



**A Csorba Győző Könyvtár
Emberi erőforrás stratégiai terve
2023-2026**

Pécs, 2023. november 14.

Bevezetés

A Csorba Győző Könyvtár humánerőforrás stratégiájának megalkotására azért van szükség, hogy összhang alakuljon ki az egyéni és az intézményi célok között, hogy az intézmény vezetése olyan célokat fogalmazzon meg, amelyek az intézmény számára elérhetőek és egyben a munkavállalók számára is kedvező helyzetet biztosítanak, erősíti bennük a Könyvtár iránti lojalitást, jó munkahelynek érezzék az intézményt. Fontos kitétel, hogy az emberi erőforrás stratégia által megfogalmazott céloknak összhangban kell lenni az intézményi stratégiai célokkal.

Jövőkép

A Csorba Győző Könyvtár legyen olyan munkahely, ahol a munkavállalók el tudják képzelni saját szakmai fejlődésüket úgy, hogy egyben lehetőség szerint legjobban össze tudják illeszteni a munkahelyi feladatokat a magánélettel. A Csorba Győző Könyvtár legyen olyan munkahely, amely fontosnak tartja a munkahelyi közösség folyamatos erősítését.

Küldetésnyilatkozat

A Csorba Győző Könyvtár célja, hogy olyan munkahelyet és munkaléggkört alakítson ki, ahol minden munkatársa örömmel végzi munkáját, megtalálja szakmai kvalitásainak és tudásának kibontakozási lehetőségeit, valamint ösztönözve érzi magát az innovációra és a csapatmunkára. Fontos az intézmény számára, hogy minden munkatárs olyan szinten elkötelezett legyen a napi munkájában, ami méltó a Könyvtár több évtizedes múltjához, és ami segíti a Könyvtárat az intézményi stratégiájában megfogalmazott célok elérésében. Az intézmény vezetése feladatának tekinti a munkatársak motivációját erősítő, ösztönző környezet kialakítását, annak érdekében, hogy napi feladataikat minél magasabb színvonalon és elhivatottan végezzék, egyre jobb minőségű szolgáltatásokat nyújtva Pécs és Baranya vármegye lakosságának. A Könyvtár figyelemmel kíséri a dolgozók elégedettségét, valamint a lehetőségeihez képest maximálisan támogatja munkatársainak szakmai fejlődését, és családbarát munkahelyként igyekszik megfelelni a munkavállalók egyéni igényeinek is oly módon, hogy megfeleljen az intézmény stratégiai céljainak.

Környezeti elemzés

Külső tényezők

Ahhoz, hogy világos stratégiai célokat tudjon az intézmény vezetése megfogalmazni, szükséges alaposan megvizsgálni, hogy emberi erőforrás tekintetében milyen a külső és belső környezete a Könyvtárnak.

A 2020-as évben kitört koronavírusjárvány következtében a világgazdaság visszaesett, az európai kormányok, így a magyar kormány is szükségképpen a gazdasági tevékenység szigorítására kényszerült. A gazdasági szigorítások következtében az önkormányzatokra különösen nagy teher hárult 2020-22-ben, mivel a bevételkiesések mellett a védelmi

intézkedések egy részének terhei is a települési önkormányzatokat sújtotta. Pécs városát ezen felül kormányzati hitel törlesztésének kényszere is terheli, ami igen nehéz feladatot ró a város vezetésére. A 2022-ben a szomszédban kitört háború tovább rontja a gazdasági kilátásokat (energiaválság), valamint a 2017 óta emelkedő, 2022-ben felpörgő infláció is megnehezíti egy közintézmény működését.

A Csorba Győző Könyvtárnak 2020-ban 126,5 millió Ft-tal, 2021-ben már 205 millió Ft-tal kevesebb költségvetési főösszeggel kell(ett) gazdálkodni, ami 2021-ben már 27%-os csökkenést jelent az intézmény részére úgy, hogy közben az állami támogatások mértéke az elmúlt 5 évben érdemben nem növekedett. A 2022-es évben a 2019-es induló költségvetés 84%-ból gazdálkodott az intézmény. A megnövekedett terheket az önkormányzatnak kell kigazdálkodni évről évre az egyéb állami támogatásokból és saját bevételeiből. A legjelentősebb teher növekedés a minimálbér és a garantált bérminimum növekedéséből fakadt az elmúlt időszakban. Az ország - és általában a világgazdasági - prosperitása és a jelentős munkaerőkivándorlás következtében a bérek jelentős mértékben emelkedtek az elmúlt 5-6 évben. 2023-tól pedig jelentős energiaár emelkedésre lehet számítani, ami tovább növeli a nyomást az intézmények gazdálkodásában.

	minimálbér	garantált bérminimum	eltérés előző évhez képest (%), garantált bérminimum	a garantált bérminimum átlagkeresethez való %-os viszonyulása
2015	105.000	122.000		49,2
2016	111.000	129.000	5,7	49
2017	127.500	161.000	24,8	54,2
2018	138.000	180.500	12,1	54,7
2019	149.000	195.000	8	53
2020	161.000	210.600	8	53,3
2021	167.400	219.000	3,9	44,4
2022	200.000	260.000	18,7	52,2
2023	232.000	296.400	14	

