

Szakmai ismeretek és készségek – átalakuló hivatás. Válogatott könyvtártudományi tanulmányok.  
Szerk. Barátné Hajdu Ágnes. Budapest, MKE, 2020.

# KÍSÉRLETEK A PTE EGYETEMI KÖNYVTÁR ÉS TUDÁSKÖZPONTBAN DOLGOZÓ SZAKEMBEREK KOMPETENCIÁJÁNAK MEGHATÁROZÁSÁRA<sup>1</sup>

FISCHERNÉ DÁRDAI ÁGNES

## Tartalmi összefoglaló

*Írásomban azt mutatom be, hogyan működünk együtt a Pécsi Tudományegyetem Humánpolitikai Igazgatóságával azért, hogy a közgyűjteményi dolgozók, benne a könyvtári dolgozók munkaköri leírását és a hozzá kapcsolódó kompetencia mátrixot közösen kidolgozzuk. Továbbá, hogy ezt az egyetempolitikai szándékot hogyan csatornáztuk be a saját, a 2015–2020-ra vonatkozó stratégiánk teljesítményértékelési rendszerének előkészítésébe, a TÉR bevezetésére. Írásomban ezt az együttműködési folyamatot, az együttműködés eredményeként létrejött Teljesítményértékelési Rendszer (a továbbiakban: TÉR) első verzióját veszem számba, majd a gondolatsort a TÉR immár 3. verziójának bemutatásával zárom.*

<https://doi.org/10.46280/KOMPKONF.2020.Fischerne>

## A kezdetek

A könyvtárban kidolgozandó kompetencia mátrix kezdeményezése két irányból jövő impulzus hatására következett be. Az első impulzus az a szándék volt, amikor 2014-ben a Pécsi Tudományegyetem (a továbbiakban: PTE) Humánpolitikai Igazgatósága (a továbbiakban: HPI) a könyvtárat „szemelte ki” egy olyan kísérleti (pilot) projekt alanyaként, amelynek fő célkitűzése az egyetemen bevezetésre kerülő munkaköri mátrix kidolgozása volt. A másik impulzus ugyanebben az évben a könyvtárnak a „Minősített könyvtár” projekt során kitűzött egyik fontos célja volt, arra vonatkozóan, hogy kidolgozzunk egy teljesítményértékelési rendszert.

## A PTE munkaköri mátrix projektje

2014-ben megkezdődött a PTE közel 6500 dolgozójának az ágazati jogszabályok szerinti besorolása egy munkaköri mátrixba. A koncepció lényege az volt, hogy minden ágazati dolgozó

<sup>1</sup> Jelen tanulmány előzménye a 2017 márciusában a Magyar Könyvtárosok Egyesülete által szervezett konferencián elhangzott előadás. Az ott elmondottakat foglaltam írásba, de úgy, hogy az azóta történt, a témára vonatkozó információkat is beleszőttem a szövegbe. (F. D. Á.)

csoport számára kidolgozásra kerüljön egy olyan munkaköri modell, amely középpontjában az egyértelműen definiálható, jogszabályokkal alátámasztható, és a jelenlegi gyakorlatot figyelembe vevő munkaköri családok állnak. A koncepció második eleme egy kompetencia mátrix kidolgozása volt, amely a különböző munkakörökhöz szükséges feltételeket határozta meg, ugyancsak a meglévő jogszabályok, és egyéb – a munkaköröket érintő – dokumentumok alapján. A koncepció legfontosabb filozófiája, főbb gondolata az volt, hogy egy munkakörhöz adott kompetenciák tartoznak, ezeket a kompetenciákat vagy az ágazati jogszabályok írják le, vagy a képzés során keletkezett ún. kimeneti dokumentumok (pl. a képzési kimeneti követelmények). Továbbá a szokásjog alapján az adott munkahelyen léteznek elvárt – tehát írásban nem rögzített, nem kodifikált explicit, hanem tacit – kompetenciák, amelyeket szintén szükséges figyelembe venni.

A PTE-n (ahogy valószínűleg más munkahelyen is) bármely dolgozó felvételekor az az elvárás, hogy egy munkatársat egy adott munkakörhöz az ott elvárható konkrét kompetenciákkal vegyen fel a munkáltató. A HPI részéről jogos volt tehát az elvárás, hogy szűnjön meg az a szabályozatlanságból fakadó gyakorlat, hogy egy dolgozót úgy vesznek fel a különböző egyetemi szervezeti egységek (karok, kancellária, klinikum, könyvtár, levéltár, köznevelési intézmények stb.) munkáltatói, hogy a jelölt személyes kompetenciái nem feltétlenül illeszkednek az adott munkakörben elvárható kompetenciákhoz. Természetesen a PTE-n betöltött munkakörök döntő többsége úgy létesült az évek évtizedek folyamán, hogy egy adott munkakörhöz a reálisan elvárható kompetenciákat vettek figyelembe a felvételkor, azonban a 2000-ben bekövetkezett integrációból fakadóan (amikor is több korábbi jogelőd intézmény fuzionált egy nagy megaegyetemmé), rendkívül sokféle munkaerő-felvételi eljárás volt a gyakorlatban. A fent említett munkaköri mátrix projekt pontosan azt célozta meg, hogy másfél évtizeddel az integráció után legyen egy egységes – a PTE-n keletkezett, és a jövőben bármikor létesítendő munkaköröknek – szabályozott rendszere. Ezen munkajogi és munkairányítási koncepció mentén jött létre a PTE munkaköri modellje. A munkaköri modell két nagy részből áll:

- az ún. ágazatspecifikus munkakörökből,
- a nem ágazatspecifikus munkakörökből.

