Karikó János Könyvtár
2051 Biatorbágy, Szabadság út 3. • Tel.: +36 23 310 028 • www.3konyvtar.hu • konyvtar@biatv.hu

Emberi erőforrás stratégia

2023

A dokumentum címe	Emberi erőforrás stratégia
Verziószám	1.0
Fájlnév	BKJK-Emberi erőforrás stratégia
Oldalszám	13
Készítette	Minőségirányítási Tanács
Jóváhagyta	Minőségirányítási Tanács
A jóváhagyás dátuma	2023.01.31.
A hatályba lépés dátuma	2023.02.01.

Módosítások listája

Dátum	Oldalszám	Módosítások	Jóváhagyta

BIATORBÁGYI KARIKÓ JÁNOS KÖNYVTÁR

.....

Uzonyi Edit
igazgató

1. Előzmények

A Biatorbágyi Karikó János Könyvtár a 2019-2024-es időszakra szóló Stratégiai tervében célként jelölte ki a könyvtár minőségfejlesztési rendszerének bevezetését és fejlesztését, valamint az emberi erőforrás menedzsment működtetését.

A stratégiai terv egyik célja a teljes körű minőségirányítási rendszer bevezetése, fejlesztése, a partnerközpontúság, valamint a szolgáltatásoknak a minőségirányítás elvei szerint szervezése. Ezek részeként hangsúlyos a minőségi munkavégzés és intézményfejlesztés. A szakmai munka minőségének egyenletes biztosítása érdekében fontos a folyamatos ellenőrzés, értékelés, ez alapján a javítás, fejlesztés, valamint a folyamatok szabályozása és a dokumentációk elkészítése.

Kiemelt cél továbbá a munkatársak szakmai felkészültségének fejlesztése, az önképzés és tudásbővítés támogatása, a korszerű ismeretek elsajátítása a megfelelő színvonalú, igényeket kielégítő minőségi szolgáltatások nyújtása és minőségi tevékenység végzése érdekében.

Az emberi erőforrás menedzsment területén ennek érdekében a stratégiai terv a következő feladatokat határozta meg:

- Tudástérkép elkészítésével a hiányzó ismeretek és kompetenciák felmérése.
- Tudástérkép alapján a munkatársak feladatainak kijelölése.
- Továbbképzési terv készítése és a munkatársak részvételének támogatása a tervezett szakképzéseken, szakmai napokon, konferenciákon.
- Munkatársi teljesítményértékelés rendszerének bevezetése.
- A humánerőforrás stratégia összeállítása.
- Munkatársi létszám növelése.

2. A stratégiai tervezés célja

- A szervezet emberi erőforrásait a környezeti változásokhoz igazodva mindenkor a lehető leggazdaságosabb módon csoportosítsa.
- Biztosítsa a szervezet megfelelő teljesítményét.
- Megteremtse az elvárt teljesítmények eléréséhez szükséges eszközrendszert, a megfelelő légkört és a szükséges motivációt.
- Megteremtse a szükséges képzési feltételeket, az élethosszig tartó tanulás feltételeit (tovább- és átképzések, belső képzések, önművelés formájában).
- Kialakítsa a szervezeten belüli magatartásformákat.
- Elősegítse a vezetési kultúra fejlődését.

3. A stratégiai tervezés feladata:

- A szervezeti stratégiához kapcsolódva meghatározni, hová kívánunk eljutni, milyen eredményeket akarunk elérni.
- Az ehhez szükséges stratégiák kidolgozása.

- Megvalósítás.
- Időnkénti, rendszeres felülvizsgálat.

