

Az ember mint a legértékesebb „energiaforrás”

**Személyzeti politikák és taktikák,
avagy a munka mint „életünk megnyerésének eszköze”**

A szerző az emberközpontú könyvtári vezetés szükségességét hangsúlyozva, a személyzeti menedzser munkakörével ismerteti meg, illetve azokkal a tulajdonságokkal, amelyek szükségesek e munkakör sikeres ellátásához. A dolgozatból kitűnik, hogy a személyzeti menedzseri munkakör felettébb komplikált és felelősségteljes, s ellátójának ennek megfelelően sokféle ismerettel és készséggel kell rendelkeznie.

Az ókori (görög, római, trák, lídiai, perzsa, hindu) civilizációkban megkülönböztették a szükségletek kielégítéséért végzett munkát (labor), és az alkotó tevékenységet (opus). Ez utóbbi szoros összefüggésben állt a szabadsággal és a szabadidővel [1]. Az elmúlt ezredévben ezt a „szabadságot” áldozták fel az európai típusú fejlődési modell követői a „hatékonyság” oltárán, némileg megelégedve arról, hogy az értelmes alkotómunka „életünk megnyerésének eszköze” lehet, lévén az ember „alkotó, gondolkodó” teremtmény.

Kelet-Közép-Európában azonban szerencsésebbek voltunk e tekintetben. Itt jobban megőrződött a munka (robot) és a hivatás közötti különbség társadalmi tapasztalata. A jól végzett munka öröme és az elégedettség alapvető, ember voltunkból adódó igény, ui. mindannyian arra törekszünk, hogy bizonyos szinten „megvalósítsuk önmagunkat”, alkotó módon szervezzük tevékenységeinket [2]. Az értelmes, alkotó tevékenység prioritását szinte státuszszimbólumként vallotta a kelet-közép-európai értelmiség, és – ha kellett – büszkén vállalta az anyagi javaktól való „függetlenedést” is.

Az érett személyiség kihívásokkal teli életre vágyik, amelyben megélheti önmaga esélyeit. Reménytelen elmozdulásként a „csak” hatékonyságra (a természeti és emberi energiaforrások kizsákmányolására) épült modell csődjétől, a társadalom és a tudomány egyre többet foglalkozik az ember, a személyiség helyével és lehetőségeivel, egy emberközpontú világ kialakíthatóságának esélyeivel, meglévő és létrehozandó szervezeteinkben.

Remélhetőleg nem esünk ismét a hatékonyság csapdájába, amikor az iméntiek ellenére mégis az „emberi erőforrások” kiaknáztatását kutatjuk, mert valójában ez az erőforrás nem csupán racionálisabb hasznosíthatósága révén hajt hasznát, hanem belső megelégedésre törekedve, keresi és igényli az értelmes tevékenységet is. Ezért válik fokozottan fontossá,

hogy könyvtári szervezeteinkben a hatékonyságot munkatársaink jó közérzetével fokozzuk, mégpedig azáltal, hogy lehetőséget adunk kreativitásuk kibontakoztatására.

Vizsgáljuk meg ezért a „személyiség-központú” vezetési politika feltételeit, különös tekintettel az ún. „személyzeti menedzser” feladataira, egyszersmind kísérletet téve munkaköri leírásának megfogalmazására.

A személyzeti menedzser helye a könyvtári szervezetben

A humanizált vezetői stílus nem új keletű kíváncsi [3], miközben a különböző vezetési iskolák más-más jelentőséget tulajdonítottak „az embernek” mint figyelembe veendő tényezőnek a munkafolyamat tervezése, szervezése és értékelése során.

Bertalanffy [4] úgy találta, hogy a századelő az emberi pszichét „inger – válasz” mechanizmusokra egyszerűsítette le („ha teljesítesz, jutalmazlak”), fennen hirdetve, hogy az ember viselkedését alapvetően az ösztönök, szükségletek, a hasznossági elvek uralják. Az új emberkép kialakításában két dolgot tart fontosnak: egyrészt, hogy az embert a szimbólumok (pl. a nyelv) uralják, amelyek révén „játékos kíváncsisággal” teremti meg az emberi kultúrát, másrészt, hogy a rendszerszerű, rendszerelméletű gondolkodást emberi „velejárónak” ismeri el, ami az összefüggések, kapcsolatok és kölcsönhatások új formáit világítja meg. „A modern ember robotizálásával szemben a tudomány humanizálására kell törekednünk” – summázza nézeteit [5].

