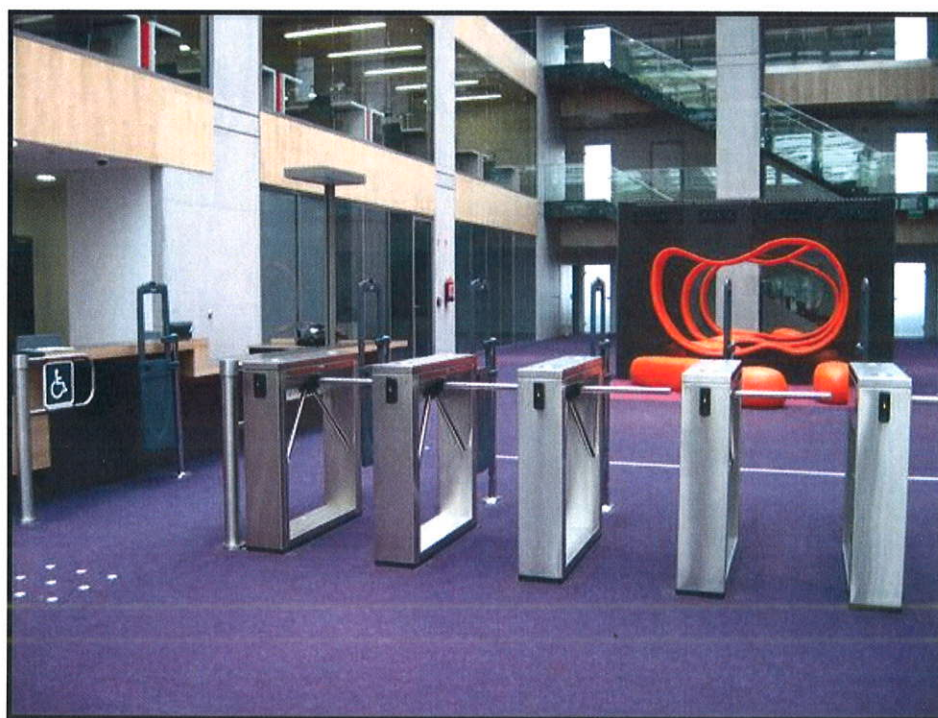


**A SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
EGYETEMI KÖNYVTÁR
TUDÁSMENEDZSMENT TERVE**



Készítette: Tóth Csilla
Zsömle Viktor

Győr
2016

Tartalom

1.	Bevezetés	3
2.	SZE EK Szervezeti felépítés.....	3
3.	SZE EK SWOT elemzés.....	4
4.	A tudás	6
4.1.	A tudásazonosítás eszközei.....	7
4.1.1.	Tudástérkép.....	14
4.1.2.	Tudástérkép a SZE EK-ban	14
5.	Tudáskommunikáció.....	17
6.	Tudáscélok.....	17
6.1.	Normatív tudáscélok	17
6.1.1.	Vezetői elkötelezettség	18
6.1.2.	Szervezeti kultúra	18
6.1.3.	IT fejlesztés.....	18
6.2.	Stratégiai tudáscélok	18
6.2.1.	HR feladatok, személyre szabott fejlesztési terv	19
6.3.	Operatív tudáscélok	19
6.3.1.	A tudásszerzés javasolt módjai	19
6.3.2.	A tudás kodifikálása	19
7.	A tudásmenedzsment	20
7.1.	A tudásmenedzsment története	20
7.2.	A tudásmenedzsment fogalma	20
7.3.	A tudásmenedzsment jelentősége	20
7.4.	A tudásmenedzsment megjelenése a felsőoktatási könyvtárak működésében.....	21
8.	A tanuló szervezet.....	21
8.1.	A tanuló szervezet fogalma.....	21
8.2.	A tanuló szervezetek jellemzői (Garwin modell)	21
8.3.	A szervezeti tanulás	22
9.	A SZE EK, mint tanulószervezet: Tudásmegosztás, tudásrögzítés módszerei a SZE EK-ban.....	22
9.1.	SZE EK éves munkaterv.....	22
9.2.	Folyamatleírások, ábrák, szabályzatok	22
9.3.	Rövid Beszámolók.....	23
9.4.	Belső továbbképzés	23
9.5.	Képzések.....	23

9.6.	Pályázatok, projektek.....	24
9.6.1.	Elektronikus diploma-, szakdolgozatok kezelése	24
9.6.2.	A Magyar Tudományos Művek Tára (MTMT) publikációs adatbázis intézményi karbantartása	25
9.6.3.	A Széchenyi István Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar Tagkönyvtára adatállományának konverziója a HunTéka integrált könyvtári rendszerbe.....	26
9.7.	Publikációk, előadások	26
9.8.	HR feladatok	26
9.9.	A belső (napi és szakmai) kommunikáció gyakorlata	27
9.10.	Az használókkal való együttműködés feladatai	27
9.11.	A tudás felhasználása.....	27
9.12.	Tudás értékelése.....	28
10.	Összefoglalás	28
	Felhasznált irodalom:.....	29

1. Bevezetés

A Széchenyi István Egyetem Egyetemi Könyvtár (továbbiakban: SZE EK) a régió egyik legmodernebb információs központja. Nyilvános felsőoktatási szakkönyvtárként közel 300 ezres állománnyal, 500 féle folyóirattal, az Egyetem képzési kínálatát teljes mértékben lefedő több mint 40 online magyar, illetve idegen nyelvű adatbázissal, ingyenes WIFI elérhetőséggel segíti a közel 15 ezres egyetemi polgárság (oktatók, hallgatók, dolgozók) munkáját. A SZE EK-nak kiemelt szerepe van abban, hogy az egyetem szervezetén belül keletkezett tudásanyagot tudástökévé alakítsa. pl.: szakreferensi hálózat, repozitórium és tudásportál építés. A SZE EK tudásközvetítő, tudásmegosztó tevékenységével hozzájárul az intézményi kiválósághoz, támogatást nyújt az egyetem szellemei tulajdonának megőrzéséhez, a fenntartható fejlődéshez.

2. SZE EK Szervezeti felépítés

A Széchenyi István Egyetem Egyetemi Könyvtárának szervezeti felépítését a következő hierarchikus ábra segítségével mutatjuk be.



1. ábra: Szervezeti felépítés

3. SZE EK SWOT elemzés

A SWOT elemzés segítségével számba vesszük a könyvtár erősségeit (Strengths), gyengeségeit (Weaknesses), lehetőségeit (Opportunities) és veszélyeit (Threats). A SWOT analízis a jelenlegi helyzetkép, a kiinduló állapot megismerésére szolgál. A helyzetkép irányt mutat a stratégiai terv készítéséhez, a célok meghatározásához. Ezen iránymutatás alapján kívánunk a továbbiakban dolgozni.