4. Helyzetelemzés:

Erősségek	Fejlesztendő területek
• A vezetés elkötelezettsége a fejlesztés iránt. • Az intézmény vezetője rendszeresen értékeli a munkatársak tevékenységét. Az értékelés alapján kidolgozott jutalmazási rendszer működik. • Rendszeres munkaértekezlet. • A belső kommunikáció rendje kidolgozott. • A szervezeti kultúra tudatos fejlesztése. • Családbarát szemlélet. • Jól képzett, szakmai tapasztalattal rendelkező, terhelhető munkatársak. • Elkötelezett, motivált munkatársak. • Munkatársi együttműködés megfelelő. • Minőségi szemlélet a feladatvégzés során. • Folyamatos igény a megújulásra, szakmai fejlődésre. • Rendszeresen frissülő tudástérkép. • Továbbképzések vezetői támogatása. • Belső tréningek, csapatépítés, közös programok. • Részvétel szakmai napokon, szakmai konferenciákon. • Empátia, tolerancia, tisztelet partnereink iránt. Partnerközpontúság.	• A szakmai munkatársak létszámának növelése. • Az előírt szakmai feladatok elvégzéséhez a megfelelő emberi erőforrás biztosítása, például digitalizálás. • Magas fluktuáció visszaszorítása. • A szabálykövetési hajlandóság növelése. • A könyvtári szabályzatok, eljárásrendek megismerésének, alkalmazásának rendszeresebbé tétele. • A szakmai munkatársak részvételének erősítése a minőségirányítási feladatok ellátásában. • A technikai munkatársak aktivitásának növelése a minőségirányítás területén. • Tudásátadás rendjének működtetése. • A vezetői feladatok megosztásának erősítése. • Csapatépítés.

5. A munkatársak legfőbb jellemzői (életkor, képzettség, gyakorlat stb.)

A könyvtár munkatársainak száma 9 fő. 1 fő könyvtárvezető, 3 fő főállású könyvtáros, 1 fő főállású könyvtári asszisztens, 1 fő könyvtári adminisztrátor (gazdasági végzettséggel), 1 fő részmunkaidős könyvtári asszisztens, 2 fő félállású takarító.

Az életkori megoszlás a következő (2023. február 1-jén):

- 1,5 fő 65 év feletti dolgozó,
- 1 fő 64 éves dolgozó (idén várható a nyugdíjazása)
- 1 fő 55-60 év közötti dolgozó,
- 3 fő 40-50 év közötti dolgozó,
- 1,5 fő 30-40 év közötti dolgozó.

Az életkori megoszlás mutatja, hogy hiány mutatkozik fiatal munkatársakban. A nemek megoszlása a szakmára jellemző, 7 nő és 2 férfi dolgozik a könyvtárban. Mindenki rendelkezik a munkakörének megfelelő végzettséggel. Szakmai végzettsége 5 főnek van, ezek közül 4 munkatárs felsőfokú végzettségű. A könyvtáros/informatikus könyvtáros végzettség mellett a dolgozók pedagógusi, intézményi kommunikátori, kulturális menedzser, közgazdász, csecsemő- és gyermekgondozó végzettséggel rendelkeznek még.

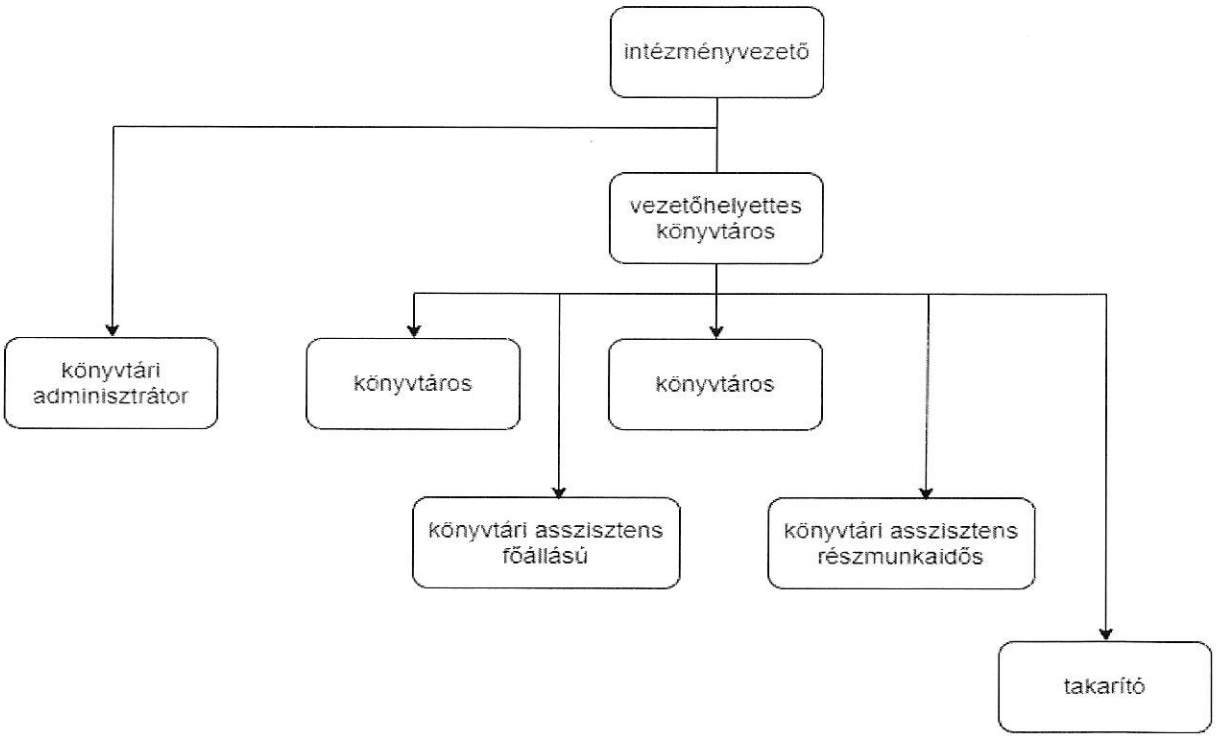
Több évtizedes könyvtári szakmai tapasztalattal két dolgozó rendelkezik.