Az irányítási és szervezési folyamatok elemzése és egyszerűsítése ma már elképzelhetetlen a problémák rendszerszerű szemlélete és számbavétele nélkül, és örvendetesen növekszik a népszerűsége az ún. em-

bercentrikus menedzsmentnek is, hogy azt ne mondjam: divatba jött az „emberi erőforrások”-kal való gazdálkodás gondolata. Annak felismerése, hogy az ember kreatív, pusztán motivációkkal „működtetett” rendszer, nyilvánvalóvá tette, hogy helye, helyzete és szerepe egy intézményen belül bonyolultabb kérdés annál, mintsem hogy azt hivatalnoki szemlélettel megítélni vagy értékelni lehetne. Szükségszerűen ártékelődött tehát az ún. személyzeti munka, és a vele szemben támasztható intézményi igény. Be kell látnunk: az egész szervezet (= olyan rendszer, amely emberi alrendszer feltételez) sikere és értéke az érte dolgozó, vele élő emberek teljesítményétől, hozzáállásától, „önmegvalósíthatóságának” szintjétől függ. Pszichofiziológiai vizsgálatok igazolták, hogy a nagyobb önállóság még a futószalagrendszerben dolgozókat is minőségi változásokra ösztönözte. Mindez pedig nagyobb felelősséget ró az ún. „personnel manager”-re, aki már nem az a „rossz emlékmű” személyzetis, sokkal inkább összekötő munkatárs

- a személy és az intézmény,
- az intézmény egyes részlegei,
- az intézmény és a külső kommunikációs rendszer, illetve
- az intézmény és a kapcsolódó testvérintézmények között.

Szerepe tehát át- és felértékelődött, vagy mondjuk inkább úgy, hogy felértékelődőben van, köszönhetően egy emberközpontúbb világszemlélet kialakulásának.

A könyvtár többszörösen is ún. emberorientációjú szervezet. Nyílt rendszerként állandó, alakító kapcsolatban áll környezetével az energiák, anyagok, információk áramlásán és cseréjén keresztül. Munkájában meghatározó, alakító és értékelő partnere a felhasználó. De a könyvtár belülről is integrált rendszer: bonyolult alrendszerekből épül fel. Belső kapcsolatrendszerének alakulását erősen meghatározza a munkatársak szakmai kultúrája, ismeretanyaga, közérzete, kapcsolataik minősége, intenzitása stb. A külső kapcsolatok minőségét az áramló információk mennyisége, illetve minősége determinálja elsősorban, míg a belső kapcsolatok színvonala a rendszert minősíti. Esetünkben paradox módon tehát az „információkkal való gazdálkodási munka színvonala” mindkét dimenzióban – az intézmény külső és belső kapcsolataiban is – meghatározó jelentőségű.

A személyzeti munka új perspektívái, avagy hogyan válik a papírtologató adminisztrátor aktív személyzeti politikussá?

A személyzeti menedzser viszonylag új jövevény a könyvtári üzemből. Feladatköre sokrétű, munkája sokféle tevékenységből épül fel. Ezért olyan sokoldalú

személyiséget feltételez, aki a szakmai ismeretek mellett rendelkezik a „szolgálni tudás” képességével, jó szervező és kapcsolatteremtő, van stratégiai és taktikai érzéke. Munkája révén fontos alakító szerepe van

- a tervezési és döntéshozatali, illetve
- a könyvtár egész politikáját meghatározó folyamatban [6].

Vegyük sorra legfontosabb feladatait:

