

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

I. TELJESÍTMÉNYORIENTÁCIÓ

Egy ad hoc bizottság* munkájának eredményeit összefoglalja:

Ungvári Gyula

Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ

1. Bevezetés

Az 1981. évi I. aktívaértekezletet követően ÁGOSTON MIHÁLY-nak, az OMKDK főigazgatójának kezdeményezésére – e sorok írójának vezetésével – *ad hoc bizottság* alakult az OMKDK olyan nem vezetőállományú dolgozóiból, akik készeknek mutatkoztak arra, hogy a gazdasági vezetési hierarchiától és a társadalmi szervezetek (párt-, szakszervezet, KISZ) kereteitől függetlenül, önként és önzetlenül ötleteikkel, ill. ötleteik előterjesztésével segítsék az intézményt tevékenységének hatékonyabbá tételére vonatkozó erőfeszítéseiben. Közlebből: a bizottság létrehozásának célja az volt, hogy *a nem vezető állományú dolgozók részéről javaslatot tegyen az OMKDK főigazgatójának* arra vonatkozólag, hogy miként (milyen módszerekkel) lehetne előmozdítani az intézmény *lappangó munkaerő-tartalékainak* hasznosítását, ill. *a munkaidő teljesebb kihasználását*.

* A bizottság munkájában részt vett Árossy Lajos, Berke Barnabásné, Csát József, Jávorka Józsefné, Simon Lászlóné, Szenes Tamás, Szerencsés János és Tihanyi Endre. A bizottság munkáját szóbeli gondolatközlésekkel támogatta Fóris Pál, Kovács Attila és Maurer Péter. A bizottság munkájában résztvevők közül Berke Barnabásné, Csát József, Jávorka Józsefné, Simon Lászlóné és Tihanyi Endre írásos anyagokkal járultak hozzá a bizottság koncepciójának kialakulásához. E sorok írója a bizottság tagjai közül Szenes Tamástól kapta a legjelentősebb támogatást, aki egyebek között rendelkezésre bocsátotta releváns tárgyú publikációit.

A bizottság három ülést tartott. Mindhárom ülésen jelen volt s a bizottság munkáját útmutatásokkal mozgította elő Ágoston Mihály főigazgató.

Az alábbi 3 részes tanulmány az említett üléseken és egyéb alkalmakkor előterjesztett szóbeli és írásbeli közlések szintéziséül kíván szolgálni. A szintézis szerzője a rendelkezésére álló adatok és vélemények lényegét igyekezett összefoglalni, szem előtt tartva azt, hogy „minden olyan megállapítás, amelyben valamiféle gondolat van, bizonyos vonatkozásban lényeges, ill. lényeges lehet”.

2. Indíték: az OMKDK jelentősége

Az első kérdés az, hogy egyáltalán mi szükség van az OMKDK munkaerő-tartalékainak hasznosítására?

A jelek arra mutatnak, hogy világméreteken fokozódik a műszaki–tudományos, ill. gazdasági versengés a különböző országok, nemzetek között, hogy az egyéb területen folytatott versenyről ne is beszéljünk. Az öntudatos magyar pedig – aki azt kívánja, hogy hazája, nemzete az emberi létnek minél magasabb fokára lépjen, azaz többek között minél fejlettebb tudományos teljesítmény, minél magasabb műszaki színvonal, az optimumhoz minél közelebb álló gazdasági növekedés, életszínvonal-alakulás stb. jellemezze hazáját, nemzetét – ilyen verseny körülményei között arra fog törekedni, hogy előmozdítsa: Magyarország minél jobb helyezéseket, eredményeket érjen el ebben a versenyben: azokon az

értéktérületeken, amelyeken előnyben van, előnyét megtartsa, ill. fokozza, azokon pedig, amelyeken hátrányba került, csökkentse, ill. behozza elmaradását. Az említett területek közül *különösen fontos a műszaki-tudományos terület, a kutatás és fejlesztés.* Napjainkban szokás az energiahordozókról és a nyersanyagokról mint legfontosabb stratégiai erőforrásokról szólni. Az sem ritka, hogy szó esik az élelmiszerről, mint egyik döntő fontosságú erőforrásról, ill. Magyarország vonatkozásában mint talán legfontosabb – a külpiacokon is talán legértékesebb – nemzeti kincsünkről, erőforrásunkról. Ezzel szemben viszonylag kevés szó hangzik el arról, hogy – az ún. negyedik világban tapasztalható éhínség, valamint az „olajországok” legújabb látványos meggazdagodása ellenére is – hosszú távon mégsem a természeti kincsek tényezője, hanem az emberi tényező jelenti majd az emberiség emelkedésének fontosabbik összetevőjét. A szorgalmas munkavégzés és méginkább: az ember alkotóképessége, tapasztalata, tudománya jelenti a fejlődés legigazibb erőforrását, motorját. Ha igaza volt Széchenyi Istvánnak abban, hogy „a nemzetek súlyát, valódi hatalmát nem lakosainak száma, hanem tudományosan képzett agyvelőinek száma adja”, hogy „Magyarország közértelmesség által fejlődik ki, vagy sehogysem”, s hogy a legfontosabb, hogy előbb utóbb minden magyar „kiművelt emberfővé” váljék, akkor az is nyilvánvaló, hogy a műszaki-tudományos fejlődés, benne a kutatás és fejlesztés minél nagyobb mérvű előmozdítása általában az egész magyar társadalomnak, különösen pedig mindenkinek első számú kötelessége, aki a vonatkozó ill. a hozzájuk közelálló területeken tevékenykedik.

