

Pályázó: Sellye Város Önkormányzata:
Pályázat címe: „Humán szolgáltatások fejlesztése az Ormánság szívében”
Projektazonosító: EFOP-1.5.3-16-2017-00029 azonosító számú projekt



SZERVEZETFEJLESZTÉSI TANULMÁNY

Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény szervezetfejlesztése céljából

Projektazonosító: EFOP-1.5.3-16-2017-00029 azonosító számú projekt

Készült: Sellye, 2018. július-2018. november

A tanulmányt készítette:

Gázsity Henriett

Sellye, 2018.

Tartalomjegyzék

Bevezetés

1. Történeti kitekintés
 - 1.1. A közművelődésről
 - 1.2. A közművelődés feladatai
2. Művelődési házak szerepe egykor és ma, a 21. században
 - 2.1. A közművelődési intézmények működésének jogszabályai
 - 2.2. A művelődési házak szerepe egykor
 - 2.3. A művelődési házak szerepe ma
3. Működési környezet, általános helyzetkép
 - 3.1. Általános helyzetkép
 - 3.2. Működési környezet
4. A közművelődési intézmény/szervezet szolgáltatásai, tevékenységi rendszere
 - 4.1. Működési struktúra
 - 4.2. Személyi feltételek, kapcsolatrendszer
 - 4.3. Az intézmény közművelődési feladatai és tárgyi feltételei
 - 4.4. Könyvtár
 - 4.4.1. A könyvtár célja
 - 4.4.2. A könyvtár alaptevékenységei és a szolgáltatásuk célja
 - 4.4.3. Könyvtári jogszabályok
 - 4.5. A Kiss Géza Helytörténeti Kiállítóhely bemutatása
 - 4.5.1. Történeti kitekintés
5. Forrásteremtési technikák, pályázatok
 - 5.1. Bevételek
 - 5.2. Kiadások

6. Szervezet - Szervezetfejlesztés

- 6.1. A szervezet teljesítménye
- 6.2. A szervezet konkrét céljai, célrendszere
- 6.3. Módszerek, modellek
- 6.4. Szervezetfejlesztés folyamata
 - 6.4.1. Diagnózis készítése
 - 6.4.2. Fejlesztési terv kidolgozása
 - 6.4.3. Fejlesztési terv végrehajtása (beavatkozás)
 - 6.4.4. Nyomon követés

7. A Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény szervezetfejlesztési tervének célja, tartalma

- 7.1. A szervezetfejlesztés célja
- 7.2. a szervezetfejlesztési terv tartalma
- 7.3. A vizsgálat módszere

8. Elemzés

- 8.1. A szervezetfejlesztés érdekében elvégzett felmérések elemzése
 - 8.1.1. Az intézményre vonatkozó kérdőív értékelése, elemzése
 - 8.1.2. Könyvtárhasználói elégedettség felmérés
 - 8.1.3. Önértékelés
 - 8.1.4. Vezetői felmérés
 - 8.1.5. Erőforrás elemzés (Swot-analízis)
 - 8.1.6. Konkurencia-analízis

9. Stratégiai tervezés

- 9.1. Fejlesztési terv
- 9.2. Stratégiai terv

10. További fejlesztési lehetőségek

10.1.A fejlesztés lehetőségei

10.2. A turizmusfejlesztési koncepció egyéb elemei

11. Összegzés

Irodalomjegyzék

Mellékletek

BEVEZETÉS

Küldetésnyilatkozat, jövőkép

A Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény feladata, Sellye városban és a környező településeken élő polgárok számára kulturális és közművelődési szolgáltatások biztosítása, ezzel is hozzájárulva a kulturális esélyegyenlőség megvalósításához. Elsődleges cél, hogy minden korosztály találjon a kulturális kínálatból olyan programot, amelyre szívesen látogat el, ami értéket közvetít számára, ahol találkozhat hasonló érdeklődési körű társaival, ahol tevékenységével hozzájárulhat a helyi társadalom formálásához. A szervezet kiemelt célja, hogy minden korosztály számára biztosítsa a változó társadalmi körülményekhez és igényekhez igazodóan a hagyományos kultúra-közvetítés és a nyilvános könyvtári szolgáltatások elemeit, elősegítse az életszínvonal emelését az élethosszig tartó tanulás szemléletének terjesztésével. A hazai és nemzetközi információhoz és tudásanyaghoz történő szabad és korlátlan hozzáférés biztosítása a könyvtári szolgáltatás segítségével. A köznevelési intézményekkel kötött együttműködési megállapodások keretében kiemelt figyelmet fordít a gyermekek kreatív kompetenciájának fejlesztésére és a tehetséggondozásra.

Az integrált közművelődési intézmény küldetésnyilatkozata:

Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény a város kulturális életének központi szervezője, összekapcsolja a település hagyománykincsét a jelenkor értékeivel, elsődleges színtere a helyi lakosság mindennapi kulturálódási, szabadidő-eltöltési tevékenységének. Technikai-szakmai- és szervezési háttérrel biztosít a szervezetek, intézmények közösségi aktivitásainak megvalósulásához. Működésének alapja az értékmegőrzés, értékközvetítés és az értékteremtés, amely által igyekszik hozzájárulni Sellye város népességmegtartó képességéhez.

Jövőkép:

Pályázó: Sellye Város Önkormányzata:
Pályázat címe: „Humán szolgáltatások fejlesztése az Ormánság szívében”
Projektazonosító: EFOP-1.5.3-16-2017-00029 azonosító számú projekt

A Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény jövőjét hosszú távon, mint Sellye város közösségépítésének bázisát, valamint az Ormánság sajátos, egyedi arculattal rendelkező, közvetlen környezetét összefogni képes kulturális központját képzei el. Ezt a pozícióját minőségi szolgáltatásaival, innovatív szakmai csapatával, folyamatosan fejlesztett tárgyi-technikai eszközparkjával, hangulatos tereinek megújításával, bővítésével éri el és tartja fenn az intézmény.

1. TÖRTÉNETI KITEKINTÉS

1.1. A közművelődésről

A közművelődés olyan személyiség-, közösség- és társadalomfejlesztő „folyamat”, amely a polgárok aktív közösségi művelődésén alapul. A közművelődés társadalmunkban több mint kétszáz éve jelen van az intézmények és a közösségek életében. Kultúránk jelentős részét is ebben a rendszerben tanuljuk meg, itt válik életünk részévé.

Mivel a kultúra az élet minden területére hatással van, ezért a közművelődés működési feltételeinek biztosítása fontos feladat. Ezek a társadalmat érintő, társadalomra is ható folyamatok, melyek részben az állam feladatai, melyek az esélyegyenlőséggel összefüggő feladatokban, vagy a kulturális szegénység elleni küzdelemben jelennek meg. Ugyanilyen jelentős feladat még, a hátrányos helyzetű térségek és csoportok esélyhátrányának mérséklése, a nemzeti kisebbségek kultúrájának, és a történelmi egyházak közművelődési feladatainak segítése. Ezeket a feladatokat közösen az állam és az önkormányzat támogatása mellett az intézmények, a civil szervezetek és a személyes aktivitások szoros egységében lehet csak megvalósítani.

A közösségi művelődés a magyar közművelődés megújulásának alapja. Kiemelt cél lehet az *„egységes értékrenden, kulturális hagyományokon és módszereken alapuló magyar közművelődés azonosságainak bemutatását, szereplőinek segítségét, és azt, hogy eszközei, eredményei széles körben elérhetővé váljanak.”*¹

A közművelődés kifejezés a múlt század hetvenes éveiből Jókai Mórtól származik (folyóirat címe). A századfordulón több egyesület, intézmény nevében is feltűnt, majd később, a két világháború közötti dokumentumokban, előadásokban is gyakran használták. „Hivatalosan” azonban ezt a fogalmat az 1970-ben tartott Népművelési Konferencia vezette be, melynek egyik eredménye volt, hogy a közművelődés fogalmát, elméletét, gyakorlatát az érdeklődés középpontjába állította. Az 1976-ban elfogadott közművelődési törvényt követő években a kulturális témával foglalkozó írások leggyakrabban használt kifejezésévé vált.²

1

http://andragogiai szakkbizottsag.hahonlapkell.hu/mu_pdfs/mu_32/A_magyar_kozmuvelodes_szakpolitikai_koncepcioja.pdf

² Kormos Sándor (2005): Közművelődési intézmények és szervezetek. 4. kiadás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

1.2. A közművelődés feladatai:

- művelődő közösségek létrejöttének elősegítése, működésük támogatása, fejlődésük segítése, számukra helyszín biztosítása,
- a közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése,
- a hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése feltételeinek biztosítása,
- az amatőr alkotó- és előadó-művészeti tevékenység feltételeinek biztosítása,
- a tehetséggondozás- és fejlesztés feltételeinek biztosítása,
- az egész életre kiterjedő tanulás feltételeinek biztosítása,
- a kulturális alapú gazdaságfejlesztés.

Továbbá:

- segíti a közösségi tevékenységeket, a művelődő közösségek működését, ösztönzi a társadalmi összetartozást és a közösségek kulturális értékteremtésben való aktív részvételét,
- működése a közösségek öntevékenységen alapul, és azt ösztönzi, tevékenységét a közösségek érdeklődése, igényei és szükségletei alapján végzi, tevékenységének tervezésébe, értékelésébe a közösségeket bevonja,
- mindenki számára nyitott, mindenki számára hozzáférhető,
- együttműködik a civil, gazdasági és egyéb szervezetekkel, kulturális intézményekkel, más szakterületekhez tartozó intézményekkel,

A fent említett feladatok teljesítését többek között a következő területeken/területek segítségével lehet megvalósítani:

- Társadalom és gazdaságfejlesztés,
- Közösségi művelődés
- Területfejlesztés
- Közösségi tervezés
- Értékteremtés
- Helyi közösségek megerősítése
- Kultúra
- Hagyományörzés
- Kulturális turizmus

- Művelődő közösségek
- Helyi érték megléte
- Térség imázs
- Közösség Marketing

Közművelődési feladatokat ellátó intézmények feladatai:

- helyi lakosság művelődési igényeinek kielégítése, fejlesztése,
- művelődési közösségeket létrehozása,
- egyéni művelődés segítése, ösztönzése, önképzés,
- közreműködés a felnőttoktatás helyi feladatainak megoldásában,
- szakkörök, klubok, tanfolyamok, rendezvények szervezése,
- olvasási kultúra fejlesztése,
- szabadidő hasznos eltöltésének szervezése,
- oktatási intézmények munkájának segítése.

A közművelődés, mint fogalom tehát, a társadalom tagjainak egész életen át tartó nevelő, önművelő, szórakoztató, szabadidő felhasználási és művelődési tevékenysége, fő jellemzője, hogy közösségben valósul meg.

2. MŰVELŐDÉSI HÁZAK SZEREPE EGYKOR ÉS MA, A 21. SZÁZADBAN

2.1. *A közművelődési intézmények működésének jogszabályai*

- Az 1997. évi CXL. tv. a kulturális javak védelméről és muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről.
- 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
- 2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről.
- 1992. évi LXVI. törvény a polgárok személyi adatainak és lakcímének nyilvántartásáról
- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
- 1992. évi XXII. törvény Munka törvénykönyvéről
- 1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról
- 64/1999. (IV. 28) Korm. rendelet a nyilvános könyvtárak jegyzékének vezetéséről.
- 305/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet a közérdekű adatok elektronikus közzétételére
- 150/1992. (XI. 20.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény végrehajtásáról a művészeti, a közművelődési és a közgyűjteményi területen foglalkoztatott közalkalmazottak jogviszonyával összefüggő egyes kérdések rendezésére
- 157/2000 (IX. 13) Korm. rendelet a dokumentumvásárlási hozzájárulásról.
- A 6/2001. (I.17) Korm. rendelet a könyvtárhasználókat megillető egyes kedvezményekről.
- 1094/2012. (IV.3.) Korm. határozat a megyei múzeumok, könyvtárak és közművelődési intézmények további fenntartásáról, valamint a települési önkormányzatok kötelező kulturális feladatairól.
- 20/2002. (X. 4.) NKÖM rendelet a muzeális intézmények nyilvántartási szabályzatáról
- Az 1/2000 (I.14) NKÖM. rendelet a kulturális szakemberek képzési rendszeréről és a képzés finanszírozásáról.
- 11/2002. (IV. 13.) NKÖM rendelet a muzeális intézményekben foglalkoztatottak szakmai munkaköreinek betöltéséhez szükséges képesítési feltételekről
- 17/2002. (VI. 21.) NKÖM rendelet a kulturális örökség hatósági nyilvántartására vonatkozó szabályokról
- 16/2003 (X. 29) NKÖM rendelet az egyes munkaköri megnevezésekről
- 14/2001. (VII. 5.) NKÖM rendelet a könyvtári szakfelügyeletről
- 4/2004. (II. 20.) NKÖM rendelet a helyi önkormányzatok közművelődési és könyvtári érdekeltségnövelő támogatásáról 3/1975. (VIII. 17.) KM
- 2017. évi LXVII. tv. a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. tv. és egyes kapcsolódó törvények módosításáról.³

³ <https://net.jogtar.hu/>

2.2. A művelődési házak szerepe egykor

A mai társadalmi rétegződés kialakulásában a kultúra az egyik legfontosabb „független változó”, vagyis a kultúra ma nem következménye, hanem oka annak, hogy az ember, mit tud elérni a maga és közössége számára.

Hazánkban, ha a művelődési házakról beszélünk, akkor elsőként Klebelsberg Kunó nevét említhetjük, aki jelentősen hozzájárult a közművelődés fejlődéséhez azzal, hogy az iskolák létrehozása mellett művelődési házak „felépítésével” is foglalkozott (számuk a húszas években nőtt 2800-ra, a helyzet ma is hasonló).

1949-ben kezdődik a már nevében is „művelődési otthon”-i rendszer kiépülése. A szakmai definíciója szerint ez olyan intézményt jelentett, amely egy meghatározó vonzáskörzeten belül lakók aktív közösségi művelődését szervezi. Ez az intézménytípus folytatta és tömegessé tette az egykori olvasóköri, munkásotthonok, kultúraterjesztő munkáját, támogatva az amatőr művészeti tevékenységet.⁴

A '60-as évek végén kezdődő technológiai és társadalmi változások következtében a lakosság kulturális érdeklődése nagymértékben megváltozott. A kultúrház ekkor sokszor szolgált a közös Tv-nézés, kártyajátékok, rádióhallgatás színteréül. Az évtized végére szinte teljes körűnek mondható szabályozás épül ki a művelődési otthonok működtetésére, mindezt segítette az 1976-ban az országgyűlés által elfogadott közművelődési törvény. A törvény 22. §-a így határozza meg a feladatokat: *„A közművelődést szolgáló valamennyi intézmény közös feladata, hogy felkeltse a művelődés iránti igényt, közreműködjék annak kielégítésében, a közművelődés eszközeit és alkalmait mindenki számára hozzáférhetővé tegye, és ezzel szolgálja a kultúra demokratizálását, a közösségi gondolkodás és életmód általánossá tételét.”*⁵ A törvény a továbbiakban a művelődés tartalmánál az egyén, vagy munkaközösség problémáiból való kiindulást emelte ki, valós, megoldásra váró problémákra kívánt reagálni, nem az általánosságokból kiindulva akarta meghatározni a művelődés tartalmait. Társasági, közösségi folyamatok beindítása és biztosítása volt a cél, hogy a művelődési ház a közélet fórumává lehessen.⁶

⁴ Beke, Pál (1977): Az aktív közösségi művelődés terei. Nemzetközi konferencia a Népművelési Intézetben. 1976. november 1-5. In: Kultúra és Közösség, 1977.1. szám, 55-58. o.

⁶ Kulturális Egyesület közös kiadványa, Budapest.

A '70-es évek végére a kultúra reprezentációja megváltozott. A "magaskultúra" elsődleges hordozóivá a könyvtárak váltak. Ezek biztosítottak lehetőséget a nyomtatott irodalom, majd később a hang és filmanyagok raktározására, kölcsönzésére. „A közművelődést szolgáló valamennyi intézmény közös feladata, hogy felkeltse a művelődés iránti igényt, közreműködjön annak kielégítésében, a közművelődés eszközeit és alkalmait mindenki számára hozzáférhetővé tegye, és ezzel szolgálja a kultúra demokratizálódását, a közösségi gondolkodás és életmód általánossá tételét.”⁷

A '90-es években a technológiai eszközök elterjedésével, az iskolázottsági szint, az otthoni könyvtárak számának növekedésével, a „nyugat felé nyitás” lehetőségével a vidéki és nagyvárosi kultúrházak is egyre inkább kiszorultak, kiürültek. Ebben az időszakban - a rendszerváltás környékén - az „irányító” politikai szerv sem volt egységes a megfelelő döntések meghozásában. Ezen hatások együttesen azt eredményezték, hogy az intézmények lassan elnéptelenedtek, helyenként be is zártak. Ekkor egyre inkább a saját érdeklődési körüket kielégíteni vágyó kis közösségi csoportok, és azok „klubjai” váltak a kulturális élet húzó egységeivé. A társadalmi igények egyre inkább a kiscsoportos, új információkat nyújtó művelődési formák felé fordultak (fotó, informatika, film, zene).⁸

A 90' évek végén a megváltozott viszonyok új lehetőségeket hoztak. Piacra próbált kerülni a közművelődés, vagy annak a piacképes, illetve annak vélt elemei, úgy gondolták, hogy legyen az új út a kultúra, a kulturális javak menedzselése, a fenntartás-működtetés kerülhessen civil szervezetek, magánszemélyek, piaci szereplők kezébe.⁹ Az új törvény - az 1997. évi CXL törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről - előkészítése tulajdonképpen 1990-ben a rendszerváltás idején kezdődött, majd közel egy évtizedes előkészítő, egyeztető szakasz után került végül a parlament elé.¹⁰ Liberális szemléletű, szövegezésénél igyekeztek a legnagyobb szabadságot adni a településeknek. A normatív előírások az önkormányzatok számára szabnak feladatot. Már a törvény bevezetése utáni első empirikus vizsgálatok is rámutattak, hogy a régi és új formák,

⁷<http://www.kulturalisszemle.hu/5-szam/hazai-tudomanyos-muhely/g-furulyas-katalin-a-muvelodesi-haz-a-lakossagi-velekedesek-tukreben-2016-07-28>

⁸ <http://dla.epitesz.bme.hu/appendfiles/1502-lp-ek-0508.pdf>-(letöltés ideje: 2018. november 3.)

⁹ Balázs, Károly (2013): A népfőiskolai mozgalmról. In: Parola, Budapest, 22-24 p

¹⁰ Földiák, András (1993): A művelődési ház ma, ÉS HOLNAP? In: Közművelődés a társadalmi változásokban. A Magyar Honvédség Közművelődési és Művészeti Főigazgatósága és a Honvéd Kulturális Egyesület közös kiadványa, Budapest, 7-13. p.

elnevezések, intézménytípusok a gyakorlatban együtt, egymás mellett élnek, az elnevezés és a tevékenységek, de még a fizikai adottságbeli különbségeket sem igen követik a törvényi előírásokat.

A sok változás ellenére a művelődési házak rendszere „életképesnek bizonyult” és működőképes. Természetesen a használói kör, a szakmai kör (népművelők, művelődésszervezők, közösségfejlesztők stb.), a fenntartói-finanszírozói kör számára mást és mást jelent az intézményfajta alapfunkciója, csak egyedi különbségességekkel színesítve.¹¹

2.3. A művelődési házak szerepe ma

2017-ben megjelent az 1997-es CXL törvény kiegészítése, mely igyekszik az eltelt időszakban nyilvánvalóvá vált hiányosságok, változások miatt kialakult helyzetekre megoldást találni.

Napjaink társadalmi változásai, az alternatív színházi mozgalom térnyerése ismét kiemelt helyzetbe hozta az intézményrendszert, ennek a korszaknak egy másik nagyon érdekes nézőpontja az, ahogy a kultúra, és annak bizonyos része áttér a média terébe.

A művelődési házak szerepe ma, hogy a lakosság széles részének nyújtsák egyrészt a kultúra, különösen a társas, közösségi művelődés, másrészt kulturált társas együttlét lehetőségét, különösen azok számára:

- a fiatalok számára, akik fogékonyak, és érdeklődnek a közösségi tevékenységek iránt,
- a nyugdíjasoknak, akik még mindig szeretnék valamilyen művelődési tevékenységet folytatni,
- mindazon értelmiségi és nem értelmiségi rétegek számára, akik foglalkoznak kulturális tevékenységgel, és helyet keresnek maguknak,
- akiknek nincs közvetlenül módjuk, mert olyan településen élnek, ahol intézmények nincsenek, vagy távol vannak.

A kulturális törvény 1. §-a hangsúlyozza a közösségfejlesztési fontosságát, tehát az intézményeknek a kulturális alapellátás keretében mindenki számára lehetőséget kell nyújtaniuk arra, hogy

- önművelés céljából lakóhelyén bekapcsolódjon kulturális tevékenységekbe és megismerhesse a kulturális értékeket

¹¹ G. Furulyás, Katalin (2005): Második résztanulmány „A közművelődést érintő jogszabályok hatásvizsgálata” című kutatáshoz. In: SZÍN, Budapest.

- a település népességének tagjaként kifejezze, milyen értékek, célok, fejlesztési irányok fontosak számára, részt vegyen a közösségi életének fejlesztésében és a közös jövőkép megfogalmazásában; ezekhez állandó helyszínt vehessen igénybe
- lakóhelyén szakmai segítséget vegyen igénybe az önfejlesztéshez, az önműveléshez, a közös értékek kifejezéséhez, megéléséhez, a közös célok megfogalmazásához, a tevékenységek színvonalának biztosításához.

Összegzésként fel lehet tenni magunknak a kérdést, hogy vajon mi a közös a „rég” és a „ma” művelődési házaiban, illetve miért tekinthetők a mai művelődési házak elődjének a fentebb említett formák:

Először is, ezen formák mindegyike művelődési, kultúra teremtői, befogadói, szociális és közösségi funkciókat foglal magában. Közös jellemzőik, hogy korszakonként eltérő, az ideológiai funkció jelenlétének intenzitása, tartalma, mint ahogy szintén változik a nevelés, igényfelkeltés megítélése is a különböző korszakokban.

