

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár pályázata a Könyvtári Minőség Díj elnyerésére

*„A szervezet erőforrásaival való gazdálkodás erősen
forráshiányos környezetben”*

Készítette a Minőségirányítási Tanács

Szentendre, 2025. május 29.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
Csökkenő források, alacsony bérek.....	3
Mit jelent ez a könyvtár mindennapjaiban?.....	4
Bérhelyzet más könyvtárakkal összevetve	5
Bérhelyzet más szektorokkal összevetve	7
Tartósan növekedő használói igények	8
A válaszuk: a minőség fejlesztését fókuszba helyező folyamatos megújulás	11
Minőségmenedzsment a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban	11
1. innováció: Fókuszban a munkavállaló – intézkedéscsomag a dolgozói jól-létért	14
Az innováció tartalma.....	14
Magánélet és munka egyensúlya	15
Közösséghez tartozás	18
Szakmai fejlődés lehetősége	20
Munkavállalók jóléte	22
Az innováció céljai, várt és elért eredmények.....	24
Az innováció bevezetésével kapcsolatos használói, partneri vélemények	28
Kapcsolódása a könyvtár stratégiájához	29
Kapcsolódása a szervezet működéséhez.....	30
Hatása a könyvtár egészére.....	32
Hatások a használói elégedettségmérések alapján.....	32
Hatások a munkatársi elégedettségmérések alapján	35
Családbarát könyvtár.....	37
Bevezetése során a PDCA elv érvényesülése	39
Fenntarthatósága	43
2. innováció: Irodalmi kiállítások határok nélkül	45
Az innováció tartalma.....	45
Az innováció céljai, várt és elért eredmények.....	49
Az innováció bevezetésével kapcsolatos használói, partneri vélemények	52
Petőfi Sándor vándorkiállítás	53
Betekintés a szöveges visszajelzésekbe.....	53
Konklúzió és értékelés	54
Anton Pavlovics Csehov vándorkiállítás	55
Betekintés a szöveges visszajelzésekbe.....	55
Konklúzió és értékelés	56

Kapcsolódása a könyvtár stratégiájához	57
Az innováció kapcsolódása a szervezet működéséhez.....	58
Hatása a könyvtár egészére.....	58
Elégedettség a könyvtár rendezvényeivel.....	58
Elégedettség a kiállításokkal.....	59
Bevezetése és alkalmazása során a PDCA elv érvényesülése	60
Fenntarthatósága	61
Összegzés.....	62

Bevezetés

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár pályázatában két innovációt mutatunk be, amelyekkel a kulturális szférában a 2020-as években jellemző problémákra adtunk sikeres megoldásokat. Az innovációk – bár látszólag egymástól függetlenek – ugyanazokra az egymással mélyen összefüggő problémákra vezethetők vissza: a forráshiányra, az ezzel párhuzamosan megnövekedett használói igényekre, a szakképzett munkaerő hiányára, amelyeknek a következményeképpen a minőségi működés mind inkább azt jelenti, hogy az erőforrásokkal kell egyre hatékonyabban gazdálkodnunk.

A kulturális szféra intézményeiben, azon belül a vármegyei hatókörű városi könyvtárakban már évtizedek óta erősen forráshiányos környezetben kell, hogy dolgozzunk. A jelenség nem csak Magyarországon jellemző, hanem szerte Európában. Ez egy olyan adottság, amelyhez folyamatosan alkalmazkodnunk kell.

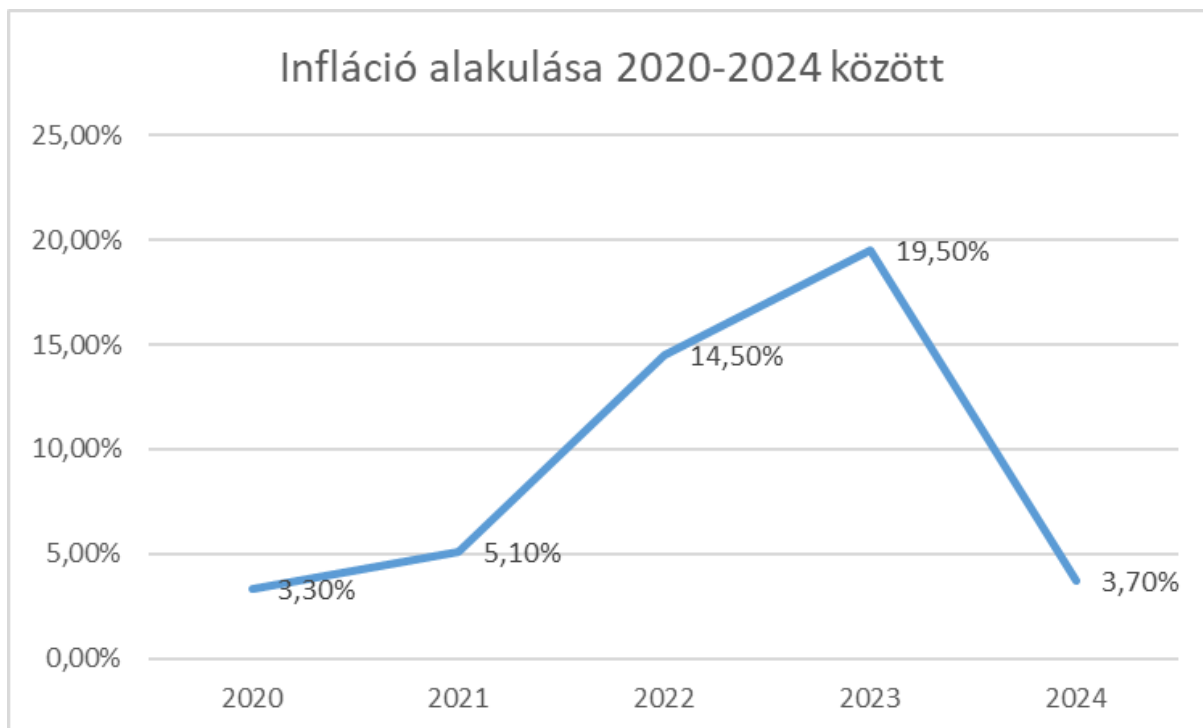
A probléma olyan jelenségekben érhető tetten, mint a szektor egészére elköltött pénzek nagysága, amely az inflációt figyelembe véve összességében csökkent. A könyvtárosi bérek jelentős mértékben az országos átlag alatt vannak, egyes vármegyei hatókörű városi könyvtárakban a munkatársak 80%-a nem visz haza többet a garantált bérminimum összegénél. A vármegyei hatókörű városi könyvtárak állami támogatása 2018 óta nem emelkedett. A KSZR normatíva szintén 2018 óta fillérre ugyanannyi, mint volt.

A csökkenő forrásokhoz megnövekedett használói igények, nagyobb forgalom, több beiratkozott olvasó és több kölcsönzött dokumentum társulnak. Amennyiben a könyvtár továbbra is fenn szeretné tartani a használói elégedettség növekedését és ki szeretné szolgálni az olvasók irányából felénk támasztott igényeket, akkor csakis a belső erőforrásokból, azok minél hatékonyabb felhasználásából tud meríteni.

Csökkenő források, alacsony bérek

Miért egyre nehezebb a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárnak gazdálkodni, miközben a fő támogatás összege ugyanaz? A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár életében a legfontosabb bevételi forrás a központi állami költségvetési támogatás. Ebből tudjuk fenntartani szolgáltatásainkat, előfizetni adatbázisokra, dokumentumokat vásárolni, vagyis működtetni a Pest vármegyei könyvtárat. Az elmúlt 6 évben ennek a támogatásnak az összege papíron nem változott: évről évre 161 millió forintot kaptunk.

Elsőre úgy tűnhet, hogy ez stabil alapot jelent, hiszen a szám ugyanaz maradt. De sajnos a pénz értéke nem maradt ugyanaz az elmúlt években, ennek oka az infláció, ami azt jelenti, hogy ugyanannak a pénzösszegnek a vásárlóértéke („reálértéke”) évről évre csökken, ahogyan az az alábbi diagramon is jól látható.



Az inflációs számok azt jelzik, hogy az árak nemcsak kismértékben emelkedtek, hanem különösen 2022-ben és 2023-ban nagyon meredeken megnőttek. Ez az áremelkedés ráadásul összegződik évről évre. Tehát a 2020-as árakhoz képest a 2021-es árak magasabbak voltak, a 2022-esek még magasabbak, és így tovább. Ezt hívjuk kumulált inflációnak.

Mit jelent ez a könyvtárnak nyújtott évi 161 millió forintra lefordítva?

Ahhoz, hogy megértsük, mennyit veszített a támogatásunk a valós értékéből, azt kell megnéznünk, hogy a 2025-ben is kapott 161 millió forint mai vásárlóereje mennyit érne a 2020-as árakon mérve. Ehhez figyelembe vesszük az összes, 2020 óta bekövetkezett áremelkedést.

Ha kiszámoljuk, hogy a 2020-as árszínvonalhoz képest összesen mennyivel nőttek az árak 2024 végére az évek inflációs rátáit figyelembe véve, azt látjuk, hogy az árak átlagosan mintegy 54%-kal emelkedtek ebben a 6 évben. Ez azt jelenti, hogy amiért 2020-ban 100 forintot fizettünk, azért 2024-ben átlagosan 154 forintot kell fizetni.

Ebből következik, hogy a 2025-ben is kapott 161 millió forintos támogatás vásárlóereje, ha azt a 2020-as árakon mérjük, valójában sokkal alacsonyabb. Pontos számítással kimutatható, hogy a 2024-ben rendelkezésre álló 161 millió forint mai vásárlóértéke mindössze körülbelül 104,5 millió forintnak felel meg a 2020-as árszínvonalon. Ha a 2020-as támogatásunk értékéhez (161 millió Ft) viszonyítjuk a 2025-ös támogatás valós értékét (kb. 104,5 millió Ft a 2020-as árakon), akkor láthatjuk, hogy a támogatásunk valós értéke, azaz a vásárlóereje, mintegy 56,5 millió forinttal csökkent az elmúlt 6 évben.

Mit jelent ez a könyvtár mindennapjaiban?

Ez a közel 56,5 millió forintos "elinflálódott" azt jelenti, hogy ennyivel kevesebb valós forrás áll rendelkezésünkre 2020-hoz képest. Ez a valós forráskivonás komoly nehézségeket okoz a könyvtár működésében:

- Drágább dokumentumbeszerzések: sokkal drágább lett a könyvek, folyóiratok beszerzése, így ugyanannyi pénzből kevesebb új kiadványt tudunk megvásárolni. Nehezebb naprakészen tartani a gyűjteményt.

- Magasabb rezsi és egyéb működési költségek: az épület fűtése, világítása, a takarítás, a számítógépes rendszerek fenntartása mind többbe kerül, elszívva a pénzt más területekről.
- Nehézségek a bérekkel: a dolgozók bérének emelése az inflációt követve szintén nagyobb terhet jelent a fix keretből, nehezítve a jó szakemberek megtartását.
- Fejlesztések elhalasztása: az épület szükséges felújításai, karbantartásai vagy az informatikai eszközök cseréje egyre nehezebben finanszírozható.

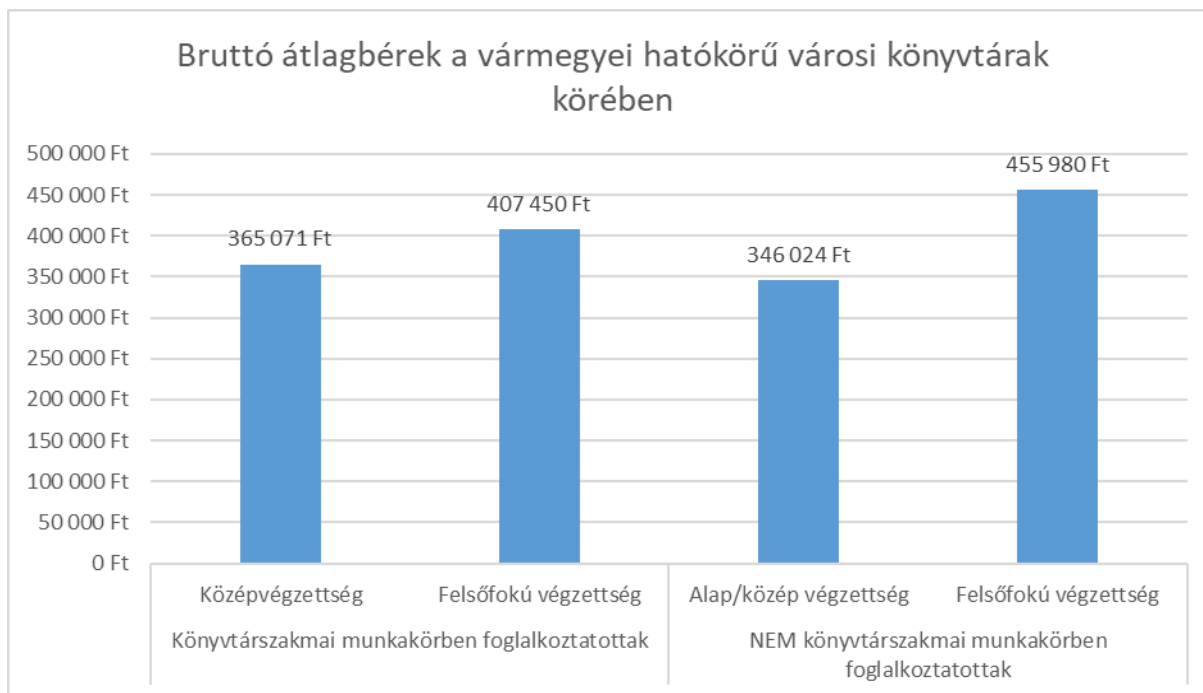
Látható tehát, hogy bár a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár fő támogatása nominálisan nem változott az elmúlt 6 évben (maradt 161 millió Ft), a magas infláció következtében a pénz valós vásárlóereje drasztikusan csökkent. A 2025-ben kapott 161 millió forint mai értéke csak mintegy 104,5 millió forintot ér a 2020-as árakon. Ez a körülbelül 56,5 millió forintos reálérték-csökkenés azt jelenti, hogy a könyvtár lényegesen kevesebb forrásból gazdálkodik ma, mint 6 évvel ezelőtt, ami komoly kihívások elé állítja az intézményt feladatainak ellátásában és szolgáltatásainak biztosításában.

Bérhelyzet más könyvtárakkal összevetve

Az évről évre csökkenő reálf finanszírozás azért is állította rendkívül nehéz helyzet elé a könyvtárunkat, mert a kollégáinkat mindenképp szeretnénk volna megtartani. Jelen pályázatban ismertetett innovációnkat is ennek érdekében dolgoztuk ki, mivel nem tudunk kiemelkedő béreket kínálni sem más vármegyei hatókörű városi könyvtárakkal, sem pedig más szektorokkal összevetve. Ennek ellenére a béreket évről évre igyekeztünk a lehető legnagyobb mértékben megemelni, ami persze más területekről vont el forrásokat, így nagy szükségünk volt az innovatív szemléletre, az egyedi megoldások kidolgozására. A fluktuáció szintjén a pályázatban ismertetett innovációnak köszönhetően eredményesen tudunk javítani: már 2020 előtt is rendkívül magas volt, 2020-ban elérte a 16,67%-ot, viszont 2024-ben már csak 2,37% volt a szintje, ezzel párhuzamosan pedig az elmúlt 5 évben szinte minden fontos mérőszámunk javult a munkatársi elégedettség-vizsgálatok során.

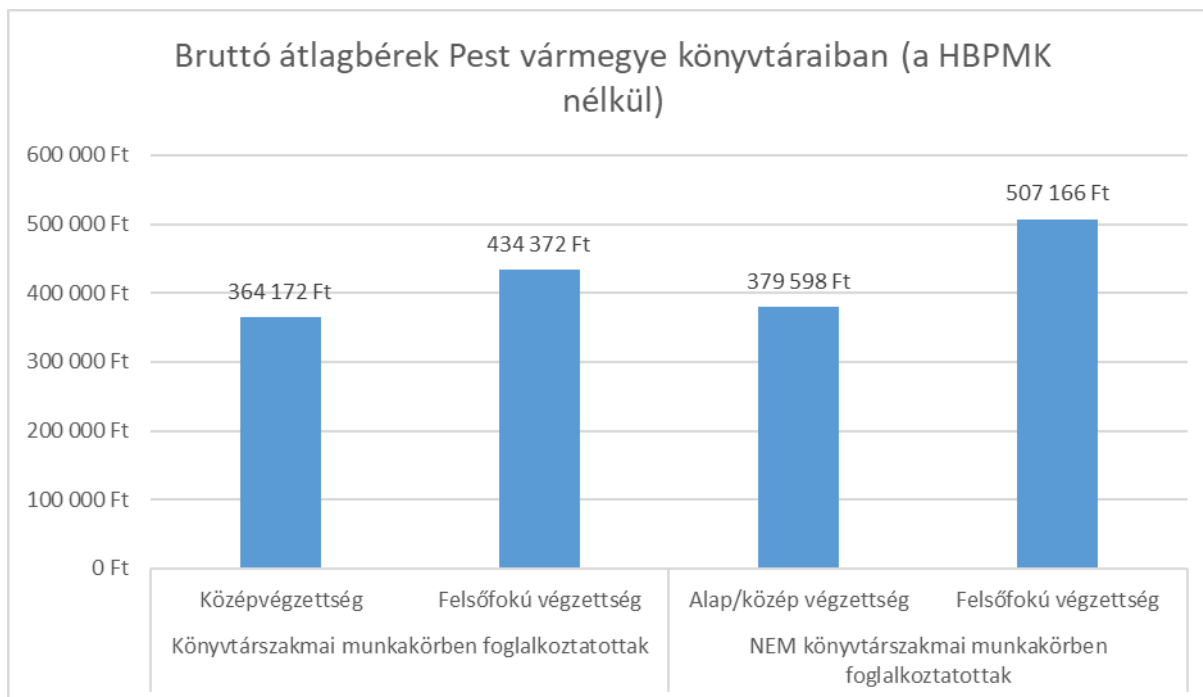
Ma azt mondhatjuk, hogy a kollégáknak kínált béreink a középmezőnyben helyezkednek el más vármegyei hatókörű városi hatókörű könyvtárakkal összevetve (de egyes kategóriákban a lista tetején), ám még így is jóval az országos átlagbér alatt helyezkednek el.

Egy 2024-ben, könyvtárigazgatók körében elvégzett felmérés alapján 14 vármegyei hatókörű városi könyvtártól, valamint a fővárosi könyvtártól vannak béradataink. Ezek alapján a következőképp alakult 2024-ben az átlagbér (a vezetői bérek nélkül):



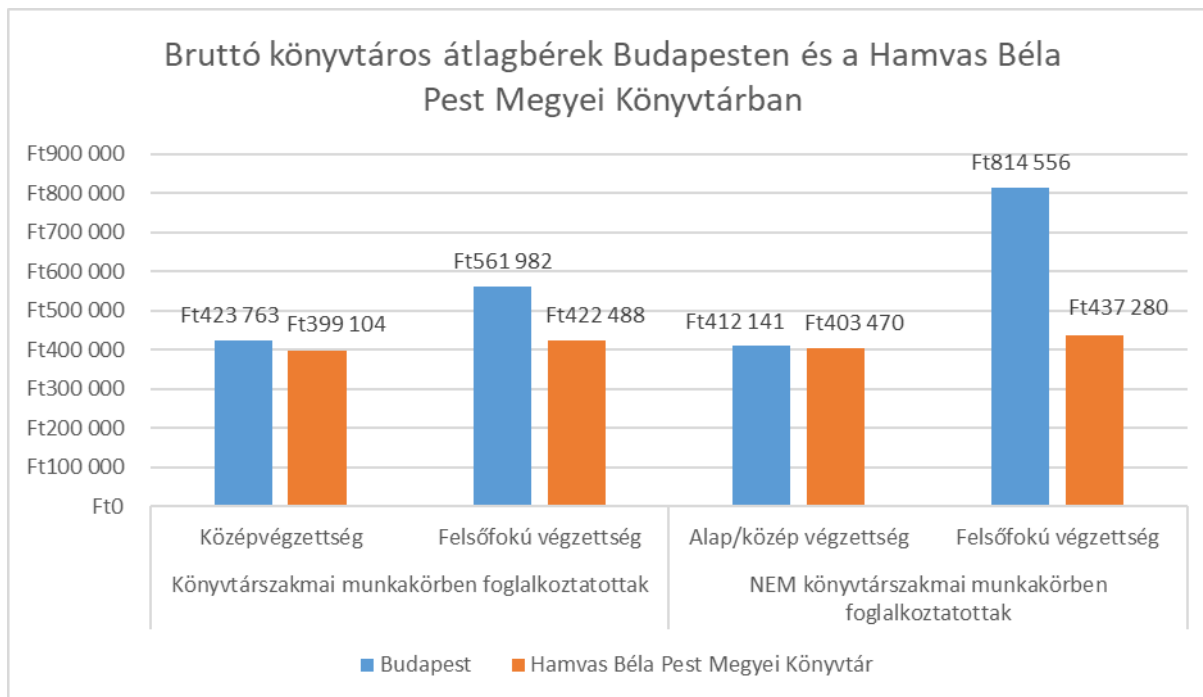
A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár a könyvtárszakmai munkakörben foglalkoztatottak bérrangsorában a középfokú végzettségűeknek a 15 válaszadó könyvtár közül a 4. legmagasabb bért tudja biztosítani, a felsőfokú végzettségűeknek pedig a 6. legmagasabb bért. Ugyanezt megvizsgálva a nem könyvtárszakmai munkakörben foglalkoztatott kollégák körében 14 könyvtár közül az alap- vagy középfokú végzettségűeknek a 3. legtöbb bért biztosítjuk, a felsőfokú végzettségűeknek pedig a 9 válaszadó könyvtár közül a 6. legmagasabb bért.

Vármegyei hatókörű városi könyvtárként azok a bérek, amelyeket a kollégáinknak tudunk biztosítani nem magasabbak, sőt, egyes esetekben alacsonyabbak, mint amit más könyvtárak tudnak biztosítani a kollégáknak Pest vármegyében.



A bérek tehát annak ellenére, hogy más vármegyei hatókörű városi könyvtárakkal összevetve a középmezőny tetején helyezkednek el, elmaradnak több Pest vármegyei könyvtár bérétől.

A béreinket a budapesti könyvtáros átlagbérekkel összevetve az látszik, hogy az alap- és középfokú végzettségűek átlagos bérszintje nem tér el számottevően a saját kollégáinknak nyújtott bérekétől, viszont a felsőfokú végzettséggel rendelkező kollégák magasabb bért vihetnek haza.

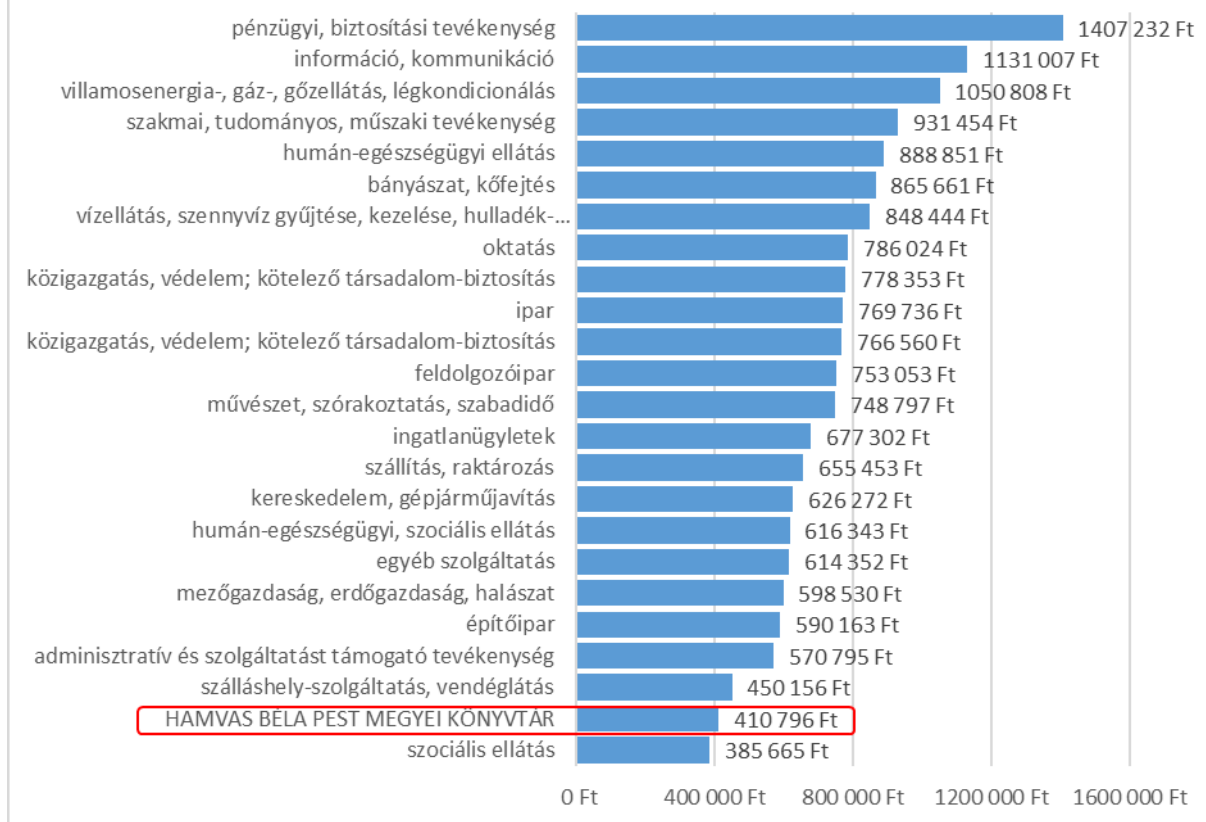


Bérhelyzet más szektorokkal összevetve

A könyvtári szektor bérei jóval az országos átlag alatt helyezkednek el: a KSH adatai alapján 2024. decemberben a teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete 727 700 Ft volt, a rendszeres (prémium, jutalom, egyhavi különjuttatás nélküli) bruttó átlagkereset 625 400 forintra becsülhető.

Tehát vármegyei hatókörű városi könyvtárként biztosított béreink hiába számítanak viszonylag jónak más vármegyei hatókörű városi könyvtárakkal összevetésben, mélyen az átlagbér alatti fizetéseket tudunk kínálni kollégáinknak, és a nemzetgazdasági ágak összevetésében egyedül a szociális ellátásban vannak alacsonyabb bérek.

A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként (2024. december)

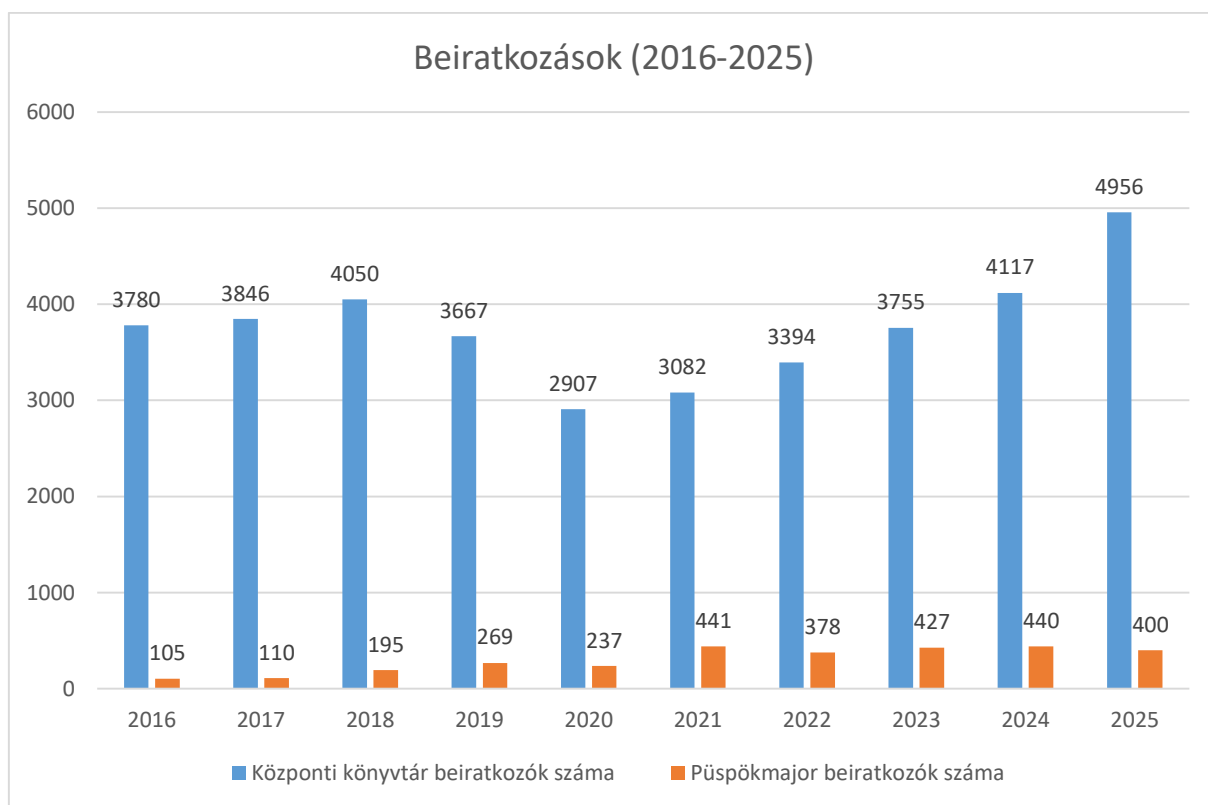


Vagyis a könyvtárunk által biztosított bérek önmagukban nem elegendőek a munkatársi elégedettség növelésére, a fluktuáció csökkentésére, ez is igazolja jelen pályázatunkban kifejtett innováció létjogosultságát, szükségességét.

