

ÁLLÁSFOGLALÁS AZ ORSZÁGOS MŰSZAKI KÖNYVTÁR ÉS DOKUMENTÁCIÓS KÖZPONT* MUNKAERŐ-TARTALÉKAINAK FELTÁRÁSÁRÓL

III. A MUNKAIDŐ-ELEMZÉS CÉLSZERŰ VÉGREHAJTÁSA AZ INTÉZMÉNYBEN

Ungvári Gyula

Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ

1. Létszámgény-meghatározás a munkaidő-elemzés alapján

Az OMKDK fő feladatai adottak, ha nem is végérvényesek. És adottak a szervezeti felépítés, a működési rend és a részfeladatok jellemzői is. Ahhoz, hogy e feladatok ellátása az eddigieknél hatékonyabb legyen, újból meg kell határozni az intézmény igényének (s egyes részlegeinek) a létszámgényét, és e meghatározást a munkaidő-tartalékok hasznosításának gondolatától vezérelve kell végrehajtani.

A létszámgény meghatározása közben tekintetbe kell venni a hasonló hazai és külföldi intézményekben honos munkanormákat (feladat/létszám, teljesítmény/munkaóra), valamint a szóban forgó intézményekre vonatkozóan eszményinek tartott mutatókat is. E normák, mutatók megismerése érdekében személyes tapasztalatokra, valamint szakirodalmi információkra egyaránt szükség van. Célszerű lenne létrehozni olyan *kis munkacsoportot, amely ezt a – primer és szekunder – információkereső tevékenységet elvégezné.*

Az OMKDK létszámgényének meghatározásakor azonban ez a külső tájékozódás csak egyik támpontul szolgálhat. Szükség van belső tájékozódásra is. (Az OMK 1976. évi hasonló felmérésének anyaga rendelkezésre áll.) Annál is inkább, mert a külső tájékozódás szolgáltatja információ csak részben lehet releváns, ui. minden intézménynek megvan a maga önálló arculata, ami lehetetlenné teszi bármilyen külső információ

egyszerű átvételét. Ráadásul a szóba jövő releváns információk el is térnek egymástól (pl. más a címleírók normája X könyvtárban, mint Y könyvtárban, s nem feltétlenül amiatt, mert az egyikben szigorúbbak, mint a másikban).

A kellő belső tájékozottság megszerzéséhez mind a jelenbeli, mind a múltbeli adatokra szükség van. Segítséggel meg kellene határozni és elemezni kellene a létszám- és teljesítménytrendeket, mégpedig nagyobb távlatban, tehát pl. az 1960., 1965. 1975. és 1980. év adatainak felhasználásával. Bizonyos, hogy ez az elemzőmunka, feltéve, hogy mindvégig a *teljesítmény/munkaóra*, ill. a *feladat/létszám* mutató alakulása áll a tengelyében, nem kis eredményeket fog hozni a munkaidő-tartalékok felkutatásában. Ki fog derülni, hogy egyes helyeken a létszám szinte gyorsabban növekedett, mint ahogyan bővültek a kifizűzött feladatok, amint hogy az ilyen múltbeli összehasonlító elemzések nyomán az is világosan fog látszani, hogy hol tértek el egymástól (pl. rendszeresen, ill. figyelemre méltó trendet rajzolva) a kifizűzött és a végrehajtott feladatok.

Kétségtelen viszont, hogy az ilyen jellegű összehasonlítások a szükséges belső tájékozódásnak csupán egyik – és nem döntő – összetevőjét alkotják.

Az OMKDK nyújtotta teljesítmény hatékonyságának fokozásához, a munkaidő teljesebb kihasználásához elengedhetetlenül szükséges az *OMKDK-ban végzett munka alapos elemzése, mégpedig az idő függvényében.* Röviden, *rendkívül alapos* munkaidő-elemzésre van szükség. (A „rendkívül” szó ez esetben nem felesleges; olyan elemzésre gondoljunk, amely valóban nem szokásos, sőt, végrehajtása esetén párját ritkítaná.) Ez az elemzés azonban csak akkor lesz igazán hasznos és igazságos, ha a vezető állományú dolgozók esetében is elvégzik.

