



EL PROCÉS D'ACOLLIDA DEL PERSONAL NOU A LES BIBLIOTEQUES DE LA XBM : ASPECTES CLAU PER A UNA EXPERIÈNCIA EFECTIVA

Alumna: Rosa Núñez Gándara
NIUB: 25439610
Tutora: Núria Jornet Benito
Curs 2020-2021

Barcelona, 22 de juny de 2021

Dedico aquest treball al meu pare,
de qui vaig aprendre que
Ain't no mountain high enough
Ain't no valley low enough
Ain't no river wide enough



[Marvin Gaye](#)

Agraïments

Aquest treball no hauria estat possible sense la col·laboració i el suport de moltes persones. Des d'aquí vull expressar el meu sincer agraïment a totes elles.

A la meva tutora Núria Jornet, per les seves orientacions i les seves aportacions valuoses al llarg de tot el procés de realització d'aquest treball.

A la Carina Rey, pel seu suport en l'elaboració i la valoració dels resultats de l'enquesta, una tècnica d'investigació més complexa del que aparentment sembla.

A les direccions de les biblioteques de la Xarxa de Biblioteques Municipals de Barcelona, per la seva inestimable col·laboració en el treball de camp, contestant l'enquesta i, en molts casos, fent-me arribar també missatges d'ànims.

A la Unitat de Suport Professional de la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona per facilitar-me informació necessària per poder realitzar el treball.

Al personal de la Biblioteca General i de Referència de la Diputació de Barcelona que, a través del seu diligent Servei d'Obtenció de Documents, em va proporcionar alguns dels articles inclosos a la bibliografia.

A l'Alberto, a la meva família i als meus amics, per la seva paciència i el seu suport incondicional.

Resum

Els programes d'acollida del personal nou a les organitzacions tenen com a finalitat garantir la seva adequada integració. Faciliten que l'empleat conegui l'entorn de treball (cultura, normatives, polítiques, projectes, eines...), es senti acompanyant durant el procés i adquireixi, el més aviat possible, els coneixements i les habilitats necessàries per convertir-se en un membre efectiu i compromès. Dins l'àmbit empresarial és més habitual trobar programes d'acollida però a l'àmbit de les biblioteques, no s'han desenvolupat tant, tret de les biblioteques acadèmiques anglosaxones.

En el cas de les biblioteques públiques de la Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona (XBM), objecte del present estudi, la Gerència de Serveis de Biblioteques facilita al personal nou un manual d'acollida, però no es compta amb un programa definit i formalitzat que pugui ser adaptable per les biblioteques de les diferents zones. Cada biblioteca porta a terme el seu propi procés.

Aquest treball és una primera aproximació als processos d'acollida a les biblioteques públiques, a partir de la identificació dels aspectes clau a tenir en compte en la planificació dels mateixos. Mitjançant la revisió bibliogràfica, l'anàlisi de materials sobre processos d'acollida a biblioteques i a partir dels resultats de l'enquesta enviada a les direccions de les biblioteques de la XBM, s'ha elaborat una proposta de programa d'acollida que recull els aspectes més importants a tenir en compte. La finalitat d'aquest prototip de programa, és servir d'orientació a les direccions de les biblioteques de la XBM per tal que el puguin adaptar a la seva realitat.

Arran del treball de camp i dels resultats obtinguts, es posa de manifest la complexitat i amplitud del tema. Es recomana la realització d'altres estudis que aprofundeixin sobre diferents aspectes relacionats amb els processos d'acollida (com per exemple, la socialització, el compromís o la transferència de coneixement) així com un abordatge transversal, en el qual puguin participar professionals de l'àmbit dels recursos humans.

SUMARI

1. Introducció	7
1.1. Presentació	7
1.2. Justificació.....	8
1.3. Objectius	9
1.4. Metodologia.....	10
2. El procés d'acollida a les biblioteques : base teòrica	13
2.1. Definició de "procés d'acollida"	13
2.2. Revisió bibliogràfica	14
2.2.1. Acollida del personal nou a les biblioteques.....	16
2.2.2. El paper de les direccions en l'acollida	18
2.2.3. És necessari incorporar la figura del mentor?	19
2.2.4. Materials d'acollida del personal a biblioteques.....	21
3. El procés d'acollida a les biblioteques de la XBM	25
3.1. La Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona (XBM)	25
3.1.1. Configuració de la XBM.....	25
3.1.2. El personal de la XBM	27
3.2. Enquesta	28
3.2.1. Participació en l'enquesta i característiques de la mostra	28
3.2.2. Valoració dels resultats de l'enquesta	31
3.2.3. Conclusions dels resultats de l'enquesta	38
3.2.4. Anàlisi de materials de processos d'acollida.....	39
4. Aspectes clau d'un programa d'acollida del personal nou a les biblioteques de la XBM	42
4.1. Programa d'acollida del personal nou a les biblioteques de la XBM.	43
5. Conclusions	53
6. Bibliografia	57
7. Annexos	61
Annex I. Correu electrònic adreçat a les direccions de les biblioteques.....	61
Annex II. Correu electrònic de recordatori a les direccions de les biblioteques que no van contestar l'enquesta en el primer enviament	62
Annex III. Biblioteques de la XBM enquestades, agrupades per zones.	63
Annex IV. Enquesta sobre el procés d'acollida del personal a les biblioteques de la XBM.....	68

Annex V. Respostes a la pregunta 8 de l'enquesta	72
Annex VI. Respostes a la pregunta 9 de l'enquesta	79

1. Introducció

1.1. Presentació

El primer dia de feina, sempre resulta inoblidable. Per una banda s'experimenta la il·lusió d'encetar nous reptes, conèixer a nous companys i assumir noves responsabilitats. Per altra, són inevitables els nervis per adaptar-se al lloc de treball el més ràpid possible, conèixer les particularitats de l'organització i causar una bona impressió.

En concret a l'entorn laboral de les biblioteques públiques, s'afegeix també la pressió de treballar de cara al públic i no conèixer els usuaris; d'utilitzar programes informàtics i aplicacions sobre els què no sempre es té la formació necessària; d'aprendre normatives i procediments; de fer diferents tasques simultàniament... El primer dia a la biblioteca (i els successius) no consisteix a seure còmodament a la cadira i llegir un llibre, com creuen algunes persones poc familiaritzades amb l'ús dels serveis bibliotecaris.

Per altra banda, la rebuda d'aquest primer dia es pot veure marcada per l'habitual manca de temps dels equips. A la benvinguda concisa per part de la direcció o d'algun bibliotecari encarregat de fer-ho, i a la presentació ràpida dels companys, es pot afegir l'encàrrec de familiaritzar-se amb un extens manual d'acollida al mateix temps que s'atén als usuaris. Una experiència que pot resultar estressant, i que culminarà amb la sensació d'alleujament un cop finalitza la jornada.

Aquesta situació que es dona a vegades en la rebuda dels nous treballadors que arriben per primer cop a les biblioteques públiques, és pot evitar si l'organització compta amb un procés estratègic d'incorporació. Dins l'àmbit de l'empresa privada són més habituals els programes d'acollida, també coneguts com processos *d'onboarding*, però en l'àmbit de les biblioteques no és habitual trobar-ne, especialment a les biblioteques públiques.

Pel que fa a la Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona¹, que és l'àmbit subjecte a estudi, la Gerència de Serveis de Biblioteques² facilita als nous treballadors l'accés a un *Manual d'acollida* (2017) genèric. Aquest manual ha estat accessible des d'IntraBib (la intranet corporativa) fins a l'abril de 2021. A més a més, per al personal que s'incorpora a les biblioteques que s'inauguren o s'amplien, es realitza una formació instrumental enfocada al coneixement del programari de gestió bibliotecària Sierra i de la Biblioteca Virtual. Tanmateix, aquests dos recursos no s'inclouen dins un programa d'acollida definit i formalitzat. No obstant, en aquests

¹D'ara en endavant, XBM.

²D'ara en endavant, GSB.

moments la GSB ha començat a treballar en la redefinició del procés d'acollida del personal de la Xarxa³.

Al llarg de la meva trajectòria laboral en l'àmbit de la biblioteca pública, he comprovat com l'acollida dels nous treballadors sol limitar-se a la rebuda institucional de caràcter més administratiu per part del departament de Recursos Humans (quan es tracta de personal que tot just s'incorpora per primer cop a l'organització) i a la benvinguda a càrrec de la direcció de la biblioteca on s'ocupa el lloc de treball. En ambdues situacions, l'acollida no triga més d'un dia en realitzar-se, és un fet puntual entès més com un tràmit i una formalitat que com un procés multidimensional i continu que es desenvolupa més enllà del primer dia de feina amb la finalitat de garantir una adequada integració. Com es veurà al llarg del treball, el procés d'acollida és preferible que es dugui a terme en diferents etapes.

1.2. Justificació

L'elecció d'aquest tema per al treball final de grau respon a l'interès personal i professional sobre tot allò que fa referència a "l'experiència d'empleat", un model de gestió que té com a finalitat respondre a les necessitats del personal, aconseguint la millora del seu rendiment i compromís des de la incorporació fins a la seva desvinculació de l'organització. El procés d'acollida dels treballadors és un element important dins d'aquest model de gestió i una "bona pràctica" de l'àmbit empresarial que es pot adaptar a la realitat bibliotecària. En el cas de les biblioteques acadèmiques, en trobem exemples. En el cas de les biblioteques públiques no s'han trobat experiències en la revisió bibliogràfica que s'ha realitzat.

Manquen estudis dins l'àmbit de les biblioteques públiques sobre l'impacte que poden tenir els processos planificats d'acollida del personal nou respecte:

- al seu compromís amb l'organització.
- al temps destinat a l'assoliment dels coneixements necessaris per a una ràpida integració.
- al temps que el treballador triga en integrar-se i socialitzar dins l'equip de treball.
- la satisfacció dels nous treballadors amb l'acollida rebuda.

Aquests estudis ens permetrien identificar quins aspectes hem de millorar en la gestió dels recursos humans a les biblioteques públiques. Els processos d'acollida poden esdevenir essencials per garantir el benestar a la feina del personal i fomentar la seva motivació i implicació, el que facilitaria un desenvolupament més àgil de les seves

³Donada aquesta redefinició del procés d'acollida del personal de la Xarxa, el Manual d'acollida, ja no es troba disponible a la IntraBib des de l'abril de 2021.

funcions i, per extensió, es traduiria en una millora dels serveis que les biblioteques ofereixen als ciutadans.

Aquest treball pretén contribuir modestament a evidenciar la importància dels processos d'acollida a les biblioteques públiques i aportar una proposta de programa que faciliti a les direccions la integració del personal, de la millor forma i en el menor temps possible.

1.3. Objectius

L'objectiu principal d'aquest TFG és determinar quins són els aspectes clau en un procés d'acollida de personal a les biblioteques públiques. Al mateix temps, aquest objectiu implica un seguit d'objectius específics que es concreten a continuació:

- Identificar els principals punts teòrics de la literatura professional a partir d'una revisió bibliogràfica sobre el tema.
- Analitzar com es realitza el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM.
- Dissenyar una proposta de programa d'acollida que pugui servir d'orientació a les direccions a l'hora d'elaborar el seu propi programa.

Amb el darrer objectiu d'aquest treball, es pretén donar una pauta a les direccions de les biblioteques per formalitzar els seus processos d'acollida. La formalització dels processos d'acollida facilitaria:

- Reduir el temps d'adaptació de les persones que s'incorporen als equips de treball: que se sentin còmodes des del primer dia a la feina i comptin amb la informació i les eines necessàries per desenvolupar les seves tasques.
- Assolir més ràpidament agilitat, productivitat i autonomia per part del personal nou.
- Integrar el personal nou, de forma més adequada, dins la cultura de la biblioteca, de la seva xarxa de biblioteques municipals i, per extensió, de la XBM.
- Generar una actitud proactiva i afavorir el compromís dels empleats.

M'agradaria que aquest treball servís com a primera aproximació al tema per tal de treballar de forma integral l'acollida del personal a les biblioteques de la Xarxa, tot oferint una visió dels aspectes més importants a tenir en compte a l'hora de dissenyar un programa.

1.4. Metodologia

En primer lloc, i per aconseguir amb el primer objectiu, s'ha realitzat una revisió bibliogràfica principalment d'articles publicats en revistes científiques per identificar quins aspectes són més rellevants en el procés d'integració del personal en general i a les biblioteques, en particular.

S'ha realitzat aquesta revisió bibliogràfica a partir de l'any 2013. Una primera aproximació al tema ens va donar com a resultat que la secció MAUT Librarian's Section de la McGill Association of University Teachers de Canadà ja havia fet una revisió bibliogràfica l'any 2014 (MAUT-LS Professional Issues Committee, 2014). En aquesta revisió vam detectar alguns documents clau, publicats en anys anteriors (Ballard i Blessing, 2006, revisió de Chapman, 2009, Graybill et al., 2013), referenciats en gairebé la major part d'articles sobre el tema. Aquests articles s'han consultat i s'han inclòs dins el TFG, juntament amb el de Wallace (2009) (tot i que aquest no està referenciat per MAUT, però sí apareix en altres publicacions). Exceptuant aquests documents, la revisió pròpiament l'hem realitzat a partir del 2013, data de publicació del tercer dels articles cabdals dins la bibliografia sobre el tema, amb la finalitat de trobar les publicacions més recents.

S'ha consultat l'índex de citacions *Scopus*, la base de dades *LISA: library and information science abstracts*, el motor de cerca *Google Scholar* i el *Microsoft Academic Search*. En aquests recursos hem utilitzat diferents paraules clau que hem combinat amb l'operador booleà AND: *onboarding*, *libraries*, *new employees*, *newcomers*, *organizational socialization*, *mentoring programs* i *mentors*. Hem utilitzat altres termes de cerca, però o bé no hem obtingut resultats satisfactoris o bé la temàtica principal estava relacionada però s'allunyava massa del nostre abast (per exemple, és el cas dels articles sobre compromís a la feina: *workplace engagement*). En el cas d'*Scopus*, s'han restringit les matèries dels resultats de la cerca a *Social Sciences* i *Business, Management and Accounting*, per tal d'excloure aquells articles que feien referència a l'*onboarding* dins l'àmbit de la computació, ja que és freqüent trobar experiències sobre la incorporació de personal a projectes de desenvolupament de software.

Tant a *Scopus* com a *Google Scholar* hem fet una cerca pel nom de la Dra. Talya N. Bauer, una de les màximes autoritats en l'àrea de les relacions laborals i com aquestes influeixen en l'eficàcia i el benestar dels empleats i de les organitzacions. Bauer és experta en els processos d'incorporació i socialització dels empleats⁴.

⁴Perfil a LinkedIn de Talya N. Bauer. [consulta: 31 de maig de 21]. Disponible a: <<https://www.linkedin.com/in/talya-n-bauer-ab09a55>>

S'han consultat també els butlletins de sumaris accessibles des de la web de la Biblioteca General de la Diputació de Barcelona⁵, de les següents publicacions periòdiques de l'àmbit dels recursos humans, des dels anys 2016 a 2021:

- *Capital Humano*
- *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*
- *Harvard Deusto*

Els articles d'interès s'han demanat a la Biblioteca a través del Servei d'Obtenció de Documents.

Com es comentava abans, el límit temporal comprèn el període 2013 fins l'actualitat.

S'han seleccionat principalment articles de revista i estudis disponibles online. En la selecció d'articles s'ha tingut en compte, sempre que ha estat possible, el nombre de citacions per considerar-la aquesta una dada rellevant. S'han consultat algunes de les referències dels articles, les publicacions que els citen i les relacionades amb la temàtica. S'ha fet una primera tria a partir dels títols dels documents i dels seus resums. Per a la selecció final, s'ha valorat si el contingut i la temàtica dels documents s'ajustava o es podia ajustar a l'àmbit de la biblioteca pública.

També s'ha cercat a *Google* documents que utilitzen les biblioteques per a l'acollida del seu personal. Principalment s'han trobat algunes *checklists* o llistes de control que algunes biblioteques acadèmiques utilitzen a l'hora d'incorporar el personal nou i que s'analitzaran a l'apartat 2.2.4 d'aquest treball. Només s'han trobat un material d'aquest tipus en el cas de les biblioteques públiques de la XBM.

S'han exclòs de la selecció les monografies, les tesis doctorals, els treballs de màster i els treballs de final de grau.

No s'han trobat directrius ni normatives en l'àmbit europeu, que serveixin de pauta per a l'elaboració d'un programa d'acollida dels treballadors a les biblioteques. Tampoc s'han trobat directrius en l'àmbit anglosaxó.

La llengua dels documents seleccionats és l'anglès i el castellà. A l'hora de fer la revisió no s'han posat límits lingüístics a la cerca però gairebé tota la bibliografia obtinguda a les bases de dades i als motors de cerca, és en anglès. Sí que hem limitat les experiències recollides a l'àmbit europeu i nord-americà per proximitat cultural. Hem descartat algunes experiències de Corea del Sud, Xina i Àfrica per pertànyer a realitats menys semblants a la nostra.

Pel que fa a la recopilació d'informació sobre el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM s'ha decidit utilitzar la tècnica de l'enquesta, que hem enviat directament a les

⁵Diputació de Barcelona. Biblioteca General i de Referència [pàgina web][consulta: 5 de juny de 2021]. Disponible a: <https://bibliotecageneral.diba.cat/>

direccions de les biblioteques de la Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona. El llistat amb les dades de les biblioteques i les seves corresponents direccions, ens ha estat facilitat per la Gerència de Serveis de Biblioteques. La metodologia emprada s'explica al punt 3.2.1 d'aquest treball.

L'elaboració d'una proposta de *Programa d'acollida del personal nou a les biblioteques de la XBM* s'ha realitzat a partir de:

- la identificació, a la literatura consultada sobre el tema, dels aspectes més importants que han d'incloure els processos d'incorporació del personal al nou lloc de treball;
- les respostes que les direccions de les biblioteques han donat a l'enquesta i,
- l'anàlisi dels materials que hem trobat de biblioteques acadèmiques (apartat 2.2.4) i els que algunes biblioteques de la XBM ens han fet arribar (apartat 3.2.4).

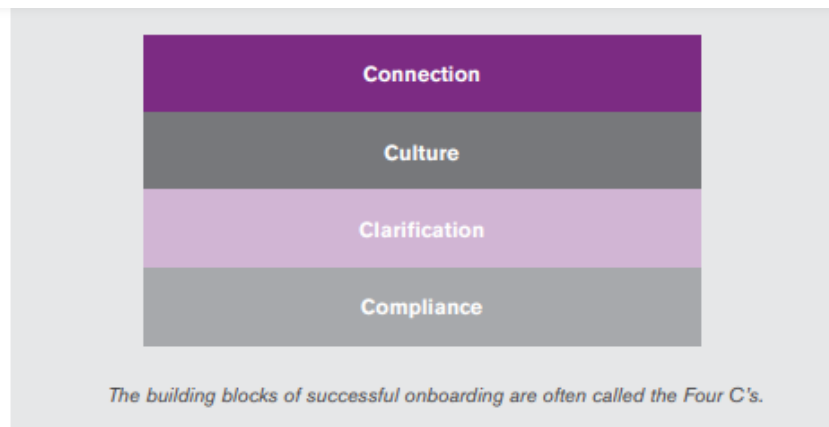
En aquesta proposta de *Programa* s'ha optat per integrar, en un sol document, aquells recursos que poden orientar a les direccions de biblioteques de la XBM en el procés d'acollida del personal nou a les seves biblioteques.

2. El procés d'acollida a les biblioteques : base teòrica

2.1. Definició de "procés d'acollida"

El procés d'acollida del personal nou a les organitzacions és pot anomenar sota diferents termes. A la literatura sobre recursos humans en l'àmbit empresarial, es sol utilitzar la paraula *onboarding* que s'ha popularitzat en els darrers anys. El terme "prové dels Estats Units on els departaments de RRHH porten dècades aplicant i desenvolupant diferents fórmules per tal de gestionar l'arribada dels nous treballadors" (Romero, 2020). S'entén per *onboarding* el procés estratègic d'integrar a un empleat nou a l'empresa i a la seva cultura, que es porta a terme durant un any i que proporciona a l'empleat les eines i la informació necessàries per tal d'esdevenir un membre productiu de l'equip (Maurer, 2019). És clau entendre que *l'onboarding* "no és un event concret, materialitzat en un curs o etapa d'inducció, sinó un procés continu que comença amb el primer contacte amb el candidat i que es continua desenvolupant durant el primer any després de la seva incorporació" (Martínez, 2017).

Bauer (2010, p. 6) explica que el procés d'acollida eficaç inclou quatre pilars fonamentals per millorar el rendiment del personal nou, evitar la rotació i augmentar la satisfacció laboral:



Imatge1 : Els components bàsics d'una incorporació exitosa. Font: Bauer (2010)

- **Compliment (Compliance):** és el component bàsic, el nivell més baix d'acollida. Inclou informar al personal sobre les normatives i regulacions bàsiques legals relacionades amb la feina i proveir-los de tot allò que necessiten per poder treballar (documentació laboral, compte de correu corporatiu, accés a la intranet corporativa, etc.).
- **Aclariment (Clarification):** es refereix a garantir que el personal entengui el seu rol en el lloc de feina i totes les expectatives associades a ell. Amb freqüència aquest nivell no sempre es contempla de manera efectiva i li manca concreció.

- **Cultura** (*Culture*): proporciona al personal informació sobre els valors i la cultura de l'organització, des d'un punt de vista tant formal com informal. No sempre es té en compte aquest aspecte, essent més habitual explicar els aspectes més instrumentals relacionats amb la feina diària i les informacions més genèriques sobre els serveis i programes de l'organització.
- **Connexió** (*Connection*): es refereix a facilitar al personal nou les relacions interpersonals i la interacció favorable, amb els companys i el seu cap directe.

Aquesta autora, reconeguda com a experta en processos d'*onboarding* a nivell internacional, ha ampliat darrerament a sis els components bàsics d'un procés d'incorporació dels empleats afegint dos de nous (Bauer, s.d.):

- **Confiança** (*Confidence*): l'organització dissenya experiències d'incorporació que ajuden al personal nou a agafar confiança en l'acompliment de la seva feina.
- **Revisió** (*Check-back*): al finalitzar un procés d'acollida, cal revisar i avaluar com s'ha desenvolupat. Es preguntarà l'opinió del personal nou que ha participat en el procés d'acollida, així com a la resta de persones que també hagin intervingut (mentor, companys).