Tartósan növekedő használói igények

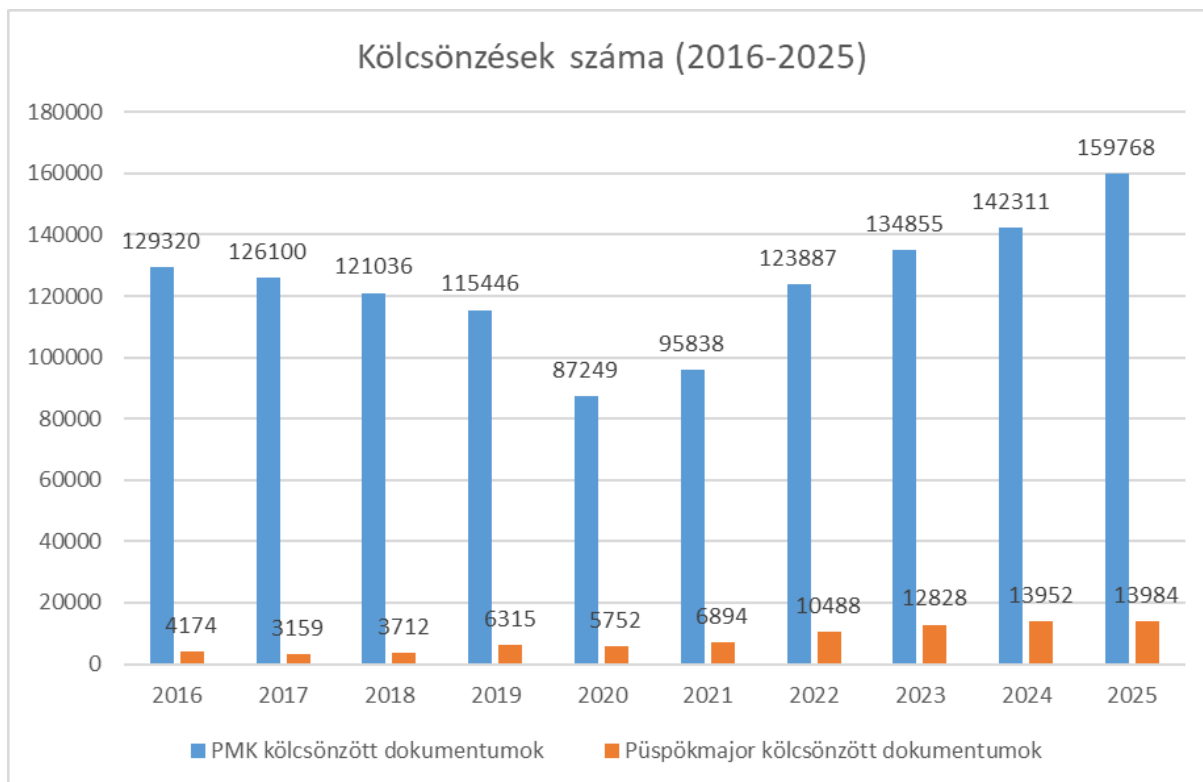
Az alábbi diagramok három jellemző adatsor változását mutatják be az elmúlt években. A beiratkozott olvasóknak és az olvasójegyüket megújítóknak számát hónapról hónapra követjük. Az alább bemutatott adatok a könyvtár Szikla-21 integrált könyvtári rendszeréből származnak. A diagram azok számát mutatja be, akik az adott év során beiratkoztak, vagy megújították a tagságukat.¹ (2025-re nézve az első három hónap alapján becsült, várható értékek láthatók.)

¹ Ez nem azonos a KSH számára leadandó adatokkal, amely azt mutatja meg, hogy év során összesen hány olyan személy volt, aki az év bármely napján rendelkezett érvényes tagsággal. Ez utóbbi értékei mindig magasabbak. A saját – itt bemutatott – méréseink sokkal naprakészebben mutatják a beiratkozásban tapasztalható aktuális trendeket.

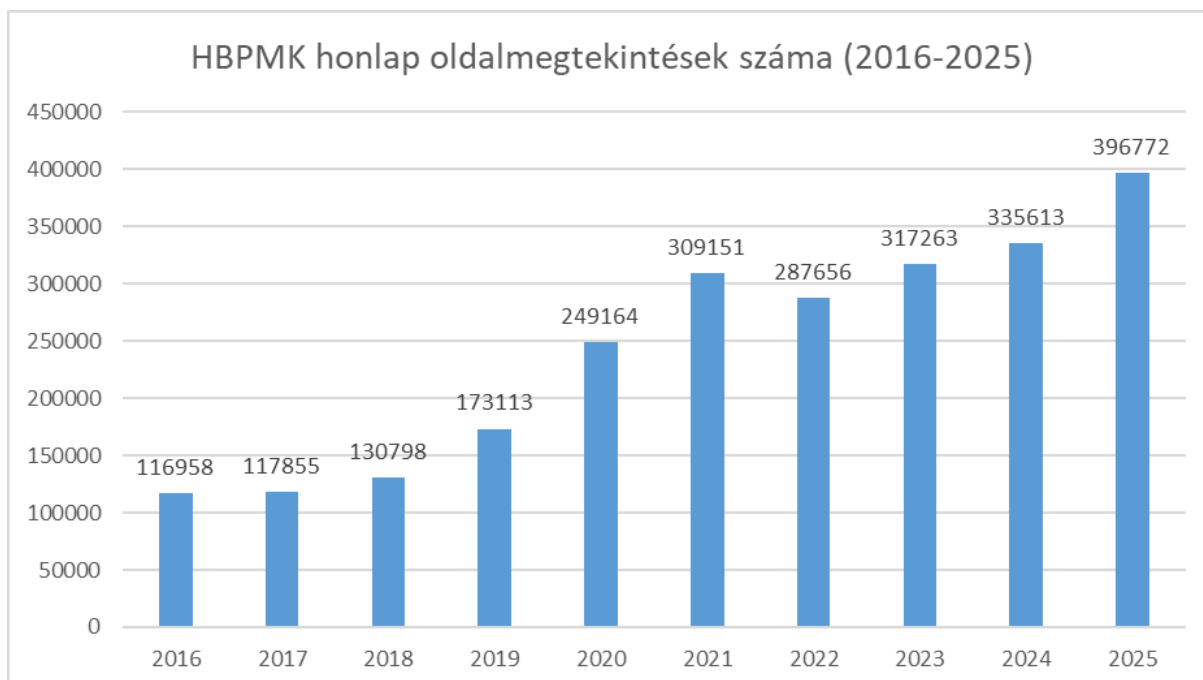


A diagramon látható, hogy a Covid19-világjárvány időszakában tapasztalható visszaesést követően a központi és a fiókkönyvtárba való beiratkozások száma 2022-re meghaladta az utolsó járvány előtti év értékeit, 2024-ben már több beiratkozó volt, mint az elmúlt 10 év bármelyikében. Az adatok értékeléséhez fontos megemlíteni, hogy 2021 óta a Fonotékába nem szükséges külön beiratkozás, így azon használók okán nem duplikálódnak az adatok, akik mind könyveket, mind pedig audiovizuális dokumentumokat kölcsönöztek. A 2025. év első három hónapja alapján számított adatok alapján okkal bizakodhatunk abban, hogy a növekedés tartósan fog bizonyulni.

A következő diagramon a kölcsönzött dokumentumok száma szerepel a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban és a Püspökmajori Lakótelepi Klubkönyvtárban (2025-re nézve az első három hónap alapján becsült várható értékek láthatók).



A kölcsönzések számában hasonló tendenciák érvényesültek az elmúlt 10 évben. 2020-ban jelentős volt a visszaesés, de 2022-re már jóval meghaladta az utolsó Covid19-világjárvány előtti év eredményeit. 2023-ban már az elmúlt 10 év legtöbb kölcsönzése történt. Az ezt követő évek számai alapján pedig úgy tűnik, hogy a növekedés tartósnak bizonyulhat. A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban a távoli használat is jellemző. A diagram az intézményi portál megtekintéseinek számát mutatja be a 2016-2025 közötti időszakban (a 2025. évre vonatkozóan az első három hónap számai alapján becsült, várható értékek szerepelnek).



A honlap megtekintéseinek számában egyértelmű és tartós növekedés volt tapasztalható a teljes 10 éves időtartam alatt. A könyvtár honlapjának megtekintései éppen a Covid19-világjárvány időszakában emelkedtek meg jelentős mértékben, ugyanis a személyes jelenlét helyett igyekeztünk online tartalmat szolgáltatni az olvasóink számára. Az online használóink a járványt követő években is hűségesek maradtak hozzánk. Ebben a tekintetben is egyértelmű növekedés volt tapasztalható.

A válaszuk: a minőség fejlesztését fókuszba helyező folyamatos megújulás

Meggyőződésünk, hogy a közsférában a jól működő szervezet fő ismérve nem az, ha nagyon sok pénz fölött rendelkezik és sokat költ, hanem az, ha az adófizetők által rá bízott erőforrásokkal hatékonyan gazdálkodik. A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár válasza a csökkenő finanszírozásra és a megnövekedett használói igényekre, hogy mind jobban megpróbáljuk a meglévő erőforrásainkban rejlő potenciált hatékonyabban kiaknázni.

A két bemutatott innováció csak két példa, amelyek mutatják a szervezet egészének ilyen irányú törekvéseit, az adófizetők pénzének hatékony felhasználását, valamint a felhasználóközpontú működésre való törekvést. Az innovációk az intézmény minőségmenedzsment tevékenységének indikátorai. A célunk nem lehet pusztán annyi, hogy a könyvtárban a szakma egészének figyelmére számot tartó innovatív megoldásokat vezessünk be. A cél sokkal több ennél, a használói igények kielégítésén keresztül a könyvtár világosan definiált küldetésének kiteljesítése.

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár két, egymással szorosan összefüggő témában született innovációját mutatja be a pályázatban. Mindkét innováció ugyanazt a problémát célozza: a meglévő erőforrásokkal való még hatékonyabb gazdálkodást, a tartósan növekvő pályán lévő használói igények egyre magasabb szintű és fenntartható kielégítése érdekében.

1. Fókuszban a munkavállaló – Intézkedéscsomag a munkaerő fejlesztésére, hatékony humán-erőforrás menedzsment megvalósítására
2. Irodalmi kiállítások határok nélkül

Minőségmenedzsment a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban

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

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

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

résztvevők körében, két kollégánk pedig a minőségirányítással kapcsolatos szakmai képzéseken vett részt (Minőségirányítás a könyvtárban - 120 órás akkreditált minőségirányítás tanfolyam – Bács-Kiskun Megyei Katona József Könyvtár, 1 fő; A könyvtárak minősítése és a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer akkreditált képzés – Könyvtári Intézet, 1 fő).

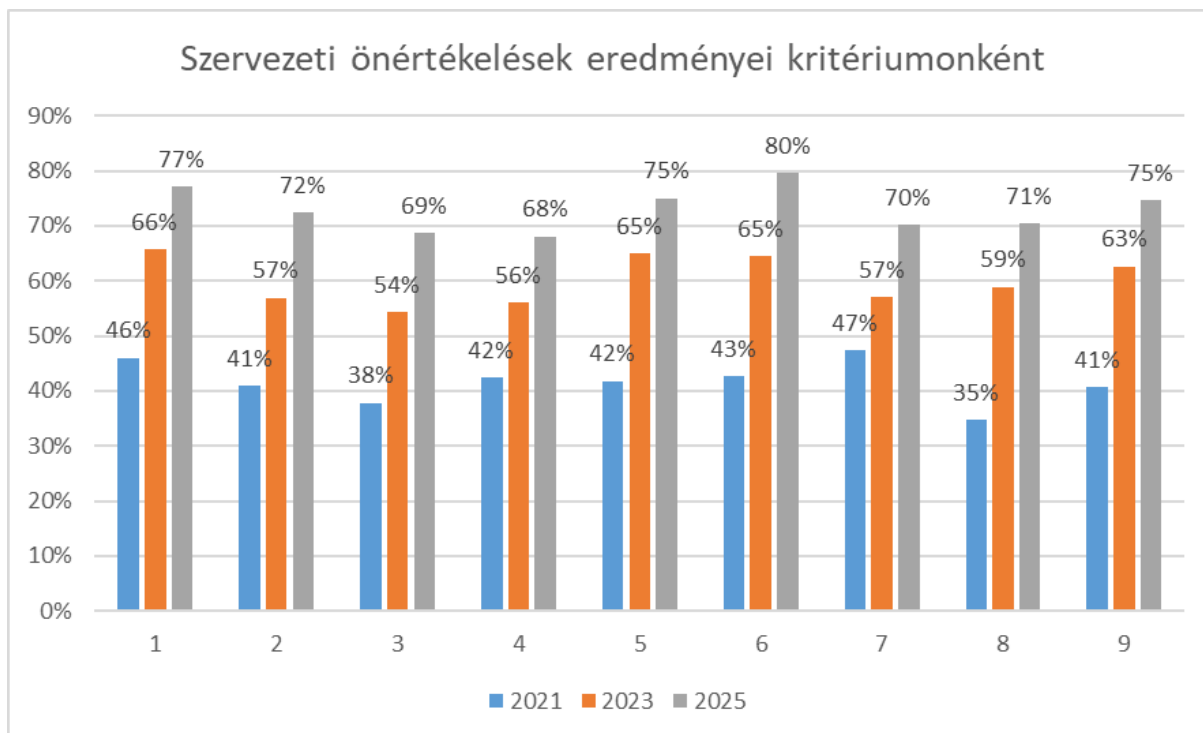
2016. június 6-án az NKA Szakmai innovációs projektek megvalósítására című pályázat részeként az igazgató kötelezettséget vállalt, hogy a Pest Megyei Könyvtár három éven belül pályázatot nyújt be a Minősített Könyvtár cím elnyerésére. A vállalt határidő lejáratát követően halasztási kérelmet nyújtottunk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

2017-ben a MIT vezetője, az intézmény megyei igazgatóhelyettese munkahelyet váltott, ezért új vezetőt kellett választanunk. 2018-ban a MIT egyik legaktívabb, és munkakörénél fogva is kiemelt szerepet játszó tagja, az intézmény általános igazgatóhelyettese év közben szülési szabadságra ment, ezért a feladatait részben átszerveztük, részben az őt követő új igazgatóhelyettes vette át. 2017 és 2020 között a magas fluktuáció következtében a teljes munkatársi gárda jelentős hányada kicserélődött, ami a MIT-et is érintette. A távozó tagok helyett több új dolgozó is csatlakozott.

2018-ban a Könyvtári Intézet kiadásában megjelent a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR), amely szemléletváltást igényelt a korábban az intézményben követett, Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszeren (KKÉK) alapuló gyakorlatban.

2020-ban új igazgató került kinevezésre a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár élére, amelyet követően a MIT megújított tagsággal, munkacsoportokkal és új módszerekkel folytatta működését. 2020-ban az új igazgató beiktatását követően a megújított MIT újrafogalmazta működésének célját, módszereit és stratégiáját. A korábbi évek munkájának eredményei biztos alapot jelentettek a folytatáshoz. A MIT fő céljai mellett ekkor újra megfogalmaztuk a Minősített Könyvtár címre való pályázás szándékát.

Az elmúlt időszakban háromszor végeztünk szervezeti önértékelést, 2021 januárjában, 2023 márciusában és 2025 márciusában. Az önértékelést alapos felkészítést követően egyénileg végezték a MIT tagjai, 2021-ben, 2023-ban és 2025-ben. Az igazgató – bár tagja a MIT-nek – egyik esetben sem vett részt az értékelésben.



A 2021. évi értékelések alacsony értékeinek a legfőbb oka az, hogy 2021-ben az új vezető kinevezése miatti bizonytalanságban – a KMÉR útmutatását követve – nagyon sok munkatárs adott 0-t bizonyos alkritériumok értékelése során. („Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó vagy megbízható információ.”) Az önértékelésben résztvevő kollégák nem tudták megítélni a szervezet tevékenységét ezeken a területeken. Ez ráirányította a figyelmünket arra, hogy a könyvtár munkafolyamatai, és általában a döntési mechanizmusok kevésbé átláthatók a munkatársi kollektíva egy igen jelentős része számára. A 2023-as önértékelés magas pontszámai részben korábban is PDCA szerint működő területek átláthatóbbá válásának, részben pedig az egyes területeken történt szisztematikus fejlesztéseknek, a rendszeresen gyűjtött adatokon alapuló döntéshozatalnak volt köszönhető.

A Covid19-világjárvány okozta bizonytalanságot követően a szervezet 2022-ben elnyerte a Minősített Könyvtár címet, amely feljogosít minket a Könyvtári Minőség Díjra való pályázásra. 2025-re – ahogyan az önértékelésekből is világosan kiolvasható – a szervezet elérte az integráltságnak azt a szintjét, amelynek a következtében a munkavállalók egy PDCA alapokra helyezett, fenntarthatóan fejlődő, a hibák javítására fókuszáló szakmai működést érzékelnek.

1. innováció: Fókuszban a munkavállaló – intézkedéscsomag a dolgozói jól-létért

Az innováció tartalma

Az innováció tartalma egy olyan komplex munkaerő-fejlesztési és megtartási program, amelynek az alapját négy alapvető érték jelenti: a közösséghez tartozás, a magánélet-munka egyensúlyának biztosítása, a szakmai fejlődés lehetőségének biztosítása és a munkavállalók „jól-létének” biztosítása. Az innováció újdonsága abban ragadható meg, hogy felismertük: a könyvtárban nem leszünk képesek felvenni a versenyt a piaci bérekkel, de tudunk olyan értékajánlatot kidolgozni a dolgozóinknak, amitől elégedettebbek lesznek, hatékonyabban fogják végezni a munkájukat, nem fogják a könyvtárat esetlegesen magasabb fizetéssel kecsegtető állások kedvéért sem elhagyni.

Az innováció egyes elemeit az alábbi infografika foglalja össze:



Könyvtárunk az alábbi intézkedésekkel járul hozzá a munkavállalók munkahelyi életminőségének javításához.

Magánélet és munka egyensúlya

Munkatársaink elköteleződését, a munkamorál javítását szolgáló intézkedéseink között szerepet kellett kapjon olyan döntés is, amivel erősíteni próbáltuk munkavállalóink minden rétegét, nem csak a törvényi kereteken belül, hanem azon túl is, gondolva, a fiatalabb nemzedékre és az idősödő korosztályra is, akik a családos, nagycsaládos kedvezményektől már, vagy még elesnek, ugyanakkor nekik is szükségük van az egyensúly megtartására. Nem csupán anyagi támogatásra gondolva úgy véltük, hogy többlet szabadság lehetőségével még jobban tudjuk támogatni azokat az élethelyzeteket, amik a legtöbb munkatársunknál megjelentek, megjelenhetnek. Ezért 2023 óta az alábbi esetekben több szabadnapot is tudunk biztosítani:

1. Fizetett többletszabadság lehetősége családi eseményeknél:

a) Házasságkötés esetén fizetett többletszabadság

Segítve a fiatal kollégáinkat a családalapítás útján, azon munkatársaink, akik most házasodnak 2 nap fizetett szabadságot kapnak.

b) Unoka születése esetén fizetett többletszabadság

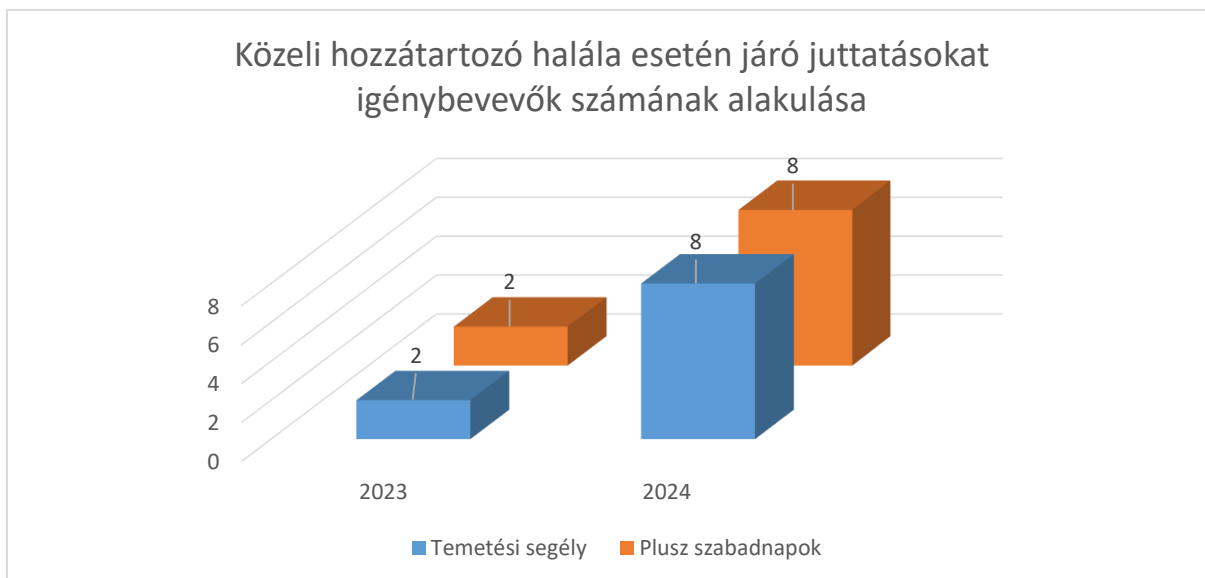
Mivel munkatársaink nagy számban már elérték azt az életkort, hogy gyermekeik után már nem részesülnek többletszabadságban, viszont egyre több családban születnek unokák, úgy döntöttünk, hogy ezt a korosztályt is próbáljuk támogatni, abban, hogy több időt tudjanak a családjukkal tölteni. Ezért unoka születése esetén a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár munkatársai 2 nap fizetett többletszabadságot kapnak, amelyet fél éven belül kell felhasználniuk.

c) Gyermekszületés/örökbefogadás esetén fizetett többletszabadság a törvényben meghatározotton túl

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár munkatársai gyermekük születése vagy gyermek örökbefogadását követően a törvényben meghatározottakon túl további 2 nap fizetett szabadságot kapnak, amelyekre távolléti díj jár.

d) A munkavállaló családtagjának halála esetén fizetett többletszabadság a törvényben meghatározotton túl

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár munkatársai családtagjuk halála esetén a törvényben meghatározottakon túl további 2 nap fizetett távollétet kapnak. Ezeket a többletszabadságokat az intézkedés meghozatala óta 10 fő vette igénybe, összesen 20 nap többletszabadság igénylésével.



2. Egyszeri juttatás házasságkötés, gyermek születése vagy hozzátartozó halála esetén.

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár munkatársai házasságkötés, gyermekük születése, örökbefogadás vagy hozzátartozójuk halála esetén egyszeri juttatásban részesülnek, bruttó 20.000 forint értékben, a helyzethez igazodva ajándék, készpénz vagy utalvány formájában.

3. Szoptató anyák munkaidő kedvezménye a jogszabályi előírásnál kedvezőbb mértékben:

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár munkatársa, szoptató anyaként mentesül rendelkezésre állási és munkavégzési kötelezettségének teljesítése alól a szoptatás első kilenc hónapjában naponta kétszer egy, ikergyermekek esetén kétszer két órára, az első év végéig naponta egy, ikergyermekek esetén naponta két órára. A gyermekek másfél éves koráig további, gyermekenkénti fél-fél óra munkaidő kedvezmény erejéig élhet a könyvtár egészségügyi szobájának használatával szoptatás céljából. (Ez a helyiség munkaidő kedvezménytől függetlenül korlátlanul áll az anyák rendelkezésére.)

4. Támogatjuk a lombik/meddőségi programot

A könyvtár a lombik/meddőségi programban résztvevő nők számára a rövid vizsgálatok idejére (pl. vérvétel, ultrahang stb.) csúsztatási lehetőséget biztosít; a hosszabb beavatkozások idejére pedig munkaidő kedvezményt maximum évi 5 nap erejéig. A könyvtár továbbá biztosítja az inszeminációt vagy a beültetést követő 5 munkanapban a munkavállaló számára a home office/távmunka lehetőségét a nyugodt körülmények megtartása érdekében. A könyvtár a lombik/meddőségi programban résztvevő férfiak számára a vizsgálatok idejére ugyancsak biztosít csúsztatási lehetőséget.

5. Egyéb rendezvények (pl. mikulásünnep)

Korábban tettünk kísérletet arra, hogy olyan családi rendezvényeket szervezzünk, ahová a kollégák gyerekeit is várjuk. A célunk egy nagyobb közösség kialakítása volt, amelybe a családtagok is bevonódnak. Ezekre a rendezvényekre azonban kevés érdeklődés mutatkozott. Az okokat megvizsgálva azt tapasztaltuk, hogy nagyon vegyes a korosztályi összetétel a kollégák gyerekei között, ezért nagyon különböző igényekre kellene válaszokat adnunk. Végül úgy döntöttünk, hogy a forrásaink leghatékosabb kihasználása azt teszi lehetővé, hogy a könyvtár olvasóknak szóló rendezvényeinél is figyelembe vegyük a munkatársak gyermekeit. Egyrészt törekszünk arra, hogy a számukra érdekes rendezvényeinkről időben értesüljenek, másrészt pedig várjuk a visszajelzéseiket azzal kapcsolatban, hogy milyen programokra lennének nyitottak. A tapasztalataink szerint a közösség

kialakítása ezzel a módszerrel is megkezdődött, ám így nem korlátozódik a kollégáink családjaira, hanem olvasóknak is van lehetőségük a bevonódásra.

6. Gyermekek táboroztatásának támogatása

A könyvtár dolgozóinak gyermekei dolgozói kedvezménnyel vehetnek részt a könyvtár által szervezett nyári gyermektáborokban, így jóval a piaci ár alatt tudják táboroztatni gyermekeiket a nyári szünetben, amíg ők nyugodtan tudnak dolgozni abban a tudatban, hogy gyermekeik a lehető legjobb helyen, és körülmények között vannak ellátva, ráadásul ismerős környezetben.

Az elmúlt 4 évben összesen 30 alkalommal tudtunk biztosítani ilyen lehetőséget a kollégák gyermekeinek, akik közül többen szívesen jártak vissza akár egymást követő években is a táborba.

7. Gyermekfelügyelet

Gyermekfelügyelet biztosítása kisgyermekek fogadására is alkalmas munkahelyi környezetben, a munkavállaló munkaideje alatt (pl. óvodai/iskolai szünetekben). Munkatársaink között sok a nagycsaládos, kisgyermeket nevelő szülő, akiknek gyermeke az iskolaidő végeztével a könyvtárban várja meg a szülő munkaidejének a végét. A könyvtár mint közösségi tér, befogadó hely természeténél fogva kitűnően alkalmas a gyermekek fogadására. A kollégák ismerik a gyerekeket és a gyerekek is szívesen töltik az időt a könyvtár tereiben, ahol alkalmanként kézműves foglalkozásokon, filmvetítéseken vehetnek részt, de ugyanígy segítséget kaphatnak a házi feladatuk megírásában is.

8. Távmunka lehetősége

A távmunka bevezetésére kényszerből került sor a Covid19-világjárvány során, amikor a személyes kapcsolatok mérséklése érdekében a lehető legtöbb munkavállalónak biztosítani kellett, hogy otthonról végezhesse a munkáját. A járványhelyzet alatt azt tapasztaltuk, hogy a munkavállalóknak ugyanúgy szükségük van a távmunka lehetőségére, mint a munkahelyi infrastruktúrára és a kollégáikkal való személyes találkozásokra. A leghatékonyabbnak az bizonyult, ha minden munkavállaló heti egy napot – indokolt esetben ennél többet is – otthon tölthet munkával. Erre a könyvtár őt nem kötelezi, de amennyiben a dolgozó igényli, úgy élhet vele az osztályvezetőjével egyeztetett módon.

Minden dolgozónak lehetősége van a távmunkára, akinek a munkaköri leírásában ez szerepel, melynek körülményeit, és részleteit saját szabályzatunkban koordinálunk. A home office nagyban megkönnyíti az édesanyák helyzetét, ha beteg gyermekük mellett otthonról is el tudják végezni a munkájukat, ezzel is támogatva őket és családjukat.

9. Részmunkaidő lehetősége

Munkavállalók kifejezett kérésére részmunkaidő (akár napi 2, 4, vagy 6 órás munkaviszony) lehetőségét biztosítjuk, a dolgozó hivatalos kérelme alapján. A részmunkaidős foglalkoztatás lehetőséget ad arra, hogy a munkavállaló munkahelyi kötelezettségeit rugalmasabban tudja összeegyeztetni a magánéletével. Ez különösen akkor fontos, ha valakinek például gyermekei vannak, tanulmányokat folytat, vagy más, időigényes elfoglaltságot kell ellátnia.

Így az egyéni igényeknek megfelelően akár az is meg tud valósulni, hogy egy otthonról dolgozó édesanya, a gyermeknevelés és a család ellátása mellett fokozatosan tud visszailleszkedni a munka világába.

10. Visszailleszkedést segítő mentorokat nevezünk ki a gyermekgondozási vagy ápolási szabadságról való visszatérés után

Hosszú távollét után nem csak a munka világába való visszatérés jelenthet nehézséget, de az eltelt időben történt változás megismerése, az új kollégákkal való közös munka is kihívásokkal teli időszakot hoz magával. Ennek a folyamatnak a zökkenőmentesebbé tétele érdekében Nemoda Zsuzsannát és Tóth-Jávorka Brigittát nevezzük ki a visszailleszkedést segítő mentori feladatok ellátására. Akiknek elsődlegesen nem a szakmai, hanem a visszailleszkedés mentális oldalának támogatása a feladata.

11. A munka-magánélet összehangolásáért felelős személy kinevezése

Az itt felsorolt intézkedések megléte mellett fontosnak tartottuk, hogy legyen egy olyan személy az intézményben, akihez a kollégák nyíltan fordulhatnak problémáik, vagy speciális élethelyzetük esetén és akinek dedikált feladata, hogy támogassa munkatársainkat ezekben a folyamatokban. A jól dolgozó munkaerő elhivatottságának szinten tartása nagyfokú érzékenységet, figyelmet és folyamatos munkát igényel. Ezért a titkárság vezetőjét Gloiber Editet nevezük ki a munka és a magánélet összehangolásáért felelős személynek a szervezetben, akinek ezzel kapcsolatos elsődleges feladata a munkavállalók jóllétének, elégedettségének és hatékonyságának támogatása.

12. Ápoljuk a kapcsolatot a gyeden lévő/nyugdíjba vonult munkavállalókkal

A könyvtár nagyobb, a munkatársaknak szóló eseményeire, (pl.: közös karácsonyozás) szívesen látja a már nyugdíjba vonult, vagy gyermekgondozási ellátásban részesülő munkatársakat is.

