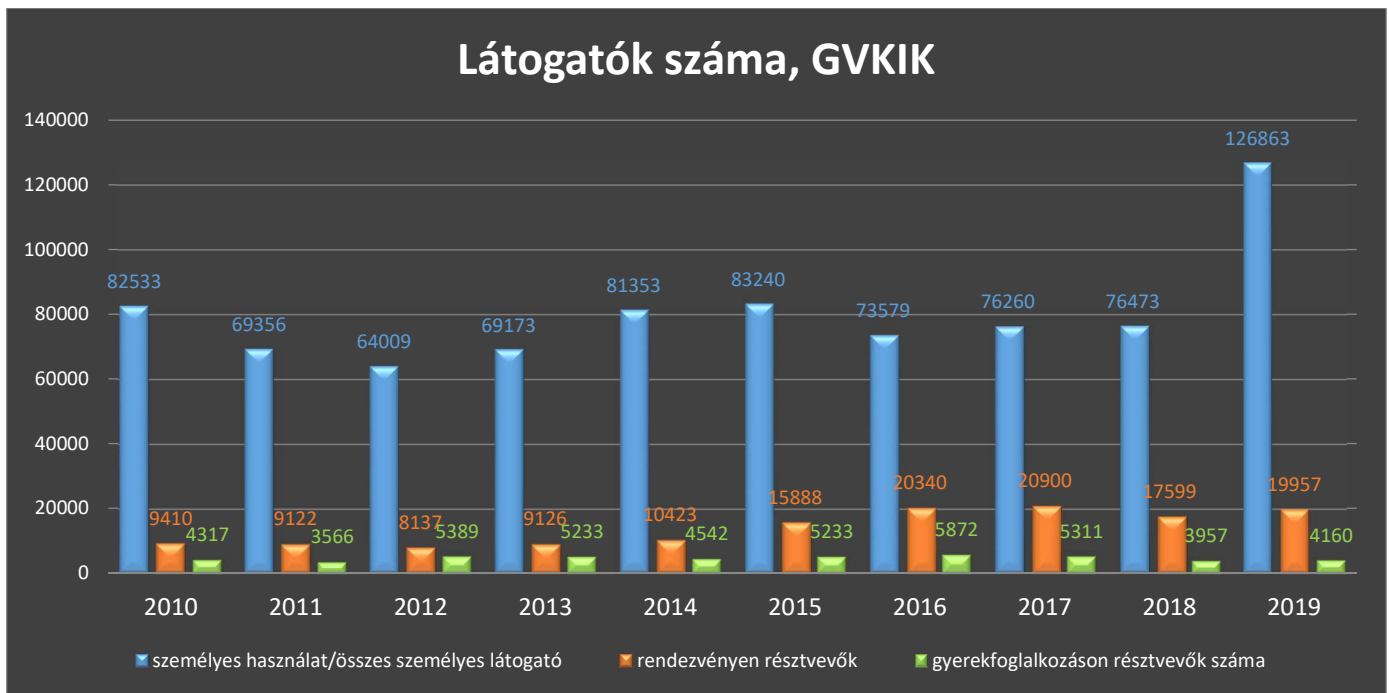


A személyes használaton belül figyelemmel követjük a rendezvényekre érkezők, valami a könyvtári foglalkozásokon részt vevők számát is. (ld. 51. ábra). Évi 20 ezer fő vesz részt programjainkon: évente kb. 550 saját programot szervezünk, vagyis átlagosan minden nyitva tartási napra 2 saját rendezvény jut, az összes program pedig még ennél is több. Ez pontosan jelzi azt a törekvésünket, hogy intézményünk egyre inkább figyel