Continuant amb Bauer (2010), la incorporació efectiva té beneficis a curt i llarg termini, tant per al personal nou com per a l'organització. Segons l'autora, les investigacions sobre els processos d'acollida mostren que si la incorporació es realitza correctament condueix a:

- Una satisfacció laboral més gran.
- Compromís organitzacional.
- Menor rotació.
- Nivells de rendiment més alts.
- Eficàcia professional.
- Reducció de l'estrès.

2.2.Revisió bibliogràfica

En l'àmbit bibliotecari no es compta amb un terme propi que faci referència al procés d'acollida sinó que s'utilitzen diferents termes procedents de la literatura empresarial anglosaxona. El terme *onboarding* és el més estès en els darrers anys, tot i que amb anterioritat s'utilitzaven també d'altres com per exemple "procés d'orientació i socialització" (Chapman, 2009) que incloïa activitats formals i d'altres més informals. Com recull Chapman en la seva revisió (2009), amb anterioritat a l'any 2009, s'utilitzaven també altres termes com per exemple "inducció", "desenvolupament de nous empleats", "socialització organitzacional" o "incorporació". En aquest treball es farà

referència a "procés d'acollida" entenent com a tal tot un programa planificat i estructurat amb diferents accions i recursos orientats a l'acompanyament, integració, orientació, socialització i capacitatció del l'empleat durant els primers mesos d'estada a l'organització. Dins d'aquest terme no s'inclou el procés de selecció del personal nou, ja que a l'Administració està reglamentat per les normatives estatal i autonòmica d'accés a la funció pública i, per tant, aquest procediment queda fora del nostre abast i competència.

La literatura empresarial cobreix abastament aquest procés, però hi ha poca investigació sobre la seva implementació en biblioteques, i els articles i estudis que s'han trobat pertanyen a l'àmbit de les biblioteques universitàries. Hi ha poca literatura sobre el procés d'incorporació dels bibliotecaris als seus centres de treball i es centra menys en aquest aspecte i més en l'adquisició de les habilitats tècniques necessàries (Snyder i Crane, 2016). És per aquest motiu que hem cregut oportú aportar una selecció transversal d'articles ja que, tot i que la biblioteca pública té característiques particulars, tant la literatura sobre gestió de recursos humans com aquella que tracta l'experiència de les biblioteques en l'àmbit acadèmic, ens poden resultar útils per identificar els aspectes més rellevants en tot procés d'incorporació del personal nou a l'equip d'una biblioteca pública.

S'entén per "personal nou" aquell que s'incorpora a l'equip d'una biblioteca sense cap experiència prèvia o bé aquell que ja té experiència i simplement ha canviat de centre de treball. La incorporació començarà quan el personal nou s'hagi d'incorporar al seu lloc de treball i finalitzarà quan es consideri que ja és plenament funcional, aproximadament finalitzat el primer any (Graybill et al., 2013).

La revisió bibliogràfica i consegüent selecció d'articles i estudis sobre el tema que s'ha portat a terme, tenen com a finalitat respondre a les següents preguntes:

- Quins aspectes són clau en el procés d'acollida del personal nou a la biblioteca?
- Quin ha de ser el paper de la direcció en el procés d'acollida del personal nou?
- Seria interessant crear la figura del mentor a les biblioteques per facilitar la integració i socialització del personal nou dins l'equip?

Donada la complexitat del rol directiu, el procés d'acollida de les direccions no s'aborda en aquest treball ja que s'entén que el seu procés d'adaptació al nou lloc de treball és sensiblement diferent a la resta del personal i s'hauria de tractar de forma específica.

Tampoc s'ha contemplat el procés d'acollida a distància, que és un aspecte que s'ha plantejat com a conseqüència de la situació derivada de la Covid-19. Donat els seus trets diferencials i el fet que tot just estem a l'inici del desenvolupament d'una nova forma de treballar, s'ha considerat que aquest tema s'ha de tractar de manera particular i amb profunditat. Els propers mesos o anys seran claus en l'estudi de l'impacte i de les

dinàmiques del teletreball en els equips, el que permetrà abordar amb més coneixement el disseny de processos d'acollida específics per a aquesta modalitat.

La retenció i la transferència de coneixement que estan implícites en la sortida d'un empleat del seu centre de treball i en l'entrada d'un de nou, no els abordarem en aquesta revisió ja que tenen més a veure amb la gestió del coneixement. No obstant, es podria estudiar i tenir en compte com a aspecte complementari abans d'encetar el treball d'elaborar un procés estandarditzat d'acollida.

La socialització organitzacional és un tema sobre el que existeix força bibliografia⁶ però, tot i que seria un aspecte important a contemplar dins el procés d'acollida, s'ha tractat superficialment quan s'ha abordat el paper de les direccions i dels mentors.

El compromís (o *engagement*) dels treballadors relacionat amb el procés d'acollida tampoc s'ha abordat ja que seria una conseqüència de l'èxit o del fracàs de la implementació d'aquest i, en tot cas, no és l'objecte d'aquest treball.

Arran de la revisió bibliogràfica, s'han detectat alguns materials interessants de biblioteques universitàries que s'abordaran a l'apartat 2.2.4, però en cap cas s'han trobat programes complets d'acollida explicats detalladament.

La revisió s'ha organitzat temàticament a partir de les preguntes, anteriorment esmentades, a les quals volem donar resposta.

2.2.1. Acollida del personal nou a les biblioteques

Krasman (2015) estableix les característiques bàsiques d'un procés d'acollida satisfactori, que ha de ser: estratègic per a l'organització, integral (s'ha de donar en totes les etapes del procés), constant (s'ha de portar a terme a cada nova incorporació) i avaluable (de cara a la millora del procés).

Segons la literatura consultada, els aspectes clau en l'acollida dels nous treballadors són de diversa índole. Un dels primers seria pràcticament inherent a la definició de "procés", és a dir que l'acollida no es tracta únicament de la rebuda del treballador el primer dia ni d'un acte únic o aïllat (Wallace, 2009). Segons Hacker (citada per Chapman, 2009) aquest procés d'acollida s'ha de donar per **etapes**. Una primera, just abans que el treballador s'incorpori a la plantilla, en què rep informació general sobre l'organització de la qual formarà part; una segona etapa que correspon a la primera setmana de treball efectiu i durant la qual el treballador es familiaritza amb la seva feina i amb

⁶La cerca a l'índex de citacions *Scopus* pel terme "organizational socialization" dona un resultat de 257 documents a data de 31/05/21.

l'organització; i una tercera etapa que continua més enllà de la primera setmana i que es pot allargar fins a l'any d'estada.

Altres autors, com Krasman (2015) diferencien les etapes conceptualment de forma semblant, tot i que amb matisos. Una primera idèntica a la de Hacker, just abans de la incorporació. Una segona, que seria el primer dia de feina, en la qual el treballador ja tindria accés al seu compte de correu i a totes aquelles aplicacions informàtiques que requereix el desenvolupament de la seva feina. Aquest aspecte, també destacat per Corbin (2020), és important perquè, com es veurà, no sempre està ben resolt en el cas de les biblioteques de la XBM. Amb freqüència, el primer dia de feina a una biblioteca el treballador no té accés al seu compte de correu de Diba perquè no està habilitat el permís corresponent ni tampoc l'accés a les diferents aplicacions d'Intradiba (la intranet corporativa), que requereixen la petició prèvia per part de la direcció a la Unitat d'informàtica de la corporació. En el primer dia de feina, Krasman (2015) també preveu informació sobre la **llista de tasques** a desenvolupar pel personal nou i **accions de socialització** informal amb altres membres de l'equip. La tercera etapa serien els tres mesos posteriors a la data d'incorporació, en la qual s'establirà un **pla de treball**, amb objectius concrets, que serviran per avaluar el desenvolupament de la feina de l'empleat. Abans de la finalització d'aquesta etapa es programarà **una reunió** per obtenir el *feed-back* del treballador sobre aquelles tasques que li agrada fer i sobre les dificultats que pot tenir a la feina, per tal que la direcció li pugui donar suport amb l'objectiu de superar-les.

Keisling i Laning (2016) van realitzar entrevistes a 20 bibliotecaris de diferents biblioteques universitàries dels Estats Units que portaven menys de 24 mesos en els seus centres de treball, per tal de conèixer el grau de satisfacció respecte al procés d'acollida que van rebre. De les respostes dels participants d'aquest estudi, s'extreuen alguns aspectes més a tenir en compte i que s'haurien de facilitar al personal nou:

- informació sobre **polítiques i procediments de treball** que l'ajudin a realitzar la seva feina satisfactòriament.
- informació sobre **l'estructura i característiques de l'organització**.
- informació sobre les **expectatives de promoció i permanència** en el seu lloc de treball.
- la **interacció amb els companys de feina**, tant els més propers com d'altres de fora de la seva àrea de treball immediata.

D'altres autors coincideixen en destacar els punts clau en el procés d'acollida, que apareixen en el resultat del treball de Keisling i Laning (2016). Corbin (2020) especifica que s'ha de proporcionar l'**organigrama** al personal nou, així com el **pla d'acció o pla estratègic** per tal que puguin conèixer amb més detall l'organització i el paper que desenvoluparà en ella. Les recomanacions de Graybill et al. (2013) a partir de l'estudi que van realitzar sobre els processos d'incorporació dels treballadors de les biblioteques

de l'Association of College and Research Libraries (USA), afegeixen **l'acompanyament d'un mentor** i posar a la seva disposició eines com **llistes de control** (checklists). La major part dels autors (Corbin, 2020; Chapman, 2009; Ballard, 2006; MAUT- LS, 2014) inclouen les llistes de control com a element important dins el procés d'acollida per tal d'assegurar que els supervisors compleixin amb tots els requisits necessaris per donar la benvinguda als nous empleats i cobreixin tota la informació que han de donar sobre polítiques i procediments (Ballard, 2006). Segons Omidsalar i Young (citats per Chapman, 2009, p. 124), "revisar la llista de control amb el nou empleat al final del procés d'acollida, permetrà comprovar si aquell té una comprensió clara de les metes, els objectius, les polítiques, els procediments i els comportaments que s'espera d'ell dins l'organització".

Altres autors com Lisbon i Welsh (2017), recullen l'experiència en l'ús de **guies o manuals d'acollida**, en comptes de llistes de control o checklists, que contemplen els temes relacionats amb la logística (configuració del correu electrònic, informació sobre mitjans de transport per arribar al lloc de treball, etc.) i la comunicació (a qui adreçar-se per realitzar o demanar informació sobre determinades tasques, per exemple).

Omidsalar i Young (citats per Semenza et al., 2021) recomanen que l'acollida del personal nou s'adapti al seu **perfil en relació a l'experiència** que té: 1) el neòfit, que té poca o cap experiència rellevant; 2) l'iniciat, amb alguna experiència i coneixement rellevants; 3) el que té una experiència significativa; 4) el veterà, amb molta experiència.

Un altre aspecte a tenir en compte i més relacionat amb l'actitud de la direcció i de la cultura de l'organització, és la **motivació** al treballador, encoratjant-lo a ser proactiu per tal d'impulsar la seva creativitat, iniciativa i la presa de decisions (D.Hall-Ellis, 2014).

De la literatura revisada es desprèn, tal com diu Wallace (2007), que no hi ha un procés d'acollida únic que es pugui implementar a totes les biblioteques. És per aquest motiu, i donat que les biblioteques de la XBM tenen la seva singularitat (quant a equips i estils de lideratge, per exemple), que un dels objectius d'aquest treball és proporcionar un model de programa d'acollida, a mode de recomanació que cada biblioteca pugui adaptar.

2.2.2.El paper de les direccions en l'acollida

Un actiu clau en el procés d'adaptació del personal nou a l'equip i a l'organització és el paper de la direcció de la biblioteca. De fet, l'organització ha de comprendre la importància del paper de la direcció en l'orientació i socialització i li ha de donar suport, si fos necessari, oferint una capacitat addicional (Chapman, 2009).

L'actitud de la direcció cap el personal nou ha de facilitar que aquest faci preguntes i l'adreçarà a aquells companys que tinguin les millors habilitats per respondre (Chapman, 2009), tot destacant la interrelació entre les diferents seccions o àrees de treball a la biblioteca (Knight, 2013). D'aquesta forma, el nouvingut podrà tenir una comprensió més clara del seu paper dins l'organització (Knight, 2013).

És interessant que la direcció no delegui tot el procés d'acollida però tampoc que el porti a terme ella sola. Com diu Wallace (2007), involucrar a altres persones de l'equip ofereix una oportunitat per tal que les relacions entre el personal nou i els seus companys es desenvolupin, es faciliti la transferència de coneixement i es comparteixin les càrregues de treball.

Un altre factor important en l'actitud de la direcció és evitar jutjar o etiquetar els nous empleats. Una habilitat del lideratge és comprendre que els treballadors han de desenvolupar el seu potencial i, en aquest sentit, la direcció ha de facilitar les eines i la formació essencials per tal que superin les seves mancances (Knight, 2013).

Al final del procés d'acollida, la direcció hauria d'avaluar el seu desenvolupament a través d'una entrevista amb el personal nou o a través d'un qüestionari que permeti la identificació d'aquells aspectes susceptibles de ser modificats per tal d'introduir millores (Chapman, 2009).

2.2.3. És necessari incorporar la figura del mentor?

Tot i que no s'han trobat directrius ni normatives relacionades amb els processos d'acollida del personal a les biblioteques, sí que es troba a les *Directrius de l'IFLA per al servei de les biblioteques públiques* (2010, p. 96), dins l'apartat sobre la formació contínua del personal a les biblioteques, una petita menció al paper que haurien de tenir els mentors:

La introducció d'un sistema de tutoria és un mètode de formació eficaç i econòmic. Els empleats nous treballen amb un professional amb experiència, un mentor que els ofereix orientació i formació. El tutor ha de ser capaç d'assessorar el nou membre del personal sobre temes relacionats amb la seva feina i lloc de treball. Cal disposar d'un registre de control de la formació dispensada pel tutor per comprovar que la imparteix amb eficàcia.

En bona part de la bibliografia que fa referència als processos d'acollida, s'inclou la recomanació d'introduir la figura del mentor per acompanyar el personal nou durant els primers mesos des de la seva incorporació, amb la finalitat de facilitar la seva integració i el seu desenvolupament professional (Chapman, 2009; Corbin, 2020; Winterman i

Bucy, 2019; Snyder i Crane, 2016; Graybill et al. (2013); Wallace, 2007; Knight, 2013). Peñalver (2019) defineix la mentoria com "una relació en la qual una persona més competent, experimentada o que coneix millor el lloc de treball, ajuda a un nou empleat per tal que s'integri i desenvolupi les seves habilitats i comportament en l'acompliment de les tasques del lloc de treball". Aquest autor diferencia entre "tutoria" i "mentoria", dotant al primer d'un enfocament més centrat en l'aprenentatge i la formació d'habilitats, i a la "mentoria" en transmetre i alinear el nou empleat amb la visió global de l'organització. Tutors i mentors poden ser persones diferents o no, depenent del lloc. Snyder i Crane (2016) identifiquen la figura del mentor com a "connector", que aparella el nou empleat amb un de veterà setmanalment durant el primer mes i després mensualment durant tres mesos.

En tot cas, "els mentors han de ser escollits en les seves respectives organitzacions per una sèrie de valors, *skills*, coneixements i trajectòria professional" (Iovane, 2021), però és fonamental que es potenciïn les seves habilitats a través de programes de formació específics. Iovane (2021) identifica algunes competències clau que les formacions de *mentoring* haurien d'incorporar en els seus programes formatius, com ara: el desenvolupament de l'escolta activa, l'empatia, l'art d'indagar, la generació de confiança o la motivació. És interessant que les organitzacions comptin amb programes de desenvolupament d'aquestes competències donat el paper important que té el mentor en l'èxit del procés d'acollida del personal nou.

Corbin (2020) més que parlar específicament de "mentor" parla de la conveniència **d'involucrar als companys** de feina en el procés de capacitat del personal nou, per ajudar-lo a comprendre els diferents rols a l'organització, la cultura interna del lloc de treball i les polítiques i procediments. Tant Corbin (2020) com altres autors (Chapman, 2009; Ballard i Blessing, 2006; Snyder i Crane, 2016; Winterman i Bucy, 2019) senyalen la programació de **reunions** amb persones clau de la biblioteca i el nou treballador, com a una acció de suport interessant per a l'intercanvi d'informació. En la línia d'involucrar tot l'equip, es pronuncien Winterman i Bucy (2019) per parlar de l'experiència sobre l'*Onboarding Training Grid* (the Grid) de les biblioteques de la Universitat de Nevada (USA). En aquesta eina que es proporciona al nou empleat, que és com una guia o manual, apareixen recollides les tasques assignades, els recursos que facilitaran la seva feina i les reunions de formació amb altres membres de l'equip.

A més a més de la figura del mentor i de la participació de l'equip en el procés d'acollida del nou empleat, autors com Knight (2013) introdueixen la figura del **buddy** o "amic", de caràcter més informal que la del mentor. El *buddy* seria aquella figura a la qual es pot adreçar el nou treballador per fer preguntes més informals que les que faria a la direcció, al mentor o a un col·lega de categoria superior.

Mentors i companys són elements importants en el procés de **socialització** i, per tant, components clau en qualsevol programa d'acollida (Graybill et al., 2013). Peñalver (2019), centrat en l'àmbit empresarial, resumeix perfectament els beneficis de la mentoria: clarifica les responsabilitats funcionals, assegura la transferència de coneixement, ajuda a comprendre la cultura organitzativa, permet el desenvolupament de la carrera professional, incrementa el compromís i desenvolupa les connexions socials.

2.2.4. Materials d'acollida del personal a biblioteques

Arran de la revisió bibliogràfica, hem detectat alguns materials interessants de les següents biblioteques universitàries nord-americanes: Illinois Library (de la University of Illinois), Western Libraries (de la Western Washington University) i Ohio State University Libraries. També hem trobat en un repositori de la New Jersey Library Association, una checklist a mode de recomanacions per al procés d'acollida del personal, basada en el model de les 4 C's de Bauer (2010).

Aquests documents, juntament amb els materials obtinguts d'algunes biblioteques participants en l'enquesta⁷, els hem tingut en compte a l'hora de redactar una proposta de programa que recull els aspectes clau en el procés d'incorporació del personal a les biblioteques. La proposta es pot consultar a l'apartat 4 d'aquest treball.

Entitat	Tipus de documentació	Destinatari	Títol del document	Descripció
IllinoisLibrary (de la University of Illinois)	1 Llista de control o Checklist.	Adreçada a l'empleat.	<i>Checklist for New Academic Professional (AP) Employees</i> ⁸ .	Accions a realitzar i aspectes a tenir en compte per l'empleat en diferents moments del procés d'acollida (abans del primer dia, el primer dia, durant la primera setmana, durant el primer mes).
	1 Llista de control o Checklist.	Adreçada al supervisor ⁹ .	<i>Checklist for New Academic Professional (AP) Employees</i>	Accions a realitzar i aspectes a tenir en compte pel supervisor en diferents moments del procés d'acollida (fase prèvia a la

⁷ L'anàlisi dels materials recollits arran de l'enquesta de les biblioteques de la XBM, es pot consultar a l'apartat 3.2.4 d'aquest treball.

⁸ Illinois Library. *Checklist for New Academic Professional (AP) Employees*. [en línia] [consulta: 1 de juny de 2021]. Disponible a: https://www.library.illinois.edu/staff/library_onboarding_ap-for-the-employee/.

⁹ Dins l'àmbit de les biblioteques públiques de la XBM, no es compta amb la figura del supervisor, així que podríem identificar aquesta figura amb la de la direcció de la biblioteca, que és la responsable de la gestió del personal dins l'equip. El paper de supervisor també es podria identificar amb la subdirecció d'aquelles biblioteques centrals urbanes en les quals la direcció també té funcions de cap comarcal o de zona, o bé a les biblioteques centrals de les xarxes urbanes amb tres o més equipaments i que disposen d'aquesta figura. També en algunes biblioteques amb equips nombrosos, la direcció pot delegar algunes tasques de gestió de personal en tècnics/ques bibliotecaris/àries.

			<i>for the Supervisor</i> ¹⁰ .	incorporació a l'equip, una setmana abans que comenci a treballar el personal nou, el primer dia de treball i la primera setmana de treball).
Ohio State University Libraries	1 Llista de control o <i>Checklist</i> .	Adreçada a l'empleat.	<i>New Employee On-Boarding Checklist For Employee</i> ¹¹ .	Accions a realitzar i aspectes a tenir en compte per l'empleat en diferents moments del procés d'acollida: - abans del primer dia - arribada a la biblioteca (primer dia i posteriors).
	1 Llista de control o <i>Checklist</i> .	Adreçada al supervisor.	<i>New Employee On-Boarding Checklist New Hire Supervisor</i> . ¹²	Accions a realitzar i aspectes a tenir en compte pel supervisor en diferents moments del procés d'acollida: - abans del primer dia - arribada a la biblioteca / primera setmana - primer mes - primer trimestre - primer any - model de text de correu adreçat a l'equip - model de text de correu adreçat al personal de nou ingrés.
	1 Guia d'acollida	Adreçada al supervisor.	<i>University Library Onboarding Guide For Faculty</i> ¹³ .	Recomanacions per a un programa d'acollida eficient.
Western Libraries (de la Western Washington University)	1 Llista de control o <i>Checklist</i> .	Adreçada al supervisor/a.	<i>New Employee Orientation to Western Libraries</i> ¹⁴ .	Explicació de la finalitat del document i instruccions genèriques sobre com es realitzaran les visites als serveis i departaments de les biblioteques de la Universitat.

¹⁰Illinois Library. *New Academic Professional (AP) Employees for the Supervisor*. [en línia][consulta: 1 de juny de 2021]. Disponible a: <https://www.library.illinois.edu/staff/library_onboarding_ap_for_the_supervisor/>.