A GYED-en lévő kollégák gyakran érzik magukat elszigetelve, ha hosszabb időre kiesnek a munkahelyi környezetből, ezért a kapcsolat fenntartása segíthet abban, hogy ne veszítsék el a kötődést a csapathoz. Sajnos a korábban magas fluktuációnak az is része volt, hogy a gyermeket vállaló kolléganők ritkán tértek vissza az aktív állományba a tartós távollétből, de az elmúlt időszakban megpróbáltunk tenni e probléma ellen is. A 2024-es év második felétől lehetővé tettük a szolgáltatásokért felelős igazgatóhelyettes számára, hogy alacsony óraszámban, teljes távmunkában, a korábbi feladatait ellátva a gyermeke mellől is tudjon dolgozni. Mivel ez kísérleti projektként jól működött, így a jövőben más munkavállalók számára is biztosítjuk a lehetőséget, amennyiben arra igényük van, és a munkaköri leírásukban rögzített feladataik ezt lehetővé teszik.

A nyugdíjba vonult kollégák nagy tapasztalattal és szaktudással bírnak, amit érdemes alkalmanként újra becsatornázni, akár mentorálás, esetleg tanácsadás formájában. Az ő kiesésük különösen nagy hátránnyal érintheti az intézményt, mivel egyre kevesebb a szakképzett könyvtáros a munkaerőpiacon, így a pótlásuk nem egyszerű feladat. Nem is beszélve arról, hogy a közösségünk olyan tagjairól beszélünk, akikhez nem csak a munkatársak, de sok esetben maguk az olvasók is nagyon kötődnek. Ezért több kollégát is tovább foglalkoztatunk nyugdíj mellett, valamint az önkéntesség lehetőségét is biztosítjuk számukra, amennyiben már nem szeretnének munkavállalók lenni, de szeretnének a könyvtár életében aktívnak maradni.

13. Virtuális ötletláda a családbarát intézkedésekkel kapcsolatban, évenkénti elégedettségi mérések

A munka-magánélet összehangolásáért felelős személy által üzemeltetett virtuális ötletláda működik a könyvtárban, amely az alábbi linken elérhető, és ahová a kollégák akár anonim módon is megírhatják a szükségleteiket: <https://forms.gle/LvcP8NQtcgZVwgne7>

A virtuális ötletláda kiemelt szerepet játszik a családbarát munkahelyi intézkedések fejlesztésében és hatékonyabbá tételében. Jelentősége az alábbi pontokban ragadható meg:

- Széleskörű bevonás és elérhetőség: az ötletláda lehetővé teszi, hogy minden munkavállaló – függetlenül attól, hogy éppen otthonról vagy irodából dolgozik – bármikor megoszthassa javaslatait, igényeit vagy problémáit a családbarát intézkedésekkel kapcsolatban. Ez különösen fontos, mivel a családos munkavállalók igényei sokfélék lehetnek, és így mindenki hangja eljuthat a döntéshozókhoz.
- Anonimitás és őszinteség: az ötletláda anonim beküldési lehetősége bátorítja a munkavállalókat, hogy őszintén jelezzék, milyen családbarát intézkedésekre lenne szükségük, vagy mely meglévő intézkedéseken kellene javítani. Ez segít a valódi igények feltárásában.

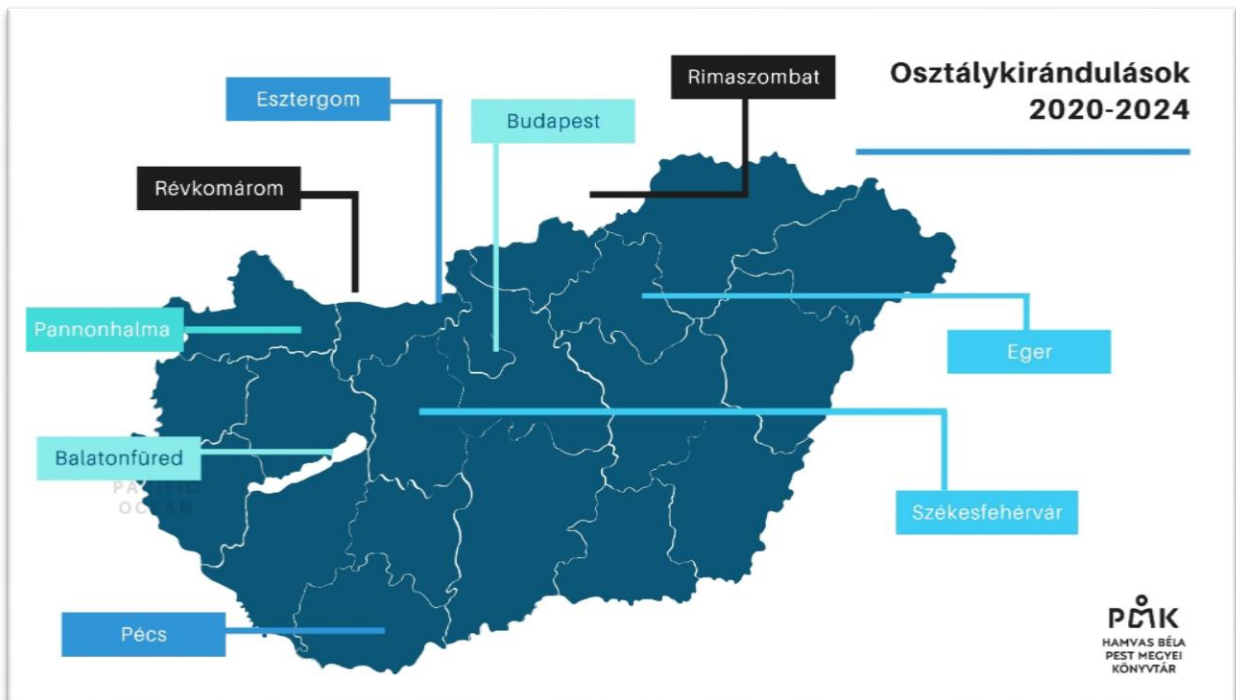
Ugyancsak a munka-magánélet összehangolásáért felelős személy feladata évenként lefolytatni egy elégedettségmérést a kollégák között a családbarát intézkedésekkel kapcsolatban.

14. Osztályokon átívelő munkacsoportok kialakítása

A könyvtár dolgozói különböző célokkal, különböző munkacsoportokat (kommunikációs, zöld, MIT) hoztak létre, melyekben a könyvtár munkavállalói nemtől, kortól és osztálytól függetlenül vesznek részt, és dolgoznak összehangoltan. Ezekben a csoportokban mivel különböző osztályok képviselői dolgoznak együtt, lehetőség nyílik a tudás, tapasztalat és jó gyakorlatok megosztására, ami innovatívabb, komplexebb megoldásokhoz vezet.

15. Osztálykirándulás

Minden évben, a munkavállalók osztályonként szerveznek csapatépítő, fejlesztő-szórakoztató programokkal egybekötött osztálykirándulásokat, melyek segítenek jobban összekovácsolni a dolgozókat igazi közösséggé. Ezen alkalmakkor szakmai programon is részt vesznek, egy-egy könyvtár meglátogatásával tárgyják ismereteiket, bővítik tapasztalataikat. Minden ilyen alkalom után, friss élményekkel, új ötletekkel térnek vissza a munkába.



16. Csapatépítő kirándulás az összes könyvtári dolgozó részvételével

Az összes dolgozó részvételével minden évben megrendezésre kerül egy egész napos kirándulás, ahol a közös természetjárás, sütés-főzés, beszélgetések, csapatépítő játékok, hozzájárulnak, hogy a dolgozók jobban megismerjék egymást, közelebb kerüljenek egymáshoz, és hidakat építsenek a különböző beosztású vagy területen dolgozó kollégák között. Ez erősíti a csapatszellemet és a munkahelyi összetartást. A csapatépítő kirándulások segítenek a stressz levezetésében, javítják a munkahelyi légkört, ami hozzájárul a dolgozók jóllétéhez és a pozitív munkahelyi hangulathoz. Az egymást jobban ismerő, összetartóbb csapatok hatékonyabban tudnak együtt dolgozni, gyorsabban és kreatívabban oldanak meg problémákat, ami a vállalat teljesítményében is mérhető eredményeket hoz. A teljes dolgozói kör részvételével szervezett csapatépítő kirándulás nem csupán kellemes időtöltés, hanem hosszú távú befektetés a közösség, a munkahelyi légkör, a hatékonyság és a vállalati sikeresség szempontjából is.

Szakmai fejlődés lehetősége

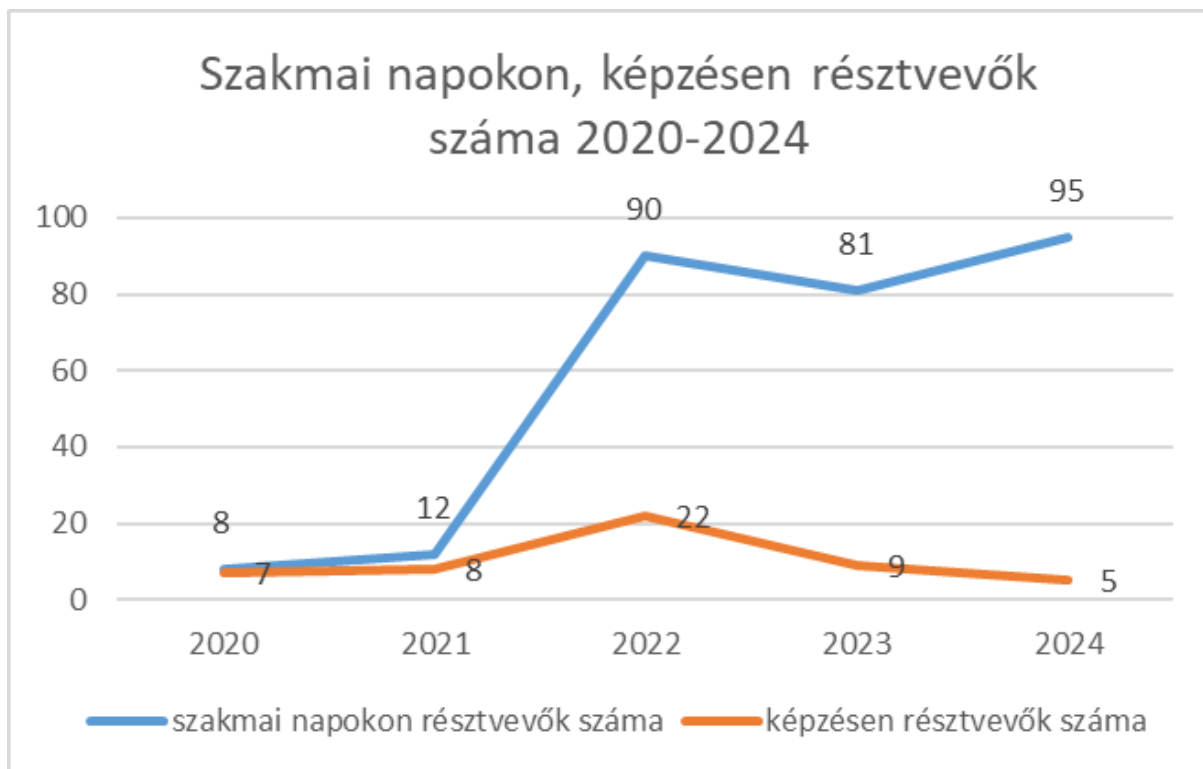
A szakmai képzés megelőzéséért a mindennapokban azzal tehetünk a legtöbbet, hogy tisztán látjuk a munkatársaink kompetenciáit, igényeit, ambícióit és ezeket figyelembe véve szervezzük meg a képzéseket, illetve a kollégák közötti dinamikát szem előtt tartva szervezzük meg a közös munkát. Fokozottan figyelünk arra, hogy dolgozóink el tudjanak jutni azokra a tréningekre, továbbképzésekre, szakmai konferenciákra, melyek tapasztalatait nem csak be tudják építeni a mindennapi munkájukba, de ezekkel az eseményekkel meg tudjuk törni a mindennapok monotonitását is, szakmailag fejlődhetnek, új kihívásokkal szembesülnek és úgy érezhetik, hogy tartanak valahová. Ezek mind olyan intézkedések, melyek közvetve csökkentették a fluktuációt és tartalmasabb munkahelyi mindennapokat hozhatnak létre.

17. Tanulmányok, képzések támogatása

Több munkavállaló számára biztosítunk lehetőséget tanulmányok folytatásához tanulmányi szerződés formájában. Ilyen formában már 6 dolgozó is segédkönyvtárosi képzést szerzett. Nemcsak anyagilag finanszírozta a könyvtár a képzést, de természetesen tanulmányi szabadsággal is hozzájárult az oklevelek sikeres megszerzéséhez, valamint szakmailag is támogatták őket a kollégák. Ez ugyancsak összekovácsolja a munkatársakat, és erősíti az összetartást.

Egy-egy álláshirdetésre jellemzően kevés könyvtáros végzettségű jelentkező adja be pályázatát. Felismerve, hogy az olvasószolgálati pontokon legalább olyan nagy szerepe van a kiegyensúlyozott, kedves, segítőkész jellemvonásoknak, mint a magas szakmai színvonalnak több esetben is olyan jelentkezőre esett a választásunk, akiknek ugyan nem volt szakirányú végzettsége, de megtaláltuk bennük a fenti tulajdonságokat. Ezek a kollégák az évek során többen is megszerezték végül a szükséges képesítést és a csapat kiemelkedően fontos szereplőivé váltak.

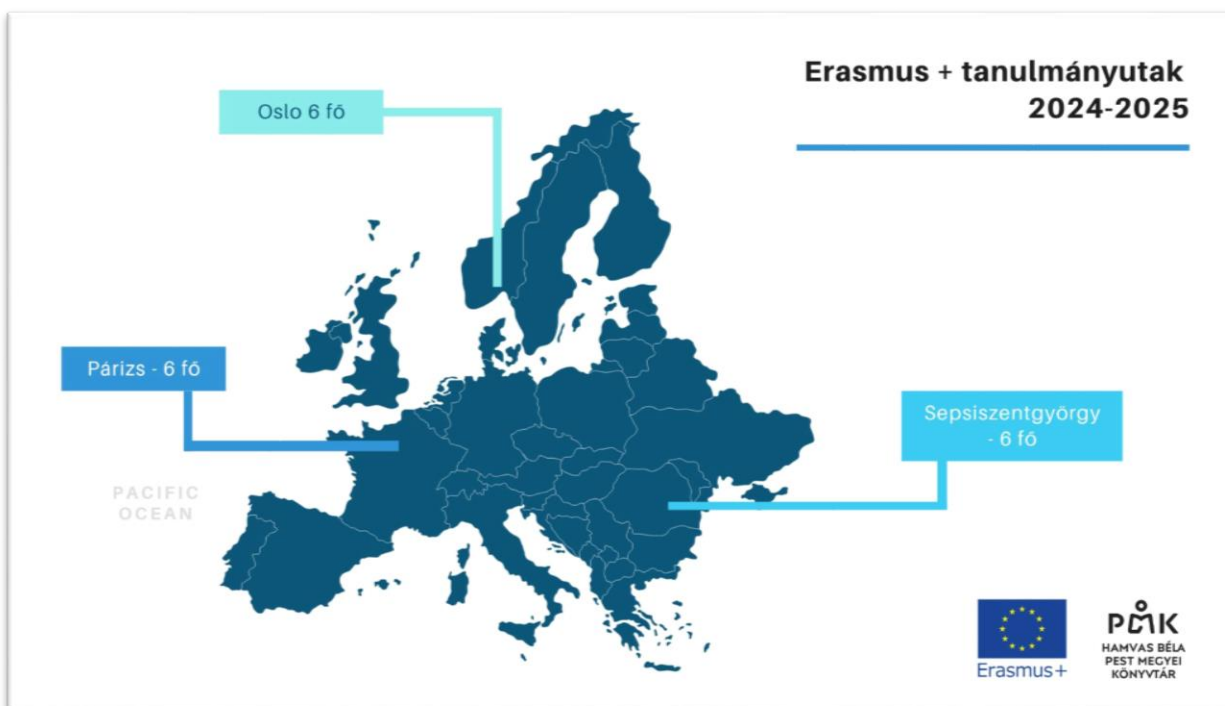
Amennyiben valamelyik munkatársunknak olyan képzésre van szüksége a munkája során, mely nem könyvtárszakmai, de a munkakörében elengedhetetlen, úgy ezeket a képzéseket, tanfolyamokat is módunkban áll támogatni. Az elmúlt 5 évben 7 képzés részleges, vagy teljes finanszírozásával tudtuk támogatni dolgozóinkat.



A könyvtár és a könyvtárosok feladatkörének változásával, bővülésével azoknak a képzéseknek és szakmai napoknak a köre is bővült, melyeken a kollégák, akár előadóként is részt vesznek. Ezért hasznosnak láttuk egy olyan közös táblázat bevezetését, melybe valamennyi munkatárs be tudja írni az adott eseményen való részvételét, előadásának témáját, illetve a publikációkat is, hogy ne egy kézben összpontosuljon ez az egyébként a rendszeresen frissített tudástérkép fejlesztését is szolgáló adathalmaz.

18. Külföldi ösztöndíjak – Erasmus+

Az Erasmus+ pályázat elnyerésével a könyvtár 18 dolgozója jutott el három európai országba: Franciaországba, Norvégiába és Romániába. A programban való részvétellel a munkavállalók olyan tudást, tapasztalatot és készségeket szereztek, amelyeket a saját környezetükben és a könyvtárban tudnak hasznosítani, ezzel is emelve a könyvtár szolgáltatásainak színvonalát. A pályázat számos kiváló lehetőséget hozott könyvtárunkba. Az utazó kollégák kipróbálhatták magukat egyéni szinten és csapatban együttműködve a komfortzónájukból kilépve. Fejleszthették nyelvtudásukat és az általános önbecsülésük mértéke is növekedett azzal a tudattal, hogy ebben a nem piaci alapokon működő szakmában is vannak olyan lehetőségek, amelyeket korábban nem tartottak lehetségesnek. Az egyébként is várt hatások mellett az itthon maradt kollégák is – azon túl, hogy helyt álltak és helyettesítették az utazó kollégákat – mélyebb bepillantást nyertek mások munkakörébe és bátrabban vállaltak olyan plusz feladatokat is, amelyeket korábban nem.



19. Vezetők képzése

A szervezet jó működéséhez, a hatékonysághoz és a növekedéshez elengedhetetlen, hogy külön figyelmet fordítsunk a vezetők képzésére. A jó vezető nem elég, ha jó szakember, a vezetői kvalitásait is fejleszteni kell. Úgy gondoljuk, a vezetők szerepe nem csupán az irányítás, hanem a csapatok motiválása, inspirálása és fejlesztése is. A képzések során fejleszthetők azok a készségek, amelyek segítik a vezetőket a csapatdinamika megértésében, a munkavállalói elkötelezettség növelésében és a hatékony munkavégzés elősegítésében.

Ezt felismerve a vezetők további képzéseken szereztek hasznos tapasztalatokat:

- Igazgató és igazgatóhelyettesek: vezetői képzés, ÁBPE I., ÁBPE II., habilitáció
- Osztályvezetők: PhD, Coaching szemlélettel a könyvtárban tanfolyam, Élménymarketing, marketingkommunikáció és érdekvédelem képzés, idegen nyelvi képzés

20. Szakmai konferenciákon való részvétel

Támogatjuk a munkatársak részvételét könyvtárszakmai előadásokon, műhelynapokon és a társszakmák konferenciáin. Könyvtári egyesületekben a munkatársak fele tagsággal rendelkezik. Ezeken az eseményeken munkaidőben, utazási költségtérítéssel vehetnek részt a kollégák.

Munkavállalók jólléte

21. Éves cafeteriajuttatás

A cafeteria-rendszer olyan választási lehetőségeket kínál a munkavállalóknak, amelyekkel szabadon alakíthatják a béren kívüli juttatási csomagjukat. A személyre szabhatóságnak köszönhetően lehetőségük nyílik az egyéni és családi szükségleteiknek leginkább megfelelő juttatások kiválasztására, legyen szó akár étkezésről, egészségügyi ellátásokról, szabadidős tevékenységekről, vagy az idei évtől már lakásfelújításra is fordítható. A könyvtár munkatársai éves cafeteriajuttatást kapnak a könyvtári költségvetésben elfogadott és biztosított összegben, amelynek mértéke a munkaidőhöz arányosított.

22. Céljuttatás és projektprémium

Minden dolgozónak lehetősége van szakmai munkakörben, bizonyos projektekben részt venni, amiért projektprémiumot vagy céljuttatást fizet a könyvtár. Bár ez költséget jelent a könyvtár számára, hosszú távon megtérülhet, ha a munkavállalók gyorsabban és hatékonyabban végzik el a feladataikat. A gyorsabb megvalósítás és a hatékony munkavégzés csökkentheti a költségeket és a határidők túllépésének esélyét.

23. A képernyő előtti munkavégzéshez szükséges védőszemüveg biztosítása

A képernyős munkakörben foglalkoztatott munkavállalók részére a könyvtár a munkavégzéshez szükséges védőszemüveg költségeihez költségtérítést nyújt, mely összeg időarányos a munkavállaló óraszámaival. A védőszemüveg-támogatást az intézmény 2 évente biztosítja a kollégák számára. A 2023-2024-es időszakban összesen 18 fő élt a lehetőséggel.

24. Ruházati költségtérítés

A könyvtár támogatja a munkavállalók öltözködését, ezzel is hozzájárulva a munkavállalói jólléthez.

A 2024. évi intézményi költségvetésében rendelkezésre álló keretre az adható ruházati költségtérítés összege munkaidőhöz arányosított.

25. Munkavállalók sportolásának támogatása

Felvéve a kapcsolatot a városi szociális intézményekkel, illetve az önkormányzat fenntartása alatt álló szervezetekkel több olyan kapcsolatot is ki tudunk építeni, amivel a munkatársakat tudjuk támogatni. A Hamvas Tornára hetente egyszer kerül sor. Az Szentendrei Egészségfejlesztési Iroda munkatársa átmozgató, tartásjavító tornát tart a munkatársak részére ingyenesen. Szintén az egészség megőrzését célozza a V8 uszodával való együttműködésünk. A dolgozóink részére minden belépéskor 30%-os kedvezményt biztosít a városi uszoda.

26. Egészségügyi szűrés lehetősége

Idén már lehetősége van a dolgozóknak „menedzserszűrésre”, mely egy komplex, átfogó egészségügyi vizsgálatcsomag, amelyet a könyvtártól 5 perces sétára lévő rendelőintézetben végeznek el teljesen térítésmentesen, mely akár életet is menthet. Célja, hogy időben kiszűrje a rejtett betegségeket, és megelőzze a későbbi súlyos egészségügyi problémákat. Különösen fontos ez a nagy stressznek, felelősségnek és leterheltségnek kitett emberek – például vezetők, irodai dolgozók, menedzserek – esetében.

27. Vészhelyzeti beralap fizetési előleg formájában

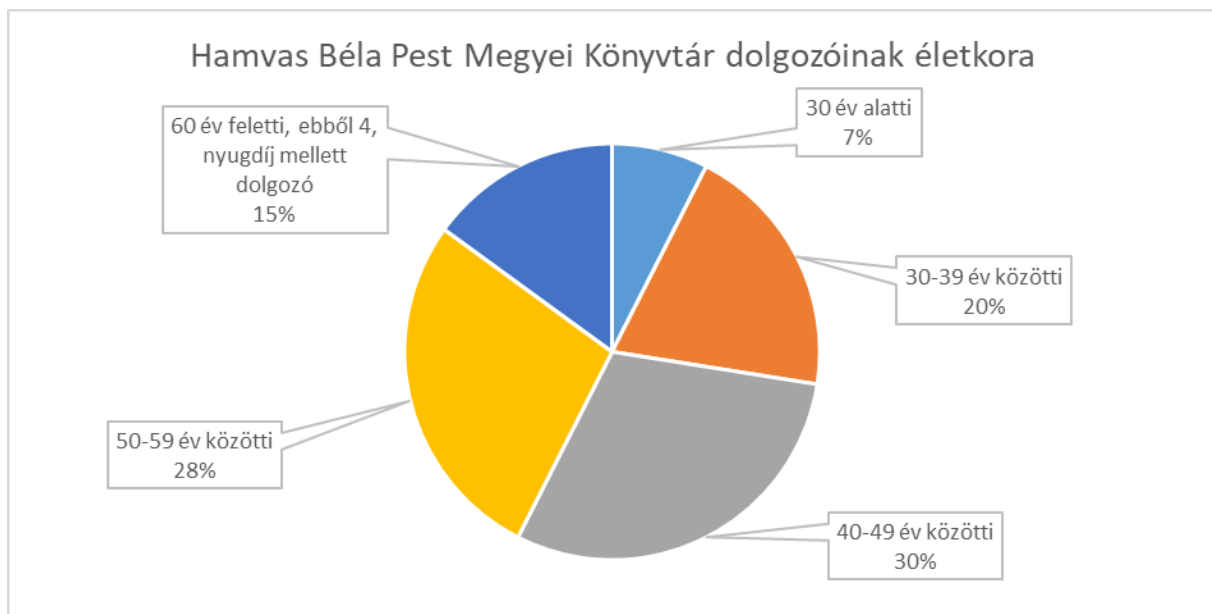
Fizetési előleg adható azon munkavállalónak, akinek életében olyan esemény következett be, amely rendkívüli kiadásokkal jár (pl. egészségügyi költség, családi vészhelyzet, baleset, sürgős javítások.) Ebben is segítséget nyújt a könyvtár a dolgozói számára fizetési előleg formájában, melyet belső szabályzatunk szabályoz.

Az ilyen típusú támogatás nemcsak anyagi támaszt jelent, hanem a munkáltató részéről való törődést és bizalmat is kifejezi. A munkavállalók érzik, hogy a cég nemcsak munkáltatóként, hanem emberi oldalról is partnerként tekint rájuk. A segítségnyújtás erősíti a lojalitást és a munkahelyhez való kötődést.

Az innováció céljai, várt és elért eredmények

Az innováció elsődleges célja a munkaerő megtartása volt. Az innováció háttérében az a felismerés húzódik, hogy a munkavállalóink a munkahelyükre nem kizárólag azért mennek, hogy ott pénzt keressenek, hanem számos más tényező is befolyásolja azt, hogy mennyire érzik magukat jól az adott szervezet kötelékében. A célunk egy világos értékajánlat kidolgozása volt, amellyel a munkavállalók elköteleződésének erősítését kívántuk elérni.

Az alábbi statisztikai adatok érzékeltetik, hogy milyen a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár kollektívájának összetétele. A dolgozói kollektívába összesen 40 fő tartozik, akiknek közel 30%-a nagycsaládos, vagyis legalább 3 gyermeket nevel. Ez az arány messze magasabb, mint az országos 13,7%. Szintén jellemző, hogy a munkatársaink 12%-a fővárosból ingázik, 31%-a (17 fő) a környékbeli – jellemzően dunakanyari – településekről jár be napi rendszerességgel dolgozni és mindössze 55% (22 fő) a helyi, szentendrei lakos. A munkatársainknak 88%-a nő. 70 %-a munkavállalóinknak diplomás. Hárman 30 év alattiak, Nyolcan 30-39 év közöttiek, 40-49 évesek közül 12-en vannak, és az 50-59 évesek is 11-en dolgoznak, hatan pedig 60 év felettiek. Négyen a munkavállalóink közül már nyugdíj mellett dolgoznak.

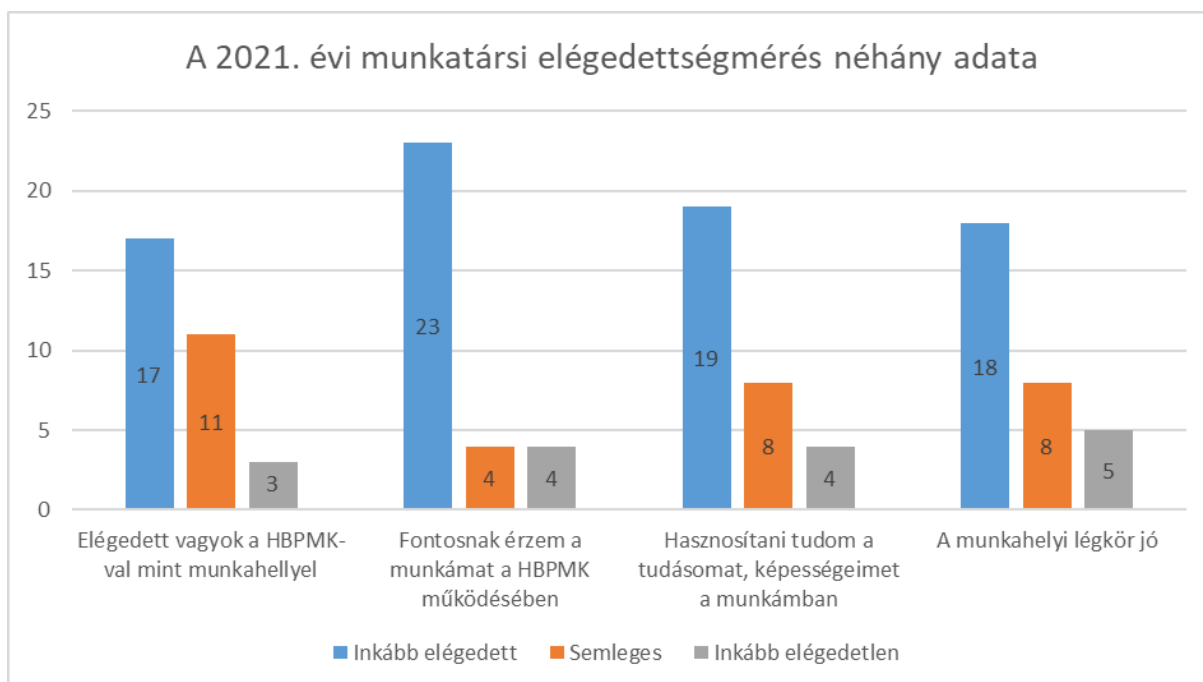


A fiatal családos munkavállalók élethelyzetéből adódóan tudomásul kell venni, hogy az édesanyáknak a rugalmasság, a gyermekneveléssel járó feladatok tiszteletben tartása nagyon nagy értéket jelent. Az idősebb, vagy akár nyugdíjas munkavállalóink, akiknél a gyerekek már nem otthon laknak, egyre fontosabbá válik a munkahelyi közösséghez tartozás, az emberi kapcsolatok, a jó munkahelyi légkör. Szakmailag a fiatal diplomások számára a tanulás, a szakmai előrelépés, a középkorúaknak és az idősebbeknek a szakmai karrier kiteljesedésének lehetősége válik elsősorban vonzóvá a pályán, valamint az intézménynél maradásban. Mind idősebb, mind pedig fiatalabb korban az egészség megőrzése fontos szempont a munkavállalás során.