Belső környezet	
<p><u>Erősségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Épület, infrastruktúra, nyitott szolgáltatásokat biztosító környezet (+++)* <ul style="list-style-type: none"> • nívódíjas épület (akadálymentes, modern) • jól megközelíthető • kulturált tanulási környezet • Állomány (+++)* <ul style="list-style-type: none"> • tervszerű gyarapítás • többnyelvű állomány • sokszínűség és egyediség <ul style="list-style-type: none"> • adatbázisok • szakdolgozatok, e-szakdolgozatok, • e-tananyagok • külföldi folyóiratok • szabványok, online elérhető szabványok • jogi szakkönyvtári gyűjtemény • hagyatéki könyvtárak (Kállai-, Winkler-gyűjtemény) • biztonsági kapu, állományvédelem (++)* • Humán erőforrás (++)* <ul style="list-style-type: none"> • magasan képzett szakemberek • új ismeretek befogadására nyitott munkaerők • többféle nyelvismerettel rendelkező kollégák • sokrétű feladatok folyamatos, zökkenőmentes ellátása • a munkatársak között összetartás, kevés nézeteltérés, konstruktív légkör • Szolgáltatások sokszínűsége (+)* <ul style="list-style-type: none"> • nyugodt tanulási környezetet biztosítunk, az erre mutató fokozódó igényt képesek vagyunk kielégíteni • sajtófigyelést végzünk a felső vezetés részére • saját építésű naprakész honlap és Facebook profil • országos tartalomszolgáltatás (pl.: MATARKA, MTMT...) 	<p><u>Gyengeségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Humán erőforrás (---)*** <ul style="list-style-type: none"> • Csökkenő létszám <ul style="list-style-type: none"> • korábban távozott és nyugdíjba vonuló kollégák státuszainak betöltése bizonytalan a létszámstop miatt • az integráció során érkezett, új kollégáinkkal együtt is alacsonyabb a létszámunk, mint amennyi kollégára mindenképpen szükség lenne • anyagi motiváció hiánya • munkával túlterhelt kollégák • Szolgáltatások (--)*** <ul style="list-style-type: none"> • kevés saját rendezvény • informatikai hálózat nehézkes, bizonytalan működése befolyásolja a számítógépen történő munkát • Erősen leterhelt számítógépes hálózat és wifi • Csökkent a felhasználók által igénybe vehető fénymásológépek/nyomtatók száma • Állománygyarapítás tervszerűsége (-)*** <ul style="list-style-type: none"> • a költségvetés bizonytalansága, hiánya • közbeszerzéssel kell beszerezni a dokumentumokat, mely időben és anyagiakban sem kedvező • a programokban, melyek a könyvtárak számára ajándék- könyveket biztosítanak nem a gyűjtőkörünknek és felhasználóink igényeinek megfelelő dokumentumokat kapjuk

<ul style="list-style-type: none"> • tanórák (adatbázis, könyvtárbemutató, kutatásmódszertan) • szakreferensi hálózat (kapcsolattartás az Egyetem oktatóival, kutatóival, munkatársaival) • ingyenes, rugalmas, naprakész könyvtárközi kölcsönzés • INFO-Share²⁴ Online Tájékoztató Szolgáltatás • pontos és gyors raktári kiszolgálás • szellemi tulajdon-védelmi információs pont • Prospero Partner Pont-szolgáltatás 	
Külső környezet	
<p><u>Lehetőségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Innováció (+++)** <ul style="list-style-type: none"> • elektronikus tartalmak tartós megőrzése, feltárása és hozzáférhetővé tétele • • Szolgáltatások (++)** <ul style="list-style-type: none"> • országos programokban való részvétel • saját rendezvények szervezése • Gazdasági (+)** <ul style="list-style-type: none"> • fenntartóval való kapcsolat erősítése • új források bevonása pályázatokból, szponzoroktól • Partnerkapcsolat (+)** <ul style="list-style-type: none"> • városi könyvtáraival, iskoláival való kapcsolat erősítése • külső kommunikáció/médiakapcsolat erősítése • több saját szakmai rendezvény <p><u>Integráció</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • szolgáltatásaink összehangolása, optimalizálása • átjárhatóság biztosítása a kari könyvtárak között • partnerkapcsolataink bővíthetnek az új karok könyvtárainak köszönhetően • állománybővítés, állománygazdálkodás a csatlakozott kari könyvtárak gyűjtőköreinek megfelelően 	<p><u>Veszélyek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • költségvetési megszorítások és infláció (-)**** • szakmai elismerés hiánya (-)**** • stabilitás, hosszú távú tervezés hiánya (-)**** • működési és fenntartási feladatokra fordítható források folyamatos csökkenése (-)**** • informatikai beszerzési stop • rugalmatlan közalkalmazotti bérezés, alulfinanszírozás (-)**** • közalkalmazotti szférában tervezett létszámleépítés • nincs országos könyvtári stratégia (-)**** <p><u>Integráció</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • különböző integrált könyvtári rendszerek használata • gazdasági bizonytalanság • humán erőforráshiány

A kiterjesztett SWOT elemzés alapján a következőket állapítottuk meg a súlyozás módszerével:

***Az erősségek (adottságok) között:**

- mindenképpen meg kell tartani (+++)
- közepes változtatásra van szükség (++)
- folyamatos fejlesztésre, továbbfejlesztésre van szükség (+)

****A külső lehetőség (esély) esetében:**

- mindenképpen ki kell használni (+++)
- fejlesztenünk kell (++)
- foglalkoznunk kell vele, új lehetőségeket kell keresni (+)

*****A belső gyengeség (adottság hiánya) esetében:**

- mindenképpen elemeznünk kell és változtatni rajta (---)
- változtatnunk kell (--)
- foglalkoznunk kell vele (-)

****** A külső veszély esetében:**

- *mindenképpen foglalkozni, változtatni kell (---)*
- *változtatnunk kell (--)*
- foglalkoznunk kell vele (-)

4. A tudás

Napjainkban a tudás és az intelligencia szerepe egyre inkább előtérbe kerül, felértékelődik a hagyományos erőforrásokkal szemben. Ennek következtében általánossá válik az élethosszig tartó tanulás (Life-Long Learnig), valamint megjelenik az élet minden területére kiterjedő tanulás a (Life-Wide Learning), ezért meghatározóvá válik a tudásba történő beruházások száma és hatékonysága.