1. A könyvtár személyi állományának, munkatársi gárdájának kialakítása, új munkatársak „felkutatása”, felvétele, tájékoztatása és beilleszkedésük segítése. E feladat sikeres ellátásához pontosan kell értenie az intézmény céljait és terveit. Tudnia kell, milyen munkára/munkakörre keressen megfelelő személyt, melyek az új alkalmazottal szemben támasztott elvárások, amelyekről tájékoztatnia kell a leendő munkatársat. Mindehhez aktívan részt kell vennie a tervezési folyamatban, és világosan átlátnia a könyvtár jelenlegi tevékenységét, illetve a megjelölt célok elérésének módjait. Másrészt tájékozottnak kell lennie a „kínálatot” illetően, vagyis ismernie kell a munkaerőpiacot, ami a béralkunak is fontos előfeltétele. Ismernie kell továbbá a besorolási rendszert, és a képesítést szabályozó dokumentumokat.
2. Fontos feladata az intézmény munkatársai számára a képzési, átképzési és továbbképzési tennivalók tervezése, szervezése és koordinálása. Ehhez a feladatkörhöz sorolhatjuk az új munkatársak „orientálását” is, a képzettségüknek, érdeklődésüknek megfelelő helyük megválasztását. A szervezeten belül várható változás (pl. átszervezés, bizonyos munkafolyamatok számítógépesítése stb.) esetén feladata a munkatársak felvilágosítása, szakmai és pszichés felkészítése egy megváltozott feladatkörre, majd segítségnyújtás az új feladatok és szerepkörök ellátásában, s e célból a szakképzés minden szintjének figyelemmel kísérése, szükség esetén speciális át- és továbbképzés szervezése.
3. A pályafutás, a szakmai karrier gondozása az iméntiekhez kapcsolható feladat, ami viszonylag ritkábban előforduló eleme a személyzeti menedzser munkaköri leírásának. Ez abból is adódik, hogy a szakmai ambíciókat sokáig magánügynek éreztük. Egyre fontosabb azonban, hogy kölcsönösen megismerjük közép- és hosszú távú terveinket, kollégáink elképzeléseit, készségeit és képességeit. A különböző szintű vezetőkkel kapcsolatot tartó személyzeti menedzser valójában csak így tud érdemben gazdálkodni az „emberi erőforrásokkal”, tervezni velük, számítani rájuk. A tapasztalatok szerint gyakran szükséges egy kis bátorítás az egyébként jó képességű, ambiciózus munkatársaknak is ahhoz, hogy szakmai továbbképzésre, esetleg pályamódosításra stb. szánják el magukat. Éppen végzett munkájuk érdemi méltatása és to-

váblépésük lehetőségeinek megbeszélése azonban sokat segíthet a döntéshozatalban. Ehhez természetesen a személyzeti menedzser belső erőforrásai (szakképzettség, megérzés, jóakarát, megnyerő személyiség stb.) mellett olyan külső feltételek is szükségesek, mint pl. az előre „beállított” képzési, átképzési keret a költségvetésben, továbbá a tanulásra, gyakorlásra, tapasztalatszerzésre, utazásra stb. fordítható összegeken túlmenően a könyvtári felső vezetés egyetértő támogatása [7].

4. A személyzeti menedzser a könyvtári „imázs” formálásában is fontos szerepet játszhat, ami a szélesebb értelemben vett közönség és a könyvtárosi pályára készülők tájékoztatását, orientálását jelenti. Tudnia kell, hogy miként közvetítse az intézmény politikáját, céljait, értékeit. Szerencsés, ha vonzóvá tudja tenni az általa képviselt intézményt.
5. A menedzsernek rendelkeznie kell bizonyos pszichológiai ismeretekkel is, mert nemritkán adódik olyan feladat, amelyet csak tapintattal, stresszfeldolrási és konfliktuskezelési készségekkel lehet megoldani. Emellett megértési és megértetési képességre is szüksége van a felmerült problémák elsímításához. A leggyakoribb problémátípusok: személyek közötti konfliktusok, egyes részlegek közötti ellentétek, egy munkatárs és az intézmény között felmerült problémák, az ellenőrzésből, számonkérésből származó konfliktusok, a lelki válságban levők, vagy szakmailag túlterhelt kollégák ügyesbajos dolgai stb. [8, 9].
6. A legfontosabb feladat mindezek szintéziséből adódik, nevezetesen így fogalmazható meg: a változásokra való felkészítés, azok szükségességének megértetése és elfogadtatása. Ehhez nemcsak tudnia kell a könyvtárban folyó minden érdemi programról és annak állásáról, hanem ismernie és értenie kell a változások irányát, célját, és lehetséges alternatíváit is. Nyitottnak és készségesnek kell lennie a változások miatt – természetesen – szorongó munkatársak felvilágosításában. A munkatársakat ilyenkor „kockázatvállaló” partnernek kell tekinteni, mintegy bevonni őket a jövőjüket érintő döntések meghozatalába [10, 11]. *Paul Drake* állítja, hogy a vezető feladata munkatársainak segítése a „változások félelem nélkül való megélésében”, ami fokozottan érvényes a személyzeti menedzser feladatkörére. Az ő magatartásán múlik, hogy az állandó változások között lehet-e viszonylagos nyugalmat és állandóságot biztosítani a mindennapi munkához. Ezért a munkatársakat pszichikailag is fel kell készíteni a változásokra, és a belőlük adódó lehetséges következményekre, mert csak így közömbösíthető némileg a változások okozta stressz.