¹¹Ohio State University Libraries. *New Employee On-Boarding Checklist For Employee*. [en línia][consulta: 1 de juny de 2021]<<https://library.osu.edu/document-registry/docs/486>>

¹²Ohio State University Libraries. *New Employee On-Boarding Checklist New Hire Supervisor*. [en línia][consulta: 1 de juny de 2021]<<https://library.osu.edu/document-registry/docs/486>>

¹³Ohio State University Libraries. *University Library Onboarding Guide For Faculty*. [en línia][consulta: 1 de juny de 2021]<<https://library.osu.edu/document-registry/docs/375/stream>>

¹⁴Western Libraries. *New employee Orientation to Western Libraries*. [en línia][consulta: 1 de juny de 2021] <<https://library.wvu.edu/about/new-employee/onboarding>>

				Enumeració dels aspectes sobre els quals cal que el personal nou rebi informació segons les àrees i els serveis de la biblioteca.
New Jersey Library Association	1 Llista de control o <i>Checklist</i> .	Sense especificar explícitament però pel contingut sembla adreçada al/a la supervisor/a.	<i>Onboarding checklist</i> ¹⁵ .	Llista de control amb contingut estructurat segons el model 4 C's de Bauer (2010). Inclou tots aquells aspectes a tenir en compte en el procés d'acollida. És un document genèric amb recomanacions bàsiques que cada centre pot adaptar a les seves característiques.

Taula 1. Materials d'acollida del personal a biblioteques.

Aquests són els materials trobats en el context de la cerca bibliogràfica. Com es pot veure, les quatre entitats compten amb llistes de control (adreçades tant a empleats com a supervisors), tal com recullen la major part dels autors consultats a la bibliografia (Corbin, 2020; Chapman, 2009; Ballard, 2006; MAUT-LS, 2014). Les Ohio State University Libraries compten a més a més, i en la línia del que expliquen autors com Lisbon i Welsh (2017), amb una guia d'acollida on s'inclouen recomanacions de tots aquells aspectes a tenir en compte en el procés d'incorporació del personal. No es tracta d'una guia específica per a les biblioteques de la Universitat d'Ohio, sinó més aviat unes recomanacions que els supervisors haurien de tenir en compte a l'hora d'acollir al personal en els seus llocs de treball. Aquestes recomanacions, a l'igual que la llista de control de la New Jersey Library Association (a partir d'ara NJLA), s'ha elaborat seguint el model de les 4 C's proposat per Bauer (2010). Si bé la llista de la NJLA és interessant perquè s'estructura en funció dels 4 pilars fonamentals en l'acollida del personal segons l'autora, creiem que de cara a les direccions de les nostres biblioteques seria més adient proposar un model de programa amb una estructura basada en la temporalitat del procés, tal i com es recull a la nostra proposta que es troba a l'apartat 4 d'aquest treball. No obstant, sí tenim en compte les 6C's de Bauer que també queden integrades a la nostra proposta de programa.

¹⁵New Jersey Library Association. *Onboarding checklist*. [en línia][consulta: 1 de juny de 2021]. <<https://njlaconference.info/sites/njlaconference.info/files/Training%20Checklist.pdf>>

Tot i que la finalitat de la revisió bibliogràfica que s'ha realitzat no contemplava en principi l'obtenció de materials de biblioteques, s'han trobat aquests documents que s'ha cregut interessant incloure'ls en el treball.

3. El procés d'acollida a les biblioteques de la XBM

3.1. La Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona (XBM)

LA XBM de la Diputació de Barcelona compta amb 238 equipaments bibliotecaris¹⁶ que treballen conjuntament amb uns mateixos estàndards de qualitat de servei, tot garantint l'equilibri territorial en l'accés al servei de lectura pública. La Diputació de Barcelona té conveni amb 144 municipis per a la gestió de 228 biblioteques i amb 110 municipis petits que tenen servei a través de deu bibliobusos. En total són 253 municipis amb servei bibliotecari¹⁷, és a dir que un 98% aproximadament de la població de la demarcació de Barcelona disposa de biblioteca pública o té accés a bibliobús en el seu municipi.

Les biblioteques de la XBM són de titularitat municipal i es gestionen de forma compartida amb els ajuntaments i la Diputació de Barcelona a través de convenis molt semblants entre ells a excepció de la ciutat de Barcelona. Les 40 biblioteques de la ciutat de Barcelona¹⁸ són gestionades pel Consorci de Biblioteques de Barcelona, format per l'Ajuntament i la Diputació de Barcelona, que té cura de la prestació íntegra i efectiva dels serveis bibliotecaris de lectura pública¹⁹.

És la GSB de la Diputació de Barcelona qui s'encarrega d'assessorar i donar suport als ajuntaments en la creació i desenvolupament dels serveis bibliotecaris. La GSB lidera la XBM de la demarcació de Barcelona per tal de garantir l'equilibri territorial, la qualitat del servei i l'accés dels ciutadans a la informació, la cultura i el coneixement.

3.1.1. Configuració de la XBM

El marc normatiu bàsic que regula el Sistema de Lectura Pública de Catalunya es concreta en dos lleis fonamentals:

- La Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya²⁰, que estructura el Sistema de Lectura Pública a partir de dos elements bàsics: les biblioteques públiques i els serveis de suport a la lectura pública.

¹⁶ Dada extreta de la *Memòria 2020* de la Gerència de Serveis de Biblioteques. Document intern.

¹⁷ Dades extretes del document *Biblioteques i bibliobusos en servei a 31/12/20*. [Consulta: 1 de juny de 2021]: <https://inrabib.diba.cat/Xt/Bib/documentacio/biblioteques/planificacio_avaluacio/estandards_moduls/Biblioteques_servei%202020_12_31.pdf>.

¹⁸ Biblioteques de Barcelona. [pàgina web][consulta: 1 de juny de 2021]. Disponible a: <<https://ajuntament.barcelona.cat/biblioteques/ca/content/horaris-3>>.

¹⁹ Xarxa de Biblioteques Municipals. [pàgina web][consulta: 1 de juny de 2021]. Disponible a: <<https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/xarxa-de-biblioteques-municipals>>.

²⁰ Disponible a: <<https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=86277>>.

- El Decret 124/1999, de 4 de maig, sobre els serveis i el personal del Sistema de Lectura Pública de Catalunya²¹.

La Llei 4/1993 en el seu article 31, defineix els següents tipus de biblioteca i de serveis bibliotecaris segons llur funció:

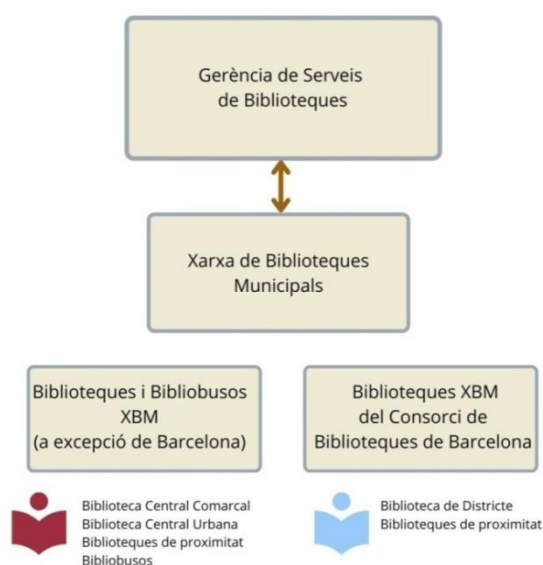
- Biblioteques centrals comarcals.
- Biblioteques centrals urbanes.
- Biblioteques locals.
- Biblioteques filials.
- Serveis bibliotecaris mòbils.

L'estructura de la xarxa de biblioteques de la XBM es configura bàsicament en tres tipus d'equipaments bibliotecaris:

- Biblioteques centrals comarcals.
- Biblioteques centrals urbanes.
- Biblioteques de proximitat.
- Bibliobusos (o serveis bibliotecaris mòbils).

Pel que fa a les biblioteques de la ciutat de Barcelona gestionades pel Consorci de Biblioteques de Barcelona, de moment no compten amb una biblioteca central urbana, tot i que la Llei 4/1993 estableix que les ciutats de més de 30.000 habitants han de tenir-ne una que coordini i ofereixi suport i assessorament a la resta d'equipaments bibliotecaris del terme municipal. La xarxa de biblioteques de la ciutat de Barcelona actualment està integrada per dos tipus de biblioteca:

- Biblioteques de Districte.
- Biblioteques de proximitat.



²¹ Disponible a: <<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/1990/07/30/214>>

Pel que fa a la planificació del servei de lectura pública a Catalunya i, per extensió, a la demarcació de Barcelona, té com a instrument base els estàndards elaborats l'any 2008²² per una comissió interinstitucional formada per la Subdirecció General de Biblioteques de la Generalitat, el Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona (a l'actualitat, Gerència de Serveis de Biblioteques) i el Consorci de Biblioteques de Barcelona. Aquests estàndards defineixen, segons el nombre d'habitants i les característiques del municipi, els requeriments en serveis i recursos que han d'oferir les biblioteques. En definitiva, són una eina de referència que unifica els criteris per a la planificació i la gestió del servei bibliotecari. La XBM utilitza aquests estàndards que estableixen els mínims que regeixen les adequacions i les noves construccions dels equipaments que la conformen.

Els estàndards assignen mòduls a les biblioteques tenint en compte dos paràmetres principals: la població de referència i la superfície de l'equipament. En funció del mòdul al qual pertany l'equipament, l'equip constarà de més o menys personal.

3.1.2. El personal de la XBM

El Decret 124/1999, de 4 de maig, sobre els serveis i el personal del Sistema de Lectura Pública de Catalunya és el marc normatiu que regula les funcions, la titulació, la dependència i la selecció del personal de les biblioteques del Sistema. En el seu article 8.2 estableix que "es considera personal tècnic de biblioteques les persones titulars de la direcció de les biblioteques, el personal bibliotecari i el personal tècnic auxiliar". El Decret no contempla altres categories professionals que sí es troben en algunes biblioteques públiques de Catalunya com per exemple: subdirecció²³, ajudants de servei i tècnics auxiliars administratius.

Des de la GSB no es disposa de dades de quines biblioteques compten amb personal que no sigui personal tècnic de biblioteques. Es coneix el total de persones que integren els equips i només es té el control d'aquelles que formen part de la plantilla de Diputació de Barcelona.

²²Nieto, J., Vilagrosa, E. *Els nous estàndards de Biblioteca Pública de Catalunya*. Barcelona : Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació : Diputació de Barcelona, [2008] . [consulta: 1 de juny de 2021]. <https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/Estandards_catala.pdf/31b997cd-85ba-4cde-a602-76f12100a1f4>

²³La figura de la subdirecció queda contemplada a: *Els nous estàndards de biblioteca pública de Catalunya [2008]*.

Actualment a la XBM hi treballen més de 1.400 persones²⁴ que depenen orgànicament d'administracions diferents: una part de la Diputació i d'altre de l'Ajuntament del municipi on s'ubica la seva biblioteca. Aquesta dependència orgànica implica que:

- els convenis laborals que regulen les condicions de treball del personal d'un mateix equip puguin ser diferents;
- la direcció que acostuma a ser personal de Diputació, tingui funcions de comandament sobre personal que depèn de l'ajuntament;
- el personal de la XBM depengui de departaments de Recursos Humans diferents: o bé de Diputació o bé de l'Ajuntament.

Aquesta circumstància suposa que el personal que supera un procés selectiu sigui rebut pel Departament i/o Cap de Recursos Humans de l'ens administratiu al qual pertany orgànicament. Aquest treball es centra en la part de l'acollida del personal un cop s'incorpora a la biblioteca. L'acollida més institucional realitzada per Recursos Humans i on s'explica al personal qüestions de caràcter més administratiu (contractació o condicions de treball) no es contempla, tot i que en futures investigacions es podria incloure i tenir així una visió més completa del procés d'acollida.

3.2. Enquesta

3.2.1. Participació en l'enquesta i característiques de la mostra

L'enquesta ha estat la metodologia que s'ha utilitzat per abordar un dels objectius d'aquest treball: conèixer com es realitza el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM. Segons García Ferrando (1993), "una enquesta és una tècnica que utilitza un conjunt de procediments estandarditzats d'investigació mitjançant els quals es recull i analitza una sèrie de dades d'una mostra de casos representativa d'una població o univers més ampli, del què es pretén explorar, descriure, predir i/o explicar una sèrie de característiques". L'enquesta realitzada a través de qüestionari a les direccions d'una mostra de biblioteques de la XBM, ens ha servit com a primera aproximació al tema i ens ha permès recollir informació valuosa sobre els processos d'acollida de personal nou a les biblioteques de la Xarxa.

El tipus d'enquesta seleccionada ha estat l'autoadministrada (és el propi enquestat el que llegeix les preguntes i escriu les respostes) i el qüestionari que s'ha utilitzat en el treball de camp ha estat creat expressament per aquesta ocasió ja que no s'ha trobat a la bibliografia cap exemple.

²⁴Dades extretes de la Memòria 2019 de la Gerència de Serveis de Biblioteques. [consulta: 1 de juny de 2021]. Disponible a: https://intrabib.diba.cat/xt/bib/documentacio/qui_som/gerencia/memories/memoria2019.pdf

Les característiques bàsiques de l'enquesta enviada són:

- **Selecció de la mostra i participació:** es va decidir enquestar el total de biblioteques de la XBM excepte les de Barcelona ciutat ja que aquestes es gestionen a través del Consorci de Biblioteques de Barcelona que dirigeix, des dels seus Serveis Centrals, l'acollida del personal nou de totes les biblioteques. En aquest treball interessava recollir a nivell micro, el que les biblioteques feien en els processos d'acollida i es va pensar que incloure Barcelona ciutat, potser distorsionaria els resultats del treball de camp. Per altra banda, el protocol de comunicació del Consorci estableix que, per aquelles peticions relacionades amb la gestió de les biblioteques, ens hem d'adreçar als Serveis Centrals de l'organització i no directament a les direccions. Per la primera raó i també per agilitzar el procediment d'enviar l'enquesta, vam descartar aquest gruix de biblioteques (40 en total).

El llistat de direccions amb les seves adreces de correu electrònic corporatives, ens el va proporcionar la Unitat de Suport Professional de la Gerència de Serveis de Biblioteques.

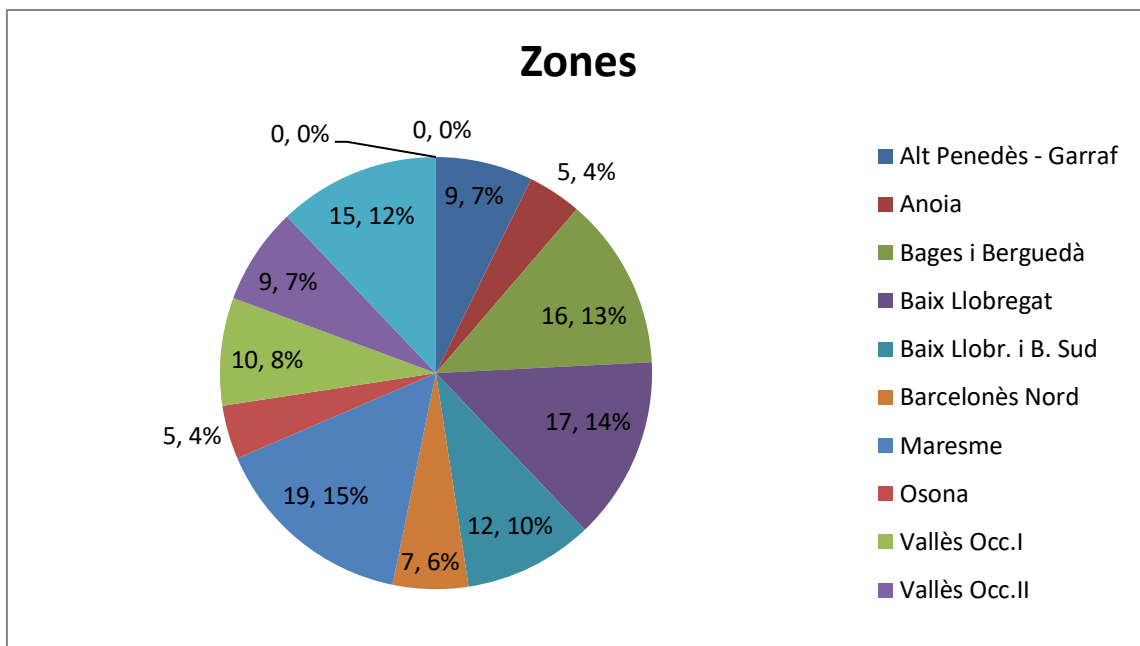
Finalment vam enviar el qüestionari a 196 direccions de biblioteques²⁵, el qual van respondre 124, el que representa un 63% de la mostra. Un percentatge elevat que ens ha permès obtenir molta informació sobre el tema.

El llistat de biblioteques que van respondre es pot consultar a l'Annex III.

La participació per zones²⁶ va ser la següent:

²⁵Les biblioteques a les quals no es va enviar el qüestionari van ser: St. Climent de Llobregat i St. Martí Sarroca (pendents d'inaugurar), L'Hospitalet - Sta. Eulàlia (tancada indefinidament) i Torelló - barri Montserrat (és una biblioteca unipersonal que comparteix direcció amb la biblioteca de Torelló - Dos Rius).

²⁶La classificació de les biblioteques per zones és establida per la GSB.



Gràfic 1. Participació per zones a l'enquesta. Elaboració pròpia

Relacionem el nombre de biblioteques enquestades per zona amb l'índex de resposta:

Zona	Nombre de biblioteques enquestades	Nombre de biblioteques que van respondre	% sobre el total
Vallès Oriental	28	15	12,1%
Maresme	27	19	15,3%
Bages i Berguedà	22	16	12,9%
Baix Llobregat	22	17	13,7
Vallès Occ. II	17	9	7,3%
Baix Llobr. i Barcelonès Sud	17	12	9,7%
Vallès Occ. I	16	10	8,10%
Alt Penedès i Garraf	13	9	7,3%
Osona	13	5	4%
Barcelonès Nord	12	7	5,6%
Anoia	9	5	4%

Taula 2. Nombre de biblioteques i índex de resposta. Elaboració pròpia

Observem que les zones de Maresme, Baix Llobregat i Bages són les zones amb més participació i les zones amb major nombre de biblioteques. Les biblioteques amb menor nombre de biblioteques com Osona, Barcelonès i Anoia són també les que menys han participat en l'enquesta. De la zona del Vallès Occidental II, tot i tenir un nombre bastant gran de biblioteques, només ha respost el 52% de les biblioteques enquestades.

- **Redacció dels ítems:** les preguntes es van agrupar en dos blocs:

- a) El procés d'acollida a la teva biblioteca
- b) El procés d'acollida a les biblioteques

Es va optar per combinar preguntes tancades i preguntes obertes. Aquestes darreres permetien que les direccions poguessin comentar o ampliar aspectes i detalls a partir dels quals s'ha obtingut informació valuosa sobre el tema.

En el primer bloc, les preguntes feien referència a com es portava a terme el procés d'acollida a cada biblioteca. En el segon bloc, amb una única resposta de tipus obert, les direccions podien opinar sobre com creien que s'hauria de fer el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM o quines millores els agradaria que s'apliquessin.

- **Mitjà d'enviament del qüestionari:** es va enviar un correu electrònic al conjunt de direccions on s'explicava la finalitat de l'enquesta, amb l'enllaç a la mateixa per poder contestar-la a través d'un formulari de Google Forms. El qüestionari enviat es pot consultar a l'Annex IV. Van respondre 65 biblioteques.

Transcorreguts 10 dies de l'enviament del correu i de l'enquesta, es va fer un recordatori aquest cop a través de missatge individualitzat a cadascuna de les direccions que no havien contestat encara. En aquest segon enviament, van respondre 59 biblioteques.

- **Terminis d'enviament:** del 27 d'abril de 2021 al 06 de maig de 2021, ambdós inclosos. El recordatori es va realitzar el dia 7 de maig de 2021 i es va donar com a termini per respondre el qüestionari fins el 10 de maig de 2021, inclòs.

Cal apuntar que no es va realitzar un pre-test del qüestionari i s'observa que hagués estat necessari ja que a l'enviar-lo, algunes direccions ens van escriure per avisar que una de les preguntes no els hi deixava marcar més d'una opció tal com indicava l'enunciat. Afortunadament es va poder modificar aquest defecte minuts després de l'enviament, ja que tres directores van contestar molt ràpidament l'enquesta i ens van alertar sobre la incidència.

3.2.2. Valoració dels resultats de l'enquesta

El **primer bloc de l'enquesta**, "El procés d'acollida a la teva biblioteca" consta de 8 preguntes però a la pregunta 1, aquelles biblioteques que responien negativament, passaven a contestar a partir de la pregunta 5. Les preguntes 2 i 4, amb caselles de selecció múltiple que tenien l'opció "Altres", donaven la possibilitat a la direcció de respondre amb més detall en una extensió de la pregunta.

A la **pregunta 1** es consulta a la direcció si la biblioteca compta amb un programa d'acollida dels nous treballadors que s'incorporen a l'equip. El 57,3% respon que sí en té i un 42,7% respon que no, el que mostra un resultat bastant equilibrat. No obstant, les respostes a aquesta pregunta s'han de posar en relació amb les respostes de la pregunta 2 que ens dona més detalls sobre quin tipus d'acollida s'està realitzant.

A la **pregunta 2**, i en el cas que la biblioteca compti amb un programa d'acollida, se li demana a la direcció de la biblioteca que expliqui en què consisteix el programa. És una pregunta que permet seleccionar més d'una opció de resposta. Es van recollir 84 respostes a la pregunta. La gran majoria de biblioteques realitzen dues accions bàsiques: la presentació de tot l'equip i una reunió amb la persona que s'acaba d'incorporar per conèixer el seu perfil, les seves necessitats formatives i les expectatives que té a la feina. No arriba al 50% les biblioteques que lliuren informació bàsica sobre la biblioteca ni documentació sobre el lloc de treball, tasques assignades i les eines necessàries per desenvolupar la feina (contrasenyes, organigrama, procediments de treball...). D'aquestes dades es pot inferir que un 50% de biblioteques no té realment un programa d'acollida ja que no proveeix al personal nou de la informació essencial per situar-lo en el lloc de treball i que pugui desenvolupar la seva feina el més aviat possible, tal com recullen autors com Keisling i Laning (2016) i Corbin (2020).

No obstant creiem que potser s'ha pogut donar una interpretació errònia del terme "programa d'acollida" que implica una formalització del procés amb etapes i documentació específica sobre el tema. És possible que algunes biblioteques hagin entès que "programa d'acollida" era un terme equivalent a "manual de procediments". En aquest sentit creiem que s'hauria d'haver aclarit el terme a l'enquesta per tal d'evitar ambigüitats o interpretacions errònies.