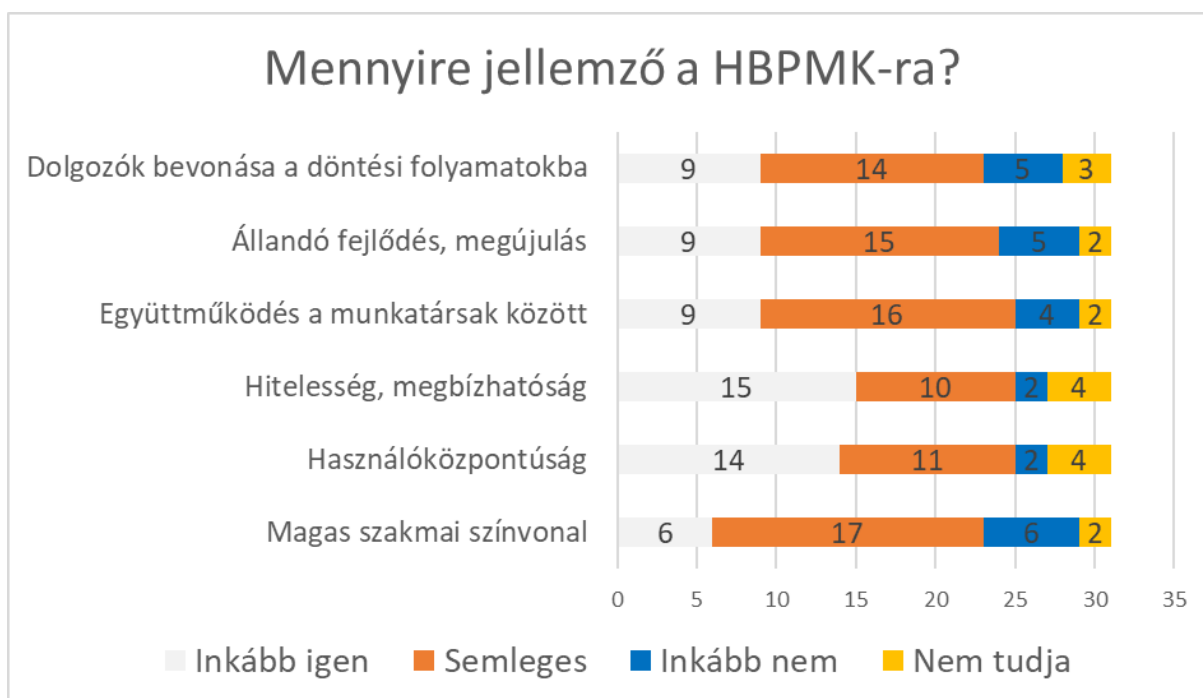
A fentiek alapján tehát az látszik, hogy az értékajánlatban kiemelt figyelmet kell fordítanunk a családi élet elsőbbségének tiszteletben tartására, az egészségmegőrzésre, a szakmai karrier kiteljesedésének lehetőségére és a közösséghez tartozás erősítésére. Ebből a megfontolásból határoztuk meg ezt a négy szempontot az értékajánlat kidolgozása során.

2020 és 2025 között rendszeresen végeztünk munkatársi elégedettségméréseket, amelyek alapján empirikus tapasztalatot is szereztünk arról, hogy milyen problémákra kell megoldást találnunk, ha szeretnénk sikerrel megtartani a munkavállalóinkat.

A dolgozók többsége ugyan elégedett volt a könyvtárral mint munkahellyel, úgy érezte, hogy képes hasznosítani a tudását és a képességeit, magát hasznosnak érezte és a munkahelyi légkört is jónak találta, de a három kérdésben semleges vagy negatív véleményeket megfogalmazók magas aránya azt sugallta, hogy ezen a téren sokat tudunk javítani a működésünkön.



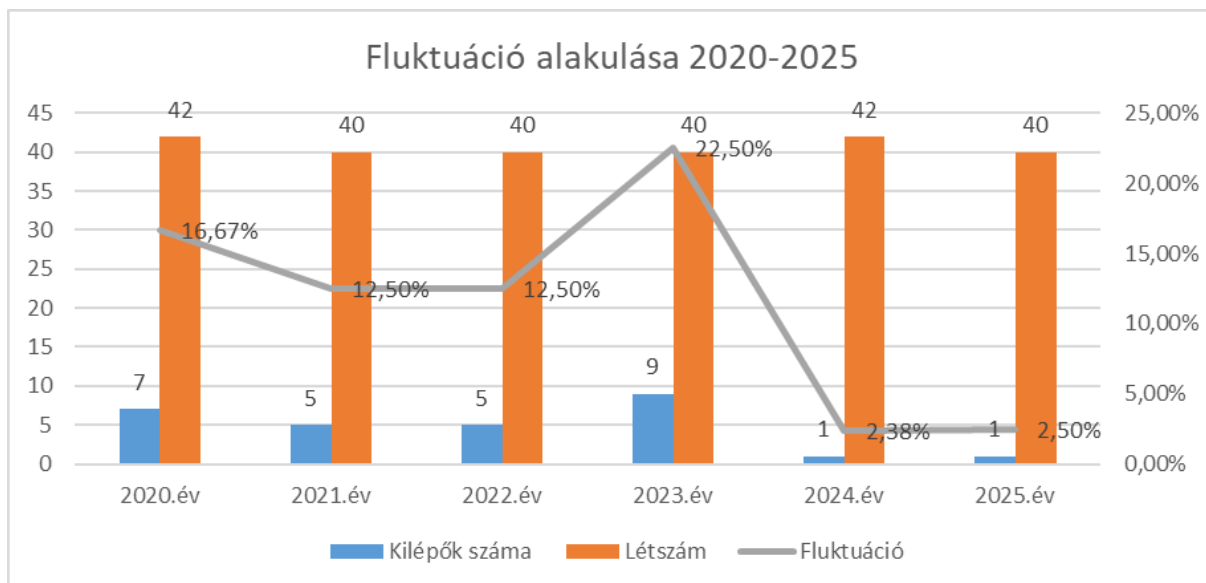
Kifejezetten problémásnak ítéltük, hogy a 2021. évi elégedettségmérésünk alapján látható volt, hogy a dolgozóinkra alapvetően jellemző a kicsinyhitűség, a kételkedés a szakmai munkájuk színvonalában, minőségében.



2021-ben a 31 válaszadóból csak 6 fő értett egyet azzal, hogy a könyvtárban jellemző a magas szakmai színvonal, 17 fő semleges maradt ebben a kérdésben, 6 fő pedig határozottan nem értett egyet ezzel az állítással. (2 fő nem tudta megítélni.) Mindebből arra következtettünk, hogy szeretnék, ha a könyvtár

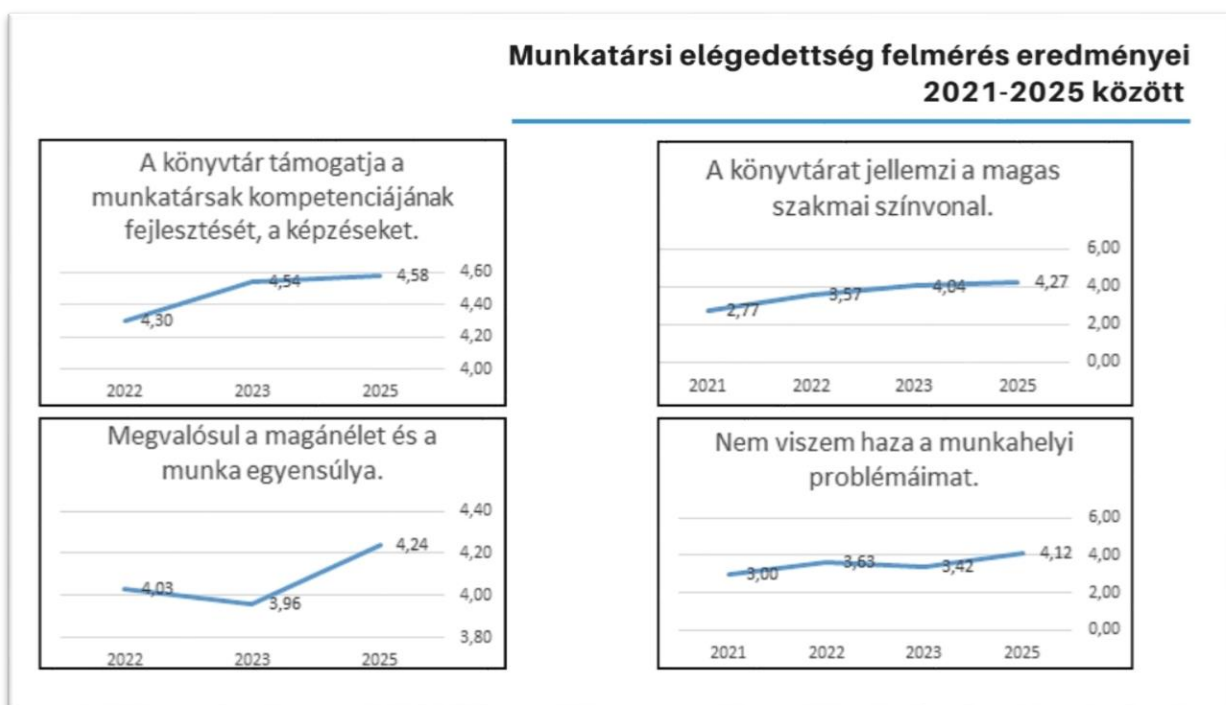
több lenne számukra, mint munkahely, szeretnék büszkének lenni arra, hogy itt dolgoznak, de nem feltétlenül teljesülnek ennek a feltételei.

A fenti problémákhoz magas fluktuáció társult. 2020 és 2023 között a fluktuáció mértéke 14 és 23% között volt, amelyet 2024-re sikerült leszorítani 2,5%-ra, majd megtartani azon a szinten!



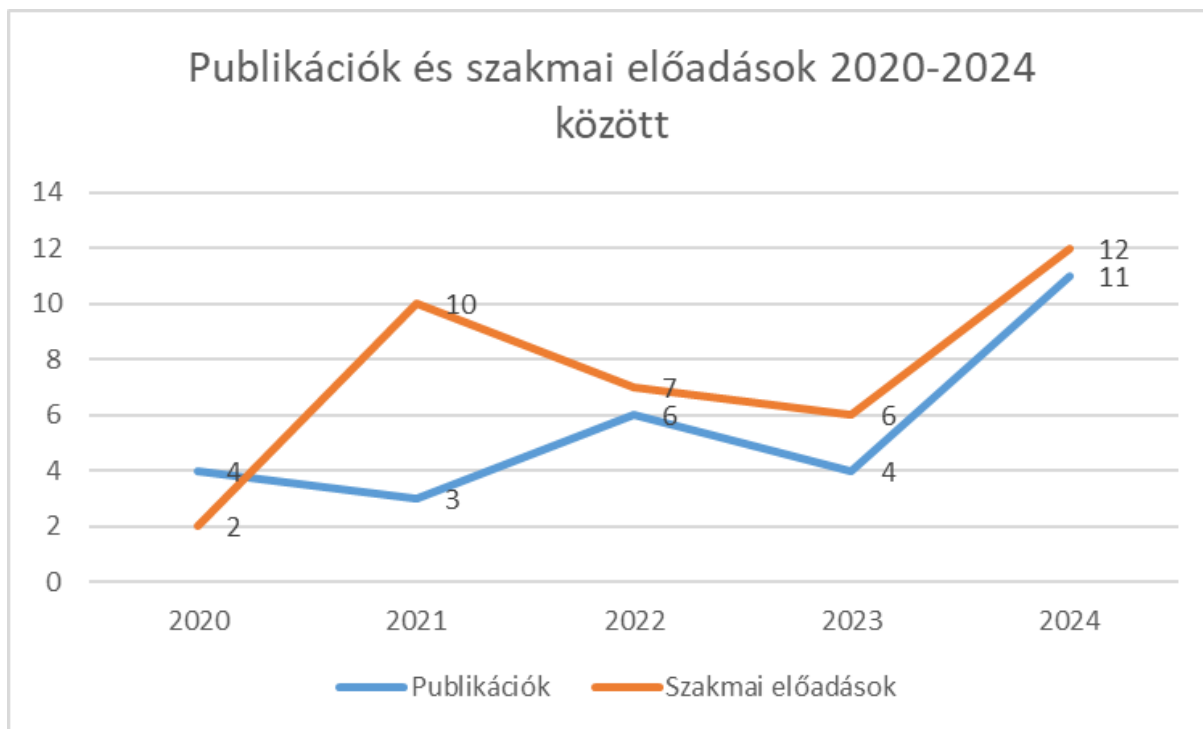
A dolgozói komfortérzet javításával a belső erőforrásokat és rejtett potenciált akartuk mozgósítani, javítva ezzel a kollégák munkakörülményeit és a könyvtár működésének színvonalát. Mivel fizetésemelésre nem volt lehetőségünk, olyan környezetet teremtettünk, amely növeli a munkatársak jóllétét, elköteleződését és munkájuk megbecsültségét. Célunk, hogy kollégáink nálunk lássák szakmai jövőjüket és kihívást jelentő feladatokat végezhesenek.

Az innovációtól a munkahelyi elégedettség növekedését, a fluktuáció csökkenését, a legjobb munkavállalók megtartását és a közösségi érzés erősödését vártuk – és a mérési eredmények szerint ezek a célok számos területen meg is valósultak.



Számos további eredmény jelentkezett az intézkedéseink „mellékhatásaként”. Ezek közül néhány mérhető eredményt lehet megemlíteni.

Növekedett a munkatársaink által közzétett szakmai publikációk száma. A munkahelyükön innovatív munkát végző dolgozóink egyre inkább úgy érzik, hogy az eredményeink túlmutatnak a saját városunk határain és más intézmények számára is jó példaként szolgálhatnak.



Könyvtárunk 2023-ban elnyerte a Vándorbagoly-díjat, melyet a Magyar Könyvtárosok Egyesülete Gyermekkönyvtári Szekciója ítél oda a legjobb gyerekkönyvtárnak. Kollégáink egyéni sikerei is figyelemre méltóak: Domokos Judit művelődésszervező, valamint gyerekkönyvtárosaink, Eőry Brigitta, Kovács-Buday Zsuzsanna és Kovács Kíra egyaránt megkapták Szentendre város közművelődési díját. Tóth-Jávorka Brigitta igazgatóhelyettes asszony pedig különdíjban részesült az Év fiatal könyvtárosa pályázaton.

A munkahelyi légkör jelentős javulást mutat a felmérések szerint, köszönhetően az elmúlt években bevezetett változtatásoknak, mint a közös karácsonyi összejövetelek, az osztálykirándulások, és a távmunka fenntartása.

A karácsonyi ünnepség gyakorlatát 2020-ban újragondoltuk: a korábbi vendéglátás helyett az ajándékozás megmaradt, kiegészítve közös énekléssel, zenéléssel és közösségi finomságokkal. Ezen alkalmakkor adjuk át a jubileumi emlékérmeket is a 10, 15, vagy 20 éve a könyvtárban dolgozó munkatársaknak.



Az innováció bevezetésével kapcsolatos használói, partneri vélemények

Az innováció bevezetése fokozatosan történt, így lehetőségünk volt mérni az egyes intézkedések hatását. Rendszeresen végzünk munkatársi elégedettségméréseket. A kérdőív nagy része évről évre azonos kérdésekből áll az összevethetőség végett, de vannak olyan változó kérdések is, amelyek az aktuális fejlesztésekre kérdeznek rá. Ebben a fejezetben röviden bemutatjuk, hogy hogyan mértük az innovációval kapcsolatos használói véleményeket és milyen válaszok születtek néhány kiválasztott szempont esetében.

2024-ben nyílt lehetőségünk Erasmus+ ösztöndíjjal munkatársakat küldeni tanulmányútra külföldi országokba. Kíváncsiak voltunk, hogy a pályázatban való részvételünket, a mobilitások megvalósításának lehetőségét mennyire értékeli pozitívan vagy negatívan a munkatársaink.

Munkatársi felmérés az Erasmus+ pályázatról

Mennyire tartod pozitívnak az intézményre nézve, a könyvtári dolgozók részvételét az Erasmus+ pályázatban?	Válaszok száma	Válaszok aránya %-ban
Nagyon pozitívnak tartom	24	73%
Inkább pozitívnak tartom	9	27%
Se nem pozitív, se nem negatív	0	0%
Inkább negatívnak tartom	0	0%
Nagyon negatívnak tartom	0	0%
Összesen	33	100%

Mennyire tartod jónak a kiválasztás folyamatát?	Válaszok száma	Válaszok aránya %-ban
Nagyon jónak tartom	19	58%
Inkább jónak tartom	11	33%
Se nem jó, se nem rossz	3	9%
Inkább rossznak tartom	0	0%
Nagyon rossznak tartom	0	0%
Összesen	33	100%

A válaszok alapján egyértelmű, hogy ezt a lehetőséget a dolgozók szinte egyöntetűen pozitívan értékelik, annak ellenére, hogy nem mindenkinek jutott lehetőség tanulmányútra menni. Azok is pozitívan értékelték az Erasmus+ projektünket, akiknek egyébként azért lett több munkája egyes időszakokban, mert a kollégáik külföldön voltak tanulmányúton.

A pályázatot kiíró Tempus Közalapítvány felé vállaltuk, hogy egy nyílt és átlátható kiválasztási folyamat eredményeképpen fogjuk megkeresni azokat a munkatársainkat, akik tanulmányútra mehetnek.

Kapcsolódása a könyvtár stratégiájához

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár 2022-2027 közötti stratégiája 2022 őszére készült el. Amikor felismertük a munkaerő megtartásával kapcsolatos nehézségeket, akkor úgy döntöttünk, hogy „Munkaerő-fejlesztés a Pest Megyei Könyvtárban” alcím alatt az itt bemutatott innovációt tesszük meg az intézmény egyik stratégiai célkitűzésének. Az innováció elemeit eredetileg a stratégiában foglalva fogalmaztuk meg, amely a PDCA elvnek megfelelően – a felmerülő újabb igényekre reflektálva - újabb és újabb elemekkel egészítettünk ki.

A 2022-2027 közötti időszak stratégiai célkitűzései a következők:

1. Az intézmény pozíciójának megerősítése Szentendrén és Pest megyében
2. Munkaerő-fejlesztés a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban
3. Pest Megyei Digitális Könyvtár megvalósítása
4. A használók létszámának bővítése, újabb célcsoportok megszólítása
5. Közösségi terek fejlesztése

A stratégiai célok egymással szorosan összefüggnek. A munkaerő-fejlesztés több célkitűzéshez is kapcsolódik.

Az intézmény pozíciójának megerősítése alatt a következőket fogalmaztuk meg: „A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár jelenleg a legnagyobb megyében működő, legkisebb megyei hatókörű könyvtár, amelynek a városi intézményrendszeren belül elfoglalt pozíciója szintén erősítésre szorul. A könyvtár más vármegyei hatókörű városi könyvtárakhoz képest nem vármegyei jogú városban és nem a

vármegye gazdasági, társadalmi, földrajzi központjában működik. Az arculatunk mind az elektronikus felületeinken, mind pedig a fizikai terekben elavult. A könyvtár munkatársai kevésbé ismertek a szakmán belül, mint más vármegyei hatókörű városi könyvtárak munkatársai.”

Célként tűztük ki, hogy szakmailag egy élen járó vármegyei hatókörű városi könyvtárat fejlesszünk, a városon belül növeljük az intézmény láthatóságát, ismertségét és elismertségét és a Pest vármegyei könyvtárhálózat vezető intézményévé tegyük a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárat. Ennek érdekében úgy gondoltuk, hogy frissítenünk kell a könyvtár megjelenését és arculatát, növelni a nálunk dolgozó szakemberek elismertségét a szakmán belül, valamint bővíteni az intézmény helyi, hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerét.

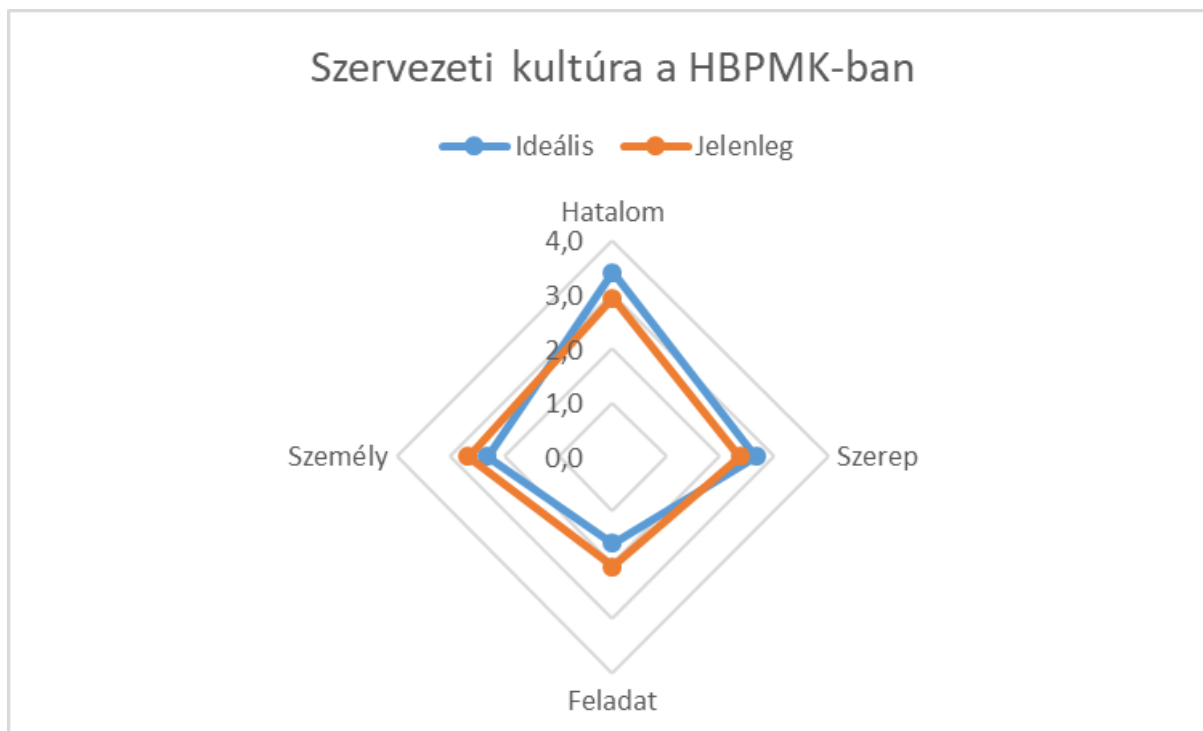
Az első stratégiai célkitűzés lényegében a könyvtár újrapozicionálását szolgálja. A szakmailag élen járó könyvtár büszkeségérzettel tölti el a benne dolgozókat, növelve az intézmény munkaerő-megtartó képességét. A szakembereink ismertségének növelése egyszerre szolgálja az egyén és a szervezet érdekét. Azt szeretnénk, hogy a könyvtár ne csak csapatként, hanem egyénileg, a személyes karrierterveik megtalálásában is támogassa a dolgozóit.

A Pest Megyei Digitális Könyvtár megvalósítása, valamint a használóink számának újabb célcsoportok megszólítása útján történő bővítése két olyan terület, amely projektek sorát tartalmazta, izgalmas teret adva arra, hogy egyes munkatársaink megvalósíthassák saját projektötleteiket. A közösségi terekhez kapcsolódó célkitűzés úgy kapcsolódik az innovációhoz, hogy a vonzó és otthonos terekből, amelyeket az olvasóinknak fejlesztünk, a könyvtárosok is profitálnak. A munkatársak is nagyobb örömmel töltik a munkanapjaikat ergonomikus, barátságos környezetben. Az olvasó jóérzete, elégedettsége a könyvtáros megelégedettségére is közvetlen hatással van.

Kapcsolódása a szervezet működéséhez

Az innováció bevezetése során feltétlenül fontosnak tartottuk, hogy olyan intézkedéseket hozzunk, amelyek organikus módon illeszkednek a szervezet egésze által vallott értékekhez. Ennek érdekében átfogó szervezeti kultúra felmérést végeztünk a Hardy féle modell mentén. 13 kérdésre kellett a munkavállalóknak választ adni. Minden egyes kérdés esetében sorba kellett rendezni a válaszokat annak megfelelően, hogy mennyire tartják azt jellemzőnek/kívánatosnak az intézmény működésében, majd, hogy mennyire tartják azt ideálisnak a saját értékítéletük alapján. A kérdések a jó vezetőről, a jó munkavállalóról, az együttműködésről, ellenőrzésről, döntéshozatalról, konfliktusok kezeléséről szóló állításokat fogalmaztak meg. A felmérés 2023. május 3-22. között zajlott. A munkavállalóink 87%-a (összesen 33 fő) töltötte ki a kérdőívet.

A következő összefoglaló diagram mutatja be, hogy az összes válasz átlagai alapján milyen kultúra uralkodik jelenleg a könyvtárban és milyen lenne ideális a munkavállalók szerint. A pókháló diagramon minél kisebb érték szerepel egy adott szervezeti kultúra típus mellett, annál előrébb rangsorolták a felmérés során. 1-est kellett adni a legjellemzőbbnek/legkívánatosabbnak, 4-est pedig a legkevésbé jellemzőnek/kívánatosnak. Így kijött, hogy hol vannak a feszültségek a jelenleg domináns helyzet és a vágyott szervezeti kultúra között.



A munkatársak a feladatkultúrát tartják ideálisnak és alapvetően az is tekinthető az uralkodónak. Legkevésbé a hatalomkultúra jellemző. A felmérésünk alapján nincs jelentős különbség az elvárt és az ideális állapot között, de kollégák mégis azt várják, hogy a személy és a feladatkultúrát erősítsük, míg a hatalom- és a szerepkultúra jellemzőit építsük le. Egy-egy intézkedés bevezetése során nem szeretnénk volna lerombolni az intézmény meglévő értékeit annak érdekében, hogy valami egészen radikálisan újat építsünk helyette, ezért a humán erőforrással kapcsolatos fejlesztéseink mind a személy- és feladatkultúra erősítését szolgálják.

A hatalomkultúrában a hangsúly a vezető, illetve az ő szűk körének a személyes hatalmán van. A vezető és az ő közvetlen köre elvárja, hogy a beosztottak lojálisak legyenek hozzájuk. Az irányítás eszköze a személyes hatalom. A jól működő hatalomkultúrában a vezető erős, igazságos, jóindulatú és paternalista. A szerepkultúrában a hangsúly a szervezetben betöltött szerepeken van. A hatalom forrása a szervezetben betöltött pozíció. Az irányítás alapját a szabályok, rendszerek, eljárások, az írott és íratlan szerződésekben definiált munkaköri követelmények, valamint a kiszámítható jutalmazási és büntetési eljárások jelentik. E kettő jellemzője, hogy külső ösztönzőkkel igyekszik a dolgozókat motiválni. A szervezeti kultúra méréseink alapján ezt a kollégáink alapvetően elutasítják.

A feladatkultúra jellemzője, hogy a befolyás nem a pozícióból vagy a személyes hatalomból fakad, hanem elsősorban a szaktudásból és a feladatok magas szintű elvégzéséből. A határok kevésbé világosan definiáltak, mint a hatalom és szerepkultúra esetében. Az irányítás eszköze, hogy nagy célok mögé sorakoznak fel az alkalmazottak. A személykultúrában az irányítás eszköze, hogy közeli vagy akár baráti kapcsolatok vannak az alkalmazottak között a szervezeten belül. Kialakult a kölcsönös bizalom, amely alapján elkötelezettek a munkatársak egymás munkája iránt. A motiváció a személy- és a feladatkultúrában belülről fakad. A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban a dolgozók egy olyan erős, összetartó közösségre vágnak a felmérésünk alapján, ahol a munka iránti elkötelezettség a csapatban való dolgozás örömeivel, az egymás iránti felelősségvállalással párosul. Ahol a feladatok elvégzése a legfontosabb, de ha valaki bármilyen ok miatt kevésbé képes annak elvégzésére, akkor mindig van, aki a helyébe lép, kézen fogja, bátorítja, segít neki.

A statisztikai alapú, empirikus alapon történt szervezeti kultúra felmérés megerősítette a mindennapi tapasztalatainkat. A következő hónapok feladata lesz, hogy a felmérés megismétlésével felmérjük,

hogy sikerült-e közelíteni az ideálisnak tartott állapotot a munkatársaink által vágyotthoz az intézkedéseink eredményeként.

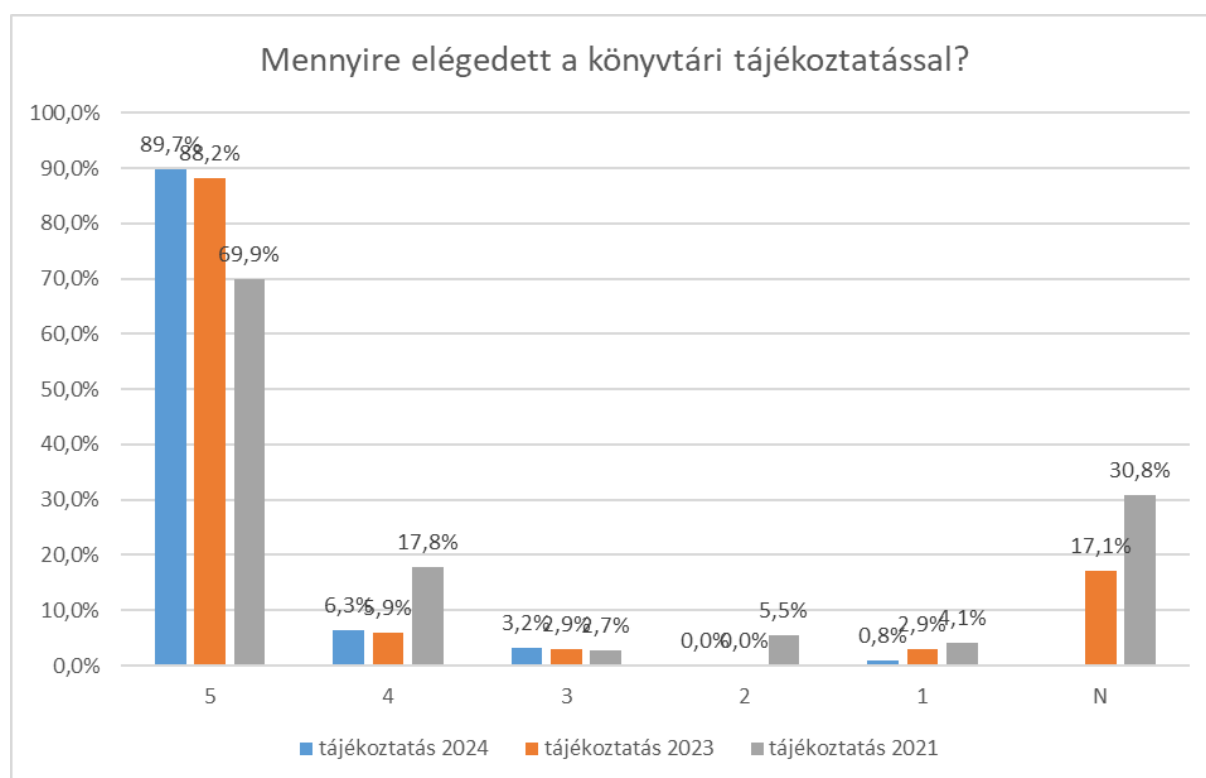
Hatása a könyvtár egészére

A használói elégedettségmérések során folyamatosan nő az intézménnyel szembeni általános elégedettség. A használók könyvtárosokról való véleménye is folyamatosan javuló tendenciát mutat.