A fenti táblázatból jól látszik, hogy a bérnövekedés dinamikája 2018-tól csökkenőben van és a 2020-ban kitört koronavírusjárvány következtében a 2021-es évre nagyon lelassult. A járvány elmúltával újabb kihívások elé néz a világ, az orosz-ukrán háború következtében energiaválság alakult ki 2022 második felében. A 2017 óta emelkedő infláció az utóbbi egy évben drámai mértéket öltött, ami a munkavállalók bérének elértéktelenedését hozza magával, hiába a jelentősnek tűnő nominális emelés. Az energiaárak drasztikus emelkedése következtében a fogyasztók költségvetési pozíciói rendkívüli mértékben romlottak, az alkalmazkodás nehéz lesz.

A probléma az, hogy az intézményt elsősorban érintő garantált bérminimum növekedése jelentős mértékben nem növeli az átlagkeresethez való közeledést továbbá

várható, hogy a béremelkedéseket az infláció "megeszi". A táblázatban jól látszik, hogy jelentősebb növekedés 2016-18-ban volt, azóta a pozíció némiképpen romlott. Ha részletesebben megvizsgáljuk, hogy az elmúlt öt évben hogyan alakult a könyvtár dolgozóinak átlagbére és az országos átlagbér, akkor jól látszik, hogy nagy az eltérés.

	Költségvetés átlagkeresete (Ft)	Költségvetés átlagkeresete közfoglalkoztatottak nélkül (Ft)	CSGYK átlagkereset (Ft)	% -os eltérés	
				Költségvetés átlagkereset	Költségvetés átlagkereset közfoglalkoztatottak nélkül
2018	308.600	345.800	224.812	72,84	65,01
2019	339.400	373.200	222.659	65,60	59,66
2020	374.300	409.200	240.146	64,15	58,68
2021	409.880	447.967	269.121	65,65	60,07

A fenti táblázatban nem szerepel a CSGYK besorolási bérek átlagában a cafetéria és egyéb személyi jellegű ráfordítások. Az összeget úgy számoltuk ki, hogy az éves besorolási béreket osztottuk a munkavállalók létszámával figyelembe véve a heti munkaidőt. A fenti táblázatból jól kitűnik, hogy csökkenő-hullámzó tendenciát mutatnak a CSGYK bérei a költségvetési szervek átlagkeresetéhez képest. A bérek lemaradásával egyre nehezebb a munkavállalók megtartása és új szakképzett alkalmazottak felvétele.

A könyvtári szakma meglehetősen technológia függő. A 20. század végén megjelenő internet és a hozzá kapcsolódó új technológiák kihívás elé állították - mint minden területet - a könyvtári szakmát is. A 2010-es években elterjedő "okos" (smart) eszközök következtében a világot az emberekben már a zsebükben hordják. Az okos eszközökhöz kapcsolódó technológiák, alkalmazások rendkívül gyorsan változnak és könnyítik meg és egyben alakítják át az emberek életét és szokásait. Ezen technológiák - ipar 4.0, digitalizáció, automatizáció stb. - a könyvtári munkafolyamatokat is befolyásolják, a folyamatosan növekvő bérek, a technológiai fejlődés kiárzza a technológiával kiváltható folyamatokat.

Belső környezet

A Csorba Győző Könyvtár hosszú évtizedek óta elmondhatja magáról, hogy mint vármegyei hatókörű városi könyvtár (vármegyei könyvtár) mindig törekedett arra, hogy magasan képzett munkavállalói legyenek.

A Csorba Győző Könyvtár - ahogy a legtöbb magyarországi könyvtár számára - az anyagi erőforrások meglehetősen szűkösek, ám a KSZR forrásnak köszönhetően lehetséges többletmunkát vállalni az intézményben és a munkaidőkeretnek köszönhetően lehetőség nyílik a munkavállaló egyéni igényei és a munkaidő beosztás összehangolására is. Ezt pozitívan élik meg a munkavállalók, az elmúlt években végzett dolgozói elégedettség mérésekből is kiolvasható.

Az elmúlt években kialakult válsághelyzetek (Covid-19, energiaválság, inflációs környezet) nem kedveznek/tek a kulturális intézmények működésének. A munkabérek dinamikus emelkedése alapvetően reálbér emelkedést okozott, amelyet a munkavállalók pozitívan éltek meg. Ez az inflációs hatásoknak köszönhetően a jövőben azonban egy ideig nem várható. Az ágazati béremelések kivitelezése nem volt kielégítő 2020-22-ben, továbbá a közalkalmazotti jogviszony megszüntetése is okozott bizonytalanságot az intézményen belül, de az elmúlt két évben új kollektív szerződést sikerült kialakítani, amely illeszkedik az új jogviszonyhoz és minden évben újra tárgyalásra kerül a szakszervezet képviselőivel, akikkel az intézmény vezetésének kiegyensúlyozott viszonya van.