Mindezekből következik, hogy az OMKDK – amelynek országos hatáskörű feladata egyrészt a kutatás és fejlesztés irányításának információellátása, másrészt a széles műszaki-tudományos rétegek, a közgazdasági érdeklődésű tisztviselők, mindenekelőtt pedig a kutatást és fejlesztést végrehajtó szakemberek információellátása – igen *nagy jelentőségű szerepre hivatott* hazánk továbbfejlődésében.

E szerepkör természetesen már a múltban is jelentős volt. Napjainkban azonban már csak azért is fokozott jelentőségű, mert a fent említett versengés tényéből, a világ napjainkban tapasztalható átalakulásából, a külgazdasági cserearányok hazánkra kedvezőtlen hatású alakulásából és a magyar export-termékek versenyképességének fokozott szükségességéből következőleg egyaránt szükségképpen intenzívebbé kell válnia a magyar műszaki-tudományos és gazdasági tevékenységnek, mindenekelőtt a kutatásnak és fejlesztésnek. Mindez *tükröződik az OMKDK fő feladatainak, szervezeti felépítésének, irányításának a közelmúltban bekövetkezett módosulásában is.*

Évek óta hallhatjuk, hogy a szocialista országépítésben, a nemzetközi együttműködésben és a versenyben előtérbe kerültek a minőség és a hatékonyság tényezői. Tudjuk, hogy létfontosságúnak minősíthető fejlődés kulcsa a termelékenység emelkedése, és tudjuk azt is,

hogy ez utóbbinak titka elsősorban a jelentős innovációs tevékenységben, a vezetés színvonalának emelkedésében rejlik. És tudjuk végül azt is, hogy a vezetési színvonal emelkedésének, mindenekelőtt a döntéshozatal megjavításának, valamint az innovációs készség kibontakozásának egyik legfőbb tényezője a megfelelő információ és ezzel összefüggésben a megfelelő információellátás.

Mi sem természetesebb tehát, mint az, hogy az OMKDK nemcsak nagy múltú, de olyan egyre növekvő jelentőségű és minden korábbinál nagyobb távlatú intézménynek tekintendő, amelynek szolgálatában tevékenykedni valóban megtisztelő, mert jelentőségteljes feladat. Mindenkinek tehát, aki ennek az intézménynek szolgálatában – s ezzel a magyar információügy egyik országos központjának a szolgálatában – dolgozik, erkölcsi kötelessége, hogy

a) a saját munkaterületén, közelebből a munkakörében foglalt feladatokat teljesítve, képességeinek teljes latbavetésével dolgozzék;

b) minden olyan kérdésben, amelyben hozzáértőnek tekinti magát, olyan álláspontot fejtson ki, amellyel előmozdíthatja az adott kérdésnek a magyar információügy tökéletesedése szempontjából optimális megoldását;

c) építő szándékú javaslatait, gondolatait – ha illő szerénységgel is, de – bátran vállalja, legyőzve magában azt a szorongást, hogy véleménye nyilvánításának esetleg számára káros következményei lesznek (a vezetők részéről megnyilvánuló anyagi és erkölcsi elismerés csökkenése, a kollégák részéről megnyilvánuló szimpátia, illetőleg „népszerűség” megfogyatkozása);

d) folyamatosan képezze magát mind munkaköri, mind általános felkészültségének tökéletesítése céljából.

3. A képzésben, az előmenetelben, a szellemi tőke hasznosításában rejlő munkaerő-tartalékok

A szervezett tevékenység hatékonysága a külső és belső lehetőségek hasznosításával történik. A külső lehetőségek közé tartozik pl. a munkaerőpiac, ill. a munkaerőmobilitás, a környezet általános műszaki színvonala stb. Ezekkel helyütt nem foglalkozunk, bár annyit meg kell állapítani, hogy a külső lehetőségek hasznosítása legalább úgy a hasznosító szervezeten, ill. annak vezetésén múlik, mint magukon a külső lehetőségeken.