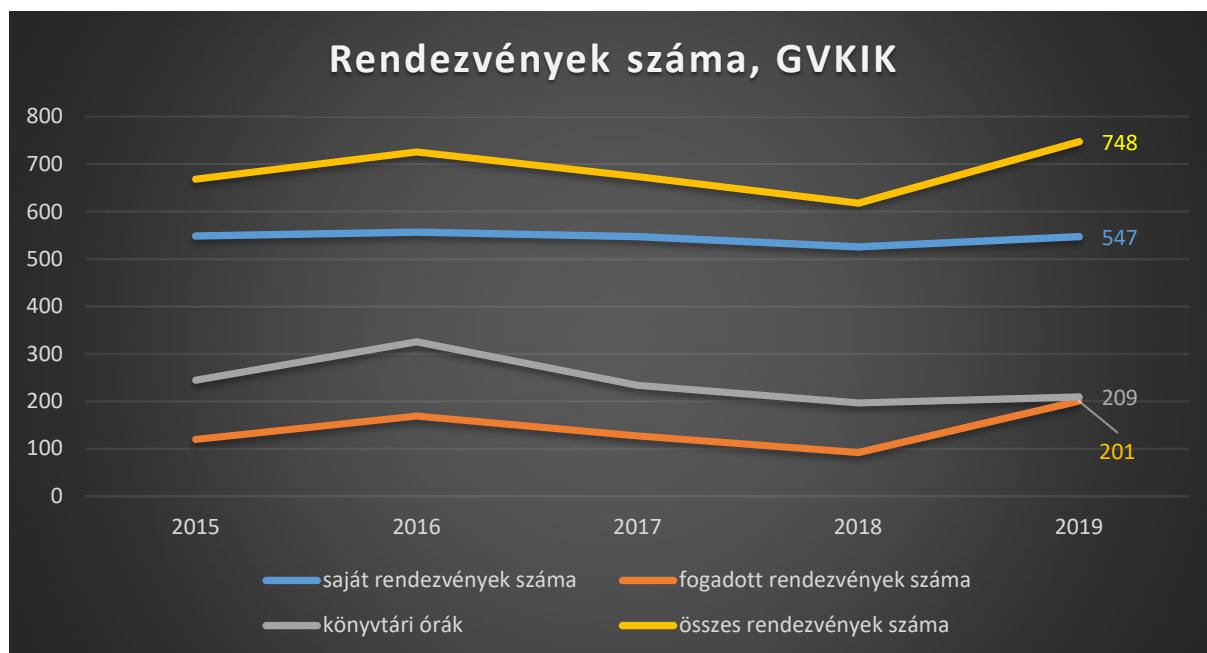


a közösségi térhez kapcsolódó közművelődési funkcióra. A programok között kiemelendő az óvodások, iskolások, gimnazisták számára szervezett könyvtári órák száma, melyek éves száma átlagosan 200. 2018-tól erős csökkenés (27%) figyelhető meg a könyvtári órákra érkezők számában, ami bármilyen furcsán hangzik, de tudatos munka eredménye. Éppen a gyermekkönyvtárosok túlterheltsége miatt, akik a foglalkozások 80-90%-át tartják, hozta meg a vezetőség azt a döntést, hogy nem tarthat egy napon két könyvtári óránál többet egy kolléga. Az adatok tehát tudatos beavatkozás következményei, természetesen figyelemmel kísérjük a további trendeket, hiszen a túlzott csökkenést el akarjuk kerülni. A 2019-es adat tehát teljesen megfelelő.