La figura del mentor no està molt incorporada (només 29 biblioteques afirmen que n'assignen un al personal nou) tot i que en algunes biblioteques sembla que alguna persona de l'equip realitza aquesta funció:

No li assignem un mentor com a tal però sí que hi ha una persona de l'equip que fa força aquesta funció i no és pas el bibliotecari.

Seria interessant ampliar la informació sobre el paper que desenvolupa el mentor en aquestes biblioteques: quin perfil té (habilitats, competències, experiència), quines tasques té assignades en aquest procés d'acollida, durant quant de temps exerceix la seva mentoria i quines mancances o necessitats formatives té en relació al seu rol.

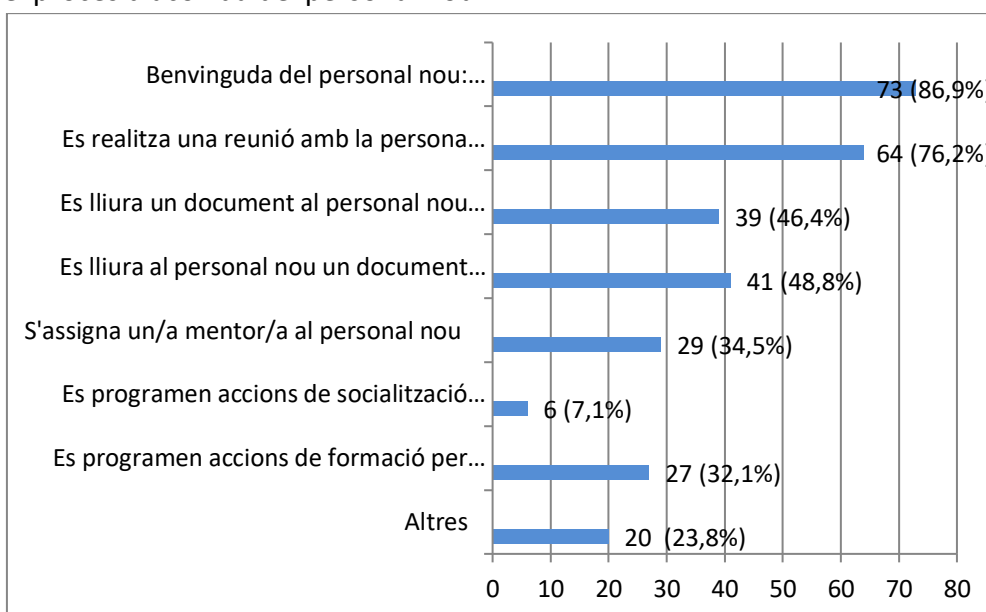
Les accions de socialització no són freqüents a les biblioteques, només 6 biblioteques les contempen. A la literatura sobre el tema és una qüestió important, autors com Krasman (2015) hi posen l'accent.

A l'apartat "Altres" de la pregunta 2, s'han rebut 16 comentaris que es poden classificar segons l'aspecte que comenten:

- **Cultura de l'organització:** és interessant el comentari d'una direcció que destaca que a la reunió d'acollida del personal nou, explica la cultura de l'organització (*e/ perquè de la seva feina*).
- **Manuais i documentació específica sobre el funcionament de la biblioteca:** dos biblioteques comenten que lliuren al personal nou un manual de procediments i una biblioteca facilita l'accés al manual d'acollida de la Intranet corporativa. Altra biblioteca té una carpeta digital que recull diferents informacions d'interès.
- **Llistat de tasques:** només una biblioteca diu que el facilita.
- **Visita guiada:** una biblioteca comenta que realitza una visita guiada per l'equipament.
- **Acompanyament / mentoria:** 7 biblioteques fan acompanyament al personal nou de diferents maneres (explicació de programes informàtics, supervisió d'algunes tasques...) però només una biblioteca afirma que assigna específicament un mentor. Desconeixem durant quant de temps s'assigna aquest mentor o quant de temps dura l'acompanyament amb diferents persones de l'equip. Seria aquesta una qüestió interessant de conèixer per tenir una idea més real sobre com es produeix l'acompanyament.

Són molts els autors que recomanen d'introduir la figura del mentor per facilitar al personal nou la seva integració i el seu desenvolupament professional dins la feina. Considerem, per tant, la figura del mentor com un aspecte clau de l'acollida que es podria incloure en els equips de les biblioteques de la XBM.

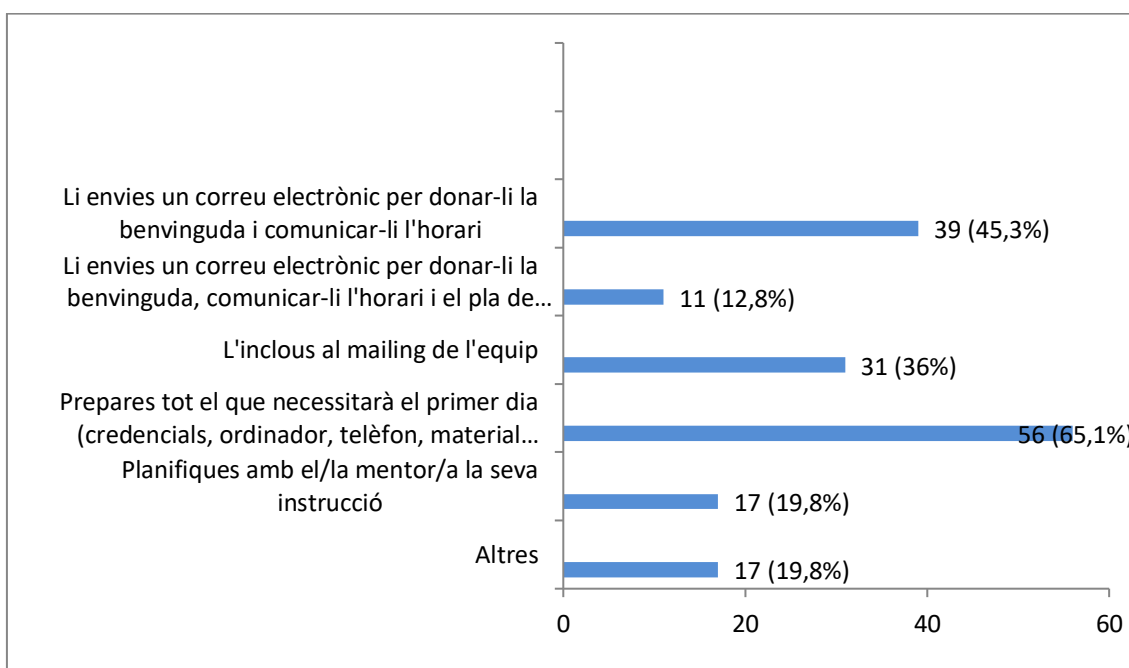
Tots aquests aspectes que comenten algunes biblioteques s'haurien de contemplar en el procés d'acollida del personal nou.



Gràfic 2. Pregunta 2 de l'enquesta.

A la **pregunta 3** es consulta a les direccions si preparen l'acollida del personal nou abans de la seva incorporació. Majoritàriament, un 87%, respon que sí prepara l'acollida abans de la incorporació. Només un 9% no la prepara i un petit percentatge, un 4,5% respon que "No sap/no contesta (NS/NC)". D'aquest 13% de biblioteques que no prepara l'acollida o que ha respost l'opció de "NS/NC", seria interessant analitzar el perquè (són biblioteques molt petites, amb poca rotació de personal, en determinades circumstàncies sí la preparen però en d'altres no...?). S'hauria d'haver donat un espai a la pregunta de l'enquesta per tal que les direccions d'aquestes biblioteques es poguessin explicar.

A la **pregunta 4** es consulta a les direccions que han respost afirmativament a la pregunta 3, sobre quines accions realitzen uns dies abans de la incorporació del personal nou. Poden marcar més d'una opció i es recullen un total de 86 respostes.



Gràfic 3. Pregunta 4 de l'enquesta.

Observem que més de la meitat de les biblioteques que preparen l'acollida del personal nou, un 65%, també preparen amb antelació tot el que necessitarà el primer dia, però només representa un 29% de les biblioteques enquestades. Es considera que, al tractar-se d'una qüestió bàsica perquè el personal nou pugui desenvolupar la seva feina amb la major rapidesa possible, aquesta preparació més instrumental s'hauria de contemplar com a tasca bàsica de les direccions, sobretot pel que fa a l'obtenció de les credencials i claus d'accés a diferents aplicacions, com per exemple, al correu corporatiu, l'accés al sistema informàtic de la corporació i l'alta als aplicatius web que la direcció del centre

consideri segons les tasques a realitzar pel personal nou (Selpart, Selrev, Bib_Virtual, etc).

De les respostes, destaca també que gairebé la meitat envia un correu electrònic de benvinguda i comunica l'horari al personal que s'incorpora a l'equip però d'aquestes, només el 13% també inclou el pla de treball de la primera setmana. De les 86 biblioteques que han respost, només 31 incorporen el personal nou al mailing de l'equip per començar a rebre informacions d'interès relacionades amb la feina.

En relació a la mentoria o acompanyament del personal nou per part d'altres companys de la biblioteca, només 17 biblioteques planifiquen amb el mentor la seva instrucció, un 9% del total de les biblioteques enquestades.

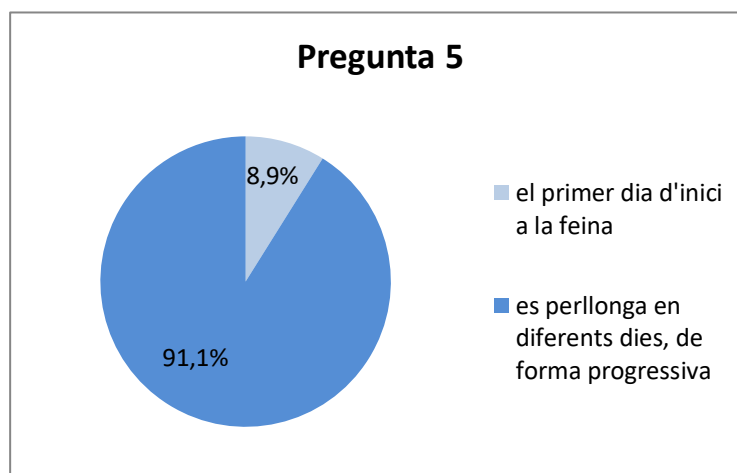
A l'apartat "Altres" de la pregunta 3, els comentaris rebuts els podem classificar segons l'aspecte que comenten:

- **Aspectes relacionats amb la incorporació del personal:** dos biblioteques comentem que no sempre es comunica amb antelació qui s'incorpora. Aquest és un aspecte important a tenir en compte, ja que si des del departament de Recursos Humans (de la GSB o de l'Ajuntament) no comuniquen aquesta informació, la direcció no pot preparar l'acollida amb antelació.
- **Contacte directe amb el personal nou:** algunes biblioteques comenten que fan una trucada telefònica a la persona que s'ha d'incorporar i una altra explica que intenta tenir una trobada personal amb ella abans de la incorporació.
- **Cultura de l'organització:** una biblioteca comenta un aspecte important que pot donar seguretat i confiança a la persona que s'ha d'incorporar:

li comunico la forma de treball que tenim, la proximitat i el bon fer, i que entre totes ens ajudem

És interessant que la direcció de la biblioteca transmeti aquest aspecte sobre la cultura i valors de l'organització.

A la **pregunta 5** es consulta a la direcció sobre la durada de l'acollida del personal nou a la seva biblioteca.



Gràfic 4. Pregunta 5 de l'enquesta

Pràcticament en el total de biblioteques, l'acollida es perllonga en diferents dies de forma progressiva. Observant els resultats, creiem que hauria estat més adequat donar més opcions de resposta en franges o períodes de temps. A la bibliografia consultada, és un consens generalitzat el fet que l'acollida es perllonga en diferents dies, de forma progressiva. El que pot diferir és exactament el temps que pot durar. Així doncs, es podrien donar més opcions de resposta per obtenir més matisos sobre aquesta qüestió plantejada. Per exemple:

- El primer dia d'inici a la feina.
- Una setmana des de l'inici del primer dia a la feina.
- Un mes des de l'inici del primer dia a la feina.
- Tres mesos des de l'inici del primer dia a la feina.

A la **pregunta 6** es consulta a la direcció si la resta de persones de l'equip participa en la integració del personal nou a la biblioteca, tal com recomanen molts autors (Corbin, 2020; Chapman, 2009; Ballard i Blessing, 2006; Winterman i Bucy, 2019). Observem que a 103 biblioteques sí participa tot l'equip, només a 7 que no i a 14 biblioteques participen només algunes persones.

A partir d'aquest resultat, seria interessant aprofundir en les dades i analitzar en quin grau participa l'equip i en quines tasques o processos. Quant a les biblioteques que han contestat negativament, també seria interessant poder relacionar la resposta amb el nombre de persones que integren l'equip de la biblioteca i amb el fet de si tenen o no programa d'acollida (pregunta 1 de l'enquesta).

A la **pregunta 7** es consulta a la direcció si alguna o algunes persones del seu equip s'han especialitzat com a mentores del personal nou. La major part de biblioteques, 101 en total, no compta amb aquesta figura, 22 biblioteques sí que la tenen i només 1 biblioteca ha contestat NS/NC. Donat aquest resultat, seria interessant conèixer més aspectes

sobre la figura del mentor a les biblioteques que han contestat que en tenen. Aquests aspectes podrien ser: definició del seu paper, tasques assignades (supervisió, instrucció, socialització) o durada de la seva mentoria.

A la **pregunta 8** es demana a la direcció que comenti tot allò que cregui d'interès sobre l'acollida del personal a la seva biblioteca o sobre el procés d'acollida en general, que no s'hagi recollit a l'enquesta. A l'Annex V es poden consultar tots els comentaris que s'han agrupat segons la temàtica principal. En el cas dels comentaris que barregen temes, només s'ha tingut en compte el primer tema mencionat. És una pregunta oberta de la qual es recullen 66 respostes.

Els temes sobre els que s'agrupen més comentaris són quatre:

- acollida en general
- dimensió de l'equip
- manual d'acollida i manual de procediments
- mentoria i participació de l'equip

Sobre l'acollida en general, alguns comentaris fan referència a que no tenen un programa d'acollida com a tal, tot i que realitzen diferents accions plantejades al qüestionari.

La dimensió de l'equip esdevé un aspecte molt important. Es recullen molts comentaris sobre el fet que aquest aspecte condiciona que no es disposi d'un programa d'acollida formalitzat. En biblioteques petites amb poca o nul·la rotació de personal, no es fa imprescindible tenir-ne ja que si es dona el cas per substitucions, se'ls hi explica el més bàsic.

Sobre el manual d'acollida i el de procediments, algunes biblioteques els han de confeccionar o actualitzar, d'altres fan servir els de l'Ajuntament o el manual disponible a la IntraBib de la Gerència del Servei de Biblioteques i d'altres fan servir un de propi.

Sobre la mentoria, la major part de biblioteques comenta que l'acompanyament el realitza tot l'equip, que va explicant diferents aspectes de la feina al company nouvingut.

Altres aspectes interessants que es comenten són:

- El temps que la direcció ocupa en el lloc de treball: és una qüestió que s'hauria de tenir en compte a l'hora de valorar si la biblioteca disposa o no de programa d'acollida. Si una direcció fa poc temps que ocupa el seu lloc de treball, és possible que no li hagi donat temps d'elaborar un programa o d'actualitzar el pre-existent.
- Perfils i lloc de treball: es porten a terme diferents processos d'acollida en funció del perfil de la persona que s'incorpora (suplent de curta o llarga durada, alumnes de pràctiques...). Aquest aspecte estaria en sintonia amb la recomanació d'Omidsalar i Young (citats per Semenza et al., 2021) de fer un procés d'acollida en relació a l'experiència laboral de la persona que s'incorpora a l'equip.

El **segon bloc** de l'enquesta, "El procés d'acollida a les biblioteques", amb una sola pregunta, explora com creuen les direccions que hauria de ser el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM o quines millores els hi agradaria que s'apliquessin. Es tracta d'una pregunta oberta de la qual es recullen 80 respostes.

Els temes sobre els que s'agrupen més comentaris són:

- L'acollida en general.
- Manuals d'acollida, de procediments, protocols.
- Diferents aspectes sobre el paper de la GSB.

Sobre l'acollida en general, es destaquen les següents qüestions:

- l'absència de procés d'acollida de les direccions de biblioteca.
- la importància de l'acollida (instrumental i emocional) i que es realitzi de forma progressiva.
- l'acollida en funció del temps que estarà la persona treballant a la biblioteca.

Sobre els manuals d'acollida, de procediments i els protocols, les biblioteques posen en relleu la seva importància tant si en tenen com si no.

Sobre el paper de la Gerència en relació a l'acollida del personal de la XBM, es comenten diferents aspectes d'interès:

- Formació: s'haurien d'oferir cursos de formació en el programari Sierra abans de la incorporació; programar accions formatives més dinàmiques i microcursos virtuals.
- Manuals, programa d'acollida i protocols: oferir protocols per diferents tipologies de biblioteca; programa d'acollida a nivell de Xarxa que es pugui adaptar per les biblioteques; més acompanyament per part de la Gerència.

Val a dir que tot i que la Gerència disposa d'un manual d'acollida a la Xarxa, hi ha direccions que desconeixen que existeix i inclòs suggereixen que se'n faci un.

- Més agilitat en el procés de sol·licitud a l'accés al sistema informàtic de la corporació i l'alta als aplicatius web.

3.2.3. Conclusions dels resultats de l'enquesta

Un cop realitzada l'enquesta, podem extreure algunes conclusions tant des del punt de vista metodològic com des del punt de vista dels resultats:

Elements metodològics a millorar:

1. Establir correlacions amb algunes variables que no s'han tingut en compte, com per exemple, zona i dimensió de l'equip de la biblioteca amb el fet de si tenen o no programa d'acollida.
2. Definir el terme "programa d'acollida" per evitar ambigüitats.

3. Realitzar la fase de pre-test per detectar possibles errors formals de l'enquesta abans d'enviar-la.
4. Ampliar les opcions o l'espai de resposta d'algunes preguntes per poder extreure més informació (per exemple: preguntes 3, 5 i 6).
5. Complementar l'enquesta amb entrevistes (pregunta 7) a les direccions per obtenir més informació. També es podria entrevistar a la Cap de Recursos Humans de la GSB. Al personal que s'hagi incorporat recentment al seu lloc de treball també se li podria enviar una enquesta específica i/o fer alguna entrevista.
6. S'hauria de conèixer quant de temps fa que la direcció ocupa el càrrec i establir una relació amb el fet que la biblioteca compti o no amb un programa d'acollida.
7. Decidir si les preguntes del qüestionari són en relació a tot el personal nou que s'incorpora o es vol excloure algun/s grup/s específic/s (personal procedent de plans d'ocupació, estudiants que realitzen pràctiques a la biblioteca...).

Conclusions a les respostes de l'enquesta:

1. Gairebé la meitat de biblioteques que han respost que tenen un programa d'acollida només realitzen dues accions bàsiques: la presentació de tot l'equip i una reunió amb la persona que s'acaba d'incorporar per conèixer el seu perfil. És per això que no es pot afirmar que tinguin realment un programa d'acollida si només realitzen aquestes dues accions. És possible que la manca de definició del terme "programa d'acollida" hagi propiciat que s'hagi contestat afirmativament a la pregunta.
2. S'hauria de conèixer amb més detall en què consisteix la mentoria en aquelles biblioteques que han contestat que compten amb la figura del mentor. Es podria entrevistar a les direccions per aclarir aquest punt. També caldria conèixer com es porta a terme l'acompanyament del personal nou en aquelles biblioteques que no compten amb mentor però que diferents persones de l'equip realitzen aquest paper.
3. Majoritàriament no es contemplen accions de socialització com a part del procés d'acollida.
4. Poques biblioteques preparen amb antelació l'acollida, però sovint és per un motiu extern (manca d'avís per part del departament de Recursos Humans).
5. D'algunes qüestions que depenen de la GSB relacionades amb el procés d'acollida es podria estudiar la seva millora, com per exemple: l'agilitat en el procés de sol·licitud d'accés al sistema informàtic de la corporació o facilitar sessions de formació al personal nou abans de la seva incorporació a la biblioteca.

3.2.4. Anàlisi de materials de processos d'acollida

Tant al primer correu electrònic enviat a les direccions de les biblioteques enquestades com al correu de recordatori, es demanava si podien enviar materials del seu centre

relacionats amb el procés d'acollida (manuals, guies, checklist...). De les 196 biblioteques només han enviat materials 6 biblioteques i dos van escriure un correu explicant que no podien enviar els seus manuals de procediments ja que apareixien dades de caràcter personal²⁷.

La descripció dels materials recollits és la següent:

Biblioteca	Tipus de Material	Contingut
Gavà - Josep Soler i Vidal	Manual d'acollida de l'Ajuntament de Gavà.	Presentació de l'Ajuntament amb la seva estructura organitzativa i àmbits. Reglament i normes municipals. Comunicació. Formació interna. Lloc i temps de treball. Drets i deures. Eines TIC. Confidencialitat (protecció de dades). Prevenició de riscos laborals. Què esperen de la persona treballadora.
Montornès del Vallès - Biblioteca	Manual de procediments.	Manual sobre diferents procediments que es realitzen a cada planta de la biblioteca. Contrasenyes. Instruccions de funcionament del telèfon. Funcionalitats del programari Sierra.
Rubí - Mestre Martí Tauler	Manual d'acollida.	Manual que presenta la distribució del fons i serveis de la biblioteca per plantes, aspectes de funcionament intern i distribució de tasques del personal. Instruccions de funcionament dels telèfons. Avaries i incidències.
Sabadell - de Ponent	Manual d'acollida.	Manual que presenta la biblioteca i la xarxa. Procediments i tasques per taulells. Distribució i ordenació del fons. Contrasenyes. Funcionalitats del programari Sierra. Carpetes compartides. Configuració del correu electrònic. Prevenició de riscos laborals. Funcionament de l'alarma.
Sabadell - Vapor Badia	Manual d'acollida. Manca actualització i completar el darrer apartat del manual.	Manual que presenta la biblioteca i la xarxa. Organigrama. Missió. Organització de la biblioteca: espais i serveis per plantes. Planificació i torns de treball. Eines de treball i comunicació interna. Tasques comunes. Funcionalitats del programari Sierra. Ordenació del fons.

²⁷Les dues biblioteques són: St. Cugat del Vallès - Volpelleres i Badalona - Can Casacuberta.