6. Szervezeti felépítés:

A könyvtár szervezeti felépítéséről a Szervezeti és Működési Szabályzat rendelkezik.

1. számú melléklet

A Biatorbágyi Karikó János Könyvtár szervezeti felépítése



7. A Karikó János Könyvtárban ellátandó szakmai feladatok, munkakörök felosztása

A könyvtárban ellátandó szakmai feladatok felosztásáról a Szervezeti és Működési Szabályzat az egyes munkakörök munkaköri leírásaiban rendelkezik. A Szervezeti és Működési Szabályzat részletezi az intézményvezető megbízási rendjét, a munkaviszony, valamint munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony létrejöttét. Rögzíti az összeférhetetlenségi szabályokat. Tisztázza az intézményvezető feladatkörét, hatáskörét, helyettesítési rendjét. Megszabja a könyvtáros, a könyvtári asszisztens, valamint a könyvtári adminisztrátor munkakörben dolgozók és a műszaki, technikai feladatköröket ellátó alkalmazottak feladat- és hatáskörét és helyettesítési rendjét.

8. Tudástérkép, továbbképzési terv

A tudástérkép összeállításának célja az volt, hogy minél pontosabban felmérhető legyen a munkatársak szakmai tudása, valamint a vezetés megismerje a rendelkezésre álló kompetenciákat. Ezáltal felmérhetők az erősségek és a fejlesztendő területek, képességek is. A tudástérkép szempontjainak összegyűjtése a munkatársak részvételével történt meg.

Főbb területek:

- szakmai és egyéb végzettségek:
    - felsőfokú
    - középfokú
    - alapfokú
- szakmai továbbképzések
- képességek
    - informatika,
    - közösségi média
    - integrált könyvtári rendszer kezelése
    - szakmai kompetenciák
    - egyéb képességek:
        - marketing
        - kreatív
        - kommunikáció
        - előadói
        - nyelvtudás

A szempontok és végzettségek összegyűjtése után mindenki értékelte a felsorolt szakmai kompetenciákat egy 0-tól 3-ig terjedő skálán. A tudástérkép frissítésére szükség szerint, illetve legalább évente egyszer sor kerül.

Legfőbb fejlesztendő területek:

- informatikai ismeretek
- digitalizálási ismeretek
- nyelvtudás

- közösségi média
- honlapszerkesztés
- marketing ismeretek
- adatvédelmi ismeretek
- kézműves/kreatív ismeretek

A tudástérkép szempontjait az 1. számú melléklet tartalmazza.

9. Továbbképzési terv

A képzési terv a tudástérkép eredményei, a munkavégzés tapasztalatainak leszűrése alapján készült el. A könyvtár 7 éves időtartamra készített továbbképzési tervet. Összeállítása a realitások figyelembe vételével történt, hogy milyen csatornák és források állnak rendelkezésre. Elsősorban az ingyenes, akkreditált szakmai képzések részesültek előnyben, pl. Könyvtári Intézet, PEMEKSZ, MKE, további szakmai szervezetek tanfolyamai. A képzési terv évekre és munkatársakra lebontva készült.

A hétéves képzési tervnek a következő évre vonatkozó módosítását a könyvtár a következő év munkatervével együtt jóváhagyásra terjeszti elő a fenntartónak. Az éves továbbképzési tervben szerepel a tervezett képzések várható költsége is.