* Az Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ (OMKDK) nevét az OMFB elnöke 1982. január 1-i hatállyal *Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár* (OMIKK) változtatta; a cikksorozat egységes névhasználatának fenntartása végett azonban e befejező részben is az intézmény régi elnevezését használjuk. – *A szerk.*

Ismeretes az a félelemből eredő ellenvetés, amely szerint az ilyen munkaidő-elemzés oda vezethet, hogy ha kiderül, hogy adott helyen a feladatokhoz képest létszámfelesleg van, akkor a fölösnek minősített létszám elbocsátására kerül sor, ill. ha kiderül, hogy adott helyen a feladatokat azért nem hajtják végre rendben, mert – noha a létszám elegendő lenne – a rendelkezésre álló munkaerő nem képes (nem kész) a feladatok végrehajtására, akkor új munkaerőt vesznek fel, és a kudarcot vallókat elbocsátják. E sorok írója előtt nem ismertek az OMKDK létszámgazdálkodási tervei. De az kétségtelen, hogy a fölös létszám – mint SZENES TAMÁS írja – „csak a megtakarítás helyén felesleges létszám, ...hatékony foglalkoztatás esetén értéket termel, vagy azt elősegíti”. Ha tehát a munkaidő-elemzés a feladatok bővülését vonja maga után, akkor a fölös létszám megszűnik fölössé válni. Egyébként valószínű, hogy a feladatokat nem a létszámmegtakarítás helyén bővítik. Ilyenkor óhatatlanul munkaerő-átcsoportosítás (illetőleg átszervezés) válik szükségessé. Előfordulhat viszont, hogy kiderül: X vagy Y foglalkoztatása semmilyen munkakörben nem lehetséges, pl. azért, mert az illető munkakörében kudarcot vallott, és a neki ezt követően felajánlott szóba jövő munkakörök közül pedig egyet sem hajlandó elfogadni. Ilyen esetben valóban sor kerülhet elbocsátásra a hatályos munkaügyi jogszabályok szerint, az ilyen elbocsátás azonban hatékonyabbá teszi az intézmény tevékenységét, feltéve, hogy az illető valóban kudarcot vallott munkakörében, és kivétel nélkül mindenkiel így járnak el, aki munkakörében kudarcot vall.

2. Mit kell elemezni?

Egyszerűen fogalmazva, azt kell megvizsgálni az egyes dolgozók esetében, hogy az előírt munkaidőt megfelelően kitöltik-e a számukra előírt feladatok, avagy „rések” mutatkoznak a munkaidő kitöltésében. Esetenként az is kiderülhet, hogy túl sok teher nehezedik a szóban forgó dolgozókra. Ennek az egyszerű feladatnak a végrehajtása természetesen korántsem ilyen egyszerű, kiváltképpen akkor nem, ha teljesítményre, nem pedig a dolgozó folyamatos figyelésére épülő rendszert akarunk meghonosítani.

Az idő függvényében végzett munkaelemzés kiindulópontja a feladatok elemzése. Attól függően, hogy e munkaelemzés a munkának milyen széles körét kívánja felölelni, a kiindulópont is változik; ki lehet indulni az intézeti feladatokból vagy a részlegfeladatokból, pl. egy-egy osztályvezető munkájának elemzésekor az érintett osztály feladataiból kell kiindulni. A feladatok elemzése alatt a munkatevékenység outputjának elemzését kell érteni. Azaz: termékelemzést, természetesen azzal a feltételezéssel, hogy a közbenső termék is termék, a szolgáltatásnyújtás is termék, s így termék