Szerencsére ma nem csak a művelődési ház és a könyvtár az egyetlen terepe a közművelődésnek. Azonban az is látható, hogy ezen a területen is fejlődni kell, hiszen a társadalmi átalakulások következtében az új generációk jelentős része veszélyeztetett helyzetben van (pl. gazdaságilag), s ők a kultúra áramrendszerén is kívül kerültek. A „ma” művelődés házána egyik fontos szerepe lehet, ezt a generációt „megtalálni” és megfelelő elképzelésekkel, ötletekkel vonzóvá tenni számukra a közművelődés intézményeit.¹²

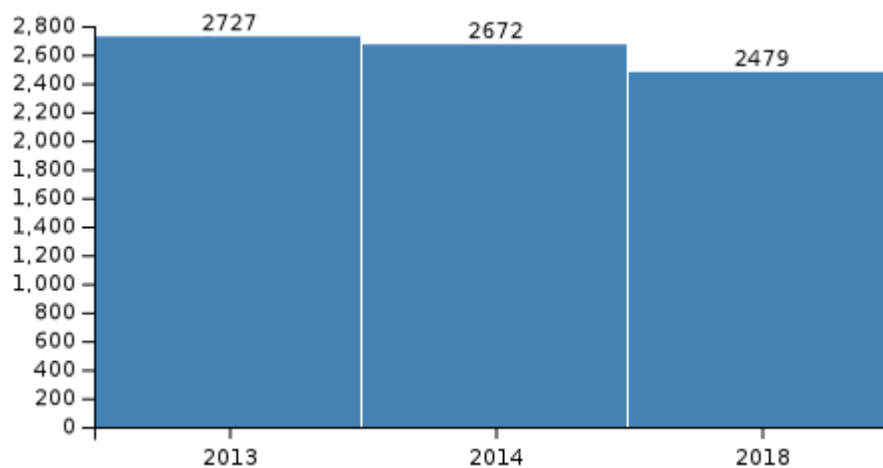
¹² http://epa.oszk.hu/01300/01306/00125/pdf/EPA01306_szin_2013_5.pdf

3. MŰKÖDÉSI KÖRNYEZET, ÁLTALÁNOS HELYZETKÉP

3.1. Általános helyzetkép

A Sellyei járásban, amely Magyarország leghátrányosabb helyzetű térségei közé tartozik, rendkívül nagy probléma az aktív korúak alacsony foglalkoztathatósága és az önálló életvitelre való képességek, valamint a munkaerőpiacon és a társadalmi életben szükséges kulcskompetenciák hiánya. Az álláskeresőkre általánosan jellemző, hogy kapcsolati hálójuk hiányos, motivációjuk gyenge, halmozott hátrányokkal küzdenek, sokszor semmilyen segítő intézménnyel nincs kapcsolatuk. Sokaknál a munkanélküli lét már több generációt érint. Ezért egyénre szabott, többirányú, összehangolt segítség nélkül képtelenek ebből a helyzetből kilépni. Esetükben az „első lépést” a foglalkoztatás felé olyan, az önálló életvitelre képessé tevő és a munkaerőpiacra való belépést előkészítő, támogató szolgáltatások jelenthetik.

A helyi lakosság demográfiai jellemzői, alacsony végzettségi adatai és nemzetiségi (magas számú a roma nemzetiség jelenléte) összetétele is igen megnehezítik a fejlesztéseket, beruházásokat és munkahely teremtési folyamatokat. Rendkívül nagy problémát jelent az egyre fogyatkozó népesség, hiszen a fiatalok lehetőségek hiányában, elhagyják a települést.¹³ Az alábbi ábra szemlélteti a folyamatosan csökkenő lakosságszámot.



1. ábra: Népesség alakulása¹⁴

3.2. Működési környezet

¹³

http://sellye.hu/core/f7177163c833dffa4b38fc8d2872f1ec6/files/dokumentumtar/paly_Sellye ITS/Sellye Varos_Telepulesfejlesztési_Koncepcioja.pdf

¹⁴ forrás: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Sellye>

Ormánság rövid története:

Az Ormánság Baranya megye délnyugati szegletében található tájegység. Területe egy kb. 40 km hosszú és 15 km széles részt ölel fel. Határai nehezen pontosíthatók, különböző kutatók eltérő szempontjai alapján 23-45 település sorolható ide. Vannak, akik a nyelvjárást, vannak, akik az itt élő etnikum népviseletét tartják meghatározónak. A többség körülbelül 40 körülre becsüli az ormánsági települések számát. Legszemléletesebben Bodonyi Nándor sellyei tanító szabja meg a tájegység határait. Szerinte addig tart az Ormánság, amíg a „*bikla hossza ér.*”

Az Ormánság nevének eredete is vitatott. Egyesek a finnugor „*or, urmán, ormány*” szóból származtatják, (mocsárból kiemelkedő földsziget), mások a török „*ormán*” (erdő) szóra vezetik vissza eredetét.

A honfoglalás idején szláv lakósággal találkozott itt a magyarság, erre vallanak egyes földrajzi nevek. A terület Árpád-kori neve „Ormánköz”, illetve „Bököz” volt. A vidék kedvező földrajzi adottságai ellenére, a török hódoltság alatt szinte teljesen elpusztult. Az elmenekült polgárosult lakosság, csak részben telepedett vissza. A késő középkorban országos viszonylatban is jelentős baranyai vidék a törökellenes felszabadító háborúktól kezdve napjainkig feltartóztathatlanul perifériakussá vált.¹⁵

Sellye rövid története:

Sellye Baranya megyében található, az ország egyik legdélebbi fekvésű tájegységének, az Ormánságnak a központja, valamint legnagyobb lélekszámú települése. Az Ormánság „fővárosának” tekintik.

A településről az első írásos emlék 1292-ből maradt fenn. Sellye a történelem során a legutóbbi időig központi szerepet töltött be (és kistérségi szinten tölt be ma is). Mai területén a legkorábbi településnyomok 5-6 ezer évvel ezelőttre vezetnek vissza. A római korszakot különböző pénzleletek jelzik. Fénykora Mátyás király korához kötődik, ekkor birtok és egyházi központ volt. A török 1532-ben égette fel a ferencesek kolostorát, majd a bírósági kerület központjává tette. 1781-ben mezővárosi rangot kapott II. József császártól. Sellye, Baranya megye egyik legfiatalabb városa, ezt a címet 1997-ben kapta. A közigazgatás átszervezése során 2013-ban járási székhely lett.

¹⁵ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Orm%C3%A1ns%C3%A1g>

A település főterén áll a barokk stílusú Draskovich kastély, mely sokáig diákotthon volt, jelenleg magántulajdonban van. A műemlék kastélyt körülvevő 7,65 ha-os arborétumot az 1760-70-es években hozták létre, helyi jelentőségű természetvédelmi terület. A Kiss Gézáról elnevezett Ormánság Múzeumban helytörténeti és néprajzi gyűjtemény tekinthető meg az „Ormánság története és népelete” címmel, a múzeum galériában változó kiállítások várják az idelátogatókat. A múzeum udvarán tekinthető meg az ormánsági népi építészet egyik legrégibb formája, a talpasház és melléképületei.

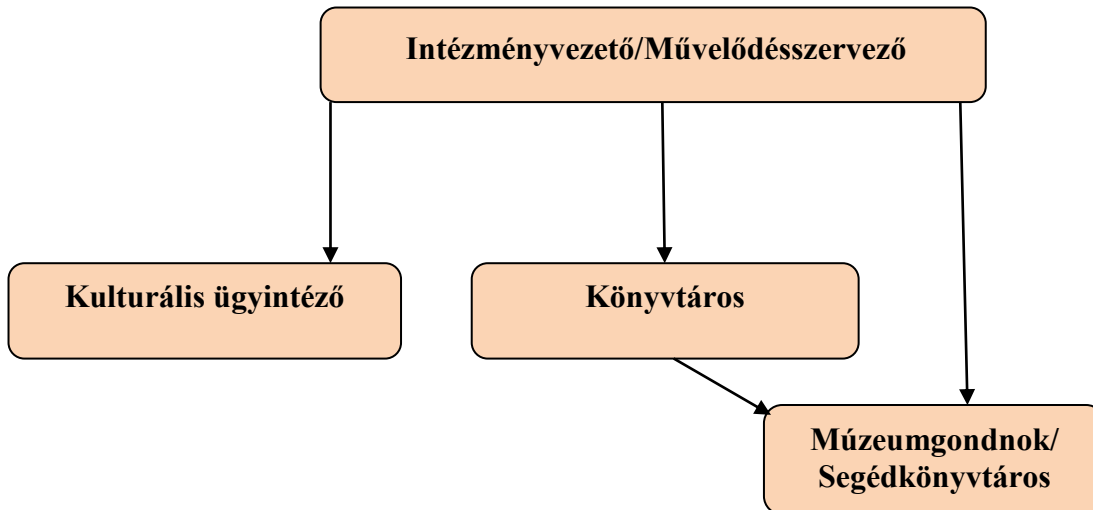
Sellye történelmi múltban gyökerező központi szerepét, napjainkban a térségben nagy vonzáskörzettel rendelkező intézményhálózat biztosítja. A város oktatási, egészségügyi, kereskedelmi, igazgatási és kulturális központ.¹⁶

¹⁶ <http://sellye.hu/HUN~/cikkmegjelenites.html:betoltes=21013,megnevezes=Sellye+varos+foldrajza>

4. A KÖZMŰVELŐDÉSI INTÉZMÉNY/SZERVEZET BEMUTATÁSA: SZOLGÁLTATÁSAI, TEVÉKENYSÉGI RENDSZERE

Szervezeti ábra:

Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény szervezeti felépítése:



4.1. Működési struktúra

- A szervezet működése során nagy hangsúlyt fektet a társadalmi felelősségvállalásra, esélyegyenlőség biztosítására, valamint a generációk együttműködési lehetőségének megteremtésére.
- A vezető elkötelezett az élethosszig tartó tanulás mellett, folyamatos önképzéssel példát mutat munkatársainak.
- Nyitottság jellemzi a vezetőség munkáját az új igényekre, felmerülő ötletekre.
- Jó gyakorlatok átvétele, mely hozzásegítheti az intézményt a hatékonyabb működéshez.

Az intézmény minden dolgozója részletes munkaköri leírással rendelkezik, mely tartalmazza a beosztásában ráruházott felelősségeket és hatásköröket. Az intézmény vezetése elkötelezte magát a minőségirányítási rendszer létrehozására és továbbfejlesztésére. Az oktatások, valamint a belső kapcsolattartás során tudatosítja a dolgozókkal a törvényi, rendeleti követelmények teljesítésének fontosságát, valamint,

- meghatározza a minőségpolitikát
- gondoskodik a minőségcélok megadásáról
- vezetőségi átvizsgálásokat végez

- gondoskodik az erőforrásokról.

A minőségpolitika alapján a szervezet vezetői meghatározzák és dokumentálják a rövid, közép és hosszú távú céljaikat, meghatározzák az ehhez szükséges tevékenységeket és forrásokat, amelyek megvalósulását rendszeresen értékelik. Cél a dolgozók többirányú szakmai alkalmazhatóságának biztosítása.

A Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény, mint önálló gazdálkodási jogkörrel felruházott jogi személy bizonyos keretek között az igazgató döntései és egyszemélyes vezetői felelőssége mellett működik, felügyeleti szerve Sellye város Képviselő-testülete.

Stratégiai cél megvalósítása segíti:

a munkatársak tudatos, célirányos munkáját, meghatározza az intézmény prioritásait, fejleszti a munkatársak kompetenciáit, bevonja és ezáltal érdekeltté teszi őket, növeli az intézményi identitást.

Az intézmény alaptevékenysége:

A költségvetési szerv főtevékenységének államháztartási szakágazati besorolása:

910110 Közművelődési intézmények tevékenysége.

A költségvetési szerv alaptevékenységének kormányzati funkció szerinti megjelölése:

(A 68/2013. (XII.29.) NGM rendelet a kormányzati funkciók, államháztartási szakfeladatok és szakágazatok szabályozási rendjéről 3. mell.)

082042 Könyvtári állomány gyarapítása, nyilvántartása

082043 Könyvtári állomány fenntartása, megőrzése, védelme

082044 Könyvtári szolgáltatások

082063 Múzeumi kiállítási tevékenység

082064 Múzeumi közművelődési, közönségkapcsolati tevékenység

082091 Közművelődési-közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése

082092 Közművelődés - hagyományos közösségi kulturális értékek gondozása

083030 Egyéb kiadói tevékenység

4.2. Személyi feltételek, kapcsolatrendszer

Az intézmény állandó foglalkoztatottainak létszáma 4 fő:

- ebből 1 fő intézményvezető
- 1 fő könyvtáros, aki az előírásnak megfelelő felsőfokú végzettséggel rendelkezik

- 1 fő kulturális ügyintézői feladatokat lát el, ő szintén az előírásnak megfelelő végzettséggel rendelkezik
- 1 fő segédkönyvtáros/múzeumgondnok tevékenységet végez.

4.3 Az intézmény közművelődési feladatai és tárgyi feltételei

A Művelődési Ház közművelődési feladatai az iskolarendszeren kívüli tanulási, oktatási lehetőségek megteremtése, különösen építve öntevékeny, önképző kezdeményezésekre, ízlésformáló csoportfoglalkozásokra. Fő feladatának tekinti Sellye és az Ormánság tájegység hagyományainak gondozását, a helyi művelődési szokások ápolását, gazdagítását (néptánc, népzene, kórus, lakodalmi szokások stb. felelevenítése). A nemzetiségi kultúra ápolása, hagyományőrző és hagyományteremtő kezdeményezések támogatása is hozzátartozik az előbb említett feladataihoz. Az intézmény jó kapcsolatot ápol a helyi nemzetiségi önkormányzatokkal is (roma, horvát), a jó partneri kapcsolat a kölcsönösségen alapul, hiszen viszonzásképpen az utóbb említett, mindig hozzájárul a kulturális programok színesítéséhez. A civil egyesületeken kívül segítő támogatást kapnak az önszerveződő elképzelések is. A szervezet fontos feladatának tekinti a közreműködést a tudományos és szakmai ismeretek terjesztésében: tanfolyamok szervezése, meghatározott ismeretek átadása, készségek, képességek és a tehetség fejlesztése érdekében.

Az intézményt az állami támogatás mellett a helyi önkormányzat tartja fenn az éves költségvetésben meghatározott támogatás szerint. Mivel az állami támogatás összege igen csekély, ezért az önkormányzat jelentős összeggel járul hozzá az intézmény működéséhez. A költségek kiegészítéseként a Sellye városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény több pályázaton is részt vett/vesz, az eddig elnyert pályázati forrásokat az épületek felújítására és programok színvonalas megrendezésére fordította.

Az új épület, mely most a „központja” az intézménynek - amely a régi mozi helyén épült fel - szintén pályázati pénzből valósult meg, a benne lévő tárgyi eszközöket is ebből a forrásból vásárolták meg. Az intézmény jól felszerelt, azonban az évek során a gyakori használatból kicsit megkoptak a berendezési tárgyak, a technikai (IKT, hangtechnika) eszközök elavultak. Szintén pályázati forrásból valósulhatott meg az a beruházás is, melynek eredményeképp új homlokzatot nyert, és belülről is megújult a Kiss Géza Ormánsági Helytörténeti Kiállítóhely, Skanzen és a Városi Könyvtár. A felújított épületek jelentősen javítják Sellye városképét. Az idei évben az intézmény pályázatot nyújtott be a

Kubinyi Ágoston programra, melyből (a kiírásnak megfelelően) az intézmény a Skanzen és környezetének a felújítását szeretné megvalósítani. A sikeres pályázat érdekében az intézmény dolgozói minden, a pályázattal kapcsolatos konferencián, képzésen részt vettek. A pályázat sikeres volt, 2.000.000 Ft, -t nyert a szervezet, melyet a következő (2019.) évben fog felhasználni.

Tárgyi eszközeit (sátor, padok, asztalok) és a nagytermet, büfét, konyhát a kiállító- és kistermet a szervezet bérbe adja, melyből rendszeres bevétele van (származtatott szolgáltatás).

4.4. Könyvtár

4.4.1. A könyvtár célja

A Sellye Városi Könyvtár feladata székhelyének és vonzáskörzetének szakszerű könyvtári ellátása. Mint a város nyilvános könyvtára arra törekedjen, hogy tényleges és potenciális használói számára biztosítsa a magyar és az egyetemes kultúrakincset, a hazai és nemzetközi információhoz és tudáshoz való szabad hozzáférést.

4.4.2. A könyvtár alaptevékenységei és szolgáltatásuk célja

A Városi Könyvtár nyilvános könyvtári szolgáltatást biztosít Sellye város és térsége lakosságának alapellátása érdekében. Folyamatosan gyűjti a magyar nyelven megjelent könyveket és elektronikus dokumentumokat, valamint a település helyismereti vonatkozású dokumentumait. Állományának túlnyomó részét kölcsönzi, a helyben használható dokumentumokhoz biztosítja a hozzáférést. Az Országos Dokumentumellátó Rendszer tagjaként részt vesz a könyvtárak közötti dokumentum- és információcserében. 2018-tól az EFOP- 4.1.8-16 kódszámú „A könyvtári intézményrendszer tanulást segítő infrastrukturális fejlesztései” című pályázat keretén belül csatlakozni fogunk a Csorba Győző Könyvtár Corvina IKR adatbázisához, így gyűjteményünk végre elektronikusan is fel lesz dolgozva.

Emellett gyűjteményét, szolgáltatásait népszerűsítő rendezvényeket szervez, kiscsoportos foglalkozásokat tart az általános iskolai tanulók, valamint óvodás csoportok számára. Végzi, illetve szervezi a településen élő nemzetiségi kisebbséghez tartozó lakosság könyvtári ellátását.¹⁷

¹⁷ <http://sellye.hu/HUN~/dokumentumtar.html;betoltes=4b02f,megnevezes=Szerzodesek>

Szolgáltatás: a gyűjtött és feltárt könyvtári dokumentumok rendelkezésre bocsátása, kölcsönzése elsősorban a helyi lakosság számára, másodsorban az egész magyar könyvtári rendszer számára.

Állomány: megfelelő dokumentum ellátás megszervezése, dokumentumok gyűjtése a tartalomra és formára vonatkozó minden előítélet nélkül, fenntartva az egyensúlyt a dokumentumok helyi elérése és a távoli hozzáférés között. Feladat a gyűjtemény megőrzése, védelme, a fölöslegessé vált, elhasználdott dokumentumok folyamatos törlése.

Hozzáférés: a felhasználói hozzáférés biztosítása a könyvtáron kívüli források bevonásával, a világhálózat elérésével. A dokumentumokhoz való fizikai hozzáférés és nyitvatartási idő biztosítása, illetve a szolgáltatások kiterjesztése azok számára, akik képtelenek élni az általános lehetőségekkel (pl. mozgáskorlátozottak).

Tájékoztatás: naprakész és releváns dokumentumállomány minden témakörben, a tájékoztató munkatársak gyakorlatának fejlesztése, hogy az egyes szakterületekről tájékoztatni tudjanak, és képesek legyenek a nem helyben lévő, de igényelt dokumentumokhoz is hozzáférést biztosítani.

Olvasás és olvasási kultúra: gondosan válogatott állomány segítségével a gyermekek olvasásának támogatása, különféle események és alkalmak megszervezése, részvétel a felnőttek olvasási kultúrájának fejlesztésében. A kultúra fejlődésének támogatása rendezvények szervezésével és támogatásával, a legfrissebb irodalomhoz való hozzáférés biztosításával.

Könyvtárhasználat: a könyvtárlátogatók képessé tétele a könyvtári dokumentumok és szolgáltatások használatára.

Tanulás segítése: a tanulást, önművelést szolgáló környezet megteremtése, kapcsolódó szolgáltatások nyújtása.

Közhasznú információ: Sellye és környékéről szóló és a közösségnek szánt információ gyűjtése, rendszerezése és elérhetővé tétele a könyvtár honlapján.

Segítőkézség: szolgálatkész könyvtári munkatársak által a használók igényei szerinti szolgálat és segítség.

Szakmai felkészültség: a kulturális szakemberek képzéséről szóló rendelet szellemében a szakmai képzés, továbbképzés lehetőségének biztosítása munkatársai számára.

4.4.3. Könyvtári jogszabályok:

- 1/2000. (I.14.) NKÖM rendelet a kulturális szakemberek szervezett képzési

- rendszeréről, követelményeiről és a képzés finanszírozásáról
- 1/2007. (I. 9.) Korm. rendelet az oktatásügyi közvetítői szolgálat, a könyvtári intézet, a közművelődési szakmai tanácsadó és szolgáltató szerv és a műbíráló szerv kijelöléséről
- 12/2010. (III. 11.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról
- 120/2014 (IV.B.) Korm. rendelet a nyilvános könyvtárak jegyzékének vezetéséről
- 14/2001. (VII. 5) NKÖM rendelet a könyvtári szakfelügyeletről
- 14/2011. (V. 7.) NEFMI rendelet a nyilvános haszonkölcsönzésért a szerzőt megillető díj megállapításához és felosztásához szükséges adatokról, valamint az adatszolgáltatásra kötelezett nyilvános könyvtárakról
- 165/1999. (XI. 19.) Korm. rendelet az Országos Könyvtári Kuratóriumról
- 19/2010.(V. 23) OKM rendelet a kulturális szakértői tevékenység folytatásának feltételeiről és a kulturális szakértői nyilvántartás vezetéséről
- 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 22/2005. (VII.18.) NKÖM rendelet a muzeális könyvtári dokumentumok kezelésével és nyilvántartásával kapcsolatos szabályokról
- 3/1975. (VIII.17.) KM-PM együttes rendelet a könyvtári állomány ellenőrzéséről (leltározásáról) és az állományból történő törlésről szóló szabályzat kiadásáról
- 30 /2014. (IV. 10') EMMI rendelet az országos múzeum, az országos szakmúzeum, a nemzeti könyvtár, az országos szakkönyvtár és az állami egyetem könyvtárának kiemelt feladatairól
- 39/2013. (V. 31.) EMMI rendelet a Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer működéséről
- 4/2004. (II, 20.) NKÖM rendelet a helyi önkormányzatok közművelődési és könyvtári érdekeltségnövelő támogatásáról
- 6/2000. (III.24.) NKÖM rendelet a Könyvtári Intézet jogállásáról
- 6/2001. (I.17.) Korm. rendelet a könyvtárhasználókat megillető egyes kedvezményekről
- 60 /1998. (III. 27.) Korm. rendelet a sajtótermékek kötelespéldányainak szolgáltatásáról és hasznosításáról
- 7/1985. (IV.26.) MM rendelet a könyvtári anyagok bejelentéséről
- 73/2003. (V.28) Korm. rendelet az Országos Dokumentum-ellátási Rendszerről
- 9 /2014. (II. 3.) EMMI rendelet a könyvtári és a közművelődési érdekeltségnövelő támogatás, valamint a muzeális intézmények szakmai támogatásának 2014' évi szabályairól

Könyvtárra, mint intézményre vonatkozó jogszabályok:

- 1094/2012. (IV.3.) Korm. határozat a megyei múzeumok, könyvtárak és közművelődési intézmények további fenntartásáról, valamint a települési önkormányzatok kötelező kulturális feladatairól
- 18/2005 (XII.27) IHM rendelet a közzétételi listákon szereplő adatok közzétételéhez szükséges közzétételi mintákról
- 2011. évi CLIV. törvény a megyei önkormányzatok konszolidációjáról, a megyei önkormányzati intézmények átvételéről
- 2011 évi CLXVI. törvény Magyarország 2012. évi költségvetését megalapozó egyes törvények módosításáról
- 2012. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- 2011. évi CLXXXVIII. törvény Magyarország 2012. évi központi költségvetéséről
- 2011. évi CXCV törvény az államháztartásról
- 258/2011.(XII. 7.) Korm. rendelet a megyei intézményfenntartó központokról, valamint a megyei önkormányzatok konszolidációjával, a megyei Önkormányzati intézmények átvételével összefüggő egyes kormányrendeletek módosításáról
- 305/2005. (XII. 25) Korm. rendelet a közérdekű adatok elektronikus közzétételére
- 56/2011. (XII. 31.) NGM rendelet a szakfeladat rendről és az államháztartási szakágazati rendről

4.5. Kiss Géza Helytörténeti Kiállítóhely bemutatása

4.5.1. Történeti kitekintés

Az 1950-es évek elején néhány lelkes pedagógus és népművelési szakember eltervezte, hogy Sellyén, az Ormánság „fővárosában” múzeumot létesít. Az összegyűlt anyag a Janus Pannonius Múzeum néprajzi osztályára került azzal a feltétellel, hogy a múzeum saját anyagát is felhasználva kiállítást rendez Sellyén. Ez a kiállítás a Draskovich kastélyban nyílt meg 1960. április 4-én ezzel a címmel: *Ormánság népművészetéből*. A kiállítás elköltözött a községi tanács épületébe, mivel a kastély diákkotthon lett. A gyűjtők szerint (Böhöneyi Gizella, Fekete Sándor, Jelics László, Pápay Jenő, Varga Lajos, Vass Zoltán, Zentai János) a pécsi múzeum gazdag ormánsági gyűjteményével kiegészült múzeumi anyag nagyobb kiállítást érdemelne. Így került az összegyűjtött anyag a mai helyére, a Kiss Géza Ormánsági Múzeumba, mely korábban katolikus iskolaként működött. A kiállítás első terme 1966 októberében nyílt meg.