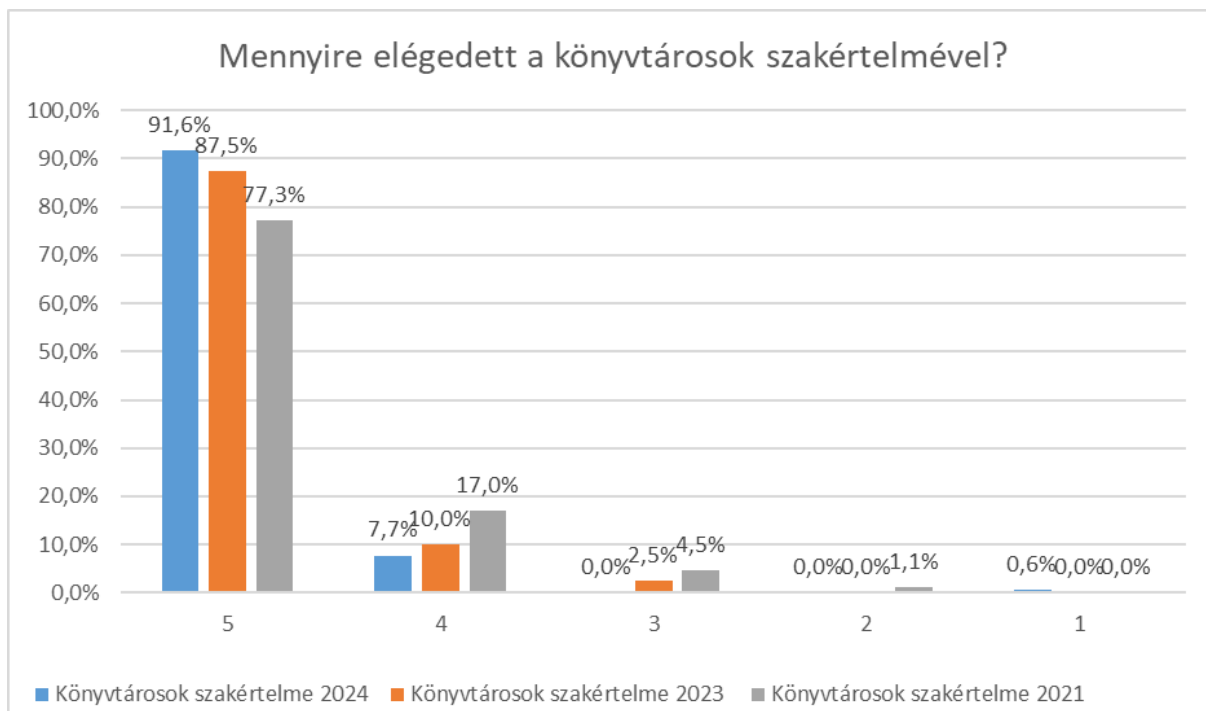
A munkavállalók elégedettségének növekedése az intézmény valamennyi munkafolyamatára egyértelmű pozitív hatással van. A munkavállalók elégedettsége, az alacsony fluktuáció segít abban, hogy minimálisra szorítsuk az új munkatársak csapatba való integrálásának a terhét.

Hatások a használói elégedettségmérések alapján

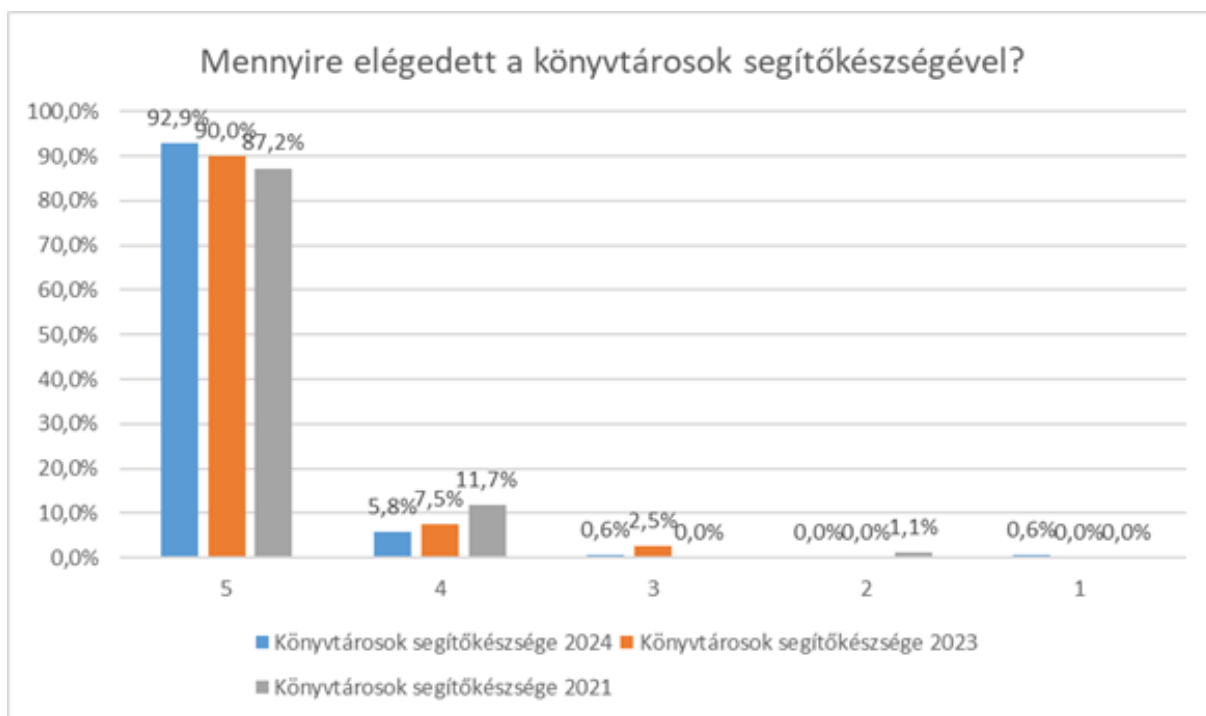
A könyvtári tájékoztatással való elégedettség folyamatosan nőtt az elmúlt években. Míg 2021-ben a felhasználók többsége már eleve elégedett volt, addig 2023-ra ez az arány jelentősen megugrott, és 2024-ben is magas szinten stabilizálódott. Ugyanakkor az egyáltalán nem elégedettek aránya az évek során csökkenő tendenciát mutatott, jelezve a szolgáltatás minőségének általános javulását. Érdeemes megjegyezni, hogy az első években meglehetősen sokan nem adtak visszajelzést, de ez az arány 2024-re szinte nullára csökkent, ami azt jelzi, hogy egyre több felhasználó érezte fontosnak a véleménye kifejezését.



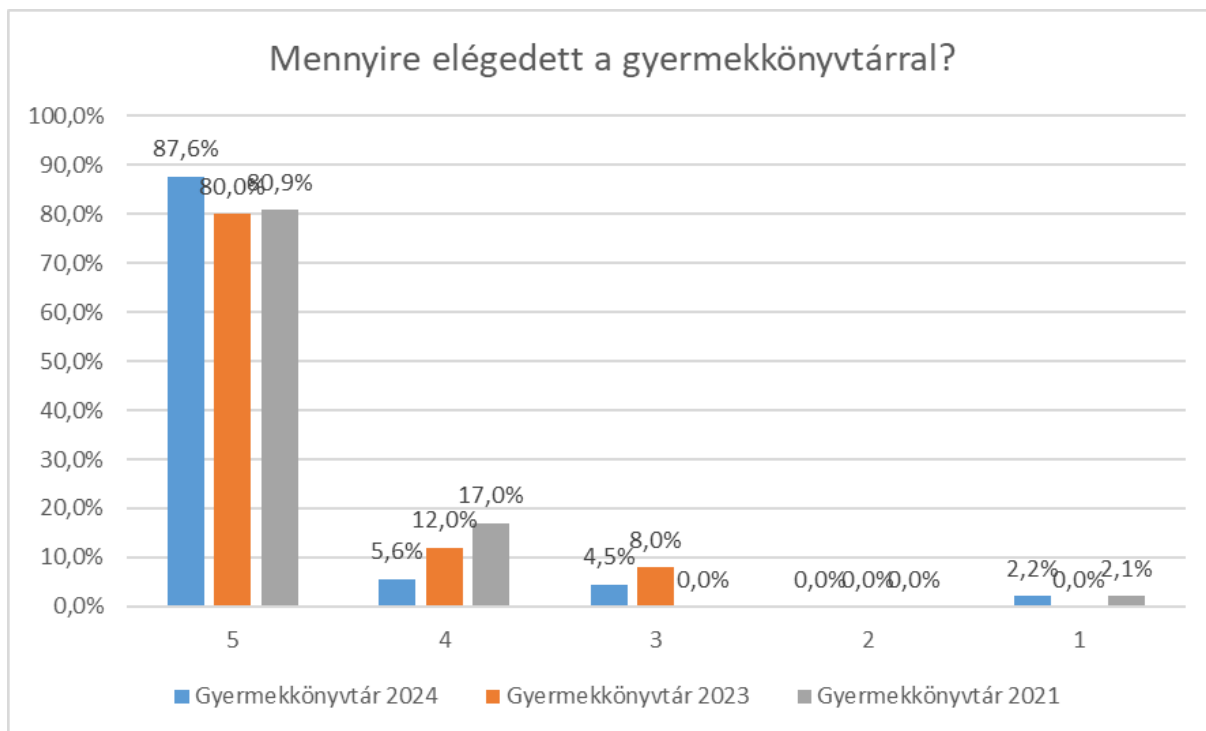
A könyvtárosok szakértelmével kapcsolatos elégedettség rendkívül magas szintről indult, és az évek során tovább erősödött. A teljesen elégedettek aránya folyamatosan emelkedett 2021-től 2024-ig. Ezzel párhuzamosan az elégedetlenség szinte teljesen eltűnt, ami a szakértelem kiváló megítélését mutatja.



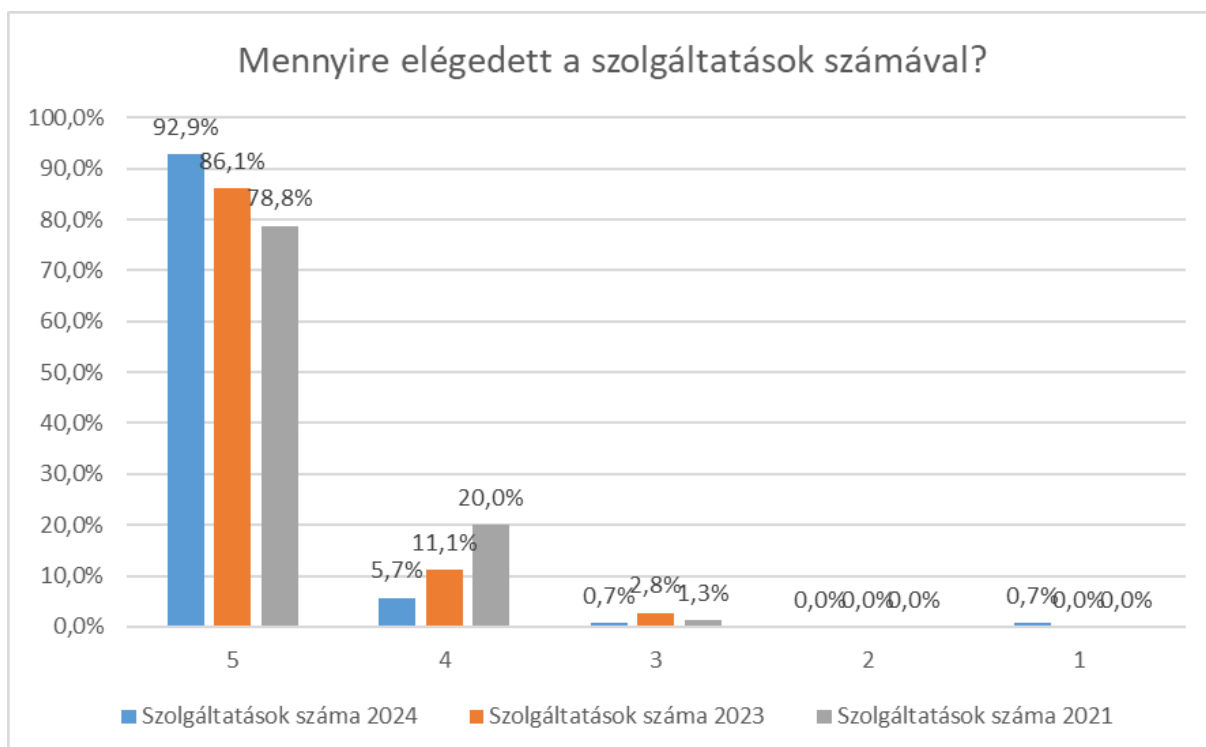
Hasonlóan pozitív képet mutat a könyvtárosok segítőkészségével kapcsolatos elégedettség is. Itt is egy folyamatosan növekedő tendenciát láthatunk a teljesen elégedettek arányában az elmúlt években. Az elégedetlenek száma elenyésző, ami a könyvtári személyzet segítőkészségének kiemelkedő színvonalát tükrözi.



Végül, a gyermekkönyvtárral kapcsolatos elégedettség is pozitív változásokat mutat. A teljesen elégedettek aránya 2021-ről 2024-re nőtt. Fontos megjegyezni, hogy az egyáltalán nem elégedettek aránya igen alacsony maradt, sőt, 2023-ban nullára csökkent, ami a gyermekkönyvtári szolgáltatások magas színvonalát és a célcsoport elégedettségét jelzi.



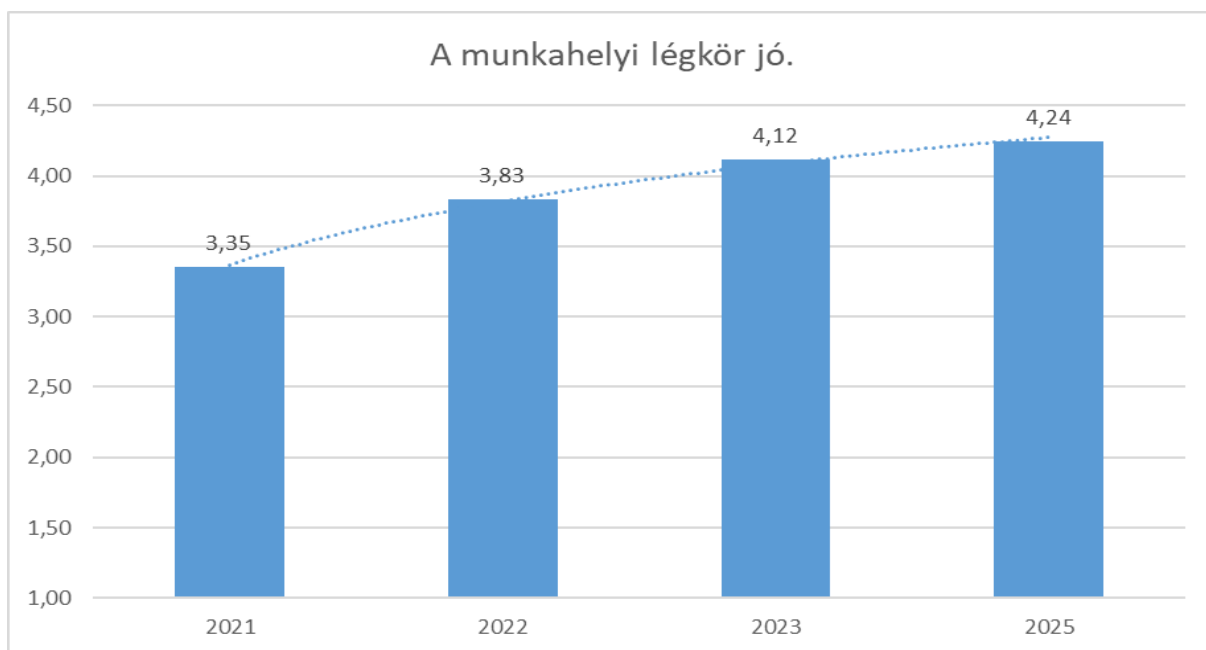
Javult az elégedettség a szolgáltatások számával kapcsolatban is, ami számunkra kifejezetten hasznos visszajelzés, hiszen azt mutatja, hogy érdemes volt az elmúlt években folyamatosan bővíteni szolgáltatási kínálatunkat, és mind több és több célcsoportra kiterjeszteni azokat, mivel ez a használóink számára is érzékelhető volt.



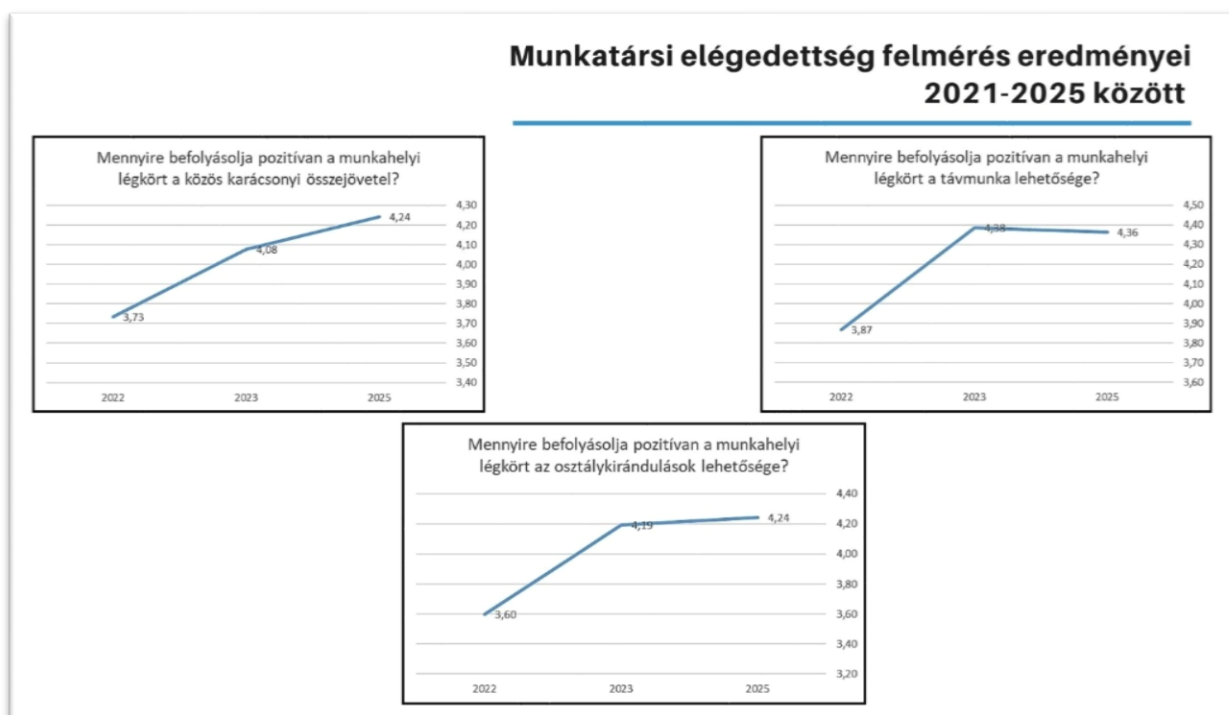
Hatások a munkatársi elégedettségmérések alapján

A munkatársak által a saját munkahelyük megítélése is folyamatosan javul. A könyvtár elnyerte a Családbarát munkahely elismerő címet. A használók számának növekedése, amelyet a bevezetésben bemutattunk, szintén értelmezhető úgy is, mint az igények növekedése és úgy is, mint pozitív visszajelzés a munkánkra.

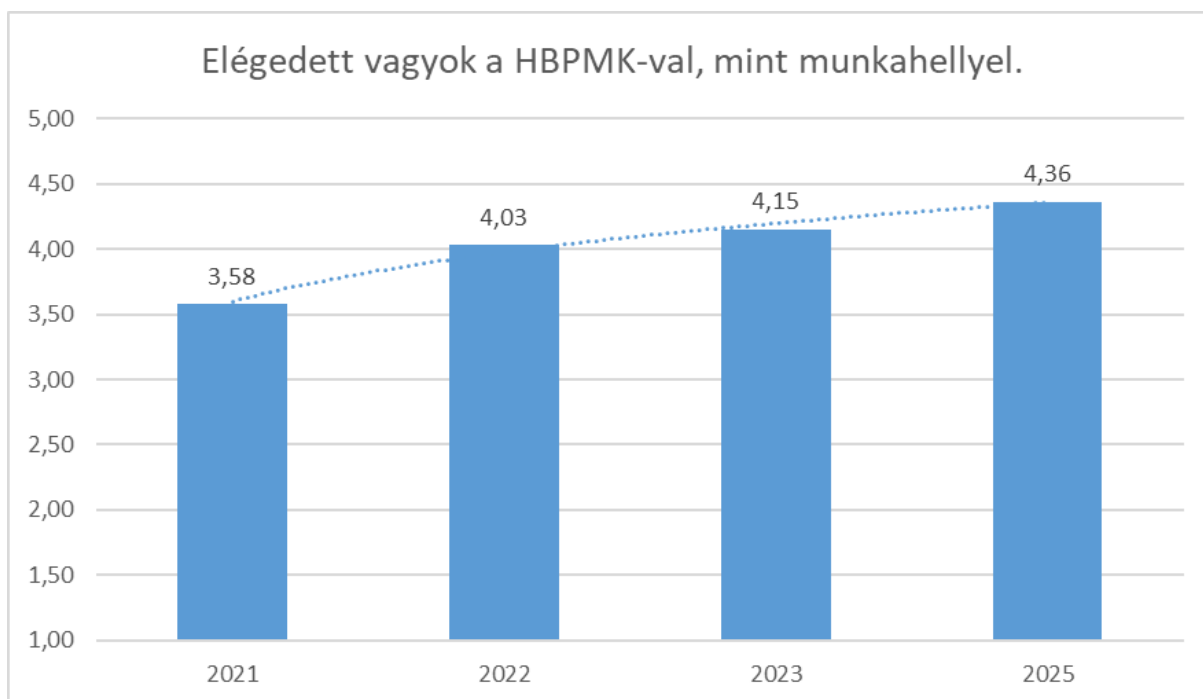
A kérdés úgy hangzott, hogy mennyire ért egyet a munkavállaló az adott állítással. A munkahelyi légkörre vonatkozóan négy év alatt sikerült eljutni az átlagos 3,35-ös értékeléstől a 4,24-ig. Úgy ítéljük meg, hogy ezen az értéken tovább lehetne javítani.



A munkahelyi légkör kapcsán több specifikus kérdést is feltettünk, hogy jobban megértsük, mely tényezők járultak hozzá javuláshoz, és melyek a fejlesztésre szoruló területek.



Hasonló formában feltett kérdésre hasonlóan egyre javuló tendenciát láthatunk az általános munkahelyi elégedettségre vonatkozóan.



Az elégedettségmérések alkalmával megkérdeztük használóinkat, miért látogatják szívesen könyvtárunkat. A kérdésre saját szavaikkal megfogalmazott, szabad szöveges válaszokat vártunk.

Az olvasói véleményeket az alábbiak szerint összegeztük:

1. Munkatársak

- Kedvesek, segítőkészek, figyelmesek, nagyban hozzájárulva ezzel a barátságos légkör megteremtéséhez.
- Feladataikat magas szakmai színvonalon látják el.
- Az olvasók kéréseire gyors és pontos választ adnak.

„Nagyon kedvesek a könyvtárosok, mindenkire van egy jó szavuk.”

2. A könyvtár állománya

- Rendkívül gazdag, a legújabb megjelenések is rövid időn belül elérhetők.
- Sokrétű, bőséges szak- és szépirodalmi kínálat.
- A gyermek- és ifjúsági könyvtár állománya színvonalas.

„(...) lenyűgöző mennyiségű könyvállomány, friss megjelenések”

3. Rendezvények

- a programkínálat változatos és igényes

„(...) gazdag könyvkínálat és programok”, „(...) valódi nyugalom, remek programok”

4. Könyvtári környezet

- A könyvtár meghitt, nyugodt, barátságos és inspiráló légkört nyújt.
- Világos terek, kellemes berendezés és rendezett környezet jellemzi.
- Közösségi térként is funkcionál, sokan találkozó, tanulás vagy munkavégzés céljából látogatják a könyvtárat.

*„Szinte családtagként bánnak az olvasóval... Jó a hangulata, a kisugárzása a könyvtárnak.”
„Tetszik a légkör, az udvarias, segítőkész hozzáállás és a folyamatos fejlesztések.”*

5. Elérhetőség és ár-érték arány

- A beiratkozási díj kedvező, különösen a mai magas könyvárakhoz viszonyítva.
- Az előjegyzés ingyenes, és az állomány több környékbeli könyvtárát felülmúlja.
- Több Szentendréről elköltözött olvasó említi, hogy még Budapestről is visszajár a könyvtár miatt.

„Mert 5 éve elköltöztem Budapestre és az egyik ok, amiért kijövök Szentendrére, az az elképesztő állomány, szakácskönyv gyűjtemény, kedvesség és segítőkészség.”

6. Egyéb pozitívumok

- A könyvtárlátogatás sétával, pihenéssel kiegészítve sokak számára kellemes időtöltést jelent.
- A könyvtár folyamatosan fejleszti különböző szolgáltatásait és részlegeit.
- Többen választják környezettudatos megfontolásból vagy helyhiány miatt a könyvtári kölcsönzést a vásárlással szemben.

„Napjainkban nagyon drágák a könyvek, itt a könyvtárban sok új könyv is megtalálható és a beiratkozási díj sem drága. Cserébe sok könyvet el tudok olvasni, amit vagy az anyagiak miatt, vagy a helyhiány miatt nem tudnék megvenni.”

7. Általános benyomás:

- A könyvtár sokak számára a város egyik legkedveltebb helye. Szeretik, mert nemcsak egy hely, ahol könyvet kölcsönözhetnek, hanem egy valódi közösségi tér, ahol az emberi kapcsolatok, a tudás és a nyugalom egyszerre jelen van.

„Mert a barátainkkal csak itt tudjuk elütni az időt úgy, hogy az jó is legyen.”

Családbarát könyvtár

A munkatársak hozzáállása egyértelműen a leggyakrabban említett visszajelzés. Ezt követően a kellemes környezetet, a gazdag könyvtári állományt, a könyvtárat mint közösségi teret, a gyermekkönyvtár szolgáltatásait és a változatos programokat nevezték meg. Mindezek mellett nagyon örülünk, ha akár csak egyetlen olvasó is új szempontot említ, mivel ezeket olyan észrevételként kezeljük, amelyekből a továbbiakban tudatosan építkezhetünk.

Nagyon fontos számunka a családbarát szemlélet, hiszen a család az alap. Egy családbarát környezet biztonságot ad, közösséget épít és segíti a gyerekek fejlődését. Támogatjuk a szülőket, helyet adunk a közös élményeknek – mindezt azért, hogy minden korosztály jól érezze magát.

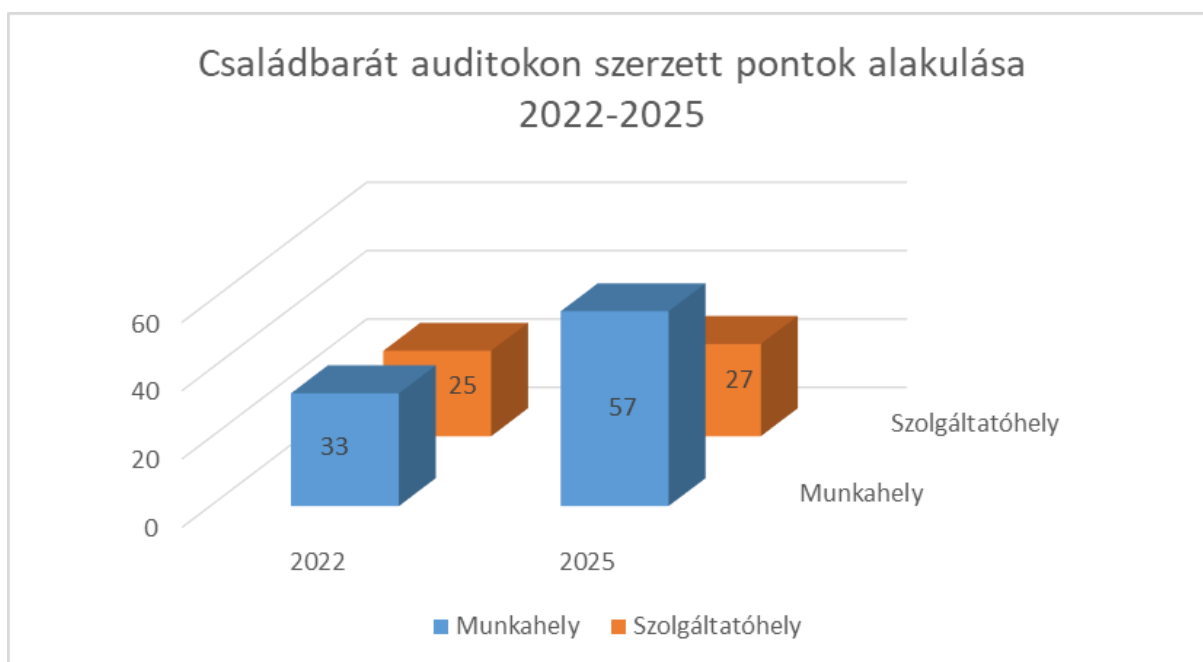
Egy családbarát könyvtár több, mint könyvek – élmény, tanulás és együttlét egy helyen

Könyvtárunk 2022-ben pályázott először Családbarát Hely címre mint Munkahely és mint Szolgáltatóhely, melyet sikeres auditálás után el is nyert, mindkét kategóriában. A családbarát védjegy egy pozitív társadalmi üzenetet hordozó érték, mely egyre nagyobb jelentőséggel és vonzerővel bír napjainkban.