A tudás jellegét figyelembe véve két fő típust tudunk megkülönböztetni:

- **Explicit tudás:** primér (formális) tudásátadásról beszélünk (pl.: tanfolyamok, konferenciák esetén).
- **Implicit (tacit) tudás:** esetében a szekunder (informális) tudásátadás a jellemző (pl.: a munkafolyamatok közben, illetve személyes érintkezés közben történő tudásátadás).

A tudástípusok felosztása a szakirodalomban nem egységes, mivel egyes szerzők az explicit tudás mellett az implicit és tacit tudást is megkülönböztetik egymástól. Véleményük szerint az implicit tudás a rejtett, belső tudásnak azon része, amely közölhető, leírható, kodifikálható, míg tacit tudásnak nevezik azt a „*legmélyebb*” tudást, amely egyáltalán nem adható át. Bencsik Andrea az implicit tudást a tacit tudás szinonimájaként használja.

A tudás jellemzői:

- a tudás nem elhasználható, kimeríthetetlen erőforrás
- a felhasználási környezettől függ a tudás értéke
- a tudás megosztásával, vagy használatával annak értéke nem csökken, hanem nő.
- nehezen másolható, reprezentálható

4.1. A tudásazonosítás eszközei

Amennyiben egy szervezetben még nincsenek meg tudásmenedzsmenthez, tudásazonosításhoz szükséges feltételek, akkor az első szükséges lépés az a felelős vezetői döntés, amely alapján a változtatási beavatkozás beindítható.

A tudásazonosítás célja, hogy megtaláljuk a szervezetben a stratégiai megvalósításához szükséges tudást, a tudáshordozókat, és biztosítani tudjuk azok kihasználását, illetve az esetlegesen hiányzó tudás pótlását. A szervezetek számára alapvető igény, hogy pontos és megbízható áttekintésük legyen arról, hogy milyen tudásra van szükségük a stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez, és, hogy ez a tudás milyen mértékben és a szervezetben belül hol és milyen formában áll rendelkezésre. Ehhez elemezni kell a meglévő adat-, információs és tudásfolyamatokat. Meg kell vizsgálni, hogy ezek mennyiben felelnek meg az igényeknek, és működésük milyen további feltételeket igényel.

Az első fázis tehát, hogy tisztában legyünk azzal, hogy a szervezetben tevékenykedő munkatársak milyen ismeretekkel, képzettséggel, tudással, kompetenciákkal rendelkeznek, ehhez első lépésként a SZE EK egy belső áttekintést valósított meg, melynek kiváló eszköze volt egy a szervezetben tevékenykedő munkatársak kompetenciáinak gyűjteménye, azaz egy kompetencia-táblázat.

Név	Legmagasabb szakmai végzettség megnevezése (pl. egyetem, informatikus könyvtáros szak)	Az oklevelet (bizonyítványt) kiállító intézmény neve	Egyéb képesítések (pl. OKJ, akkreditált továbbképzés, stb.)	Egyéb kompetenciák
Dánielné Harcsa Ildikó	Segédkönyvtáros	Kisfaludy Károly Megyei Könyvtár, OSZK	Külkereskedelmi áruforgalmi szak KÁ/6604/1991 Segédedzői 111/1516/1989	

<p>Farkas Renáta</p>	<p><i>okleveles informatikus könyvtáros, üzleti információmenedzser szakirányon (MA) (egyetemi)</i></p>	<p>Eötvös Loránd Tudományegyetem (2012)</p>	<p>informatikus könyvtáros alapképzés (BSC) webprogramozó specializáció (Debreceni Egyetem, Informatikai Kar, 2009) Sorszám: PTA 024938 +Sorszám még: 119/2009/IK</p> <p>Francia alapképzés általános írásbeli nyelvvizsga (B1) Bizonyítványszám: 1353934</p> <p>Francia alapképzés általános szóbeli nyelvvizsga (B1) Bizonyítványszám: 1384059 (Origo nyelvvizsga(kétnyelvű) 2011)</p> <p>Angol középfokú komplex (C1) általános nyelvvizsga (2005) Bizonyítványszám: 604353</p>	<p><u>Marketing, pr. arculati, rendezvényszervezési ismeretek, céginformációs ismeretek-- a témákban</u> TDK eredmények, OTDK eredmények : XXIX. OTDK -3. helyezés, (2009) XXX. OTDK (2011)</p> <p><u>Programozási nyelvek, leíró-jelölő nyelvek, adatbázis ismeretek:</u> HTML, Java, Javascript, CSS, XML, XSD, RDF, SQL ismeretek, Oracle relációs adatbázis-kezelő rendszer, Jadox, MTMT</p> <p><u>Opten Informatikai Kft. céginformációs csomagjának ismerete:</u> Kapcsolati háló modul, EOKR, APAFI, stb.. <u>Jogi információ csomag: OptiJus ismerete</u></p> <p><u>Integrált könyvtári rendszerek ismerete:</u> Huntéka, Szikla, S-lib, Horizon, Corvina</p> <p><u>Pedagógiai-pszichológiai ismeretek:</u> 2007/2008-as tanév -- pedagógia minor képzés keretében</p> <p><u>Microsoft Office irodai alkalmazások ismerete:</u> Word, Excel, Access, PowerPoint, Frontpage---> (előrehozott informatika érettségi, 2005. november)</p>
----------------------	---	---	--	---

Figula Anikó	egyetem, okleveles informatikus könyvtáros	ELTE- BTK	<p>általános iskolai tanító, könyvtár szakkollégium (Apáczai Csere János Tanítóképző Főiskola, 1985.)</p> <p>könyvtáros, könyvtáros tanár (Berzsenyi Dániel Főiskola, 1994.)</p> <p>TQM- 30 órás (Pedagógiai Intézet, 2001.)</p> <p>könyvtári szakértő-30 órás (Könyvtári Intézet, 2008)</p> <p>könyvtári szakfelügyelő- 30 órás- (Könyvtári Intézet, 2008)</p> <p>A minőség értékelése a könyvtárban- Minősített könyvtár, 60 órás (Könyvtári Intézet, 2014)</p> <p>Módszertani képzés- 30 óra, (DOVER Nyelvi Centrum Kft. 2015)</p>	minősített tanácsadó, német, angol alapszintű nyelvismeret, minőségbiztosítás (TQM)
Hegedüs Péter	főiskola	Berzsenyi Dániel Tanárképző Főiskola	<p>- Sportedzői OKJ-s képzés (Simmelweis Egyetem 2013)</p> <p>- CSR (Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás) c. képzés (MSZT 2012)</p> <p>- Munkajog továbbképzés (FDSZ 2011)</p> <p>- Webes kompetenciák a könyvtáros szakmában c. akkreditált továbbképzés (Könyvtári Intézet 2011)</p> <p>- Kulturális és tájékoztatási képesítések c. akkreditált továbbképzés</p>	pályázatírás