Amikor tartalékokról beszélünk, akkor a belső lehetőségekre gondolunk. A belső lehetőségek, *az ún. tartalékok hasznosítása mindenekelőtt ismét csak magától a vezetéstől függ.* Kétségtelen természetesen, hogy a belső tartalékok mozgósításában a helyi vezetést különböző – külső – jogszabályok, rendelkezések gátolhatják. Teljes akadályoztatásról azonban nem lehet szó, és éppen nem lehet szó napjainkban és hazánkban, amikor és ahol az intenzív fejlesztésnek, a gazdaságosság, a hatékonyság, a termelékenység fokozott előtérbekerülésének, a munka-

erő és más tartalékok hasznosítását befolyásoló külső szabályozások kedvező átalakulásának korát éljük, ill. kezdjük élni.

A hatékonyságnövelés fő eszköze a vezetés (az információszerezés és információfeldolgozás, tehát a döntéselőkészítés által megalapozott célkitűzés és tervezés, szervezés, döntéshozatal, irányítás, ill. az ellenőrzés, elemzés, értékelés stb.) *rendjének, módszereinek stb. javítása.*

A vezetés javulása magában foglalja az említett belső tartalékok mozgósítását is. Három nevezetes tartalék ismeretes, úm.

a műszaki fejlesztés (gépesítés, automatizálás) tartaléka;

az ésszerűsítés (üzem- és munkaszervezési ésszerűsítés, a gyártmánytervezés ésszerűsítése stb.) tartaléka; végül az ún. munkaerő-tartalék.

Jóllehet az ad hoc bizottság tagjai olyan javaslatokat is felvetettek, amelyek közvetlen szervezési stb. javaslat-elemeket is tartalmaznak, az alábbiakban kizárólag az ún. munkaerő-tartalékkal foglalkozunk, ám kifejezetten annak a gondolatnak a jegyében, hogy a munkaerő-tartalékok teljesebb kiaknázása a szervezés színvonalának emelkedésével karöltve jár: *a munkaerő-tartalékok feltárása* átszervezést és hatékonyabb szervezést vonhat maga után, közelebbről: *vagy létszámmegtakarítást eredményez, vagy a feladatok bővülését teszi lehetővé, ill. lehetővé teszi mind a kettőt.*

A bizottság egyébként eleve azért alakult nem vezető állású dolgozókból, mert feladatául kizárólag a munkaerő-tartalékok hasznosításának módszerével való foglalkozást tekinti, és – legalábbis egyelőre – nem tekinti feladatának a vezetői tevékenység tartalékának hasznosításával kapcsolatos elmélkedést. Másfelől viszont le kívánja szögezni, hogy a vezető – amikor vezet – maga is dolgozik, munkát végez, vezetési munkatevékenységet. A vezetési munkatevékenységet a vezető munkaerő végzi, akiről tehát ugyanúgy feltételezhető, hogy lehet munkaerőtartaléka, mint ahogyan ez a beosztott munkaerőről feltételezhető. Következésképpen *a munkaerő hasznosításáról az alábbiakban mondottakat a vezető állományú dolgozók munkaerő-tartalékainak kiaknázásával kapcsolatban is hasznosítani lehet.*

Sokan a munkaerő-tartalékok kérdését a munkához való viszony megjavításával összefüggésben értelmezik csupán. A munkaerő-tartalékok fogalma azonban ennél komplexebb fogalom. Egyaránt jelenti ti. a munkához való viszony tartalékait, valamint a munkaerő képességeivel, kapacitásával összefüggő tartalékokat. Mind a két tartalékfajta nagy jelentőségű. Ismeretes pl., hogy ahhoz, hogy valaki valamilyen feladatot végrehajtsa, három előfeltételre van szükség a feladatot végrehajtó oldaláról, úm. arra, hogy

b) meglegyenek a képességei a vonatkozó feladat végrehajtására;

c) akarja is a feladatot végrehajtani.

Bármelyik elem hiányzik, a feladat végrehajtása elmarad. Ha mind a három elem együtt van, a feladatot végrehajtják, hacsak azt külső gátló tényezők meg nem akadályozzák. Abból a körülményből, hogy a munkaerő-tartalékok fogalmát ilyen komplex fogalomként értelmezzük, az is következik, hogy a munkaerő-tartalékok hasznosítása számos vezetési eszköz optimális „bevetését” teszi szükségessé.

Az egyik legfontosabb eszköz a képzés és továbbképzés előmozdítása. El kell érni, hogy a *munkaerő-állomány minden tagja olyan dolgozóvá váljék, aki részt vesz a képzés vagy továbbképzés intézetén kívüli vagy belüli szervezett programjainak valamelyikében, vagy önmagát képezi*, éspedig azzal a céllal, hogy olyan elméleti ismeretekre és gyakorlati készségekre tegyen szert, amelyekkel felvértezve munkaköri feladatait a korábbiaknál hatékonyabban tudja ellátni, ill. olyan tudásra és készségekre tegyen szert, amelyekkel előmozdíthatja képességeinek vezetői, ill. kvalifikáltabb munkakörben való hasznosítását.