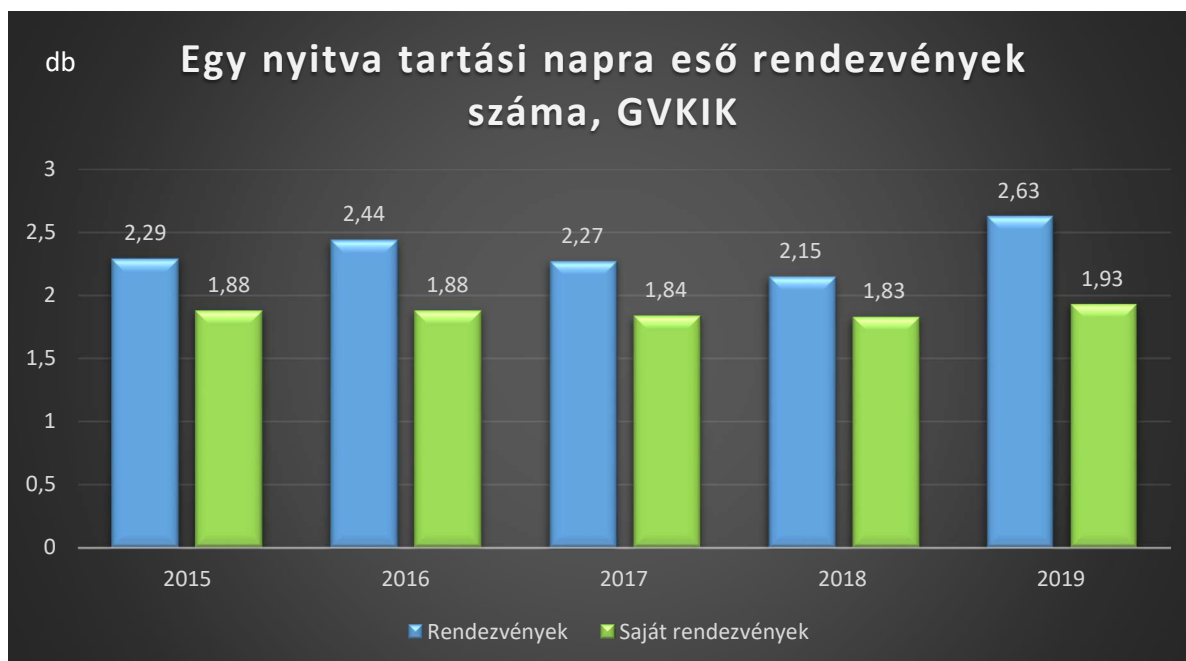
51. ábra - Látogatók száma



52. ábra - Rendezvények száma



53. ábra - Kihasznátsági mutató, rendezvények

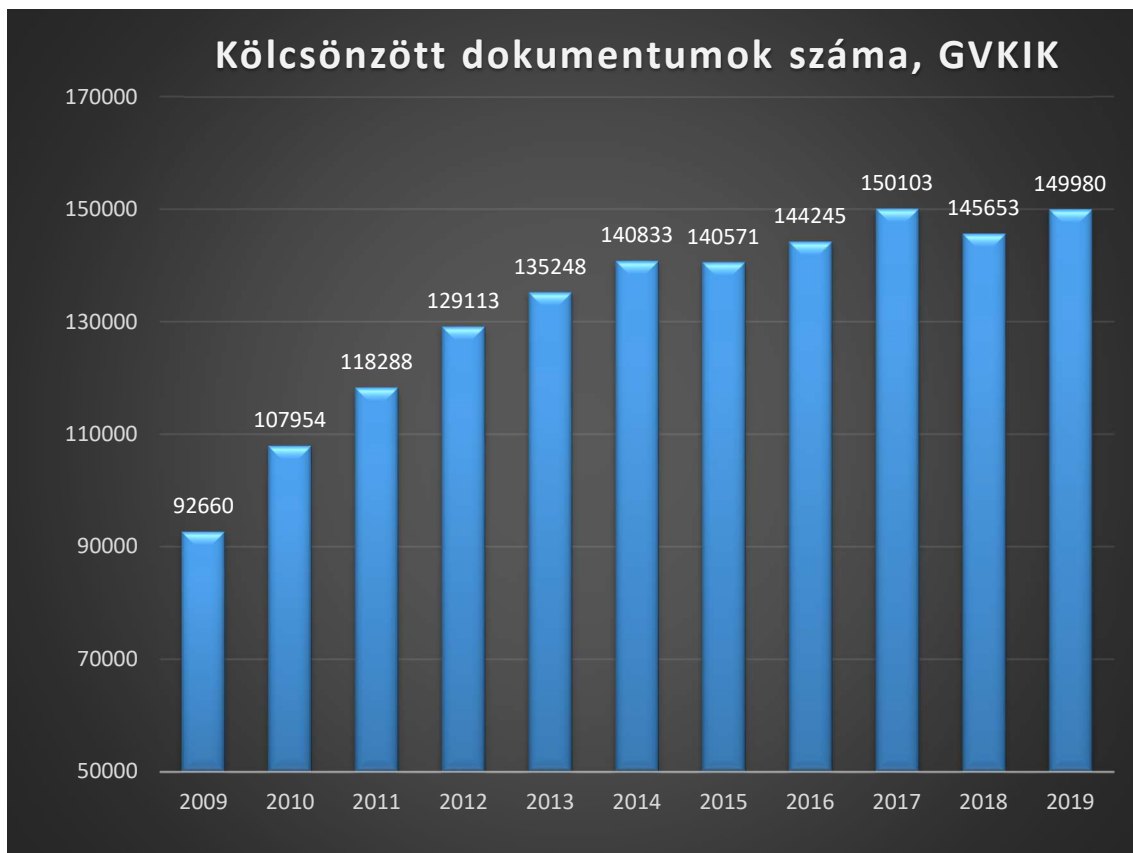


Könyvtárként a dokumentumszolgáltatás a fő profilunk. Leglátványosabb fejlődésünket az 54. ábra mutatja be: látható, hogy az eltelt tíz év szakmai munkája honnan hová juttatta el könyvtárunkat. Évi 92 ezerről 150 ezerre nőtt a kölcsönzött dokumentumok száma, ami egy hihetetlenül nagy eredmény. (A 2018-as csökkenésnek konkrét oka van: a nyári szünetünk egy héttel tovább tartott a nyolcéves leltározás miatt, az ötezernyi csökkenés nagyjából egy hét adatának felel meg.) A 14 év alattiak esetében ez a szám a duplájára nőtt (55. ábra). A DVD-k, CD-k kölcsönzéséről már fentebb volt szó, a folyóiratok kölcsönzésében ismét sikereket értünk el, köszönhetően

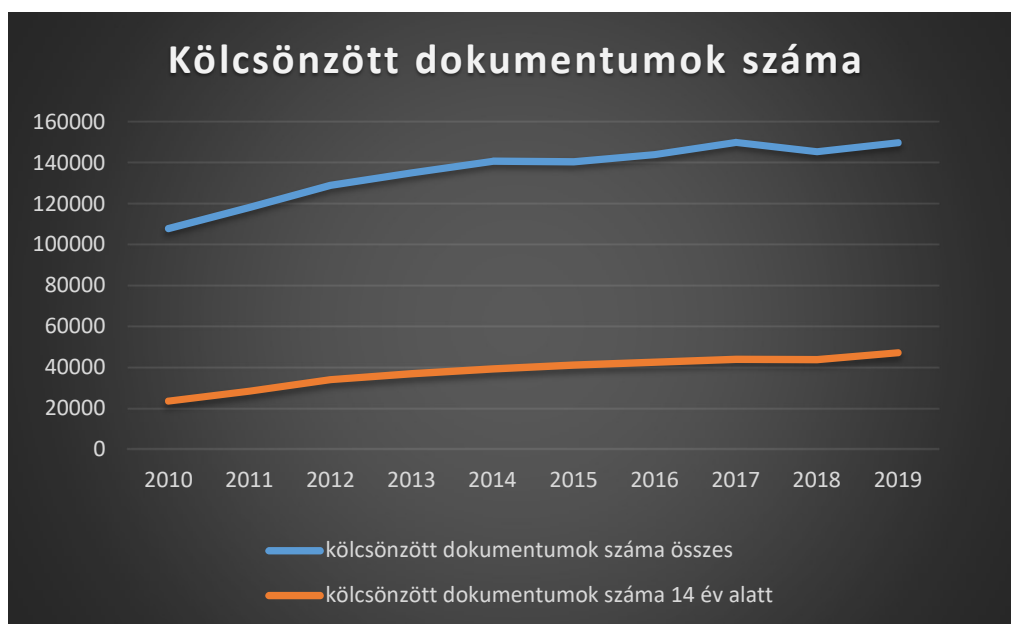


a dokumix tevékenységünknek. A szolgáltatásainkkal kapcsolatban érdekes változás, hogy a referenz kérdések, irodalomkutatás, tájékoztatás iránti kereslet csökkenőben van, ahogy változnak a használói igények.