Az ágazatspecifikus munkakörök a meglévő ágazati jogszabályok alapján sorolták be a különböző professziókhoz tartozó dolgozókat az alábbi munkakörökbe:

- egészségügyi dolgozók (orvosok, és egyéb, az egészségügyben dolgozó diplomások),
- egészségügyi szakdolgozók,
- felsőoktatási dolgozók,
- a köznevelésben dolgozók,
- közgyűjteményi dolgozók.

A közgyűjteményi dolgozókra vonatkozó két rendelet, amelynek alapján a modell kidolgozása megtörtént, a 150/1992. (XI. 20.) Kormányrendelet, illetve a 2/1993. (I. 30.) MKM rendelet volt.

Az ágazatspecifikus munkakörök mellett a második nagy csoport, az ún. „nem ágazatspecifikus” munkakörök. Ide tartoztak mindazok a munkakörök, amelyekhez nem szükséges

valamilyen sajátos, egy adott professzióhoz feltétlenül elvárt kompetencia megkövetelése, hanem az adott munkakör betöltése, (pl. raktáros, ügyintéző, sofőr) megtörténhet bármely munkaköri család esetében. A HPI-nek egyértelmű szándéka volt ezzel a nem ágazatspecifikus munkaköri család létrehozásával, hogy az ide besorolt dolgozók takarékosági és munkaszervezési racionalitás alapján munkaerő átcsoportosítás esetén bármely ágazatspecifikus munkakörhöz rendelhetők legyenek egyetemen belül.

Itt jegyzem meg, hogy a könyvtár dolgozói között létező raktárosi munkakör kapcsán komoly vitánk volt a HPI-val, hiszen ők a könyvtárban dolgozó raktárosokat úgy tekintették, hogy munkájukat bárki (bármely szervezeti egységből érkező raktáros) szükség esetén el tudja látni és nincs szükség számukra speciális közgyűjteményi ismeretre. Végül azért tudtak a könyvtári raktárosok a közgyűjteményi ágazatspecifikus munkaköri modellben benne maradni, mert a rájuk vonatkozó 150/1992. (XI.20.) Kormányrendelet nevesítette ezt a munkakört. Ugyanez vonatkozott az ügyintézői munkakörre is, és ez a két eset felhívta a figyelmet arra, hogy van jelentősége annak, ha megfogalmazzuk azt, hogy a közgyűjteményi területen igenis szükség van olyan speciális szakismeretekre, amely szakismeretek egy könyvtári raktáros esetében elvárhatóak (pl. az OPAC ismerete, az adott könyvtárban folyó kölcsönzési, raktározási rend ismerete, a dokumentumok feldolgozásával kapcsolatos alapvető ismeretek, stb.).

## A közgyűjteményi munkaköri modell

Miután a HPI-val a közgyűjteményi modellre vonatkozó főbb elveket tisztáztuk, és megfogalmaztuk a saját professziónkra vonatkozó speciális – a gyakorlatból eredő – sajátosságokat és elvárásokat, így került sor a PTE közgyűjteményi munkaköri modelljének a meghatározására, majd a specifikált munkaköri leírások elkészítésére.

Munkakör család	Közgyűjtemény	
<b>Munkaköri főcsoport</b>	Levéltári szakmai	
	<b>Könyvtári szakmai</b>	
	Múzeumi szakmai	
<b>Munkaköri csoport</b>	Könyvtári	
<b>Munkaköri beosztás</b> a 150/1992 Korm.rend. alapján	Könyvtári	főkönyvtáros, könyvtáros
		feldolgozó könyvtáros, gyűjteményszervező, olvasószolgálati könyvtáros, szaktájékoztató
		könyvtári restaurátor
		segédkönyvtáros
		könyvtáros asszisztens
		könyvtári könyvkötő
		könyvtárkezelő
		könyvtári adatrögzítő

1. táblázat: A PTE közgyűjteményi munkaköri modellje

Ahogy a táblázatból is látható, a könyvtárosokat a „Közgyűjtemény” munkakör családba sorolták be. E munkakör család három munkaköri főcsoportot tartalmaz: levéltári szakmai, könyvtári szakmai és múzeumi szakmai főcsoport. Tekintettel arra, hogy a PTE-en a Levéltár 2004 óta kikerült a könyvtár szervezeti keretei közül és önálló egyetemi szaklevéltárként működik, ezért az Egyetemi Levéltár tőlünk függetlenül, de velünk konzultálva dolgozta ki a saját kompetencia mátrixát. A mi feladatunk tehát a könyvtári szakmai, valamint a múzeumi szakmai főcsoport modelljének kidolgozása volt, tekintettel arra, hogy az Egyetemtörténeti Gyűjtemény (mint tematikus szakgyűjtemény) 2010 óta az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont szervezeti keretein belül működik.