A dolgozók képzésével szorosan összefügg a személyzeti politika másik nevezetes területe, a dolgozók előmenetelének tervezése, ill. végrehajtása. Eközben azt az elvet kell szem előtt tartani, hogy *„a megfelelő ember a megfelelő helyre” kerüljön*. Minden egyéb megoldás kontraszelekciót eredményez, és oda vezet, hogy egyesek képességeik szintje alatt lesznek foglalkoztatva (s ezzel munkaerő-tartalékok képződnek), mások pedig képességeik szintje felett nyernek foglalkoztatást (ami egyrészt hibás döntésekre, a légkör megromlására, a munka hatékonyságának csökkentésére, másrészt – a képességeiken túl foglalkoztatottak esetében – túlterheltségre, káros stresszre vezet). Az előmenetel – valamint az oktatás – tervezésekor ezért mindenképpen ki kell iktatni az érzelmi szempontokat, a szimpátiát és antipátiát, a klikkszellem, a nepotizmus, a korrupció érvényesülését. A szelekciónak elvi alapokon kell nyugodnia, ami természetesen nem zárja ki azt, hogy a vezetésben bizonyos tulajdonságú munkatársak inkább szerepet kapnak, mint mások. Az elvi alapok ti. bizonyos tulajdonságokat, képességeket stb. előnyben részesítenek mások rovására. Ily módon olyan vezetőség alakul ki, melynek tagjai közel azonos „hullámhosszon” gondolkodnak, ha úgy tetszik „egy húron pendülnek”, de nem a szó pejoratív értelmében. Amire a vezetési stílus egységének kialakítása során azonban feltétlenül ügyelni kell: az elviség, a nyitottság (mind a belső, mind a külső környezet irányában), a körülményekhez való rugalmas alkalmazkodás követelményei. Arra vonatkozólag, hogy milyen szinten milyen típusú vezetőre van szükség, általános recept nem nagyon akad, a jelek szerint mindenesetre *a vezetés felső szintjén az elméleti felké-*

a) az illető ismerje a szóban forgó feladatot;

szültség, a koncepciókésztség a legfontosabb, a középvezetők színjén az emberekkel való bánni tudás képessége, a kommunikációs, ill. koordinálási készség lép az első helyre, míg az alsófokú vezetésben a szakmai felkészültség válik a legjelentősebbé.

A munkaerő-tartalékok hasznosításának témakörébe tartozik a dolgozók újítóképességének kibontakoztatása is. Ennek eszköze az újítómozgalom. E sorok írója néhány évvel ezelőtt az OMKDK újítási ügyintézője volt. Akkori tapasztalatai és a mai jelek alapján arra a következtetésre jutott, hogy az OMKDK-ban *nincs számottevő újítómozgalom*, aminek feltehetően az az oka, hogy a dolgozók nem eléggé érdekeltek az újításban.

Az újításban való érdekeltség felébresztése, ill. növelése az OMKDK rendelkezésére álló munkaerő-tartalékok (közelebbről: szellemi tőke) hasznosításának egyik döntő tényezője. E hasznosítás érdekében meg kellene fontolni a következő javaslatokat:

a) pályázati felhívást kellene közzé tenni, amelynek értelmében a kihirdetés időpontjától kezdve bárki, akinek olyan szervezési, ésszerűsítési stb. javaslata van, amelynek végrehajtása az érintett tevékenység színvonalának jelentős mérvű javulását eredményezi, vagy munkaidő-, ill. létszámmegtakarítással jár, e javaslatáért illően nagy jutalomban részesül, közelebbről, pl. a javaslattal elérhető bérmegetakarítás egy vagy néhány évi összegének jelentős hányadát (pl. 40%-át, vagy 80%-át) kapja meg;

b) felhívást kellene közzé tenni, amelynek értelmében jelentkezzenek mindazok, akik hajlandók többletmunkát vállalni többlettérítés ellenében (a térítés és a munkavégzés megegyezése szerint);

c) felhívást lenne célszerű közzé tenni, amely szerint jelentkezzenek mindazok, akiknek tudomásuk van arról, hogy egyik vagy másik részlegben túlterhelés mutatkozik, és – megfelelő javadalmazás ellenében – szívesen besegítenének a vonatkozó részleg gondjainak a megoldásába.

4. A munkaidőalap teljesebb kihasználása: jelenlegi visszasságok, remélhető előnyök

A szóban forgó bizottság létrehozásának elsődleges indítékául az a felismerés szolgált, hogy a munkaidő-kihasználásában a dolgozók között különbségek mutatkoznak, a *terhelés nem egyenletes*, vannak olyan dolgozók, akik valósággal túlterheltek a munkával, míg vannak olyanok is, akik – korántsem feltétlenül önhibájukból – bizonyos mennyiségű mozgósítható munkaerő-tartalékkal rendelkeznek.

Ezzel összefüggésben az OMKDK egyik dolgozója annak a nézetének adott hangot, hogy a munkaterhek elosztása szervezési kérdés, és azt a problémát, hogy a dolgozók munkával való terhelése igen különböző mértékű, a szervezés színvonalának emelésével, átszervezéssel

és nem mással lehet megoldani, tehát nem lehet megoldani ún. munkaidőfelméressel és normázással.