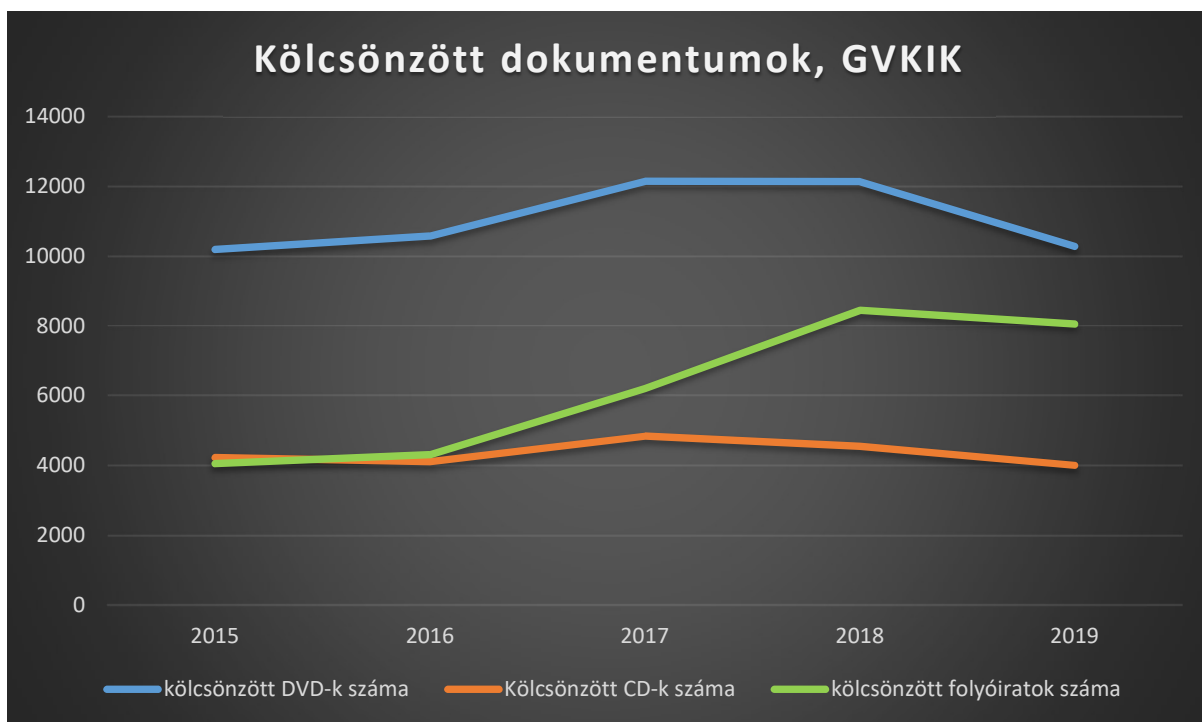
54. ábra - Kölcsönzött dokumentumok száma I.



55. ábra - Kölcsönzött dokumentumok száma II.



56. ábra - Kölcsönzött dokumentumok száma III.