Mint forrásszegény intézmény, kevés lehetőség nyílik a differenciált bérezésre, egy előmeneteli rendszer, egy életpályamodell kialakítására, valamint a munkatársak tervszerű képzésére is kevés forrás jut. A képzések alapvetően sporadikusak és nem elmélyültek: jellemzően belső képzések és egy-egy szakmai nap keretében megvalósulók. Nehezítette a képzések működtetését az elmúlt években a pandémia is. Jellemző, hogy a munkavállalók a saját költségeik terhére tanulnak, képzik magukat. A képzések iránti igényt a dolgozói elégedettség mérések is visszaigazolják.

A bérek differenciálásának hiánya miatt az összetorlódás veszélye évek óta fennáll, egyre inkább a legtöbb munkavállaló ugyanazt a bért kapja függetlenül a korától, munkatapasztalatától és végzettségétől. Ez hosszú távon oda vezet, hogy a már így is alacsony kibocsátási számokkal rendelkező, ám szerencsére helyi képzőhely(ek)ről még kevesebb új munkavállaló jelenik meg a munkaerőpiacon és ők is elsősorban a magasabb bérezésű munkahelyeket preferálják majd. Az intézményen belül pedig a bér tekintetében teljesen megszűnt a motivációs hatás.

Az anyagi erőforrások szűkössége okán olyan stratégiai célokat kell megfogalmazni, amelyek reálisan vállalhatók és elérhetők az intézmény által és egyben motiválók mind az egyén mind pedig az egész szervezet számára.

A fentiek elemzés részleteit a következő SWOT tábla foglalja össze.

SWOT

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • Magas a jól képzett munkaerő száma. • Erős a munkaerő lojalitása a szervezethez. • Rugalmas alkalmazkodás az egyéni igények és a beosztás között. • Tág munkaidőkeret. • Évente megújuló kollektív szerződés. • Atipikus foglalkoztatás alkalmazása: home office, kötetlen munkaidő, részmunkaidő. • Többletmunka vállalás lehetősége. • Rendszeres dolgozói elégedettségmérések készítése. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alacsonyak a munkabérek. • Nincs világos, jól érthető differenciálás a bérek között. • Nincs előmeneteli rendszer (életpályamodell). • Tudásmenedzsment rendszer hiányos: nyugdíjba vonuló és távozó munkatársak ismereteinek intézményi megőrzése. • Képzési rendszer hiánya. • Több telephelyen nem megfelelő munkakörülmények.

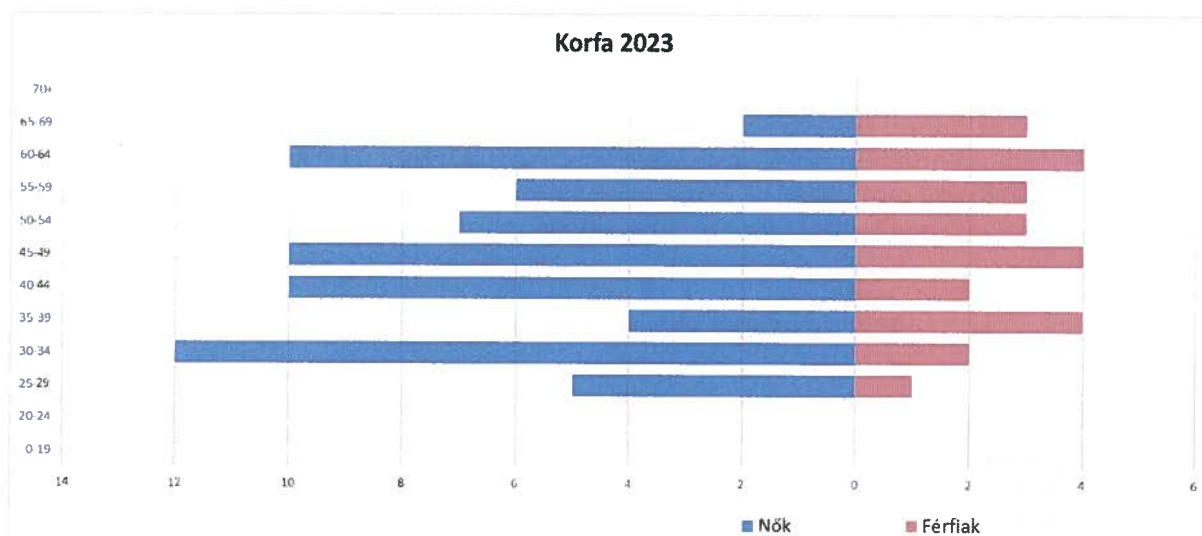
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • Közeli képzőhely, könnyebb toborzást tesz lehetővé. • Családbarát munkahely cím megszerzése. • Atipikus foglalkoztatás bővítése: új módszerek, új munkatársak bevonása. • Képzések szervezése. 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaerő elvándorlás. • Munkaerő toborzás esetén kontraszelekció megjelenése. • Munkabérek összetorlódása. • Béremelési megoldások kivitelezése.