		Configuració del correu corporatiu.
St. Boi de Llobregat - Maria Aurèlia Capmany	Normes de funcionament intern de l'equip.	Berenars. Termini per demanar assumptes propis i permisos. Recuperació d'hores. Visites mèdiques. Nombre mínim de personal que pot donar el servei. Material que el personal pot deixar als usuaris.
	Checklist de tasques per al personal nou amb categoria tècnic/a auxiliar de biblioteca.	Enumeració de les tasques a realitzar. Contrasenyes i telèfons de contacte de la direcció.

Taula 3. Materials de processos d'acollida de la XBM.

Els materials de procediments i d'acollida d'aquestes biblioteques presenten informacions útils que poden ajudar al personal nou a desenvolupar la feina amb bastant autonomia des del primer dia. Alguns, com el de Montornès, estan més enfocats a donar informació detallada sobre procediments. En canvi d'altres, com és el cas Sabadell Vapor - Badia, donen més una visió global de l'organització sense obviar informacions essencials per al desenvolupament de la feina diària, però sense entrar en tant detall sobre l'explicació de procediments. El manual de Sabadell Vapor - Badia és especialment interessant perquè situa la biblioteca dins la xarxa municipal i en relació a la XBM i presenta la seva missió. Això permet al personal nou situar-se i entendre que la biblioteca funciona dins una organització més àmplia (municipal i a nivell de Xarxa de biblioteques de la demarcació de Barcelona). El sumari i la presentació d'aquest manual són molt clars i permeten trobar la informació ràpidament, tot i que faltaria incloure una part de normes de funcionament intern que la biblioteca de St. Boi de Llobregat - M. Aurèlia Capmany sí contempla. En el cas de la biblioteca de St. Boi, també és interessant la checklist de tasques que té el personal nou amb categoria de tècnic auxiliar, i que enumera aquelles que són genèriques i comunes a tot el personal de la biblioteca. Pel que fa a la biblioteca de Gavà - Josep Soler, la directora ens va enviar un correu electrònic explicant que feien servir el Manual d'acollida de la GSB i també un altre de l'Ajuntament. El manual de l'Ajuntament presenta com s'organitza d'una forma molt ben estructurada i amb continguts breus però essencials. També és interessant l'apartat on es detallen les expectatives de l'ajuntament respecte el seu personal. Això permet a la persona que s'incorpora fer-se una idea clara sobre què s'espera d'ella i sobre quina és la cultura de l'organització.

Així doncs, i per sintetitzar els aspectes més interessants d'aquests documents, seria interessant que com a material que es lliura al personal nou a les biblioteques, s'incloués:

- **Un manual d'acollida:** que faciliti al personal nou una visió global de la biblioteca i de la seva doble dependència (municipal i a nivell de XBM); que inclogui informació bàsica sobre el funcionament intern de la biblioteca i la distribució

per àrees i serveis amb informacions pràctiques per poder desenvolupament la feina del personal nou de forma autònoma des del primer dia.

- **Unes normes de funcionament intern de l'equip.**
- **Una checklist de tasques**, tant les compartides amb altres membres de l'equip, com les tasques específiques assignades al personal nou.

4. Aspectes clau d'un programa d'acollida del personal nou a les biblioteques de la XBM

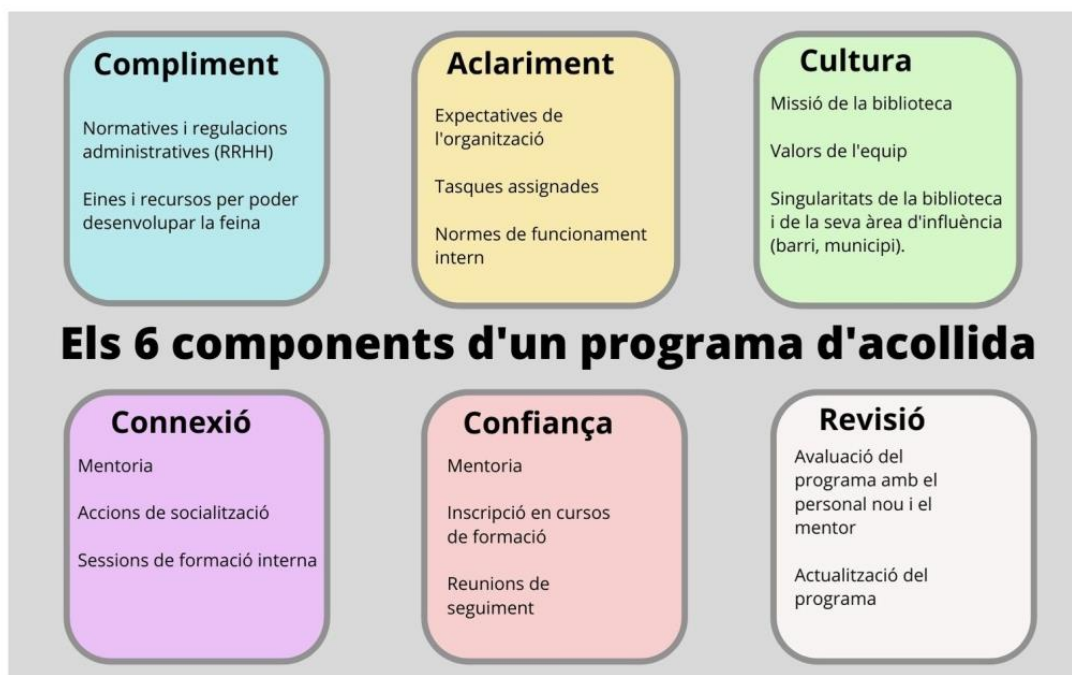
A partir de la revisió bibliogràfica, dels resultats obtinguts a l'enquesta i dels materials analitzats als apartats 2.2.4 i 3.2.4 relacionats amb els processos d'acollida, es presenta una proposta de *Programa d'acollida del personal nou a les biblioteques de la XBM*.

Aquest *Programa* s'adreça a les direccions de biblioteques de la XBM, per orientar-les en el procés d'acollida del personal nou a les seves biblioteques i facilitar que es realitzi de forma efectiva. El *Programa* pot ser adaptat en funció de les característiques de la biblioteca i del lloc de treball. La seva actualització s'haurà de preveure a criteri de la direcció. Les biblioteques de nova creació no podran seguir les indicacions del *Programa* ja que tenen processos diferents d'incorporació dels equips, pautats per la GSB. No obstant, un cop en funcionament, sí el podrien utilitzar.

El *Programa* s'articula en quatre grans apartats:

- **El procés d'acollida a la biblioteca.** Es contemplen diferents fases: des d'uns dies abans de la incorporació del personal a la biblioteca, fins a la finalització del primer trimestre. Per a períodes contractuals inferiors a tres mesos, la direcció pot adaptar els continguts del *Programa* seleccionant el que consideri més prioritari o més necessari.
En el procés d'acollida s'expliquen les diferents fases i s'inclouen checklists de tasques de la direcció per a cadascuna de les fases.
- **La definició del paper del mentor:** perfil i checklist de tasques que pot desenvolupar.
- **Un manual d'acollida:** s'especifica contingut bàsic a incloure.
- **Normes de funcionament intern:** es relacionen els aspectes bàsics a incloure en la gestió dels recursos humans i en l'atenció als usuaris.

A més a més d'estructurar-se en els quatre apartats abans esmentats, també es contemplen les 6 C's de Bauer (s.d.):



Imatge 3 : Els 6 components d'un programa d'acollida a la biblioteca (basats en les 6 C's de Bauer). Elaboració pròpia

La part d'informació més administrativa sobre aspectes contractuals i sobre els acords i condicions de treball del personal a la corporació (ajuntament o Diputació), no es contempla al *Programa* ja que correspondria al departament de Recursos Humans. Sí que es contemplen aquelles qüestions en les quals la direcció pot estar implicada i que s'inclouen en les *Normes de funcionament intern de l'equip*, com per exemple: els dies d'assumptes propis i de vacances (que haurà d'autoritzar), la prevenció de riscos laborals al lloc de treball i el protocol a seguir en cas d'emergència, situacions conflictives o accident laboral.

S'incorpora la figura del mentor per a aquells casos que la dimensió de l'equip ho permeti. En el cas de biblioteques amb un equip petit (de 2 o 3 persones), la figura del mentor la podria assumir la pròpia direcció.

4.1. Programa d'acollida del personal nou a les biblioteques de la XBM.

A continuació és presenta una proposta de Programa d'acollida del personal nou a les biblioteques de la XBM.

Programa d'acollida del personal a les biblioteques de la XBM

Data de creació:	Data propera revisió:
Persona/es de contacte:	
Historial de revisions:	



SUMARI

1. EL PROCÉS D'ACOLLIDA DEL PERSONAL NOU

Fase prèvia a la incorporació

El primer dia

La primera setmana

El primer mes

El primer trimestre

2. DEFINICIÓ DEL PAPER DEL MENTOR

3. MANUAL D'ACOLLIDA: CONTINGUT BÀSIC A INCLOURE

4. NORMES DE FUNCIONAMENT INTERN DE L'EQUIP

1. PROCÉS D'ACOLLIDA DEL PERSONAL NOU

FASE PRÈVIA A LA INCORPORACIÓ

Aquesta fase comença tan aviat el departament de Recursos Humans comunica a la direcció el nom i les dades de la persona que s'incorpora a l'equip. És la fase d'introducció al procés d'acollida que té dos objectius: a) establir el contacte amb el personal de nou ingrés per donar-li la benvinguda i suscitar el seu entusiasme; b) preparar tot el que necessitarà per tal que pugui realitzar la seva feina. Seria convenient que sempre que sigui possible, aquesta fase es pugui iniciar el més aviat possible (mínim una setmana abans de la incorporació).

- Preguntar a RRHH el grau d'experiència que té el personal de nou ingrés.
- Preparar el pla de treball²⁸ de la primera setmana del personal nou, conjuntament amb la persona que farà la mentoria (sempre que es disposi de personal suficient per realitzar aquesta tasca). En l'elaboració del pla de treball es tindrà en compte: el grau d'experiència que té el personal nou, la durada del seu contracte i la seva categoria professional.
- Definir o actualitzar el pla de treball del mentor.
- Informar a l'equip de la nova incorporació a través d'un mail o bé incloure com a punt a tractar en una reunió d'equip. Comentar el pla de treball que tindrà el personal nou.
- Enviar un correu electrònic de benvinguda al personal nou amb còpia a tot l'equip. Comunicar: el nom de la persona per qui preguntarà quan arribi a la biblioteca (direcció o mentor), l'horari, l'accés en transport públic a la biblioteca o el lloc d'aparcament més proper i la previsió del pla de treball de la primera setmana.
- Afegir l'adreça de correu electrònic del nou empleat (adreça personal, si no té adreça corporativa) a la llista de distribució i al grup de WhatsApp de l'equip.
- Trucar al servei d'informàtica de la Diputació per assegurar-se que el nou empleat tingui l'alta al sistema informàtic de la corporació (correu electrònic, accés a la intranet de la biblioteca, accés a Intradiba...). Donar l'alta als

²⁸El pla de treball hauria de preveure la rotació per diferents àrees de la biblioteca (préstec, infantil, audiovisuals, revistes...) i la seva instrucció per part de les diferents persones de l'equip.

aplicatius web que calguin (Biblest, Selrev...) en funció de les tasques que realitzarà el personal nou.

- Preparar el lloc de treball del personal nou. Comprovar que es té: cadira i material ergonòmic (estoreta del ratolí, reposapeus, reposacanells...) i material d'oficina. En cas que falti algun material, demanar-lo a la corporació corresponent (Diputació o Ajuntament).
- Preparar la rebuda del personal nou el primer dia. Organitzar una trobada informal amb un petit refrigeri (cafè, esmorzar...) amb tot l'equip o amb la major part de l'equip sempre que els torns de treball ho permetin.
- Preparar un kit de documentació bàsica que se li facilitarà al personal nou el primer dia amb informacions com ara:
 - comerç i consum al barri /al poble: llistat de bars o restaurants propers a la biblioteca on poder esmorzar o dinar, farmàcies, mercat i/o supermercats propers.
 - centres d'atenció primària (CAP) i centres d'atenció mèdica més propers
 - manual d'acollida i normes de funcionament intern de l'equip. Manual d'acollida de l'ajuntament (si és té).
 - llistat de tasques i responsabilitats assignades.
- Preparar el *lanyard*, targeta, armilla o qualsevol altre identificador del personal de la biblioteca.
- Si es disposa, preparar algun material de promoció de la biblioteca com a obsequi per al nou empleat: bossa, llapis, tassa, pin, punt de llibre...
- Verificar que es disposa d'una còpia de les claus de la biblioteca per al personal nou.

EL PRIMER DIA

Aquesta fase, de gran importància, té com a finalitat causar una bona impressió al nou personal, que es pugui sentir còmode, conegui la cultura i els valors de l'organització i el que s'espera d'ell. És convenient que la direcció estigui present el primer dia i el pugui rebre per donar-li la benvinguda. La direcció podrà delegar o compartir amb el mentor algunes de les tasques. En funció de l'experiència de la persona i la durada del seu contracte, alguns aspectes es poden obviar.

- Rebuda i benvinguda del personal nou.
- Presentació del personal nou a l'equip.
- Reunió de la direcció amb el personal nou. Aquesta reunió ha de permetre:

- conèixer detalls de la seva experiència laboral, expectatives, formació que necessitaria, habilitats i àmbits de treball preferents (temàtiques, àrees de la biblioteca, públics...).
- explicar al personal nou:
 - quina missió té la biblioteca, quin és el model de biblioteca XBM, quina és la cultura i quins són els valors de l'equip i de l'organització. S'explicaran quines són les expectatives que es tenen sobre ell en relació a les seves funcions i als valors de l'equip.
 - organigrama de la biblioteca. Responsabilitats i tasques assignades, tant a ell, com a la resta de l'equip.
 - organigrama de la xarxa municipal de biblioteques.
 - explicar a grans trets les línies estratègiques de la biblioteca.
 - normes de funcionament intern de l'equip.
 - pla de treball de la primera setmana.

- Facilitar al personal nou els materials següents: el kit de documentació bàsica, l'identificador del personal de la biblioteca (lanyard, targeta, armilla, etc.) i material de promoció de la biblioteca (pin, punt de llibre, bossa...)
- Visita guiada per la biblioteca. Comentar les singularitats de la biblioteca i de la seva àrea d'influència (barri, municipi).
- Fer una trobada informal amb un petit refrigeri (cafè, esmorzar...) amb el personal nou i l'equip o una part de l'equip, per facilitar la seva socialització.
- Lliurar al personal nou una còpia de les claus de la biblioteca.

LA PRIMERA SETMANA

Durant aquesta setmana la direcció continuarà la instrucció del personal nou i detectarà en quins aspectes necessitarà formació. En funció de com transcorri la primera setmana de treball es podran fer ajustaments en l'assignació de tasques i responsabilitats.

- Reunir-se amb el mentor per valorar com ha transcorregut el pla de treball de la primera setmana.
- Decidir amb el mentor quina formació necessita el personal de nou ingrés.
- Tramitar la petició de formació a Diputació si el termini és obert. En el cas que estigui tancat, anotar com a petició pendent.
- Programar sessions de formació interna del personal nou sobre procediments i aplicacions informàtiques necessaris per al desenvolupament de la seva feina. Assignar instructors.

- Reunir-se amb els instructors per establir calendari de les sessions formatives durant les properes setmanes.
- Reunir-se amb el personal nou. La reunió tindrà dos objectius:
 - a) valorar conjuntament el transcurs de la primera setmana de treball: conèixer com està transcorrent la mentoria, el desenvolupament de la seva feina, les relacions amb l'equip, les necessitats formatives.
Valorar un possible reajustament en l'assignació de tasques i responsabilitats.
 - b) comentar el pla d'acció de la biblioteca, el pla d'acció a nivell de la Xarxa municipal i el pla d'acció de la XBM.
- Programar amb el Cap de Zona una visita a la Biblioteca Central Comarcal amb el personal nou. Concretar amb el Cap de Zona el contingut de la visita.

EL PRIMER MES

El primer mes ha de servir a la direcció per fer un seguiment de com s'està desenvolupant la feina i les relacions amb l'equip per part del personal nou. La presa de contacte amb la Biblioteca Central Comarcal i amb el Cap de Zona, ha de servir per presentar una altra dimensió de treball de la biblioteca a nivell de xarxa de ciutat i/o de comarca.

- Visita a la Biblioteca Central Comarcal i presentació del Cap de Zona.
- Reunió de seguiment amb el personal nou.
- Reunió de seguiment amb el mentor.

EL PRIMER TRIMESTRE

A la finalització del primer trimestre, la direcció ha de valorar com s'ha desenvolupat la feina del personal nou i la necessitat o no de perllongar l'acompanyament. També servirà per detectar possibles millores a incorporar en el procés d'acollida de futures incorporacions.

- Reunió amb el personal nou. Aquesta reunió pot servir per:
 - conèixer en quins aspectes de la feina el personal no té dificultat i en quins altres sí.
 - preguntar què pot fer la direcció per ajudar al personal en les seves dificultats.
 - comunicar una valoració de com ha desenvolupat la feina durant els primers tres mesos.
- Valoració amb el mentor del procés d'acollida.

- Reunió amb els instructors i personal de la biblioteca que ha participat en el procés d'acollida, per valorar com s'ha desenvolupat la formació interna i conèixer la seva percepció sobre com s'està desenvolupant el procés.
- Incorporar millores, si cal, en el disseny del procés d'acollida per a futures incorporacions.

2. DEFINICIÓ DEL PAPER DEL MENTOR

El mentor del personal nou ha de ser la seva persona de referència i la persona que facilitarà la seva socialització dins l'equip. Haurà de tenir algunes característiques, com per exemple:

- un grau alt d'experiència en el seu lloc de treball a la biblioteca.
- bon coneixedor de l'equip.
- sempre que sigui possible, la mateixa categoria professional que el personal de nou ingrés (principalment, tècnic auxiliar o tècnic bibliotecari).
- bon coneixedor de la missió, cultura i valors de la biblioteca, de la xarxa municipal i de la XBM.
- coneixedor del municipi i de les relacions amb l'ajuntament.
- bones habilitats comunicatives.
- ser una persona accessible i pacient.
- habilitats interpersonals.
- interès en desenvolupar el seu rol com a mentor.

Algunes tasques que pot realitzar el mentor:

Fase prèvia a la incorporació:

- Enviar un correu electrònic de benvinguda i presentació, després que la direcció del centre hagi enviat el propi.
- Actualització de: la guia d'acollida, els manuals de procediments, les normes de funcionament intern.
- Organització de la documentació a la intranet de la biblioteca.
- Preparació del kit de documentació bàsica.

Durant les fases posteriors:

- Explicar el manual d'acollida de la biblioteca.
- Explicar els recursos amb què compta l'equip: aplicacions informàtiques, manuals, protocols, polítiques, etc.
- Explicar procediments de treball.
- Donar suport en la configuració del correu electrònic i del calendari.
- Explicar el pla d'emergència de la biblioteca i el protocol de gestió de conflictes.
- Explicar qüestions relacionades amb la seguretat de les dades personals i sobre ciberseguretat.
- Explicar els canals de comunicació interna de l'equip i els canals de comunicació externa.
- Explicar el funcionament de l'alarma i altres qüestions relacionades amb l'edifici (aparells de la cuina, fotocopiadora, panell elèctric, equip de refrigeració i calefacció, comunicació d'avaries...).
- Mostrar els equips de la instal·lació informàtica: routers, cablejat de xarxa, Switch.
- Explicar la provisió de material d'oficina.
- Identificar recursos que poden ajudar al personal nou en el desenvolupament de la seva feina.
- Organitzar alguna activitat de socialització (berenar, dinar...) amb el personal nou i altres companys de l'equip.

3. MANUAL D'ACOLLIDA: CONTINGUT BÀSIC A INCLoure

El manual d'acollida no ha de contenir necessàriament tota la informació detallada sobre els aspectes recollits. En alguns apartats simplement pot redirigir a través d'enllaços a altra documentació guardada a la intranet de la biblioteca o allotjada a la Intradiba. El manual d'acollida ha d'oferir una idea global del lloc de treball, informar on trobar la informació necessària per desenvolupar la feina diària i a qui preguntar de l'equip per determinats temes.

- Sumari.
- Presentació del manual.
- Entorn institucional. Organigrama.
- Presentació de la biblioteca. Organigrama de la biblioteca. Missió.

- Taulells i procediments associats.
- Organització de l'equip: tasques i responsabilitats.
- Comunicació interna i externa.
- Ordenació del fons.
- Eines de treball de l'equip (Google Calendar, Canva, Feedly, etc.).
- Passwords del programari informàtic i d'aplicacions.
- Configuració del correu Diba.
- Extensions dels telèfons de la biblioteca.
- Contactes de: GSB, Ajuntament, servei d'incidències informàtiques i altres (entitats, associacions, centres educatius, etc).
- Concrecions del programari de gestió bibliotecària Sierra.
- Protocol d'emergència de la biblioteca.
- Protocol de gestió de situacions conflictives.
- Protocol d'avaries.
- Prevenció de riscos laborals i benestar a la feina. Mutua d'accidents laborals.

4. NORMES DE FUNCIONAMENT INTERN

Recull en un document informacions relacionades amb la gestió dels recursos humans de la biblioteca i aquelles qüestions relacionades amb l'atenció als usuaris.

Relacionades amb la gestió dels recursos humans:

- Pausa diària (franges horàries per gaudir-la, condicions...).
- Permisos (tipus de permisos i condicions per gaudir-los).
- Dies d'assumptes propis i vacances (nombre de dies i indicacions per demanar-los).
- Visites mèdiques.
- Baixes mèdiques.
- Recuperació d'hores.
- Marcatges.
- Ús del grup de WhatsApp i del correu electrònic corporatiu.

Relacionades amb l'atenció als usuaris:

- Nombre mínim de personal que pot donar el servei.
- Material d'oficina que es pot prestar als usuaris.
- Política de donatius.

- Reserva de sales.
- Treballs en grup.

5. Conclusions

L'objectiu principal d'aquest treball era determinar quins són els aspectes clau en un procés d'acollida de personal nou a les biblioteques públiques. Així doncs, i després d'elaborar el present treball, es creu que el resultat obtingut permet afirmar que l'objectiu inicial ha estat acomplert com a primera aproximació al tema.