A könyvtári szakmai munkaköri csoporton belül a HPI együttműködésével meghatároztuk a munkaköri beosztásokat. E munkaköri beosztások leírása a már előbb említett 150/1992. (XI.20.) Kormányrendelet alapján történt. A táblázatból azonban világosan látható, hogy annak ellenére, hogy a HPI erre a rendeletre hivatkozva készítette el a munkaköri besorolásokat, két területen kellett utólag a modell módosítását kérnünk. Az egyik azok a munkakörök voltak, amelyek benne vannak ugyan a rendeletben, de nem kerültek bele a PTE közgyűjteményi modelljébe. Kettő ilyen munkakör volt, a tudományos kutató és a bibliográfus (később az utólagos tárgyalások során, 2017 folyamán sikerült e két munkakört beemelnünk a modellbe). Volt azonban további három olyan munkakör (könyvtári szakinformatikus, informatikus, raktáros), amelyek a mi megítélésünk szerint ágazatspecifikus, tehát könyvtári szakmai munkakörök, viszont a HPI első menetben nem így gondolta, és ezeket a munkaköröket nem sorolta a könyvtári szakmai munkakörök közé. Hosszas tárgyalások után határozottan érvelve sikerült kompromisszumra jutnunk, és mindhárom munkakör átkerült a könyvtári szakmai munkakörökbe. Ez azért sikerülhetett, mert egyrészt bizonyítani tudtuk, hogy a raktárosaink számára igenis szükség van speciális könyvtári ismeretekre, és ezt bizonyítandó, fel tudtuk mutatni, hogy rendelkeznek is könyvtári szakmai végzettséggel. Másrészt az informatikusainknál tételesen felsoroltuk, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyeket a több éves/évtizedes gyakorlatuk birtokában, vagy az időközben megszerzett speciális végzettségük birtokába tudnak ellátni, és amelyeket más, „normál” informatikusok, a PTE bármely területéről, azért nem tudnának ellátni, mert nincsen a könyvtár működéséhez szükséges speciális informatikai tudásuk. Nagy sikernek könyveltük el, hogy ezt az érvelésünket a HPI elfogadta, és hogy sikerült a könyvtárban dolgozók munkájához szükséges szakmai kompetenciákat ezáltal legitimálnunk. További előnyként könyveltük el, hogy meg tudtuk őrizni az Informatikai Osztályunk önállóságát, azaz informatikusainkat nem „olvasztották be” a PTE Informatikai Igazgatóságába. Kompromisszumkészségünket bizonyítandó ugyanakkor szorosabbra fűztük a szakmai együttműködést a PTE Informatikai Igazgatóságával.

Végül csak egyetlen olyan munkakör, a portások munkaköre maradt, ahol beleegyeztünk abba, hogy az ebben a munkakörben dolgozó kollégák nem tartoznak a könyvtári szakmai munkaköri modellbe. Ez a döntés azonban azzal a következménnyel járt, hogy a portások a könyvtár főigazgatójának munkáltatói joga alól kikerültek, és az egyetemen foglalkoztatott többi portással egyetemben a Kancellária (a kancellár) munkáltatói joga alá tartoznak. Ez

persze a távlatokban, a jövőre nézve azt is jelenti, hogy amennyiben a könyvtár munkáltatói joga alá tartozó bármely munkatársat szeretnénk felvenni, úgy kell (a HPI-val együtt) a leendő munkatárs számára a pályázati kiírást elkészítenünk, hogy abban könyvtárszakmai végzettséget igazoló bizonyítványt írjunk elő.

Miután a HPI által vitatott könyvtári munkakörökkel kapcsolatban megszületett egy reális és vállalható kompromisszum, a 2016-os év folyamán újabb javaslatot tettünk a HPI-nek. Javaslatunk arra az anomáliára világított rá, hogy a digitális könyvtári szolgáltatásokra való áttéréssel egyre inkább olyan munkaköröket kellett volna meghirdetnünk, amelyek sem a PTE munkaköri mátrixában, sem pedig a ránk vonatkozó jogszabályokban nem találhatók. Például: a hivatkozások keresésében, a hivatkozások rögzítésében, az MTMT-vel való foglalkozással kapcsolatos munkák egyre inkább „tudományometriai adatrögzítő” munkatársakat igényelnének. De ugyanígy érzékeltük, hogy szükség van tudományometriai adatelemzőkre, az adatbázisok értő menedzselőire, a digitális információvagyon építő és rendszerező könyvtárosokra, akiknek feladata a repozitórium építése, az adatbázisok vásárlásának szakmai előkészítése, digitális tartalmak létrehozása, a digitális könyvtári szolgáltatások elsajátítására képzések, tréningek szervezése, stb. Továbbá úgy láttuk, hogy szükség lenne a könyvtárban minőségügyi referens, oktatásügyi referens, adatbázis referens munkakör megnevezésére is. A HPI munkatársai rendkívül fogadókészek és támogatóak voltak abban, hogy beemelhetnénk ezeket a munkaköröket a mátrixba akkor, ha ehhez a megfelelő jogszabályi háttér is rendelkezésre állna. E támogatás birtokában fordultunk már 2015 szeptemberében javaslattal az Egyetemi Könyvtárak Kollégiumához azzal, hogy a szakmai érdekvédelmi szervezet tegyen lépéseket a 150/1992-es kormányrendelet módosítására, különös tekintettel az abban foglalt munkaköri lista újragondolására. E törekvésünk sikerrel járt, és büszkék vagyunk arra, hogy e jogszabály módosításban a pécsi Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont munkatársai élen jártak, és mindazok a javaslatok, amelyeket tettünk más könyvtárak egyéb javaslataival együtt, bekerültek a kormányrendelet módosításába.

## A PTE közgyűjteményi kompetencia mátrixa

Mielőtt e kompetencia mátrixról szólnék, feltétlenül szükséges a kompetencia fogalmát körülhatárolni. A kompetencia fogalmának meghatározásakor mind házon belül, tehát a könyvtár közösségén belül, mind pedig a HPI munkatársaival komoly vitáink voltak. Végül is a következő definícióban állapodtunk meg: a kompetencia a munkakör betöltéséhez és a kinevezéshez szükséges, a jogszabályban meghatározott feltételek összessége.