A '60-as évek végén jött létre a skanzen, helyet kapott benne az ólaspajta, méhes, gémeskút, gabonás kamra, a gyöngyfai harangláb, és a kovácsműhely felállítását.¹⁸

¹⁸ Mándoki László: *Ormánság népművészetéből*. 1978

A múzeum névadójának, Kiss Géának mellszobrát (aki a Sellyével szomszédos falu Kákics református lelkésze volt) 1969. október 12-én Mándoki László leplezte le.

A kiállítás bemutatja az Ormánságban élők eszközeit, népviseletét, szötteit és a mindennapi élethez szükséges eszközeit. A népszokások bemutatása külön helyet kapott, a látogatók itt megismerkedhetnek, az egy teljes évhez kapcsolódó népi és egyházi szokásokkal, az emberi élet legnagyobb eseményeihez fűződő hagyományokkal, termelési folyamatokkal, népi játékokkal. A sellyei Kiss Géza Helytörténeti Kiállítóhelyről (régiben Kiss Géza Ormánsági Múzeum kiállításairól) 1938-ban Mándoki László írt könyvet.¹⁹

A Múzeum egész évben látogatható, nagytermében még ma is a fent említett kiállítás található, a kisebb teremben (Múzeumgaléria) 2012. évben állandó helyet kapott az „Üdvözet Sellyéről” című fotókiállítás, mely a település több száz évet átölelő múltjáról ad információt. A kiállítás anyagát lelkes Sellyeiek, és Sellyéről elszármazottak segítségével Bozsits József állította össze.²⁰

¹⁹ Mándoki László: *Ormánság népeletéből*. 1978.

²⁰ <https://www.facebook.com/Sellye-V%C3%A1rosi-M%C5%B1vel%C5%91d%C3%A9si-H%C3%A1zk%C3%B6nyvt%C3%A1r-%C3%A9s-Muze%C3%A1lis-Int%C3%A9zm%C3%A9ny-271796842930803>

5. FORRÁSTEREMTÉSI TECHNIKÁK, PÁLYÁZATOK

5.1. Bevételek

Az intézmény költségvetésének egy részét az állami normatív támogatás adja (1210Ft, -/fő), a települési önkormányzatot ez a lakosságszám alapján illeti meg (a Mötv-ben és a Kult. törvényben meghatározott nyilvános könyvtári és közművelődési feladatok ellátásához.). Ezt az összeget a helyi önkormányzat egészíti ki a költségvetési terv szerinti meghatározott összeggel. Az állami támogatás sajnos, a fenntartási költségeket sem fedezi. A rendezvények jelentős részét így önkormányzati és pályázati pénzből kell az intézménynek megoldania.

PÁLYÁZATI LEHETŐSÉGEK:

- Az intézmény vezetése idén az első alkalommal jelentkezett a Magyarországi Tájházak Szövetsége által kiírt pályázatra, mely sikeresnek bizonyult.
- A szervezet az NKA által kiírt pályázatokat is folyamatosan figyeli, és tölti fel az ezzel a feladattal megbízott kolléga.
- Az intézmény az elmúlt évekhez hasonlóan pályázatot nyújtott be a Kubinyi Ágoston elnevezésű programra, mellyel kapcsolatban pozitív elbírálást kaptunk (2.000.000,- Ft értékben).
- Szintén sikeres volt a Múzeumok Őszi Fesztiválja, a MOKK által kiírt pályázat, mely segítségével a Márton napi programhoz sikerült anyagi segítséget kapni az intézménynek.

Helyi vállalkozók szintén rendszeresen nyújtanak segítséget a programok lebonyolításával kapcsolatban (a programokhoz szervesen kapcsolódó eszközök adományozásával vagy anyagi segítséggel), gyakran humán erőforrás formájában kap segítséget az intézmény. 1%-os adó hozzájárulás a közművelődésre még nem jellemző a környéken, azonban az intézmény munkatársai szeretnék megnyerni erre a helyi kis közösségek tagjait. A civilek bevonásával, feladatok kiosztásával több támogatáshoz juthat az intézmény. Saját bevételi forrás jelentős részét a terem-, a sátor- és egyéb bérletek teszik ki.

5.2. Kiadások:

A Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézményben 4 fő közalkalmazott dolgozik (intézményvezető, kulturális ügyintéző, könyvtáros, múzeumgondnok/segéd könyvtáros), és a közalkalmazottak alapilletményei, a személyi

juttatások összege meghaladja az állami támogatás összegét, ezért a helyi önkormányzatnak jelentős összeggel kell kipótolnia ezt a támogatást a hatékony működés érdekében. A szakmai és üzemeltetési anyagok beszerzésének is jelentős költségei vannak, mivel több nagy rendezvényt szervez az intézmény, melyek között találhatunk országos népszerűségnek örvendő programot is („Kincsek között élünk”-Kerékpár túra az Ormánságban, „Pünkösd az Ormánságban”, Ormánsági Fehérhurka Fesztivál stb.), ezek a költségek elengedhetetlenek a jó szervezést illetően.

Az intézmény közüzemi díja közül a legnagyobb tétel a gázszolgáltatás, a gyakori programok miatt nem lehet spórolni ezekkel a költségekkel. A tánchoz, tornához vagy akár a kötögetéshez muszáj működnie a fűtésnek.

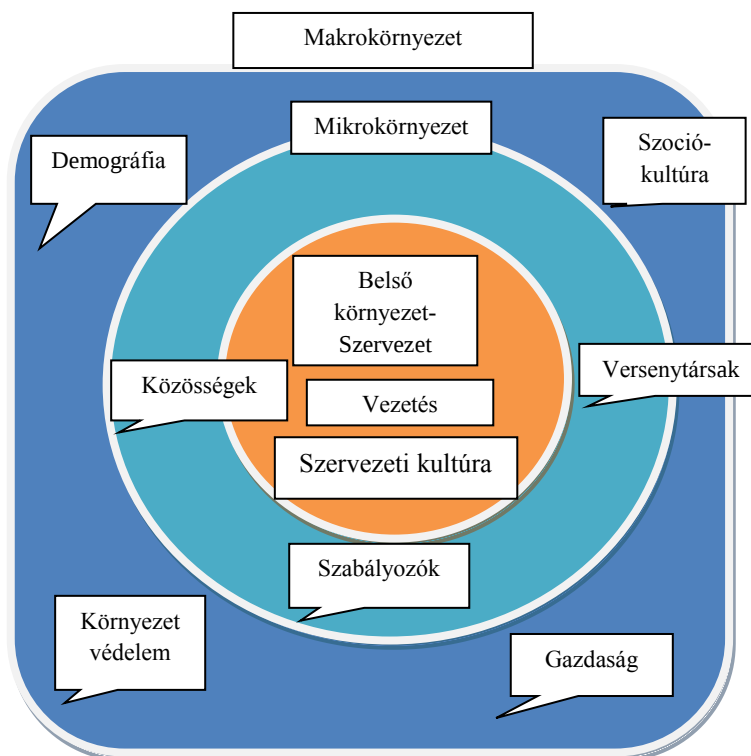
Szakmai tevékenységet segítő szolgáltatások közül legjelentősebb tétel, az elnyert Kubinyi Ágoston program pályázata, melyet a következő, 2019-es évben fog felhasználni az intézmény. Az érdekeltség növelő támogatásnak köszönhetően minőségileg is gyarapodni tud a jelenlegi könyvtári állományt.

Múzeumunkban jelentősebb felújítások az idei évben nem voltak, 6-7 évvel ezelőtt történt meg a könyvtár és múzeum helyreállítása, viszont a tájházra már nem maradt anyagi keret. Ezért is jelentkezett az intézmény a tájház pályázatokra, hogy belekerülve a már régóta pályázók körébe, kis gyakorlatot szerezve tudjon megfelelő anyagi forrásokhoz jutni a felújítás érdekében.

Az önkormányzat EFOP-4.1.8.-16-2107-00014 Sellye Város Önkormányzata-Sellye Városi Könyvtár Informatikai Fejlesztése számú projektnek köszönhetően az intézményi géppark felújítására is hamarosan sor fog kerülni. Erre nagy szüksége van, a korszerűtlen gépek használata jelentősen hátráltatja a hatékony munkavégzést.

6. SZERVEZET - SZERVEZETFEJLESZTÉS

A szervezetek nyílt rendszerek, melyekben két vagy több ember tudatosan tevékenykedik együtt egy, vagy több közös cél elérése érdekében.²¹ Nyitottak azért, mert működésére hat a mikro-és makro környezet egyaránt.



2. ábra: Szervezet és környezete Forrás: Bauer András nyomán (2006) saját szerkesztés, 2018.

A szervezet makro- és mikro környezetét a fenti 1. ábra mutatja be. Egy szervezet akkor működik jól, ha a környezeti változások nem befolyásolják a működését, azonban az átalakulása a szervezeti kultúra változásával jár együtt (melyek megjelennek a vezetői tevékenységben, gondolkodásmódban stb.). A minőségi változás alapfeltétele, a változások következetes és tudatos menedzselése, melynek következménye az eredményes vezetői munka.

Szervezetfelfogások:

- Angol-szász behaviorista modell (TSZCSE)²²

²¹ Antal, Gébler (2006): *Bevezetés a szervezetbe*. Általános Vállalkozási Főiskola (kiadó), Bp.

²² Társadalom-Szervezet-Csoport-Egyén modell (lényege az egyén személyisége és készsége, motivációs rendszer, melyben mindenki magáért dolgozik)

- Weber-i bürokratikus modell²³

A szervezettervezés a szervezeti struktúrát tekinti a vezetés legfontosabb eszközének az általános célok elérése érdekében. A szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, egy tervszerű beavatkozás, mely a szervezet elemzésére, helyzetének állapotára épít, és a szervezet egészére kiterjed. Cél egy olyan struktúra kialakítása, mely stabilitása és alkalmazkodóképessége miatt segíti a szervezeten belül a hatékonyság növelését és a szervezeti folyamatok változtatását, teljesítményjavítás, és a folyamatos alkalmazkodást. Egy szervezet csak akkor lehet sikeres, ha képes alkalmazkodni a folyton változó környezeti feltételekhez. Az első fontos lépés lehet a helyzetfelmérés, majd az eredmények elemzése után lehet tervezni a stratégiát.²⁴

A szervezetfejlesztés legfontosabb feladata, hogy a szervezet saját lábra álljon a szervezeti problémák megoldásában, ezért központi figyelmet kell fordítani a fejlesztendő területekre (szervezeti kultúra, vezetés, menedzsment, stratégia, teljesítmény és a folyamatok stb.).

A szervezet egészének javítása magatartástudományi módszerek alkalmazásával:

- Tervszerű/távlati igényű
- Jellemzően a szervezet egészére, illetve önálló részére kiható tevékenység
- Speciális beavatkozás
- Felülről szervezett

A szervezetfejlesztés klasszikus jellemzői:

1. Az egész rendszert átfogó, tervszerű program készül.
2. A szervezet vezetése ismeri a programot, és elkötelezettnek tekinti magát annak végrehajtására.
3. A szervezet küldetéséhez kapcsolódik.
4. Hosszú távú törekvés.

A sikeres szervezetfejlesztés feltételei:

- a környezet kényszeríti ki a változást belülről vagy kívülről
- szembenézés a valós, jelenlegi helyzettel
- több energiát fordítani a tervezésre

¹⁸ Más néven „Vasketrec- modell”, melyben a személyiség másodlagos a pozícióval és a beosztással szemben (Max Weber)

²⁴ Dobák Miklós (2000): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK

- legyen meg a hajlandóság bizonyos kockázat vállalására, új szerepek, kapcsolatok kipróbálására, új kommunikációs stílus meghonosítására, új kulturális normák elfogadására
- hosszú távú tervezés.²⁵

6.1. A szervezet teljesítménye

A szervezeti teljesítménye a kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll, melyet összhangba kell hozni az egyéni célokkal, törekvésekkel, és ez alapján kell megtervezni a cselekvési programokat. A teljesítmény nem független a céloktól, tehát attól függ, milyen célokat tűzünk magunk elé, és azt hogyan/mennyire tudja elérni a szervezet.

A tradicionális felfogás szerint a szervezet célja közvetlenül azonos a vezető céljaival. A vezető egyértelmű teljesítményelvárásokat fogalmaz meg, ennek egyértelműen alá van rendelve minden más szervezeti szereplő célja és érdeke. A teljesítményelvárásokat többnyire követendő szabályok, utasítások és instrukciók közvetítik a szervezeti szereplőknek. Ezek megvalósulását pedig vezetői és fejlett szervezeti ellenőrzési rendszerekkel ellenőrzik. Ez a „teljesítményelvárási modell” jellemző a kis-közepes méretű szervezetekre.²⁶

6.2. A szervezet konkrét céljai, célrendszere

A stratégiai tervezés mindig egy meghatározott cél érdekében megvalósítandó összetett folyamat. Lényege, hogy az intézményt olyanná alakítsa, ami megfelel a vele szemben támasztott igényeknek. A tervezés célja, hogy meghatározza az intézmény célkitűzéseit, irányvonalát, valamint segítse a pénzügyi alapok megteremtését és a források megfelelő felhasználását.

A szervezeteknek négy szintjét lehet megkülönböztetni, ahol a változások történhetnek:

1. **Egyéni változások:** egyrészt motiválhatja is a dolgozókat, másrészt feszültséget is okozhat.
2. **Csoport változások:** hatással van mind a csoport tagjainak, mint a csoporton kívüli tagokkal kapcsolatos teljesítményekre.

²⁵ KRE_AJK_Szervezetfejlesztés_Kérdések_Irodalom_Feher_2017_tavaszi_2. pdf

²⁶

https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch04.html

3. **Szervezeti változások:** a szervezet strukturális átalakítása kihat az egész vállalat működésére. A vezetőnek a sikeres változáshoz meg kell győznie a tagokat arról, hogy a változás előnyös a szervezet fejlődése szempontjából.

4. **Környezeti változások:** a változásszélesebb környezetre is kiterjedhet, amihez a szervezetnek minél előbb és minél jobban alkalmazkodnia kell. A szervezet struktúráját tudatosan kell formálni, alakítani kell a környezet változásaihoz.²⁷

6.3. *Módszerek, modellek*

Adatok: Közös információs bázis létrehozása a jelen helyzetről: Mi működik? Mi nem működik? Milyen elvárásai vannak az intézménynek, a látogatóknak?

Eredmény: Milyen eredményeket vár el a szervezet/fenntartó? Mit jelent a munka sikere a kollégáknak és az egész szervezetnek?

Cselekvési terv: Milyen tevékenységek, lépések, feladatok vezetnek el a kitűzött célok megvalósulásához? Ki, mit, mikor, hol, és hogyan fog végrehajtani? Milyen mérföldköveket jelölünk ki, amelyek megmutatják, hogy a kitűzött célok felé haladnak-e vagy sem?

Értékelés: Hogyan lehet majd ellenőrizni a tervek hatékonyságát?

„Néglépcsős modell”

A szervezet fejlesztése komplex folyamat, amelyet mindenképpen a szervezet helyzetének figyelembevételével kell megtervezni és megvalósítani. Magába foglalja az alkalmazott módszerek kiválasztását, az arányok kialakítását, és szervezetre szabottan történik. A folyamat, a megfelelő hatékonyság miatt gyakran külső szakemberek bevonásával valósul meg, ám ugyanakkor nem nélkülözhetőek a szervezetben dolgozók sem. A szervezet fejlesztésének általános célja az, hogy a „fejlesztés” után minőségi és mennyiségi szempontból jobban lássa el a küldetésében vállalt feladatát. Ezért a fejlesztő folyamat tervezése során ennek megfelelően kell, a célokat kell meghatározni (pl. konkrét fejlesztési célokat lehet kitűzni például a belső-külső kommunikáció fejlesztése, kapcsolatfejlesztésre stb.).

A szervezetfejlesztés folyamata:

A szervezetfejlesztés négy, egymásra épülő fejlesztési lépcsőben történik:

1. Diagnózis készítése, vagyis szervezeti átvilágítás.
2. Fejlesztési terv kidolgozása.

²⁷ http://chemium.hu/Chemium_szervezetfejlesztési_terv.pdf

3. Fejlesztési terv végrehajtása – beavatkozás.

4. Nyomon követés, eredmények mérése, értékelése.²⁸

Az 1. és 2. fejlesztési lépcsők jól meghatározható lépésekből állnak, vagyis a lépések és az azokat megvalósító tevékenységek a legtöbb fejlesztett szervezet esetében megegyeznek. A 3. és 4. szakaszok lépéseit azonban minden esetben szervezetre szabottan kell alkalmazni, azaz egyedileg kiválasztott lépéseket alkalmazva.

6.4. Szervezetfejlesztés folyamata

6.4.1. Diagnózis készítése

Lépések	Tevékenységek
A diagnózist készítő csoport tagjainak kiválasztása	• Kérdőíves felmérés, kerekasztal beszélgetés az intézmény dolgozóival
A diagnózist készítő csoport megbízása a szervezet vezetősége részéről a diagnózis elkészítésére (szükséges felhatalmazások megadása, többi munkatárs informálása)	• Döntés előkészítő anyag összeállítása. • Szükség szerint: részvétel a vezetőség ülésén.
A diagnózist készítő csoport munkamódszerének kidolgozása. Szervezeti diagnózis elkészítésére vonatkozó ütemterv meghatározása	Csoportban: tervező munka

Szervezeti diagnózis felvétele

Lépések	Tevékenységek
Szervezet történetének tanulmányozása	• Szervezet dokumentumainak, kiadványainak áttanulmányozása, elemzése

Helyzetfeltárás, elemzés (belső, szervezeti / külső, környezeti) - a cél szerinti tevékenységhez és a szervezet működtetéséhez kapcsolódóan	• SWOT, ill. más helyzetfeltáró elemzések
Problémák azonosítása, problémák okainak feltárása	• Csoportban: műhely²⁹ munka • Szervezeti diagnózis készítése
Beavatkozási pontok kijelölése (Mit kell fejleszteni?)	

6.4.2. Fejlesztési terv kidolgozása

Lépések	Tevékenységek
A konkrét fejlesztési célok kijelölése	• Csoportban: közös munka • Csoporttagok egyéni munkája
Eszközök, módszerek rendelése a beavatkozási pontokhoz	
Egymásra épülés kialakítása	
Várt, konkrét eredmények meghatározása	

Erőforrás szükséglet felmérése

Lépések	Tevékenységek
A csoportban résztvevő munkatársak időszükségletének felmérése	• Csoportban: tervező munka • Csoporttagok egyéni munkája

²⁹ Jelen anyagban a „műhely” típusú munka: a szakismereten túl az adott szervezetről szóló ismeretek is igényli, kifejezetten csoportosan végzendő.

Szükséges időráfordítás biztosításának tervezése	
--	--

6.4.3. Fejlesztési terv végrehajtása (beavatkozás)

Lépések	Tevékenységek
A csoport a szervezet vezetősége elé tárja a fejlesztési tervet.	Részvétel/konzultáció a vezetőség ülésén
Esetleges módosítások (vezetőség határozott igénye esetén)	
Fejlesztési terv véglegesítése	Csoportban: tervező és műhely munka

Szervezeti döntés a fejlesztési tervről

Lépések	Tevékenységek
Vezetőség elfogadja a tervet	
Vezetőség megbízza a „szervezetfejlesztő(k)et” a fejlesztés végrehajtásával és megadja a szükséges felhatalmazásokat, értesíti/bevonja a szervezet munkatársait	Fejlesztési tevékenység támogatása

A fejlesztési beavatkozások során a megfelelő lépések meghatározása, sorrendjének kialakítása, valamint a lépésekhez kapcsolódó tevékenységek végrehajtása mind a fejlesztendő szervezetre szabottan történik, az adott szervezetről készített diagnózis alapján.

Fejlesztői módszerek:

- csoportmunka (műhelymunka) a fejlesztett szervezet kiválasztott munkatársainak részvételével
- tréning (egyéni tudásátadás, képességfejlesztés)

- tanácsadás (konkrét probléma megoldása pl. jogi téren)

Tevékenységi területek, beavatkozások:

- Környezetelemezés, helyzetelemzés
- Jövőkép tisztázás
- Stratégiai prioritások kidolgozása
- Rövid-hosszú távú jövőkép-alkotás
- Stratégiai tervezés

Szervezeti (cél szerinti) tevékenység fejlesztésére irányulóan:

- Projekttervezés, projektfejlesztés
- Szolgáltatásfejlesztés
- Fejlesztési javaslatok összegyűjtése, kidolgozása
- Hatásvizsgálat, eredménymérés

Szervezeti működés fejlesztésére irányulóan:

- Emberi erőforrás-gazdálkodási terv kidolgozása, bevezetése
- **Munkavégzés körülményeinek és feltételeinek javítására irányulóan:**
- Munkakörök tisztázása
- Együttműködés-fejlesztés
- Csapatépítés
- Szervezeti kultúra elemzése, változtatása

Szervezet érdekében az egyénekre (munkatársakra) irányulóan:

- Egyéni motivációk tisztázása
- Munkavállalói problémák egyéni kezelése
- Kompetencianövelés

Vezetés fejlesztésére irányulóan:

- Irányító testületi működés hatékonyságának növelése
- Vezetési stílus elemzése, átalakítása
- Döntési kompetenciák tisztázása, újraosztása

Fejlesztő munka minőségbiztosítása

Lépések	Tevékenységek
Mérés és dokumentáció - előzőleg megtervezett módon	Fejlesztés folyamatának belső monitorozása
A csoport és más munkatárs (pl. vezetőségi tag) kiértékeli az eredményeket	

6.4.4. Nyomon követés

Mérési és értékelési rendszer kidolgozása

Lépések	Fejlesztési tevékenységek
Fenntarthatósági szempontok meghatározása	Csoportban: tervező és műhely munka

Mérés, értékelés

Lépések	Fejlesztési tevékenységek
Fejlesztett szervezet kísérése	Szervezet fejlesztésére kijelölt kollégák kapcsolatot tartanak egymással
Mérési adatok gyűjtése, dokumentálása	A csoportból kijelölt személy(ek) vagy szervezeti vezető(k) koordinálják
Mérési adatok feldolgozása, következtetések	Csoportban: tervező munka

Az elmúlt évtizedekben a szervezeti működés hazánkban is változásokon ment keresztül azáltal, hogy elfogadott tevékenységei közé emelkedett a közösségszervezés, az önkéntesek bevonása, a marketing és a kommunikációs tevékenység. Ez a szervezeti struktúra gazdagodását, átalakulását jelenti. A szervezetfejlesztéssel kapcsolatban (mint minden más

területen is) tudható, hogy nincs egy jól bevált recept, nincsenek pontos, helyes válaszok. Minden szervezetnek a saját értékeiből, céljaiból, stratégiájából kell kiindulnia. Ha jó a stratégiai gondolkodás a szervezeti struktúra pontosan megmutatja a helyes irányokat, azaz tiszta, átlátható helyzetet teremt a munkatársak számára. Amennyiben a „hierarchia” jól van kiépítve, az is segítheti a szervezet jó működését, stratégiájának megvalósulását.