La revisió bibliogràfica ha permès identificar els principals punts a tenir en compte en els processos d'acollida, tot i que manquen estudis específics dins l'àmbit de les biblioteques públiques. Des de fa dècades, els departaments de recursos humans en l'àmbit empresarial han treballat més profundament aquest tema. En canvi, en l'àmbit de les biblioteques, no és fins a inicis de la dècada dels anys 2000 que es comença a trobar literatura relacionada especialment amb les biblioteques acadèmiques.

Durant el procés d'elaboració del treball, s'ha pogut constatar la dificultat d'abordar aquest tema donat els múltiples aspectes que intervenen en l'acollida del personal a les biblioteques, alguns d'ells relacionats amb àrees temàtiques que no s'han contemplat, com per exemple: la retenció i la transferència de coneixement, la socialització organitzacional (que només s'ha tractat de forma tangencial com a tasca assignada a la direcció o al mentor) i el compromís (o *engagement*) del personal nou en relació a l'èxit o fracàs del procés d'acollida. Cadascun d'aquests aspectes podrien ser objecte d'un treball específic. Per altra banda, també s'ha constatat que altres qüestions més relacionades amb el lloc de treball, com ara la temporalitat en la contractació del personal que s'incorpora, la dimensió de l'equip i el temps que porta la direcció exercint, també s'haurien de valorar a l'hora d'analitzar com es realitza el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM. Tenint en compte tot això, seria convenient que en futures investigacions el tema s'abordés amb un equip de treball transversal en el qual participés no només professionals de l'àmbit bibliotecari, sinó també personal del departament de Recursos Humans que aportés la seva experiència per identificar més aspectes a estudiar, així com per a interpretar els resultats. A més a més, per tal de fer una anàlisi amb més profunditat i per detectar bones pràctiques que puguem adaptar a les nostres biblioteques i a la nostra realitat, seria interessant fer una crida a diferents biblioteques (públiques o universitàries) a nivell de l'estat espanyol i/o a nivell internacional, sol·licitant l'enviament del material relacionat amb el procés d'acollida.

Com s'ha pogut constatar, tant a partir de l'anàlisi de la bibliografia com dels materials que hem consultat de biblioteques acadèmiques, el paper de la direcció en el procés

d'acollida del personal nou, la implicació de tot l'equip i la introducció de la figura del mentor esdevenen essencials a l'hora de facilitar la integració i socialització. En el cas de la figura del mentor, seria interessant aprofundir sobre les seves característiques i sobre el paper que desenvolupa en aquelles biblioteques que a l'enquesta han contestat que la tenen incorporada en els seus equips. El mentor és una peça clau en el procés d'acollida, són molts els beneficis d'incorporar aquesta figura. Transfereix el seu coneixement i la seva experiència al personal nou, l'ajuda en el procés de socialització dins l'equip i el recolza emocionalment per tal que guanyi autoconfiança i autonomia. Donada la seva importància, seria interessant que, des de la GSB, es contemplessin accions formatives específicament orientades al desenvolupament de les habilitats i competències del personal que realitzi funcions de mentoria.

A partir de la revisió bibliogràfica, dels resultats obtinguts a l'enquesta i dels materials analitzats (checklists, manuals d'acollida, de procediments...), s'ha dissenyat una proposta de programa d'acollida que recull els aspectes més importants a tenir en compte i que pot servir d'orientació a les direccions de les biblioteques de la XBM a l'hora d'elaborar el seu propi programa. En aquest prototip tipus s'han contemplat diferents eines útils com una checklist per a la planificació del procés d'acollida i una checklist adreçada al mentor. També s'han inclòs dues llistes elaborades a partir dels materials de les biblioteques de la XBM que ens han fet arribar: una, amb aspectes clau a incloure en els manuals d'acollida; i una altra, amb normes de funcionament intern de l'equip. Ambdós elements són fonamentals per ajudar al personal nou a conèixer millor el funcionament i l'organització de la biblioteca.

Els materials trobats de biblioteques universitàries nord-americanes són essencialment checklists o llistes de control. Les llistes de control es consideren elements imprescindibles a la bibliografia consultada. Tot i que són eines poc utilitzades a casa nostra i més freqüents en els entorns laborals anglosaxons, es considera que són molt útils ja que permeten veure ràpidament les tasques que cal realitzar o que estan pendents i, per tant, minimitzar els oblitats. Per aquesta raó hem decidit incorporar-les.

En versions posteriors d'aquesta proposta de programa es podria incloure la part de l'acollida més institucional realitzada per Recursos Humans i on s'explica al personal qüestions de caràcter més administratiu (contractació o condicions de treball) per tal d'oferir una visió més completa del procés d'acollida. També es podrien oferir diferents versions del programa en funció del grau d'experiència del personal nou que s'incorpora. Seria convenient també que el programa d'acollida d'una biblioteca estigués integrat dins el seu pla estratègic i que es contemplés com a línia estratègica per part dels departaments de Recursos Humans de les administracions implicades (ajuntaments i GSB).

Mitjançant l'enquesta enviada a les direccions de les biblioteques de la XBM s'ha analitzat com es realitza el procés d'acollida en els seus equipaments. L'alta participació en l'enquesta ha ofert molta informació sobre el tema i ha permès fer-se una idea bastant aproximada de com s'estan portant a terme aquests processos. Per exemple, sabem que la meitat de les biblioteques enquestades no lliuren al personal nou cap tipus d'informació bàsica sobre la biblioteca. Veiem aquí una necessitat clara de proporcionar, des de la GSB, eines o recursos que les direccions puguin adaptar per tal d'incloure'ls dins els seus programes.

Pel que fa a l'enquesta, s'hauria d'ampliar amb la finalitat de recollir més aspectes sobre els processos d'acollida (per exemple, sobre el temps que dura l'acollida, el paper del mentor i el grau de participació de l'equip) i establir correlacions amb variables que no hem tingut en compte en aquest treball (com per exemple, entre la dimensió de l'equip i com es realitza el procés d'acollida). Així mateix, també seria convenient comptar amb l'opinió d'aquell personal nou que recentment s'ha incorporat al seu lloc de treball. A través d'una enquesta específica adreçada a aquest personal o bé per mitjà d'entrevistes, podríem obtenir informació important a l'hora de poder millorar els programes i els processos d'acollida.

S'observa, doncs, que la investigació sobre el tema de l'acollida del personal nou a les biblioteques públiques té un marge ampli per créixer i abordar-lo des de diferents perspectives, així com per ampliar la informació respecte els resultats obtinguts fins ara. En darrera instància, la finalitat d'aquest treball ha estat estudiar aquest tema per primer cop en l'àmbit de la biblioteca pública. S'ha realitzat una primera aproximació que posa l'accent en la importància de planificar programes d'acollida a les biblioteques que facilitin una incorporació els més efectiva i satisfactòria possible per a totes les parts implicades.

Futures línies d'investigació

Durant l'elaboració d'aquest treball, hem anat prenent consciència d'algunes limitacions que obren futures línies d'investigació. Les principals línies són les següents:

- 1- Ampliar la mostra de biblioteques de la XBM integrant les de Barcelona ciutat. D'aquesta forma podríem valorar com es realitzen els processos d'acollida de tota la població sencera.
- 2- Incorporar al treball de camp altres tècniques d'investigació, com ara les entrevistes amb algunes direccions, que ens podrien donar detalls que a l'enquesta potser no s'aprecien o són més difícils d'expressar. També es podria entrevistar a la cap de Recursos Humans de la Gerència de Serveis de Biblioteques per analitzar com es realitza des del seu departament l'acollida més institucional i administrativa.

3- Incorporar a l'estudi el testimoni del personal que recentment s'ha incorporat a treballar a les biblioteques de la Xarxa. Sens dubte, la seva experiència ens ajudaria a aprofundir amb més detall en com es realitzen els processos d'acollida i conèixer a quines necessitats s'haurien de donar resposta.

4- Estudiar aspectes concrets del procés d'acollida com, per exemple: com es porta a terme la socialització del personal nou, quin és el compromís amb l'organització del personal nou en funció de com s'ha realitzat el procés d'acollida o com es produeix la transferència de coneixement.

5- Estudiar com es realitza els processos d'acollida de les direccions de biblioteca i quines necessitats específiques tenen a l'hora d'incorporar-se en el seu rol. En el present treball no s'ha abordat.

6- Estudiar com es realitza el procés d'acollida a distància, un aspecte que molts equips de treball han hagut d'afrontar com a conseqüència de la situació derivada de la pandèmia de la Covid-19.

7- Analitzar quin és el perfil del mentor en aquelles biblioteques que han contestat que el tenen i com desenvolupa l'acompanyament al personal nou.

8- Analitzar diferents aplicacions digitals per a processos d'acollida a la feina i valorar la seva possible implementació a les biblioteques de la XBM.

9- Estudiar els programes d'acollida de biblioteques públiques d'altres àmbits territorials (més enllà de la demarcació de Barcelona) i fer una comparativa amb la nostra realitat.

10- Estudiar els programes d'acollida de biblioteques universitàries dins l'àmbit català i espanyol.

6. Bibliografia

- Ballard, A., & Blessing, L. (2006). Organizational socialization through employee orientations at North Carolina State University Libraries. *College & Research Libraries*, 67 (3), 240–248.
DOI: 10.5860/crl.67.3.240
<https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/15796>
- Bauer, Talya N. (s.d.). New Employee Onboarding Framework [en línia]. Disponible a: <https://preppio.com/new-employee-onboarding-framework/>[Consultat el 31/05/21]
- Bauer, Talya N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. Disponible a: <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>
- Chapman, C. (2009). Retention begins before day one: orientation and socialization in libraries. *New Library World*, 110 (3/4), 122-135.
DOI: <http://dx.doi.org.sire.ub.edu/10.1108/03074800910941329>
<https://www-emerald-com.sire.ub.edu/insight/content/doi/10.1108/03074800910941329/full/html>
- Corbin, Jennifer L. (2020). Turnover is Coming: Strategies to Prepare for Impending Retirements. *Journal of Library Administration*, 60 (4), 354-364.
DOI: 10.1080/01930826.2020.1721942
<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/scholarly-journals/turnover-is-coming-strategies-prepare-impending/docview/2385097725/se-2?accountid=15293>
- Federació Internacional d'Associacions de Bibliotecaris i de Biblioteques. (2013). *Directrius de l'IFLA per al servei de les biblioteques públiques*. [Barcelona] : Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya.
<https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/series/147-ca.pdf>
- García Ferrando, M. La encuesta. (1993). A: García M, Ibañez J, Alvira F. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos, 141-170.
- Gerència de Serveis de Biblioteques. (2017). Manual d'acollida. Disponible a: https://intrabib.diba.cat/Xt/Bib/professionals/manual_acollida/manual.asp [Consultat el 04/03/2021]

- Graybill, J.O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M. and Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34 (3), 200-218.
DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/scholarly-journals/employee-onboarding-identification-best-practices/docview/1463005066/se-2?accountid=15293>
- Hall-Ellis, S.D. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line*, 27 (4), 138-141.
DOI: <https://doi-org.sire.ub.edu/10.1108/BL-10-2014-0026>
<https://www-emerald-com.sire.ub.edu/insight/content/doi/10.1108/bl-10-2014-0026/full/html>
- Iovane, M. (2021). ¿Quién desarrolla al Mentor? La importancia del desarrollo continuo y la supervisión en los Programas de Mentoring de las organizaciones. *Capital Humano*, 365.
- Keisling, B., Laning, M. (2016). We Are Happy To Be Here: The Onboarding Experience in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 56 (4), 381-394.
DOI: <https://doi-org.sire.ub.edu/10.1080/01930826.2015.1105078>
<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/scholarly-journals/we-are-happy-be-here-onboarding-experience/docview/1787042506/se-2?accountid=15293>
- Knight, JA. (2013). Rapid on-boarding of academic librarians: good economic sense. *The Bottom Line*, 26(4), 152-160.
DOI: <http://dx.doi.org.sire.ub.edu/10.1108/BL-07-2013-0022>
<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/lisa/docview/1447756872/fulltext/12C2DEC6877448C6PQ/1?accountid=15293>
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14.
DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
https://resources.urbanbound.com/hubfs/press/pr_feature_employmentrelationstodaykrasman_mb15.pdf
- Lisbon, A.H., Welsh, M.E. (2017). Building A Cloud-Based Onboarding Guide for New Academic Librarians. *Library Leadership and Management*, 31 (4), 1-15.
<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/lisa/docview/1935261936/2E2583888BB14A9DPQ/1?accountid=15293>
[3](#)

- Martínez, Irene. (2017). On boarding, más allá del welcoming. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 125, 24-25.
- Maurer, R. (2019). New Employee Onboarding Guide: proper onboarding is key to retaining, engaging talent. Disponible a:
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>[Consultat el 31/05/2021]
- MAUT-LS Professional Issues Committee. (2014). Report on Onboarding and Orientation for Librarians and other Library Staff. Disponible a:
https://www.mcgill.ca/maut/files/maut/pic_onboarding_and_orientation_report_-_april_2014.pdf[Consultat el 31/05/2021]
- Peñalver, A. (2019). Onboarding Mentoring: un tándem ganador para la retención del talento. *Capital Humano*, 348.
<https://bit.ly/2WfovNr>[Consultat el 31/05/2021]
- Romero, I. (2020). El proceso «onboarding», un aliado contra la fuga de talento. *Capital Humano*, 350. Disponible a:
<https://factorhuma.org/attachments/article/14472/c550-el-proceso-onboarding-un-aliado-contr-la-fuga-de-talento.pdf>[Consultat el 31/05/2021]
- Semenza, J.L., Harden, T., Koury, R. (2021). Survey on onboarding practices in Carnegie research institutions. *Library Management*, 42 (1/2), 109-118.
 DOI: <https://doi.org/10.1108/LM-10-2020-0148>
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-10-2020-0148/full/html>
- Snyder, L., Crane, E. (2016). Developing and Implementing an Onboarding Program for an Academic Library Strategies and Methods. *Leadership & Management* (Online), 30 (3).
<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/lisa/docview/1791391825/5818FD3578EA4D97PQ/1?accountid=15293>
- Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management*, 23 (4), 168-176.
<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/scholarly-journals/creating-effective-new-employee-orientation/docview/57698721/se-2?accountid=15293>
- Winterman, M., Bucy, R. (2019). Welcome Aboard: A Program for Improving the New Hire Experience for Academic Libraries. *Library Leadership and Management*, 33 (4), 1-16.

<https://search-proquest-com.sire.ub.edu/lisa/docview/2304074887/D26A11F576684D28PQ/1?accountid=1529>

3

7. Annexos

Annex I. Correu electrònic adreçat a les direccions de les biblioteques

Benvolgut/da,

Sóc la Rosa Núñez, alumna del Grau d'Informació i Documentació de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuels de la UB, i estic realitzant el meu treball final de Grau **sobre el procés d'acollida del personal** a les biblioteques de la Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona. La meva tutora és la Núria Jornet Benito.

Com a responsable de la direcció de la teva biblioteca, m'agradaria comptar amb la teva col·laboració demanant si pots contestar una enquesta. La teva resposta a l'enquesta és fonamental per al meu treball de camp i em permetrà conèixer com es realitza el procés d'acollida a les biblioteques de la Xarxa amb la finalitat de detectar bones pràctiques i tots aquells aspectes clau en el procés d'acollida del personal nou, així com les possibles mancances.

Les dades recollides s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques i es garanteix que es mantindrà el principi de confidencialitat.

Si tens **materials** de la teva biblioteca relacionats amb el procés d'acollida (manuais, guies, checklists...), **t'agrairia que me'ls enviessis** per correu electrònic, per tal que els pugui analitzar.

Si necessites ajuda amb l'enquesta o tens alguna pregunta al respecte, pots trucar-me al telèfon 605 915 305 o escriure'm a aquest mateix correu: rnunezga7@alumnes.ub.edu

Enquesta: <https://forms.gle/Jk1SpBcYvJvVrinW9>

Temps de resposta aproximat: 2 minuts.

Termini per respondre: 27/04/21 a 06/05/21.

La Gerència de Serveis de Biblioteques està informada de l'enviament d'aquesta enquesta.

Moltes gràcies per la teva col·laboració i pel teu temps,

Annex II. Correu electrònic de recordatori a les direccions de les biblioteques que no van contestar l'enquesta en el primer enviament

Benvolguda [nom de la direcció],

El 27 d'abril vaig enviar a les direccions de les biblioteques de la XBM una **enquesta sobre el procés d'acollida del personal**. A data d'avui el percentatge de resposta és del 32,5 %.

Segurament no has tingut temps de respondre l'enquesta, i és per aquest motiu que m'adreço a tu per demanar-te de nou la teva col·laboració. La teva resposta a l'enquesta és fonamental per poder realitzar el meu treball de camp del treball de fi de grau i em permetrà conèixer com es realitza el procés d'acollida a les biblioteques de la Xarxa, amb la finalitat de detectar bones pràctiques i tots aquells aspectes clau en el procés d'acollida del personal nou, així com les possibles mancances.

Les dades recollides s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques i es garanteix que es mantindrà el principi de confidencialitat.

Si tens **materials** de la teva biblioteca relacionats amb el procés d'acollida (manuals, guies, checklists...), **t'agrairia que me'ls enviessis** per correu electrònic, per tal que els pugui analitzar.

Si necessites ajuda amb l'enquesta o tens alguna pregunta al respecte, pots trucar-me al telèfon 605 915 305 o escriure'm a aquest mateix correu: rnunezga7@alumnes.ub.edu

Enquesta: <https://forms.gle/Jk1SpBcYvJvVrinW9>

Temps de resposta aproximat: 2 minuts.

Termini per respondre: 07/05/21 a 10/05/21, ambdós inclosos.

La Gerència de Serveis de Biblioteques està informada de l'enviament d'aquesta enquesta.

Moltes gràcies per la teva col·laboració i pel teu temps,

Annex III. Biblioteques de la XBM enquestades, agrupades per zones.

- Biblioteques que van respondre l'enquesta

Zona	Municipi	Nom de la biblioteca
Alt Penedès i Garraf	Vilafranca del Penedès	Bibliobús El Castellot
	Sant Pere de Ribes	Biblioteca Josep Pla
	Sant Pere de Riudebitlles	Biblioteca Pública Maria Àngels Torrents
	Sant Sadurní d'Anoia	Biblioteca Ramon Bosch de Noya
	Santa Margarida i els Monjos	La Biblioteca
	Sitges	Biblioteca Santiago Rusiñol
	Vilafranca del Penedès	Biblioteca Torras i Bages
	Vilanova i la Geltrú	Biblioteca Armand Cardona Torrandell
	Vilanova i la Geltrú	Biblioteca Joan Oliva
Anoia	----	Bibliobús Montserrat
	Igualada	Biblioteca Central Igualada
	Masquefa	Biblioteca
	Òdena	Biblioteca L'Atzavara
	Vilanova del Camí	Biblioteca Vilanova del Camí
Bages i Berguedà	Balsareny	Biblioteca Pere Casaldàliga
	Berga	Biblioteca Ramon Vinyes i Cluet
	----	Bibliobús Cavall Bernat
	----	Bibliobús Pedraforca
	Gironella	Biblioteca de Gironella
	Manresa	Biblioteca del Casino
	Manresa	Biblioteca Ateneu-Les Bases
	Moià	Biblioteca de Moià
	Navarcles	Biblioteca Sant Valentí
	Navàs	Biblioteca Josep Mas Carreras
	Puig-reig	Biblioteca Guillem de Berguedà
	Sallent	Biblioteca Sant Antoni M. Claret
	Sant Feliu Sasserra	Biblioteca Sant Pere Almató
	Sant Fruitós de Bages	Biblioteca Sant Fruitós de Bages
	Sant Joan de Vilatorrada	Biblioteca Cal Gallifa
Santpedor	Biblioteca Pare Ignasi Casanovas	
Baix Llobregat	Abrera	Biblioteca Josep Roca i Bros
	Cervelló	Biblioteca Cervelló
	Esparraguera	Biblioteca Municipal l'Ateneu
	Martorell	Biblioteca Martorell
	Olesa de Montserrat	Biblioteca Santa Oliva
	Pallejà	Biblioteca
	El Papiol	Biblioteca Municipal del Papiol Valentí Almirall
	Aiguestoses	Biblioteca Aiguestoses
	Sant Boi de Llobregat	Biblioteca Jordi Rubió i Balaguer
	Sant Boi de Llobregat	Biblioteca Maria Aurèlia Capmany
	Sant Esteve Sesrovires	Biblioteca Joan Pomar i Solà
	Sant Joan Despí	Biblioteca Miquel Martí i Pol
	Sant Joan Despí	Biblioteca Mercè Rodoreda
	Sant Vicenç dels Horts	Biblioteca Les Voltes
Santa Coloma de Cervelló	Biblioteca Pilarín Bayés	

Zona	Municipi	Nom de la biblioteca
Baix Llobregat	Vallirana	Biblioteca J.M. López-Picó
Baix Llobr. i Barcelonès Sud	Begues	Biblioteca La Ginesta
	Castelldefels	Biblioteca Ramón Fernández Jurado
	Cornellà de Llobregat	Biblioteca Central
	Cornellà de Llobregat	Biblioteca Marta Mata
	Gavà	Biblioteca Marian Colomé
	Gavà	Biblioteca Josep Soler i Vidal
	L'Hospitalet de Llobregat	Biblioteca Central Tecla Sala
	L'Hospitalet de Llobregat	Biblioteca La Bòbila
	L'Hospitalet de Llobregat	Biblioteca Plaça Europa
	L'Hospitalet de Llobregat	Biblioteca Josep Janés i Olivé
	L'Hospitalet de Llobregat	Biblioteca Can Sumarro
Viladecans	Biblioteca Viladecans	
Barcelonès Nord	Badalona	Biblioteca Can Casacuberta
	Badalona	Biblioteca Sant Roc
	Badalona	Biblioteca Lloreda
	Badalona	Biblioteca Pomar
	Sant Adrià de Besòs	Biblioteca Sant Adrià
	Santa Coloma de Gramenet	Biblioteca del Fondo
	Santa Coloma de Gramenet	Biblioteca Singuerlín- Salvador Cabré
Maresme	Alella	Biblioteca Ferrer i Guàrdia
	Arenys de Mar	Biblioteca Pare Fidel Fita
	Arenys de Munt	Biblioteca Antònia Torrent i Martori
	Cabrera de Mar	Biblioteca Ilturo
	Canet de Mar	Biblioteca P. Gual i Pujadas
	Malgrat de Mar	Biblioteca La Cooperativa
	El Masnou	Biblioteca Joan Coromines
	Mataró	Biblioteca Pompeu Fabra
	Mataró	Biblioteca Pública Antoni Comas
	Palafolls	Biblioteca Enric Miralles
	Pineda de Mar	Biblioteca Manuel Serra i Moret
	Premià de Dalt	Biblioteca Jaume Perich
	Premià de Mar	Biblioteca Martí Rosselló i Lloveras
	Sant Pol de Mar	Biblioteca Can Coromines
	Sant Vicenç de Montalt	Biblioteca La Muntala
	Santa Susanna	Biblioteca Vall d'Alfatà
	Tiana	Biblioteca Can Baratau
Tordera	Biblioteca de Tordera	
Vilassar de Mar	Biblioteca Ernest Lluch	
Osona	Manlleu	Biblioteca Municipal de Manlleu BBVA
	Roda de Ter	Biblioteca Bac de Roda
	Tona	Biblioteca Caterina Figueras
	Torelló	Biblioteca Dos Rius
	Vic	Biblioteca Joan Triadú

