

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

II. NORMÁZÁS ÉS ÉRDEKELTSÉG

Ungvári Gyula

Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ

1. Rutintevékenységet végző alkalmazottak teljesítménye

Ismeretes, hogy már az 1026/1974. (V. 26.) számú kormányhatározat is előírta, hogy az alkalmazotti rutintevékenységek területén teljesítménymérési módszereket kell kidolgozni, és konkrét teljesítménykövetelményeket kell meghatározni a tervezés, a szervezés és az egyéni munkaértékelés céljaira. E határozat nyomán számos kísérletet végeztek a teljesítmények mérésére, ill. a teljesítménykövetelmények kidolgozására. E kísérletekről számos közleményben, tanulmányban adtak híradást. Az alábbiakban e tanulmányok közül SZENES TAMÁS vonatkozó publikációira és MÓRA LÁSZLÓ egyik kéziratos tanulmányára hivatkozunk.¹

A szóban forgó határozatban „alkalmazotti rutintevékenységekről”, „teljesítménymérésről” és konkrét teljesítménykövetelményekről” van szó. A határozat, amikor „alkalmazottakról” szól, nem egyszerűen az ún. alkalmazásban álló személyekre, a bérből, ill. fizetésből élőkre, hanem a szellemi (értelmiségi) alkalmazottakra gondol.

Tehát ugyanúgy használja az alkalmazott kifejezést, mint ahogyan azt a „munkások és alkalmazottak” kifejezésben használják. Ebben az értelmezésben a könyvtárak és az információs intézetek dolgozói – a munkások kivételével – alkalmazottnak minősülnek, tekintet nélkül arra, hogy vezető állású alkalmazottakról, ügyintézőről ill. egyéb, nem fizikai munkát végzőről van-e szó.

Rutintevékenységen megközelítésünkben a hozzáértéssel, gyakorlattan végzett, ill. így végezhető, s ebből is következőleg ismétlődő munkafolyamatokat, feladatokat, műveleteket, munkaelemeket, munkamozzanatokat tartalmazó munkatevékenységet kell érteni. A rutintevékenységet tehát nem az jellemzi, hogy végzése közben az ember nem „gondolkodik”, nem „használja az eszét”, hanem az, hogy *gondolkodására (problémamegoldására) alapvetően a dinamikus sztereotípiát jellemző, vagyis a problémák, amelyek felvetődnek előtte, ismerősek a számára, megoldásuk lehetőségei, módjai ugyancsak ismertek, és a szóba jövő megoldás alkalmazására a feladatmegoldó személy képes és készen áll. Ebben az értelemben mondják pl., hogy „ma már a vakbélműtét rutinműtét”. Következésképpen a rutintevékenység elvégzése során is szükség van bizonyos „mennyiségű” gondolkodásra. Ha az ilyen műveletek elvégzése közben nem kellene gondolkodni, ill. nem lenne szükség még arra sem, hogy odafigyeljünk a munkára, akkor az ember jelenléte feleslegessé is válnék. Ugyanakkor rutinmunka közben is előfordulhatnak olyan feladatok, amelyeket alkotói gondolkodással kell megoldani, amelyeket tehát a dinamikus sztereotípiák (vagy algoritmusok) alkalmazásával nem lehet végrehajtani. A rutinjellegű tevékenységek esetében azonban az ilyen részfeladatok aránya csekély a rutinjellegű részfeladatokéhoz képest. (Szenes Tamás cikkében egyharmad alatti hányadról szól.)*

¹ A szóban forgó írások: Móra László: Az OMKDK könyvtári feldolgozó műveleteinek elemzése és javaslatok a teljesítménynormák fejlesztésére. Bp. 1976. kézirat; Szenes Tamás: Alkalmazotti létszámmeghatározás a tevékenységek időigényének felmérése alapján = Munkaügyi Szemle, 20. köt. 2. sz. 1976. febr. p. 14–19. és 20. köt. 3. sz. 1976. márc. p. 16–19.; Szenes Tamás: Teljesítménykövetelmények meghatározásának szükségessége alkalmazotti munkakörökben = Vezetéstudomány, 7. köt. 8. sz. 1976. p. 48–52.; Szenes Tamás: A szellemi munka hatékonyságának fokozása teljesítménykövetelmények meghatározása útján. A szellemi munka tervezése, szervezése és értékesítése c. 1976. nov. 16–19-i konferencia anyagából. Kiadta a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, 1. köt. Bp. 1978. p. 75–99.

E sorok írója a fentiek alapján úgy gondolja, hogy az *OMKDK dolgozóinak túlnyomó többsége túlnyomó részben rutinmunkát végez*. Végeredményben csupán két kategória képez ez alól (munkaideje egy részében vagy egészében) kivételt:

1. azok a kezdők, akik még nem gyakorlottak munkaköri feladataik ellátásában;
2. azok a dolgozók, akiknek az a feladatuk, hogy ötleteket termeljenek, koncepciókat dolgozzanak ki, vagyis hogy „alkossanak”.