A hétéves továbbképzési terv aktuális módosítását a 2. számú melléklet tartalmazza.

10. Tudásátadás, belső képzés

A könyvtár lehetőséget biztosít a dolgozók folyamatos szakmai képzésére, tudásuk naprakészen tartására, a munkájukhoz szükséges ismeretek megszerzésére. Támogatja őket a szakmai programokon, továbbképzéseken való részvételükben.

A munkatársak tudásának ismeretében a 32/2017. (XII.12.) EMMI rendelet alapján és a dolgozók egyéni szakmai célkitűzéseit figyelembe véve készül el a személyre szabott képzési és beiskolázási terv, melynek megvalósítását pályázati források és az erre a célra tervezett költségvetési előirányzatok biztosítják.

A munkatársak a megszerzett ismereteket A tudásátadás és hasznosulás rendje című dokumentumban leírtak szerint megosztják a könyvtár munkatársaival. A képzés során kapott szakmai segédanyagokat a munkatársak a könyvtár közös szerverén külön könyvtárban elérhetővé teszik.

A könyvtár saját dolgozóinak is rendszeresen tart továbbképzéseket, beleső képzéseket olyan tematikával és olyan ismeretanyag átadására koncentrálva, melyek a napi munkavégzés során hasznosuló ismeretek elmélyítését segítik.

A tudásátadás és hasznosulás rendje című dokumentumot a 3. számú melléklet tartalmazza.

11. Teljesítményértékelés

Az emberi erőforrás stratégiában meghatározott célok elérése érdekében szükséges feltárni a munkatársak munkavégzésének erősségeit, fejlesztendő területeit. A tudástérkép segítségével már felmérésre került a rendelkezésre álló tudás és kompetencia. A rendelkezésre álló és megszerzett tudás és képesség felhasználásának értékelésével kijelölhetők a további képzési és fejlesztési igények és célok, motiválható az eredményesebb munkavégzés. A teljesítményértékelés során a könyvtár vezetése és dolgozói értékelést adnak, és visszajelzést kapnak a munkavégzésről, a kijelölt célok megvalósításáról.

A könyvtár munkatársai A munkatársak értékelési rendszere című dokumentumban dolgozták ki a teljesítményértékelési rendszert. A dokumentum tartalmazza a jutalmazási és szankcionálási szempontokat is, valamint az anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendjét is.

A teljesítményértékelés során vizsgálják a szakmai és személyes kompetenciákat, valamint az eredményességet és hatékonyságot. Az értékelés negyedévente és évente történik. Az első éves értékelés, és az alapján az éves jutalmazás 2021 novemberében történt meg.

A könyvtárvezető és a könyvtár munkatársai a negyedéves értékeléseket négyszemközti beszélgetés során végzik el, melyet a Negyedéves értékelés űrlapján rögzítenek. A negyedéves értékelés célja, hogy a könyvtár munkatársai az éves értékelés mellett az év folyamán is visszajelzést kapjanak munkavégzésükről, továbbá a szükséges fejlesztések már az év folyamán megtehetők legyenek.

Az éves értékelés az adott naptári év novemberének végén történik, és a kidolgozott Egyéni teljesítményértékelő lap kitöltésével kezdődik. Az értékelés során a munkatársak értékelik saját teljesítményüket és kompetenciáikat. A vezető külön űrlapon végzi el az értékelést. Négyszemközti beszélgetés során készítik el az összegzést az éves teljesítmény értékeléséről. Az összegzésben szerepel a teljesítmény értékelésének összefoglalása, a megállapított fejlesztendő területek, javasolt beavatkozások, az egyéni és vezetői értékelések összehasonlítása alapján megfogalmazott megállapítások, szükséges beavatkozások, fejlesztendő területek.

Külön segédletben kerültek meghatározásra azok a kompetenciák, amelyek a teljesítményértékelés során vizsgálatra kerülnek.

Az éves teljesítményértékelés eredménye alapján történik meg az éves jutalmazás mértékének meghatározása. A könyvtárvezető az értékelés alapján képzési tervet állít össze. A könyvtár éves képzési tervének összeállításakor ezt figyelembe kell venni, az anyagi források és a prioritások értékelésének függvényében.

A munkatársak értékelési rendszere című dokumentumot a 4. számú melléklet tartalmazza.