Munkaerő-ellátás rendszere (toborzás, kiválasztás, beillesztés, kilépés)

A Csorba Győző Könyvtárban a munkaerő-ellátást folyamatok szabályozzák. Az új munkatárs felvételét megelőzi a fenntartó önkormányzat engedélyeztetési eljárása. Az intézmény törekszik arra, hogy lehetőség szerint mindig külső vagy belső pályáztatás útján töltsen be az újonnan megüresedett pozíciókat. A kiválasztás során a szakmai képzettség meghatározó tényező. Az újonnan kiválasztott munkatársnak a jogszabályi előírások szerint munkaegészségügyi vizsgálaton és munka- és tűzbiztonsági képzésen kell részt vennie. A beillesztés során a szubsidiaritás elvének megfelelően a közvetlen felettes iránymutatásai alapján történik az új munkatárs beillesztése: a helyi sajátosságok és a munkafolyamatok megismerése. A beillesztés során nagy gondot fordít az intézmény arra, hogy a folyamat zökkenőmentesen történjen. Munkavállaló kilépése során az intézmény minden esetben a jogszabályi előírásoknak megfelelően jár el, törekszik arra, hogy a távozó munkatárs helyére új munkavállalót vegyen fel, az új munkavállaló megérkezéséig helyettesítést biztosít, és a távozó munkavállaló feladatait zökkenőmentesen adja át az újonnan érkezőnek. Kilépő munkatárs csak és kizárólag tartozásmentesen, szabadságnapok időarányos kivételével távozhat az intézményből.

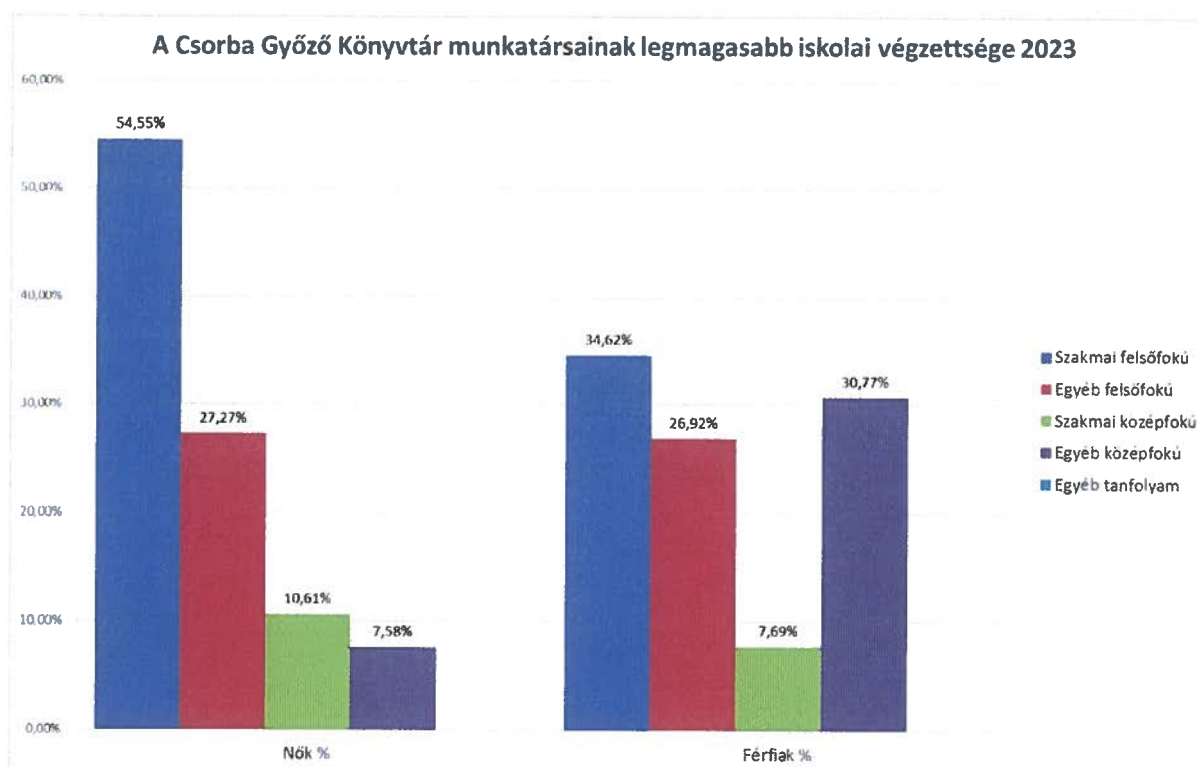
Korfa

A Csorba Győző Könyvtárról korfáját tekintve elmondható, hogy kiegyensúlyozott, jelen vannak a fiatalabb generációk és az évtizedes tapasztalattal rendelkező munkatársak egyaránt, számarányuk nagyjából egyforma, kicsi az eltérés az egyes kategóriák között. A nemek tekintetében jól látszik, hogy többségben vannak a nők, és az öröndetes, hogy a tapasztalt, már nyugdíjban lévő korosztály is képviselteti magát, viszont frissen végzett pályakezdő, 25 év alatti fiatalok nincsenek. Jellemző, hogy már munkatapasztalattal rendelkező munkatársak lépnek be az intézménybe.