E sorok írója szerint e megállapítás fél igazságot tartalmaz. Való ti., hogy a terheléelosztás a szervezés függvénye. A szervezés azonban maga is függvény, így pl. a szervező informáltságának, szervezőképességének stb. függvénye. A terheléelosztás megjavítása így nem kis mértékben a dolgozók által végzett tevékenységnek az „időtengelyen” végrehajtott felmérésétől függ. Mi sem természetesebb, minthogy az ilyen felmérésnek, ill. az azzal összefüggő normázásnak nem valamiféle elszigetelt és rosszul értelmezett gazdaságosság jegyében kell végbemenie, hanem a hatékony információs tevékenység szervezési elemeként. De végbe kell mennie! Ez a szintézis egyik követelése.

Mind visszasságot említettük a terhelés egyenlőtlenségét. Hangsúlyozni kívánjuk, hogy e visszasság többoldalúan is az.

a) Van olyan eset, amikor a beosztott szeretne dolgozni, de nem adnak neki elegendő munkát, nem használják ki a kapacitását, képességeinek szintje alatt foglalkoztatják. Mit tesz a beosztott ilyenkor? Az egyik esetben „maszek munkát” próbál szerezni, s ha ez sikerül, munkaidejének egy részét „maszekolással” fogja eltölteni. Abban az esetben, ha a vele kötött alkalmazási szerződés értelmében a munkaidő alatt tilos „maszekolnia”, akkor a fenti magatartása szerződésszegő jellegű. A másik esetben a beosztott nem „maszekolni” fog, hanem *magán-, ill. családi ügyeit fogja munkaidőben intézni*. Ez ugyanolyan megítélés alá esik, mint az előbb említett pénzkereső tevékenység. A harmadik esetben *tanulni* fog. Ez természetesen ugyanolyan szerződésszegés, mint az első esetben végzett maszekolás, hacsak az alkalmazási szerződésnek nincs olyan pontja, amely az ilyen tanulást előírja. A kérdés azonban az, hogy a munkaidőnek milyen nagy részét lehet tanulásra fordítani? Sok „munkátlan” beosztott viszont egyik lehetőséget sem választja, hanem *munkatársaival folytatott kommunikációval (nem egyszer üres beszélgetéssel) tölti el munkaidőjét nem kötött idejét*. Félreértés ne essék: az ember társas lény, akinek szüksége van a – nemcsak szakmai – kommunikációra. A kérdés azonban az, hogy mennyi kommunikációra van szüksége? És az is kérdés, hogy miért van szüksége e kommunikációra? Azért-e, hogy „agyoncsapja az idejét”, vagy azért-e, hogy pl. „gondjábólját vagy örömet másokkal megossza”. Ezek – kérdések. Az viszont bizonyos, hogy az a „dolgozó”, aki fölös idejét a munkatársaival folytatott beszélgetésekkel akarja agyonütni, rosszabbat tesz, mint a „maszekoló”, mivel zavarja a másikat.

Ki jár rosszul? Az intézmény, a munkatársak, a népgazdaság? Mind rosszul járnak, de a legfontosabb talán az, hogy az ilyen beosztott maga is rosszul jár. Mégpedig pszichikailag. Egyrészt úgy érzi: nem szabad ember, „fojtogatják” a körülmények, az intézmény, a

vezetés. Másrészt úgy érzi: *feleslegesnek, felkészületlennek tartják*. Ha az előbbi szabadságélményét sérti, az utóbbi kisebbségi érzést kelt benne. Rádásul olyan érzése is lesz, hogy tiltott, nem helyes dolgot művel, hiszen jeleznie kellene, hogy nem kap elegendő munkát, mégpedig – ha főnöke az ilyen jelzést követően sem ad neki elegendő munkát – a főnökének a főnökénél stb. Az ilyen jelzések elmaradása tehát lelkiismereti konfliktust idéz elő benne.

b) Van azonban olyan eset is, hogy a beosztott bőségesen el van látva munkával, de úgy látja, hogy mások esetében ez nincs így, ráadásul az anyagi–erkölcsi elismerésben ez a különbség vagy egyáltalán nem jut érvényre, vagy nem arányosan jut érvényre, sőt, kifejezetten fordítva érvényesül. Mi történik ilyenkor? A beosztott úgy érzi: az intézmény, a szervezeti egység, ill. a vezetés az embereket nem érdemeik szerint értékeli, és igazságtalanul, *méltánytalanul bánnak vele, miközben másokkal „kivételeznek”*. A beosztott úgy érzi: másodrendű állampolgár, miközben vannak egyesek, a „kiváltságosok”, akik „sine cura” remekül megvannak, más szóval: nem érvényesül a meghirdetett szocialista elv, a munka (hasznos teljesítmény) szerinti elosztás elve. Ez pedig, vagyis az igazságtalanság (amelynek egyik fő megjelenési formája az „egyenlődsdi”), ugyanúgy negatív reakciót vált ki az emberből, mint az előbbi eset. Az egyenlőtlen terheléselosztás, ill. a javadalmazásnak a terheléstől független alakulása végül is a dolgozók kapcsolatában feszültséget eredményez.