			<p>(Könyvtári Intézet 2008)</p> <p>- Pályázatírás és pályázati menedzsment az EU-ban c. képzés (SZE 2007)</p> <p>- A könyvtári feldolgozó munka és tájékoztatás internet forrásai c. akkreditált továbbképzés (Informatika a Nemzetvédelmi Képzésben Alapítvány 2004)</p>	
Hoferné Kiss Izabella	Segédkönyvtáros	Kisfaludy Károly Megyei Könyvtár OSZK		
Hubay Miklós	informatikus könyvtáros (információbróker szakirányon)	Eszterházy Károly Főiskola	<p>főiskolai diploma (kommunikáció szak, nyomtatott sajtó szakirány, EKF, 2013)</p> <p>informatikus könyvtáros MA (folyamatban, befejezés: 2016 tavasz)</p> <p>nyelvvizsga (C típusú, középfokú, angol nyelvből, 2004)</p> <p>A minőség értékelése a könyvtárban - a minősített könyvtár (KI továbbképzés, 60 óra, 2011)</p> <p>Digitális archívumok forrásainak felhasználása az oktatásban és az élethosszig tartó tanulásban (TÁMOP-továbbképzés, 30 óra, 2014)</p> <p>ECDL (2004)</p>	

Imrefy Lászlóné	Közgazdasági Szk.Iskola Gép- és Gyorsíró tagozata	Szamuely Tibor Közgazdasági Szakközép Iskola 1984.06.20.	SZORMKK Szombathely 33 4641 01 1997.12.04. TMN képzés 1997.09.05. 69/1997. KISOSZ 1986.01.16. 08/1986/257 Ügyirat kezelői továbbképzés 1987.03.25. 2TK - 1987/9.	
Kocsis Józsefné Borika	segédkönyvtáros	KKMK-OSZK	alap-közép fokú könyvtár asszisztens	
Lajtay Láertész	általános szociális munkás főiskola	SZIF és Széchenyi István Egyetem Petz Lajos Egészségügyi és Szociális Intézet	német alapkú komplex © nyelvvizsga Széchenyi István Egyetem Bizonyítványszám: 745225	
Perjés Dorottya	segédkönyvtáros		<p>Képesített szövő, Rejtő Sándor Textilipari Szakközépiskola, 1987. 7/B/1987.</p> <p>Nőiruha-készítő, 403. Sz. Ipari Szakmunkásképző Intézet, 1989. 132/1989.</p> <p>Könyvtárosasszisztens, Országos Széchenyi Könyvtár KMK, Kisfaludy Károly Megyei Könyvtár, 1996. Assz-154/1996</p> <p>A Veszprémi Egyetem és a George Washington Egyetem Nemzetközi Rendezvényszervezési Oktatási Program, 2002.</p> <p>Középszintű számítógép- felhasználói tanfolyam, Sicran-Soft Bt., 2004. 1523/2003/J</p> <p>Személyügyi ügyintéző. Perfekt Zrt., 2008. PT M 021219 Sz4108/200/-0016</p>	

Tóth Csilla	Informatikus könyvtáros (BA) (Információbróker, információmenedzser szakirány)	NYME-SEK	<p><u>Szakmai:</u> Könyvtárak minősítése és a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (60 órás tanfolyam, Bp., 2015)</p> <p>Informatikus könyvtáros MA <i>(abszolvál)</i> (NYME-SEK, 2012)</p> <p>Régi nyomtatványok feldolgozása (120 órás tanfolyam, Szeged, 2006)</p> <p><u>Egyéb, nem szakmai:</u></p> <p>Okleveles grafológus (OKJ, Bp., 2006)</p> <p>Német közép "C" államilag elismert nyelvvizsga (Győr, 2003)</p> <p>Magyar-tanító (Főiskolai oklevél, Berzsényi Dániel Főiskola, 2002)</p>	<p>Idegen nyelvi kommunikáció: német nyelv ismerete,</p> <p>Digitális kompetenciáim: Microsoft Word®, Excel®, Power Point®, internet teljes körű használata, HUNTEKA Integrált Könyvtári Rendszer, Jadox, MTMT, egyéb adatbázisok használata</p> <p>Egyéb komp. Minőségmenedzsment (TQM) Vállalkozói, vállalkezési ismeretek Pszichológiai, pedagógiai, kommunikációs és grafológiai ismeretek</p>
Tóth Zsófia	Főiskola; könyvtárostanár	Berzsényi Dániel Főiskola	<p>Magyar nyelv és irodalom szakos tanár (Berzsényi Dániel Főiskola 2003.)</p> <p>Alapfokú jelnyelvi kommunikációs tanfolyam (Siketek és nagyothallók Országos Szövetsége, 2007.)</p> <p>Kulturális és tájékoztatói képesítések- Digitalizálás, digitális dokumentumok közzététele az interneten c. akkreditált továbbképzés (Könyvtári Intézet, 2010.)</p> <p>Középfokú Iparjogvédelmi</p>	

			Szakképesítés (Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala, 2015.)	
Zsömle Viktor	Informatikus könyvtáros (BA) (információbróker és menedzsment szakirány)	NYME-SEK	Informatikus könyvtáros (MA) (folyamatban) Történelem minor (50 kredites modul) NYME-SEK Angol középfokú "A" államilag elismert nyelvvizsga Bizonyítványszám: 1214968 Angol középfokú "B" államilag elismert nyelvvizsga Bizonyítványszám: 1388490 Német alapfokú "A" államilag elismert nyelvvizsga Bizonyítványszám: 1571856 Német alapfokú "B" államilag elismert nyelvvizsga Bizonyítványszám: 1551641 ECDL Bizonyítványszám: HU-TM0001000032894	

4.1.1. Tudástérkép

A tudástérkép az egyének fejében lévő tudás és az egyéni kapcsolatok hálózatának minél jobb feltérképezése, s megjelenítése a közösség számára elérhető módon. Célja, hogy azonosítani tudjuk az egyes tudások helyét és „elérési útvonalát”:

- folyamatábrához hasonló
- a munkatársak kompetenciáit tartalmazza

4.1.2. Tudástérkép a SZE EK-ban

Az egyes tudások helyét és „elérési útvonalát” a SZE EK intézményen belül feltérképezte, amelyet a következő intézményi feladatmátrix szemléltet.