57. ábra - Helyben használat

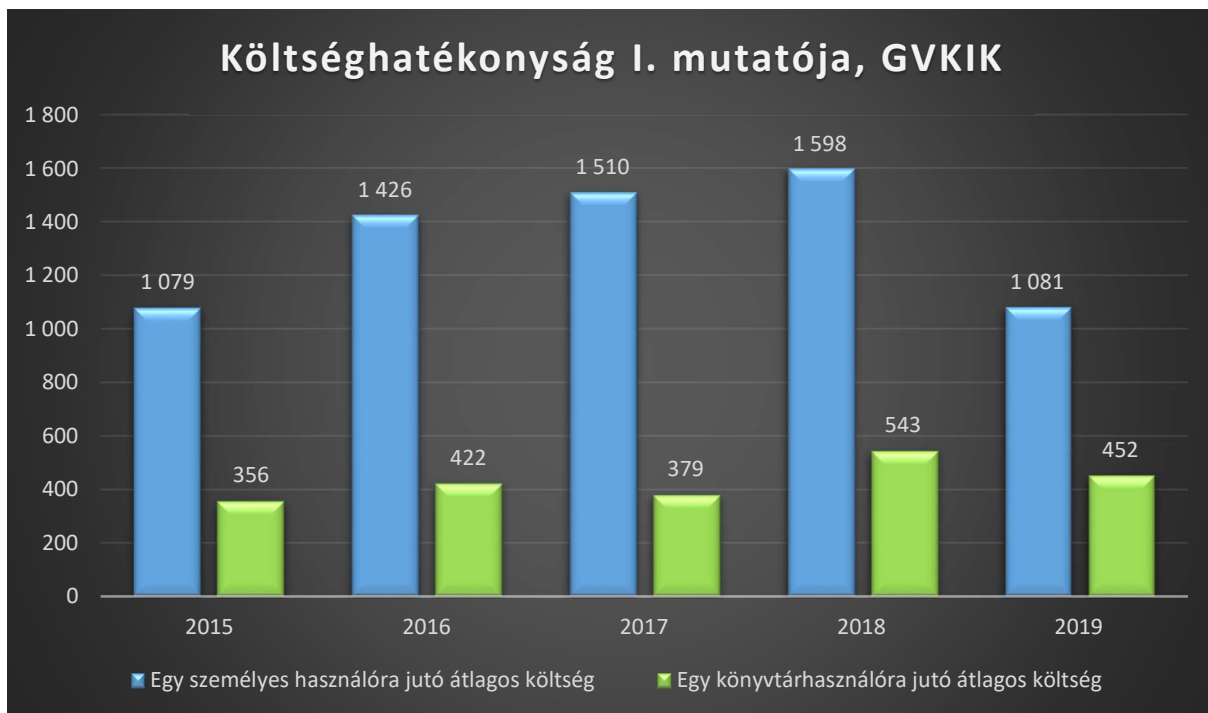


Végezetül a költséghatékonyságról néhány mutató. A fenti eredményeket úgy tudjuk elérni, hogy mindez nem megy a gazdaságos működés rovására. Mind a használókra, mind a regisztrált olvasókra vetített fajlagos költség igen alacsonynak számít összehasonlítva más könyvtárakkal. Magas olvasói és látogatói létszám mellett is alacsonyan tudjuk tartani a mutatót, mely a fenntartó számára kívánatos, aki egyébként, ahogy a 63. ábrán is

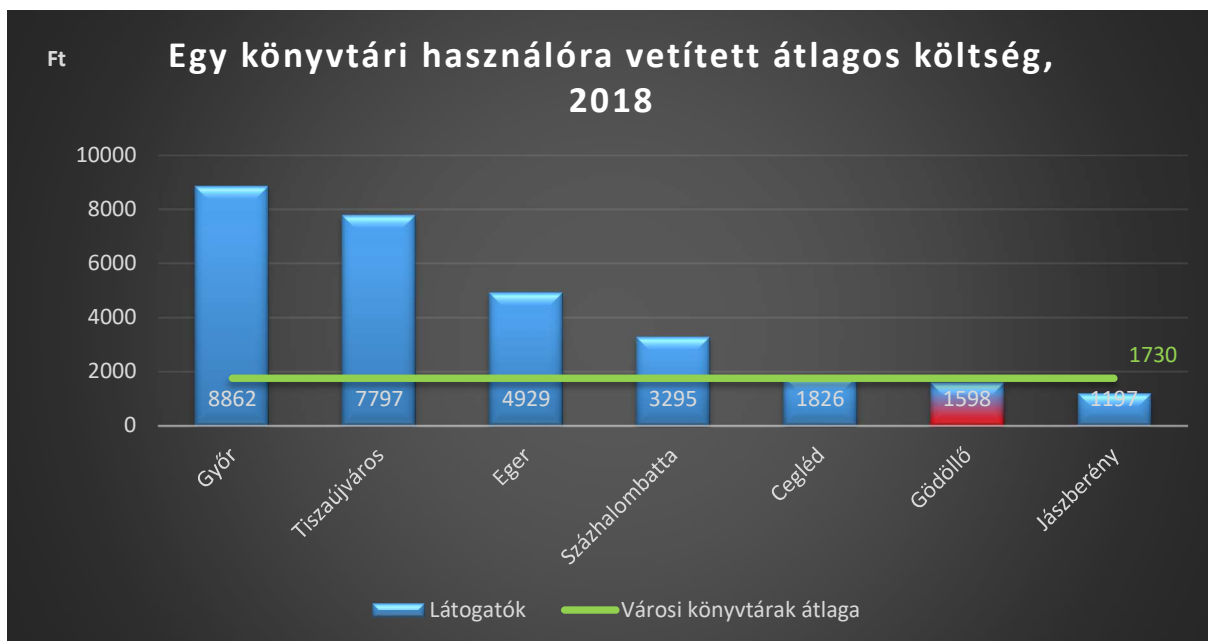


látható, folyamatosan növeli a könyvtári költségvetési keretet, mely a legmeggyőzőbb elismerése a gödöllői városi könyvtár szakmai munkájának.

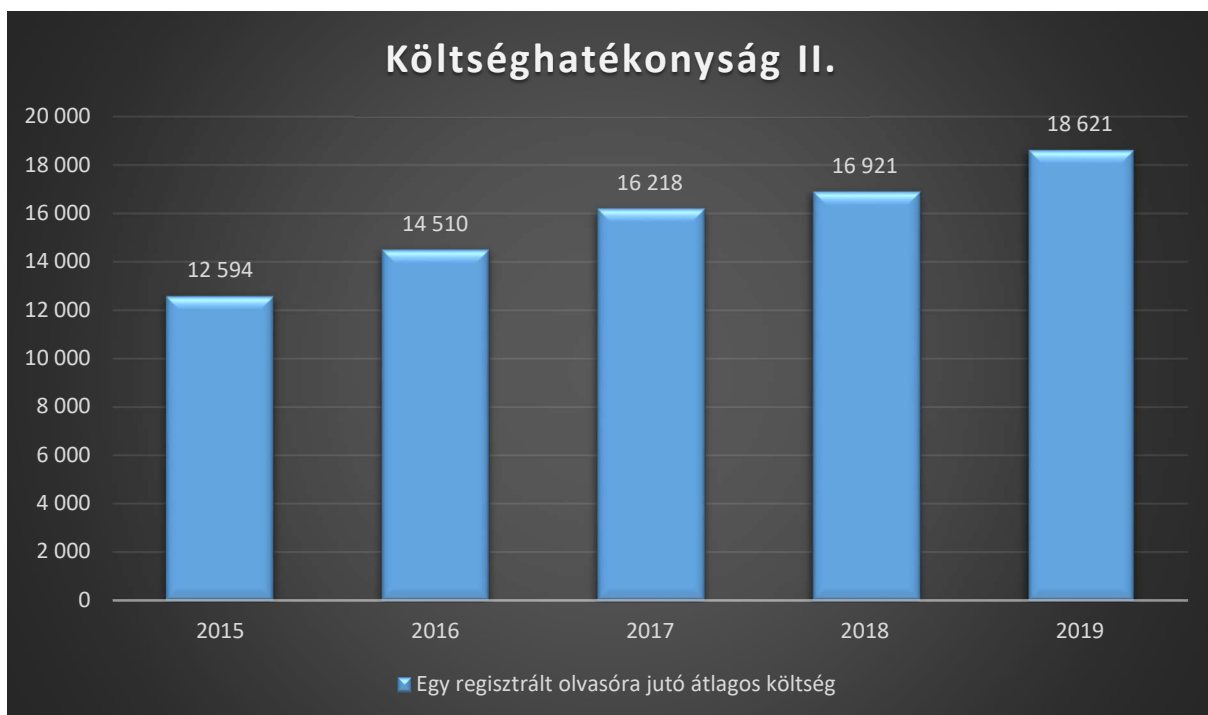
58. ábra - Költséghatékonyság I.