7. A SELLYE VÁROSI MŰVELŐDÉSI HÁZ, KÖNYVTÁR ÉS MUZEÁLIS INTÉZMÉNY SZERVEZETFEJLESZTÉSI TERVÉNEK CÉLJA, TARTALMA

7.1. A szervezetfejlesztés célja

A Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális intézmény szervezetfejlesztésének elsődleges célja az intézmény tevékenységei során kialakuló, végbemenő folyamatok elemzése, racionalizálása, újraszervezése, ezáltal az intézményi működés hatékonyabbá tétele.

A szervezetfejlesztésben résztvevő szakemberek megfelelő szervezetfejlesztési tapasztalatokkal rendelkeznek. Az intézmény a szervezetfejlesztési terv elkészítése során az alábbi területekre fókuszált:

- szervezeti átvilágítás a szervezeti felépítésre (vezetői), működésre vonatkozóan
- felelősségek, hatáskörök egyértelmű definiálása, nyomon követése
- a belső és külső partnerekkel történő kommunikáció hatékonyabbá tétele
- az önértékelési folyamatok fejlesztése
- folyamatelemzések
- olvasói elégedettségmérés

7.2. A szervezetfejlesztési terv tartalma

- Felméri az intézmény helyzetét, tevékenységeit, szakmai kapacitásait
- Feltérképezi a munkatársak véleményét az intézménnyel kapcsolatos helyzetről (küldetés, jövőkép, munkahelyi elégedettség)
- Önértékelés, intézményi- és vezetői értékelés
- könyvtár használói elégedettség mérés
- SWOT elemzés
- Rövid, közép- és hosszú távú fejlesztési tervek, lehetőségek
- Új fejlesztési lehetőségek keresése

7.3. Vizsgálat módszere

A szervezetfejlesztési terv elkészítése az intézményben dolgozók teljes körű bevonásával, kérdőíves módszerrel történt. A diagnózis felvételével és a fejlesztési terv elkészítésével két, az intézményben dolgozó kolléga lett megbízva.

A kérdőívek **4 területre** lettek kidolgozva:

- intézményre,
- könyvtárhasználói elégedettségre,
- az önértékelésre
- és a vezetésre vonatkozóan.

Az empirikus kutatás általános jellemzői, hogy adatokat, tényeket, információkat tár fel az intézményben folyó tevékenységről, folyamatokról és az eredményekről. Az értékelés szükséges feltétele, hogy az adott folyamatok ellenőrizve legyenek. Az ellenőrzés célja, hogy a feltárt tények, adatok, információk alapján az elemzést és értékelést követően olyan intézkedések szülessenek, melyek az adott folyamatokat javítják, a működés hatékonysága, az eredmények megerősítése érdekében.

Az ellenőrzéssel szemben támasztott követelmények:

- meghatározott céllal történik
- előzetes tájékozódás
- és a feltételrendszer megismerése.
- tényszerűség
- objektivitás
- folyamatosság
- konkrétság.

8. ELEMZÉS

A kutatás célja: szervezetfejlesztés. A kérdőívek célirányos kérdéseket tartalmaztak, melyek elemzése, a következtetések levonása egy eredményesebben, hatékonyabban működő intézményt eredményezhet.

A kutatás kiterjedt az intézmény vezetésére, az intézményben dolgozók teljesítményére, a látogatók, valamint a városban és a környéken élő közösségek véleményére. Ez az átfogó vizsgálat segítséget nyújt a megfelelő stratégia kidolgozására, hogy az eredmények elemzése után a megfelelő lépések kidolgozásával egy minőségileg jobban működő, állandóan fejlődni akaró szervezet jöjjön létre.

A kérdőívek négy területet vizsgáltak:

- az első kérdőív arra kereste a választ, hogy mi lehet a művelődési házakról kialakult kép a lakosság körében; mit tartanak művelődési háznak, miért járnak oda; miért kerülnek el, mi lehet a valós társadalmi funkciójuk a lakosság megítélése szerint; milyen programok érdeklik a lakosságot, életkor és nem szerint,
- a második kérdőív feltérképezte az olvasók igényeit, könyvtárhasználati szokásait.
- a harmadik kérdőív felmérte az intézmény dolgozóinak erősségeit, gyengeségeit (önértékelés),
- a negyedik az intézmény belső viszonyaira, ezen belül a vezetői irányításra vonatkozott.

8.1. A szervezetfejlesztés érdekében elvégzett felmérések elemzése

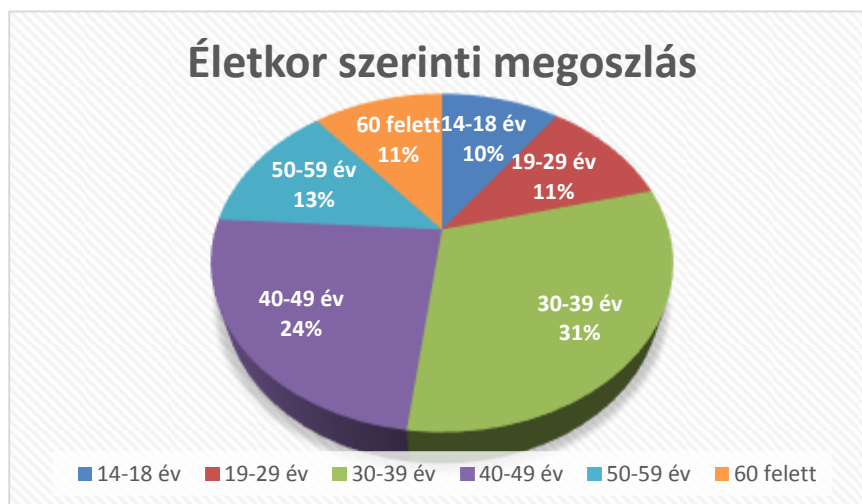
8.1.1. Az intézményre vonatkozó kérdőív értékelése, elemzése

A kérdőívet 100 helyi, környező településen és egyéb helyen élő lakos töltötte ki anonim módon. A kérdőíveket az **1. sz. melléklet** tartalmazza.

Az elemzések alapján 51 nő és 49 férfi volt segítségünkre.



A kérdőíveket lakhely szerint 56 sellyei, 23 környékbeli és 21 egyéb helyen élő lakos töltötte ki.



Az első kérdés az életkorra vonatkozott, ezt a fenti diagram ábrázolja. A kérdőívet kitöltők 6 lehetőség közül választhattak, melyek a következők:

14-18 év, 19-29 év, 30-39 év, 40-49 év, 50-59 év és 60 felett. Szűrés alapján 10 fő életkora esik a 14-18 év közé; 11 fő életkora a 19-29 évesek közé; 31 lakos, aki 30-39 év közötti, 24 fő, aki 40-49 év közé esik; 13 fő, aki az 50-59 évesek közé tartozik és végül 11 fő, aki 60 év feletti.

Adható pontok: 1. legkevésbé - 5 leginkább fontos	1	2	3	4	5
Olvasás	-	11	15	26	48
Moziba járás	-	-	43	37	20
Színházlátogatás	-	16	19	29	36
Művelődési ház látogatás	-	14	17	30	39
Hangverseny	-	-	47	27	26
Múzeumlátogatás	-	25	32	20	23
Kirándulás	-	-	16	29	55

A következő kérdés „**a melyik tevékenység fontos az Ön számára**” volt, ahol a résztvevőknek lehetőségük nyílt 7 tevékenység közül választani:

A legtöbben (55-en) a legfontosabb tevékenységnek a kirándulást tartják: 29-en fontosnak-és 16-an kevésbé fontosnak ítélik meg, ami hatalmas különbséget jelent.

Választható tevékenység volt még az olvasás, melyet 48-an tartanak nagyon fontosnak, 26-an fontosnak, 15-en kevésbé fontosnak és 11-en nem fontosnak.

Ezzel szemben meglepő módon a moziba járást összesen 20-an tartják nagyon fontosnak. Valószínűleg ez abból is adódhat, hogy a környéken nincs lehetőség moziba menni (a legközelebbi filmszínház kb. 50 km-re található).

A következő lehetőséget a színházlátogatást összesen 36-an tartják nagyon fontosnak. Itt ellentétben a fiatalabb generációval, az idősebb generáció helyezte a színházlátogatást előtérbe, míg a fiatalok megoszloán, nem fontosnak vagy kevésbé fontosnak ítélték meg.

A hangverseny látogatás sem volt népszerű, ugyanis 26-an gondolják nagyon fontosnak és 47-en kevésbé fontosnak. Ez a terület az, ami kevésbé vonzó az itt élő emberek számára. A múzeumlátogatást az emberek többsége nem tartja lényegesnek, minden egyéb szórakozási formát előnyben részesít.



A következő kérdés, a **„miért nem volt az elmúlt 1 évben a művelődési házban”** volt, melyre a következő válaszok érkeztek:

44-en választották azt a lehetőséget, hogy messze van az ő lakóhelyüktől a művelődési ház, ezáltal szintén 24-en választották azt is, hogy az odautazás drága.

A program nem tetszését 26-an jelezték és emiatt nem járnak művelődési házba.

A „nem érdekel a művelődési ház” lehetőséget 6-an jelezték.

Az eredményeket a fenti diagram ábrázolja.

Kiállítás	25
Vásárlás	39
Politikai rendezvényen vesz részt	8
Előadásokon vesz részt (Író-olvasó találkozó, „Kávéházi esték” stb.)	61
Gyermekprogramokon vesz részt	24
Sportol	43
Tanfolyamon vesz részt	25

Az, **„amikor menni szokott, miért megy oda” (művelődési ház, könyvtár és múzeum)** kérdésre - melynek értékei a fenti táblázatban találhatóak -, a következő válaszok érkeztek:

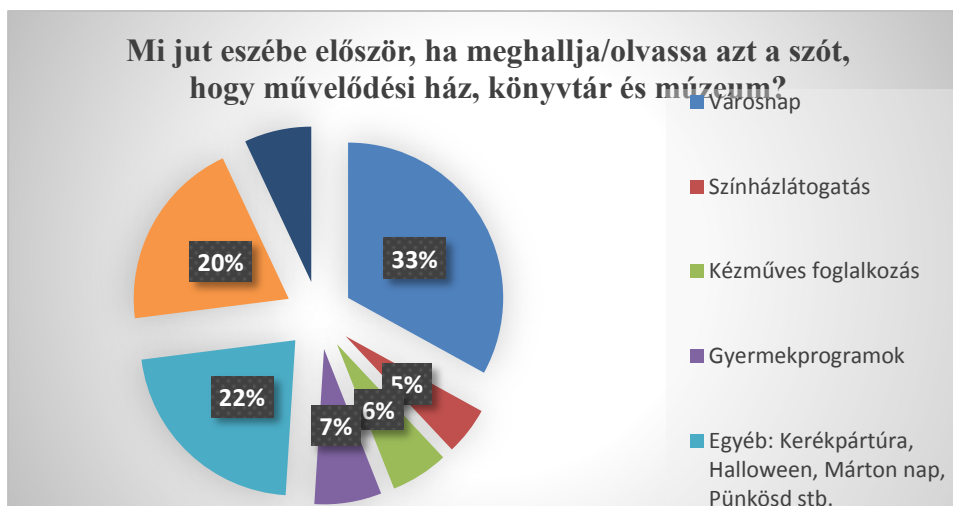
A legtöbb ember számára az előadások jelentik a legfőbb vonzerőt. Sok embert érdekelnek az író-olvasó találkozók, melyekre az idén olyan személyiségek érkeztek, akikkel a helyiek szívesen találkoztak. Ebben az évben az intézmény vendége volt: Grecsó Krisztián, Háy János, Endrei Judit, Fejős Éva, M. Kácsor Zoltán, Agócs Írisz, Dr. Aknai Tamás, Papp Diána. Az intézményben többféle sportolási/mozgási (zumba, jóga, gyógytorna, néptánc) lehetőség van, valószínűleg ez volt az oka, hogy ez a tevékenységet is sokan jelölték meg.

Mivel a településen viszonylag kevés lehetőség nyílik a vásárlásra, ezért a népszerűek az Ormánság Községi Házban lévő „vásárok”.

A tanfolyamok szervezése előtt igényfelmérést végzett az intézmény, így a lakosság „kérdéseit” figyelembe véve hirdette meg a következő tanfolyamokat: szappankészítő tanfolyam, informatikai képzés.

Más szervezetek által indított programoknak, képzéseknek is helyet biztosít az intézmény. Többféle kiállítás volt az intézményben:

fotókiállítás, az intézmény által hirdetett rajzpályázatok, babakiállítás stb. Mivel a kiállításokat sokan látogatták, már a következő év elején két kiállítás (Arany János Mozgókiállítás, „Szárnyak, csőrök, tollak” vándorkiállítás) is szerepel a tervek között. Kiemelt célközönség a fiatal korosztály, nekik is megfelelő programokat kínált az elmúlt évben az intézmény: kézműves foglalkozások, bábelőadások, gyermekkoncertek, rendhagyó irodalom órák, író-olvasó találkozók, rajzpályázatok stb., ebből adódóan sok szülő elhozza gyermekét a rendezvényekre. A politikai rendezvények a választási időszakban „népszerűek”, egyébként nem releváns a jelenlétük.



Arra a kérdésre, hogy **„mi jut először eszébe, ha meghallja/olvassa azt a szót, hogy művelődési ház vagy könyvtár, illetve múzeum”**, a következő válaszok érkeztek:

Városunknak három olyan rendezvénye van, amely nagyobb múltra tekint vissza, ezek a következők: Városnap, Ormánsági Fehérhurka Fesztivál, „Kincsek között élünk” - Kerékpártúra az Ormánságban. Így nem meglepő, hogy az emberek ezekre a programokra asszociálnak az intézmény neve hallatán.

Nagyon kedveltek az író-olvasó találkozók, melyekre igyekszünk olyan neves, ismert előadókat meghívni, akikkel a lakosság szívesen találkozna.

Színes, változatos gyermekprogramokat kínálunk, melyen a gyerekek szívesen részt vesznek mind szüleikkel, mind pedig nagyszüleikkel egyetemben.

Az intézményben a következő sportolási/mozgási lehetőségek közül lehet választani: zumba, jóga, gyógytorna, néptánc. Viszonylag széles palettából választhatnak érdeklődők.

A kézműves foglalkozásokat is az igények figyelembevételével szervezzük, mind a felnőtt, mind a gyermek korosztály számára. Intézményünk kéthavonta színházlátogatást szervez Pécsre a lakosság igényeit figyelembe véve.

	1	2	3	4	5
Programok témái	-	-	9	39	52
Programok lebonyolítása	-	-	8	43	49
Programok gyakorisága	-	-	-	37	63
Programok hirdetése, reklámozása	-	-	-	26	74

A szervezetfejlesztés szempontjából az egyik legfontosabb kérdésre **„mennyire elégedett az intézmény által rendezett/szervezett programokkal”** a következő válaszok érkeztek:

A pontozásból kitűnik, hogy a kérdőívet kitöltők jelentős része elégedett a kérdésben feltüntetett választási lehetőségek többségével. Ennek az lehet az oka, hogy a programok témáival kapcsolatban az intézmény mindig igyekszik igazodni a lakosság - mind az idősebb, mind pedig a fiatalabb generációi - igényeihez. Az óvodásoknak, iskolásoknak rendszeres, színes gyermekprogramokkal kedveskedik, a felnőtteknek és az idősebbeknek pedig különböző témájú író-olvasó találkozók, és egyéb rendezvényekkel.

A programok lebonyolításkor mindegyik itt dolgozó kolléga kiveszi a részét a szervezéssel kapcsolatos feladatokról. Nehézségek nagyobb programok lebonyolítása esetén adódnak, mivel intézményünk dolgozóinak száma ehhez kevés. Önkéntesek, segítők bevonásával próbáljuk áthidalni problémákat.

A programok gyakoriságánál figyelembe vesszük, hogy minden hónapban rendezünk olyan eseményt, melyen mindegyik korcsoportnak lehetősége nyílik részt venni. A tájékoztatás érdekében mindegyik programunkhoz készítünk plakátot, szórólapot, melyet a város hirdetőtábláin, intézményeiben propagálunk. A nagyobb rendezvényekről a megyei média is

hírt ad. Az internetes felületet is megfelelően használja a szervezet, a rendezvényekről ennek köszönhetően nem csak a helyi lakosok értesülhetnek.

Összegzésként elmondható, hogy a szervezet által rendezett programokon szívesen részt vennének a környező településen élők is, azonban van, aki számára nehézséget okoz, hogy az utazás. ezért érdemes lenne felvenni a kapcsolatot a környékbeli települések vezetőivel és megoldást találni arra, hogy bárki eljuthasson az intézmény által rendezett programokra.

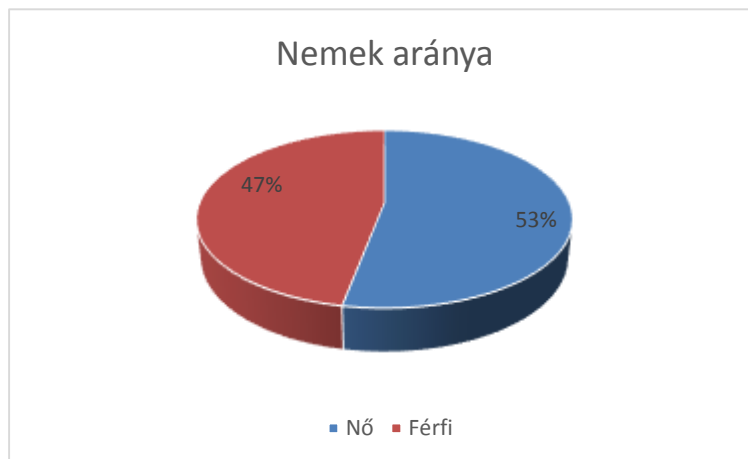
8.1.2. Könyvtárhasználói elégedettség felmérése

A könyvtár használatára irányulóan szintén kérdőíves felmérést végeztünk. A felmérés célja: a valós és látens használói igények feltérképezése, szokások megismerése, a könyvtári szolgáltatások esetleges továbbfejlesztése, a használók elégedettsége a meglévő szolgáltatásokkal kapcsolatban. A kérdőíves felmérés 2018. október 1. és 2018. október 22. között valósult meg. A mintavétel reprezentatív volt. A vizsgálat kérdőív segítségével történt. Kitöltése önkéntes és anonim volt. A kérdőív kérdéseit az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

- **A használók jellemzői:** nem, életkor, lakóhely (1., 2., 3. kérdés)
- **A könyvtárhasználat jellege:** gyakoriság, szolgáltatások, a kölcsönzés tárgya, a kölcsönzött dokumentumok mennyisége (5., 6., 7. kérdés)
- **A könyvtárhasználat minősége:** a könyvtárral mennyire elégedett az olvasó az épület milyensége, az állomány összetétele, a könyvtáros személye, a nyitvatartási idő, illetve a számítógép, internet tekintetében (9. kérdés)

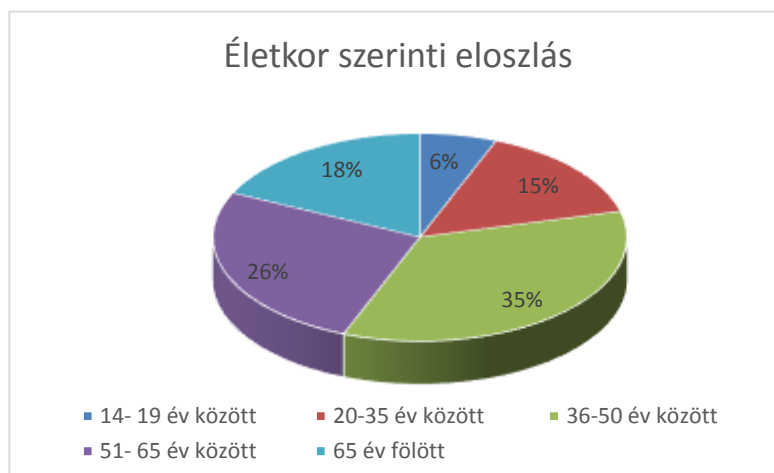
A kérdőív és elemzése a **2. számú mellékletben** található.

1. A felmérés eredményei

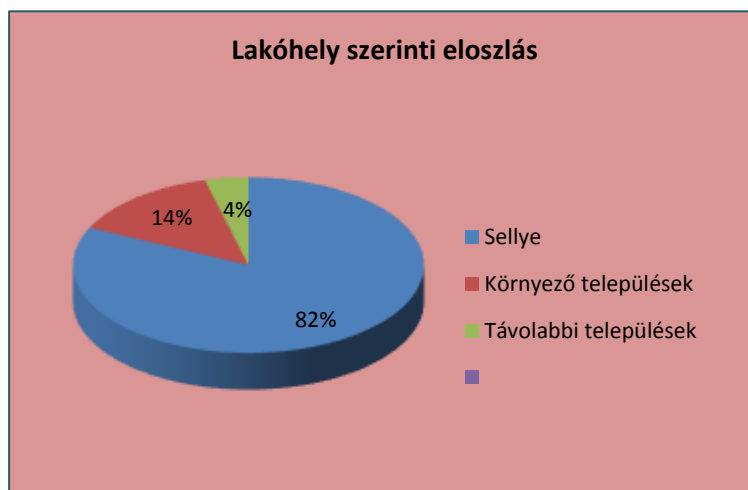


A felmérésben szereplő könyvtárlátogatók nemek szerinti megoszlását vizsgálva kiderült, hogy a válaszadók nagyobb hányada nő, bár a különbség elenyésző.

Nők:53%, férfiak 47%



Az életkor szerinti megoszlást az alábbi diagram illusztrálja. A legkisebb százalékban a 14-19 év közöttiek látogatták meg intézményünket a vizsgált időszakban. A válaszadók jelentős részét a 36 -65 év közötti korosztály képezte.