Név/ feladatok	Figula Anikó	Kocsis Józsefné	Hegedüs Péter	Hubay Miklós	Tóth Zsófia	Zsömle Viktor	Dánielné H. Ildikó	Imrefy Lászlóné	Hoferné K. Izabella	Perjés Dorottya	Lajtai Láértész nincs (BSC)	Tóth Csilla	Farkas Renáta
	egyetem	felsőfokú	főiskola	BSC	főiskola	BSC	felsőfokú	gépírás	felsőfokú	felsőfokú		BSC	MSC
beiratkozás				X	X	X	X	X	X	X		X	X
kártyakészítés				X	X	X	X	X	X	X		X	X
kölesznés, előjegyzés				X	X	X	X	X	X	X		X	X
Tartozások behajtása	X												
felszólítók küldése				X			X	X	X	X			
pénzügyi adminisztráció, pénztárgép, pénzkezelés	X	X				X	X	X	X	X		X	X
vizsgáztatás szervezése	X		X										
szakértőjékoztatás			X	X	X	X						X	X
mentorálás (IKSZ, hallgatók)	X		X										
oktatás, használóképzés	X		X		X								
könyvtárközi kölesznés					X		X						
facebook oldal szerkesztése				X		X							
weblapszerkesztés				X									
PATLIB (információs- szolgálat, weblapszerkesztés)					X								
infobróker szolg.													
Prospero Partner Pont										X			
számlák előkészítése		X										X	X

MTMT képzés, konzultáció			X	X	X	X						X	X
MTMT adatbázis építés	X		X	X	X	X						X	X
MTMT statisztikai adatszolgáltatás				X									
MTMT hitelesítés			X	X									
MTMT törzsadatok kezelése				X									
MTMT historikus modul kezelése				X									
DOI azonosítók készítése				X									
szabályzatok készítése	X		X									X	
beszámoló, statisztika készítése	X		X	X								X	
munkaszervezés	X		X										
kapcsolattartás az egyetem vezetésével	X												
kapcsolattartás a partnerekkel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
munkaügy és HR	X												
munkaterv készítése	X		X									X	
online tájékoztatás			X	X	X	X						X	
raktári kérések teljesítése			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
raktári rend biztosítása			X				X	X	X	X	X		
Médiatár használatának biztosítása			X	X	X	X							
rendezvények szervezése	X	X	X										X
rendezvények háttérmunkáinak biztosítása		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ruhatár (október 1-április 15 között)								X	X		X		
közbeszerzés (előkészítési munkálatok)	X											X	
szombati nyitvatartás biztosítása	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
eszközleltár készítés		X											
ajándék könyvekről lista készítés		X											
gyűjteményszervezés (behasonlítás, rendelés, érkeztetés, állományba vétel)	X		X						X (Szakdolg. PHD dolg.)	X		X	X
állományfeldolgozás (tartalmi, formai)			X (Szakdolg. PHD dolg.)	X (Szakdolg. PHD dolg.)	X (Szakdolg. PHD dolg.)	X (Szakdolg. PHD dolg.)	X			X		X	X

állományvédelem (csipogók, vonalkódok ragasztása,							X	X	X	X		X	X
jelzeteles								X	X				
állományapasztás (előkészítés, rögzítés, utómunkálatok)	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
katalóguséptetés (cédulanyomtatás)							X			X		X	X
kötetés előkészítése		X	X				X	X	X			X	
HUNTEKA rendszer fejlesztése, működtetése				X								X	
Repozitórium fejlesztése, működtetése (SWORLD- MTMT-JADOX)	X			X								X	X
Repozitórium feltöltése (e- tananyag, szakdolig, Phd dolig, Publikációk)				X		X				X		X	X
MATARKA feltöltése												X	X
Folyóiratnyilvánt artás aktualizálása az NPA-ban					X	X						X	
Folyóiratokat kapcsolatos munkálatok(érkeztetés, küldés tanszékekre, leltározás, stb.)		X	X									X	X
Minőségbiztosítá s (MIT)	X				X		X					X	
Minőségbiztosítá ssal kapcsolatos feladatok	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PR feladatok	X		X		X							X	X
Szakmai szervezetekben a képviseltek	X			X	X							X	
havi zárás, egyeztetés (SafeQ-nyomtató, másoló ; könyvek, tankönyvek, folyóiratok...)	X	X							X			X	X
Sajtófigyelés		X											X
Belső blog feltöltés, karbantartás	X		X	X								X	
Régi könyvek feldolgozása							X			X		X	X
Szakszervezet képviseltek (helyi és országos)			X									X	

Könyvtár pénzügyi gazdasági nyilvántartásainak vezetése (kiküldetés, eszközbeszerzés, vonalkódolás)		X											
Épületfenntartással kapcs. feladatok ellátása	X	X											

5. Tudáskommunikáció

A tudáskommunikáció a tapasztalatoknak és készségeknek és természetesen a tudásnak a verbális és nonverbális szinten történő szándékos és interaktív létrehozása és cseréje. A tudáskommunikáció tehát olyan eszköz, amely a figyelmet a tudásmegosztásra és transzferre irányítja. három fő funkciója van:

- a tudás terjesztése a szervezeten belül
- a tudás védelme redundanciák létrehozásával
- a tudásteremtés a meglévő tudás cseréjével

Mind elméleti, mind gyakorlati síkon a tudásmenedzsment kulcsfontosságú területét jelentik a tudásmenedzseléshez kapcsolódó kommunikációs folyamatok. Nagyon fontos a professzionális tudás kommunikálása a munkatársak és a partnerek (könyvtárhasználók) számára.

6. Tudáscélok

A SZE EK meghatározta azokat a célokat (tudáscélok), amelyeket a jövőben el szeretne érni. Ezek a tudáscélok három csoportba sorolhatók: normatív, stratégiai és operatív tudáscélok.

6.1. Normatív tudáscélok

Normatív síkon a domináló tudáscél egy olyan szervezeti kultúra megteremtése, amelyben a tudástudattal és örömmel lehet dolgozni. Ezzel megteremtjük a stratégiai és operatív tudáscélok eltéréséhez a feltételeket.