lehet adott esetben a gondolkodó tevékenység szülte szellemi alkotás, más esetben a munkahelyi jelenlét vagy „futárszolgálat”. A termékelemzés a mennyiségi és minőségi paraméterek együttes elemzése. Az ESZISZ (Elemző és Szintetizáló Információs Szolgáltatások Osztálya) esetében pl. az információs kiadványok sorozatainak egyes tagjai olyan termékek, amelyeknek mennyiségi paramétereit a kiadványok szöveg-, ill. hasznos terjedelme szerzői ívben „adja ki”, miközben figyelembe veszi a terjedelem „szórását” is. A minőségi paraméterek pedig a közölt tömörítvények (rövid közlemények, hírek vagy egyéb irodalom stb.) minőségi jellemzői. Ezek közelebről: az egyes tömörítvények információs célszerűsége (amely azzal a kérdéssel kapcsolatos, hogy kikhez, miről kíván szólni a kiadvány és – a kiadványon át – az OMKDK), szakmai színvonala (amely arra a kérdésre felel, hogy mit, mennyire jelentős, újszerű–frisset mond az adott tömörítvény), nyelvi színvonala (amelyre így lehet rákérdezni: a szöveg szerkezeti felépítése logikus és figyelemfelkeltő-e, s maga a szöveg világos, szabatos, azaz adatszerű és kellően magyaros-e). Minőségi paraméter továbbá a tömörítvények száma (sem a túl kevés, sem a túl sok tömörítvény nem jó megoldás), valamint – lehető – nyelvi–földrajzi reprezentativitása. Jellegzetesen minőségi paraméter a kézirat nyomdába adásának időpontja is. (Ha a határidők betartásának pontatlansága olyan mérvű, hogy zavart okoz a nyomdai munkában, akkor viszont az is elmondható, hogy a „minőség már a mennyiségbe is átcsapott”). Egyébként bizonyos, hogy a mélyebb elemzés az itt felsoroltakon túlmenő mennyiségi és minőségi paramétereket is fel tudna mutatni.

A feladatok (az output, a termékek) elemzése olyan kiindulópont, amelynek célja az adott feladat végrehajtásához szükséges munkaerő-kapacitás megállapítása. Mint ilyen, korántsem valamiféle megváltoztathatatlan parancs követését jelenti, hiszen olyan eredményekre vezethet, amelyek befolyásolhatják magukat a feladatokat (termékeket) is, természetesen az e feladatokat elemző és az őket kitűző – a hierarchiában alá- és fölérendeltségi viszonyban álló – szervek, személyek közötti kommunikáció révén. A munkatevékenység outputjának elemzése korántsem azonos az ún. foglalkozáselemzéssel, azonban a munkaelemzés közben az utóbbinak is van bizonyos szerepe. (A foglalkozáselemzés az adott intézet keretein is túlmutat, mivel a teljes foglalkozási csoport munkatudományi, gazdasági, szociológiai stb. elemzésével foglalkozik.)

A továbbiakban a munkaelemzés a munkatevékenység inputjának és folyamatának (az input outputtá alakulásának) elemzését jelenti. Az input elemzése sokrétű feladat, magába foglalja pl. az anyagi–műszaki, tárgyi–környezeti előfeltételeknek (a nyers- és segédanyagoknak, a kapott alkatrészeknek, a gépeknek és más munkaeszközöknek, az épületeknek és felszereltségük-

nek stb., pl. az OMKDK-ban folytatott kiadványszerkesztői munka vonatkozásában a szakirodalmi bázisnak mint nyersanyagoknak, a xerox-másolatoknak mint pótananyagoknak, a sokszorosító és más irodai gépeknek, a rendelkezésre álló munkahelyiségeknek és felszereltségüknek, pl. a telefonálás lehetőségeinek és más hírközlési lehetőségeknek, a szerkesztői munkához nélkülözhetetlen segédeszközöknek, pl. szótáraknak, lexikonoknak és más segédleteknek), a szervezeti előfeltételeknek (a vonatkozó részleg szervezeti elhelyezkedésének, a magasabb szervezeti egység felépítésébe, működési rendjébe illeszkedésének, a részleg belső szervezeti felépítésének), végül a személyzeti előfeltételeknek (a részleghez tartozó munkatársak képzettségének, hozzáértésének, teljesítményének, a munkával, a szakmával, a munkahellyel összefüggő magatartásának) az elemzését.

Mindezt úgy kell elvégezni, hogy *folyamatosan tekintettel vagyunk az egész munkafolyamatban a két legfontosabb erőforrás, a költségek és a munkaerő mozgására* (tehát arra, hogy mibe kerül).

Az input feltárásának, az output elemzésének és az input outputtá alakulása (a transzformáció) feltérképezésének mindvégig a költséghatékonyság kategóriáját kell szem előtt tartania. A munkaerőt is a költséghatékonyság szemléletével kell számításba venni. Az elemzésnek rendszerszemléletűnek kell lennie, és az input–output mérleg felállításával kell befejeződnie.