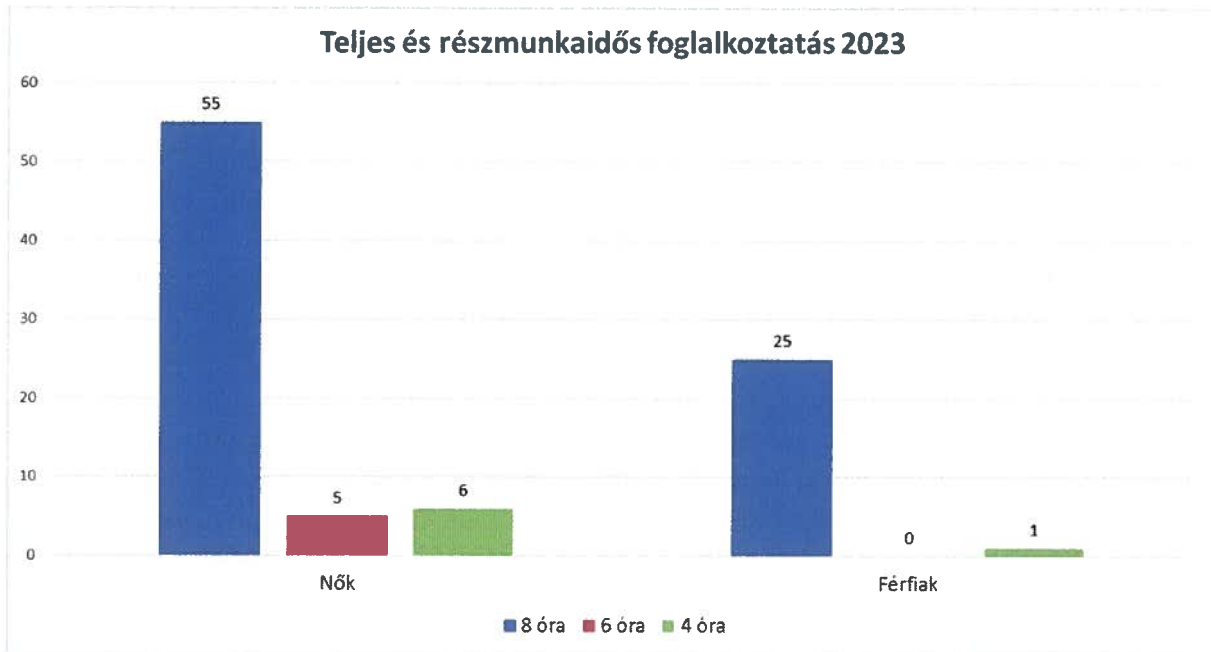
Végzettség

A korfából jól látszik, hogy a nők képviseltetik magukat a legnagyobb számban az intézményben, a végzettségi megoszlás szerint pedig több mint 50%-uknak van szakmai felsőfokú végzettsége, de a diplomás nők száma is összesen 81,82%, ami húsz százalékponttal magasabb mint a férfi diplomások száma, akiknek aránya 61,54%. A középfokú végzettségű férfiak aránya 38,46%, ami több mint a duplája a legmagasabb középfokú végzettségű nők arányának, akik csupán csak 18,19%-kal képviseltetik magukat. Összességében elmondható, hogy a diplomások száma összesen 71,54%-ot tesz ki.