6.1.1. Vezetői elkötelezettség

- értelmes célok meghatározása, megvalósítási terv elkészítése és ismertetése a kollégákkal
- megfelelő munkaeszközök és ezekhez a források biztosítása
- dolgozók bátorítása, motiválása
- kommunikációtól, emberektől, konfliktustól való félelem nélküli vezetés
- dolgozók munkavégzésének megfelelő értékelése (pozitív és negatív egyaránt)
- megfelelő kommunikáció a munkatársakkal
- a munkatársak megvédése az irreális kívánalmaktól
- igazi vezető, aki a munkatársakat részesíti előnyben és nem a pozíciót, mivel a kollégák emelik vezetővé

6.1.2. Szervezeti kultúra

- jó légkör kialakítása
- pletykák helyett nyílt kommunikáció ösztönzése
- bizalom elérése oda-vissza működjön
- erkölcsi és anyagi motiváció

6.1.3. IT fejlesztés

- a fejlesztésre kiírt pályázatok határidő előtt történő megírása és elszámolása a megfelelő módon
- az eszközök megfelelő hasznosítása

6.2. Stratégiai tudáscélok

A versenyképesség érdekében, a tudás segítségével egyrészt a SZE EK a meglevő stratégiát átülteti a mindennapi gyakorlatba, másrészt pedig a tudás alapján új stratégiát dolgoz ki.

6.2.1. HR feladatok, személyre szabott fejlesztési terv

- megfelelő ember a megfelelő helyen
- esetleges áthelyezések, könyvtáron belül, vagy azon kívül új pozíciók keresése
- valamennyi munkatárs támogatása a továbbfejlődésben

6.3. Operatív tudáscélok

Ezek segítségével tudjuk a tudásmenedzsmentet a gyakorlatban alkalmazni és egyes célmeghatározásokat konkretizálni.

6.3.1. A tudásszerzés javasolt módjai

- „*tudáslopás*”- jó ötletek, bevált módszerek felhasználása
- közösségi portál szolgáltatásainak fejlesztése: tudásportál, interaktív kommunikáció
- intézményi online felület (belső információs blog)
- mentori program bevezetése, betanítás (új alkalmazottak, pályakezdők, a gyakorlatra érkező hallgatók)
- szakirodalom, folyóiratok tanulmányozása, szervezet valamennyi tagjának bevonásával
- együttműködés a könyvtárhasználókkal
- korábbi tapasztalatok felhasználása: távol levő kollégákkal való kapcsolattartás (nyugdíjasok, kismamák)
- szakmai közösségek szerepének erősítése

6.3.2. A tudás kodifikálása

Az értékesnek minősített tudás rögzítése, tárolása, feldolgozása a hatékony visszakereshetőség érdekében fontos. A tudás azonosítása, megragadása, az ismeretek papír, vagy számítógépes formában történő rögzítése (az ismeret adható át, nem a tudás) ezért, szükséges, hogy az egyéni tudás szervezeti szintre emelkedjen, és könnyen előhívható legyen.

7. A tudásmenedzsment

7.1. A tudásmenedzsment története

A tudás fontosságának felismerése, kiemelt szemléletű kezelése az emberiség történetével egyidős, ezzel szemben a tudásmenedzsment egy újfajta gondolkodási keret, rendszerelméletű megközelítés, amely új köntösbe öltözteti a korábbi nézeteket, vagy menedzsmenteszközöket. A tudásmenedzsment története időben az 1980-as évekig nyúlik vissza és 1991-ben vált tudatosan használt fogalommá, ugyanis ebben az évben jelent meg Tom Stewart *Brainpower* című cikke a *Fortune* magazinban.

7.2. A tudásmenedzsment fogalma

Tom Stewart cikkét követően számos tudásmenedzsment definíció látott napvilágot, fogalmát sokan, sokféleképpen próbálták meghatározni. pl.: „*a tudásmenedzsment hatékony összekapcsolása azoknak, akik tudnak valamit és azoknak, akik tudni akarnak valamit.*”

Szeleczy (1999) megfogalmazása szerint a tudásmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely a tudás különböző formáit kezeli, annak érdekében, hogy versenyelőnyt, üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára.

7.3. A tudásmenedzsment jelentősége

A tudásmenedzsment felhívja figyelmünket a változásra és segít kialakítani a megfelelő jövőképet. Azok az intézmények, amelyek a tudásukat ennek megfelelően alakítják, versenyelőnyre tehetnek szert. Az eltérő adottságok miatt ez minden szervezettől más-más megoldást kíván. A feladat a SZE EK számára ezért az, hogy felfedezze, hogy a saját szervezete számára, ez mit jelent, és mit tehet siker érdekében. Egy szervezeti kultúra legfontosabb elemei a bizalom, kommunikáció és a tanulás. Bizalom nélkül nincs sikeres rendszerépítés, ebből fakadóan a többi elvárásnak sincs alapja, így a szervezet nem lehet sikeres.

7.4. A tudásmenedzsment megjelenése a felsőoktatási könyvtárak működésében

A tudásmenedzsment elméletének tanulmányozására, bevezetésére, első megjelenésére az Amerikai Egyesült Államokban, a vállalati könyvtárak után a felsőoktatási könyvtárakban került sor. A kezdeményezésekről készült első tanulmány a *College & Research Libraries* folyóiratban jelent meg 2001 januárjában. A szerző, Charles T. Townley írásában bemutatta, hogy milyen azonosságok, illetve különbségek fedezhetők fel a tudásmenedzsment és a könyvtárosi munka között, valamint milyen feladatok hárulnak a felsőoktatási könyvtárakra az egyetemi tudásvagyonnal való hatékony gazdálkodás területén. A szerző úgy vélekedik, hogy számos hasonlóság mellett egy nagyon fontos tényező is jelen van, amely mind a két munkára jellemző, ez pedig a közösségi kapcsolatok. A könyvtári munka kulcstényezői: a szolgáltató jelleg és a felhasználókkal való jó kapcsolat, ezek a tudásmenedzsment gyakorlatában is központi szerepet játszanak.

8. A tanuló szervezet

8.1. A tanuló szervezet fogalma

A tudásmenedzsmenthez hasonlóan a tanuló szervezet fogalmára is sokféle meghatározás született, pl.: Peter Senge szerint: *„a tanuló szervezet olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A tanuló szervezetek fontos jellemvonása, hogy a benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.”*

8.2. A tanuló szervezetek jellemzői (Garwin modell)

- külső és belső nyitottság
- támogató
- bizalmon alapuló kultúra
- folyamatos fejlesztés
- innovativitás

- flexibilitás
- adaptivitás
- változás
- részvételen alapuló döntéshozatal
- lapos hierarchia
- rotáció
- képzés, tréningek

8.3. A szervezeti tanulás

Szervezeti tanulásnak azt a folyamatot nevezzük, amely során a cég tagjai képesek a felhalmozott tapasztalatok alapján új tudást létrehozni, és azt a szervezeten belül elterjeszteni annak érdekében, hogy az elérhető és felhasználható legyen a többi munkatárs számára is. Elemzik megfigyeléseiket, levonják a következtetéseket a sikerekből, illetve az elkövetett hibákból.