Ez a definíció egyrészt tartalmazta azt a minimumot, amely a könyvtári dolgozók kinevezésekor szem előtt tartandó, másrészt nem tiltotta, nem szűkítette le a konkrét kompetenciák kidolgozásának lehetőségét. A definíció megfogalmazása után abban is megállapodtunk, hogy a fizetési osztályokba soroláshoz elvárt képesítési követelményeket a HPI állapítja meg. A további elvárt követelményeket (pl. szakmai gyakorlat megléte, nyelvtudás), valamint a speciális és részletes munkaköri leírás megfogalmazását is a könyvtár állapítja meg.

A kompetencia mátrix egy online felületen érhető el az EHA (egyetemi azonosító) kóddal kétféle jogcímen: a PTE polgárai (a mi esetünkben a könyvtárosok), illetve a HPI munkatársai. A PTE polgárai e felületen ellenőrizhetik a rájuk vonatkozó munkaköri leírásokat, a HPI munkatársai pedig kinevezéskor, kinevezés módosításkor egyéb munkai ügyi eljárásokban ennek alapján járnak el.

A PTE mátrixban minden munkakörnek van egy leírása. E leírások egységes szerkezetben kerültek meghatározásra:

- a munkakör, a munkaköri beosztás célja, a betöltés minimális követelményei,
- a munkakör, a munkaköri beosztás feladatai, a munkakörrel járó felelősség,
- függelmi viszonyok,
- a helyettesítés eljárása.

E táblázatba foglalt formalizált leírások<sup>2</sup> képezik a dolgozó egyéni portfóliójának alapját, amely egyrészt tartalmazza a munkavállaló személyes dokumentumait (bizonyítványok, diplomák, nyelvtudást igazoló dokumentumok, elismerések, stb.), illetve kapcsolódik hozzá egy, az általános munkaköri leíráshoz kapcsolódó „előlap”<sup>3</sup>. Ez az előlap tartalmazza azokat az egyéni és kiegészítő rendelkezéseket, amelyek a konkrét dolgozót megjelenítik a munkaköri mátrixban.

A fent részletesen bemutatott PTE munkaköri mátrix elkészítésének folyamatában hasznos módon működtünk együtt a HPI-val, és ez az együttműködés jó alapot teremtett ahhoz, hogy – az ugyancsak a 2014-ben a könyvtárban elindult minőségügyi projekten belül – kezdő lépéseket tegyünk a teljesítményértékelési rendszer bevezetésére.

## Minőségügyi projekt – TÉR 1.0

2014-ben sem az egyetemen, sem a könyvtári szakmában nem volt még működő TÉR. Ezért a közszféra teljesítményértékelő rendszereiből indultunk ki, ezeket tanulmányoztuk. Ugyancsak figyelembe vettük a LIS EUROGUIDE dokumentumot, amely az európai információs szakemberek kompetenciáit és tulajdonságait vette figyelembe. Ezen fentebb jelzett előzmények alapján tettünk kísérletet egy saját teljesítményértékelési rendszer létrehozására, mely egyébként a 2015–2010 között megfogalmazott stratégiánk részét is képezte.

Elsőként egy TÉR munkacsoportot hoztunk létre. A munkacsoport előkészületeket tett a TÉR alapelveinek, módszereinek, eljárásainak megfogalmazására. Ahogy már korábban jeleztem, különösen a kompetencia fogalmának definíciója során alakult ki komoly vita a munkacsoportban. A vita eredményeként az alábbi kompetencia definícióban állapodtunk meg. A kompetencia a könyvtári szakmai feladatok ellátásához szükséges ismeretek, jártasságok, készségek, képességek, valamint szociális szerep vagy érték, énkép, valamint az

<sup>2</sup> Lásd a cikk végén az 1. sz. mellékletet.

<sup>3</sup> Lásd a cikk végén a 2. sz. mellékletet.

alkalmazást segítő személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttese. Ezen túl megfogalmaztuk az egyéni teljesítmény követelmény definícióját is: mely a szervezet stratégiai célkitűzéséből lebontott egyéni feladat, amellyel az egyén elő tudja mozdítani a szervezet eredményes és hatékony munkáját.

Hosszas (egy éves) előkészítő munka után 2015 tavaszán beillesztve a könyvtár rutin működésébe (könyvtári tanácsi döntéssel legitimálva) elindítottuk a TÉR-t. A könyvtár összes szakmai munkakörökben foglalkoztatott dolgozójára vonatkoztattuk a teljesítményértékelést, ami száz főt jelentett. Minden dolgozót a közvetlen felettese értékelt, a középvezetőket a könyvtár felső vezetői, a könyvtár főigazgató-helyettesét pedig a könyvtár főigazgatója, mint munkáltató. A könyvtár főigazgatójának rektor általi értékelése nem a könyvtári TÉR alapján, hanem egy az egyetemen általános minősítő lap kitöltése során történt meg. A közvetlen felettesi értékelést természetesen önértékelés is kiegészítette, amely a közvetlen felettesel történt konszenzus során valósult meg. Nagyon fontosnak tartottuk a dolgozóval való személyes, négy szemközti, vagy szűk körben történő elbeszélgetést. Azt tapasztaltuk, hogy ennek volt a legnagyobb jelentősége, a dolgozók ezt nemcsak szívesen vették, hanem várták/elvárták a személyes konzultációt, amelynek végén megtörtént egy személyre szabott, konkrét, a közeljövőre vonatkozó feladat, fejlesztési terület meghatározása, amelyet a dolgozó aláírásával fogadott el.