Hogyan lehet e kétfajta visszásságon változtatni? Nyilvánvalóan a terhelés egyenletesebb elosztásával, tehát az üres kapacitások lekötésével, ill. a túlterheltség megszüntetésével. Ezt megfelelő szervezéssel lehet elérni. Olyan szervezéssel, amely a teljesítménykövetelmények (normák) egyértelmű meghatározására stb. épül.

Megfelelő normákat kell kidolgozni, a létszámot a normákhoz kell igazítani, és a terhelés máris egyenletes lesz, a javadalmazás pedig a teljesítménytől függővé válhat.

A teljesítménykövetelmények pontos megfogalmazásának és az értékelés (és ezzel: javadalmazás) egyértelmű teljesítményorientációjának további felbecsülhetetlen előnye: megnöveli az ember szabadságfokát munkavégzése közben.

Tevékenységmentesítés (időbér alkalmazása) esetén ugyanis a főnök csak úgy tudja szavatolni, hogy beosztottjai lelkiismeretesen dolgoznak, *ha ellenőrzi beosztottjait, tevékenységüket folyamatosan figyelve*. Az alárendelt dolgozók figyelő ellenőrzése viszont a beosztottak szabadságát korlátozza. Ilyen helyzetben az illető beosztott úgy érezheti, hogy „objektummá vált”, ti. más ember – a főnök – „tekintetétől”, s ezzel akaratától függ: másik személy szabályozó tevékenységének hatálya alatt áll. A főnök és beosztott viszonya ez esetben

feltétlenül tartalmazza a személyi függés mozzanatát, és stréberségre, adott esetben ravaszkodásra, „hamis” magatartásra ösztönöz.

A teljesítményorientáció azonban teljesen más helyzetet teremt. A beosztott feletti ellenőrzés szükségtelenné válik. A vezető ugyanis ez esetben nem a beosztott munkavégzését, hanem az elvégzett teljesítményt ellenőrzi, értékeli. Teljesen *megszűnik a beosztott személyi függése, szükségtelenné válik a stréberség* (hiszen a teljesítmény önmagáért beszél), *és feleslegessé válik a ravaszkodás is* (hiszen a gyenge teljesítmény automatikusan sovány javadalmazást von maga után). A beosztott úgy érzi, szabaddá vált: ezentúl sorsának valóban kovácsa lesz, ti. teljesítményével kovácsolja jövőjét. Tulajdonképpen ilyen teljesítményorientáció esetén nem is helyes „főnök–beosztott” kapcsolatáról beszélni, hanem inkább *a munkatársi viszonyon alapuló vezetésről*, amint ezt az ismert harzburgi iskola teszi.

Időbéres rendszerben gyakran előfordul, hogy a főnök nemcsak a munkát adja ki beosztottjának, de beleszól az illető munkavégzésének stílusába is, és ő maga szervezi meg beosztottja munkaidejét. Teljesítménybérézés esetén viszont, amikor is pl. nem a személyt, hanem a teljesítményt ellenőrzi, értékeli, minősíti, az is lehetővé válik, hogy *a beosztott a munkastílusát maga határozza meg, idejét maga szervezze meg*. A teljesítményorientáció így megalapozza az ún. rugalmas munkaidő rendszerét.

A rugalmas munkaidő* rendszerének az a célja, hogy a munkaidő valóban munkával kitöltött idő legyen. Az időbeli – és a fejlettebb formák esetében: a hely- és időbeli – rugalmasság lehetővé teszi a munkavégzés nagyfokú alkalmazkodását az igényekhez. Részben ennek, részben annak következtében, hogy növeli a dolgozó szabadságfokát, a rugalmas munkaidőre épülő rendszer termelékenyebb és gazdaságosabb az egyéb rendszerekénél. Tévedés tehát azt hinni, hogy e rendszer pusztán a dolgozóknak tett engedmény.

Az elmondottakból az is következik, hogy a *rugalmas munkaidő* természetesen nem azonos a lépcsőzetes munkakezdéssel. A rugalmas munkaidőnek számos változata van. Az egyik kevésbé fejlett megoldás – teljesítményorientált helyeken – az egyéni munkakezdés kombinálása az ún. törzsidővel, de minden napra vonatkozóan egységesen szabályozott munkaidő-tartalommal. Eszerint X dolgozó pl. 1/2 8-tól 17 óráig dolgozik, Y dolgozó 1/2 10-től 18-ig stb., de 10 és 12, valamint 14–16 óra között az osztály összes dolgozója jelen van. Ennél fejlettebb módszer a törzsidőre épülő olyan munkarend, amelynek

* A rugalmas munkaidőre épülő munkarendet kizárólag a következő tényezők határozzák meg: az adott intézmény érdekei, a munkafolyamatok jellege és a dolgozó egyéni elhatározása.