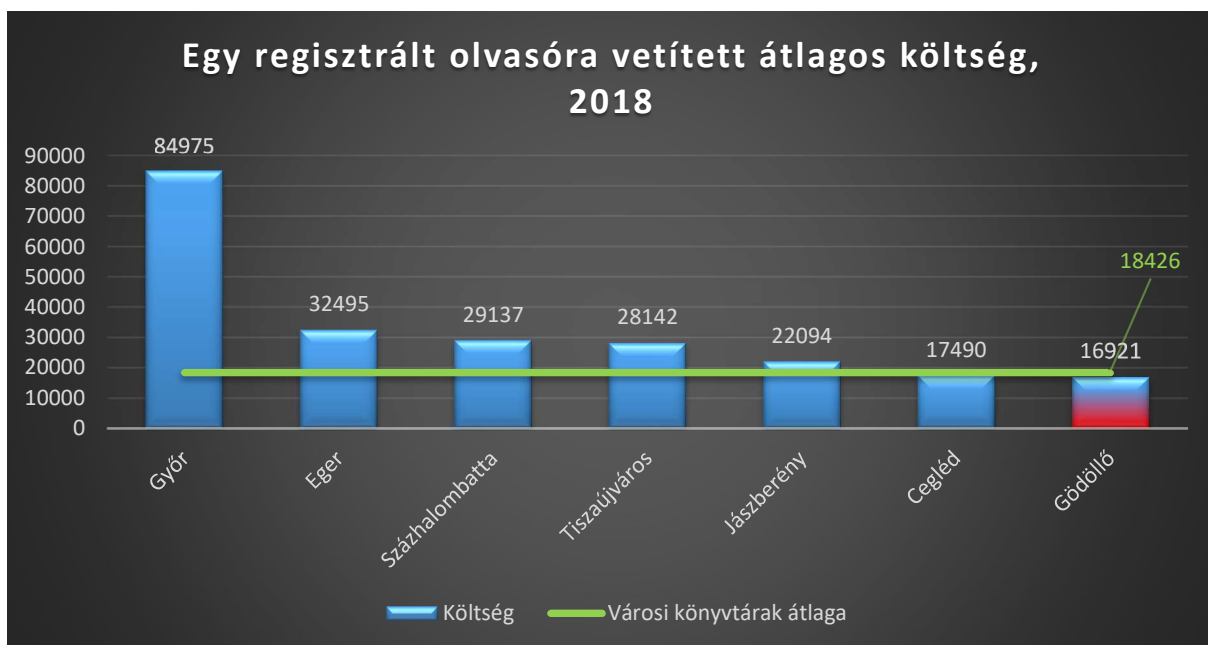
59. ábra - Költséghatékonyság I. benchmarking mutató



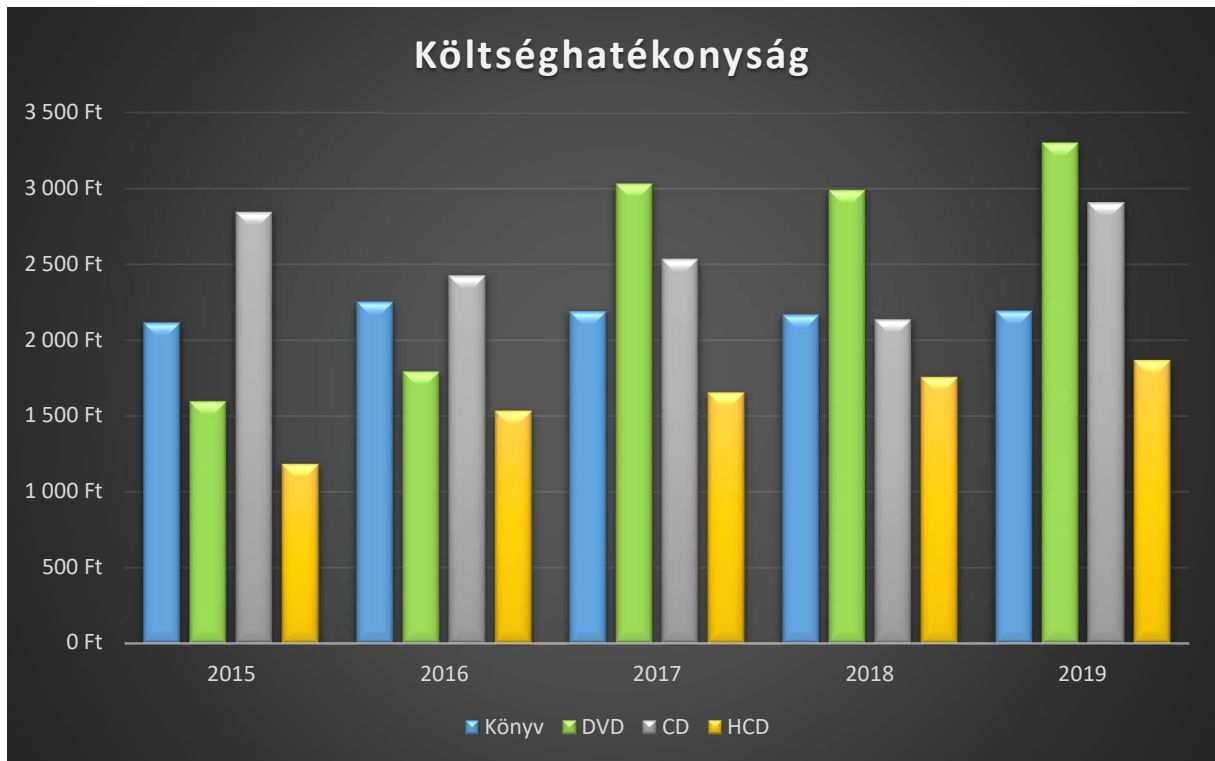
60. ábra - Költséghatékonyság II.