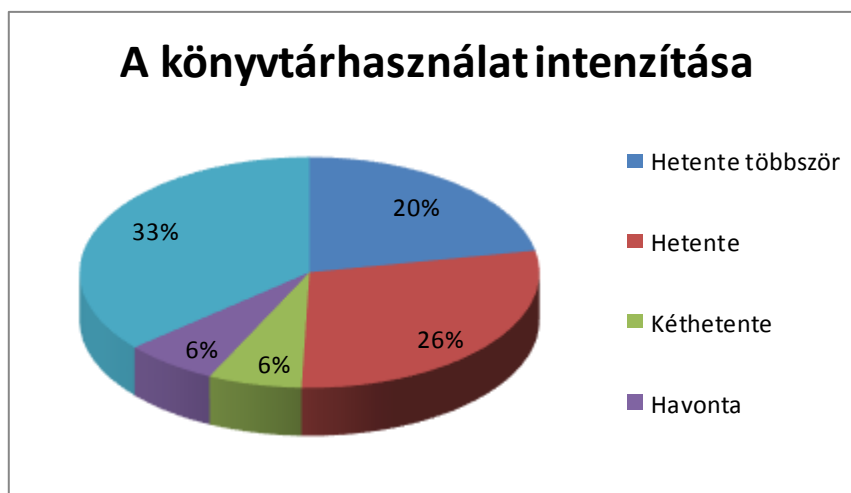


A felmérésben részt vevő olvasók lakhelyét tekintve az alábbi eredményeket kaptuk:

Helybeli: 86%

Környező településen élő: 14 %

Távolabbi településen élő (A távolabbi településen élők, munkahelye kötődik Sellyéhez): 4%



A könyvtárhasználat jellegét tekintve

A válaszadók jelentős része 33% ritkábban, mint havonta látogatja meg a könyvtárat. Ennek egyik oka, hogy egyszerre sok könyvet kölcsönöz és meghosszabbítja a kölcsönzését. Bár sok esetben előfordul, hogy olvasóink nem tartják be a kölcsönzési határidőt. Jelentős részük hetente többször, illetve hetente meglátogatja az intézményünket. Egy részük a

rendszeres számítógép használat miatt jön gyakran, másik részük pedig egy-egy dokumentumot kölcsönöz, így gyakrabban látogat el hozzánk.

A szolgáltatások tárgyát tekintve:

Könyvtárunkat szinte kizárólag könyvek kölcsönzése miatt keresik fel, az egyéb lehetőségekkel a számítógép/internethasználatot eltekintve nagyon kevesen élnek. Folyóiratok használatát senki nem jelölte meg, sajnos ez így is van. Az irodai szolgáltatásokat elenyészően kevesen vesznek igénybe. A könyvtárközi kölcsönzéslehetőségével kevesen élnek. Ennek oka talán, hogy a visszajuttatás postaköltsége az olvasót terheli.

Szolgáltatás	
Könyvek kölcsönzése	91%
DVD-k, CD-k, hangoskönyvek kölcsönzése	4%
Internet/számítógép használat	20%
Folyóiratok használata	0%
Irodai szolgáltatások	6%
Olvasgatás, böngészés	15%
Kutatómunka, tanulás	15%
Könyvtárközi kölcsönzés	2%

A könyvkölcsönzés tárgyát tekintve:

A könyvkölcsönzés tárgyát, műfaját tekintve olvasóink érdeklődési köre az alábbi diagramon tekinthető meg. Mint az ábra is mutatja a szórakoztató irodalom a legnépszerűbb olvasóink körében. Az ábra nem adja vissza a szórakoztató irodalom népszerűségét, sokkal nagyobb százalékban történik a sikerkönyvek kölcsönzése, mint ahogy a diagramon látható. Sokan kölcsönöznek mesekönyvet a gyermekeik számára.

Az útleírások, valamint a nyelvkönyvek iránti érdeklődés elenyésző. Az útleírás, mint műfaj nagyon sokat veszített a népszerűségből, talán nem olyan divatos manapság, ez lehet az oka, hogy nem keresik. A nyelvkönyvek iránti elenyésző érdeklődés talán azzal magyarázható, hogy interneten jutnak hozzá a nyelvi segédletekhez, illetve, hogy a nyelvkönyvek nagy része munkatankönyv, így célszerűbb megvásárolni, mint kölcsönözni.

Kötelező irodalmat többen kölcsönöznek, mint az ábra mutatja. ennek valószínűleg az oka, hogy mintavétel időpontjában kevés középiskolás olvasónk volt. A könyvtárhasználók egy része kizárólag internetezés céljából keresi fel intézményünket, és egyáltalán nem kölcsönöz semmilyen jellegű könyvet.

Könyvek témája, tárgya	
Szépirodalom	36%
Ismeretterjesztő irodalom	6%
Szórakoztató irodalom	40%
Történelmi regények	13%
Kötelező irodalom	22%
Nyelvkönyvek	4%
Útleírások	6%
Szakkönyvek	20%
Mesekönyvek	25%
Nem szoktam kölcsönözni	13%

A könyvtárhasználat minősége szempontjából:

Kikértük használóink véleményét a könyvtár külső, belső állapotáról, a nyitvatartásról, a könyvtáros munkájáról stb. 11 féle értékelési szempont lett megadva, az értékelést ötös skálán lehetett jelölni: (5= nagyon elégedett; 4= elégedett; 3= közepesen elégedett; 2=elégedetlen; 1= nagyon elégedetlen).

	Értékelés
Könyvtár külső állapota	4,80
Könyvtár belső állapota	4,86
Akadálymentes, könnyű bejutás az épületbe	4,13
Könyvtári terek elrendezése	4,73
Nyitvatartási idő	4,13
Állomány összetétele	4,33
Könyvtáros szakmai felkészültsége	5
Könyvtáros segítőkészsége	5
Számítógépek állapota	3,86
Az internet minősége	3,86

Az olvasók visszajelzései, és pozitív megerősítései, mutatják, hogy a könyvtár működése megfelelő. A legrosszabb „osztályzatot a számítógépek állapota, illetve az internet minősége kapta. Sajnos a számítógépek elavultak, ebből kifolyólag lassúak is, nem tudják megfelelő színvonalon kielégíteni a használók igényeit. Intézményünk az EFOP-4.1.8-16-2017-00014 pályázaton a könyvtár informatikai fejlesztésére jelentős összeget nyert, így remélhetően ez a probléma rövid időn belül megoldódik. Kiemelten pozitív visszajelzést kapott a könyvtáros munkavégzésére irányuló kérdés.

8.1.3. Önértékelés

A szervezetfejlesztési terv részét képező önértékelésbe minden intézményi dolgozó részt vett. Ezáltal a közös értelmezés segítette a reális összkép kialakítását. Az önértékelés során több ötlet is megfogalmazásra került.

A kérdőív az **3. számú mellékletben** található.

A kérdőívek az alábbi területeket ölelték fel:

1. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért,
2. A közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés,
3. Kommunikáció és szakmai együttműködés.

Önértékelés célja:

hogy az intézmény vezetése meghatározott időszakonként értékelje munkatársak teljesítményét, a teljesítmény értékelés eredménye alapján, hogy az egyén számára fejlesztési javaslatot határozzon meg, illetve az egyén munkájának javítása érdekében intézkedéseket tegyen.

Érvényessége kiterjed:

a Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény különböző munkakörben foglalkoztatott dolgozóira, és az intézmény szervezeti működési szabályzatában meghatározott vezetőségi tagokra.

Fogalom meghatározások:

Önértékelés: Rendszeres önvizsgálat, amely során a dolgozó előre meghatározott szempontok alapján értékeli saját tevékenységét.

Vezetői értékelés: Rendszeresen végzett vizsgálat, amely során a vezetők értékelik adott dolgozó teljesítményét.

Teljesítményelvárás: Adott dolgozóra meghatározott értékelési kritérium, százalékos értékben az intézmény előre meghatározott szempontjai, valamint az adott szempont előző évi eredményei alapján.

Dokumentumelemzés: A dolgozók munkakörével összefüggő, a dolgozók munkájáról információt nyújtó dokumentum alapján történő értékelés.

Intézkedés: Adott dolgozó számára a vezetés által meghatározott munkaköri feladat, amely elősegíti a dolgozó szakmai fejlődését.

Felelősségi körök

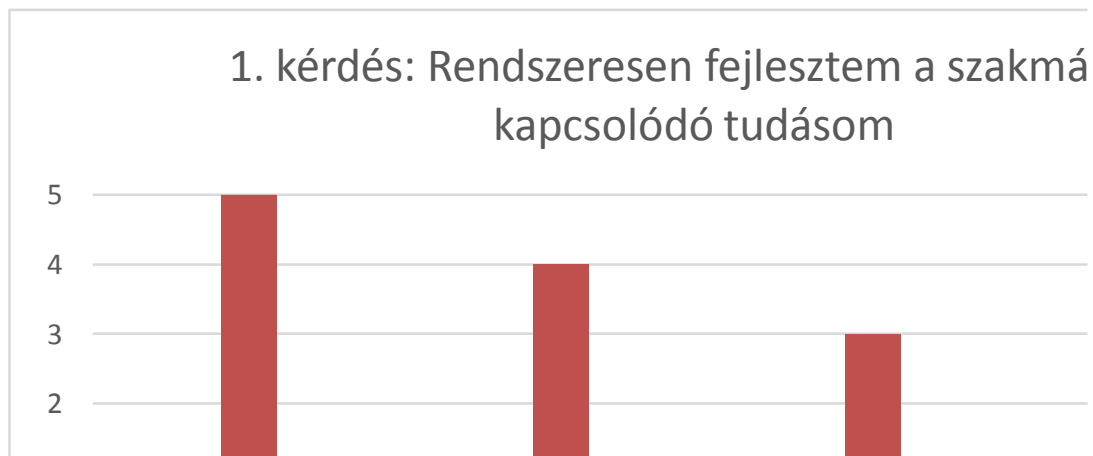
Intézményvezető: Kihirdeti a dolgozóknak az értékelés szempontjait (idejét, eljárását), gondoskodik arról, hogy a dolgozók megismerjék a teljesítményértékelésre vonatkozó szabályokat. Személyesen részt vesz az értékelő tevékenységben és gondoskodik arról, hogy a munkatársak elvégezzék az önértékelést. Összegezi a teljesítmény értékelését, és megfogalmazza a fejlesztési javaslatokat. Kihirdeti az értékelés eredményét, fejlesztési javaslatait, esetleg intézkedésekre tesz javaslatot. Közös megbeszélés alapján a vezető rámutat a hiányosságokra és az erősségekre is, és javaslatokat tesz a képzés irányára vonatkozóan

Eljárás:

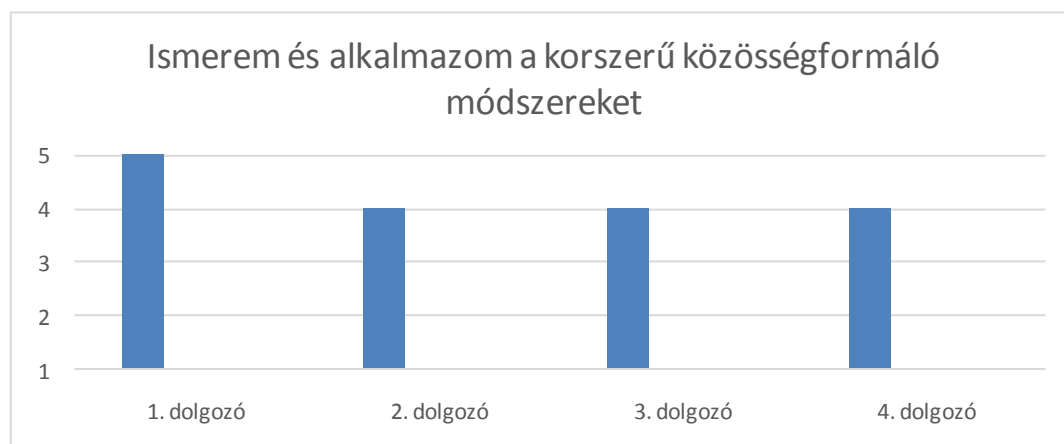
A munkatársak értékelését az intézmény adott szempontok alapján évente végzi. Az intézményvezető az adott év munkatervébe beépíti a munkatársak értékelésére vonatkozó szempontokat, az eljárás lépéseit, felelőseit, időpontjait, majd a munkatervben rögzítettek szerint kihirdeti azokat.

Az önértékelés eredményeképpen az alábbi diagnózis született:

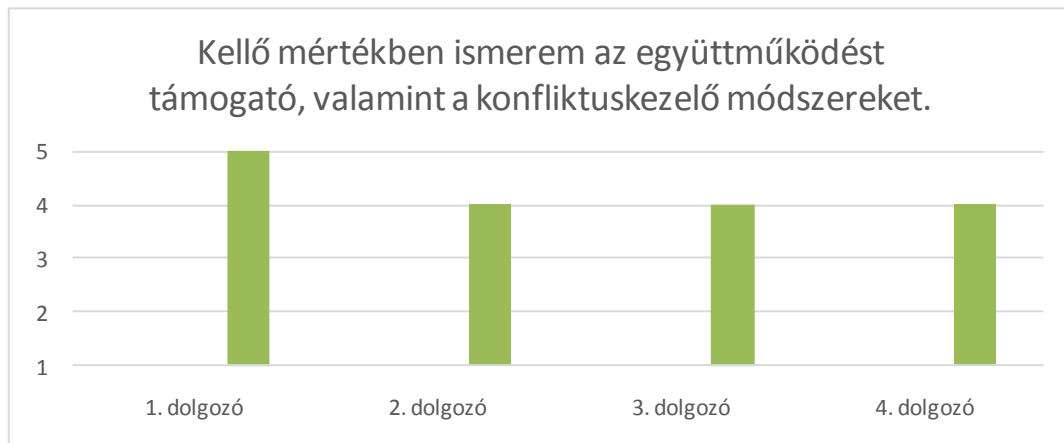
A kérdőívek kitöltésében és azok feldolgozásában az intézmény munkatársai is részt vettek. Ezáltal a közös értelmezés segítette a reális összkép kialakítását. Az értékelőlap kitöltése anonim volt, az intézményben dolgozók (4 fő) részvételével történt meg. Az értékelő lapon 1-5 pontig lehetett értékelni a munkavégzésünket. Az értékelőlap minta, a mellékletekben megtalálható.



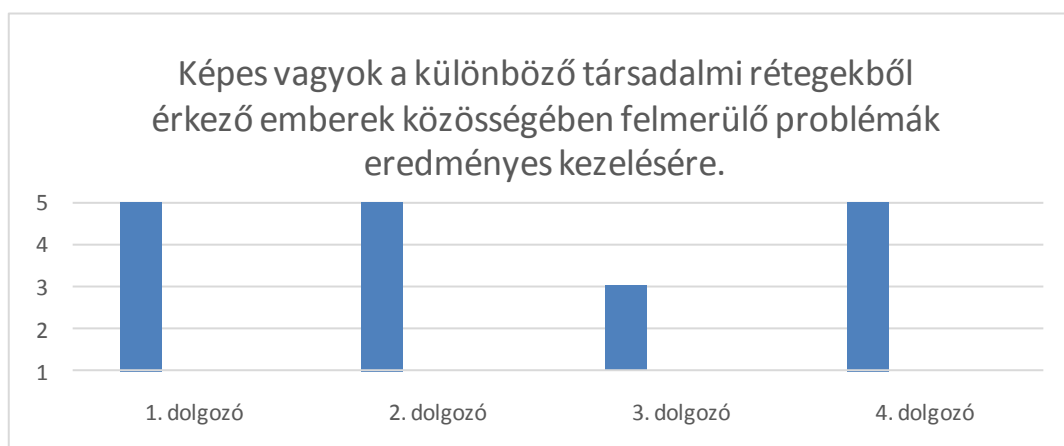
Az első kérdésre adott válaszokból a következő következtetéseket lehet levonni:
az 1. dolgozónak rendkívül fontos szakmai tudásának fejlesztése, rajta kívül két dolgozó sok, míg egy munkatárs átlagos energiát fektet szakmai kompetenciáinak fejlesztésére.



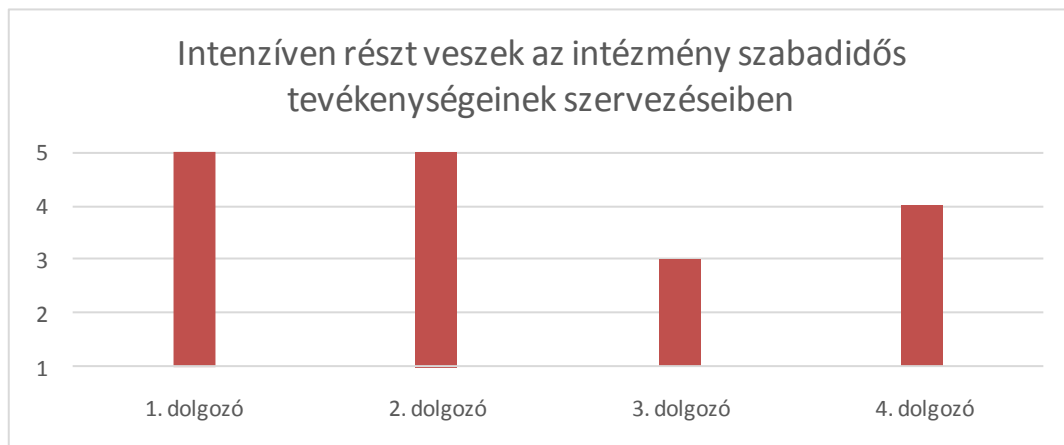
A második kérdés megválaszolása alátámasztotta, hogy a szervezet munkatársai ismerik és hatékonyan alkalmazzák a közösségformáló módszereket.



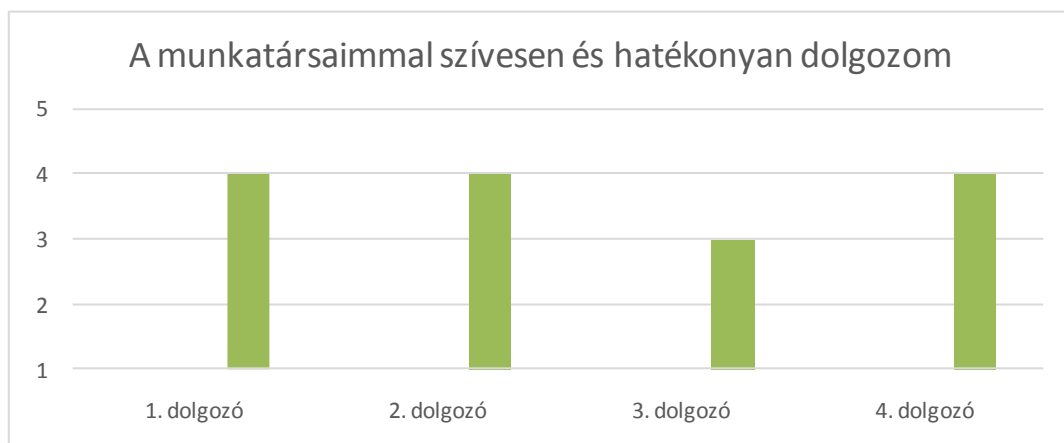
A harmadik kérdés az együttműködést támogató, valamint a konfliktuskezelő technikák ismeretére, illetve alkalmazására irányult. A közművelődési intézményekben ez rendkívül fontos, hiszen rengeteg ember megfordul mind a közösségi ház, mind a múzeum és a könyvtár területén. Az intézmény dolgozói ismerik és hatékonyan alkalmazzák ezeket a technikákat.



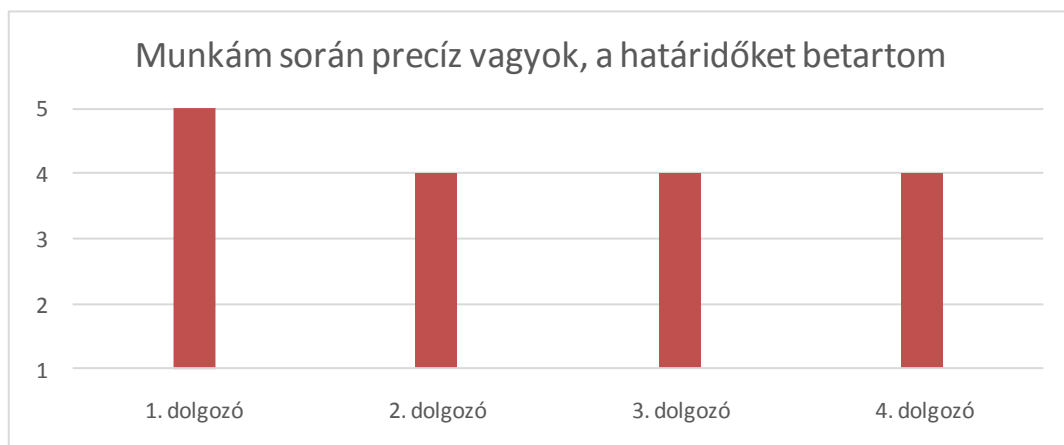
Az intézmény dolgozóinak a többsége nagyon jól kezeli az eltérő társadalmi rétegekből érkező emberek konfliktusait, problémáit, valamint igyekszik megoldást találni az esetlegesen kialakult „nehéz” helyzetekre. A 3. dolgozó nehezebben kezeli a problémás helyzeteket, amire mindenképpen megoldást kell találni



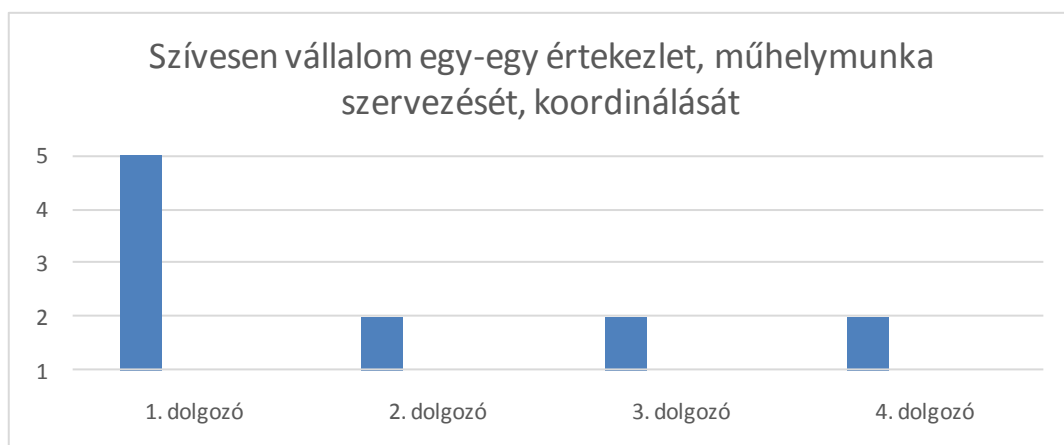
Az intézmény dolgozóinak fele rendkívül intenzíven részt vesz a szabadidős tevékenységek szervezésében. Ismét a 3. dolgozó értékelte legkevesebb ponttal a kérdést, ő energiát fektet a rendezvények előkészítésébe. Cél, elérni azt, hogy minden munkatárs egységesen vegye ki a részét azokból a tevékenységekből, amelyek az adott rendezvény megszervezése során felmerülnek.



Az intézmény munkatársainak többsége hatékonyan és szívesen dolgozik, jól együttműködik. Egyik kolléga azonban (jellemzően a 3.) nehezen köt kompromisszumot, ezáltal a közös munkavégzés hatékonyságát csökkenti. Cél érdekében a csapatépítő tréningek során erre megoldást kell találni.



A szervezetben dolgozók igyekeznek precízen, pontosan elvégezni a rájuk bízott feladatot, ügyelnek a határidők betartására. Amint az ábra is mutatja, hogy a munkavégzés során ez az a terület, amelyben a legegységesebben gondolkodnak.