9. A SZE EK, mint tanulószervezet:

Tudásmegosztás, tudásrögzítés módszerei a SZE EK-ban

9.1. SZE EK éves munkaterv

A SZE EK munkáját munkaterv alapján végzi, amelynek alapja az előző évi munkaterv és a munkatársak javaslatai, valamint a stratégiai tervben meghatározott feladatok. Az éves munkaterv, amelyet a vezetés véglegesít, tartalmazza az osztályok feladatait, a felelősök nevét és az elvégzés határidejét. Természetesen a nagyobb rendhagyó munkák is sorra kerülnek, pl.: állományellenőrzés, vagy a 2016-os integráció.

9.2. Folyamatleírások, ábrák, szabályzatok

A munkavégzés és az egyes felmerülő problémák megoldásának kívánatos módját a folyamatleírások, illetve a szabályzatok rögzítik. Ezeket a szabályzatokat legalább évenként, vagy változás esetén felül kell vizsgálni és a szükséges változtatásokat végre kell hajtani.

A változtatásokat a SZE EK a megfelelő fórumokon a dolgozókkal közli, illetve a módosításokat legalizálja.

9.3. Rövid Beszámolók

A fenti, formális módok mellett vannak a mindennapokban igen jól működő megoldások, ahol az Egyetemi Könyvtár munkatársai megoszthatják egymással a tapasztalataikat.

- A továbbképzéseken részt vevő kollégák rövid beszámolót tartanak a többiek számára, a megszerzett új információkról.
- Az információk megosztására a legjobb alkalom a minden hónap első hétfőjén megtartott munkatársi értekezlet.
- A SZE EK belső információs blogjára <https://szeekinfo.wordpress.com/> is felkerülnek a beszámolók írásos anyagai, így mindenki elolvashatja, figyelemmel kísérheti őket.

9.4. Belső továbbképzés

A rendszeres belső továbbképzésekre (szakmai napokon) a Könyvtár zárva tartása mellett kerül sor, évi 2-3 alkalommal. A szakmai napok egyre nagyobb jelentőséggel bírnak a tudásmegosztás miatt is. Az Egyetemi Könyvtár valamennyi dolgozója számára egyaránt fontos egymás szaktudásának, szakterületének alaposabb megismerése. A tudatos képzés mellett másból is tanulhatunk, informális szinten, (pl.: együttműködés, vita, sikerek, kudarcok, közös munkavégzés).

9.5. Képzések

- A szervezett képzéseken való részvétel tervszerűen történik (Továbbképzési terv).
- A képzéssel kapcsolatos igények összehangolása nagy szervezettséget igényel.
- A hiányzó munkatársak helyettesítését meg kell oldani.
- Az informális képzések mellett a konferenciákon, vándorgyűléseken, networkshoop-okon való részvételt is tervezni kell.
- Gondoskodni kell a képzéseket fedező forrásokról (költségvetés) is.

9.6. Pályázatok, projektek

- A SZE EK új épülete lehetőséget ad arra, hogy az informális, közösségi megbeszélésekre nyugodt körülmények között kerülhessen sor.
- A pályázatok, projektek elkészítése közös ötleteléssel kezdődik.
- Az ötletelés után a feladattal megbízott team összeállítja a szakmai anyagot, majd végleges formába öntik.
- A SZE EK-ban több osztályon átívelő projektszoport dolgozik tervszerűen.
 - Szakreferensek (MTMT)
 - Minőségfejlesztési team-ek
 - Repozitórium építő team

9.6.1. Elektronikus diploma-, szakdolgozatok kezelése

Projektgazda: Farkas Renáta

Célcsoport: Elsősorban a hallgatók számára készült a diplomaleadó felület. Ezen kívül könyvtárosok, adminisztrátorok és konzulensek számára is hasznos. A felületről letöltött, majd áttöltött dolgozatokat a repozitóriumon keresztül pedig a könyvtár beiratkozott felhasználói elérhetik.

Projekt célja, tartalma: A hallgatók a dolgozatokat a könyvtár honlapjáról belépés után tudják feltölteni megadott időintervallumban, ezáltal leegyszerűsítve a leadás folyamatát. Az adminisztrátorok, konzulensek a dolgozatokat külön felületen bejelentkezve nézhetik meg, kezelik. Itt megjelölésre kerülnek a dolgozatok. Az adminisztrátorok Elfogadott-ra állítják a dolgozatokat, ha minden rendben van. Miután sikeresen le is záróvizsgázott a hallgató a dolgozatok állapotát Záróvizsgázottra állítják szintén a tanszéki adminisztrátorok. A könyvtárosok csak ezeket a dolgozatokat kezelik és töltik le admin felületről. Ez után történik az áttöltés a repozitóriumba. Lényeges feladat tehát a hallgatók dolgozatainak hatékony elhelyezése, könnyű kereshetősége és a dolgozat leadásának egyszerűsítése mely az egyetemi repozitóriumban elérhetővé válik. <http://szakdolgozat.szerep.sze.hu/>

Ezen az oldalon történik a metaadatok áttöltése, dolgozatok feltöltése. Erről a felületről a dolgozatok kereshetővé válnak a könyvtár bizonyos területéről a könyvtárhasználók, hallgatók számára is.

Továbbiakban a HUNTEKA rendszerben is feltöltésre kerülnek az adatok, de a dolgozatokat csak a szakdolgozat.szerep.sze.hu-ról lehet elérni, a könyvtár megjelölt számítógépein.

Projektpartnerek: Infoartnet, Quolto,

9.6.2. A Magyar Tudományos Művek Tára (MTMT) publikációs adatbázis intézményi karbantartása

Projektgazda: Hubay Miklós

Projekt célja, tartalma:

- hiteles, pontos, teljességre törekvő publikációs és idézettségi információk szolgáltatása az egyes szerzőkről és egyetemi szervezeti egységekről;
- Az Egyetemi Könyvtár több munkatársa bevonásával szakreferensi hálózat jött létre, amelynek tagjai több tanszék oktatóival tartják a kapcsolatot, s elvégzik a rekordok feltöltését vagy ellenőrzését;
- doktori iskolai törzstagok adatfelvitele;
- 2012-től 2014-ig nagy mennyiségű adat feltöltése (legalább 8000 rekord) TÁMOP-pályázati keretek között;
- a szerzők (oktatók, kutatók és PhD-hallgatók) folyamatos oktatása az adatbázis használatára;
- 2014-től folyamatosan: a publikációs listák és idéző közlemények folyamatos karbantartása:
 - újonnan keletkező közlemények felvitele
 - oktatói feltöltések ellenőrzése
 - a közleménylisták fokozatszerzésre/pályázatra való felkészítése

Projektpartnerek: Magyar Tudományos Akadémia Könyvtára

9.6.3. A Széchenyi István Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar Tagkönyvtára adatállományának konverziója a HunTéka integrált könyvtári rendszerbe.