értelmében a dolgozó csak a törzsidőben köteles munkahelyén tartózkodni. Fejlett módszer a heti 1–2 napos otthoni munkára épülő, ill. az ezt a módszert a törzsidőre orientált rendszerrel ötvöző eljárás is. Végül az eddig ismertek közül a legfejlettebb forma az ún. kötetlen munkaidő, megállapodásos periodikus jelenléttel, pl. minden csütörtökön 10 és 16 óra között kell jelen lenni.

A teljesítményorientációnak egyébként két – népgazdasági szinten is jelentkező – további előnye van. Az egyik az, hogy teljesítményorientáció esetén megszűnik az az időbéres rendszerben oly gyakori jelenség, hogy a vezető vagy vezetett dolgozók – állásuk, társadalmi helyzetük, rangjuk megőrzése érdekében – *látszathelyesítések, értelmetlen tevékenységek, látszattmunka végzéséhez folyamodnak*. Az időbéres rendszerben ezt azért teszik a szóban forgó vezető vagy vezetett dolgozók, mert valós feladataik nem indokolnák 8 órás foglalkoztatásukat, vagy – az ilyen vezetők esetében – nem indokolnák az alájuk rendelt szervezeti egység méreteit (létszámát), viszont újabb feladatokat nem kérnek, mivel

- a) a látszathelyesítések valós terhelést nem jelentenek;
- b) sokszor éppen az kerül „rossz hírbe”, aki a többletfeladat kérésével – „kilógva a sorból” – abba a gyanúba keveri a többieket, hogy esetleg nekik is lenne „munkaerő-tartalékuk”.

Ehelyett a valós feladatokhoz esetenként értelmetlen, látszat, ill. felesleges munkák járulnak, igazolva ezzel a híres parkinsoni mondást: „A bürokraták egymásnak adnak munkát”, ami túl azon, hogy értelmetlen, a finanszírozó pénzének herdálását és – s ez nem kevésbé súlyos vád – a rendelkezésre álló – potenciális – szellemi tőke, munkaerő pazarlását is jelenti.

Teljesítményorientáció esetében mindez megváltozik. Abban esetben, ha az embertől egyértelműen megfogalmazott teljesítményt igényelnek és semmi mást, a reagálás is ennek megfelelő lesz. Megszűnnek az értelmetlen, a felesleges, ill. feleslegesen párhuzamos munkák, és megszűnnek a látszathelyesítések is. Ilyesmi senkinek sem áll majd érdekében, viszont mindenkinek érdekében áll ennek éppen a fordítottja, tehát az, hogy *ne fecsérelje el a „drága” idejét látszattmunkákra, felesleges feladatokra, értelmetlen mozdulatokra*.

Kétségtelen, hogy minden termelő szervezet – termékétől függetlenül – egy nagy mínusszal, ti. kiadásokkal, beruházásokkal indul. A továbbiakban a feladata az, hogy termelőmunkája révén egyrészt megtérítse a beruházásokat, másrészt fedezze a fenntartás, az üzemben maradás költségeit, harmadszorban pedig olyan bevételi többletet érjen el, amelynek alapján minél nagyobb tiszta haszonra, nyereségre tud szert tenni. Természetesen ez a séma a költségvetési intézmények esetében módosul, amennyiben a költségvetési intézmény folyamatos (állami) támogatásban részesül. Téved azonban az, aki azt hiszi, hogy a költségvetési intézmények esetében nincs szükség költséghatékonyságra orientált szemléletre.

Mert a pénz, ami az államkasszából jön, valamiféleképpen mégiscsak más dolgozók munkájából származik, és nem tisztességes az ilyen pénzt „elherdálni”, az államkasszát „fejőstehénnek” nézni.