Zona	Municipi	Nom de la biblioteca
Vallès Occidental I	Badia del Vallès	Biblioteca Vicente Aleixandre
	Barberà del Vallès	Biblioteca Esteve Paluzie
	Cerdanyola del Vallès	Biblioteca Central
	Montcada i Reixac	Biblioteca Central Urbana Elisenda de Montcada
	Polinyà	Biblioteca
	Ripollet	Biblioteca
	Sabadell	Biblioteca Vapor Badia
	Sabadell	Biblioteca del Sud
	Sabadell	Biblioteca de Ponent
Vallès Occidental II	Sabadell	Biblioteca del Nord
	Castellar del Vallès	Biblioteca Antoni Tort
	Castellbisbal	Biblioteca Josep Mateu i Miró
	Matadepera	Biblioteca Àngel Guimerà
	Rubí	Biblioteca Mestre Martí Tauler
	Sant Cugat del Vallès	Biblioteca Volpelleres-Miquel Batllori
	Terrassa	Biblioteca Districte 4
	Terrassa	Biblioteca Districte 2
Vallès Oriental	Terrassa	Biblioteca Districte 3-Vallparadís
	Vacarisses	Biblioteca El Castell
	Bigues i Riells	Biblioteca Bigues i Riells
	Canovelles	Biblioteca Frederica Montseny
	Les Franqueses del Vallès	Biblioteca de Corró
	La Garriga	Biblioteca Núria Albó
	Granollers	Biblioteca Can Pedrals
	Granollers	Biblioteca Roca Umbert
	La Llagosta	Biblioteca La Llagosta
	Lliçà d'Amunt	Biblioteca Ca l'Oliveres
	Martorelles	Biblioteca Montserrat Roig
	Montornès del Vallès	Biblioteca de Montornès
	La Roca del Vallès	Biblioteca
	Sant Celoni	Biblioteca l'Escorxador
Sant Feliu de Codines	Biblioteca Joan Petit Aguilar	
Sant Fost de Campsentelles	Biblioteca Biblio@ateneu	
Vilanova del Vallès	Biblioteca Contravent	

- Biblioteques que no van respondre l'enquesta

Zona	Municipi	Nom de la biblioteca
Alt Penedès i Garraf	-----	Bibliobús Montau
	Sant Pere de Ribes	Biblioteca Manuel de Pedrolo
	Sant Quintí de Mediona	Biblioteca Joan Sardà i Lloret
	Sitges	Biblioteca Josep Roig i Raventós
Anoia	El Bruc	Biblioteca Verge de Montserrat
	Capellades	Biblioteca Capellades
	Piera	Biblioteca
	Santa Margarida de Montbui	Biblioteca Mont-Àgora
Bages i Berguedà	Cardona	Biblioteca Marc de Cardona
	El Pont de Vilomara i Rocafort	Biblioteca
	Sant Vicenç de Castellet	Biblioteca Salvador Vives Casajuana
	Súria	Biblioteca de Súria
Baix Llobregat	Corbera de Llobregat	Biblioteca Can Baró
	Molins de Rei	Biblioteca Pau Vila (El Molí)
	Sant Feliu de Llobregat	Biblioteca Montserrat Roig
	Sant Just Desvern	Biblioteca Joan Margarit
	Torrelles de Llobregat	Biblioteca Municipal Pompeu Fabra
Baix Llobr. i Barcelonès Sud	Cornellà de Llobregat	Sant Ildefons
	Esplugues de Llobregat	Biblioteca Pare Miquel d'Esplugues
	L'Hospitalet de Llobregat	Biblioteca La Florida
	Bellvitge	Biblioteca Bellvitge
	El Prat de Llobregat	Biblioteca Antonio Martín
Barcelonès Nord	Badalona	Biblioteca Llefià-Xavier Soto
	Badalona	Biblioteca Canyadó i Casagemes - Joan Argenté
	Sant Adrià del Besòs	Biblioteca Font de la Mina
	Santa Coloma de Gramenet	Biblioteca Central
	Santa Coloma de Gramenet	Biblioteca Can Peixauet
Maresme	Cabrils	Biblioteca Pública de Cabrils
	Caldes d'Estrac	Biblioteca Can Milans
	Calella	Biblioteca Can Salvador de la Plaça
	Montgat	Biblioteca Tirant lo Blanc
	Pineda de Mar	Biblioteca Poblenou
	Sant Andreu de Llavaneres	Biblioteca Sant Andreu de Llavaneres
	Teià	Biblioteca Can Llauredor
	Vilassar de Dalt	Biblioteca Can Manyer
Osona	----	Bibliobús Puigdon
	----	Bibliobús Guillerics
	----	Bibliobús Tagamanent
	Centelles	Biblioteca La Cooperativa
	Sant Hipòlit de Voltregà	Biblioteca Marquès de Remisa
	Sant Pere de Torelló	Biblioteca l'Esqueller
	Sant Quirze de Besora	Biblioteca Pompeu Fabra
	Taradell	Biblioteca Antoni Pladevall i Font

Zona	Municipi	Nom de la biblioteca
Vallès Occidental I	Montcada i Reixac	Biblioteca Can Sant Joan
	Sabadell	Biblioteca La Serra
	Sabadell	Biblioteca Can Puiggener
	Sabadell	Biblioteca Els Safareigs
	Sant Quirze del Vallès	Biblioteca Municipal
	Santa Perpètua de Mogoda	Biblioteca Josep Jardí
Vallès Occidental II	----	Bibliobús La Mola
	Sant Cugat del Vallès	Biblioteca Gabriel Ferrater
	Sant Cugat del Vallès	Biblioteca de Mirasol-Marta Pessarrodona
	Sentmenat	Biblioteca Frederic Alfonso i Orfila
	Terrassa	Biblioteca Central de Terrassa
	Terrassa	Biblioteca Districte 6
	Terrassa	Biblioteca Districte 5
	Viladecavalls	Biblioteca Pere Calders
Vallès Oriental	Aiguafreda	Biblioteca Lluís Millet i Pagès
	L'Ametlla del Vallès	Biblioteca Josep Badia i Moret
	Bibliobusos	Bibliobús Montnegre
	Caldes de Montbui	Biblioteca Caldes de Montbui
	Cardedeu	Biblioteca Marc de Vilalba
	Les Franqueses del Vallès	Biblioteca Municipal de les Franqueses del Vallès
	Llinars del Vallès	Can Casas
	Mollet del Vallès	Biblioteca Can Mulà
	Montmeló	Biblioteca La Grua
	Parets del Vallès	Biblioteca Can Rajoler
	Sant Antoni de Vilamajor	Biblioteca Sant Antoni de Vilamajor
	Santa Eulàlia de Ronçana	Biblioteca
	Santa Maria de Palautordera	Biblioteca Ferran Soldevila

Annex IV. Enquesta sobre el procés d'acollida del personal a les biblioteques de la XBM.



Enquesta sobre el procés d'acollida del personal a les biblioteques de la XBM.

Sóc la Rosa Núñez, alumna del Grau d'Informació i Documentació de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals de la UB, i estic realitzant el meu treball final de Grau sobre el procés d'acollida del personal a les biblioteques de la Xarxa.

La teva resposta a l'enquesta és fonamental per al meu treball de camp i em permetrà conèixer com es realitza el procés d'acollida a les biblioteques de la Xarxa, detectar bones pràctiques, i tots aquells aspectes clau en el procés d'acollida del personal nou, així com les possibles mancances. Les dades recollides s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques i es garanteix que es mantindrà el principi de confidencialitat.

Temps de resposta aprox.: 2 min.

Termini per responde: Data inici a data final, ambdós inclosos.

Gràcies per la teva col·laboració

* Obligatòria

DADES DE LA BIBLIOTECA

Nom de la Biblioteca *

La vostra resposta

Municipi *

La vostra resposta

Zona *

- Alt Penedès - Garraf
- Anoia
- Bages i Berguedà
- Baix Llobregat
- Baix Llobregat i Barcelonès Sud
- Barcelonès
- Barcelonès Nord
- Maresme
- Osona
- Vallès Occidental I
- Vallès Occidental II
- Vallès Oriental

EL PROCÉS D'ACOLLIDA A LA TEVA BIBLIOTECA

1. La biblioteca compta amb un programa d'acollida dels nous treballadors que s'incorporen a l'equip? *

- Sí
- No
- No sap / No contesta

Si has respost negativament a l'anterior pregunta, pots passar a contestar directament la pregunta 5 en endavant.

2. En cas de resposta afirmativa a l'anterior pregunta, pots explicar en què consisteix el programa d'acollida a la teva biblioteca? (pots marcar més d'una opció)

- Benvinguda del personal nou: presentació de tot l'equip
- Es realitza una reunió amb la persona que s'acaba d'incorporar per conèixer: experiència, habilitats, necessitats formatives i expectatives
- Es lliura un document al personal nou amb informació bàsica sobre la biblioteca
- Es lliura al personal nou un document sobre el seu lloc de treball, les tasques assignades i les eines necessàries per poder desenvolupar la feina (contrasenyes, organigrama, procediments de treball...)
- S'assigna un/a mentor/a al personal nou
- Es programen accions de socialització amb l'equip
- Es programen accions de formació per al personal nou
- Altres

En cas que hagi contestat "Altres" a l'anterior pregunta, pots explicar quines accions es realitzen?

La vostra resposta

3. Abans de la incorporació del personal nou, prepares la seva acollida?

- Sí
- No
- NS / NC

4. En cas de resposta afirmativa a l'anterior pregunta: uns dies abans de la incorporació del personal nou, quines accions realitzes ? (Pots marcar més d'una opció)

- Li envies un correu electrònic per donar-li la benvinguda i comunicar-li l'horari
- Li envies un correu electrònic per donar-li la benvinguda, comunicar-li l'horari i el pla de treball de la primera setmana
- L'inclous al mailing de l'equip
- Prepares tot el que necessitarà el primer dia (credencials, ordinador, telèfon, material d'oficina...)
- Planifiques amb el/la mentor/a la seva instrucció
- Altres

En cas que hagi contestat "Altres" a l'anterior pregunta, pots explicar quines accions realitzes?

La vostra resposta

5. L'acollida del personal nou a la teva biblioteca, dura: *

- el primer dia d'inici a la feina
- es perllonga en diferents dies, de forma progressiva

6. En la integració del personal nou a la biblioteca, a més a més de la direcció, participa la resta de persones de l'equip? *

- Sí
- No
- Només algunes persones

7. Alguna o algunes persones del teu equip s'han especialitzat com a mentores del personal nou? *

- Sí
- No
- NS / NC

8. Pots comentar tot allò que creguis d'interès sobre l'acollida del personal a la teva biblioteca o sobre el procés d'acollida en general, que no s'hagi recollit a l'enquesta

La vostra resposta

EL PROCÉS D'ACOLLIDA A LES BIBLIOTEQUES

9. Com creus que s'hauria de fer el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM o quines millores t'agradaria que s'apliquessin?

La vostra resposta

Moltes gràcies pel teu temps i per la teva col·laboració

Annex V. Respostes a la pregunta 8 de l'enquesta²⁹.

Enunciat de la pregunta:

8. Pots comentar tot allò que creguis d'interès sobre l'acollida del personal a la teva biblioteca o sobre el procés d'acollida en general, que no s'hagi recollit a l'enquesta

L'acollida en general:

En el nostre cas, no està prou pautada. Ui.

És molt important acollir i explicar bé d'entrada tots els processos, cada biblioteca és diferent.

Pel bon funcionament, es essencial una acollida.

Tot i no tenir un programa d'acollida, hi ha accions que es mencionen en aquesta enquesta que també es realitzen.

Malgrat no tenim un programa d'acollida com a tal, es fan la majoria d'accions del punt 2 i es prepara l'acollida prèviament a l'arribada del personal.

Aquest any vull elaborar un pla d'acollida a nivell de xarxa, doncs s'han d'obrir dues biblioteques noves i serà necessari.

No tenim documentació escrita, ja que queda obsoleta i dona més feina d'actualització que servei fa en el moment de l'acollida. Es fa una visita guiada pels espais. Es presenten els grans projectes estratègics de la Biblioteca (foment de la lectura (transversal), Cuines del Món (cohesió social), Acollida diversitat funcional (salut mental).

I la persona va passant pels diversos taulells (amb una persona del personal al costat o trucant i essent assistida quan té dubtes) per anar coneixent el funcionament de cada àrea. L'ordenació del fons, els centres d'interès, etc. S'explica el tipus d'activitats que es fan. Es presenten els documents interns de control d'activitats, inscripcions, etc.

A banda, quan és personal aliè al món de la biblioteca pública de la XBM, se li va explicant la doble dependència institucional, les diverses xarxes, etc. Se'ls inscriu per als cursos de Sierra (préstec, consulta, etc.) Durant 6 anys hem acollit més de 40 persones a l'equip (30 d'ells Plans d'Ocupació, sense cap formació prèvia en biblioteques, programaris de gestió, etc.)

²⁹S'han agrupat les respostes segons temàtica.

Crec que és important que la persona que arriba a l'equip tingui temps per observar els companys i conèixer els usuaris.

No hi ha un document institucional de benvinguda, però sí que segueixo unes pautes.

em poso en contacte amb la persona i abans de començar el primer dia, ve a la biblio per a conèixer-nos personalment, visitar l'espai, presentar-li companys, parlar d'horaris i tasques, solucionar dubtes, etc.

Cultura:

Crec que tenim un problema generalitzat, expliquem el com es fan les coses, però no el perquè. Així després tenim treballadors desmotivats.

Dimensió de l'equip:

som 3 persones, i no hi ha incorporació de personal des de fa molts anys.

Crec que el procés d'acollida varia segons la tipologia de biblioteca. No és el mateix un equip de 3 persones que una central comarcal, per posar un exemple.

Amb una biblioteca de només 3 persones i amb dues plantes... quan arriba una persona nova significa que substitueix a alguna de plantilla. No tenim temps material ni prou recursos per poder fer una acollida en condicions.

A la biblioteca som un equip petit de 3 treballadors (Des de fa 10 anys només hi hagut un relleu)

La nostra biblioteca és petita i tot i que tenim força procediments escrits i guardats a la xemeneia o a la Intradiba, ens és més fàcil i ràpid explicar en persona aquelles coses que la nova incorporació necessita. Això ho fem així perquè normalment tenim gent nova només a l'estiu, quan hi ha substitucions. És a dir que són persones que no es quedaran gaire temps a la biblioteca i per tant només els ensenyem allò que necessitaran durant la substitució. La última persona fixa nova que va entrar, ja porta 5 anys a la biblioteca i no hi ha previsió d'ampliar plantilla ni que hi hagi canvis de lloc, per tant és un tema que tot i ser important, no ens és prioritari.

A la biblioteca som poca gent (quatre persones, una de les quals a mitja jornada). El procés d'acollida és molt proper i es fa gradualment.

En equips petits com el nostre potser no es fa tan necessari tenir un protocol escrit. Tot i així coneixem els documents de l'Intradiba en referència a aquest tema, i pel que fa a l'Ajuntament, també hi ha documents interns a la seva intranet sobre temes de funcionament general dels treballadors. Normalment en el nostre cas la direcció de la biblioteca fa la primera acollida i després cada persona explica la seva part de feina.

Som una biblioteca petita amb una plantilla de dues persones, això fa que l'acollida se la duguem tot el personal. El personal que s'incorpora són estudiants en pràctiques o joves del Pla de garantia juvenil.

Hola! Fa molts anys que no hem de fer l'acollida a cap nou treballador, però amb les substitucions d'estiu el que procurem és encomanar feines molt mecàniques i, sobretot, que la persona nova s'ho passi bé i senti l'esperit bibliotecari!

La biblioteca és molt petita i només té quatre treballadors. No hi ha rotació de personal i no es preveuen noves incorporacions.

En tractar-se d'una biblioteca petita amb un equip que varia poc (les últimes incorporacions es van produir fa 6 anys), no hi ha procediments específics dissenyats per a aquests casos.

En el nostre cas, no tenim cap incorporació de personal nou, per això no he vist necessari fer cap cosa especial...si hi ha alguna nova, jo mateixa i durant uns dies, el personal també ajuda

La meua és una biblioteca filial que fins ara comptava només amb una persona a temps complet i una altra amb una jornada de 15 hores setmanals. El mes vinent canviem a un nou edifici, més gran, i el personal s'amplia a 3 persones a temps complet en total. La majoria de les respostes de la teua enquesta són, per tant, negatives perquè fins ara no ens havíem trobat amb la necessitat de sistematitzar el procés d'acollida.

Biblioteca petita, poc personal i retallat. Només som dos.

La nostra biblioteca és molt petita i normalment hi ha pocs moviments de personal. Quan s'incorpora la persona nova, cada membre de l'equip explica les seves funcions i tasques. La direcció li fa una explicació general de la biblioteca i de la manera de treball, característiques del territori i de la població que atén la biblioteca, vidió, missió i objectius del servei,... eines de treball de les que disposarà, etc. Cada membre de l'equip formarà a la persona que s'incorpora en les tasques que té encarregades i que aquest nou membre de l'equip haurà de compartir, o encarregar-se a partir del moment de la incorporació.

En el nostre cas, vam inaugurar la Biblioteca l'any 2017, som una biblioteca petita amb tres persones. Tot i que jo ja treballava a l'antiga Biblioteca Municipal, podem dir que tot el personal es va incorporar a la vegada i que durant força mesos vam treballar la cohesió, vam analitzar quines eren les habilitats de cadascú, preferències en les diferents tasques... Aquest procés, ara després de 4 anys segueix en curs. A mesura que el projecte bibliotecari es consolida i es fa més gran. És per aquest motiu que he respost negativament a les anteriors preguntes. Al llarg d'aquests anys no hem incorporat persones noves. Exceptuant alguna baixa o alguna suplència per vacances. Aleshores sí que definim tasques abans.

som un equip molt petit, només de 3 persones, tot és molt vivencial , casolà i proper

Som biblioteca petita, 2 TABs i una directora. No hi ha personal nou des de fa molt anys. Si que comptem amb Plans d'Ocupació municipals que dota al centre cultural (equipament on s'integra la biblioteca) la figura d'un conserge que té petites tasques de consergeria pròpies per la biblioteca. És només aquest personal el que es forma en competències de consergeria de la biblioteca.

És una biblioteca molt petita, directora i auxiliar. Això condiona molt l'acollida, per exemple, la persona mentora sempre és la directora.

Està bé tenir el procés d'acollida sistematitzat però en biblioteques petites amb poc personal anem més sobre la marxa.

Formació:

La Diputació de Barcelona posa a disposició del nou personal un paquet formatiu bàsic per a nous treballadors incorporats.

S'haurien de formar prèviament amb el programa Sierra.

Manual d'acollida i manual de procediments:

No tenim document d'acollida però sí manual de procediments en què hi consten la majoria dels processos que fem en les diferents àrees de la biblioteca. A la nostra biblioteca l'equip fa molt temps que hi treballa i no hi ha hagut canvis des que sóc la directora. Amb tot, la teva demanda m'ha fet reflexionar perquè sí que a vegades tenim estudiants en pràctiques, aula oberta, voluntaris, etc. M'agradarà molt conèixer el resultat del teu treball. Molta sort!

Estem redactant un manual d'acollida per a personal nou

Ens falta sistematitzar el Pla d'acollida en un document escrit. És una tasca que tinc pendent des de fa temps i no hi ha manera que realitzi.

La biblioteca disposa d'un manual de procediments, i un manual de l'edifici, que són bàsics per a la persona que entra nova. Igualment, també els utilitzem tot l'equip, per a poder realitzar les tasques de forma homogènia.

És important compartir la informació de pla de la biblioteca i facilitar manuals de procediments i d'atenció a l'usuari

Tenim un manual de procediments i accés compartit de documents al qual tothom té accés per tots els documents que puguin necessitar per informar-se.

El manual de procediments no es renova des del 2017 degut a que hi ha hagut estabilitat de personal i la informació s'ha anat actualitzant a les reunions segons es presenta.

Actualment tots els membres de l'equip estem treballant en la confecció i actualització dels processos de treball i tasques, com a eina interna útil en l'acollida de nous treballadors/es i també quan en situacions varies, s'hagin d'assumir tasques que habitualment no es realitzen perquè estan assignades a altres companys/es.

Faig servir els manuals d'acollida corporatius d'Ajuntament i de Diba (Intrabib).

Mentoria i participació de l'equip:

Només porta a terme l'acollida la direcció de la biblioteca perquè som un equip molt petit (3 persones inclosa la direcció).

En el cas de Vapor Badia, no assignem un mentor concret, però la persona nova va tenint el suport de diferents membres de l'equip que li van ensenyant coses diferents. També preparem una rotació pels diferents taulells perquè conegui el funcionament de les diverses àrees de la biblioteca.

És bàsic i fonamental que tot l'equip de treball es senti implicat alhora de formar a un nou membre de l'equip.

En alguns casos l'acollida passa per treballar durant uns dies amb cadascun dels companys perquè li vagin explicant tot allò que li pot ser útil quant a funcionament, organització i dia a dia: serveis, activitats, col·lecció, procés del document, prescripció, comunicació i difusió, etc...

A la resposta anterior he clicat NO però sempre hi ha qui té un perfil més adequat i més predisposició.

Procurem que sigui progressiva i agradable, que la nova persona es trobi còmoda, que pugui preguntar i vagi adquirint els coneixements necessaris sempre acompanyada d'alguna persona de la biblioteca. A la vegada és bo que participi de les reunions i se l'animi a donar el seu punt de vista.