A műveletek elemzésében a munkaelemek és a munkamozzanatok szintjéig kell lehatolni. Ez – ismételjük – rendkívül fontos. Annak, hogy az egyik intézményben a „norma” pl. ötször akkora, mint a másikban, gyakorta az az oka, hogy nem térképezik fel pontosan a mozzanatokot, és ezzel összefüggésben homályosan (túl távan) határozzák meg a munkaműveleteket. Az összehasonlíthatóságnak az elemekre bontás az előfeltétele. Mert mit jelent pl. az a művelet, hogy „a cím stencilre gépelése”? Hogyan lehetséges, hogy e művelet normája az OSZK-ban 7–10, az OMKDK-ban 35–40, a Kossuth Lajos Tudományegyetem Könyvtárában pedig 100 volt MÓRA LÁSZLÓ és az említett 1976. évi könyvtári felmérés adatai szerint?

Az elemzés közben az átlagos, de megfelelő munkakészséggel rendelkező munkaerőt kell szem előtt tartani. Nem lehet kiindulni abból, hogy az adott munkafolyamat, művelet X vagy Y számára annyira bonyolult, hogy neki a vonatkozó rutinművelet végrehajtásakor jóval hosszabb – esetleg többszörös – időre van szüksége, mint másnak, hiszen a megfelelő munkakészség a dolgozó „normázásának” előfeltétele. *A szakozás vagy a szerkesztés nem lehet lényegesen bonyolultabb a szakozó vagy a szerkesztő számára, mint pl. az esztergálás az esztergályos számára.*

Említettük már, hogy a munkatevékenység inputjának és a munka inputját outputtá alakító folyamatnak elemzésében mindvégig költségtudatos magatartásra, a

személyzeti tényezők hangsúlyozott figyelembevételére és ugyancsak mindvégig rendszerszemléletű eljárásra van szükség. Mindebből az is következik, hogy *egy-egy rendszert saját alrendszerének dinamikus totalitásában kell megragadni*, és ezért nemcsak a rendszer egészének, de minden egyes alrendszerének vonatkozásában is gondosan fel kell térképezni az inputot (az anyagokat, munkaeszközöket, információkat, a pénzt és a személyzetet), az átalakító műveleteket és az outputot (a javakat és szolgáltatásokat, amelyek általában nem végtermékek, hanem közbenső termékek). Ebből az is következik, hogy

1. az említett, részlegenként végzendő tevékenységelemzésnek ki kell terjednie a társrészlegekkel folytatott munkakapcsolatokra (az interface-re) is, közelebről magába kell foglalnia az inputtal szolgáló részleg és az adott elemzendő részleg közötti kapcsolatoknak, valamint az outputot átvevő részleg (a kiszolgált részleg) és a szóban forgó elemzett részleg közötti kapcsolatoknak a feltárását is;
2. az elemzett részleg tevékenységi rendszerén belül az egyes alrendszerek közötti input–output kapcsolatok is elemezni kell.

Ami az egyik részleg (ill. alrendszer) számára output, az a másik részleg (ill. alrendszer) számára input. Továbbmenve, az is előfordul, hogy az egyes szervezeti egységek és alrendszerek között nem egyirányú, hanem ennél bonyolultabb munkakapcsolatok vannak, pl. két- vagy többirányú cserekapcsolatok, illetőleg különböző bonyolultsági fokú kölcsönhatások. Mindezeket gondosan fel kell térképezni, vagyis fel kell rajzolni az ún. *folyamatábrát*.

E folyamatábrák – egyszerűsített formájukban – az ábrázolt rendszer lényegét (a környezettel folytatott input–output kapcsolatait és főbb alrendszereit, ill. a köztük fennálló főbb munkakapcsolatokat) fejezik ki, de nem terjednek ki az egyes alrendszereken belüli kapcsolatrendszerre. Természetesen, a vezetés alsóbb szintjén (pl. az OMKDK-ban az osztályok, önálló csoportok esetében) nem lehet megelégedni az egyszerűsített folyamatábrával, hanem itt ki kell dolgozni az e folyamatábrák részleteit elemző azon folyamatábrákat is, amelyek a munkatevékenység fő folyamatán túl az egyes munkaműveleteket is bemutatják, mégpedig elemeik, mozzanataik totalitásában.

Mindezt a részlegvezetőknek (osztály-, ill. önálló csoportvezetőknek) kell megcsinálniuk, természetesen a munkatársak (képviselési szerveik), valamint a munkaelemzési, szervezési tanácsadók bevonásával. Ez természetesen nagy munka. Annyira bonyolult azonban nem lehet, hogy a szakmailag felkészült csoport- vagy osztályvezető (az említettek közreműködésével) ezt az elemzést ne tudná elvégezni. Végeredményben nincs többről szó, mint arról, hogy megfigyeljük: mit

csinálunk, megfigyeléseinket pedig szövegesen és rajzos formában egyaránt rögzítjük.