Következésképpen – az említett kivételektől eltekintve – az OMKDK dolgozói is a szóban forgó határozat hatálya alá esnek, vagyis munkájuk hatékonyabbá tétele érdekében az ő területükön is teljesítménymérési módszereket kell kidolgozni, teljesítménymérést kell végezni, konkrét teljesítménykövetelményeket kell meghatározni.

Mielőtt továbblépnünk, határozzuk meg a teljesítmény és a norma fogalmát (közelebről az emberi munkateljesítmény és munkanorma fogalmát, egyébről ezúttal nem lesz szó). A teljesítmény = munkavégzés adott időtartam alatt, a munka eredményében kifejezve.

A munkának minőségi és mennyiségi vonatkozásai egyaránt vannak. A teljesítmény tehát mennyiségi kategória is: mérhető, megszámlálható, adatszerű eredményt jelent. Kifejezhető a termékek (a munkaeredmények, amelyek fizikai javak vagy fizikai, ill. szellemi szolgáltatások) számosságával, feltéve természetesen, hogy terméken nem feltétlenül végeredményt értünk, hanem ideértünk minden közbenső terméket, közbenső outputot is. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a teljesítmény bizonyos inputnak adott outputtá való átalakulását jelenti – bizonyos idő alatt. A teljesítménynek ugyanakkor minősége is van. A minőség meghatározott tulajdonságok (paraméterek) összessége. A teljesítmény akkor „jó”, ha az összes minőségi jellemző kifogástalan. Ellenkező esetben hibáról, selejtről, hiányosságról kell szólni.

A minőség általában a termékre fordított munka mennyiségének a függvénye. Előfordulhat, hogy a kifogástalan minőségű termék előállításakor háromszor vagy négyszer annyi munkát kell végezni, mint a tűrhető minőségű termék előállításakor. Ilyen esetben fontolóra kell venni többek között a „kifogástalan minőség” fogalmát, értékét is.

A minőség meghatározásakor paradox helyzet áll elő. A minőséget ti. – hacsak nem szubjektív minőségről, izlésről van szó, hanem objektív, ráadásul nem „kifogástalan” minőségről – kizárólag a mennyiség kategóriáinak segítségével tudjuk megragadni.

Az „objektíven kifogástalan” minőségről a szabvány hivatott gondoskodni. A szabványtól való eltérés – az újítások esetétől eltekintve – hiba, amelynek számossága, ill. súlya van. Mindez régóta köztudott, és érvényben van azokban a darabbéres rendszerekben, amelyekben a szabványtól lefelé eltérő terméket, a „selejtet” bérlevonással szankcionálják. Ugyanis már régen rájöttek arra,

hogy ha pusztán a mennyiségi teljesítményt díjazták akkor ez óhatatlanul minőségrontásra vezet.

Felvethető a kérdés, hogy hogyan lehet az OMKDK dolgozóinak e vonatkozásában, miközben objektív teljesítményminőséget követelünk meg tőlük, egyszermind „selejtlevonásos” vagy „selejtfelszámításos” darabbérről is szólni?

Éppenséggel lehet. A tömörítvényeket készítő külső munkatársak díjazása pl. olyan tarifarendszerrel történik, amely e személyek munkájának mennyiségét és minőségét egyaránt figyelembe veszi. A javadalmazás alapja a megjelent szöveg terjedelme (amely a gyengébb teljesítményt nyújtók esetében a több szövegkihúzás miatt általában rövidebb, mint a jobb teljesítményt nyújtók esetében), valamint az illetékes kiadványszerkesztő díjteltjavaslata. Ti. a szerkesztő, aki a tömörítő munkájának színvonalát, a tömörítés mértékét és a tömörítői lelkiismeretesség egyéb megnyilvánulásait egyaránt mérlegre teszi, a szerzői ívenként 600–1000 Ft között limitált – 100 Ft-tal ugró – tarifaskálának azt a díjtételét írja rá a vonatkozó kéziratra, amellyel – megítélése szerint – az adott tömörítvényt – az említett minőségi szempontok tükrében – objektíven ellentételezni lehet. Ilyen rendszerben a honorárium természetesen nem személyre szóló tiszteletdíj, hanem a teljesítmény ellenértéke. Így az adott példában csak az a szöveg ér 1000 Ft-ot, amelyet szakmai és nyelvi szempontból egyaránt „szabványosan”, azaz színvonalasan készítettek el.

A kérdés csak az, hogy *lényegében miért ne lehetne alkalmazni az OMKDK munkaerő-állománya zömének esetében azt a teljesítményorientált („selejtfelszámításos darabbéres”) javadalmazási rendszert, amelyet sikerrel lehet alkalmazni a 02-ről fizetett tömörítők vonatkozásában?*

Az említett határozat „teljesítménykövetelményekről” szól. Mivel – A magyar nyelv értelmező szótárának tanúsága szerint is – a norma szó több jelentésű, célszerű, ha leszögezzük: normáról szólva kizárólag teljesítménykövetelményre gondolunk, nem másra.