Az értékelők részére útmutatót dolgoztunk ki, amely tartalmazta a személyes és szakmai kompetenciák listáját a főbb könyvtári munkafolyamatok szerint, illetve készítettünk egy kompetencia mátrix segédletet is, amelyben a teljesítmény-fokozatokat definiáltuk, továbbá listáztuk a személyes és szakmai kompetenciákat. Az értékelés folyamán három értékelőlapot készítettünk:

1. *Teljesítményértékelő lapot*, melynek célja egy feladatorientált értékelés volt.
2. *Munkamagatartás értékelő lapot*, amely egy attitűd-orientált értékelés volt.
3. *Kompetencia értékelő lapot*, amely tulajdonságorientált értékelés volt, az adott közvetlen felettes által kiemelt, adott szervezeti egységre vonatkozó és jellemző kritériumok alapján.

Végül a három értékelő lapból egy *Összesítő lap* készült, amely a vezetői értékelést, az önértékelést, és a dolgozóra vonatkozó fejlesztendő területek meghatározását tartalmazta.

Miután lezajlott a TÉR 1.0, értékeltük a teljesítményértékelő rendszerünket, és három szempontot, illetve azok nyomán új célokat fogalmaztunk meg.

1. A rendszer jó elemeit meg kell tartani:
  - útmutató az értékelők részére,
  - a teljesítményfokozatok definiálása,
  - a teljesítményértékelő lap (azonban az elnevezést pontosítani kell: „feladat és projekt értékelés”-re),
  - munkamagatartás értékelő lap,
  - összesítő lap az egyéni értékeléshez,
  - a fejlesztendő területek meghatározása.

2. Vannak jó elemek, de ezeket a PDCA (Plan, Do, Check, Act) ciklus értelmében finomítani kell:
  - a kompetencia definíciójának finomítása,
  - az űrlapok tartalmi elemeinek finomítása,
  - azonos terminológia és definíciók használata az űrlapokon,
  - pontosítani a kompetencia mátrix célját (mihez kell nekünk: a dolgozói értékeléshez, a munkaerő-állomány fejlesztéséhez, új dolgozó felvételéhez, beiskolázáshoz, továbbképzéshez? stb.).
3. Ugyancsak a PDCA ciklus szellemében újra kell terveznünk az alábbi elemeket:
  - az ötfokú skálát megfordítani (jelenleg az egyes volt a legmagasabb érték, és az 5-ös a legrosszabb érték, ez sok dolgozó esetében zavart okozott),
  - esetleg az iskolai teljesítményértékelő skálától eltérő, hét vagy tíz elemű skála bevezetése,
  - feltétlenül meg kell oldani a munkakörhöz elvárt konkrét kompetenciák listázását, illetve e kompetenciák szintezését,
  - felmerült az is, hogy az egyes kompetenciákhoz kritériumokat illetve indikátorokat fogalmazunk meg,
  - valamint szüntessük meg az átfedéseket.

## TÉR 3.0

A TÉR 3. verziója abból indult ki, hogy egy szervezet munkatársainak alapvető igénye, hogy az elvégzett munkájukról rendszeres visszajelzést kapjanak, a szervezet egészének pedig érdeke, hogy szabályozott, előre megismerhető és kiszámítható teljesítménymutatókat írjon elő a munkatársai számára. További alapelv, hogy a megfelelő módon alkalmazott egyéni teljesítményértékelés pozitív hatással van nemcsak az egyénre, hanem a szervezetre is.

A TÉR 3.0 koncepcióját a Könyvtári Tanács 2018. június 12-én fogadta el. A dokumentum minden dolgozó számára elérhető. A következőkben ebből a dokumentumból válogatva mutatjuk be a TÉR koncepció legfontosabb elemeit.

### *Alapelvek*

- A TÉR az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpontban (továbbiakban: EK TK) a stratégiai célok megvalósításának egyik eszköze.
- A TÉR a könyvtári hálózat minden egységére nézve kötelező érvényű.
- A TÉR összhangban van a közalkalmazottak minősítésére vonatkozó törvényi előírásokkal, alapja lehet a kétévenkénti minősítésnek.
- Az egységesített TÉR lehetőséget biztosít a hálózat /az önálló szervezeti egységek igényei szerint helyi szempontjainak figyelembe vételére is.



- A TÉR alkalmas a sikeres teljesítmény és az eredményes munka kimutatására, a problematikus területek azonosítására, a teljesítmény javítására szolgáló célok kijelölésére.
- Az értékelési eszköz elkészítésénél figyelembe vesszük az érintettek véleményét.
- Az értékelés folyamatában az egyén erősségeire kell koncentrálni, ezt biztosítja a munkakört széles körben átfogó kritériumrendszer.
- Az egyéni értékelési eredmények titkosak, de az értékelt dolgozónak jogában áll megismerni a munkájáról készült értékelést.
- A teljesítményértékelés fontos eleme az önértékelés.
- A teljesítményértékelés minden részletében átlátható.
- Az EK TK-ban a teljesítményértékelést a főigazgató vagy az általa megbízott személy/ek végzik.

Az értékelés az alábbi szempontok alapján méri az egyéni kritériumokat:

- a könyvtárosok munkaköri leírása,
- az éves munkatervből az egyénre jutó feladatok teljesítésének minősége,
- az elvárható magatartás a szolgáltatásban,
- az együttműködés a szervezetben a szervezeti célok megvalósítása érdekében.

Mindezek alapján a kritériumok két csoportba sorolhatók:

1. Az EK TK éves munkaterve alapján meghatározott egyéni feladatok, projekt-munkák teljesítésének, lehetőség szerint objektív, számszerűsíthető adatokkal (eredmény, határidő, mérőpont indikátorok alapján) való értékelése.
2. A munkamagatartás értékelésének eredménye.