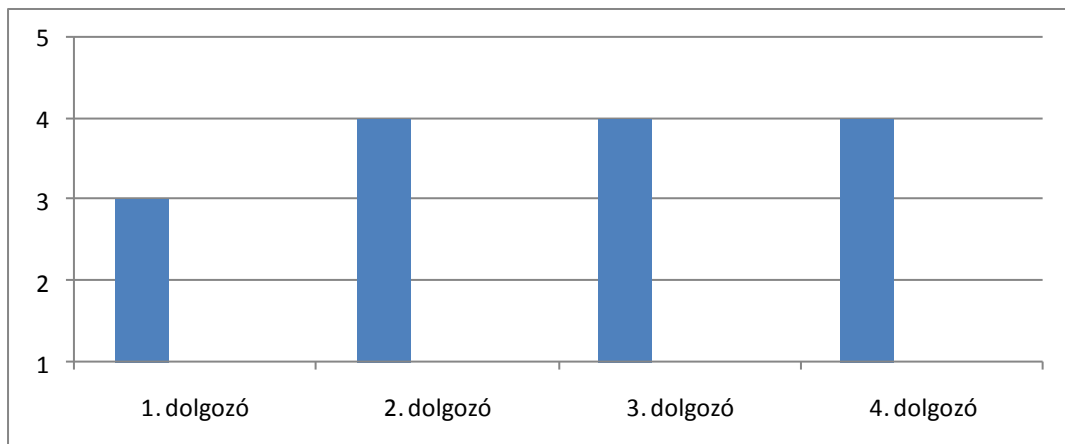
A szervezet dolgozóinak többsége nem szívesen vesz részt különböző értekezletek, műhelymunkák irányításában, lebonyolításában. A többség számára nehézséget okoz több ember elé kiállni, ebből adódóan egy munkatárs vállalja rendszeresen az ilyen jellegű programok lebonyolítását. Megfelelő technikák gyakorlásával, tréningekkel ez a terület is fejleszthető.

8.1.4. Vezetői értékelés

A szervezet működésének hatékonyá tételéhez szükség van a vezetés értékelésére, a kérdőívet a **4. számú** melléklet tartalmazza.

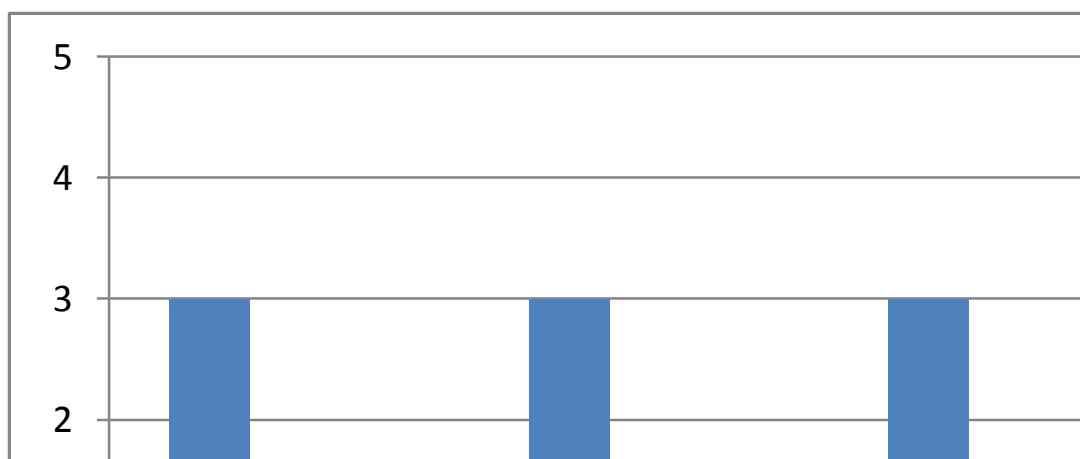
Vezetői értékelőlap értékelése:

1. kérdés: értékeli és felülvizsgálja vezetési módszereit és stílusát



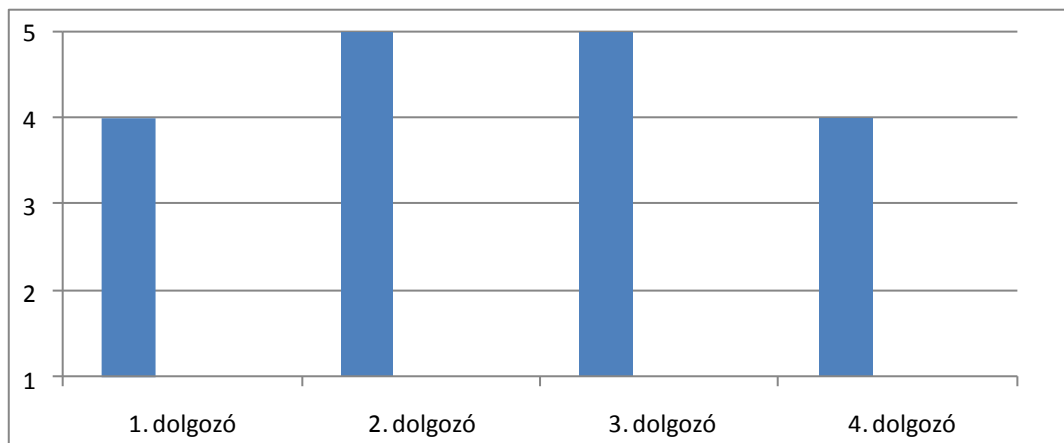
Az értékelőlap kitöltése anonim volt, az intézményben dolgozók (4 fő) részvételével történt. Az értékelő lapon 0-5 pontig lehetett értékelni a vezetés munkáját, melynek számát és százalékos elosztását egyaránt tartalmazzák a diagramok. Az értékelőlap minta, a mellékletekben megtalálható. Az első kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy a dolgozók egy kivételével hasonlóan ítélték meg a vezetés munkáját az adott kérdésben. A vezetésre nézve pozitív, hogy a többség azonosan és majdnem a maximum pontot adva értékelte ezt a kérdést.

2. kérdés: kialakítja az intézményen belüli információ áramlás rendjét



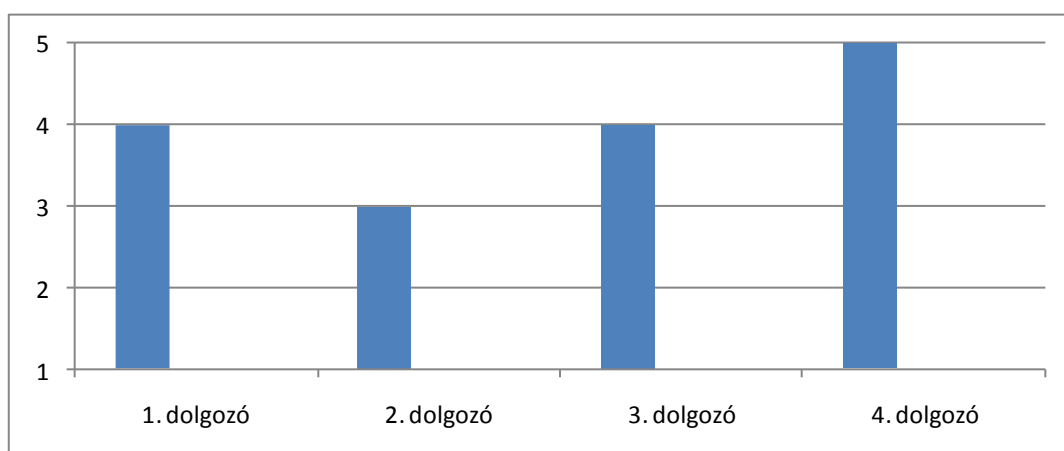
Ebben ez esetben is hasonló a helyzet a fenti példához hasonlóan, a munkatársak hasonlóan gondolkodnak, egyforma pontokkal osztályozták a vezetés munkáját. Itt azonban alacsonyabb pontokat kapott az intézmény vezetése, ez elgondolkodtató lehet, változtatni kell az eddig meg szokott formákon, valami új, hatékonyabb módszert kell bevezetni a megfelelő információ áramlás érdekében.

3. kérdés: feltételeket biztosít a szakmai programokon való részvételhez



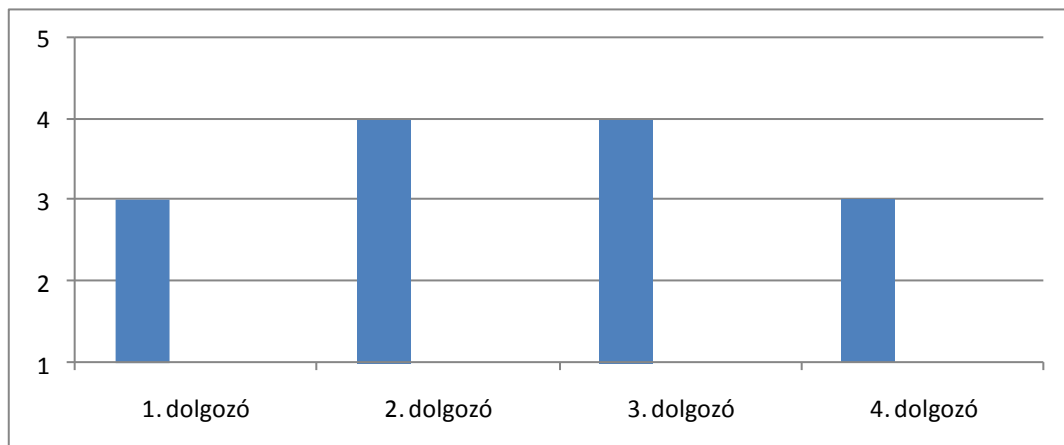
Ezt a kérdést magas pontokkal értékelték a kollégák, ez pozitív visszajelzés lehet a vezetés számára, hogy ebben a kérdésben jól teljesít. Az elégedettség azonban nem teljes, érdemes elbeszélgetni a munkatársakkal, mit gondolnak másképp, közösen meghatározni a kérdéssel kapcsolatos ötleteket, javaslatokat.

4: kérdés: Meghatározza az erőforrások elosztását



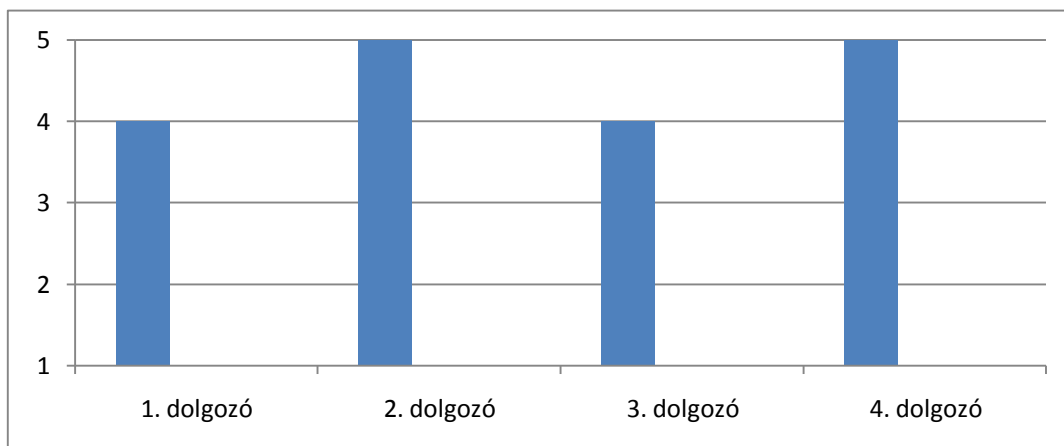
A 4. kérdés volt az, amelyik a legváltozatosabb értékelést kapta 3-5-ig. Ennek az is lehet az oka, hogy a kérdés nem tett különbséget humán- és pénzügyi erőforrások között, így a válaszadók a bizonytalanság, a nem egyértelmű kérdés feltétele miatt pontozták így a kérdést. A másik ok az lehet, hogy ebben a kérdésben nincs egyetértés a munkatársak között, a vezetésnek ezt mindenképpen tisztáznia kell.

5. kérdés: irányítja, ellenőrzi a belső szabályozók és folyamatszabályozások elkészítését



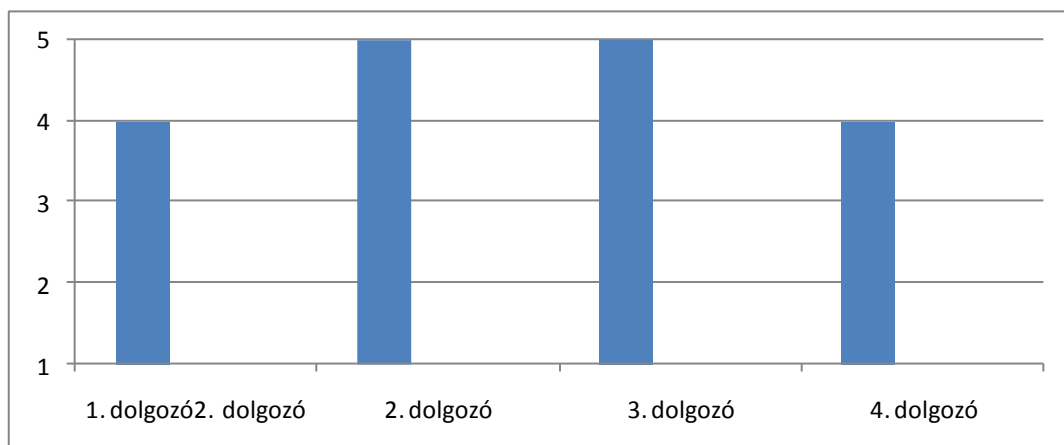
Itt ismét alacsonyabb pontok kerültek a diagramba. A kritika oka lehet az is, hogy az is, hogy az intézmény nem egy, hanem három telephelyen működik, s bár úgy tűnik, hogy bizonyos esetekben megfelelően működik az intézmény (a magasabb pontozás egyes kérdésekben erre utal), a vezető által elrendelt munkafolyamatok megértése, teljesítése mégsem megy zökkenőmentesen. A munkatársak vagy nem értik meg a rájuk kiosztott feladatokat, vagy nem veszik őket komolyan (pl. a vezető nem abban az épületben dolgozik, ritkán megy át ellenőrizni, bekérni a kiadott munkákat, ezért késések gyakran előfordulhatnak a leadott munkákkal kapcsolatban).

6. kérdés: részt vesz az intézmény teljesítésének értékelésében



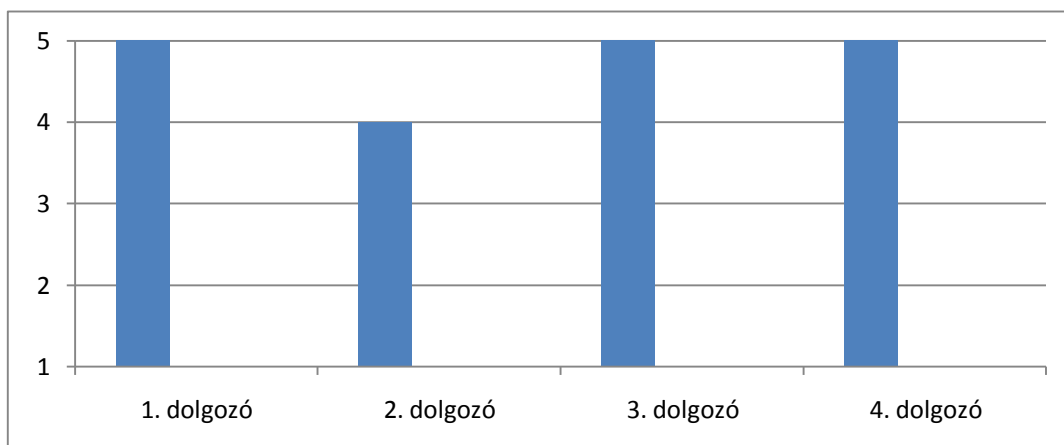
Az előző kérdésekben általában a 2. és 3. dolgozó ítélte meg kedvezőbben a vezetőség munkáját, itt ennél a kérdésnél kicsit változott a helyzet, az eddig kritikus 4. dolgozó pozitívabban értékelte ezt a kérdést. A pontozás ennek ellenére kedvező.

7. kérdés: részt vesz az intézményen belüli minőségfejlesztési tevékenységben



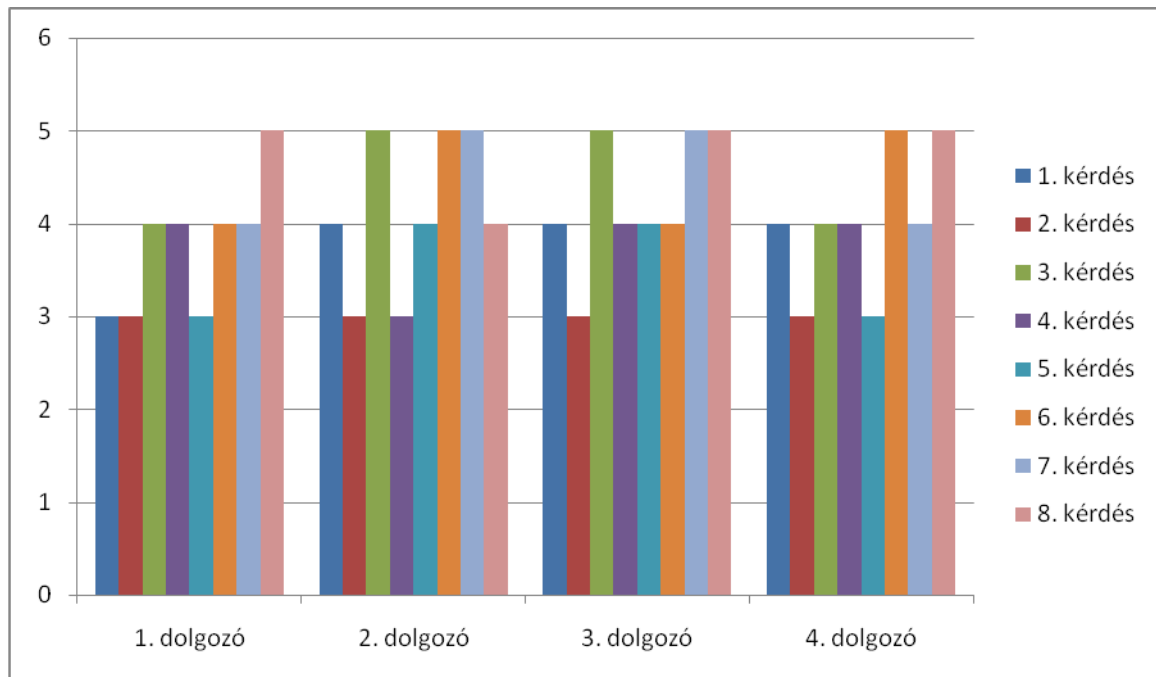
A kollégák ismét úgy ítélik meg, hogy a vezetés jó úton jár, elsődleges céljai közé tartozik a minőségfejlesztés, és ennek érdekében mindent megtesz. Ismét a 2. és 3. dolgozó értékelte a legmagasabb pontszámmal a vezetés munkáját.

8- kérdés: figyelembe veszi a munkatársak véleményét, a dolgozók bevonására törekszik az eredményes működés érdekében



Ez a diagram mutatja a legmagasabb értékeket, vagyis, ebben a kérdésben nagyon jól teljesít a vezetés. Az apróbb hiányosságokat egy beszélgetés során tisztázni és javítani lehet.

Diagramok összesítése, összegző elemzése



A munkatársak értékelésénél szembeűnő, hogy az 1. dolgozó a legelégedetlenebb a vezetéssel, hiszen ő csak az utolsó kérdésben adott maximum pontot a vezetés munkájára. a többi dolgozó pozitívabban értékelt. A 2, 3. munkatárs adta a legtöbb pontot az értékelés során, bár két kérdésben ők is kritikusabban értékelték.

A legkevesebb pontot a belső információáramlás kapta (2. kérdés), melynek az is lehet az oka, hogy az intézmény több telephelyen működik, ami nehezíti az információk pontos átadását, vagy a munkatársak konfliktusai miatt „vesznek” el az információk. Bármilyen is az oka, a megfelelő megoldást meg kell találni. Az 5. kérdés sem szerepelt sokkal jobban, ennek oka szintén a különböző telephelyek miatti információvesztés, vagy annak tudata, hogy a vezetés ritkán és rendszertelenül ellenőrzi a kiosztott feladatokat.

Az is szembeűnő, hogy mindenki másként ítéli meg a pozitív és a negatív dolgokat az irányításban, tehát ez azt mutatja, hogy majdnem minden területen van miben fejlődni. Ezt feltételezhetően könnyen megoldja majd a kollektíva, hiszen a legpozitívabban megítélt kérdés az utolsó volt, miszerint a vezetés figyelembe veszi a dolgozók véleményét, tehát közösen megoldást fognak találni a problémákra.

Mindennek ellenére elmondható, hogy a vezetés munkáját inkább pozitívan értékelték a dolgozók, mint negatívan, mivel átlagosan 4. pont körül értékelték az intézményvezető és helyettese munkáját. Az összesítő diagramból rögtön kitűnik a dolgozók értékelés szerinti

elégedettség/elégedetlensége. A vezetői kérdőív elemzése rámutatott az irányítás hiányosságaira és fejlesztendő területeire. A hétből két kérdés kapott észrevehetően alacsonyabb pontszámot, ezekkel komolyabban kell foglalkozni, a többi kérdés jobban szerepelt.

8.1.5. Erőforrás elemzés (SWOT - analízis)

Éves programok 2018.

A szervezetfejlesztés szempontjából minden képen érdemes megnézni, hogy milyen programok voltak az elmúlt időszakban (évben).