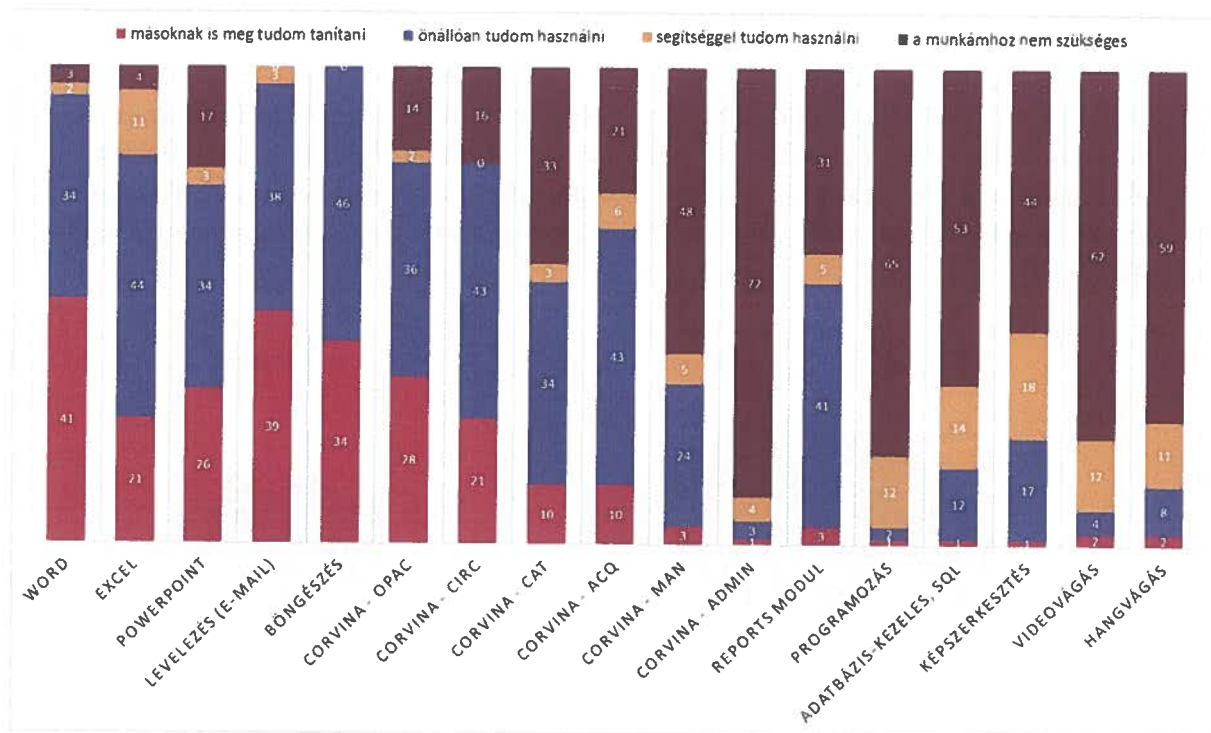
Foglalkoztatás

Elmondható, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás nem jellemző a Csorba Győző Könyvtárra, összesen 12 fő (13%) foglalkoztatása történik részmunkaidőben és a nemek arányát tekintve a női munkavállalókról mondható el, hogy vállalják ezt a foglalkoztatási formát: zömében már nyugdíjba vonult munkatársak és kisgyerekes anyák.



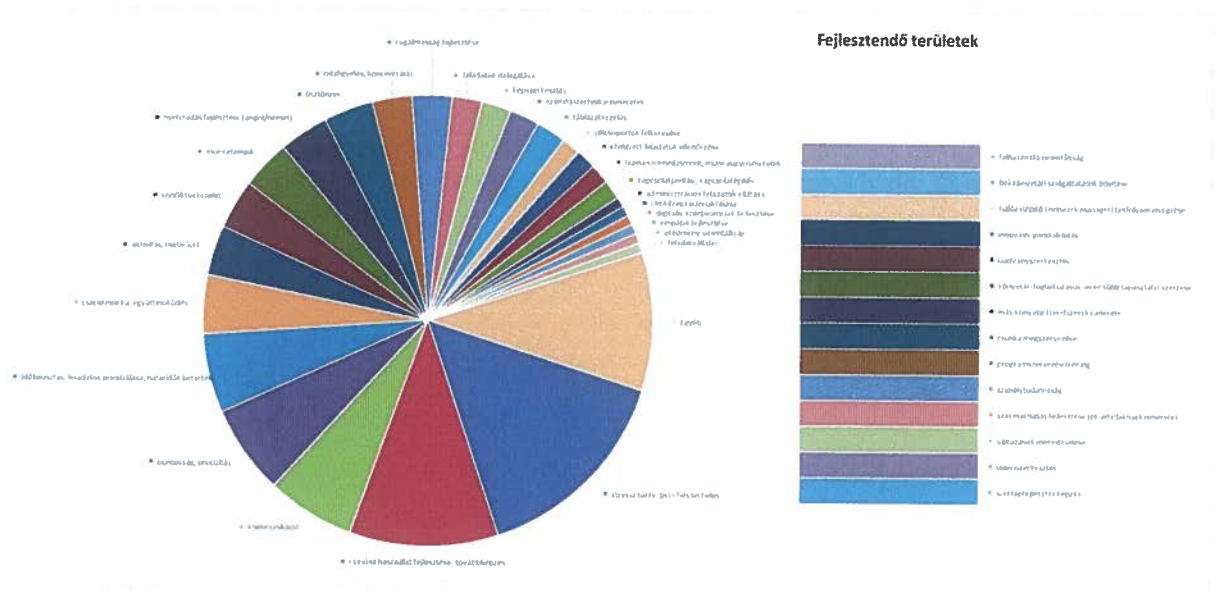
Informatikai ismeretek

Az informatikai ismeretek terén három nagy csoportra lehet bontani a felmért ismereteket: irodai, könyvtári és programozás-multimédia alkalmazások. Jól látszik, hogy az első kettő esetében a munkavállalók nagyobb részének van olyan ismerete, amely szerint akár másoknak is meg tudnák tanítani az egyes alkalmazásokat. Ezek közül legkevésbé a Corvina Manager és az Admin modulokat ismerik munkavállalók úgy, hogy azt tanítani is tudnák. Jellemző, hogy azon alkalmazásoknál és ismereteknél, amelyeknél magas a tanítani tudó munkatársak száma, ott magas az önállóan használni tudók száma is, míg azon területeken, amelyen sok munkavállaló munkájához nem szükséges ismeretek szerepelnek, ott alapvetően a tanítani tudók száma is alacsony: ilyen a programozás ismerete. A munkatársak leginkább a Word alkalmazást ismerik, hiszen ott 41 fő jelezte, hogy azt még tanítani is tudná, és 34-en pedig önállóan tudják használni.