El personal nou passa per tots els taulells, per conèixer a tot l'equip abans d'assignar-li unes tasques pròpies. El procés pot durar dies o setmanes segons el temps d'adaptació del personal nou.

L'acolliment com ja he contestat anteriorment es perllonga al menys 1 setmana. Intentem que passi per les diferents seccions i conegui els serveis i necessitats de cada secció. D'aquesta manera tots podem rotar inclosa la persona nova. Fins que no la veiem treballar amb seguretat no la deixem sola a cap secció.

Fem una acollida força casolana intentant aconseguir que la persona se senti acompanyada i amb la llibertat de preguntar i opinar. És inevitable que a mida que passen els dies vagin sortint dubtes o consultes que anem resolent o comentant sobre la marxa.

Nosaltres no tenim gaire sovint personal nou per aquest motiu no tenim cap programa específic d'acollida, però el primer dia ensenyem la biblioteca, presentem a l'equip i llavors ens centrem amb el que hagi vingut a fer, si és personal bibliotecari doncs els primers dies té suport d'aquesta categoria, si és TAB doncs igual.

Referent a la resposta 7, no és que hi hagi una persona que "formalment" hagi estat designada com a mentora però sí que és veritat que hi ha una companya que és la que fa més formació i acompanya el personal nou. També tenim un manual de procediments general de totes les tasques, contrasenyes, espais, etc. de la Biblioteca que és compartit a la carpeta xemeneia per tots i per tant està a disposició del nou personal en tot moment.

Tots els tècnics fan acompanyament als nous companys explicant les seves àrees de treball i especialitats, de manera que ajuda a la cohesió de grup

No hi ha un mentor/a especialitzada per al personal que s'incorpora, però depèn les tasques que ha de fer, li fa de mentor una persona o una altra.

Paper de la direcció:

Potser s'hauria d'incloure algun tipus de seguiment per part de la direcció d'aquest procés d'acollida per tal d'avaluar-lo, revisar-lo i millorar-lo si s'escau.

Perfils i lloc de treball:

Venen perfils molt diferents a fer suplències, això fa que siguis tu qui s'ha d'adaptar i contemplar què pot donar de si el suplent; no és tracta de com funciona la biblioteca sino de què pot aportar la persona nova.

El procés d'acollida és diferent en funció del lloc que hagi d'ocupar la persona nova i el seu rol en l'equip de treball

Crec que és important que primer de tot la nova persona treballadora tingui una visió global de la feina que es fa a les biblioteques actualment i, a partir d'aquí i en funció de les seves característiques, formació i experiència, decidir quines són les tasques que pot anar incorporant al seu dia a dia.

Segons el personal nou, sigui treballador, alumne de pràctiques, etc, s'assigna un mentor o altre

A la biblioteca el personal nou el formen principalment les persones que fan substitucions d'estiu. Amb el personal bibliotecari que em substitueix tinc una reunió el seu primer dia de treball (que és el meu primer dia de vacances): presento l'equip i entrego un document amb les actuacions que he preparat per al període de la substitució, també facilito la consulta del document de tasques i funcions i dels diferents procediments (actualment estic redactant el manual de procediments). Segueixo el mateix sistema en el cas del nou personal, provinent de borsa de treball, que substitueix el personal auxiliar d'ajuntament per les vacances d'estiu. Abans de la incorporació del nou personal he demanat alta al sistema informàtic.

És molt diferent segons el tipus de biblioteca, i el tipus de personal i el tipus de durada. No és el mateix qui fa hores a la societat, qui ve d'un projecte, qui és personal suplent per una setmana o per una substitució llarga. Potser al qüestionari, ho hauries d'haver marcat més, ja que les respostes poden ser molt generals o concretes depenent de la tipologia abans comentada

Temps que la direcció ocupa en el lloc de treball:

Faig de directora en funcions des de fa pocs mesos, i no tenim gaire treballat aquest tema, però el que sí que fem és assignar una mena de "mentor", tot i que no hi ha formació.

Em vaig incorporar a aquesta biblioteca a mitjans de febrer i uns dies abans vaig parlar amb la persona que ocupava el càrrec anteriorment i vaig anar anotant el que creia important i també em va deixar un full amb les coses importants que havia de saber. el que jo vaig fer amb la persona que em va substituir a mi a l'anterior biblioteca és trucar-la per telèfon i deixar-li un document on li explicava temes d'organització, activitats, contactes, etc.

Només fa dos mesos que sóc a la direcció i abans no sé si es feia exactament igual.

Valoració del qüestionari de l'enquesta

Crec que és un formulari correcte sense mancaça.

Annex VI. Respostes a la pregunta 9 de l'enquesta³⁰

Enunciat de la pregunta:

9. Com creus que s'hauria de fer el procés d'acollida a les biblioteques de la XBM o quines millores t'agradaria que s'apliquessin?

L'acollida en general

M'agradaria tenir més temps per poder fer una millor acollida, més planificada i ordenada, però tot sovint la feina no ens permet dedicar-hi l'estona òptima.

Ara no sé com és, però jo com a personal de DIBA, no vaig tenir cap mena d'acollida més enllà de la trucada de la cap de zona presentant-se i dient que si necessitava res la contactés.

En el meu cas, vaig trobar a faltar aquest procés com a directora. Un cronograma anual de tasques seria molt útil. Per una altra banda, quan hi ha un canvi de direcció seria molt útil que el/la director/a que marxa fos el "mentor" de qui entra una setmana, per exemple.

Personalment m'agradaria poder dedicar més temps al procés d'acollida de les persones que s'incorporen a l'equip (bàsicament són plans d'ocupació) i disposar d'un manual de procediments de la biblioteca (assignatura pendent). El problema és que ens falta personal pel volum de feina que tenim, i per això sovint no hi podem dedicar tot el temps que voldríem.

Crec que es fa bé, disposem de material i coneixement per fer-lo adequadament

Crec que s'ha de fer adaptant-nos al ritme d'assimilació de continguts de cada persona. Sempre amb molt de recolzament i donant confiança.

Caldria alliberar la persona/es responsables de l'acollida durant la primera setmana d'incorporació de la nova persona per tal de poder fer acompanyament correcte

Cada persona nova es diferent i cadascuna necessita el seu temps d'adaptació, es important que els primers dies la direcció estigui molt a sobre, observant, no controlant, deixant-li espai a la persona nova, tenint petites trobades/xerrades amb ells per saber com ho porten, nou lloc de treball, nous companys i companyes,...parlant-ne i tenir una relació fluïda amb la direcció.

³⁰S'han agrupat les respostes segons temàtica.

Caldria tenir programes amb documents preparats i accions com les que surten a les preguntes. Ho trobo important i penso incloure la programació del qualsevol procés d'acollida en el cas que continuï com a directora.

Jo crec que la immersió és la millor manera d'aprendre, i que si els equips s'ho passen bé en la feina de cada dia no han de tenir cap problema per traspasar els seus coneixements als nous companys.

El procés d'acollida hauria de ser progressiu, en funció de les responsabilitats. La direcció comporta l'assumpció de moltes tasques i processos de treball que valdria la pena que quedessin recollits en un manual.

Bé s'hauria de fer gradual. Els processos són complexos. A vegades no hi ha temps per fer una bona acollida.

L'acollida dels nous treballadors ha de ser progressiva i ha d'evolucionar i revisar periòdicament per tal d'adaptar-la a les circumstàncies del moment.

Depenent del temps que s'estarà la persona, s'actua d'una manera o altra, ja que com he dit abans si per exemple ve un treballador en benefici de la comunitat durant 80h, no se'l formarà de la mateixa manera (tampoc per responsabilitat) a una persona que s'hi estarà un any.

Depèn si el personal entrant té coneixements del programari de la XBM. Si ja és coneixedor només caldrà un acompanyament en el funcionament particular de la biblioteca. Si no té coneixement del programari estaria bé que durant uns dies tingués un suport, per exemple, del personal itinerant.

El que seria ideal és poder comptar amb aquest programa d'acollida, però per falta de temps es prioritzen altres temes.

En el nostre cas només hem tingut una incorporació nova i l'acollida s'ha fet de mica en mica. Estaria bé planificar-ho millor de cara a noves acollides i assignar les tasques per escrit (cosa que no vam fer en el seu moment).

Per a una millor gestió el personal nou hauria d'incorporar-se, sempre que sigui possible, abans que marxi la persona a qui substituirà. Tant en el cas habitual de les substitucions d'estiu com en el cas dels canvis de personal facilitaria molt l'acollida.

Estaria bé implementar un pla d'acollida, per tal de facilitar el traspàs de treball, en cas de substitució, o d'adjudicació de feines en cas dels nous membres. El problema erradica en què el personal de suport poden ser de nivells elementals, bàsics a auxiliar administratiu amb més o menys destresa en informàtica i atenció al públic. En funció del nivell es designen les tasques. No sabem el nivell d'aquests fins que els veus el primer dia de feina.

A mi em sembla de sentit comú fer-li una bona acollida a la persona que s'incorpora, no només acollida en el sentit de tasques automàtiques (donar d'alta credencials, grup mailing equip, tasques, horari...) sinó una acollida a nivell emocional perquè es senti bé, integrada a l'equip i que pot comptar amb nosaltres pel que necessiti.

Com a persona que he estat acollida diverses vegades en diferents biblioteques i he vist companys que han estat acollits quan jo no era director, considero que a vegades en alguns llocs la presentació es limita a dir que s'han de fer unes tasques assignades preestablertes sense tenir en compte les aptituds de la nova persona per tal d'aprofitar aquestes i que aquesta persona es senti més motivat a la biblioteca.

Amb biblioteques unipersonals el funcionament és totalment diferent, per tant també si hauria d'implicar la Cap de zona.

Cultura

D'on venim, qui som, perquè és important el paper social que fan les biblioteques. La nostra història, el nostre futur.... els dies de permís, els horaris, com funciona el programa, que el que si l'explica ara, són coses instrumentals, no estratègiques.

És important que s'expliqui el fet de treballar en un servei públic orientat al ciutadà i a resoldre les seves necessitats educatives i formatives.

Manuais d'acollida, de procediments, protocols:

Ja es disposa de documentació al respecte

En el nostre cas hauríem d'elaborar un manual d'acollida que no tenim fet. Habitualment el que fem és indicar-los on poden trobar la documentació a la Intrabib o els hi expliquem nosaltres mateixos

Crec que s'hauria de preparar un manual per zones, atès que el Barcelonès no és el mateix que el Solsonès. Una persona d'una gran biblioteca segurament té les tasques més concretes, en canvi una persona que treballi a una biblioteca petita té que tocar moltes tecles. S'haurien de fer diversos manuals per tipologies de biblioteques, tenint una informació comuna per a tothom.

Crec que és important sistematitzar la informació en un document escrit que serveixi pels diferents perfils que poden participar d'un procés d'acollida.

Com t'explico a les anteriors respostes, jo ho feia així a la meva biblioteca perquè ho sento així i considero que és el mínim i de sentit comú.... també perquè és el que

m'agradaria que em fessin a mi. Estaria bé que en biblioteques més grans, fins i tot les que tenen xarxa urbana es fes un protocol d'acollida, es planifiqués un recorregut per totes les biblioteques per conèixer els companys i com treballen, s'assignés un responsable d'acolliment i es fes un mentoratge durant els primers mesos.....Malauradament en la majoria de casos no és així, i la persona nova acaba aprenent al costat dels companys amb qui comparteix taulell.

Estem en fase d'actualització del Manual d'acollida propi.

Des de la Diba hi ha un manual d'acollida que va molt bé. Així que crec que el procés d'acollida l'ha de fer cada biblioteca.

Hi hauria d'haver un manual

A la nostra biblioteca tenim pendent l'actualització d'un "Manual d'Acollida" que tenim i que recomanem que se'l mirin tot i que actualment el tenim una mica obsolet però en determinades ocasions serveix. Totes les biblioteques haurien de disposar d'un petit manual tipus xuletari...

Nosaltres tenim un equip de 5 persones i tal i com ho fem és correcte, en biblioteques més grans suposo que cal tenir un protocol exhaustiu per escrit. Sí que tenim una carpeta on hi ha els processos tècnics descrits per facilitar el seu aprenentatge a noves incorporacions.

A Tona hem preparat manuals de procediments perquè la persona pugui sempre tenir la informació de fàcil accés

L'ideal seria contar amb un protocol d'acollida per tal de poder fer una millor acollida i acompanyament del personal nou.

Com ja he dit anteriorment, segons la meva opinió, cal que les biblioteques tinguin eines i/o recursos que recullin els diversos procediments de treball, vinculats a les tasques que es realitzen. Comptar també amb unes fitxes de descripció dels llocs de feina actualitzades, també facilitaria molt la tasca a l'hora de determinar responsabilitats entre els diferents membres de l'equip.

Nosaltres no es que tinguem un manual d'acollida però sí un "manual" de funcionament intern on hi ha recollides totes les tasques i després valorem quines li donem. Però de moment no ha passat perquè no ha vingut mai ningú nou.

Potser caldria fer un protocol però no ens hi hem posat.

Mentoria i acompanyament:

No tinc clares aquestes millores... Sovint penso que tenim molta informació escrita i el que acaba essent més efectiu és fer un mentoratge personal. Sort en el treball!

Acompanyament durant els 15 primers dies. Està atent a la feina que es fa. Anar-lo implicant en el processos donant responsabilitats. Això fa que creixi la pertinença a l'equip.

acompanyament de les tasques durant els primers dies, o persona de referència

Moltes vegades no disposem del temps necessari per a fer una "bona" acollida. Ens interessaria poder derivar algun treballador/a i que pogués estar amb ell/a durant tot un dia, per exemple, i ens és impossible. La majoria de vegades, doncs, directament es situa al taulell i els companys/es el van ajudant. És una entrada a la feina, potser, molt ràpida i poc gradual.

Una incorporació guiada en un primer moment per la direcció en quan a temes globals de la funció i missió concreta del servei, objectius, imatge-marca... i en un segon terme quiada per un mentor de l'equip per temes més operatius i de gestió.

En general crec que hi hauria d'haver més acompanyament.

El paper de la Gerència de Serveis de Biblioteques - Formació:

Seria interessant que les accions formatives fossin més dinàmiques i que es disposés de microcursos virtuals sobre diversos aspectes vinculats a la gestió interna de la biblioteca pública i també a l'atenció als usuaris.

Més formació amb el programari Sierra i amb els procediments de la DIBA.

En els casos de substitucions amb personal de la borsa, és senzill perquè ja saben utilitzar el programa i fer altres tasques que són molt semblants a les diferents biblioteques. El problema és quan comença a treballar algú que ve de 0... en aquests casos, s'agriria que els cursos de formació es fessin prèviament a la incorporació.

La meva valoració és que com a direcció rebem bona formació però cap mentoria, és una xarxa gran amb molts recursos que quan hi entres desorienta molt i et perds sovint. en el nostre cas som tots tres personal de l'ajuntament i això encara és més complicat. El personal tècnic auxiliar no rep formació d'XBM i els queden lluny, els projectes, idees...

Els processos de treball a la XBM estan força ben pautats i molt protocolaritzats. A més, hi han programes de formació específica per a nous treballadors.

Cal una formació dels programes i eines digitals que s'utilitzen a les biblioteques i fer una formació progressiva.

Una petita formació general de tipus presencial, ni que sigui d'un dia, per a les persones que s'incorporen estaria bé, a part dels manuals d'acollida i sobre temes específics que es puguin tenir disponibles a la intrabib.

Oferir els cursos de formació bàsica Sierra amb més rapidesa

Crec que actualment ja s'està donant formació específica a les direccions, cosa que antigament no es va fer.

Que els cursos de formació del Sierra fossin més sovint i previs a la incorporació de la persona nova

El paper de la Gerència de Serveis de Biblioteques - Programa d'acollida, manuals i protocols:

Que existissin protocols més detallats per a diferents tipologies de biblioteques que cada centre pogués adaptar a la seva realitat.

Crec que estaria bé que hi hagués una manual base, que després cada biblioteca pugui personalitzar. I que caldria fer més monitoratge

Estaria bé disposar d'un protocol a nivell de Xarxa ja que a vegades quan comença un company nou el dia a dia se'ns menja i no tenim temps de preparar bé l'acollida, ho anem fent sobre la marxa conforme van sortint situacions i dubtes. Si tinguéssim aquesta guia general seria més fàcil fer un seguiment de la informació que s'està donant a aquest nou membre de l'equip.

Hauria d'estar documentat amb un procediment genèric per totes les biblioteques més un procediment específic per cada biblioteca

Seria fantàstic un manual comú a totes les biblioteques, amb un espai destinat a les especificitats de cada biblioteca.

Potser s'hauria d'elaborar un document estàndard, tot i que cada biblioteca farà l'adaptació necessària.

Potser caldria fer un manual d'acollida estàndard (com una plantilla) que cada biblioteca pogués adaptar per al seu personal. També seria interessant una guia breu sobre Intrabib, que expliqués on trobar les informacions principals. L'organigrama i les funcions de cada secció de la GSB, amb els telèfons també és important.

A la Xarxa, encara que hi ha procediments i característiques comunes, cada biblioteca és un món i té les seves pròpies circumstàncies, per això no crec que es pugui

generalitzar en tots els aspectes, però sí que va bé disposar d'un document que pugui ajudar a la nova persona a tenir una visió general de la XBM i de la biblioteca on treballarà, de forma ràpida, ja que per altra banda ja es disposa de molta documentació a la intranet de biblioteques i a la pròpia biblioteca que ajudaran al procés d'incorporació del nou treballador

En general, seria interessant que la Gerència tingués un programa d'acollida amb accions com les que es comenten a l'enquesta. Seria molt útil tenir un document senzill amb dades bàsiques pel que fa a tasques i funcions a realitzar, normativa bàsica de RRHH i organigrama de la Gerència.

caldría un procés d'acollida quan t'incorpores a una direcció, com per exemple va ser el meu cas, vaig incorporar-me a la direcció de la biblioteca i des de la XBM no se'm va fer cap acollida. Em vaig sentir molt desamparada. Ho havia d'anar descobrint tot jo tota sola

Tenir un guió pautat que sigui adaptable a cada biblioteca i necessitat
Potser s'hauria de redactar un document mare estàndard, una mena de checklist que fes un repàs de tot el que s'ha de contemplar en el procés d'acollida.

Es podria realitzar algun material bàsic de context i operatiu mínim. Petita formació d'inici.

Crec que hauria d'haver un manual d'acollida genèric per a totes les biblioteques de la xarxa. Cada zona o biblioteca en concret podria adaptar-lo a la seva casuística particular. Una cosa semblant al reglament o al document de política de la col·lecció, etc. A més a més, penso que seria molt interessant que la gerència reconegués i donés la benvinguda a la casa a les noves incorporacions de les biblioteques de la mateixa manera que ho fa amb les persones que es jubilen (Dia de la biblioteques). Sempre m'ho he preguntat. Seria un detall molt bonic.

Juraria que havíem tingut una secció a la Intrabib amb un manual d'acollida per al personal bibliotecari que s'incorpora a la XBM, però ara no el sé trobar. En tot cas, estaria bé tenir un document així on s'expliqués què és la XBM i com funciona la GSB, a part de què pot oferir tant al personal bibliotecari com al personal TAB i subaltern de les biblioteques, que habitualment són personal dels Ajuntaments. En el nostre cas tenim un manual d'acollida de la biblioteca que anem actualitzant periòdicament i que donem a cada persona nova que s'incorpora a l'equip (te l'envio en breu per mail).

Que des de Gerència hi haguessin algunes eines per l'acollida (documents generals a Intrabib que cada biblioteca es pogués adaptar), potser ja n'hi ha, però en calen més. Que el personal nou pugui venir algun dia abans de la incorporació oficial una estona a donar-se a conèixer i que aleshores se li puguin explicar quines seran les seves tasques

El paper de la Gerència de Serveis de Biblioteques - Diversos aspectes:

Des de Gerència es feien trobades de nou personal.

Que l'acompanyament per part de la Dipu (tots departaments) sigui més habitual i no es limiti només al principi i que des de XBM s'intenti posar al dia dels temes que ja es portaven amb anterioritat, ja que m'he trobat, per exemple, perduda en moltes coses que havia decidit o ja feia la direcció anterior i a mi no se m'ha posat massa al dia.

La veritat, és tan divers i complex a nivell de la XBM, que em resulta difícil dir com hauria de ser. Però alguna sessió d'acollida sobre el funcionament de la xarxa i documentació gràfica clara, seria d'un gran ajut.

La sol·licitud d'accés a l'ordinador i al correu de vegades és lenta i feixuga, en alguns casos ha tardat fins a dues setmanes. L'enllaç al manual d'acollida que hi ha a la Intrabib no funciona. Estaria bé disposar d'un protocol genèric que cadascú pogués adaptar a la seva biblioteca. La majoria de personal auxiliar nou no té experiència en el món de les biblioteques, ni formació, i quan des de la Gerència s'ofereix formació poden haver passat mesos d'ençà de la incorporació, de vegades la persona ja ha plegat. Entenc, però, que no es pugui fer a demanda per les dimensions de la xarxa i la mobilitat del personal dels ajuntaments. L'ideal seria que hi hagués alguna formació reglada específica per a auxiliar de biblioteca, però això ja és un tema que dependria d'Ensenyament. Quan s'incorpori personal nou estaria bé poder disposar del suport de la bibliotecària itinerant durant un període d'uns 15 dies.

Altres comentaris:

També cal dotar la biblioteca de perfils diversos, des d'educadors socials, personal administratiu... podria ser itinerant. També passa que falta personal, per exemple nosaltres som tres, en una Biblioteca de 1000m² i en un any "no Covid" tenim unes 45mil visites anuals i més de 300 activitats!

sort amb el treball!

No m'ho he plantejat mai. A Canet anem actualitzant i millorant amb l'experiència. Sempre hi ha canvis de cara a un nou treballador, ja sigui personal diba, municipal o estudiants en pràctiques d'empresa.

Més suport del personal itinerant els primers dia de la incorporació de la persona nova ja que la resta de l'equip de treball és difícilós poder prestar-li tota la atenció que necessita els primers dies ja que som serveis d'atenció directa al públic i en determinats moments és difícilós estar ensenyant a la persona nova i alhora atendre a les persones usuàries.

Acollida progressiva per conèixer l'equip, les tasques, els procediments, la planificació i activar referents i mentors per fer un seguiment dels nous companys.

Resposta 8.

Em sembla tot correcte.