A tanúsítvány megszerzését megelőzően a pályázó szervezetek auditáláson vesznek részt, mely audit a szervezetben érvényesülő családbarát szemléletről nyújt hiteles képet.

Úgy gondoljuk, ennek a címnek az elnyerése több szempontból is nagyon fontos a könyvtár számára:

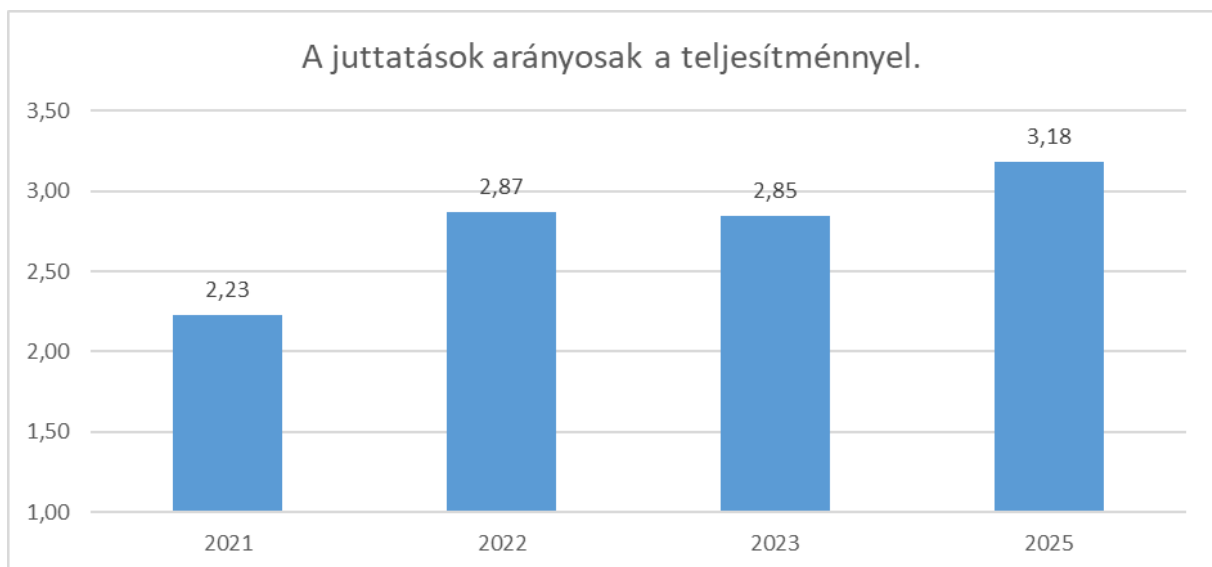
- Pozitív visszajelzés a közösség felé: ez az elismerés azt jelzi, hogy a könyvtár nemcsak a hagyományos szolgáltatásokat nyújtja, hanem tudatosan törekszik arra is, hogy a különböző élethelyzetben lévő látogatók – különösen a családok – igényeit is figyelembe vegye.
- Növeli a könyvtár társadalmi elismertségét: a családbarát hely cím hozzájárul a könyvtár pozitív megítéléséhez, ami erősíti a közintézmény társadalmi szerepét és presztízsét.
- Támogatja a közösségépítést: a családbarát szemlélet elősegíti, hogy a könyvtár közösségi térré váljon, ahol a családok szívesen időznek együtt, részt vesznek programokon és otthonosan érzik magukat.
- Bővíti a látogatói kört: a családbarát szolgáltatások – mint például gyereksarok, pelenkázó, mesedélutánok, szülői foglalkozások – vonzóbbá teszik a könyvtárat a kisgyermekes szülők és gyerekek számára is, így szélesebb közönséget tud megszólítani.
- Példát mutat más intézményeknek: az ilyen elismerések más intézményeket is arra ösztönözhetnek, hogy hasonló irányba fejlődjenek, ezzel összességében javítva a helyi közösség életminőségét.
- Támogatások, pályázatok elnyerésének esélye nőhet: a családbarát minősítés sok esetben plusz pontokat jelenthet pályázatoknál, támogatásoknál, ami hosszú távon erősítheti a könyvtár működését és fejlődését.



Bevezetése során a PDCA elv érvényesülése

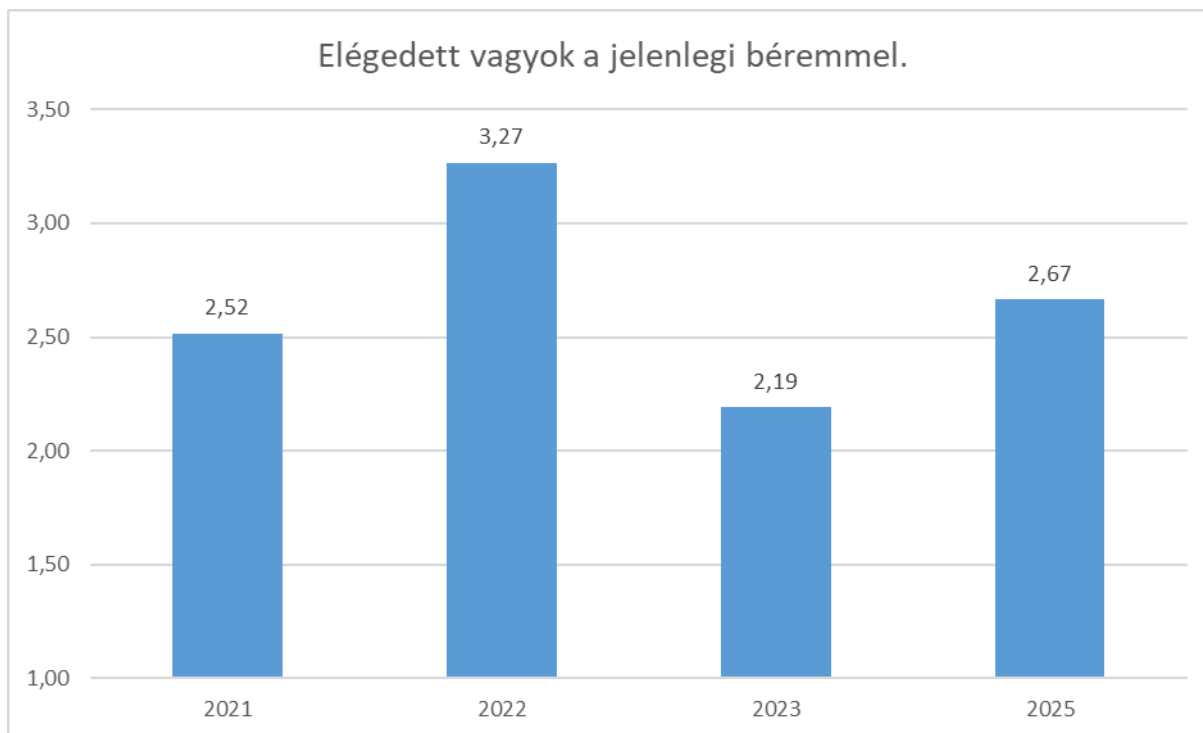
A bevezetés nem egyszerre történt. A főbb irányok meghatározását követően döntöttünk az egyes intézkedésekről, amelyeket rendre mértünk, és amennyiben úgy éreztük, hogy az adott elem megvalósításán tudunk javítani, akkor igyekeztünk erre sort is keríteni.

A munkatársi elégedettségmérésben többször is rákérdeztünk, hogy a juttatások arányosak-e a munkavállaló teljesítményével. jellemzően a dolgozóink többsége csak korlátozottan ért egyet. Ebben értelemszerűen sokan az alacsony bérszínvonalról is elmondják a véleményüket, ezért ennyire alacsony értékek szerepelnek. Ráébredtünk azonban, hogy a munkatársak a szimbolikus értékkel bíró juttatásokat is értékelik, ráadásul ebben a tekintetben nem lehet egységesen kezelni a munkavállalókat. Van, akinek a túlmunka lehetősége, másnak az uszodabérlet, a ruhapénz, vagy a cafeteria lehetősége növeli az elégedettségét. A plusz juttatások bevezetésével együtt nőtt azoknak a száma, akik úgy értékelik, hogy a juttatások arányosak a teljesítményükkel. A 2021-ben a dolgozók által adott 2,23-as átlagtól eljutottunk a 3,18-ig, ami azt jelzi, hogy jó úton járunk ezen a téren, de van még mit fejleszteni.

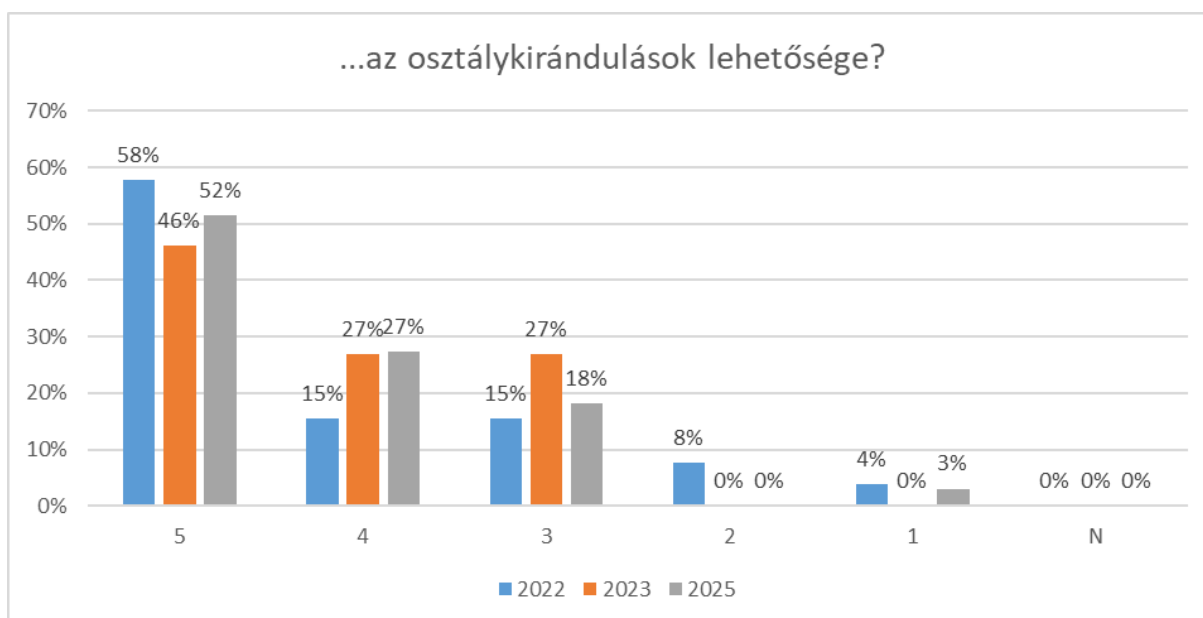


Összevetésül álljon itt egy diagram, amely a fizetésekkel való elégedettséget mutatja. Míg az utóbbi diagramról leolvasható, hogy a béremelések nyomán jelentős mértékben megugrik a bérrel való elégedettség, addig a jövedelmek teljesítményekkel való arányossága inkább a munkáltató által adott juttatások lehetőségével mozog együtt.

2022 tavaszán 20%-os differenciált béremelésre került sor. 2024-ben két lépcsőben átlag (differenciált) 15%-ot, majd ősszel további 5%-ot emelkedtek a bérek, ezt követően 2025 tavaszán újabb 7%-kal. Ennek megfelelően nőtt a bérekkel való elégedettség hirtelen 2021 és 2022 között, majd 2023 és 2025 között.



Másik példa a PDCA működésére. A 2021-es munkahelyi elégedettségmérés során a munkavállalók megfogalmazták az igényüket csapatépítő napokra. Erre reflektálva vezettük be 2021-től kezdődően a korábban is meglévő karácsonyi ünnepség mellett az évi egy alkalommal megrendezett csapatépítő kirándulást, és az osztálykirándulások lehetőségét, amelyhez a könyvtár biztosítja a kisbuszt és az osztályok maguk dönthetik el, hogy hova mennek kirándulni.

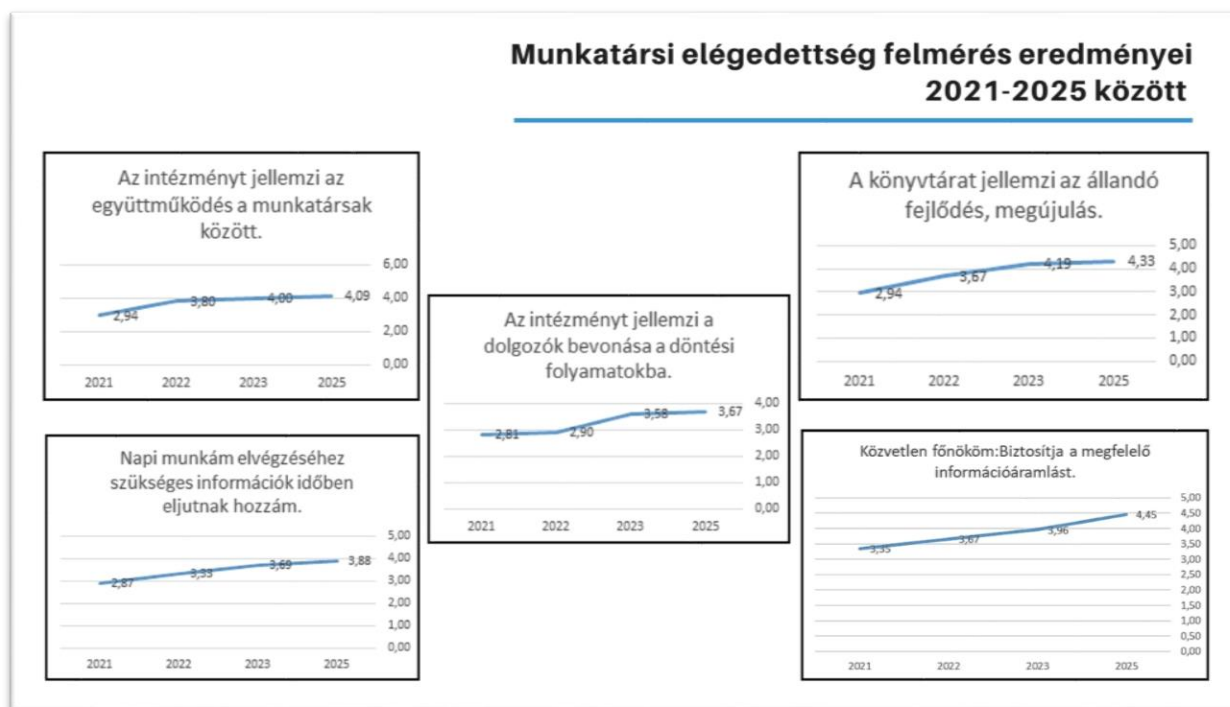


2022-ben nagyon vegyes fogadtatása volt az intézkedésnek. Ekkor többen kitörő lelkesedéssel fogadták a kötetlen nap eltöltésének lehetőségét, ugyanakkor még bőven voltak olyanok is, akik ellenérzésüket fejezték ki a programmal kapcsolatban. Amikor megvizsgáltuk az alacsony osztályzatok okát, kiderült, hogy az egyik osztályon elmaradt az osztálykirándulás. Amikor már valóban minden osztály élt a lehetőséggel, nőtt a kirándulásokkal való elégedettség. Mostanra ez belesimult a működés rendjébe. A munkatársaink 80%-a pozitív érzéssel viseltetik az osztálykirándulások iránt.

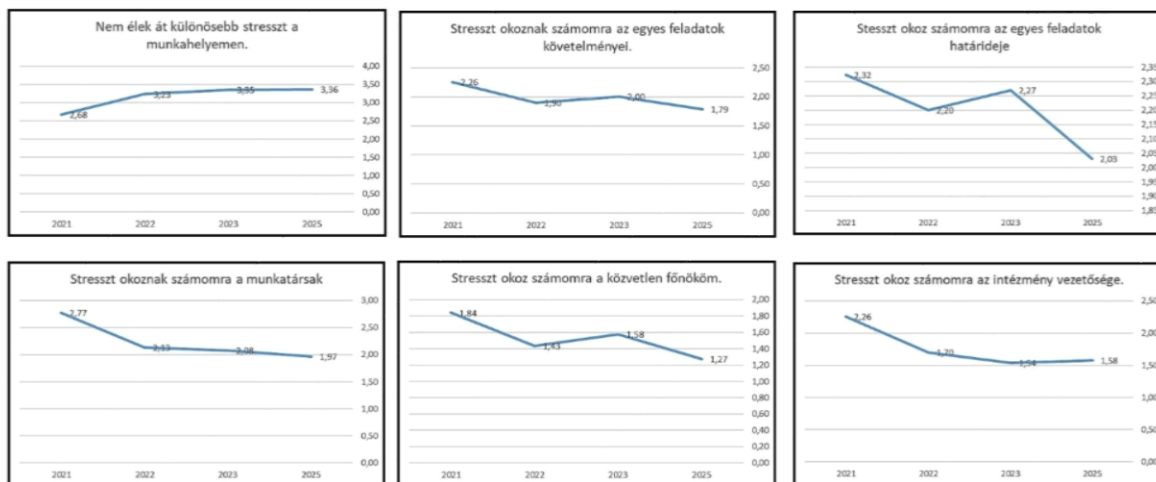
A virtuális ötletláda a PDCA elv jó példája. 2023-ban, egy pályázat kapcsán hoztuk létre a dolgozói igények (pl. gyermekfelügyelet) megismerésére. Bár a pályázat nem nyert, a gyermekfelügyeletet belső erőforrásból valósítjuk meg. A sikeres ötletláda továbbra is elérhető az új javaslatok számára, és a családbarát témájú elégedettségmérések során visszacsatolást is kapunk hatékonyságáról.

A PDCA-t példázza az osztályok közötti együttműködés fejlesztése is. A korábbi, funkcionális struktúrából adódó kommunikációs akadályok leküzdésére – az osztályvezetők kinevezése után – kommunikációs, zöld és MIT munkacsoportokat hoztunk létre. Ezek javították a kommunikációt és lehetővé tették régóta halogatott projektek megvalósítását. Így jött létre a Hamvas Terasz és újult meg a könyvtár környezete (Zöld munkacsoport), valamint a kommunikációs munkacsoport folyamatosan fejleszti a külső kommunikációt (honlap, közösségi média, IKR), támogatva a rendezvényszervezést. 2024-ben új díjszabást, családi és támogatói tagságot is bevezettünk.

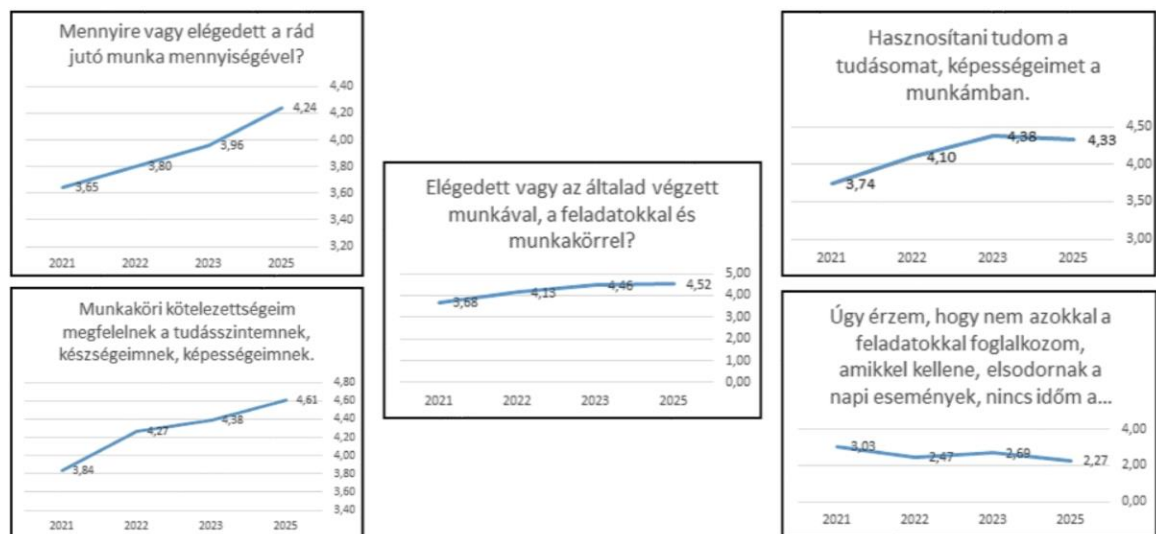
A munkacsoportok révén a komplex feladatok megoszlanak, így könnyebben megvalósíthatók. Ezen intézkedések eredményeként javult az intézményen belüli kommunikáció, csökkent a dolgozói stressz, és nőtt az elégedettség, a kiegyensúlyozottság, valamint a munkatársakban saját munkájuk fontosságának érzete.



Munkatársi elégedettség felmérés eredményei 2021-2025 között



Munkatársi elégedettség felmérés eredményei 2021-2025 között



A munkatársak körében végzett felmérések eredményei azt mutatják, hogy az intézkedések bevezetését követően tartós javulás tapasztalható a munka megosztásának és mennyiségének megítélésében. A belső kommunikáció érezhetően hatékonyabbá vált, a kollégák önbizalma megerősödött, és a közös munkáról alkotott véleményük is jóval kedvezőbb lett az előző évekhez képest. Emellett jelentős mértékben csökkent a stressz érzete is a munkavállalók körében.

Fenntarthatósága

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban bevezetett innováció fenntarthatóságát számos tényező együttes hatása biztosítja, garantálva a fejlesztések hosszú távú fennmaradását és folyamatos fejlődését a változó körülmények között is. Az innováció alapját a munkavállalók jóllétére és elkötelezettségére fókuszáló intézkedéscsomag jelenti, amely egy pozitív visszacsatolási hurkot, egyfajta pozitív spirált indított el a szervezet életében.

Pozitív spirál a munkahelyi légkör és a teljesítmény között mint a fenntarthatóság motorja

Az innováció egyik legjelentősebb, a fenntarthatóságot alapvetően meghatározó eredménye a munkahelyi légkör érezhető és mérhető javulása. A munkatársi elégedettségmérések számszerűen is alátámasztják, hogy a dolgozók elégedettebbek, nagyobb kedvvel és erősebb belső motivációval érkeznek a munkahelyükre. Ez a fokozott elköteleződés közvetlenül növeli az egyéni és ezáltal a szervezet egészének teljesítményét. A magasabb szintű teljesítmény, a kiemelkedő szakmai eredmények, valamint az ezekért elnyert díjak és elismerések – mint például a Minősített Könyvtár cím, a Családbarát Munkahely elismerés, a Vándorbagoly-díj vagy Szentendre város közművelődési díjai – tovább növelik a munkavállalók büszkeségét és megelégedettségét. Ez a pozitív érzés megerősíti a munkahelyi légkört és tovább fokozza a motivációt, egy olyan öngerjesztő folyamatot hozva létre, amely magában hordozza a minőség folyamatos emelkedésének lehetőségét és az innováció fenntarthatóságát.

Növekvő reziliencia és alkalmazkodóképesség – a túlélés záloga forráshiányos környezetben

A megvalósított innováció jelentősen hozzájárult a könyvtár rezilienciájának, azaz ellenállóképességének és válságálló képességének növekedéséhez. A szervezet képes volt hatékonyan reagálni a kulturális szférát sújtó, egyre erősödő kihívásokra, mint a krónikus forráshiány és a szakképzett munkaerő megtartásának nehézségei. A Covid19-világjárvány okozta bizonytalanságot követően a könyvtár sikeresen adaptálódott, és elnyerte a Minősített Könyvtár címet, ami egyértelműen jelzi a szervezet alkalmazkodóképességét és a fenntartható, minőségi működés iránti elkötelezettségét. A külső és belső körülmények kedvezőtlen változásai ellenére a könyvtár képes volt megújult módszerekkel és stratégiai fókusszal tovább vinni a minőségirányítási tevékenységét, biztosítva ezzel a fejlesztések hosszú távú fennmaradását.

Tartós növekedés és erősödő pozíció – a társadalmi relevancián keresztül

Az innováció eredményei nem csupán belső folyamatokban mérhetők. A beiratkozott olvasók száma és a kölcsönzések száma az elmúlt években folyamatos és tartós növekedést mutatott, túlszárnyalva a járvány előtti időszak adatait. Ezzel párhuzamosan a könyvtár honlapjának oldalmegtekintései is egyértelműen növekedtek. Ez a növekvő használói aktivitás egyértelműen bizonyítja, hogy az innováció pozitív hatással van a könyvtár által nyújtott szolgáltatások minőségére, relevanciájára és vonzerejére, ezáltal erősítve a könyvtár pozícióját a városban és a vármegyében. A növekvő használói elégedettség és a javuló megítélés (amit a használói elégedettségmérések is alátámasztanak) mutatja, hogy a könyvtár képes megfelelni a megnövekedett használói igényeknek is, ami alapvető feltétele a fenntarthatóságnak.

Stratégiai beágyazottság – a jövő garanciája

A fenntarthatóság egyik legfontosabb biztosítéka, hogy az innováció szerves része a könyvtár aktuális, 2022-2027-re szóló stratégiai tervének. A munkaerő-fejlesztés kiemelt stratégiai célkitűzésként szerepel. Ez azt jelenti, hogy az innováció nem egy elszigetelt, egyszeri projekt, hanem a szervezet hosszú távú működésének, tervezésének és finanszírozásának szerves és integrált része. Az intézkedések bevezetése során a könyvtár nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy azok harmonikusan illeszkedjenek a szervezet által vallott értékekhez és a meglévő szervezeti kultúrához. A PDCA-ciklus módszeres alkalmazása az intézkedések tervezése, bevezetése és értékelése során biztosítja a

folyamatos fejlődést, a visszajelzések beépítését és az alkalmazkodást a változó igényekhez és körülményekhez. Ez a stratégiai megközelítés alapvetően hozzájárul az innováció hosszú távú életképességéhez és fenntarthatóságához.

Munkavállalói jóllét és közösségépítés – az emberi erőforrás mint fenntarthatósági tényező

A munkavállalók jólléte és elkötelezettsége alapvető fenntarthatósági tényező a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban. A bevezetett intézkedések célja a munkahelyi életminőség javítása, a közösségi érzés erősítése, a munka–magánélet egyensúlyának támogatása, valamint a szakmai és személyes fejlődés elősegítése.

A könyvtár számos, a törvényi kötelezettségeken túlmutató intézkedést alkalmaz: többletszabadság különféle élethelyzetekben, egyszeri juttatások, szoptatási kedvezmény, lombikprogram-támogatás, gyermekfelügyelet, rugalmas munkavégzés, mentorálás, közösségi kezdeményezések (ötletláda, elégedettségmérés, munkacsoportok, csapatépítők), valamint kapcsolattartás a távollévő vagy nyugdíjas kollégákkal. Mindez erősíti a munkahelyi kötődést és közösségi szellemet.

A szakmai fejlődést tanulmányi támogatás, ösztöndíjak (pl. Erasmus+), vezetőképzések, konferenciárésztétel és előadási lehetőségek biztosítják, ezzel fenntartva a magas színvonalú szolgáltatásokat és innovációt.

A fizikai és mentális jóllétet cafeteria, céljuttatások, prémiumok, szemüveg- és ruházati támogatás, sportolási lehetőségek, egészségügyi szűrések, valamint vészhelyzeti beralap és fizetési előleg szolgálják.

Az intézkedések hatására a fluktuáció jelentősen csökkent (2024-re 2,37%-ra), a munkatársi elégedettség pedig folyamatosan nő. Az intézmény kollektív szerződése jelenleg is készül és a leírt pluszjuttatások ebben majd rögzítésre kerülnek.. A könyvtár modellje példaértékű a kulturális szférában: emberközpontú, fenntartható és jövőálló.

2. innováció: Irodalmi kiállítások határok nélkül

Az innováció tartalma

A könyvtár külső üvegfelületein clearview fóliákön kiállításokat rendezünk egy-egy irodalmi évfordulóhoz kapcsolódóan. A kiállítást így a város közönsége a könyvtár nyitvatartásától függetlenül meg tudja tekinteni, nem kell belépniük a tereinkbe. A „határok nélkülség” azonban nem csak így értelmezhető. A kiállításban megjelennek QR-kódok, amelyek egy-egy a könyvtárban rendezett előadásra, író-olvasó találkozóra, művészeti produkcióra mutatnak. A kiállítás önmagában is értelmezhető, fogyasztható, de a QR-kódokon keresztül összesen több óranyi audiovizuális tartalmat érhetnek el az érdeklődők. Ha valaki csak 5-10 percet szeretne foglalkozni az adott kiállítás megtekintésével, akkor arra is van lehetősége, de ha szeretne jobban elmélyülni az anyagban, akkor több óranyi tartalom is elérhető a számára.

A kiállítást elkészítjük roll-upokon és virtuális formában is. Előbbit Pest vármegyében és igény szerint azon túl is utaztatunk a velünk szerződést kötő, a tartalomra igényt tartó partnereinknél. Az utóbbit pedig utólag a honlapunkon tesszük elérhetővé.