### *A teljesítményértékelés folyamata*

- Az értékelő az előző időszak munkaterve alapján kiegészíti az értékelő lapokat, aszerint, hogy az értékelt munkatársnak az elmúlt egy évben milyen munkaköri feladatai voltak és milyen fontos projekteken vett részt.
- Minden értékelt áttekinti a számára összeállított értékelő lapot és kitölti a saját teljesítményét és hozzáállását figyelembe véve. Az önértékelés folyamán kérdéseivel az előkészítő munkacsoport tagjaihoz fordulhat.
- A dolgozó értékelésére az értékelők által kitöltött értékelő lapok alapján az adott kritériumokra épülő beszélgetésen kerül sor.
- Az értékelő beszélgetés során áttekintik, megvitatják és konszenzust alakítanak ki: az előző ciklusban kijelölt egyéni célok megvalósulásáról, az előző évi munka alapján meghatározott feladatok és projektek eredményeiről.
- Emellett értékelésre kerülnek a munkamagatartást jellemzők, különös tekintettel a sikeres, illetve problémás területeken az előző ciklushoz képest bekövetkezett változásokra.

- Az értékelő beszélgetés alatt az értékelt személy megtekinti az értékelő/ értékelők által készített értékeléseket.
- Az összes adat birtokában történik meg a tapasztalatok összegzése, az egyéni fejlesztési célok kijelölése a következő időszakra. Az egyéni fejlesztési célokról rövid emlékeztető készül.
- A megismerés tényét az értékelt az Összesítő lapon aláírásával igazolja, továbbá feltüntetheti esetleges észrevételeit, közölheti „egyet nem értését”, és azt az indoklással együtt kell rögzítenie.
- Az Összesítő lapra az értékelés végleges (a konszenzus során elfogadott) pontszámainak átlagát kell rögzíteni. Az év közbeni projekteket az Összesítő lapra fel kell vezetni
- Az Összesítő lapot a beszélgetésen résztvevő valamennyi tag aláírásával hitelesíti.
- Amennyiben nem sikerül az értékelés folyamán konszenzusra jutni, akkor az értékelt kérheti további értékelő személyek bevonását. Ha a megismételt értékelés/megbeszélés sem vezet eredményre, akkor az értékelésre főigazgatói szinten kerül sor.
- Ha minősítésre kerül sor, akkor ugyanezen kritériumok szerinti, akár több ciklusban elkészített teljesítményértékelés alapján elkészíthető az alkalmazott minősítése.

### *Az eredmények feldolgozása*

- Az értékelők által elkészített, az érintettek által aláírt Összesítő lapok digitális másolatát az értékelő vezetők csatolják az értékeltek portfóliójához, amely a főigazgatói titkárságon kerül megőrzésre.
- Az Összesítő lapok alapján, a teljes könyvtárra vonatkozóan az összefoglalást az ütemtervben megadott határidőig a megbízott munkacsoport, ill. a főigazgató által megbízott munkatárs elkészíti. Az összefoglaló adatok mellett következtetéseket és javaslatokat fogalmazhat meg a szervezet fejlesztése, munkaterve, képzési terve tekintetében.
- Az egyéni értékelések befejezése után az eredményeket könyvtári szinten az értékeltek felé írásban kell kommunikálni.

### *Dokumentáció*

Az adatok bizalmas és biztonságos kezeléséről a könyvtár vezetése gondoskodik. Visszacsatolásként mindenki egyénileg megkapja a saját Összesítő lapjának másolatát, és az eredmények feldolgozása után tájékoztatást kap az összesített eredményekről.

Az értékelővel/vezetővel történő beszélgetésről (egyéni fejlesztési célok, ehhez a vezetés támogatása) emlékeztető készül, melyet mindkét fél aláír, és amely szintén az egyéni dossziéba kerül megőrzésre. Az Összesítő lap mindaddig nem selejtezhető, amíg az érintett a könyvtárban dolgozik. Munkaviszonya megszűnése esetén azt kérésére át kell adni, ha nem kéri, meg kell semmisíteni (az iratkezelési szabályzatnak megfelelően), más munkáltatónak nem adható át.

### *Az érintett dolgozó:*

- Megismerhet minden róla gyűjtött információt, betekinthez a dokumentumokba.
- Segítséget kérhet a főigazgatótól, vagy közvetlen felettesétől a feltárt problémák megoldásához.
- Referenciák írásakor kérheti a főigazgatót az értékelésből származó információk felhasználására.
- A dolgozó kérésére a könyvtár vezetése köteles segítséget nyújtani a feltárt problémák megoldásában.

A szerzett információkat a könyvtár vezetése felhasználhatja a beosztást érintő döntéseknél, a bérezéssel, elismeréssel és jutalmazással kapcsolatos döntések meghozatalakor. A könyvtár vezetése az összesített intézményi adatokat felhasználhatja marketing és PR célokra.

Végül a TÉR dokumentumot a használt fogalmak definíciójának listája egészíti ki.