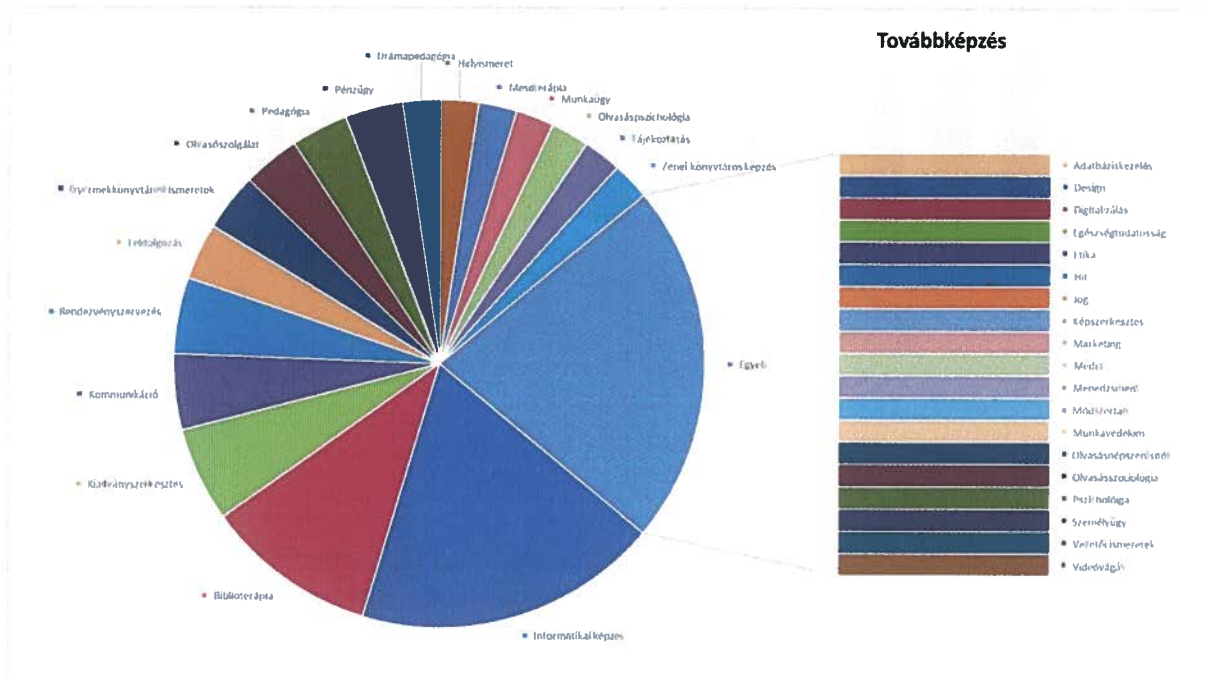
TÉR fejlesztendő területek

A teljesítményértékelés során kiderült, hogy igen kiterjedt a fejlesztendő területek száma, de az jól látható, hogy a legtöbb munkavállaló (21 fő) esetében a stressztűrés és pszichés terhelés az a terület, amelyet fejleszteni kell. A második fejlesztendő terület (15 fő esetén) a Corvina IKR-rel kapcsolatos ismeretek, majd a kommunikáció (9 fő), a pontosság-precizitás (9 fő) és a feladatok prioritizálása, az időbeosztás következik (8 fő), amely területen a munkavállalók és feletteseik hiányosságokat látnak. Számos olyan fejlesztendő terület van, amely csak egy-egy munkatársat érint.