Az innováció nem csak a forma tekintetében van jelen, hanem az erőforrásainkkal való hatékony gazdálkodásban is. Időrendben ugyanis először van egy fizikailag megvalósított ismeretterjesztő előadás, felolvasás, zenés program, amelyet a videón rögzítünk és a tartalmat közzéteszük az intézmény YouTube csatornáján, majd a Pest Megyei Digitális Könyvtárban. Ebből a tartalomból kivonatoljuk a clearview fóliákön közzétételre kerülő tömör szövegeket. Ezekre a videókra mutatnak a QR-kódok, amelyeket a fóliákön közzéteszünk. Amikor ez elkészült, akkor következik a roll-up és a virtuális kiállítások elkészítése, amelyeken szó szerint ugyanaz a tartalom szerepel, mint a clearview fóliákön az épület homlokzatán. Így néhány irodalmi eseményhez kapcsolódó – a könyvtár fizikai tereiben megvalósított – előadásból egy egész vármegyére kiterjedő, a városban az intézmény előtt elsétáló embereket is megszólító sorozat kerül megvalósításra. Egyetlen, jól átgondolt tartalommal meg tudjuk szólítani a saját olvasóinkat, a városnak azokat a lakóit, akik nem járnak a könyvtárba, a vármegye területén élő könyvtárhasználókat, polgárokat, és a virtuális kiállítások onlinetartalom-fogyasztóit is.

Eddig három kiállítást valósítottunk meg.

A Mi Petőfink címet viselte az első kiállítás, amit ebben a formában készítettünk el. A külső üvegfelületeink számának megfelelően összesen 6 téma került szövegesen is bemutatásra az alsó üvegtáblákön, amelyekhez választottunk további 6 képet a felsőkre az alábbiak szerint.



A témákat és a hozzájuk kapcsolódó előadókat, konkrét tartalmakat a következő táblázat mutatja be.

Téma	Előadók és előadások
Petőfi Sándor élete	Háy János: A lágoló oszlop és Hol volt, hol nem volt című műveit olvassa fel Kiss Eszter Veronika színművész; Ferenczi György és az első pesti rackák előadják Petőfi Sándor: Ki vagyok én? nem mondom meg... című versét.
Szendrey Júlia	Milbacher Róbert író, irodalomtörténész előadása Szendrey Júlia életéről; Szendrey Júlia három verse Kiss Eszter Veronika, színművész tolmácsolásában
Petőfi és Arany	Margócsy István irodalomtörténész professzor előadása Petőfi és Arany barátságáról
János vitéz	Ferenczi György és az első pesti rackák Petőfi Sándor: János vitéz című művéből adnak elő részleteket. Pájer Alma Virág részleteket olvas fel a János vitézből. Praznovszky Mihály irodalomtörténész előadása a János vitézről.
Petőfi a háborúban	Margócsy István előadása Petőfi a háborúban, barátsága Bemmel címmel. Ferenczi György és az első pesti rackák előadják Petőfi Sándor: Nem megyek én innen sehová című versét.
Petőfi halála	Hermann Róbert előadása a költő haláláról

A kiállítást Parti Nagy Lajos nyitotta meg. A roll-up kiállítás összesen 17 db településen járt 2022. szeptember 21-től egészen 2023. december végéig.

A kiállítás megvalósítását a Nemzeti Kulturális Alap Petőfi Sándor születésének 200 éves évfordulójára létrehozott ideiglenes kollégiuma támogatta.

A második ilyen formában megvalósított kiállításunk a Minden a véletlenül múlik címet viselte.



Téma	Előadók és előadások
Anton Pavlovics Csehov élete	Goretity József előadása, Csehov, az elvtelen író címmel.
Novellái	Urbán Richárd felolvassa Csehov: Az új villa és Az udvarházban című novelláit.
Drámák	Regéczi Ildikó, egyetemi docens előadása A Párbeszéd természete Csehov drámaiban címmel.
Filmek	Katona Zsuzsa filmrendező előadása Csehov filmek címmel.
Utolsó évek	Németh Kristóf felolvassa Csehov, A fekete barát című novelláját.
A kert	A kert kapcsán nem készült QR-kóddal elérhető elektronikus tartalom.

A felsorolásból látszik, hogy a Csehov kiállítás kapcsán jóval kevesebb külsős előadótól megrendelt tartalom előállítását engedhettük meg magunknak. A kiállítás megnyitójára 2024. március 8-án került sor a könyvtár előcsarnokában. A megnyitó ünnepségen Barnás Ferenc író mondott beszédet. A kapcsolódó roll-up kiállítás 27 településre jutott el 2024. március 8. és 2025. május 30 között, de június végéig a foglalási táblázat alapján tovább 2 településre fog eljutni a kiállítás. A tartalom minőségéről árulkodik az a tény, hogy a Debreceni Egyetem Szlavisztikai Intézet Orosz tanszékére is meghívást kapott a kiállítás.

A harmadik kiállítás, amely formájában, megvalósításában megegyezik az előző két kiállítással a Tanítások címet viselte.



A témákat és a hozzájuk kapcsolódó előadókat, konkrét tartalmakat a következő táblázat mutatja be.

Téma	Előadók és előadások
Curriculum vitae	József Attila: Mama című költeményét olvassa fel Sipos György színművész;
Április 11	Széchenyi Ágnes irodalomtörténész előadása - József Attila Április 11 című verséről; József Attila Április 11 című költeményét olvassa fel Sipos György színművész
Hazám	Fenyő D. György előadása - József Attiláról, a Hazám című versről. József Attila: Hazám című költeményét olvassa fel Sipos György színművész József Attila: Tanítások című költeményét olvassa fel Sipos György színművész
Emberek	Tverdota György irodalomtörténész előadása - József Attila Emberek című verséről József Attila: Emberek című költeményét olvassa fel Sipos György színművész
Így látták Őt	József Attila: Óda című költeményét olvassa fel Sipos György színművész
Kész a leltár	József Attila: Eszmélet című költeményét olvassa fel Sipos György színművész

A kiállítás megnyitója 2025. április 11-én volt, amelyet a Petőfi kiállításhoz hasonlóan Parti Nagy Lajos nyitott meg. A roll-up kiállítás 2025. április 9-től 2025. május végéig már 4 településen járt, de a foglalási táblázatunkba már egészen 2026. november végéig van igény a kiállításra. Ezek alapján előre láthatóan 34 településre fog eljutni a kiállítás.

A kiállítás megvalósítását a Nemzeti Kulturális Alap Ismeretterjesztés és Környezetkultúra Kollégiuma támogatta.

Bár az adott kiállítás megvalósítására csak a pályázaton igényelt összeg felét nyertük el, a támogatás így is nagy segítséget jelentett. Elkötelezetten dolgoztunk azon, hogy a tervezett programot megvalósítsuk, és a látogatók számára színvonalas élményt nyújtsunk.

Az innováció céljai, várt és elért eredmények

A könyvtárak olyan irányba fejlődnek, hogy egyre nyitottabbak legyenek a használók felé. A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár tereit az 1960-as évek végén, egy olyan évben tervezték, amelynek a kultúrafelfogása radikálisan különbözött napjainkétól. Ennek eredményeként a könyvtárban jelenleg a szolgáltatások igénybe vételéhez két küszöböt is át kell lépni, egyet az épület bejáratánál, ekkor még csak az előcsarnokba, a színházterem és a ruhatár elé jutunk, ezt követően pedig a könyvtárét, amellyel a szolgáltató térbe érkezünk, az olvasószolgálati pulthoz. Korunk emberének ez sok! A könyvtárnak ki kell lépnie a falak közül, nem csak virtuális értelemben, hanem fizikailag is, hogy aktívan eljussunk a használókhoz, ne várjuk meg, hogy ők jöjjenek be hozzánk, hanem mi menjünk oda, ahol ők is vannak, az utcára, a közeli parkokba, más intézmények falai közé. Ezek közé a törekvések közé illeszkedik az „Irodalmi kiállítások határok nélkül” kezdeményezés

Szintén nehézség, hogy a folyamatosan szűkülő költségvetési forrásokból változatos célcsoportoknak, változatos helyszíneken kell biztosítanunk olyan igényes programokat, amelyek megütik a Dunakanyar és Szentendre polgárai által elvárt magas színvonalat.

A clearview fólia ilyen formában való felhasználásának ötletét Németh Kristóf színművész barátunktól, a könyvtár rendszeresen foglalkoztatott partnerétől kaptuk, aki a saját színházi előadásainak a reklám anyagaihoz készített kreatív anyagokat az intézmény külső üvegfelületeire. A technológia sajátossága, hogy egyik oldalról átlátszó felületet kapunk (így belülről kifelé átlátszó marad az üvegfelület), fordítva viszont nem. A könyvtár munkatársainak ekkor jött az ötlet, hogy akár irodalmi, kulturális tartalmak közvetítésére is alkalmas lehet.

Az innovációval tehát a következő célokat tűztük ki magunk elé.

- Amikor valaki még be sem lép a könyvtárba, de az intézmény környékére vetődik, már akkor kulturális, irodalmi tartalmat kínálunk neki, függetlenül attól, hogy beiratkozott olvasója-e az intézményünknek.
- A kezdeményezéssel szeretnénk volna minél több településre eljutni. Mind a KSZR-es településeknek, mind pedig a vármegye területén működő nyilvános könyvtáraknak kell biztosítanunk a használók számára is fogyasztható programokat. Célul tűztük ki tehát, hogy a lehető legtöbb településre eljusson az a tartalom, amelyet a könyvtárban fejlesztettünk az irodalmi évfordulók kapcsán.
- A szűkülő költségvetési kereteink miatt fontosnak tartottuk, hogy a programjaink több ponton is hasznosuljanak. Ha egyszer megfizettük az árát egy országosan is elismert zenekarnak, irodalomtörténésznek, színésznek, akkor az általuk létrehozott tartalom minél többféleképpen, több platformon, formában hasznosuljon.

A koncepció eredményeképpen a fizikai tereinkben megtartott előadásinkról készült felvételeket összesen több ezren látták. Az alábbi táblázatok a 2025. május 15-i állapot szerint mutatják be az egyes kiállítások online megtekintéseinek számát.

Petőfi Sándor vándorkiállítás

Cím	Leírás	Megtekintések
A mi Petőfink - kiállításmegnyitó	A kiállítást megnyitja: Parti Nagy Lajos költő	162
Háy János: Hol volt, hol nem volt	Háy János látomása Petőfi Sándor "keletkezéséről" - részlet a "Kik vagytok ti?" című műből.	186
Petőfi halála	Hermann Róbert történész előadása	4500
Háy János: A lángoló oszlop	A "Kik vagytok ti?" nem irodalomtörténet és nem tankönyv. Inkább a művészetről és az esztétikáról aktívan gondolkodó könyv.	305
Petőfi Sándor: János vitéz - részletek	Felolvassa Pájer Alma Virág színművész	337
Petőfi és Arany barátsága	„...Ikerszülöttek, egymás kiegészítői...” – Gyulai Pál Margócsy István irodalomtörténész előadása	622
Petőfi katonasága, barátsága Bemmel	48 március 15-én bekövetkezett a csoda: egy hatalmas tüntetés politikai hatást keltett és ebben a költészet vezető szerepet vitt. Margócsy István irodalomtörténész előadása	344
János vitéz	Voltak, akik elkezdtek Iluskát keresni, holott amit Petőfi lírájában a szerelemről tud, az Iluskában testesült meg. Praznovszky Mihály irodalomtörténész előadása.	177
János vitéz	Előadó: Ferenczi György és a Rackajam	567
Nem megyek én innen sehova	Előadó: Ferenczi György és a Rackajam	1683
Ki vagyok én? Nem mondom meg...	Előadó: Ferenczi György és a Rackajam	683
Szendrey Júlia élete	"Én megvallom, hogy szeretem Önt, jobban, mint bárkit, de én nem merek bízni magamban, hogy fogom-e ezt érezni később is..." Milbacher Róbert irodalomtörténész előadása	1371
Szendrey Júlia három verse	Felolvassa Kiss Eszter színművész	345
	összesen:	11282

Anton Pavlovics Csehov vándorkiállítás

Cím	Leírás	Megtekintések
„Minden a véletlenen múlik”	A kiállítást megnyitja: Barnás Ferenc író	122
Csehov filmek	Katona Zsuzsa filmrendező előadása.	107
Anton Csehov, az "elvtelen" író	Goretity József bekerült a világ legjobb hat, a kortárs orosz irodalmat valamilyen nyelven megszólaltató fordítója közé, de ebben az előadásában mint irodalomtörténész, Csehov műveinek, életének ismerője és szakértője mutatkozik be a szentendrei érdeklődőknek.	458
A párbeszéd természete Csehov drámáiban	Regéczi Ildikó egyetemi docens előadása. Hogyan határozza meg egy párbeszéd a dráma cselekményét és szereplőinek kilétét? Hogyan derülnek ki a háttérben zajló, láthatatlan események a dráma résztvevőinek egy-egy elejtett megjegyzéséből?	319
Anton Pavlovics Csehov: Az új villa	Felolvassa: Urbán Richárd	441
Anton Pavlovics Csehov: Az udvarházban	Felolvassa: Urbán Richárd	169
Anton Pavlovics Csehov: A fekete barát - 1. rész	Felolvassa: Németh Kristóf	237
Anton Pavlovics Csehov: A fekete barát - 2. rész	Felolvassa: Németh Kristóf	85
Anton Pavlovics Csehov: A fekete barát - 3. rész	Felolvassa: Németh Kristóf	82
	összesen:	2020

József Attila vándorkiállítás

Cím	Leírás	Megtekintések
Kiállításmegnyitó	Kiállítás a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár homlokzatán. Megnyitja Parti Nagy Lajos költő, író.	14
Széchenyi Ágnes irodalomtörténész előadása - József Attila Április 11 című verséről	Széchenyi Ágnes elemzi az Április 11 című József Attila verset (1925). Ennek kapcsán az életmű több "születésnap" verséről esik majd szó. A vers lehetőséget ad az életrajzi, családi háttér felrajzolására, néhány visszatérő motívum megmutatására. Érdekes a vers története, csak nagyon későn került elő a kézirat. És érdekes a megírás időpontja, mindössze egy-két héttel az emblematis Tiszta szívvel című vers közelében írta József Attila.	886
Tverdota György irodalomtörténész előadása - József Attila Emberek című verséről	Tverdota György elemzi az Emberek című szonettet (1935). Ez a kései vers talányosan indul. Nagyon jól demonstrálható rajta, hogy közel hajolva a szöveghez nem mindent értünk, de mégis értjük az	450

	egészet. Társadalmi nézetek is összegződnek benne.	
Fenyő D. György előadása - József Attiláról, a Hazám című versről.	Fenyő D. György, az ELTE Radnóti Miklós Gyakorló Gimnázium vezetőtanára, szakmódszertani könyvek szerzője elemzi a legnagyobbak tartott versek egyikét.	319
József Attila: Anyám	Felolvassa: Sipos György színművész	53
József Attila: Április 11	Felolvassa: Sipos György színművész	25
József Attila: Emberek	Felolvassa: Sipos György színművész	19
József Attila: Hazám	Felolvassa: Sipos György színművész	54
József Attila: Kései sirató	Felolvassa: Sipos György színművész	19
József Attila: Mama	Felolvassa: Sipos György színművész	49
József Attila: Óda	Felolvassa: Sipos György színművész	55
József Attila: Eszmélet	Felolvassa: Sipos György színművész	32
József Attila: Tanítások	Felolvassa: Sipos György színművész	81
	összesen:	2056

Az innováció bevezetésével kapcsolatos használói, partneri vélemények

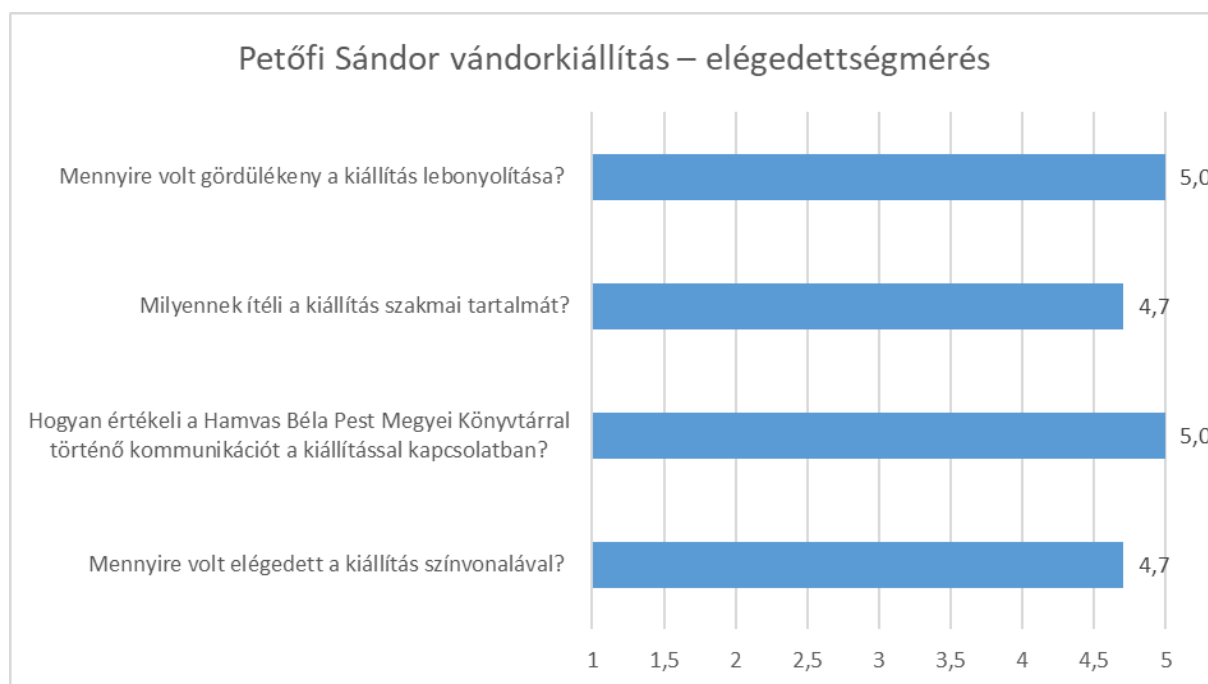
Az "Irodalmi kiállítások határok nélkül" innováció keretében megvalósult vándorkiállítások, így a Petőfi Sándor és az Anton Pavlovics Csehov munkásságát bemutató tárlatok is, kiemelkedő népszerűségnek örvendtek a partnerkönyvtárak körében Pest vármegyében és azon túl is. A kiállítások közös célja volt, hogy irodalmi és kulturális tartalmakat kínáljanak a könyvtárba be nem térő városlakóknak is, valamint, hogy minél több településre eljuttassák a könyvtár által fejlesztett, magas színvonalú tartalmakat.

A kiállításokhoz kapcsolódó online tartalmak is jelentős megtekintéssel bírtak, a különböző előadások és felolvasások videóit összesen több ezren tekintették meg. Ez is mutatja, hogy a kezdeményezés sikeresen szólította meg a használók széles körét, nemcsak a fizikai kiállítások látogatóit, hanem az online térben aktív érdeklődőket is, szélesítve ezzel a könyvtár elérését.

Az elégedettségmérés, amelyet a kiállításokat fogadó partnerkönyvtárak körében végeztünk, értékes visszajelzésekkel szolgált, megerősítve az innovatív kiállítási forma sikerét és hozzájárulva a jövőbeli fejlesztések irányainak meghatározásához. Különösen figyelemre méltó, hogy a számszerű értékelések alapján, egy ötfokú skálán mérve, a partnerkönyvtárak rendkívül magas értékeléseket adtak az egyes kérdésekre. Ezek a kérdések a kiállítással és a könyvtár rendezvényeivel kapcsolatos általános elégedettségre, a kiállítás szakmai tartalmára, kivitelezésére és a könyvtárral való együttműködésre vonatkoztak. Az eredmények, ahol szinte kivétel nélkül a legmagasabb, ötös közeli átlagértékek születtek, a kiállítások kiváló minőségét és a velük való magas fokú elégedettséget jelzik.

Petőfi Sándor vándorkiállítás

A Petőfi Sándor vándorkiállításra érkezett visszajelzések alapján mélyebb betekintést nyerhetünk a kiállítás erősségeibe és a fejlesztési lehetőségekbe. A partnerkönyvtárak által adott szöveges válaszok is gazdag információforrást jelentenek a kiállítás fogadtatásáról. A számszerű értékelések, ahol az ötfokú skálán mérve szinte minden kérdésre a legmagasabb értékelés, az ötös érkezett, alátámasztják a szöveges válaszokban megfogalmazott pozitívumokat.



Az elégedettségmérést 10 könyvtár töltötte ki, és ők összesen 2262 látogatót regisztráltak.

Betekintés a szöveges visszajelzésekbe

A partnerkönyvtárak által adott szöveges válaszokból értékes betekintést nyerhetünk a kiállítás erősségeibe és a jövőbeli fejlesztési lehetőségekbe.

A kiállítás legjobbnak ítélt elemei:

- Több válaszadó is kiemelte magát a lehetőséget, hogy egy ilyen színvonalas kiállítást fogadhattak könyvtárukban. Ez a lehetőség hozzájárult ahhoz, hogy a kisebb településeken is minőségi kulturális tartalom legyen elérhető.
- Nagyra értékelték a kiállítás szép, igényes kivitelezését, valamint azt, hogy könnyen felállítható és jól elhelyezhető volt a könyvtári térben.
- Pozitívként említették a kiállítás praktikus és mégis informatív megoldását, ami egyszerre volt esztétikus és tartalmas.
- Néhány könyvtárban a kiállítás inspirációt adott helyi közösségi kezdeményezésekre; például helyi amatőr színjátszók előadást készítettek rá, ami "nagy élmény volt a téma, a szerzővel való foglalkozás" szempontjából. Ez a fajta helyi beágyazódás és inspiráló hatás a kiállítás fenntarthatóságát is erősíti, mivel bevonja a helyi közösségeket.
- Nagyra értékelték, hogy a kiállítás figyelembe vette a szerző évfordulóját, így különösen aktuális és releváns volt az adott időszakban. Az ilyen tematikus aktualitások növelik a kiállítás vonzerejét.
- A roll-upok informatív tartalma és tetszetős grafikai megjelenése is pozitív visszhangot kapott, hangsúlyozva a vizuális megjelenítés fontosságát.

- Elégedettek voltak az igényesen összeállított kiállítással, amely könnyen összeállítható volt, ami a vándorkiállítás gördülékeny működéséhez elengedhetetlen.

Fejlesztési javaslatok:

- Többen is kifejezték, hogy továbbra is szívesen élnének a kiállítások lehetőségével.
- Egy javaslat szerint öröndetes lenne, ha az évfordulókhoz kapcsolódó kiállítások lennének gyakrabban, emlékeztető évfordulókra.

Facebook követőink az alábbi hozzászólásokat tették a Petőfi kiállításról:

- „Ó, ez tényleg látványos! 😊 Gratulálok!”
- „Nagyon ötletes és "menő" lett. És nem kevésbé figyelemfelkeltő. Aki ránéz tudja, ha nem is helyi, hogy ott egy könyvtár van.”
- „Szuper lett, gratulálok Nektek!”
- „Parti Nagy Lajos fantasztikusan jó nyitóbeszédet tartott! Jó lenne írásban is kézbe venni és olvasni! 📖 😊 🍷”

Konklúzió és értékelés

A Petőfi Sándor vándorkiállításra érkezett visszajelzések alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a kiállítás kiválóan teljesített partnerkönyvtáraink körében. A számszerű értékelések, ahol az ötfokú skálán mérve szinte minden kérdésre a legmagasabb, ötös értékelés érkezett, messzemenően alátámasztják a kiállítás iránti magas fokú elégedettséget. A szöveges válaszok részletesebb képet adnak erről az elégedettségről, kiemelve olyan konkrétumokat, mint a kiállítás befogadásának lehetősége mint önmagában vett érték. Ennek különös jelentősége van a kisebb települések könyvtárai számára, ahol korlátozottabbak a lehetőségek nagyszabású kiállítások rendezésére. A kiállítás könnyű kezelhetősége és praktikus kivitelezése ismétlődő pozitívumként jelent meg, ami a vándorkiállítás jellegéből adódóan kiemelten fontos szempont. A tartalmi elemek közül az ikonikus versek megjelenítése és az átfogó életrajzi áttekintés bizonyult népszerűnek, jelezve, hogy a célzott, jól összeállított tartalom megtalálja a közönségét. A mobilitás és a QR-kódos kiegészítő tartalmak pozitív említése a modern, hozzáférhető megoldások iránti igényt mutatja.

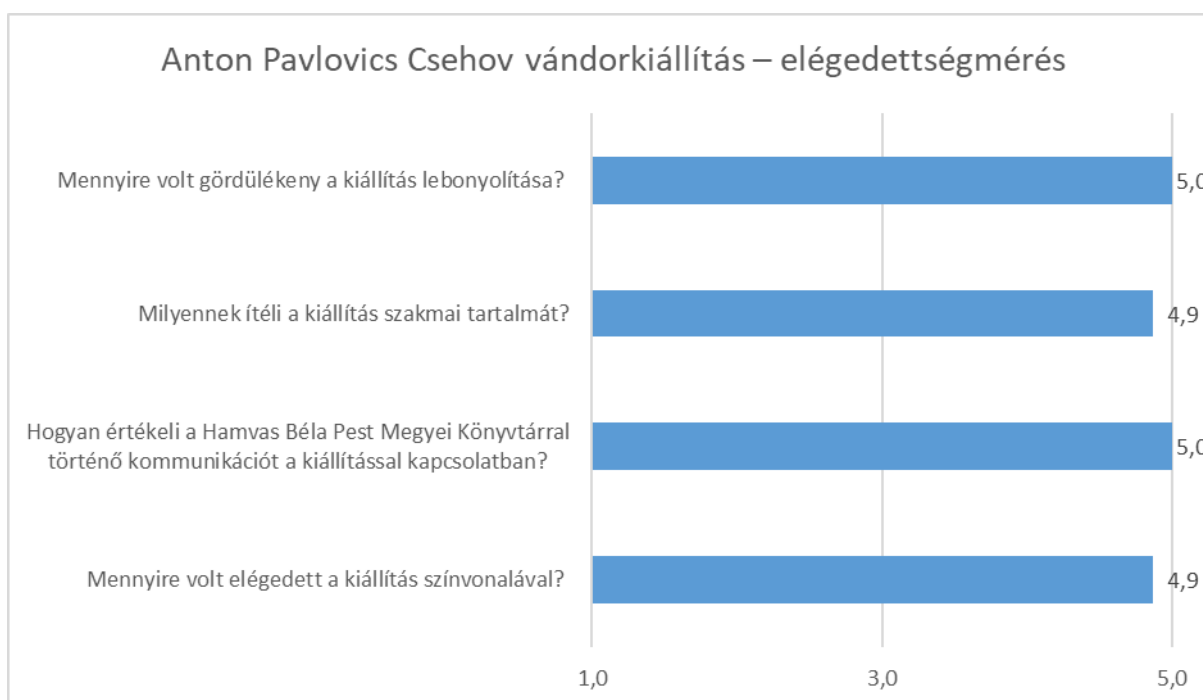
Érdemi negatív visszajelzés gyakorlatilag nem érkezett a kiállítás tartalmára vagy szervezésére vonatkozóan, a legkevésbé tetsző elemek hiánya ezt támasztja alá. Az egyetlen konstruktív kritika a roll-upok fizikai állapotára vonatkozott, ami fontos tanulság a jövőbeli beszerzések vagy karbantartás szempontjából.

A javaslatok terén a partnerkönyvtárak egyértelműen kifejezték igényüket a további hasonló vándorkiállításokra, különös tekintettel az irodalmi évfordulókra. Ez a lelkesedés és a program iránti erős partneri elköteleződés a "Köszönjük a lehetőséget és nagyon várjuk a következőt" típusú megjegyzésekben csúcsosodott ki, megerősítve, hogy az "Irodalmi kiállítások határok nélkül" kezdeményezés értéket teremt, és szerves részévé válhat a partnerkönyvtárak programkínálatának. Ez a fajta erős partneri támogatás és igény alapvető a program fenntarthatóságához. Biztosítja, hogy a kiállításoknak lesznek befogadó helyszínei a jövőben is, és a könyvtár által befektetett munka és erőforrás hosszú távon hasznosul.

Anton Pavlovics Csehov vándorkiállítás

Az "Irodalmi kiállítások határok nélkül" innováció keretében megvalósult második vándorkiállításunk Anton Pavlovics Csehov munkássága köré épült, és kiemelkedő népszerűségnek örvendett a partnerkönyvtárak körében Pest vármegyében és azon túl is. A kiállítás célja szintén az volt, hogy irodalmi és kulturális tartalmakat kínáljon a könyvtárba be nem térő városlakóknak is, valamint, hogy minél több településre eljuttassa a könyvtár által fejlesztett tartalmakat.

A visszajelzések alapján a kiállítás fogadtatása nagyon pozitív volt. A rendelkezésre álló adatok szerint a Csehov kiállításához kapcsolódó online tartalmak is jelentős megtekintéssel bírtak, a különböző előadások és felolvasások videóit összesen több mint 2000 alkalommal nézték meg. Ez a szám is alátámasztja, hogy a kezdeményezés sikeresen szólította meg a használók széles körét, nemcsak a fizikai kiállítás látogatóit, hanem az online térben aktív érdeklődőket is.



Az elégedettségmérés, amelyet a kiállítást fogadó könyvtárak közül 15-en töltöttek ki, megerősítette a kiállítás sikerét. Összesen 2672 kiállításlátogatót regisztráltak ezekben a könyvtárakban. A partnerkönyvtárak visszajelzései alapján nagyon jól sikerült mind a kiállítás lebonyolítása, mind a szakmai tartalom és a kiállítás általános színvonala, valamint a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár és a fogadó könyvtárak közötti kommunikáció.

Betekintés a szöveges visszajelzésekbe

A partnerkönyvtárak által adott szöveges válaszokból értékes betekintést nyerhetünk a kiállítás erősségeibe és a jövőbeli fejlesztési lehetőségekbe.

A kiállítás legjobbnak ítélt elemei:

- Több válaszadó is kiemelte a kiállítás igényes kivitelezését és tetszetős grafikai megjelenését. A roll-upok praktikus és informatív megoldása külön dicséretet kapott.
- Nagy pozitívumként értékelték a szakmai tartalom magas színvonalát, az érdekes információkat és azt, hogy a kiállítás átfogó képet adott Csehov életéről és munkásságáról.
- Többen hangsúlyozták a könnyű kezelhetőséget és mobilitást, ami megkönnyítette a kiállítás felállítását és elhelyezését a könyvtári terekben.