Mindebből az is következik, hogy a fermelő szervezet, amely nem termel, rendeltetésének eleget tenni nem tud, nem potenciális nyereség hordozója, hanem veszteséget okozó tényező. Azok a dolgozók tehát, akik munkahelyükön *jelen vannak – ha nem termelnek* – nem egyszerűen azt teszik, hogy nem hoznak létre nyereséget, hanem azt, hogy *veszteséget hoznak*. A jelenlét önmagában véve veszteségokozó tényező, gondoljunk az épületfenntartás, az energiaellátás stb. költségeire. A teljesítményorientált és rugalmas munkaidőre épülő rendszerben azonban a szóban forgó veszteségtényező a minimálisra csökkenthető. Lehetővé válik, hogy minden olyan esetben, amikor a feladat otthon vagy egyéb helyeken végzett munkával megoldható, e munkaforma kerüljön előtérbe, s ezzel a hivatali túlszűfoltosság is megszűnjék, ill. csökkenteni lehessen a helyiséggigényeket, és elő lehessen mozdítani az irodahelyiségre lefoglalt lakások – nagy jelentőségű – felszabadítását eredeti céljaikra. Olyan esetekben, amikor ún. törzsidős vagy rövidített jelenléti időre épülő munkarend válik lehetővé, be lehet vezetni a többműszakos munkarendet is, ami ugyancsak csökkenti a helyiséggondokat, ill. a zsúfolttságot. A teljesítményorientáció keretei között megvalósítható az az elv, hogy *a dolgozók csak olyan esetekben tartózkodjanak munkahelyükön, amikor az a munka szempontjából szükséges*. („Fogadóórák” telefon- és személyes kommunikációra, a munka kiosztásának, ellenőrzésének időszaka, ha ez szükséges, koordinálási idő, értekezletek stb.) Mindez a szervezésnek, valamint annak a kérdése, hogy a vezetés meg tud-e szabadulni az időbéres rendszer hosszú uralma alatt kialakult beidegződésektől, és magáévá tudja-e tenni azt a tézist, hogy *„nem formális, hanem tartalmi munkafegyelemre van szükség”*.

Az elmondottak természetesen nem vonatkoznak az olyan különleges típusú munkakörökre, amelyek esetében a jelenlét (pontosabban fogalmazva a valamilyen meghatározott helyen – nem feltétlenül a „munkahelyen” – való jelenlét, készségben lét) a munkakörnek szerves összetevője. Az ilyen esetekben a jelenlétnek értéke van. Ezt az értéket a javadalmazás során számításba kell venni, azaz be kell építeni a javadalmazásba. Más szóval azt, aki jelen van, és úgy végzi munkáját, esetleg *viszonylag magasabb jövedelem illeti meg*, mint azt, aki „munkahelyétől” távol tevékenykedik. Ennek oka az, hogy a jelenlevő szabadságfoka terhére bizonyos áldozatot hoz, más szóval őt szabadságának csökkenéséért anyagi ellenszolgáltatással vagy egyéb előnyökkel kell kárpótolni. A könyvtárban pl. számos olyan beosztás van, amelynek betöltője esetében a jelenlét a munkakör szerves összetevője (pl. az olvasószolgálati dolgozók esetében). Nyilvánvaló, hogy a helybenolvasást kiszolgáló vagy a kölcsönzést ellátó személyzet esetében a

jövedelembe, a tanulási lehetőségekbe stb. egyaránt be kell számítani a jelenlét kényszerűségének a tényezőjét, amint hogy az esetleges „olvasórohamok” s az ily módon a személyzetet ért túlterhelés ellen megfelelő szervezéssel, váltásokkal, fázisban elosztott terhekkel kell védekezni, de az ily módon enyhített munkát viszont szigorúan betartandó munkarendbe kell illeszteni. Ha a feladat a jelenlét, akkor ennek elmulasztása ugyanúgy kárhóztatandó, mint a normák nem teljesítése a termelő munka eseteiben.



UNGVÁRI Gyula: Állásfoglalás az Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ munkaerő-tartalékainak feltárásáról. 1. rész

A háromrészes tanulmány annak az ad hoc bizottságnak az állásfoglalását rögzíti, amely az Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központban az intézmény munkaerő-tartalékainak feltárása érdekében létesült, beosztott munkatársakból. A most közölt első részben e vállalkozás indokoltágáról, a munkaerő-tartalékok keletkezésének forrásairól és a teljesítményre orientált munkaszervezet előnyeiről értesülünk.

* * *

UNGVÁRI, Gy.: Possible means or exploring the manpower-reserves at the Hungarian Central Technical Library and Documentation Centre. Part 1

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. The first part published in this issue explains the necessity of the study and identifies the sources of manpower reserves as well as the advantages of a performance-oriented organization.

* * *

Az elmondottakhoz hasonló megállapítások tehetők a jelenlétre alapozott munkakör ellentétére, a „futárszolgálati” típusú munkakörökre is. Nyilvánvaló, hogy az esetben, ha a futárszolgálat változatos megbízások teljesítését jelenti, az e munkakörben mutatkozó munkaerő-tartalékokat egészen másként kell hasznosítani, mint az esetben, ha az ilyen jellegű munka azonos jellegű, időigényű feladatok teljesítését követeli meg.

УНГВАРИ, ДЬ.: Точка зрения на вскрытие рабочих резервов в Венгерской технической библиотеке и центре научно-технической информации. 1 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 первой части, опубликованной в данном номере, обосновывается необходимость этого начинания, сообщается об источниках возникновения рабочих резервов и о преимуществах рабочих организаций, ориентированных на производительность.

* * *

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

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 ersten Teil der Studie wird die Notwendigkeit dieses Unterfangens begründet, es werden die Ursachen der Entstehung von Arbeitskräftereserven und die Vorteile einer leistungsorientierten Arbeitsorganisation dargelegt.

* * *