7. Feladatai megoldásához a legfontosabb a kommunikációs készség. Ha a mindkét félnek fontos információcsere öszinte emberi kapcsolatra és egymás megértésére épül, akkor erre alapozni lehet, és ez a személyzeti menedzser sikerének titka. Viszonyul megújuló bizalmat kap, és munkatársai az évek során megtanulják, miben és milyen mértékben számíthatnak rá. A kapcsolatépítés egyben kényes kérdés is, jó érzékkel kell elkerülni az olyan csapdákat, mint a féltékenységek, a spionszerep, a jólérséltéségek fitogtatása, a pletyka, a részrehajlás stb. Az ilyen „elkerülős” magatartásnak jól érezhető hozama a jó közérzet, a megelégedettség, a szakmai kihívásokat kereső, stimulatív légkör, gyümölcsöző munkatársi kapcsolatrendszer – és kell-e több ennél [12]?

A fentiekén kívül a személyzeti menedzserrel kapcsolatos kívánalmak listája még a következőkkel bővíthető:

- legyen jó üzletember, tudjon tárgyalni, alkudni és „üzletet kötni” a munkaerőpiacon,
- értsen a tervezéshez és előrejelzéshez,
- legyen járatos költségvetési kérdésekben,
- rendelkezék jogi (pl. munkajogi) ismeretekkel,
- tudjon „lobblyzni” intézménye érdekében,
- hozza össze a megegyezéshez szükséges partnereket,
- értékelje és közvetítse ki kollégái érdemeit stb., hogy csak a legfontosabbakat említsem.

Az intézmények „emberközpontú” menedzselése

Összefoglalva gondolatainkat, azt kell hangsúlyoznunk, hogy munkánk minőségének emelése érdekében a munkafolyamatban részt vevő személyekből kell kiindulnunk, az ő képességeiket, adottságaikat, hozzáállásukat tekintve stratégiánk alapjának. A célokat figyelembe vevő, azonos szellemben hozott stratégiai döntésekből áll össze az intézmény politikája. Ez aztán jól érzékelhető az intézmény használói, fenntartói, és a szélesebb közvélemény által csakúgy, mint a könyvtár mindennapjaiban, a hangulatban és munkakörében, a munkatársak közérzetében, tevékenységük egészében. Ebben van kulcsszerepe a személyzeti menedzsernek, aki természetesen közvetíti és képviseli az intézményi politikát. Minden munkának van értelme, ha látjuk helyét a folyamat egészében, és értjük a rendszer célját. A személyzeti menedzser az értelmes munka lehetőségét biztosítja kollégáinak azáltal, hogy „beköti” az egyes résztvevőket az egészbe, összekötve és összetartva a közös cél elérése érdekében a partnereket. Csak az a munkatárs érzi fontosnak munkáját, aki azonosulni tud az intéz-

mény céljaival, hosszú távú küldetésével, és ez az azonosulás adhat értelmet bármilyen rutinszerű tevékenységnek is.

Tiszteljük meg egymást bizalmunkkal, avassuk be munkatársainkat közös problémáinkba, mindennapi gondjainkba, osszuk meg a közös cél eléréséhez szükséges teendőket és lelki terheket azáltal, hogy őszintén beszámolunk nekik a dolgok állásáról, és teret, időt adunk gondolataik kifejtéséhez. A jól tájékozott munkatárs az igazi „társ” a munkában [13].