12. Szervezeti kultúra felmérés

A könyvtár a szervezeten belüli helyzetelemzés, a pozitív és negatív jelenségek felmérése érdekében kétévente szervezeti kultúra felmérést végez a könyvtár dolgozói között. A felmérés eredményei segítik a szervezet fejlesztését, az ehhez szükséges intézkedések, feladatok kijelölését. Eddig 2019-ben és 2021-ben zajlott szervezeti kultúra felmérés a könyvtárban.

A kérdőív felméri a dolgozók véleményét munkájuk megítéléséről, a vezetői értékelésről és elvárásokról, a dolgozók egymás közti viszonyáról, a munkavégzés hatékonyságáról és a könyvtár eredményességéről.

A felmérés eredménye alapján a könyvtárvezető feladata a tanulságok megállapítása, a szükséges intézkedések kijelölése és munkatervbe illesztése, a felelősök meghatározásával.

13. Összegzés

A könyvtárvezetés célja olyan elkötelezett, munkáját hatékonyan és empátiával végző, megfelelő kompetenciával rendelkező csapat kialakítása, amely a könyvtár stratégiai céljait meg tudja valósítani. A vezetés elkötelezett a folyamatos fejlesztés iránt. A könyvtár helyzetét nehezíti, hogy a jelenlegi feladatok elvégzéséhez nem rendelkezik elegendő szakmai munkatársi létszámmal. A kidolgozott eljárásrendek segítik a hatékony munkavégzést és tudásátadást. Kidolgozottak a belső kommunikációs csatornák az információk átadásához. A tudástérkép alapján kijelölhetők a főbb képzési területek. A vezetés és a munkatársak nyitottak a megújulásra, folyamatos szakmai fejlődésre. Az értékelési rendszer kidolgozásával megfelelő visszacsatolás történik a teljesítmények értékeléséről.

A stratégiai terv, a helyzetelemzés és a tudástérkép alapján a kiemelt fejlesztendő területek és feladatokat az emberi erőforrás tervben a célok megvalósítása érdekében kijelöltük.

Mellékletek:

1. számú melléklet: Tudástérkép
2. számú melléklet: A Biatorbágyi Karikó János Könyvtár hétéves képzési terve
3. számú melléklet: A tudásátadás és hasznosulás rendje
4. számú melléklet: A munkatársak értékelési rendszere
5. számú melléklet: 2021-es Szervezeti kultúra felmérés értékelése és összevetése a 2019-es felméréssel.

1. számú melléklet: Tudástérkép (2023. január)

Munkatársak:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Átlag
Végzettségek								
felsőfokú könyvtáros	1	0	0	0	1	0	0	
felsőfokú informatikus-könyvtáros	0	1	0	0	0	0	0	
felsőfokú pedagógus	1	0	0	0	0	0	1	
felsőfokú történelem	0	0	0	0	0	0	1	
felsőfokú magyar nyelv és irodalom	1	0	0	0	0	0	1	
felsőfokú közgazdász (idegenforgalom-szálloda)	0	0	0	1	0	0	0	
felsőfokú csecsemő- és gyermekgondozó	0	0	0	0	0	1	0	
felsőfokú intézményi kommunikátor	0	1	0	0	0	0	0	
felsőfokú kulturális menedzser	0	0	0	0	1	0	0	
felsőfokú szakképesítés kereskedelmi szakmenedzser	0	0	0	0	0	0	0	
felsőfokú szakirányú továbbképzés, könyvtári szakember	0	0	0	0	0	0	1	
vezetőképzés	1	0	0	0	1	0	0	
középfokú könyvtáros asszisztens	0	0	1	0	0	0	0	
középfokú banki ügyintéző	0	0	0	0	0	1	0	
középfokú TB-ügyintéző	0	0	0	1	0	0	0	
középfokú gazdasági végzettség	0	0	0	0	0	1	0	
középfokú számítógépkezelői végzettség	0	0	0	0	1	0	0	
középfokú nyomdász-kéziszedő	0	0	1	0	0	0	0	
középfokú üzletvezető	1	0	0	0	0	0	0	
alapfokú virágkötő	0	0	0	0	0	1	0	
ECDL	0	0	0	0	1	0	0	