Projektgazda: Hubay Miklós

Projekt célja, tartalma:

Az olvasók információkeresésének megkönnyítése céljából szükség van az érintett tagkönyvtárak adatállományának beolvasztására a központi könyvtár által használt HunTéka integrált könyvtári rendszerbe. A konverziós folyamatok befejezésével a tagkönyvtárak adatai közös platformon, közel azonos adatszerkezettel lesznek elérhetők a használók számára.

Projektpartnerek:

Monguz Kft., Széchenyi István Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem

9.7. Publikációk, előadások

Az Egyetemi Könyvtár munkatársainak publikációit és előadásait, valamint az Egyetemi Könyvtárról szóló irodalmat a teljesség igényével össze kell gyűjteni! A Videotorium adatbázisában megtaláljuk a SZE EK munkatársainak MKE Vándorgyűlésein elhangzott előadásait, ezen kívül a Junior Egyetem programsorozatán belül is tartottak már változatos témákban prezentációkat a Könyvtár kollégái, valamint a KIT Hírlevélre is kerültek már fel az Egyetemi Könyvtárral kapcsolatos publikációk.

9.8. HR feladatok

Az új alkalmazottak és a pályakezdők, a gyakorlatra érkező hallgatók betanítási igénye az Egyetemi Könyvtár valamennyi munkatársa számára természetes. A személyes- és szervezeti tudás átadása szempontjából kiemelt szerep jut a mentori rendszernek. Ebben a SZE EK tapasztalt és megfelelő végzettséggel rendelkező kollégái vesznek részt.

9.9. A belső (napi és szakmai) kommunikáció gyakorlata

- A SZE EK a napi kommunikáció megkönnyítése érdekében, a könyvtár széttagoaltsága miatt, belső levelezőlistát alakított ki.
- A már említett belső információs blog is jelentős szerepet tölt be ezen a területen.
- Ezen a két online felületen keresztül érhetők el a mindenkit érintő, rendszeres jellegű tájékoztatók, összefoglalók.
- Fontos kommunikációs csatorna a telefon is. A Campus területén belül térítésmentesen lehet a „belső” telefonszámokat hívni. A külső karok (AK, MÉK) esetében helyi tarifával lehet megoldani a telefonhívást.
- Szintén fontos szerep jut a folyosón kihelyezett, mindenki számára elérhető faliújságnak.
- Gyakoriak a személyes megbeszélések is, akár előre egyeztetett időpontokban, akár ad hoc jelleggel.

9.10. Az használókkal való együttműködés feladatai

- a SZE EK honlapja
- közösségi oldalak (Facebook)
- könyvtári rendezvények (Kis-kutatók éjszakája)
- plakátok, tájékoztatók
- szórólapok, szolgáltatás népszerűsítő kiadványok
- értesítések e-mailen keresztül
- felmérések (használói elégedettség mérés)
- személyes beszélgetések

9.11. A tudás felhasználása

Felhasználható többek között:

- használó képzéshez,
- belső képzéshez,
- szakmai napok szervezéséhez,

- szabályzatok készítéséhez,
- a kollégák motiválásához.

9.12. Tudás értékelése

Az ellenőrzés, értékelés fontos feladata a tudásmenedzsmentnek: a megszerzett, rögzített, megosztott tudás megfelel-e a kitűzött céloknak, miként járult hozzá az értékteremtő folyamatokhoz? Fontos szempont, hogy mennyire volt releváns, történt-e fejlődés általa? Ugyancsak az értékelés feladata a tudás erősségeinek és gyengeségeinek feltárása.

- egyetemi szintű, évenkénti munkatársi értékelés
 - a munkatárs önértékelése
 - az igazgató munkáját a munkatársak értékelik
- munkatársi értekezletek (havi értékelések)
- az elkészült dokumentumok értékelése e-mailben

10. Összefoglalás

A könyvtárunkban (de egyéb szervezetben is) a legnagyobb tartalékok nem anyagi természetűek, hanem a munkatársak fejében meglévő tapasztalat, ismeret, tudás jelenti ezeket. A szervezet tagjainak ehhez megfelelő kompetenciákkal kell rendelkezniük, amely kompetenciák együtt adják a biztonságot az új kihívások megéléséhez és újabb szükséges kompetenciákat termelhetnek ki, amelyeket a tanulás és a tudásmegosztás során szerezhettek meg.

Felhasznált irodalom:

1. BAKACSI Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula, 2007. 344 p.
2. BENCSIK Andrea: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest: Akad. K., 2015. 320 p.
3. BENCSIK Andrea: A tudásmenedzsment emberi oldala. Miskolc: Z-Press, 2009. 269 p.
4. BENCSIK Andrea: Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében: avagy, Tudásmenedzsment kézikönyv menedzserek számára. Harlow [etc]: Pearson, 2013. 128 p.
5. BODA György: Az intellektuális tőke menedzsmentje nélkül nincs hatékony költséggazdálkodás. In: Megragadni a megfoghatatlant - Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. Budapest: N. & B. Kiadó, 2006. p. 26-33.
6. BOGNÁRNÉ Lovász Katalin: Tudásmenedzsment a könyvtárakban, különös tekintettel a felsőoktatási könyvtárak tudásgazdálkodásban betöltött szerepére. (Doktori Disszertáció). Budapest: ELTE, 2012. 345 p.
7. ERDEINÉ Jónás Irén: Tudásmenedzsment. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros, 2008. (17. évf.) 5. sz., 6 p.
8. GARAJ Erika: Személyzetfejlesztés a tudásmenedzsment stratégiákban. In: Humánpolitikai szemle, 2006. (17. évf.), 1. sz., 13 p
9. NOSZKAY Erzsébet: A rendszerszemléletű tudásmenedzsment. Budapest: Pearson, 2013. 140 p.
10. SENGE, Peter M.: Az 5. alapelv: A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest: HVG Kv., 1998. XXIV, 464 p.