Ezzel a hozzáállással a vezetési „technikák” élvonalába kerülhetünk, mivel az ún. „total quality management” (TQM), vagyis a „minőségi vezetés” egyik fontos jellemzője, hogy a minőség emelését az egész munkatársi gárda mozgósításával kívánja elérni. M. Line gondolatát idézve [14, 15] még hozzátehetjük, hogy e nagyon is „két lábbal a földön álló” vezetési szemlélet a könyvtári hierarchia alsóbb szintjein tartja fontosnak az intézményi tervek ismertetését, a stratégiai tervezés, a célok és tervek „népszerűsítését”. Így válik a „minőségi vezetés” egyenrangú összetevőjévé a „stratégiai tervezésnek”, vagyis a „könyvtári politika” kialakításának.

Irodalom

- [1] GORZ, A.: *Metamorphoses du travail*. Galilee, 1991. p. 26–28.
- [2] Id. mű, p. 28–29.
- [3] CHOLNOKY Gy.: Vezetési elvek a könyvtárakban. = TMT, 39. köt. 4. sz. 1992. p. 170–176.

- [4] BERTALANFFY L.: ... Ám az emberről semmit sem tudunk. Bp. 1991. p. 29–42.
- [5] Id. mű, p. 120.
- [6] Human Resources Management in Libraries. Ed. G. M. Webb, New York–London, 1990. 130 p.
- [7] LUBANS, J.: Productivity in libraries. Managers step aside. = *Journal of Library Administration*, 17. köt. 3. sz. 1992. p. 23–42.
- [8] ZIOLKOWSKI, D.: Common sense, integrity and expectations of excellence practical advice on dealing with employee problems. = *Library Administration and Management*, 7. köt. 1. sz. 1993. p. 24–29.
- [9] HALL, J.–FLETCHER, B.: Coping with personnel problems at work. = *Personnel Management*, 16. köt. 2. sz. 1984. p. 30–34.
- [10] CSEPREGI K.: Konfliktusok, konfliktushelyzetek az Országos Széchényi Könyvtárban. = *Könyvtári Figyelő*, 2. (38.) köt. 3. sz. 1992. p. 429–439.
- [11] VICERE, A. A.: Break the mold strategies for librarianship. = *Personnel Journal*, 1987. máj. p. 69–70.
- [12] Developing library staff for the 21st century. = *Journal of Library Administration*, 17. köt. 1. sz. 1992. (E szám egésze, mivel ez tematikus szám, amelyet a címben megfogalmazott témának szenteltek a szerkesztők.)
- [13] PAPP I.: Közművelődési könyvtárak és az innováció. = *Könyvtáros*, 38. köt. 4., 5. és 6. sz. 1988.
- [14] LINE, M. B.: Strategic planning as an instrument of improving library quality. = *INSPEL*, 25. köt. 1. sz. 1991. p. 7–16.
- [15] LINE, M. B.: Relating quality management to strategic planning. (Előadás, amely az IFLA 59. évi közgyűlésén hangzott el 1993-ban Barcelonában.)

Beérkezett: 1993. szeptember 27-én.

**Retrospektív adatbevitel
katalóguscédulákról
integrált rendszerek alá.**

Helyszíni adatrögzítés.

**Kérje irányárakat tartalmazó
tájékoztatónkat!**

**Testre szabott árajánlatok
budapesti és vidéki installációkhoz.**

Budai INFO-TEAM Bt.

Tel: (1) 463 2192 vagy (23) 381 612.

Fax: (1) 463 2440

Felhívás: TECHMART Africa '95

Az UNIDO és a Kelet- és Közép-afrikai Közös Piac (COMESA) együttműködésében 1995. október 17. és 20. között Lusakában (Zambia) kerül sor a TECHMART Africa '95 rendezvényre. A TECHMART olyan fórum, amelyen közvetlen kapcsolatok alakíthatók ki a COMESA-tagországok, valamint a fejlett és fejlődő országok műszaki szakemberei és a beruházni kívánók között. A hangsúlyt a mezőgazdasággal kapcsolatos és agráralapú, ezen belül a mezőgazdasági és élelmiszer-feldolgozási technológiai igényekre helyezték, továbbá a vegyes vállalati lehetőségekre a COMESA-tagállamokban.

Felvilágosítást ad: F. M. Machado igazgató
Technology Service,
UNIDO
P.O.Box 300
A-1400 Vienna
Fax: +43 1 232156

Az igények továbbítására és egyéb közvetítő feladatokra Szántó Péter, az Országos Műszaki Könyvtár igazgatója áll rendelkezésre.