Munkatársak:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Átlag
szakmai továbbképzések								
minőségirányítás	1	0	0	0	1	0	1	
olvasásnépszerűsítés	0	1	0	0	0	0	0	
könyvtári partnerkapcsolatok	0	1	0	0	0	0	0	
teljesítményértékelési rendszer a könyvtárban	0	1	0	0	0	0	0	
Újratervezés - Informatikai alapok	0	0	0	1	0	0	0	
ÁBPE I.	1	0	0	1	0	0	0	
helyismereti digitalizálás	1	1	0	0	0	0	0	
könyvtári szaknyelvi képzés	0	0	0	0	1	0	0	
coaching könyvtári környezetben	0	0	0	0	1	0	0	
elektronikus tananyag készítés és fejlesztés	0	0	0	0	1	0	0	
képességek	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Átlag
Excel	2	2	2	3	2	1	2	2
Word	3	3	2	3	3	1	3	2,6
PowerPoint	2	2		2	2		2	1,43
Access		1		1	2		1	0,71
levelezőprogramok	3	3	3	3	3	1	3	2,71
böngészőprogramok	2	3	3	3	3	2	3	2,71
videokonferencia-rendszerek	2	2		1	2		2	1,29
Prezi				1	2			0,43
Photoshop				2	2			0,57
grafikus programok				2				0,29
kiadványszerkesztői ismeretek		2	1		2			0,71
korrektúra		2	3				1	0,71
digitalizálási ismeretek	1	2		1	2		1	1
informatikusi és könyvtári ismeretek		3			3		2	1,14

Munkatársak:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
integrált könyvtári rendszer moduljai								
adatrögzítés	3	3	3	1	3	3	3	2,71
feldolgozás-könyv	3	3	2	1	3	3	1	2,29
feldolgozás-folyóirat	3	3	3	1	3	3	1	2,43
feldolgozás-egyéb	3	2		1	3	3		1,71
kölcsönző modul	3	3	3	3	3	3	3	3
statisztika	2	3	3	1	3	3	3	2,57
leltár	2	3	2		3	3	1	2
selejtezés	2	3			3	1		1,29
állomány ismerete	3	3	3	1	2	2	2	2,29
általános tájékoztatás	3	3	3		3	2	3	2,43
szaktájékoztatás	2	2	2		2	1	1	1,43
keresőadatbázisok kezelése	2	3	3		2	1	1	1,71
ODR ismerete-könyvtárközi k.	3	3			2		1	1,29
irattározás, archiválás	1	3		3	2	1		1,43
raktározás, logisztika	2	3	3	1	1	1		1,57
kézművesség	2	1		1	1	3	2	1,43
pénzügyi ismeretek	1	1		3	1	2	1	1,29
jogi ismeretek	2	2		2	2		1	1,29
munkaügyi ismeretek	2	2		3	2	1	1	1,57
leltárkönyv vezetése	3	3		1	3	3	1	2
könyvelői ismeretek				1	1	1		0,43
elsősegély ismeretek	1	1		1	1	2	1	1
pedagógiai kompetenciák	3	3			2		2	1,43
rendezvényszervezés	3	2		2	3		3	1,86
angol nyelv	1	2	1	1			3	1,14
német nyelv		2	1	2	2	2	1	1,43
orosz nyelv	1				1			0,29
olasz nyelv					1			0,14
fotózás	2	2		2	2		1	1,29
Facebook	2	2	2	3	2		1	1,71

Munkatársak:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
instagram	1			1				0,29
videokészítés					2			0,29
videovágás				1	2			0,43
honlap frissítése	2	3					1	0,86
weblapszerkesztés	1	2			1		1	0,71
html programozás					1			0,14
GDPR	2	2	1	2	2	1	1	1,57
minőségbiztosítás	3	2	1	2	2	1	3	2
arculatépítés		2						0,29
marketing és reklámismeretek	1	2		2	1			0,86
kommunikáció és médiaismeretek	1	3		1	2	1		1,14
könyvkötészeti ismeretek		2						0,29
helyismeret	2	2	2	2	1	1	1	1,57
gépkocsivezetés	3			3	2	3	3	2
jelnyelvi ismeretek							1	0,14
pályázatírás	2	1		1	2		1	1
cikkírás	2	3			2		1	1,14
írásbeli kommunikáció	3	3	2	3	3	2	3	2,71
szóbeli kommunikáció	3	3	3	3	3	1	3	2,71
gépírás	1	2	1	3	3	1	2	1,86
képzőművészeti ismeretek							2	0,29
előadóművészeti ismeretek			2					0,29