Időpont	Program neve
2018.január 22. 17.00	Magyar Kultúra Napja Dr. Aknai Tamás művészettörténeti előadása
2018. február 02. 7.00	X. Ormánsági Fehérhurka Fesztivál Regionális Ormánsági Pálinkaverseny
2018.március 08. 18.00	Nőnap Horváth Henrietta és Bergovecz Dávid operetténekesek műsora
2018.március 15. 10.00	Ünnepi műsor
2018. március 20. 18.00	Író-olvasó találkozó Grecsó Krisztiánnal
2018. március 24. 14.00	Húsvéti készülődés- kézműves foglalkozás
2018. március 27.	Dr. Grunda Miklós gyógyszerész előadása "Gyakorlat teszi a mestert" -Patika titkok
2018. április 10. 18.00	Kávéházi esték Endrei Judit „Korhatártalanul” című előadása
2018. április 17. 18.00	Író-olvasó találkozó Háy Jánossal- beszélgetőpartner Ágoston Zoltán

2018. április 19. 10.00	„Dúdolda”-Interaktív zenés foglalkozás kicsiknek Horváth Kornéliával
2018. május 15. 7.30	"Kincsek között élünk"-Biciklitúra az Ormánságban
2018. május 20. 14.00	Pünkösd az Ormánságban Tamás Éva Játéktára, Hangerdő Társulat- Az ördög meséje, Hangabanda koncertje
2018. május 23. 8.00	Rendhagyó irodalomórák M. Kácsor Zoltán meseíróval
2018. május 26. 16.00	Tavaszi fesztivál-Proljetni festival
2018. augusztus 03-05-ig Egész nap	Városnap Buborék Együttes, Fagyibohócok, Talamba Ütőegyüttes, Compact Disco, Mecsek Néptáncegyüttes
2018. augusztus 20. 10.00	Ünnepi műsor Hangerdő Társulat-Vacsorázz nálunk előadása, Boja Zenakar koncertje
2018. augusztus 30. 9.00	„Sulirahangoló”
2018. október 01. 18.00	Idősek Napja Horváth Henrietta és Bergovecz Dávidoperetténekes műsora
2018. október 02. 18.00	Kávéházi Esték- Író-olvasó találkozó Fejős Évával, beszélgetőpartner Papp Diána
2018. október 23. 10.00	Ünnepi műsor
2018. október 27. 10.00	Országos Rajzfilmünnep Agócs Írisz könyvillusztrátor foglalkozása gyerekeknek
2018. október 31.	Halloween-i felvonulás

17.30	
2018. november 06. 17.00	Szappankészítő tanfolyam haladóknak
2018. november 09. 17.30	Márton Napi Lámpás Felvonulás Biseri Drave Tamburazenekar műsora
2018. december 05. 18.00	Télapó Télapódium Színtársulat
2018. december 15. 16.00	Adventi forgatag Takáts Eszter „Első puszi” interaktív, zenés bábelőadása

Színmagyarázat:

- : valamilyen naphoz köthető rendezvény
- : nagy múltú visszatekintő program
- : nemzeti ünnepekhez kapcsolódó rendezvény
- : irodalmi est (Író-olvasó találkozó, „Kávéházi esték”, rendhagyó irodalomóra stb.)
- : hagyományőrző rendezvény
- : egyéb program

Az intézményben heti rendszerességgel a következő programok zajlanak:

hétfő 18.30	Dr. Szabó András egyetemi lelkesz előadása
szerda 14.00	Kötögetők-Kézműves Klub
szerda 16.00	Aranyósz dalkör
szerda 16.30	Tilángli Népdalkör
szerda 17.00	Gyógytorna
csütörtök	Zumba

17.00	
csütörtök 18.00	Jóga
péntek 18.00	Zlatne Noge - Arany Lábak Néptáncgyűttes Egyesület

A SWOT elemzés stratégiaalkotásnál jól használható, segít meglátni az összefüggéseket abban, hogy egyes tényezők milyen hatással vannak a stratégiára. A fő célja, hogy feltárja az adott intézmény belső erőforrásait és a külső környezetben rejlő lehetőségeket.

A SWOT elemzés

Strenghts - Erősségek:

Lényege feltárni az intézmény egészének vagy egyes fontos területének (kulcsterületének) intézményen belüli erősségeit, vagyis a működésnek azon az összetevőit, amelyeket magas színvonalon tud nyújtani.

Weaknesses - Gyengeségek:

Az erősségekhez hasonlóan fel kell kutatnunk a gyengeségeket is, vagyis azokat a területeket, amelyek nem kellően vagy nem kielégítően fejlődtek a belső és/vagy a külső partnerek szerint. Ezekkel azért kell tisztában lennünk, hogy tudjunk őket kijavítani, erősíteni.

Opportunities - Lehetőségek:

Fel kell térképezni a külső környezetből adódó lehetőségeket, az irányokat, amelyek felé elmozdulhatunk.

Threats - Veszélyek / Fenyegetések:

A külső környezetből fenyegető jelenségeket, tényeket is ismernünk kell. A veszélyek azok a pontok, amelyek megghiúsíthatják a projekt megvalósulását, sikerét.

Ez a módszer alkalmazható, - az intézményi önértékelés során az intézményi helyzet elemzésekor - a teljes körű intézményi minőségbiztosítási rendszer kiépítése során - helyzetelemzéshez a változtatások végrehajtása előtt.

2. táblázat. SWOT analízis

<u>Strengths/Erősségek</u>	<u>Weaknesses/Gyengeségek</u>
- nyitottság egymás ötleteire - szándék a szervezet fejlesztésére	- a város kiemelten hátrányos térségben található

- képzési lehetőségek - jól képzett, elkötelezett szakemberek, munkatársak - hagyományosan visszatérő rendezvények - határon átnyúló kapcsolatok - települési és intézményi honlap - könnyű megközelíthetőség - ízléses környezet - gyors problémamegoldás - jó kapcsolat a közintézményekkel - helyi lakosság igényeinek megfelelő programok - rugalmas munkatársak - odafigyelés az igényekre - kreativitás - motivált alkalmazottak - döntéshozók támogatása - fiatal munkatársak - humán tőke	- nem elegendő pénzügyi forrás - alacsony bérszínvonal - nem megfelelő, elavult, hiányos tárgyi feltételek - helyi TV, helyi újság hiánya - fiatalok jelenlétének hiánya - elavult infrastruktúra (IKT eszközök) - határozott idejű szerződések - kevés érdeklődő - külső kommunikáció- Marketing csatornák jobb kihasználása - hiányos információ átadás az egyes folyamatokban - sok ötlet nem valósul meg - internet és a közösségi oldal jobb kihasználása - látogatóink fiatalítása, korosztályok szélesítése - közvetlen lakóközösség nem elég aktív - a művelődési ház parkettája felújításra szorul, valamint a folyosó pakolásos alkalmával levert falainak kijavítása, újrafestése - az épület biztonságtechnikailag fejlesztendő (riasztórendszer) - több zöld és virágos növény
<u>Opportunities/Lehetőségek</u> - rendezvényekkel támogatókat szerezni - kihasználatlan turisztikai lehetőségek - önkormányzati támogatás növelése - a város életében betöltött szerep erősítése - pályázati lehetőségek nagyfokú	<u>Threats/Veszélyek</u> - városfejlesztésre forrásaiból kevés érkezik az intézményhez - település lakosságának elöregedése - intézmény átszervezése - kevés lélekszám-növekedés

kihasználása - fiatalok bevonása - továbbképzések kihasználása - különféle tudásbázis - széles érdeklődés - egyre bővülő kapcsolati tőke - megfelelő hozzáállás a fenntartó részéről - a vezetőség és a lakosság összekapcsolása élethosszig tartó tanulásra felkészülés a munkatársaknak - más, profitorientált partnerek felkeresése, együttműködés - új klubok bevezetése (mozgásos programok)	- beleszólhatnak a dolgunkba - pénzfelvonás - növekvő munkanélküliség - érdektelenség - fiatalok elvándorlása
---	---

8.1.6. Konkurencia-analízis

Sellye város fő rendezvényei közül a város nap augusztusban van (volt Dinnyefesztivál), amikor a régióban és országos szinten is nagyon sok rendezvény van. Ezen kívül talán két rendezvényt emelhetünk ki, melyek közül az egyik már mondhatjuk, hogy országos szintűvé nőtte ki magát:

- a „Kincsek között élünk” – kerékpártúra az Ormánságban - és a „Fehérhurka Fesztivál”.

Ezek a programok megfelelő időszakban kerülnek megrendezésre, ezért látogatottságuk az átlagosnál lényegesen magasabb.

3. táblázat: Konkurencia-analízis

<u>Időpontok</u>	<u>Versenytárs</u>	<u>Főbb jellemzők</u>
Augusztus első hétvégéje	Ördögkatlan fesztivál - azonos időben van	- fiatalokat vonzó zenei programok, - kellemes környezet - A LEGNAGYOBB KONKURENS A KÖRNYÉKEN EBBEN AZ

Pályázó: Sellye Város Önkormányzata:
Pályázat címe: „Humán szolgáltatások fejlesztése az Ormánság szívében”
Projektazonosító: EFOP-1.5.3-16-2017-00029 azonosító számú projekt

		IDŐSZAKBAN
Tavaszi, nyári és őszi időszakban	Pécs város aktuális programjai	- a várost, adottságai miatt sokan felkeresik - gazdag program kínálat minden korosztály számára
Augusztus első hétvégéje	Szigetvári Vár napok- 2017-es évben került megrendezésre először ebben az időpontban	- közelsége miatt vonzó lehet az érdeklődők számára

9. STRATÉGIAI TERVEZÉS

Stratégia:

- új, egyedi, csak a régióra jellemző programok kidolgozása, hagyományok (Ormánság, Dráva mente stb.) előtérbe helyezése, programok ezekre való ráépülése
- külső kommunikáció a tevékenységről, eredményekről, nem elegendő, nem megfelelő, nem rendszeres
- belső kommunikáció fejlesztése

Emberek:

- segítő rendszer kidolgozása, humánerőforrás megfelelő beosztása
- új tréningek, képzések (önismeret, készségfejlesztés, együttműködés, csapatépítés)
- teljesítménymérés, értékelés módszertanának kidolgozása

Partnerkapcsolatok, erőforrások:

- partnerkapcsolatok azonosítása, erősítése

Folyamatok:

- főbb tevékenységekre folyamat leírások, tervezés, dokumentálás, értékelés
- nem mindig az igények alapján hirdeti az intézmény a szolgáltatásainkat

9.1. Fejlesztési terv

Az önértékelést és a SWOT analízis elkészítését követően a következő lépés a sorrend felállítása a fejlesztési lehetőségek tekintetében. Ez alapján meg lehet állapítani a fejlesztendő területeket és ki lehet tűzni a rövid és hosszú távú fejlesztési célokat. Mivel ezek egymásra épülnek, a célok kijelölésekor fontos a legalapvetőbb fejlesztésekkel kezdeni, melyekből elindulhatnak a hosszú távú fejlesztések.

1. sz. fejlesztendő terület - Belső kommunikáció fejlesztése (mivel külön telephelyen van „szétszórva” az intézmény, ezért a belső kommunikáció nem működik hatékonyan elvesznek a fontos információk)
2. sz. fejlesztendő terület - Külső kommunikáció fejlesztése (civil szervezetek segítsége)
3. sz. fejlesztendő terület - A főbb tevékenységekre folyamatleírás készítése (ennek segítségével szintén hatékonyabb lehet a munkavégzés, mindenki pontosan tudni fogja a

feladatát, ellenőrizni is lehet a munkafolyamatokat, és megtalálni mindenkinek a testhezálló feladatot)

4. sz. fejlesztendő terület - Kapcsolattartás fejlesztése

Megvalósítási terv

1.sz. fejlesztendő terület - Belső kommunikáció fejlesztése:

Jelenlegi helyzet: A heti értekezletek nem rendszeresen kerülnek megtartásra, feljegyzések nem készülnek, így később a megbeszélte feladatok kiosztása sem kérhető számon. A fejlesztés szükségességét mindenképpen indokolja, hogy ha nem minden munkatárs rendelkezik a munkavégzéshez szükséges alap-információkkal egy - egy rendezvény vagy programelem kapcsán, az gyakran belső konfliktusokhoz is vezethet. Mivel a sikeres intézményi működés záloga a megfelelő kommunikáció, ezért elengedhetetlenül fontos ennek rendezése.

A fejlesztés célja, hogy a munkatársak (szervezet és egymás iránti) elkötelezettsége növekedjen, valamint javuljon az információhoz jutás, mely elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez.

Ahhoz, hogy az intézmény működése megfelelő minőségű és sikeres legyen, a munkatársi értekezleteket rendszeressé kell tenni, előre megbeszélte időpontban, a témakörök, napirendi pontok előzetes megismerésével. Fontos, hogy közösen beszéljék meg az értekeztet szabályait és ezt betartva szervezzék meg azt.

Megvalósítási terv:

<u>Megvalósítási lépések</u>	<u>Felelős</u>	<u>December</u>	<u>Január</u>	<u>Február</u>
Elégedettségi felmérés	intézményvezető	•		
Felmérés értékelése	intézményvezető	•		
Új szabályok bevezetése	intézményvezető	•		
Jó gyakorlatok megismerése	intézményvezető	•		
Elégedettség visszamérése	intézményvezető			•
Fejlesztési eredmények értékelése	intézményvezető			•

2. sz. fejlesztendő terület - Külső kommunikáció fejlesztése

Jelenlegi helyzet:

Az intézményt, mint manapság általában, inkább az idősebb generáció látogatja, kivéve sport programok esetén (jóga, gyógytorna, zumba, karate, néptánc), amikor a fiatalabb korosztály is megjelenik az épületben. Mint célcsoport, számunkra természetesen ők is nagyon fontosak (nyugdíjasok), hisz a művelődési ház jelentik számukra a közösségi életet, azonban az intézménynek meg kell találnia azokat a kommunikációs csatornákat, amelyeken keresztül elérheti a fiatalabb generáció tagjait, így igényeiket is felmérheti és tovább fejlesztheti szolgáltatásait.

Ahhoz, hogy az intézmény sokak által látogatott legyen, fontos „látszania”, tehát megjelennie a különböző médiákban: újságokban, közösségi médiában, a weben, minden olyan helyen, amelyen keresztül elérheti nem csak a helyi, hanem környékbeli lakosságot is. Olyan új módszereket kell bevezetni, melyek korábban, vagy valahol máshol beváltak és hatékonyságukat bizonyították. „Láthatóvá kell tenni az intézményt”! Ebben segíthet a „jó gyakorlatok” tanulmányozása.

Megvalósítási terv: Látogató számának ismeret után, fel kell mérni kor- és nem szerinti összetételüket, valamint kérdéseket feltenni azzal kapcsolatban, hogy a rendezvényekről honnan értesültek. Más közművelődési intézmény honlapjának tanulmányozása, a szerzett tapasztalatok felhasználása. Újragondolása az eddigi Facebook kommunikációnak. Programok megjelenítése a megyei sajtóban és az internetes felületeken eljuttatni azokat a kapcsolattartókhoz. Hírlevelek készítése, rendszeres eljuttatásuk a látogatók számára.

<u>Megvalósítási</u> <u>lépések</u>	<u>Felelős</u>	<u>December</u>	<u>Január</u>	<u>Február</u>
Látogatói felmérés	intézményvezető, kulturális ügyintéző	•		
Felmérések értékelése	intézményvezető	•		
Jó gyakorlat feltérképezése	intézményvezető, kulturális ügyintéző		•	
Hírlevél felépítése	intézményvezető		•	
Facebook átnézése	intézményvezető, kulturális ügyintéző		•	
Hírlevelek küldése	intézményvezető, kulturális ügyintéző		•	
Felmérés megismétlése	intézményvezető, kulturális ügyintéző			•

3. sz. fejlesztendő terület – A főbb tevékenységekre folyamatleírás készítése

Jelenlegi helyzet:

Néhány területen rendelkezünk folyamatleírással, de jelentős részük a jogszabályi változások, valamint az eltérő gyakorlat miatt aktualizálásra szorulnak. A szervezeti változások szintén megkövetelik a folyamatleírások életszerűbbé tételét és azok folyamatos alkalmazását. Új szolgáltatásokat szeretnénk bevezetni, ezekhez szintén folyamatleírás kidolgozása szükséges. A folyamatleírások egyértelműen rögzítik a munkaköri leírások mellett az egyes munkatársak feladatait, hatáskörét, így az mindenki számára egyértelművé és nyomon követhetővé válik a feladatellátás. Más részről pedig megkönnyíti az egyes folyamatok dokumentálását, a szervezeti munkát hatékonyabbá teszi, csökkenhet a hibázási lehetőség. Ez azonban csak akkor valósulhat meg úgy, hogy hatékony legyen, ha az igény a fejlesztésre az csoportmunka konszenzusán alapszik, mindenki érzi a szükségességét.

Sikeres lehet a fejlesztési projekt, ha elkészül a főbb folyamatokra a szabályozás, amelyet az intézményben dolgozók a napi munkájukba építve magukénak éreznek.

Megvalósítási terv:

<u>Megvalósítási lépések</u>	<u>Felelős</u>	<u>December</u>	<u>Január</u>	<u>Február</u>
Jelenlegi szabályozások tanulmányozása	intézményvezető, pénzügyi vezető	•		
Fejlesztendő területek kiválasztása	intézményvezető		•	
Folyamatszabályozások kidolgozása	intézményvezető, pénzügyi vezető		•	
Folyamatszabályozások beépítése	intézményvezető		•	
Tapasztalatok gyűjtése	intézményvezető		•	
Szabályozások módosítása (szükség esetén)	intézményvezető, pénzügyi vezető			•
Változások beépítése a mindennapi munkába	intézményvezető			•

9.2. Stratégiai terv

4. táblázat

<u>Rövidtávú célok</u> (1 év)	A rövid távú célok specifikusak, fontos, hogy mérhetőek, megvalósíthatóak, reálisak legyenek: Az éves programtervnek megfelelő működés biztosítása: - Néptánc (Zlatne Noge) - Társas tánc - Idősek klubja - Tilángli népdalkör - „Kötögetők” (kézműves klub) - Zumba - Gyógytorna - Jóga A fenti táblázatokban meghatározott időbeosztás szerint, kiemelt figyelmet kell szentelni a meghatározott fejlesztési területeknek. Továbbképzések, szervezetek, pártok, árusok számára a termek és eszközök bérlésének lehetővé tétele.
<u>Középtávú célok</u> (3-4 év)	A tervezésnél figyelembe kell venni, hogy melyek azok a célok és kulcsfontosságú területek, amelyeken változtatni kell annak érdekében, hogy az intézmény jobban működjön és képes legyen az új igényeket kielégíteni pl.: - élethosszig tartó tanulás lehetőségének biztosítása - korszerű, felhasználó-központú könyvtári szolgáltatások, - tanórán kívüli oktatás, az informális képzés segítése. Belső kommunikáció fejlesztése, a kidolgozott stratégia szerint. A helyi társadalmi helyzet, a növekvő munkanélküliség, az elvándorlás, a társadalmi és kulturális sokszínűség újabb feladatok elé állítja az intézményt, meg kell találnia ebben a helyzetben a megfelelő közösségteremtő/fejlesztő formákat.
<u>Hosszú távú célok</u> (5-7 év)	Kézműves foglalkozások szervezése minden korosztálynak. A gyermek és ifjúsági korosztály számára népi játszóházak szervezése, jeles napokhoz kapcsolódva.

	- Néptánc csoportok, népdalkörök, - moderntánc-csoportok, színjátszó csoportok számára bemutatkozási lehetőségek biztosítása, találkozók szervezése. - Nyári táborok (kézműves) szervezése gyerekek számára, amelyet követően kiállítás, bemutató szervezhető az ott elkészült alkotásokból. - Minőségirányítási rendszer bevezetése. - Az intézmény fontos feladata lehet még a gyermekek olvasóvá nevelése. (Író-olvasó találkozók, kiállítások, előadások) - Hátrányos helyzetű lakosság segítése a könyvtári szolgáltatásokkal Az intézmény bár a 2000 évek elején épült, mára már látszanak rajta a „kopás” jelei, mindenképpen szükséges lenne egy frissítő festés, és a padlózat felújítása. Mind emellett cserélni kellene az elavult (önkormányzattól örökölt) IKT eszközöket. A minőségi szolgáltatásokat kizárólag akkor lehet megvalósítani, ha az intézmény szervezetének teljességét - a tervezéstől a megvalósításon át az értékelésig - a minőség alapkövetelménye határozza meg. Ehhez a fent említett dolgok teljes mértékben hozzájárulnak.
--	--

Hosszú távú fejlesztési terv

A hosszú távú fejlesztési célok két csoportra bonthatók. Egy részük megvalósítására terv készül, másik részük a fejlesztési lehetőség kategóriában kap helyet. A két részre bontást az indokolta, hogy a tervként megfogalmazott hosszú távú fejlesztések az intézmény működéséhez elengedhetetlenül szükségesek. Másik részükre szintén szükség van a fennmaradáshoz, viszont ezekhez anyagi forrásokat kell előteremteni.

A hosszú távú fejlesztési tervben két projekt kapott helyet:

1. számú fejlesztendő terület: infrastrukturális feltételek javítása: épület felújítás, IKT eszközök cseréje
2. számú fejlesztendő terület: együttműködések, partnerkapcsolatok fejlesztése.

1. fejlesztendő terület – infrastrukturális feltételek javítása:

Jelenlegi helyzet:

A nagyterem padló (parketta) burkolata nagyon rossz állapotban van, mindenképpen forrást kell találni a cseréjére/felújítására. Bár az épület újnak mondható a falakon látszanak a

használat jelei, frissítő festésre szükség van. Az irodában dolgozók elavult, folyamatos javításra szoruló gépparkkal dolgoznak, a hatékony és megfelelő munkavégzés miatt ezek cseréje elengedhetetlen. A fő épület oldala be van ablakozva, ami a nyári hőségben nem túl praktikus, a terem nyáron gyakran elviselhetetlen hőmérsékletre melegszik, ilyen körülmények között nem lehet hosszútávon koncentráltan dolgozni. Ebbe a terembe szükség van egy klímaberendezésre, mely, mint a nagyteremben lévők, költséghatékonyan tudna működni a felszerelt napelemek miatt.

Megvalósítási terv:

<u>Megvalósítási lépések</u>	<u>Felelős</u>	<u>I. év</u>	<u>II. év</u>	<u>III.é</u>	<u>IV. év</u>
Épület állapotának felmérése	intézményvezető	•			
Árajánlatok	intézményvezető	•			
Kivitelezés	intézményvezető		•		
Eszközpark felülvizsgálata	intézményvezető	•			
Pályázatok, támogatok keresése	intézményvezető		•	•	
Döntés (arajanlatok)	intézményvezető			•	
Kivitelezés	intézményvezető				•

2. sz. fejlesztési terv - Együttműködések, partnerkapcsolatok kialakítása

Jelenlegi helyzet:

A Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény „gyenge” kapcsolati hálóval rendelkezik, mind helyi, mind országos szinten. Tagja az Országos Tájház Szövetségnek, igyekszünk jó kapcsolatot ápolni a környező művelődési házakkal, közösségi színterekkel, de ez kevés, ezen szeretnénk mindenképpen javítani. Cél lehet a nemzetközi kapcsolatok keresése is. Itt elsősorban Sellye város testvérvárosaink hasonló intézményeire lehet gondolni (osztrák, horvát, erdélyi).

A helyi civil szervezetek száma is egyre csökken, ez kihat a szervezet munkájára is.
Fontos lenne megtalálni a megfelelő „folyosókat” a fiatalabb generációk eléréséhez is.
A cél megvalósítása érdekében megkeressük a városban működő még civil szervezeteket és kezdeményezéseket, és az érintett civil szervezet képviselőjével együttműködési megállapodások megkötését szorgalmazzuk (amennyiben ez még nem történt meg).

Megvalósítási terv:

<u>Megvalósítási lépések</u>	<u>Felelős</u>	<u>I. év</u>	<u>II. év</u>	<u>III.év</u>	<u>IV.é</u>
Elemzés	intézményvezető	•			
Szerveződő közösségek és a civil egyesületek felmérése	intézményvezető		•		
Kapcsolódási pontok meghatározása	intézményvezető			•	
Együttműködési megállapodások megkötése	intézményvezető				•

10. TOVÁBBI FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK

Sellye város ugyan számos értékes turisztikai vonzerővel rendelkezik, de azokat nem megfelelő hatékonysággal és marketinggel hasznosítja. Ugyanakkor a turizmus fejlesztése nemcsak a város, hanem intézményei szempontjából is alapvető fontosságú, mivel előrelépést jelenthet kapcsolati, gazdasági szempontból is.

10.1. Fejlesztés lehetőségei:

Fesztiválok:

Szociokulturális hatásukat tekintve a fesztiválok fontos szerepet játszhatnak a helyi közösség kialakításában. Ezek általában időszakos események, amelyek, ha nem ismétlődnek, képtelenek a kulturális folytonosság megtartására, ezért lényeges az évenkénti megszervezésük. A fesztiválok leggyakrabban a helyi kultúra és szokások megerősítését szolgálják, miközben lehetőséget adnak a közösségeknek saját kulturális identitásuk kihangsúlyozására. Célja, hogy javítsa a régió image-t, illetve, hogy ismertté tegyen egy-egy térséget.