61. ábra - Költséghatékonyság II. benchmarking mutató



62. ábra - Dokumentumok átlagára

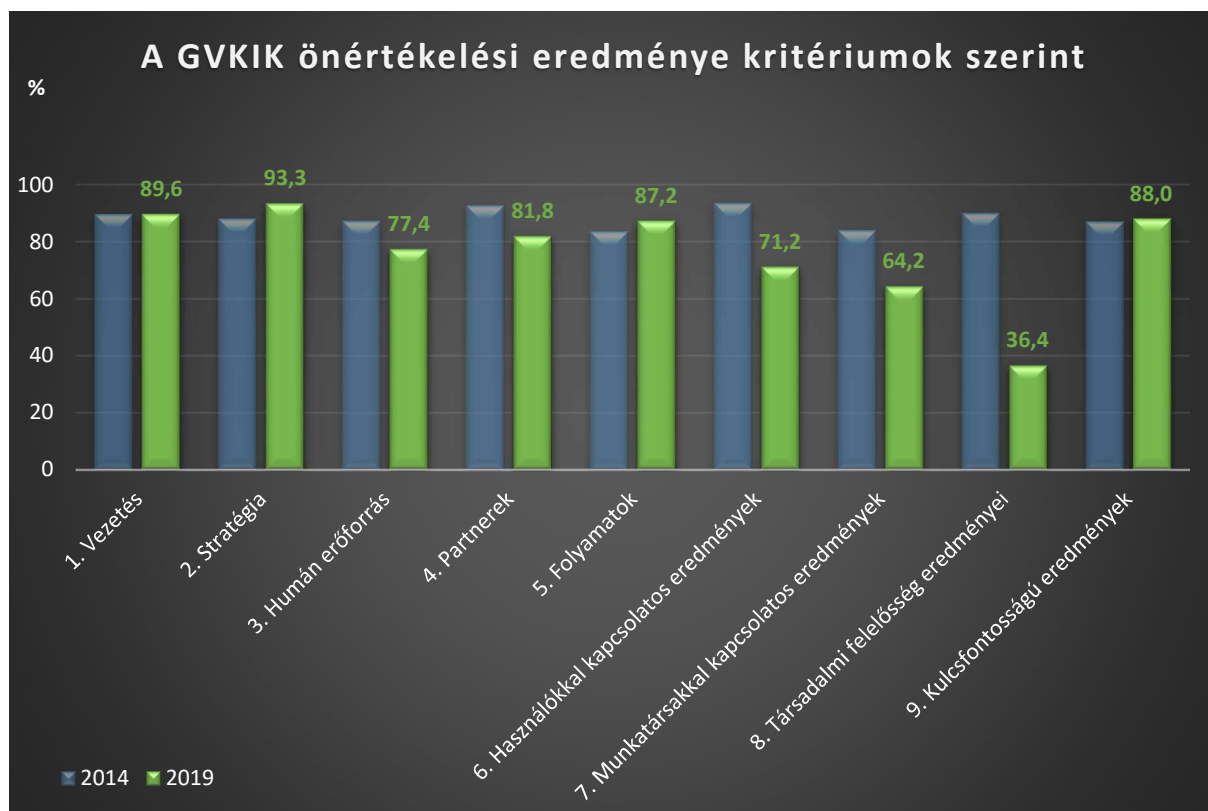


63. ábra - Piaci térfoglalás



2014-ben nyertük el a Minősített Könyvtár Címet. Az akkori önértékeléshez képest a mostani adataink alacsonyabbak (összesítve 76% szemben a 88%-kal), mert megtanultuk szakszerűbben értékelni saját teljesítményünket. Az akkor vállalt 82 pontos intézkedési tervnek 90%-át megvalósítottuk, illetve további intézkedésekkel egészítettük ki minőségirányítási munkánkat.