A folyamatábrán a tevékenységek vektorokként értelmezendők, azaz nemcsak irányuk van, hanem nagyságuk is. Nagyságuk termelési volumenadatokat tartalmaz a számlálóban (természetesen figyelembe véve azt a követelményt is, hogy a volumenadatoknak szabványos, azaz kifogástalan minőségű termelésre vonatkozó adatoknak kell lenniük) és időadatokat a nevezőben.

A helyi vezető a szóban forgó elemzést rendkívül hasznossá tudja tenni, ha nem egyszerűen rendszerszemléletű eljárást alkalmaz az elemzés során, hanem olyan módszerrel él, amely a kiadott (input) és bevett (output) pénznek, a munkához hozzákezdő és a munkafolyamat nyomán gazdagodott személyzetnek, a javak és szolgáltatások formájában jelentkező input anyagoknak és eszközöknek, valamint termékeknek (outputnak), az input- és output-információknak a mozgását (áramlását) állítja a középpontba. Mert a *rendszerszemléletnek az áramlás ésszerűsítésével, optimalásával* (optimált irányításával) *kell kiegyensúlyozni*, hogy valóban gyümölcsöző legyen.

Mindez azonban már nem egyszerűen elemzést, de értékelést is jelent, azaz kezdetét jelenti a folyamat tökéletesítésének. Mert ha igaz az, hogy a munkás a munkája során tanul, és önvezérlő adaptív (tanuló) rendszere önnön működése eredményeként fejlődik, akkor az is igaz, hogy a vezető az ilyen munkaelemzés elvégzése közben és következményeként (amely intellektuális vezetési feladat végrehajtását jelenti) – *mint vezető – maga is tanul és eredményesebbé válik.*

Az input–output kapcsolatok feltérképezésének még egy speciális előnye van: elejét veszi annak, hogy az egyik dolgozó (részleg) a valóságnál nagyobb outputról számoljon be. Uí. ami *az ő számára output, az másutt mint input jelentkezik.* S ha a kettő között különbség van, akkor könnyű kideríteni, hogy mi az, ami valóban elveszett az „interface”-en, és mi az, ami csak „önadminisztrálás”, azaz rossz értelemben vett személyi (részleg) propaganda („önmarketing”) volt.

3. Munkakör-elemzés, munkaköri leírások

A munkaelemzés során a részlegben végbemenő munka (input, átalakítás, output) a maga egészében az „általános” kategóriáját jelenti. Az egyes munkaműveletek (elemek, mozzanatok) az „egyes” kategóriáját testesítik meg. Van azonban egy „különös” kategória is, amelyet mindvégig a figyelem középpontjába kell helyezni, és ez a *munkakör* kategóriája. Ebből az is következik, hogy a munkaelemzést csak ott lehet végrehajtani, ahol *egyértelmű, szabatosan megfogalmazott munkakörök vannak*, mégpedig az érintettek részéről is elismerten. Vagyis *munkaköri leírások nélkül nincs munkaelemzés.*

A munkakör a szervezet legkisebb egysége. Következésképpen a munkakörnek megvannak mindazok az általános tulajdonságai, amelyek minden szervezetre érvényesek, de vannak olyan sajátosságai is, amelyek megkülönböztetik a szervezet többi részétől.

Általános tulajdonságai: koncepcióra épül; környezetével folytatott cserekapcsolatok révén áll fenn; összetevői szerepe, helyzete, tekintélye és outputja függvényében különböző jelentőségű, sőt a többivel hierarchiát alkot; részt vesz a munkamegosztásban; nemcsak az ésszerű vagy az előírt, de az ésszerűtlen és az informális tevékenységgel is kapcsolatos.

Sajátosságai: szervezetiileg tovább nem bontható, azaz építőkö; az embert (a munkaerőt) a szervezethez kapcsolja és megfordítva (a teljesítményorientált rendszerekben a munkaerő a munkáltató szervezethez fűződő kapcsolatáról, ill. a vezető beosztottjairól meghatározó módon a munkakör fogalomrendszerén keresztül alkot véleményt).