- Külön öröm volt a fogadó könyvtárak számára, hogy a kiállítás lehetőséget adott egy különleges író megismerésére, akiről korábban nem volt kiállításuk, és közelebb hozhatták őt az emberekhez.
- Kiemelték, hogy a kiállításnak köszönhetően új információk birtokába jutottak, illetve "elfeledett tudás jött újra elő" Csehov kapcsán.
- A QR-kóddal elérhető tartalmakat innovatív és nagyon jó megoldásnak tartották, különösen a középiskolás diákok körében, akik lelkesen fedezték fel ezeket a kiegészítő anyagokat.

Fejlesztési javaslatok:

- Egyes visszajelzések szerint rövid volt az időkeret a kiállítás befogadására, illetve kevesen éltek a kiállítás megtekintésének lehetőségével bizonyos helyszíneken, részben az iskolai szünet miatt, ami befolyásolta a látogatószámot.
- Egy praktikus kivitelezési javaslat is érkezett a roll-up tartó zsákok cipzárjával kapcsolatban, javasolva a hosszanti cipzáras megoldást a könnyebb használat érdekében a jövőbeli kiállításoknál.
- Többen megjegyezték, hogy a roll-upok hamar elhasználódtak, ami néha megnehezítette az installálásukat.

Csehov kiállításunk Szokolyán is járt, ahol Stuber Andrea színikritikus a következőképp számolt be róla:

- *"Ezután rövid kerti és házi szemlét követően elmentünk Szokolyára, a Szalajkai Községi Tér házába, a községi könyvtárba, ahol a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár vándorkiállítását látható Csehov életéről és munkásságáról (március 31. és április 11. között). Jól látszik az épületen, hogy ez egy valóságos, élő intézmény, maga a könyvtár is – ahol a 13 csehovos rollup áll – otthonos, nemcsak lakályos, de belakott hely is. Amit Anton Pavlovicsról ismertetnek, az egyrészt átabotában összegző, kicsit ad hoc-nak is ható, de példásan érdekes és figyelemfelkeltő. Némelyik állványon összefirkált kockák láthatók (QR-kódok), azokról előadások foghatók, a drámáiról, a művei ihlette filmekről például (Mihalkov és a Vezess helyettem), vagy novellát olvas fel Németh Kristóf. Megelégedésünkre szolgált ez a kis kulturális kaland. (Bónuszként váratlanul belebotlottam a nevembe, mert az egyik tablón felsorolják, kik fordították magyarra Csehov műveit. Mondjuk biztosan nem teljes a lista, mert Kozma András például nincs rajta.) Jókedvűen távoztunk. Egyben avval a konklúzióval, hogy ez a vándorkiállítás mennyivel jobb a dunakanyariaknak, mint a Déryné Program némelyik kiszállása! Sokkal."*

Konklúzió és értékelés

A Csehov vándorkiállításról érkezett szöveges visszajelzések alapján egyértelműen megállapítható, hogy a kiállítás rendkívül sikeres volt, mind szakmai tartalmát, mind kivitelezését, mind pedig a fogadó könyvtárakkal való együttműködést tekintve. Ezt a számszerű értékelések – ahol az ötfokú skálán mérve az átlag kiemelkedően magas volt, megközelítve a maximális értéket – is messzemenően alátámasztják. Különösen figyelemre méltó, hogy a korábbi kiállítások tapasztalatai és a PDCA ciklus szerinti folyamatos munka eredményeként, a Csehov kiállítás esetében a "Milyennek ítéli a kiállítás szakmai tartalmát?", illetve a "Mennyire volt elégedett a kiállítás színvonalával?" kérdésekre adott elégedettségi pontszámok tovább erősödtek.

A partnerkönyvtárak nagyra értékelték a kiállítás igényes kivitelezését, magas szakmai színvonalát és könnyű kezelhetőségét. Különösen pozitívként értékelték, hogy a kiállítás lehetőséget adott egy kevésbé "közismert", de különleges író megismerésére, és sikeresen szólította meg a nehezen elérhető középiskolás korosztályt is a QR-kódos tartalmak és a modern megközelítés révén. Ez utóbbi különösen fontos a jövő generációinak megszólítása és a könyvtári szolgáltatások relevanciájának fenntartása szempontjából. A visszajelzések rávilágítottak néhány olyan fejlesztési területre, mint az időkeret

rugalmasabb kezelése és a roll-upok tartósságának javítása, amelyek figyelembevétele tovább növelheti a kiállítás hatékonyságát a jövőben. A javaslatok és a pozitív hangvételű visszajelzések azt mutatják, hogy a partnerkönyvtárak nagyra értékelik a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár által nyújtott szolgáltatást, és nyitottak a további együttműködésre.

Összességében a Csehov kiállítás sikere, a magas látogatószám, a kiváló számszerű és pozitív szöveges visszajelzések együttesen bizonyítják az "Irodalmi kiállítások határok nélkül" innováció létjogosultságát és sikerességét. A kezdeményezés hozzájárul a könyvtár pozitív megítéléséhez, erősíti partneri kapcsolatait, és szélesebb közönséget ér el, ami alapvető a program és a könyvtár hosszú távú fenntarthatóságához. A PDCA szemlélet alkalmazása és a korábbi tapasztalatok beépítése a folyamatba pedig biztosítja a program folyamatos fejlődését és a minőség további emelkedését.

Kapcsolódása a könyvtár stratégiájához

Az Irodalmi kiállítások határok nélkül innováció a könyvtár stratégiai célkitűzései közül négyhez kapcsolódik szorosan, a munkaerő-fejlesztéshez pedig csak érintőlegesen.

Az intézmény pozíciójának megerősítését elsősorban azokban a közösségekben határoztuk el, ahol a szakmai szolgáltatásainkat nyújtjuk, Szentendrén és Pest vármegyében. A kiállításokkal már évek óta egy nagyon igényes és népszerű programot kínálunk a megyében élő könyvtárhasználók közösségének. A kiállítással már nem csak a KSZR-es települések szolgáltatóhelyeinek, hanem a Pest vármegye nyilvános könyvtárainak is gazdagítottuk a szakmai kínálatát. Ingyenesen bocsájtottuk a tartalmat a települések rendelkezésére.

A Munkaerő-fejlesztéshez annyiban kapcsolódik az innováció, hogy az nem egy felülről, a vezetőség részéről megfogalmazott kezdeményezés volt, hanem egy kreatív munkatársunk ötlete. Sikert ért el egy olyan környezetet teremteni a dolgozóinknak, amelyben szabad tere van a kreatív ötleteknek.

A Pest Megyei Digitális Könyvtárhoz technikailag kapcsolódik az innováció, hiszen azok a videók, amelyekre a QR-kódok mutatnak, ezen a felületen kereshetők. Valamennyi videó tartalmunk a YouTube-csatornánkra kerül feltöltésre, a digitális könyvtárban vannak ugyanakkor a hozzájuk kapcsolódó metaadatok. A mesterséges intelligencia segítségével a videóban elhangzott szövegről minden esetben leíratot készítünk, így – hasonlóan a teljes szöveggel digitalizált könyvekhez – ezek esetében is valamennyi szóra lehet keresni. A Pest Megyei Digitális Könyvtár egy olyan online infrastruktúra, amely felületet biztosít valamennyi nyilvánosan, elektronikusan elérhető dokumentumunknak.

A használók létszámának növelése kapcsán a stratégiában a következőket foglaltuk meg. *„A Szentendre és Pest vármegye nyújtotta lehetőségeket, sajátosságait, természeti és kulturális értékeit, az itt élők életvitelét, szabadidős tevékenységét, szokásait, igényeit látva számos olyan lehetőséget találunk, amelyeknek a kiaknázásával tovább lehetne növelni a használóink számát.”* Célként tűztük ki, hogy nem csak azokat szeretnénk megszólítani, akik az olvasás szeretete miatt egyébként is kötődnek az intézményünkhöz. Meghatároztunk olyan felhasználói csoportokat, akiknek a körében komoly tartalékokat látunk a következő években. Ilyenek a tanulók, akik egy találkozóhelyre vágnak; a Budapestről kiköltözők, akik erősen kötődnek a fővárosi kulturális infrastruktúrához, de vágnak rá, hogy Szentendrén is megtalálják a közösségeiket, az új identitásukat; és a kulturális turizmus hívei, akik csak látogatóban érkeznek a városunkba. Részben ezeknek az új célcsoportoknak a megszólítása érdekében szervezünk olyan széleskörű programkínálatot, amely minden célcsoport igényeit kielégítheti és ezért bővítjük a 0-24-ben elérhető online szolgáltatásaink körét is.

Végül a közösségi terek fejlesztése kapcsán meg kell említenünk a Hamvas Teraszt, ahogy a könyvtár bejárata előtti területet hívjuk. Erre a részre vásároltunk új kültéri bútorokat, napernyőket és készítettünk egy színpadot is, amelyen szabadtéri rendezvényeket tudunk tartani a tavasztól ősziig tartó időszakban. Ennek a területnek a képéhez tartozik hozzá szervesen a szabadtéri kiállítás az épület külső

üvegfelületein. Örömmel tapasztaljuk, hogy egyre többen vannak – különösen a délutáni időszakban a környező gimnáziumok tanulói, akik jó idő esetén itt töltik az idejüket, üldögelnek, beszélgetnek egymással.

Az innováció kapcsolódása a szervezet működéséhez

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár szervezeti felépítésében a szakmai feladatok ellátását három osztályon végzik. Az Olvasószolgálati és tájékoztató osztály munkatársai felelnek a szentendrei használók számára nyújtott szolgáltatásokért, a gyermek, az ifjúsági és a felnőtt kölcsönzőterek, valamint a tájékoztató szolgálat működtetéséről. A Hálózati és módszertani osztály dolgozói a vármegye területén működő szolgáltatóhelyeknek közvetlen támogatást nyújtanak a programjaik megszervezésével, a könyvbeszerzéssel és a módszertani segítségnyújtással. Szintén ezen az osztályon van a helytörténet és a digitalizálás. Az Állománygyarapító és feldolgozó osztály munkatársai felelősek a dokumentumok beszerzéséért és azok katalogizálásáról, gondozzák az adatbázisainkat és tartják karban a metaadatok körét. Az informatikai feladatellátás és a művelődésszervező tevékenységét közvetlenül az igazgató irányítja. A Gazdasági és munkaügyi osztályon dolgozó munkatársak végzik azokat a kapcsolódó adminisztratív feladatokat, amelyek szintén döntő fontosságúak a megvalósítás szempontjából, mint a pályázatírás, árajánlatok bekérése, szerződéskötések, nyomdai munkák megrendelése.

A művelődésszervező munkakörben dolgozó kollégánk a felelős a projekt összefogásáért, de a megvalósításában valamennyi szervezeti egység részt vesz. Ez jól illusztrálja a „Fókuszban a munkavállaló” innováció kapcsán bemutatott osztályokon átívelő együttműködéseket. A művelődésszervező által megálmodott szakmai koncepció csak sok, különböző osztályokon dolgozó munkavállaló együttműködésével valósítható meg. Az informatikus kollégánk készíti és vágja meg a felvételeket, az Állománygyarapító és feldolgozó osztály egyik munkatársa készíti el a grafikus elemeket és tervezi meg a kiállítás külső megjelenését. Az Olvasószolgálati és tájékoztató osztály munkatársai az egyes témákhoz már az előadások meghirdetésének időszakában is készítenek kiemeléseket, amelyekben a szóban forgó szerző könyveit, a róla szóló irodalmat ajánlják az olvasóink figyelmébe. A Hálózati és módszertani osztályon dolgozók szervezik a kiállítás eljuttatását az egyes településekre.

Hatása a könyvtár egészére

A stratégiai célkitűzéseinkkel összhangban kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy rendezvényeinkkel és kiállításainkkal valamennyi használói kör igényeit lefedjük. Az alábbi diagramok a látogatói elégedettség alakulását mutatják be ezeken a területeken 2021-ben, 2023-ban és 2024-ben, jól illusztrálva az innovációknak a könyvtár egészére gyakorolt pozitív hatását. Az 5-ös érték a legelégedettebb, az 1-es a legkevésbé elégedett válaszokat jelöli.

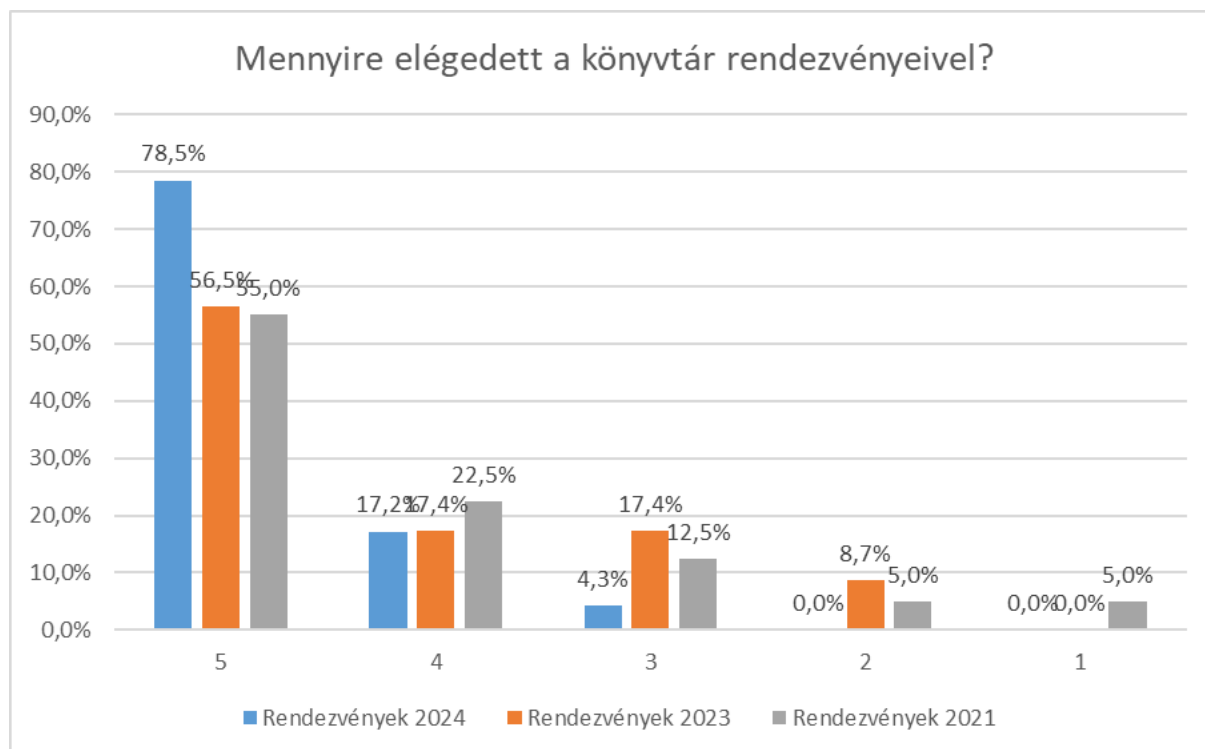
Elégedettség a könyvtár rendezvényeivel

A rendezvényekkel kapcsolatos elégedettségben jelentős javulás tapasztalható: a "teljes mértékben elégedett" válaszadók aránya a 2021-es 55%-ról és a 2023-as 56,5%-ról 2024-re 78,5%-ra ugrott. Ez a növekedés a könyvtár sikeres rendezvényszervezési stratégiáját igazolja, amely új célcsoportokat ér el és változatos programokat kínál, erősítve az intézmény közösségi pozícióját és népszerűségét.

A "részben elégedettek" aránya stabilan 17% körül alakult (2024: 17,2%, 2023: 17,4%), míg a "semleges" válaszok aránya 2024-re 4,3%-ra csökkent (2023: 17,4%), ami szintén a pozitív tendenciát erősíti.

Figyelemre méltó, hogy 2024-ben az elégedetlen visszajelzések aránya 0%-ra csökkent, ami kiemelkedő eredmény a korábbi évek alacsony (0-8,7% közötti) szintjéhez képest. Ez azt mutatja, hogy a látogatók többsége pozitív élményekkel távozik. Az elégedettség növekedéséhez a szabadtéri

rendezvények, a Hamvas Terasz fejlesztése és az új bútorok is hozzájárulnak, elősegítve a könyvtár dinamikus fejlődését.

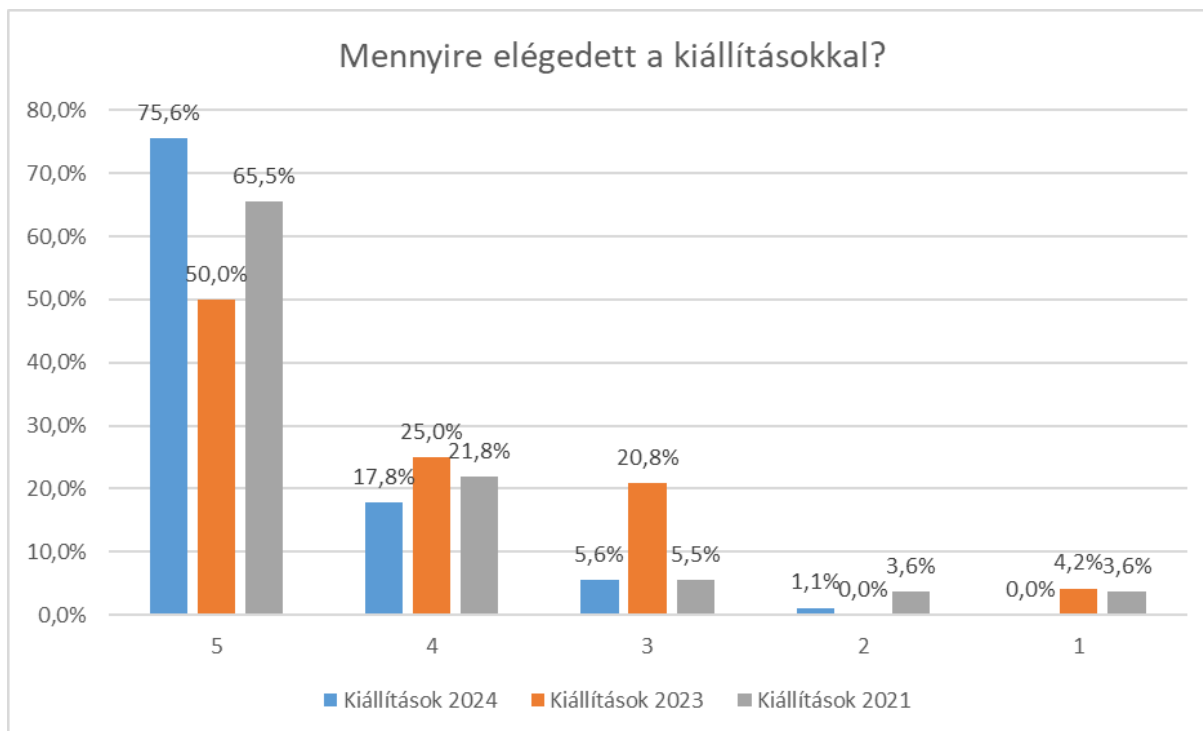


Elégedettség a kiállításokkal

Az "Irodalmi kiállítások határok nélkül" innováció, melynek célja a Pest vármegyei könyvtárak kínálatának bővítése és új közönség elérése, pozitív fogadtatásra talált. A látogatói elégedettség jelentősen nőtt: a "teljesen elégedettek" aránya a 2023-as 50,0%-ról 2024-re 75,6%-ra emelkedett, meghaladva a 2021-es 65,5%-ot is. Ez az emelkedés az innovatív kiállítási stratégiának köszönhető, mint a QR-kódokkal elérhető videók és a mesterséges intelligencia által generált leiratok, amelyek nemcsak a látogatói élményt javítják, hanem a Pest Megyei Digitális Könyvtár ismertségét és használatát is elősegítik.

A "részben elégedettek" aránya 2024-ben 17,8%, a "semlegeseké" pedig 5,6%-ra csökkent (2023-ban 20,8% volt), míg az elégedetlenek száma elhanyagolható (1,1%), ami a kiállítások vonzerejét mutatja.

A siker hátterében a szervezeti egységek – művelődésszervező, informatikus, grafikus, olvasószolgálati és hálózati osztály – szoros együttműködése áll. Különösen az Olvasószolgálat és a Módszertani és hálózati osztály játszott kulcsszerepet a népszerűsítésben, igazolva az osztályokon átívelő együttműködés hatékonyságát.



Bevezetése és alkalmazása során a PDCA elv érvényesülése

A program jellegéből adódóan egy évente tudunk változtatni a kiállítások tartalmán, vagy magának az utazó kiállításnak a lebonyolításán. Az év során folyamatosan gyűjtjük a visszajelzéseket a partnereinktől és ezeket igyekszünk a következő években beépíteni a programba. A visszajelzéseket kérdőíven is megkérdeztük az utazó kiállításokat befogadó településektől, de ennél is fontosabbnak tartjuk a személyes visszajelzéseket, amelyeket folyamatosan kapunk a partnereinktől. A program egy nagyon széles és heterogén partnerhálózattal való együttműködésben zajlik, ezért ebben a részben is nagyon sok különböző oldalról tudunk példákat mutatni a PDCA elv érvényesülésére.

A roll-up kiállítások foglалásos rendszerben kerültek kiosztásra. Megfigyeltük, hogy amint közzétesszük az Excel táblát, amelybe szabadon beírhatják magukat a települések, könyvtárak, akik igényt tartanak a kiállításra, már be is telik néhány órán belül. Ezen nem kívántunk változtatni, hiszen így pontosan érvényesül a cél, amelyet kitűztünk, hogy Pest vármegye egészére nézve, a legkisebbtől a legnagyobb településekig tudjunk minőségi kulturális programot nyújtani a partnereinknek. Amennyiben egy nagyobb településre visszük a kiállítást, úgy értelemszerűen jobb számokat tudunk produkálni, statisztikailag, de nem ez a cél, hanem az, hogy olyan helyekre is eljusson a kiállítás, ahol kevésbé engedhetik meg maguknak, hogy erős kulturális tartalmakat mutassanak be a nagyközönségnek. Ugyanakkor szembesültünk azzal a problémával, hogy sokszor annyira kis településen kerül bemutatásra a roll-up kiállítás, hogy a megnyitóra kevesebb fény vetül, a vármegye területén kevésbé látható ennek a hatása. A probléma megoldására 2025-ben megkértük a vármegye másik felében működő Ceglédi Városi Könyvtárat, hogy a József Attila kiállítás náluk kerüljön bemutatásra először. Így az április 11-i Költészet napján tartott megnyitón a vármegye két nagyobb városában (Szentendrén és Cegléden) is volt megnyitó ünnepség. Előbbin Parti Nagy Lajos nyitotta meg a clearview fóliákon bemutatott kiállítást, utóbbin pedig a város költészet napi ünnepségén kerültek bemutatásra a roll-upok, ezzel biztosítva a még nagyobb hatást a kiállításnak.

Az első év tapasztalatai alapján több területen is változtattunk a munkafolyamatainkban:

- A Petőfi kiállítás videós anyagának felvételére nem közönség előtt került sor, az előadókat meghívtuk és elkészítettük a felvételeket. A későbbi kiállításoknál úgy gondoltuk, változtatunk ezen a gyakorlaton és nem csak online tartalmat gyártunk, hanem nyilvános előadást, programot is kínálunk olvasóinknak, látogatóinknak. Az ezeken a rendezvényeken elkészült felvételeket használtuk fel a kiállításokban. Így még tovább tudtuk bővíteni a könyvtár programkínálatát.
- Az első évben még készítettünk papíralapú szóróanyagot is a kiállításhoz, de azt tapasztaltuk, hogy nem ez a forma a legideálisabb a kiállítás népszerűsítésére, és a költségeinket is nagyban megnövelték a nyomdai anyagok, így szóróanyagokat a későbbiekben már nem készítettünk.
- A kiállítás sikerét figyelembe véve a harmadik évtől kezdve nem jelentkezési sorrendben kerülnek ki a kiállítások Pest vármegye településeire és az ország több vármegyei hatókörű városi könyvtárába, hanem mi választjuk ki azokat a könyvtárakat, ahol azt szeretnénk, hogy először debütáljon az adott év kiállítása. Így 2025 áprilisában Cegléd városában indítottuk útjára a vándorkiállítást. Így a vármegye két nagyobb városában, Szentendrén és Cegléden volt először megtekinthető a kiállítás.
- Elgondolkodtunk azon, hogy 2026-ban a roll-up kiállítást több példányban is elkészítsük, hiszen úgy látjuk, hogy óriási igény van erre a tartalomra a vármegye településein.
- A kiállításra elköltött pénz mennyisége is folyamatos újratervezésre késztet. A Petőfi kiállítást még a költő születésének 200 éves évfordulója alkalmából működő NKA ideiglenes kollégium finanszírozta, addig a Csehov kiállítást saját erőforrásból kellett megvalósítani. A József Attila kiállításra újra nyertünk forrást az NKA Könyvtári és Levéltári Kollégiumától. Amikor szembesültünk vele, hogy a 2024-ben megvalósítandó Csehov kiállításra nem lesz pályázati forrás, akkor áttekintettük, hogy melyik az az elem, amelyet, ha elhagyjuk a vállalásainkból, akkor az a legkevesbé hiányzik majd a használóinknak. A füzetre esett a választásunk. Úgy láttuk, hogy azt szórólapként kezelik a használók, ezért hamar elfogy az előcsarnokból és érdeemben nem növeli a használatok számát.

Fenntarthatósága

Az „Irodalmi kiállítások határok nélkül” innováció hosszú távú fenntarthatósága és folyamatos megvalósíthatósága több alapvető tényezőre épül, amelyek biztosítják, hogy a program tartósan a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár szolgáltatási palettájának része maradjon.

Költséghatékony és erőforrás-takarékos tartalom-újrahasznosítás

A program egyik kulcsfontosságú eleme az erőforrásokkal való rendkívül hatékony gazdálkodás. Az innováció alapja az, hogy a már egyszer megrendezett, megfizetett és rögzített szakmai előadásokat, író-olvasó találkozókat és művészeti produkciókat (amelyekről videók is készülnek és felkerülnek a YouTube-csatornára, valamint a Pest Megyei Digitális Könyvtárba) újrahasznosítja a kiállítások tartalmaként. Ez azt jelenti, hogy az anyagok előállításának legjelentősebb költségét – az előadók, művészek honoráriumát, a technikai felvétel díját – a könyvtár egyszeresen fizeti meg. A kiállításokhoz csupán a roll-upok gyártási költsége és a clearview fóliák elkészítése igényel többlet anyagi ráfordítást. Ez a megközelítés garantálja, hogy egyetlen, jól átgondolt tartalom számos platformon és formában (fizikai kiállítás az épületen, utazó roll-up kiállítás, virtuális online kiállítás) hasznosul, minimalizálva a költségeket. Az éves költség, amely nem éri el az 1 millió forintot, rendkívül alacsony egy ilyen széles körű és magas színvonalú programsorozat fenntartásához.

Intézményi beágyazottság és fenntartói elkötelezettség

A program fenntarthatóságát nagymértékben biztosítja, hogy az innováció olyannyira szerves részévé vált a könyvtár programstruktúrájának, hogy a fenntartó maga is igényt tart erre a kiállításra. Ez a tény kiemelkedő fontosságú, hiszen azt jelzi, hogy a program nem pusztán egy külső pályázati lehetőségtől függő, ideiglenes kezdeményezés, hanem egy alapvető, elismert szolgáltatássá nőtte ki magát. A fenntartói támogatás és igény stabil alapot nyújt a jövőbeni finanszírozáshoz, akár az éves normál költségvetésbe építve is. Ez a belső legitimáció sokkal erősebb garancia a hosszú távú működésre, mint bármilyen projektalapú forrás.

PDCA alapú fejlesztés és adaptáció

A program fenntarthatóságát a PDCA elv alkalmazása is szavatolja. A partnerektől érkező visszajelzések alapján lehetőségünk van a koncepció folyamatos fejlesztésére minden újabb kiállítás megtervezésekor. Ez a proaktív, tanulószervezet modell biztosítja, hogy az „Irodalmi kiállítások határok nélkül” kezdeményezés rugalmasan alkalmazkodni tudjon a változó igényekhez, a technológiai fejlődéshez és a pénzügyi lehetőségekhez. Például, a Petőfi kiállítás videós anyagainak kezdeti, nem közönség előtt készült felvételei után, a további kiállítások online tartalmait már nyilvános előadások adták, tovább bővítve a könyvtár programkínálatát és optimalizálva az erőforrásokat.

Erős partneri hálózat és pozitív partneri visszajelzések

A vándorkiállítások kiemelkedő népszerűsége és a partnerkönyvtárak rendkívül magas elégedettsége, melyet a számszerű és szöveges visszajelzések egyaránt alátámasztanak, alapvető fontosságú a program fenntarthatóságához. Ez a hálózat biztosítja, hogy a könyvtár által fejlesztett tartalmaknak legyen befogadó helyszínei a megyében és azon túl is. Az erős partneri igény garantálja a program iránti folyamatos érdeklődést és a sikeres terjesztést, csökkentve a könyvtárra háruló marketing és szervezési terheket. Törekszünk tehát a partnerségek kialakítására, így pl. a kezdetektől együttműködtünk a Petőfi Irodalmi Múzeummal a tartalom összeállítása során.

Ezen tényezők együttesen biztosítják, hogy az „Irodalmi kiállítások határok nélkül” innováció ne egy egyszeri, múltó projekt legyen, hanem egy tartósan fenntartható, fejlődő és értéket teremtő szolgáltatás, amely hosszú távon erősíti a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár szerepét a kulturális életben.

Összegzés

A pályázatban két egymással szellemiségében összefüggő innovációt mutattunk be, amellyel azt kívántuk demonstrálni, hogy a könyvtár a működése során folyamatosan törekszik olyan új megoldásokat alkalmazni, amelyek használó-orientáltak, fenntarthatók és a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználására törekednek. Egy stratégiai szintű, a teljes működésünk szellemiségét meghatározó innovatív projekt mellett bemutattunk egy kisebb volumenű fejlesztést is, amelynek éppen a méretéből fakadóan adaptálható más intézmények gyakorlatába is.

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban a fent bemutatott projektek mögött húzódó innovatív, felhasználóközpontú és fenntarthatóságot hangsúlyozó szemléletnek köszönhetően mondhatjuk el, hogy a használók, a kölcsönzések és a távoli használatok száma egyaránt tartósan növekedő pályára állt úgy, hogy ehhez nem kellett többet felhasználnunk a közösségünk által nekünk szánt anyagi erőforrásokból.