64. ábra - Önértékelési eredmény



Önértékelésünk azt mutatja, hogy kiváló adottságaink mellett eredményesek is tudunk lenni. (Mivel a 2019-es önértékelés a KMER táblázat szempontjai szerint készült, ezért A társadalmi felelősségvállalás eredményei elmaradnak a többi eredménytől, mivel kevés információval rendelkezünk ezen a téren. (A kritérium szempontrendszer azóta megváltozott.) A 64. ábrán a 6. és 9. kritérium százalékos eredményét 100%-ra számítottuk át az összehasonlíthatóság kedvéért, de az Excel önértékelési táblázatban a súlyozott érték szerepel. A 2019-es önértékelés során meghatároztuk azokat a kulcsterületeket és intézkedési terveket, melyeket az elkövetkezendő 1-2 évben meg kell valósítanunk.

- **Kommunikáció fejlesztése:** fenntartóval való kommunikáció további javítása, belső kommunikáció javítása, marketingkommunikáció erősítése
- **Humán erőforrás menedzsment:** munkatársak motivációja, tudásmegosztás, túlterheltség csökkentése, racionális munkaszervezés
- **Célcsoportok** szerinti szolgáltatásfejlesztés és PR kommunikáció javítása



11. táblázat – Rövid távú intézkedési tervek a 2019-es önértékelés alapján

Kritérium	Vállalt intézkedés	Dokumentáció neve, elérhetősége	A vállalás dátuma	Kapcsolódó intézkedés	Fejlesztési irány
1. Vezetés	1.1. Könyvtárhasználati szabályzatban a különböző célcsoportokra kell meghatározni a szolgáltatásokat, kedvezményeket, támogatásokat	Könyvtárhasználati szabályzat Honlap	2020. október		Célcsoport
	1.4. Fenntartóval és döntéshozókkal való tudatos együttműködés és kommunikáció megtervezése az éves munkatervben	2021-es Munkaterv	2021. január		Kommunikáció
2. Stratégia és tervezés	2.1. Felülvizsgáljuk a partneri kapcsolatainkat és a kapcsolattartó személyeket és ezt kommunikáljuk a szervezeten belül	Protokoll lista	2014-től folyamatos		Kommunikáció
3. Emberi erőforrások	3.1. Jutalmazási rendszer helyett a motivációs rendszer kidolgozása		2022	2019 november: A szeretet öt nyelve tréning	Humán erőforrás
	3.1. 3 napos csapatépítő tréning szervezése	2019-es Beszámoló	2019		
	3.1. Kompetencia térkép szerinti tervezés folytatása, továbbképzési terv alakítása	Továbbképzési terv Belső hálózat	2020	Munkatársi értékelés 2019-2020	



	3.2. Kollégák digitális kompetenciájának növelése: belső képzés	2020-as Munkaterv, Képzési terv	2020		
	3.2. Egy éves továbbtanulási tervnél személyes kérdőív a munkavállalókkal	Feljegyzés a munkatársi értékelésről Titkos belső anyag	2020. február		
	3.3. Önellenőrzés és kommunikációs visszajelzés hatékonyságának javítása belső képzésekkel	2020-as BEKOMCS munkaterv	2020		Kommunikáció
	3.3. Kilépés a nagyvilágba: látókör bővítése képzésekkel, szakmai utakkal, könyvtárlátogatással	2020-as Munkaterv	2020		Humán erőforrás
4. Partnerkapcsolatok	4.1. Partnerek azonosítása, felülvizsgálata a megadott szempontok szerint	Kommunikációs terv Honlap	2019		Célcsoportok
	4.1. Évente egy célcsoport kiválasztása, akivel külön is elégedettséget mérünk	Beszámolók adott év szerint Pedagógusok Diák írókör Book Start osztály Kamaszok Teljeskörű Fenntartó	2018 2018, 2019 2019 2019 2020 2021		
	4.5. IKT eszközök menedzselése: Rövid szabályzat megírása, hogy melyik belső kommunikációs	BEKOMCS Munkaterv	2020		



	fórum mire való és ennek ismertetése a kollégákkal.				
5.	5.2. Feliratok, szabályzatok olvasó nyelven való átírása	2016 óta folyamatos: órjegyek, feliratok, plakátok	2016-tól folyamatosan		Kommunikáció
Folyamatok	5.2. Honlapon egy GYIK menüpont létrehozása	Honlap	2020		
	5.2. Panaszkezelés iktatás: kézírásos, email, közösségi oldal és köszönőlevelek olvasói visszajelzések dokumentálása közös mappában	Belső hálózat mappa	2019-től folyamatos		
	5.2. Panaszkezelési űrlap létrehozása a honlapon és nyomtatott formában is		2020		
6.	6.2. Szóbeli panaszok iktatási rendjének kidolgozása		2022		Kommunikáció
A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatos eredmények	6.2. Beérkező panaszokból mutatók, adatok számolása		2022		
7.	7.1. Munkatársak elégedettségének mérése a jutalmazással, mértékével, minőségével kapcsolatban	Munkatársi kérdőív és elemzése – belső hálózat	2019		Humán erőforrás
A munkatársakkal kapcsolatos eredmények	7.1. Szervezetben belüli horizontális kommunikáció javítása	BEKOMCS Munkaterv	2020		Kommunikáció



	7.2. A belső képzések sikerességét a tanfolyamok végén egy rövid teszttel zárjuk le	még nincs	2020		Humán erőforrás
	7.2. A munkatársak megítélésének adataiból teljesítménymutató képzése	még nincs			Humán erőforrás
8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatás	8.2. Húsz jótekonysági akció szervezése 2020-ban, a könyvtár társadalmi szerepének erősítése céljából	2020 Munkaterv	2020		Kommunikáció