## Összegezés

A 2015-ös TÉR bevezetése után 2017-ben és 2018-ban is lefolytattuk a teljesítményértékelési rendszert, mindegyik folyamat során mátrixunk egyre inkább finomodott, a teljesítményértékelés eljárása gyakorlatilag formalizálódott, és rutinszerűvé vált a szervezetben. A könyvtár szervezete 2019-re készen áll arra, hogy bevezetésre kerüljön a 360 fokos értékelés. A könyvtár kollektívája a minőségfejlesztési folyamatban, különösen az önértékelés során szerzett tapasztalatok következményeként nyitottá vált, és a könyvtárosok többsége az (ön)reflexió olyan szintjére jutott el, hogy az egyének önértékelését követően nemcsak a közvetlen felettesek véleményét, hanem az értékelttel azonos szinten lévő kollégák és a beosztottak véleményét is be lehet építeni a teljesítményértékelés folyamatába. Ennek az lesz a legnagyobb előnye, hogy mivel több megközelítésből vizsgáljuk az adott személyt, jóval részletesebb és árnyaltabb képet fogunk kapni mindenki munkájáról.

Távlati tervünk a kompetenciák-kritériumok-indikátorok kidolgozása, illetve felmerült az is, hogy az egyéni teljesítményértékelés mellett ki kellene dolgozni az egyes szervezeti egységek (kari, intézeti könyvtárak, osztályok) teljesítményértékelési rendszerét is. Ez különösen azért lenne fontos, mert könyvtárunk ugyan több szervezeti egységből álló koherens hálózat, de az egyes könyvtárak az azonos elvű működés és szolgáltatás ellenére nagyon egyedi tulajdonsággal, speciális sajátosságokkal, eltérő hagyományokkal, és a felhasználók részéről érkező differenciált elvárásokkal rendelkeznek. Végül is ezek a specifikumok adják meg a kari, intézeti, tanszéki stb. könyvtárak olyan egyediségét, amelyek e könyvtári egységek sikeres teljesítményének fundamentumát képezik.

## 1 sz. melléklet

### Munkaköri leírás a közgyűjteményi ágazatra vonatkozó jogszabályok hatálya alá tartozó közalkalmazott részére

Munkakör/ munkaköri beosztás kódja	GVV1M91
------------------------------------	---------

#### I. Alapadatok

Munkakör megnevezése: könyvtáros

Munkakörhöz tartozó munkaköri beosztás:

Munkakör elhelyezkedése a PTE foglalkoztatási rendszerében:

- munkaköri család: közgyűjtemény
- munkaköri főcsoport: könyvtári szakmai
- munkaköri csoport: könyvtári szakmai

A munkakör célja:

Az egyetem oktató, kutató, művészeti és gyógyító munkáját kiszolgáló hagyományos könyvtári gyűjtemények és elektronikus információk források gyűjtése, rendszerezése, feldolgozása, szolgáltatása. A felhasználók érdekeit szem előtt tartó hagyományos és elektronikus könyvtári szolgáltatások megszervezése, differenciált tájékoztatás nyújtása a felhasználók számára (irodalomkeresés, témafigyelés, hivatkozásgyűjtés). Közreműködés az egyetemen keletkezett tudományos alkotások archiválásában, publikációs adatbázisok, intézményi repozitóriumok működtetésében. Közreműködés az informatikus-könyvtáros hallgatók képzésében.

#### II. A munkakör betöltésének minimális követelményei

Képesítési követelmények	Végzettség, szakképzettség	Gyakorlati idő
Alapkövetelmény	főiskolai szintű szakirányú szakképzettség (BSc), vagy főiskolai szintű végzettség (BSc) és a munkakör betöltéséhez szükséges szakképzésben szerzett középszintű szakképesítés	
Kiegészítő/ további követelmény		
Idegennyelv-tudás		
Technikai ismeretek		

#### III. A munkakör feladatai

- szervezi, irányítja és ellenőrzi a könyvtár gyűjteményszervező és olvasószolgálati tevékenységét,
- részt vesz a könyvtár szerzeményezésében, a könyvkereskedői ajánlatokat átnézi, az olvasói igények, a gyűjtőköri elvek figyelembe vételével javaslatot tesz a beszerzésre,
- részt vesz az olvasószolgálatban, a könyvtárközi kölcsönzésben, a tájékoztató munkában, igény szerint irodalomkutatást végez,
- rendszeresen végzi a könyvtári állomány tartalmi vizsgálatát, javaslatot tesz selejtezésre, kötetésre,
- részt vesz a könyvtár állománya raktári rendjének fenntartásában,
- pályázatfigyelés, a könyvtár pályázatainak elkészítésében közreműködés,
- a felhasználók könyvtárhasználati képzésében részvétel
- részvétel a könyvtár rendezvényeinek szervezésében, lebonyolításában,
- szakirodalmi útmutatók, tájékoztatói segédletek, adatbázisok készítése és folyamatos frissítése,
- a szervezeti egység által működtetett Teljesítményértékelési Rendszerben meghatározott közalkalmazotti feladatok ellátása,
- a Pécsi Tudományegyetem SZMSZ-ének belső kontroll rendszerre vonatkozó melléklete és a munkakört magába foglaló szervezet hatályos ellenőrzési nyomvonalai alapján ellátja a feladatkörébe tartozó monitoring és kontroll-tevékenységeket, valamint ennek keretében a folyamatba épített, előzetes, utólagos ellenőrzési tevékenységet.

#### IV. A munkakörrel társult felelősség

A szakma képviselőjétől általában elvárható gondossággal, szakértelemmel, szakszerűséggel és felelősséggel köteles a munkáját a mindenkori jogszabályi és egyetemi előírásoknak megfelelően, jogszerűen végezni.

A III. pontban felsorolt feladatok elvégzése során:

- az Egyetem pénzügyi-vagyoni érdekeinek szem előtt tartása,
- az Egyetem etikai normáinak betartása,
- a munkáltatóhoz lojális (jóhiszeműség és tisztesség elvének megfelelő) magatartás tanúsítása
- munkáltató jó hírvéneinek megőrzése, elősegítése
- felelős az általa adott utasítások szakszerűségéért, a kapott utasítások betartásáért.