A fesztiválok és rendezvények menedzselésének néhány problémája:

- Nehéz a folyamatos (pl. évenkénti) finanszírozás biztosítása.
- A fesztiválok lehetnek elsősorban helyi közösségi vagy turistaközpontúak, ám e két szempont nem mindig összeegyeztethető.
- A fesztiválok elveszthetik a helyi gyökereiket és a helyiek érdeklődését, ha túl turistaorientálttá válnak.
- A fesztiválok színhelyei az év egyes időszakában túlzsúfolttá válhatnak, ennek következményeképpen a helyiek, és a turisták is elmaradhatnak.

A turisták sokszor azért vesznek részt egy fesztiválon, mert éppen akkor tartózkodnak az adott városban. Ez azt jelenti, hogy a látogatók számának megbecsülése nehezebbé válhat.³⁰

Fesztiválturizmus:

Az utóbbi években a nemzetközi piacon jelentősen megnőtt azoknak a fesztiváloknak a száma, amelyeket elsődlegesen turisták számára hoztak létre. Ebbe beletartoznak a kulturális és művészeti fesztiválok, gasztronómiai és bor-sajt vagy pálinkafesztiválok, sportesemények. Ezek a rendezvények lehetnek egyszeriek, vagy akár évente több alkalommal is

³⁰ <https://docplayer.hu/17587260-Fesztivalok-es-turizmus-lehetosegek-es-konfliktusok-szerzo-dr-melanie-smith-1.html>

megrendezettek, illetve lehetnek egy-, illetve többnaposak. Gyakran nehéz összeegyeztetni a prioritásokat, különösképpen azoknál a fesztiváloknál, amelyek eredetileg közösségi rendezvényként indultak, és csak később tűzték ki célul a turisták megnyerését. A turizmus segíthet a települések hiányzó bevételeinek megszerzésében. A fesztiválturizmusnak kiemelkedő haszna lehet, de el kell kerülniük, hogy túlkínálat legyen az ilyen rendezvényekből. Sellye Városban éves szinten – a sok egyéb program mellett - három nagy rendezvény van:

az Ormánsági Fehérhurka Fesztivál; a „Kincsek között élünk” - kerékpártúra az Ormánságban; és a Város napja (régábban - Dinnyefesztivál), mely a legnagyobb költségvetéssel rendelkezik, mivel a rendezvény többnapos.

Kulturális szolgáltatások fejlesztése

E téren az alábbi feladatokat lehet mérlegelni:

- a helytörténeti tárgyi és egyéb emlékek gyűjtése, kiállítása;
- a Könyvtár udvarán - a Kiss Géza Múzeum és Skanzen mellett - ki lehet alakítani egy olyan, a kézművesség gyakorlására alkalmas épületet, ahol szakköri keretek között vagy bemutató jelleggel lehet gyakorolni a népi mesterségeket. Ez a helyszín megfelelő lehetne a népi kézműves hagyományok tovább éltetésére. Az intézmény ezt az ötletet a nyertes Kubinyi Ágoston program segítségével meg is tudja valósítani a 2019-es évben. kell, hogy megfelelő vonzerővel rendelkezzenek a turisztikai vonzerő szempontjából.³¹

10.2. A turizmusfejlesztési koncepció egyéb elemei

A következő lehetőségek nem kapcsolódnak közvetlenül az intézmény szervezetfejlesztési elgondolásaihoz, azonban mindenképpen hatással lehetnek/vannak rá, ezért fontos megemlíteni őket:

A térség legjelentősebb épített műemléke a Draskovich kastély, ebből kifolyólag nagyobb szabású fejlesztéséhez központi és/vagy pályázati forrásokra van szükség. Turisztikai hasznosítását korlátozza, hogy a Kastély alapterületének jelentős része a kívülállók számára lezárt terület. Hasznos lenne részben az épület legalább egy kisebb részének felhasználása, melyet a város/intézmény, mint turisztikai vonzerőt aknázhathatna ki. A turisztikai „attraktivitás” szempontjából előnyös lehetne egy „**Látogatóközpont**” kialakítása. Ez egy

³¹ u.a.

olyan interaktív bemutatóhely lehetne, amely egy várostörténeti múzeum és egy információs iroda funkcióit ötvözhette. A cél a város látnivalóinak, értékeinek bemutatása.

Ajándékbolt: a várossal kapcsolatos, lehetőség szerint helyi termékekből álló szuvenír kínálat bemutatása, árusítása.

Kávézó („Kastély kávézó”): az idelátogató turisták itt a látogatás előtt vagy után elfogyaszthatnak egy kávé, teát, süteményt, italt.

Rendezvényhelyszín: a kastély és udvara közepes- és kisméretű rendezvények különleges helyszínévé fejleszthető.

Tourinform iroda létrehozása:

Egy, a 2004. évben megjelenő tanulmány már említi a lehetőségét egy olyan szervezetnek, amely a turizmus fejlődését segíthetné a térségben. Ez lehetne egy Tourinform iroda, amely segítségével a város csatlakozhatna az országos idegenforgalmi információs rendszerhez. Amennyiben (forráshiány miatt) Sellyén a működtetése feltételei nem adóttak hosszútávon, akkor esetleg ideiglenesen költöztethető. Az iroda munkatársai tájékoztathatják a vendégeket a szálláshelyekről, vendéglátóhelyekről, közlekedésről, programokról, látnivalókról magyarul, vagy akár a környéken élő nemzetiségek nyelvén is. Az irodában turisztikai kiadványokat, helyi kézművestermékeket lehetne megvásárolni.

A Tourinform iroda a városmarketing számára is segítséget jelenthetne, ideértve a város külső kommunikációját, különböző rendezvényeken való képviseletét.

Kerékpárút létesítése

A kerékpáros turizmus erősítése a város turizmusának egyik potenciális fejlődési lehetősége. „A város érintő kerékpárutak létesítése Baranya megye fejlesztési elképzelései között is szerepel a „Természet közeli turizmus kistérségi összekötő létesítményeinek fejlesztése” címszó alatt (Harkány–Vajszló–Sellye; Szigetvár–Hobol–Kétújfalu–Sellye kerékpárutak.”³²

11. ÖSSZEGZÉS

Következtetések, tanulságok:

A tanulmány főbb megállapításai a következőképpen összegezhetők:

A tanulmány összegzéseként megállapítható, hogy a szervezetfejlesztési programok nagy lehetőségeket biztosítanak a szervezet számára a minőségfejlesztés szintjének emelésére. A bemutatott empirikus kutatás sok szempontú elemzést tett lehetővé. A tanulmányban megjelenő elemzések segítenek abban, hogy jobban megismerjük, a szervezet teljesítményét és fejlesztési lehetőségeit. A tanulságok hasznosak lehetnek későbbi felmérésekkel való összehasonlításra, vagyis újabb szervezetfejlesztési stratégia kialakítására, és a fejlesztés során elért eredmények összehasonlítására.

A fejlesztendő területekkel kapcsolatban:

Az intézmény külső kommunikációjának minőségére jobban oda kell figyelni a jövőben. A szükséges csatornák rendelkezésre állnak, így az információáramlás folyamatosnak mondható, ám a minőséggel még vannak problémák (a város weblapja bár működik, de azon belül a szervezettel kapcsolatos információk jelentős része még nem került fel az Internetre, az intézmény csak ezen a honlapon keresztül tud értesítést, felhívást küldeni a „külvilág” számára).

A belső kommunikáció esetében az intézményi dolgozók hozzáállásán, a szervezeti felépítés átgondolásán és stabilitásán, a kommunikációs felelős kijelölésén, a szervezeti kultúra fejlődésén múlik az információáramlás hatékonyságának javulása.

hatékonyabb kommunikációt tesz lehetővé és fokozza a mások meggyőzésének képességét.

A Hatékony kapcsolatteremtési stílusok és technikák alkalmazása a **Kapcsolatteremtési Stílusok** négy elemből álló mátrix modelljére épül. A képzés szakember meghívásával történne.



5. ábra: Kapcsolatteremtési stílusok³³

A képzés előzetes előkészületeket igényel: megelőzően a résztvevőkről felmérés készül, amelynek alapján a kapcsolatteremtési stílusuk, a rugalmasságuk szintje és a viselkedésük fő jellemzői meghatározásra kerülnek. Ennek eredményét a tréning során kézhez kapják, megtanulják megérteni saját stílusukat, majd módosítani annak érdekében, hogy könnyebben és hatékonyabban kommunikáljanak másokkal.

A tréning eredményeképpen olyan eredmény-orientált készségeket sajátíthatnak el a résztvevők, amelyek segítik őket a másokkal való együttműködés hatékonyabbá tételében.

„A kultúra javainak elérhetősége, azok aktív létrehozása, az aktivitás fokozása, az önálló alkotás elérése szálak mellett megjelennek a rekreáció, a kreativitás kibontakoztatásának, a személyiségfejlesztésnek a motívumai is. Ezeknek az elvárásoknak a művelődési házak, illetve a közművelődési intézmények tudnak - a megfelelő feltételek megléte mellette - eleget tenni.”³⁴

(Vitányi Iván)

³³ <http://grow-group.com/hatekony-kapcsolatteremtes-stilusok-es-technikak-trening/>

³⁴ Vitányi, Iván (1979): *Valóság és lehetőség a művelődési otthonban. A kulturális intézmények rendszere és a művelődési otthon*. Budapest, Népművelési Intézet, 5-25.

MELLÉKLETEK

Kérdőívek:

1. . számú melléklet:

Lakossági kérdőív

Az intézmény (Sellye Városi Művelődési Ház, Könyvtár és Muzeális Intézmény) működéséről az elmúlt (közel) **1 éves** (2018. január - 2018. november) időszakban minőségjavítás céljából:

- **Férfi/Nő**
- (Kérjük, karikázza be a megfelelő választ!)
- **Az Ön lakhelye:**
- Sellye
- Környező település
- Egyéb település
- (Kérjük, húzza alá a megfelelő választ!)

<u>Melyik „meghatározás” mennyire fontos az Ön számára (jelölje a skálán 1-5-ig (1- egyáltalán nem fontos, 2-nem fontos, 3- kevésbé fontos, 4-fontos, 5-nagyon fontos))</u>	1.	2.	3.	4.	5.
Mennyire fontos a kultúra és a műveltség az életében					
Mennyire fontos a pénz az életében					
Mennyire fontos a család az életében					
Mennyire fontos a szabadidő és a kikapcsolódás az életében					
<u>Melyik tevékenység fontos az Ön számára? (jelölje a skálán 1-5-ig (1- egyáltalán nem fontos, 2-nem fontos, 3-kevesbé fontos, 4- fontos, 5-nagyon fontos))</u>	1.	2.	3.	4.	5.
Olvasás					

Moziba járás					
Színházlátogatás					
Művelődési ház látogatás (programok)					
Hangverseny látogatás					
Múzeumlátogatás					
Egyéb:					
<u>Miért nem volt az elmúlt 1 évben a művelődési házban? (jelölje be a megfelelő választ)</u>					
Messze van					
Drága az odautazás					
Nem tetszenek a programok					
Nem érdekel a művelődési ház					
Egyéb:					
<u>Amikor menni szokott, miért megy oda és melyik művelődési egységbe (Művelődési Házba, Könyvtárba és Múzeumba) (jelölje be a megfelelő választ)</u>					
Műsoros est (előadói)					
Kiállítás					
Vásárlás					
Gyermekeket /felnőttet kísért					
Beszélgetett					
Politikai rendezvényen volt					
Ismeretterjesztő előadáson volt					
Szakkör, klublátogatáson volt					
Sportolt					
Számítógépezett					
Tanfolyamon vett részt					
Egyéb:					

<u>Életkor</u>					
14-18					
19-29					
30-39					
40-49					
50-59					
60-69					
<u>Milyen tevékenységet végezne szívesen a művelődési házban? (jelölje be a megfelelő választ)</u>					
Táncolna (néptánc, modern tánc stb.)					
Filmet nézne					
Tanfolyamon venne részt (számítógépes, nyelv stb.)					
Kézműves tevékenységet végezne					
Szakkörön vagy klubfoglalkozáson venne részt					
Énekelne					
Hangszeren játszana					
Előadói esten venne részt					
Ismeretterjesztő előadáson venne részt					
Színházlátogatáson venne részt					
Egyéb hobbit űzne:					
<u>Mi jut először eszébe, ha meghallja/olvassa azt a szót, hogy művelődési ház vagy könyvtár, illetve múzeum? (jelölje be a megfelelő választ)</u>					
Városnap					
Színházlátogatás					
Kézműves foglalkozás					

Gyermekprogramok					
Egyéb programok: kerékpártúra, Halloween, Márton nap, Pünkösöd stb.					
Előadások					
Továbbképzés, tanfolyamok					
Kiállítás					
Nemzeti ünnepek					
Egyéb:					
<u>Mennyire elégedett az intézmény által rendezett/szervezett programokkal? Jelölje a skálán 1-5-ig (1-egyáltalán nem elégedett, 2-nem elégedett, 3-kevésbé elégedett, 4-elégedett, 5-nagyon elégedett))</u>	1.	2.	3.	4.	5.
Program témái					
Programok lebonyolítása					
Programok gyakorisága					
Programok hirdetése, reklámozása					

2. szerű melléklet:

Olvasói elégedettség kérdőív:

1 Az Ön neve:

___ Férfi

___ Nő

2. Az Ön életkora: ___ év

3. Az Ön lakóhelye: _____

4. Milyen gyakran keresi fel intézményünket?

hetente többször: ___

hetente: ___

kéthetente: ___

havonta: ___

ritkábban, mint havonta: ___

5. Milyen szolgáltatások miatt keresi fel a könyvtárat!

___ könyvek kölcsönzése

___ internet/számítógép használat

___ folyóiratok használata

___ irodai szolgáltatások

___ olvasgatás, böngészés

___ kutatómunka, tanulás

___ könyvtárközi kölcsönzés

6. Milyen könyveket kölcsönöz leggyakrabban?

___ szépirodalom

___ ismeretterjesztő irodalom

___ szórakoztató irodalom (krimik, romantikus regények)

___ történelmi regények

___ kötelező irodalom

___ nyelvkönyvek

___ útleírások

___ szakkönyvek

___ mesekönyvek

___ nem szoktam kölcsönözni

7. Ha szokott kölcsönözni, hány darabot visz ki egyszerre?

___ egyet

___ kettőt

___ háromat

___ négyet

___ négynél többet

8.Milyen gyakran kér segítséget a könyvtárostól?

___ rendszeresen

___ ritkán

___ soha

9. Értékelje, hogy mennyire elégedett könyvtárunkkal!

	Nagyon elégedett	Elégedet	Közepesen elégedett	Elégedetlen	Nagyon elégedetlen
Könyvtár külső állapota					
Könyvtár belső állapota					
Akadálymentes, könnyű bejutás az épületbe					

Könyvtári terek elrendezése					
Nyitvatartási idő					
Állomány összetétele					
Könyvtáros szakmai felkészültsége					
Könyvtáros segítőkézsége					
Számítógépek állapota					
Az internet minősége					

3. szerű melléklet:

Önértékelés

1. Szakmai feladatok, szaktudományos, szaktárgyi, tantervi tudás	1	2	3	4	5	6
Rendszeresen fejlesztem a tantárgyakhoz kapcsolódó tudásomat.						
2. A közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység	1	2	3	4	5	6
Ismerem és alkalmazom a korszerű csoportfejlesztő, közösségformáló módszereket.						
Kellő mértékben ismerem az együttműködést támogató, valamint a konfliktuskezelő módszereket.						
Képes vagyok a különböző társadalmi rétegekből érkező emberek közösségében felmerülő problémák eredményes kezelésére.						
Intenzíven részt veszek az intézmény szabadidős tevékenységeinek szervezésében.						
3. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	1	2	3	4	5	6
A munkatársaimmal szívesen és hatékonyan dolgozom együtt.						
Munkám során precíz vagyok, a határidőket betartom.						

Pályázó: Sellye Város Önkormányzata:
Pályázat címe: „Humán szolgáltatások fejlesztése az Ormánság szívében”
Projektazonosító: EFOP-1.5.3-16-2017-00029 azonosító számú projekt

Szívesen vállalom egy-egy értekezlet, műhelymunka szervezését, koordinálását.						
---	--	--	--	--	--	--

4.számú melléklet:

Vezetői értékelés

<u>Felmérő/értékelőlap (az intézmény/szervezet értékelése)</u>	
<u>Vezetés</u> (kérjük, karikázza be a megfelelő számot: 0-egyáltalán nem, 5- teljes mértékben!)	
Az intézmény vezetése:	Az állítás értékelése
1. értékeli és felülvizsgálja vezetési módszereit és stílusát	0 1 2 3 4 5
2. kialakítja az intézményen belüli információáramlás rendjét	0 1 2 3 4 5
3. feltételeket biztosít a szakmai programokon való részvételhez	0 1 2 3 4 5
4. meghatározza az erőforrások elosztását	0 1 2 3 4 5
5. irányítja, ellenőrzi a belső szabályozók és folyamatszabályozások elkészítését	0 1 2 3 4 5
6. részt vesz az intézmény teljesítményének értékelésében	0 1 2 3 4 5
7. részt vesz az intézményen belüli minőségfejlesztési tevékenységekben	0 1 2 3 4 5
8. figyelembe veszi a munkatársak véleményét, a dolgozók bevonására törekszik az eredményes működés érdekében	0 1 2 3 4 5

IRODALOMJEGYZÉK

1. ábra Forrás: *Forrás: Bauer András nyomán (2006) saját szerkesztés, 2018.*
2. Balázs, Károly (2013): A népfőiskolai mozgalomról. In: Parola, Budapest, 22-24 p.
3. Beke, Pál (1977): Az aktív közösségi művelődés terei. Nemzetközi konferencia a Népművelési Intézetben. 1976. november 1-5. In: Kultúra és Közösség, 1977.1. szám, 55-58. o.
4. Dobák Miklós (2000): *Szervezeti formák és vezetés.* KJK
5. Dr. Daróczi Miklós (2010): Projektmenedzsment. In.: TÁMOP-4.1.2 A1 és a TÁMOP4.1.2 A2 könyvei >Könyvek>Alkalmazott tudományok>Marketing, menedzsment
6. Földiák, András (1993): A művelődési ház ma ÉS HOLNAP? In: Közművelődés a társadalmi változásokban. A Magyar Honvédség Közművelődési és Művészeti Főigazgatósága és a Honvéd Kulturális Egyesület közös kiadványa, Budapest, 7-13. p.
7. G. Furulyás, Katalin (2005): Második résztanulmány „A közművelődést érintő jogszabályok hatásvizsgálata” című kutatáshoz. In: SZÍN, Budapest,
8. http://andragogiaszakbizottsag.hahonlapkell.hu/mu_pdfs/mu_32/A_magyar_kozmuvelodes_szakpolitikai_koncepcioja.pdf (letöltés ideje: 2018.08.11.)
9. [http://dla.epitesz.bme.hu/appendfiles/1502-lp-ek-0508.pdf-\(letoltés](http://dla.epitesz.bme.hu/appendfiles/1502-lp-ek-0508.pdf-(letoltés) (ideje: 2018. november 3.)
10. http://epa.oszk.hu/01300/01306/00125/pdf/EPA01306_szin_2013_5.pdf
11. http://epa.oszk.hu/01300/01306/00125/pdf/EPA01306_szin_2013_5.pdf (letöltés ideje: 2018.09.11.)
12. <http://grow-group.com/hatekony-kapcsolatteremtesi-stilusok-es-technikak-trening/> (letöltés ideje: 2018.11.02.)
13. http://sellye.hu/core/f7177163c833dff4b38fc8d2872f1ec6/files/dokumentumtar/paly_Sellye ITS/Sellye Varos Telepulesfejlesztési Koncepcioja.pdf (letöltés ideje: 2018.11.01.)
14. http://sellye.hu/core/f7177163c833dff4b38fc8d2872f1ec6/files/dokumentumtar/paly_Sellye ITS/Sellye Varos Telepulesfejlesztési Koncepcioja.pdf
15. <http://sellye.hu/HUN~/cikkmegjelenites.html:betoltes=21013,megnevezes=Sellye+varos+foldrajza>

16. <http://sellye.hu/HUN~/dokumentumtar.html:betoltes=4b02f,megnevezes=Szerzodesek>
(letöltés ideje: 2018.09.23.)
17. <http://sellye.hu/HUN~/dokumentumtar.html:betoltes=4b02f,megnevezes=Szerzodesek>
(letöltés ideje: 2018.09.23.)
18. <http://www.kulturalisszemle.hu/5-szam/hazai-tudomanyos-muhely/g-furulyas-katalin-a-muvelodesi-haz-a-lakossagi-velekedesek-tukreben-2016-07-28> (letöltés ideje: 2018.10.22.)
19. http://www.matarka.hu/cikk_list.php?fusz=74126 - Dr. Melanie Smith (2009):
Fesztiválok és turizmus: lehetőségek és konfliktusok. 13. évf. 3. sz. 23-27 p.
20. <https://docplayer.hu/17587260-Fesztivalok-es-turizmus-lehetosegek-es-konfliktusok-szerzo-dr-melanie-smith-1.html> (letöltés ideje: 2018.08.30.)
21. <https://hu.wikipedia.org/wiki/Orm%C3%A1ns%C3%A1g>
22. <https://hu.wikipedia.org/wiki/Sellye> (letöltés ideje: 2018.08.21.)
23. <https://net.jogtar.hu/> (letöltés ideje: 2018.08.05.)
24. https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700140.TV (letöltés ideje: 2018.09.16.)
25. <https://www.facebook.com/Sellye-V%C3%A1rosi-M%C5%B1vel%C5%91d%C3%A9si-H%C3%A1zk%C3%B6nyvt%C3%A1r-%C3%A9s-Muze%C3%A1lis-Int%C3%A9zm%C3%A9ny-271796842930803>
(letöltés ideje: 2018.11.01.)
26. <https://www.facebook.com/Sellye-V%C3%A1rosi-M%C5%B1vel%C5%91d%C3%A9si-H%C3%A1zk%C3%B6nyvt%C3%A1r-%C3%A9s-Muze%C3%A1lis-Int%C3%A9zm%C3%A9ny-271796842930803>
(letöltés ideje: 2017.10.21) 11.
27. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch04.html (letöltés ideje: 2018.10.23.)
28. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch04.html
29. Kormos Sándor (2005): Közművelődési intézmények és szervezetek. 4. kiadás,
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
30. KRE_AJK_Szervezetfejleszt_Kerdések_Irodalom_Feher_2017_tavasz_2;pdf
(letöltés ideje: 2018.11.11.)

31. Kulturális Egyesület közös kiadványa, Budapest, 125-133 p.
32. Mándoki László: *Ormánság népeletéből*. 1978.
33. <http://grow-group.com/hatekony-kapcsolatteremtesi-stilusok-es-technikak-trening/>(letöltés ideje: 2018.11.03.)
34. Vitányi, Iván (1979): Valóság és lehetőség a művelődési otthonban. A kulturális intézmények rendszere és a művelődési otthon. Budapest, Népművelési Intézet, 5-25. p