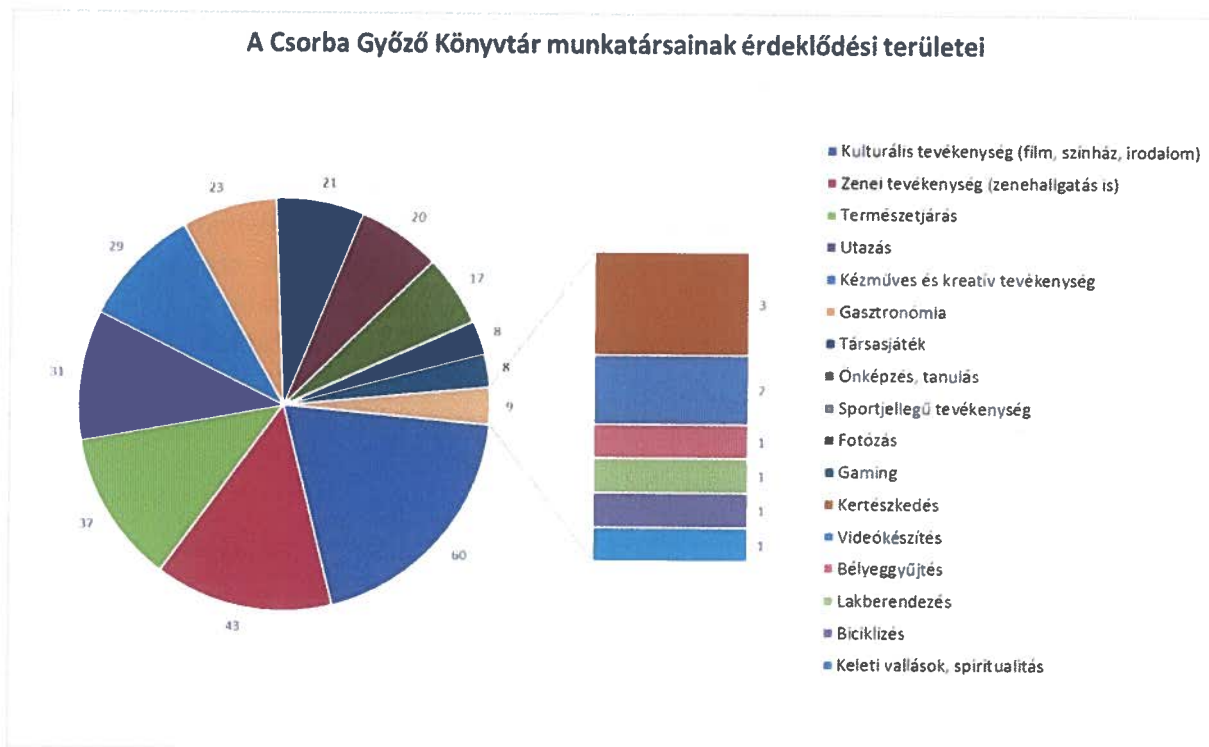
Továbbképzés

A továbbképzések terén igen széleskörű színpalettát láthatunk, számos továbbképzést jelöltek meg a munkatársak, de leginkább az informatikai képzések (16 fő) iránt érdeklődnek. A második legnépszerűbb továbbképzés a biblioterápia (9 fő), utána pedig a kiadványszerkesztés következik, amelyet 5 fő jelölt meg. A többi képzés iránti érdeklődés már elenyészőnek mondható.



Hobby

Az egyes hobbi területekre egyszerre több választ is lehetett adni, így a Csorba Győző Könyvtár munkatársainál jól látszik, hogy szakmájukhoz híven a kulturális termékek fogyasztása áll az első helyen, ezt 60 fő szívesen végzi, míg a második helyen szintén egy kulturális tevékenység, a zene áll, amely 43 kolléga kedvelt időtöltése. Valószínűleg nagy az átfedés a két halmaz között, hasonlóképpen a harmadik (természetjárás) és a negyedik (utazás) helyen szereplő tevékenységek között, ahol szintén feltételezhető, hogy átfedés van a halmazok között.



Ösztönzési rendszer

A Csorba Győző Könyvtár 2018-ban hozta létre ösztönzési rendszerét. A dolgozók motiválása rendkívül fontos a rendszer hatékonyságának szempontjából, hiszen a jó teljesítmény eléréséhez olyan képzett munkatársakra van szükség, akiknek megfelelő indítékai, önbizalma és energiája van a tartós erőfeszítésre. A bért és az egyéb juttatásokat az intézmény fenntartója határozza meg, így anyagi jellegű ösztönzésre kevés lehetőség nyílik, ezáltal a könyvtár vezetésének más ösztönző technikákat kell alkalmaznia a motiváltság elérésére. A jelenlegi motiválási eszközök között szerepel többek között Az „Év dolgozója” díj, illetve az ún. Igazgatói dicséret.

A jó csapatmunka elősegítésére csapatépítő jellegű tréningek, céges rendezvények, közös összejövetelek szervezése történik pl.: karácsonyi vacsora, kirándulások, farsangi bál, Mikulásnap a munkavállalók gyermekeinek.

A Könyvtár él az atipikus foglalkoztatás alkalmazásával is (pl.: home office, kötetlen munkaidő), amely szintén ösztönző erővel bír. A 2020-ban megtörtént jogviszonyváltás következtében a kollektív szerződésbe kerültek át olyan elemek, amelyek közalkalmazottként biztosítottak voltak.

A távlati célok között szerepel az egészségmegőrző tevékenységek folytatása (pl. jógaórák), könyvtári életműdíj és törzsgárda-díj megalapítása, ezáltal a jubileumi jutalom kiváltása egy újfajta elismeréssel.

Teljesítményértékelés

A könyvtári teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kidolgozása 2017 első felében megtörtént, és bevezetésre került egy egységes elvek és szempontok alapján kidolgozott, minden dolgozóra érvényes értékelési rendszer. A rendszer 2023-ban átdolgozásra került. A dolgozók

teljesítményértékelésének célja egy adott időszakra (egy év) vonatkozó munkateljesítmények és munkamagatartás felmérése, megítélése és értékelése, valamint a fejlesztés elősegítése.

A teljesítményértékelési rendszer célja a beosztottak szintjén, hogy jobban tudjanak azonosulni a szervezet céljaival, növekedjen lojalitásuk, javuljon a vezetőkkel való kommunikáció, személyiségük és önismeretük fejlődjön. Az értékelő vezetők szintjén fontos, hogy jobban megismerik a munkafolyamatokat, árnyaltabb képet kapnak beosztottjaikról és az emberi erőforrás tervezésének tudatosabbá tételét is elősegíti. A szervezet szintjén lehetővé teszi a szervezeti célok átgondolását, a változások kezelését, adatokat szolgáltat a munkakör-elemzésekhez és segíti a teljesítménynövelő-eszközök feltárását, alapot ad a jutalmazáshoz.

A dolgozók teljesítményének értékelése a TÉR szerinti strukturált formában évente egyszer szükséges.

Humánstratégiai célok 2023-2026 között:

1. Tudásmenedzsment rendszer kialakítása
2. Családbarát munkahely kialakítása és családbarát munkahely cím megszerzése