#### V. A munkaköri leírásban tételesen nem rögzített feladatokkal kapcsolatos rendelkezések

- A munkaköri leírás nem tételesen, hanem átfogóan tartalmazza a munkakörhöz kapcsolódó tevékenységeket.
- A közalkalmazott köteles ellátni minden, szakterületével, tevékenységével összefüggő, ahhoz kapcsolódó feladatot, amellyel közvetlen felettese megbízza.
- A munkaköri feladatainak maradéktalan ellátása a feltétele bármely egyéb – munkakörhöz nem tartozó – feladat ellátására vonatkozó megállapodás jogszerű megkötésének

#### VI. Záró rendelkezések

**Felelősség:** A munkaköri leírásban foglaltak ismerete, alkalmazása a munkakör betöltőjére nézve kötelező, az abban foglaltak végrehajtásnak elmulasztása esetén a közalkalmazott felelősséggel tartozik.

**Hatály:** Jelen munkaköri leírásban nem szabályozott kérdésekben a PTE munkaköri rendszerét tartalmazó szabályozás rendelkezései az irányadóak.

A munkaköri leírás az aláírás napját követő napon lép hatályba és visszavonásig érvényes. A hatályba lépéssel egyidejűleg a korábban kiadott munkaköri leírások hatályukat veszítik.

#### **Egyéb rendelkezések:**

A munkaköri leírásban nem szabályozott egyéb kérdésekben a vonatkozó hatályos jogszabályok és egyetemi szabályzatok az irányadóak.

Amennyiben a munkakör betöltője a munkakör betöltéséhez szükséges képzési feltételeknek nem felel meg, a szükséges képzés határidőn belüli megszerzésére a munkáltató írásban kötelezi.

Pécs, 20....év ..... hó ..... napján készült a PTE hatályos munkaköri mátrixa alapján.

Alulírott kijelentem és az aláírással igazolom, hogy ezen munkaköri leírás tartalmát megismertem, megértettem, és személyemre vonatkozóan a benne foglaltakat kötelezően elismerem, és a munkaköri leírás egy példányát átvettem.

Pécs, 20....év ..... hó ..... nap

.....  
közalkalmazott

## 2. sz. melléklet

### Előlap és kiegészítő rendelkezések a munkaköri leíráshoz

Munkakör/ munkaköri beosztás kódja	
------------------------------------	--

### VII. A munkaköri leírás alapadatai

Munkakör megnevezése:	
-----------------------	--

Munkakörhöz tartozó munkaköri beosztás:	
---	--

Munkakör elhelyezkedése a PTE foglalkoztatási rendszerében:

munkaköri család	
------------------	--

munkaköri főcsoport	
---------------------	--

munkaköri csoport	
-------------------	--

### VIII. A munkaköri leírással rendelkező közalkalmazott adatai

Név	
-----	--

Adóazonosító jel	
------------------	--

Szervezet	
-----------	--

### IX. Függelmi viszonyok a munkakörben, munkaköri beosztásban

Munkáltatói jogkör gyakorlója a kinevezéshez kapcsolódó értesítésben került rögzítésre a mindenkor hatályos Foglalkoztatási Követelményrendszer alapján.

A munkairányítói jogkör gyakorlója (közvetlen felettese):	
---	--

A közalkalmazott által irányított szervezeti egység, továbbá az irányítása alá tartozó munkaköri csoportok/munkakörök/beosztások: .....

Helyettesítés a munkakörben, munkaköri beosztásban<sup>4</sup>

Helyettesíteni köteles:	
-------------------------	--

Helyettesítője	
----------------	--

### X. Kiegészítő rendelkezések a munkaköri leíráshoz: feladat-eltérés a munkaköri leírás feladataihoz képest

Munkaköri leírásban meg nem határozott feladatok:

Feladat	Időtartama (...től ...ig, amennyiben határozott időtartamra szól)	Munkaköri leírásban meghatározott képzési követelményen túl a feladathoz elvárt	
		Képzési követelmény	Gyakorlati idő

Munkaköri leírásban meghatározott alábbi feladatokat nem kell elvégezni:

Feladat	Időtartama (...től ...ig, amennyiben határozott időtartamra szól)

A V. pontban meghatározott feladatok nem eredményezik a munkakör munkaköri leírásban rögzített céljának módosítását és nem eredményezik tartalmának lényeges változását.

Pécs, 20.. év ..... hó ..... nap

.....  
munkáltató

4 Helyettesíthet az adott kompetenciaszintű és azt meghaladó kompetenciájú személy.

Alulírott kijelentem és az aláírással igazolom, hogy ezen Előlap és kiegészítő rendelkezések tartalmát megismerem, megértettem, és személyemre vonatkozóan a benne foglaltakat kötelezően elismerem, és az Előlap és kiegészítő rendelkezések egy példányát átvettem.

Pécs, 20.. év ..... hó ..... nap

.....  
munkáltató

---

**Fischerné Dárdai Ágnes** a Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont nyugalmazott főigazgatója. Nevéhez fűződik az egyetemi integrált könyvtári hálózat, valamint a pécsi Egyetemtörténeti Gyűjtemény létrehozása, a Per Aspera ad Astra egyetemtörténeti és művelődéstörténeti, valamint a Történelemtanítás című online folyóiratok alapítása, melyeknek főszerkesztője is. 2011 óta egyetemi tanár, a PTE Neveléstudományi Doktori Iskola alapító törzstagja. A Magyar Érdemrend lovagkeresztje kitüntetését kapott 2015-ben.