Mindezeket figyelembe véve azt is mondhatjuk, hogy a létszámgigény meghatározását célzó és részlegenként végrehajtott munkaelemzés túlnyomóan a beosztott munkatársak munkakörének elemzése, ami persze – mint említettük – távolról sem jelenti azt, hogy kizárólag a „közkatona” munkaidejét kell feltérképezni. *Ti. a „tisztikar” ugyanúgy beosztott, mint a „közkatona”; intézményünkben pl. mindenki, aki az OMKDK alkalmazásában áll – az egy főigazgatót kivéve – a főigazgató közvetlen vagy közvetett beosztottja,* még akkor is, ha kinevezését történetesen a főigazgató fölött álló szervtől kapta.

Tévedés lenne azt hinni, hogy a – munkakör értelmét és elhelyezkedését, az elvégzendő munkát és a munkakör környezetét és annak igényeit rögzítő – munkaköri leírásra mint egyik kiindulópontokra támaszkodó munkakör-elemzésnek kizárólag az ún. teljesítménykövetelmények megfogalmazása szempontjából van jelentősége. Valójában a munkakör-elemzésnek – a munkakörrel kapcsolatos mennyiségi és minőségi előírások és normák meghatározásán (megerősítésén vagy megváltoztatásán) kívül – nagy szerep jut a munkakör osztályozásában (pl. nehézségi fokának megállapításában), a teljesítményértékelésben és – mindezek révén is – a díjazás tényezőinek megállapításában,¹ valamint részint a munkaerőtervezés-

¹ Ez is azt bizonyítja, hogy rendkívül fontos lenne a szóban forgó munkaidő- és munkakör-elemzést elvégezni az OMKDK-ban. Csakis ily módon válnék ti. lehetővé a teljesítmények objektív osztályozása (pl. objektív pontozása), a munkaköri leírások szabatos megfogalmazása (az olyan tételek kiszűrése mint pl. az „egyéb feladatok”) és azoknak a mondvasinált álkövetelményeknek a felszámolása, amelyek csak arra valók, hogy a kontraszelekció védelmeként szolgáljanak. Az ilyen álkövetelmények egyébként a társadalom többségében a Trethon Ferenc által is említett ellenérzést, rossz közérzetet keltik, egyidejűleg gátat vetve az ország oly szükséges és olyannyira kívánt előmenetelének.

ben, s így a munkaerő toborzásában, kiválasztásában, előmenetelének, életpályájának tervezésében, részint a munkaerő irányításában, részint pedig a munkakör betöltőjének támogatásában, képzésében.

És nevezetes szerepe van a munkakörök elemzésének az egész szervezet fejlesztésében is: a különböző munkakörök – tartalmi és humanizáló jellegű – gazdagításában, fejlesztésében, átalakításában, távlati tervezésében. (Mindebből az is következik, hogy a munkaköri leírás nemcsak egyik kiindulópontja, de – kivált, ha az adott helyzet megváltoztatását jelenti – nevezetes outputja is a munkakör-elemzésnek.)

További következtetések: mivel az említett feladatok kölcsönösen függenek egymástól (munkaerőtoborzás nélkül nincs kiválasztás, a képzés nem lehet sikeres, ha nem ismerjük a teljesítményhez fűződő várakozásokat stb.), s mivel a munkakör-elemzésnek az összes munkakör állandó tanulmányozására kell kiterjednie (és magába kell foglalnia az ésszerűtlen, ill. az informális elemek tanulmányozását is, pl. azt is, ha a titkárnő főnökének szokásosan kávéát főz), nyilvánvaló, hogy az említett három tényezőnek (a vezetőnek, a beosztottnak és a külső munkaelemzőnek) nemcsak az „indulás” szakaszában, de a későbbiekben is együtt kell működni, tehát akkor is, amikor a teljesítménynormák már mindenütt „kifogástalanok”, a munkaidő pedig rugalmas. Ennek egyszerű a magyarázata: *a valóság folyamatos változása, a követelmények növekedése, a munkaerő fejlődése mind-mind szükségessé teszik, hogy a kialakított munkaköröket „ne örök időkre” szólóknak, hanem ugyancsak „rugalmasaknak” tekintsük. Nincs az a rugalmas munkaidőre épülő munkarend, amelybe ne lehetne és ne kellene beilleszteni a felső szintről érkező követelmények, valamint az alsó szintről érkező igények és „az elemzők” részéről érkező információk koordinálását.*

4. Módszertani javaslatok az OMKDK nem vezető állományú munkaereje munkaköreinek elemzéséhez és a vonatkozó munkaerővel szemben támasztott követelmények objektív megfogalmazásához (és esetleges módosításához)

Kívánatos, hogy az érintett helyi vezetők és beosztottjaik (tehát egyrészt az osztályvezetők és önálló csoportvezetők, másrészt a munkatársak) mind általános és tájékoztató jellegű osztály- vagy csoportértelmezeten, mind – ezt követően és a kívánalmaknak megfelelően – négy szemközt (vagy kiscsoportban) megtárgyalják a munka-, illetőleg munkakörelemzés szükségességét és módszertanát.

Az elemzés során mind a két félnek a *megfigyelés módszeréhez* kell folyamodnia. A vezetőnek és a

beosztottnak egyaránt rögzítenie kell a 2. és 3. fejezetben mondottakat, kivált *a műveletek algoritmusát és a mozzanatmélység lebontott műveletidőket*. Célszerű, ha az érintettek ehhez naplót vezetnek.

A megfigyelést (pl. önfigyelés) *interjúkkal* (kollégákkal folytatott beszélgetésekkel) célszerű kiegészíteni, ezek eredményeit ugyancsak rögzíteni kell.

A létrehozni javasolt szervezőcsoportnak a feladata – a szóbeli tanácsadáson túlmenően – a *megfelelő kérdőívek és ellenőrző pontok kidolgozása lenne*. Mivel ezeket mindenképpen a helyi körülményekhez kell alakítani, elmélyült tanácskozásokat kellene folytatni a három résztvevő fél között.

A munkaelemzés során egyes részlegek könnyebb, mások nehezebb helyzetben lennének: az előbbiekhöz tartoznak az olyanok, mint pl. az ESZISZ-osztály, amelynek esetében a szervezeti felépítés teszi viszonylag könnyebbé a munkaelemzést. Ti. arról van szó, hogy azokban a szervezetekben, amelyeknek egységei nem funkcionálisan különülnek el egymástól, hanem tárgyyszerűen (termékfajták szerint, szakmák szerint), az egyes szervezeti egységek számára lényegében azonos típusú input, átalakító folyamat és output adódik. Funkcionális szervezeti felépítés esetén viszont a szervezet számára jelentkező, ill. a szervezeti *egység* számára jelentkező input esetleg ugyanúgy teljesen eltérő jellegű lehet, mint ahogyan ez esetben teljesen eltérő jellegű lehet a szervezetnek és a vonatkozó szervezeti egységnek az outputja is, amiből az is következik, hogy a funkcionális felépítésű szervezetek esetében a különböző szervezeti egységek más és más átalakító műveleteket végeznek. Az ESZISZ-osztály felépítése mármost nagymértékben termékorientált, ami azt jelenti, hogy egy-egy munkakör (szervezeti egység) ugyanolyan jellegű inputot, átalakítást és outputot foglal magában (a *Beruházás-Fejlesztés* szerkesztése ugyanolyan jellegű munkakör mint pl. a *Trendek, prognózisok* szerkesztése), és a funkcionális munkamegosztás tulajdonképpen csak a szerkesztők–segédszerkesztők viszonylatában adódik.

Olyan esetekben, amikor az érintettek egybehangozóan úgy nyilatkoznak, hogy az ő részlegükben „normázni” nem lehet („olyanok a munkák”), a vezetőnek tulajdonképpen az lenne a feladata, hogy figyelje beosztottjait, és olyan esetekben, amelyekben túlterhelés mutatkozik, vegyen el feladatokat beosztottjaitól, olyan esetekben pedig, amelyekben „laza” a termelés, adjon a beosztottjainak többletfeladatot, és ha ezek után is az egész részleg vonatkozásában túlterhelés, vagy fölös kapacitás mutatkoznék, ezt jelentse szolgálati felettesének. Amint ezt fent jeleztük, a vezetőket ebben érdekeltté kellene tenni.

A „normázás” persze – amint az többször hangsúlyoztuk – *jobb módszer, mint a folyamatos figyelés*. Ráadásul – e sorok írójának a véleménye szerint – az

OMKDK munkaerő-állományának nagy részében *meg is valósítható*.

E „normázás” objektív módszerekkel folyik. Alapja a konkrét felmérés. Teljesítménykövetelmény ti. csakis konkrét munkára írható elő. Ennek mértékegysége a konkrét munka mennyiségi egysége, mértéke pedig az időegységre meghatározott mennyiség.

A konkrét munkának mármost a következő típusai vannak:

állandóan azonosan ismétlődő, állandóan azonos munka- (idő) igényű tevékenységek;

változó munka- (idő) igényű, azonosan ismétlődő tevékenységek;

azonos gyakorisággal, de egyébként nem azonosan ismétlődő, változó munka- (idő) igényű tevékenységek;

változó gyakoriságú és változó munka- (idő) igényű tevékenységek.

UNGVÁRI Gyula: Állásfoglalás az Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ munkaerő-tartalékainak feltárásáról. 3. rész

A háromrészes tanulmány annak az ad hoc bizottságnak az állásfoglalását rögzíti, amely az Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központban az intézmény munkaerő-tartalékainak feltárására létesült, beosztott munkatársakból. A most közölt harmadik részben a munkaidőelemzésre alapozott létszámigény-meghatározásról, a munka elemzendő összetevőiről, a munkakörelemzésről, a munkaköri leírásoknak az elemzésekben játszott szerepéről, valamint az e tekintetben végzendő munkálatok módszertani megalapozásáról van szó.

* * *

UNGVÁRI, Gy.: Possible means of exploring the manpower reserves at the Hungarian Central Technical Library and Documentation Centre. Part 3

The three-part study summarizes the findings of an in-house ad hoc committee set up to explore the manpower reserves at the Hungarian Central Technical Library and Documentation Centre. In this third part the staff requirement based on job and worktime analyses, job components, scope of activity, role of job descriptions in the analyses and the relevant methodological studies are dealt with.

* * *

Azoknak a tevékenységeknek az időigényét, amelyek automatizált folyamatok esetében jelentkeznek, főként műszeres eljárásokkal kell mérni. A változó jellegű folyamatok esetében matematikai–statisztikai munkaelemzési és teljesítménykövetelmény-meghatározási eljárásokat alkalmaznak. Az OMKDK itt tárgyalt részlegei számára ez utóbbiak az érdekesek. E módszerekről (matematikai apparátusokról stb.), valamint a matematikai–statisztikai eljárásnak egy speciális változatáról, az ún. *3 M munkamódszerről* (*Mozdulatelemzéses Munkatanulmányozás és Munkakialakítás*, angolul *Methods Time Measurement* = mozdulatidő-mérés eljárásáról) Szenes Tamás idézett cikkei tájékoztatnak. A híres *CMM* (*Clerical milliminutes* = irodai ezredpercek) elnevezésű módszerre vonatkozólag ugyancsak Szenes Tamásnak a *Vezetőképzés*-ben megjelent – dolgoztunkban idézett – cikkét ajánljuk az olvasók figyelmébe.

УНГВАРИ, ДЬ.: Точка зрения на вскрытие рабочих резервов в Венгерской технической библиотеке и центре научно-технической информации. 3 часть

Состоящий из трех частей отчет содержит точку зрения той комиссии „ad hoc” из рядовых сотрудников, которая была создана с целью вскрытия рабочих резервов Венгерской технической библиотеки и центра научно-технической информации. В публикуемой в данном номере третьей части рассматриваются численность требуемого штата, подсчитанная путем анализа затрат рабочего времени, анализируемые составные части работы, анализ круга обязанностей, роль описания круга обязанностей в анализах и методическое обоснование произведенных в этом направлении работ.

* * *

UNGVÁRI, Gy.: Stellungnahme zur Erschliessung der Arbeitskräftereserven bei OMKDK (Ungarische Technische wissenschaftliche Zentralbibliothek und Dokumentationszentrum), III

In einer dreiteiligen Studie ist die Stellungnahme des ad hoc-Komitees dargelegt, das aus Mitarbeitern des OMKDK zwecks Erschliessung der Arbeitskräftereserven in dem Institut, gebildet worden ist. In dem vorliegenden dritten Teil der Arbeit werden die auf Arbeitszeitanalyse gegründete Ermittlung des Personalbedarfes, die zu analysierenden Komponenten der Arbeit, die Arbeitskreisanalyse, die Rolle der Arbeitskreisbeschreibung bei den Analysen und die Methodik der diesbezüglichen Arbeiten behandelt.

* * *