2. A „normázás” elmaradása

Szenes Tamás és Móra László – összhangban az 1974. évi kormányhatározattal – egyaránt abból indul ki, hogy szükség van az alkalmazottak (Móra esetében: könyvtári feldolgozók) rutinjellegű munkatevékenysége időigényének felmérésére, a teljesítménykövetelmények pontos meghatározására, valamint arra, hogy a rutintevékenységekhez szükséges létszám meghatározása közben ez legyen a számítások alapja. Mindketten hangsúlyozzák ugyanakkor azt is, hogy bizonyos alkalmazotti (ill. könyvtári–információs) tevékenységek esetében a szükséges idők pontos felmérése lehetetlen, ill. nem is kívánatos. Idézem Szenes Tamást: „Csak azoknak az

ügyintéző–ügyviteli tevékenységeknek az időigénye mérhető gazdaságosan, amelyeknél a gondolkodó tevékenység (az alkotói, nem sztereotip szellemi tevékenység – U. Gy.) időigényének aránya nem haladja meg a tevékenység teljes időigényének közelítően az egyharmad részét. *Ez az arány a tevékenység elemzése útján elég jól megközelíthető.* A magasabb tevékenység szinteken az időmérés igénye még ellentéteket is okozhat, ronthatja a munkahelyi közérzetet. Mivel azonban ezeknek a pontoknak a létszámgénye ugyancsak jelentős, ezért *valamilyen közelítés itt is szükséges és lehetséges is, különösen a létszámgény és létszámproblémák megítélése alkalmával.*

Azt kellene mondanunk, hogy Szenes és Móra álláspontja a „normázás” kérdésében messzemenően megértő és egyáltalán nem türelmetlen–radikális. Ennek ellenére az elmúlt években, mint Makó Jeruzsálemtől, oly messze voltunk attól, hogy az alkalmazotti létszámgény meghatározásához, ill. felülvizsgálatához a szóban forgó rutin-tevékenységet végző alkalmazottak teljesítményének felméréséből, elemzéséből és az így módon kialakított teljesítménykövetelményekből, ill. csakis e módszerből induljanak ki.² Pedig nem is egy kutató szerint az alkalmazottak kb. 75%-ának esetében a szóban forgó normázást minden további nélkül el lehetne végezni, és a létszámgény meghatározásának alapjává lehetne tenni. Sőt, még a fennmaradó 25% esetében is lehetne találni módszeres megoldást a munkaidő hatékonyabb (intenzívebb) kihasználására, ill. az ún. munkaerő-tartalékok hasznosítására.

Többen joggal mutatnak rá arra, hogy az ún. *fizikai munkások körében számos olyan munkakörrel lehet találkozni, amelyek esetében a feladatok elvégzése során messze nagyobb gondolkodásbeli erőfeszítést kell tenni, mint az alkalmazottak (szellemi dolgozók) egy részének munkaköréhez tartozó feladatok teljesítésekor.*

Mindezekből egyértelműen következnek a szellemi dolgozók teljesítményének a mérése, munkaidejük feltérképezése, munkakörük elemzése és – ezen az információ alapon – tevékenységük „normázása” (azaz a velük szemben támasztott teljesítménykövetelmények meghatározása). És következnek az alkotó értelmiség energiáinak módszeresebb hasznosítása is.

Ezzel szemben az 1976 körüli normázási hullám is csupán rendkívül szerény méreteket öltött. A gazdálkodó egységeknek csupán nagyságrendileg kisebb hányadában végeztek ilyen vizsgálatokat, és a vizsgálatokat

végzőknek is csupán nagyságrendileg kisebb hányada vezette be, mégpedig részlegesen a szóban forgó vizsgálatok eredményeit, nem utolsósorban azért, mert olyan tevékenységeket normáztak, amelyek elvégzői amúgyis túlterheltek voltak, s az említett vizsgálatokból sok helyen az derült ki: nem szorítani, hanem lazítani kellene a teljesítménykövetelményeket.

Ez idő szerint az OMKDK-ban a könyvtári feldolgozás területén az a gyakorlat, hogy azokat a teljesítménykövetelményeket, amelyeket Móra László említett kéziratos tanulmányában kidolgozott, s amelyek egyébként pl. a szakozói teljesítmény esetében a néhány évvel korábbinál enyhébbek voltak, a munkaerő-gazdálkodásban figyelembe sem veszik.* E normákat egy időben csupán egyesek munkaidejének elszámoltatására használták, ami az illetők igazságérzetét érthetően bántotta. Egy legfrissebb példa: a Budapesti Műszaki Egyetem Központi Könyvtárának évkönyveiben megjelent GÁSPÁRNÉ DEMETER JUDIT *Munkaidő-kihasználási felmérés kiértékelése* c. írása.³ A cím sokat sejtető, az olvasó azt hihetné, hogy ez esetben olyan munkaidő-kihasználási felmérésről van szó, amely a munkahelyen töltött idő intenzív hasznosítására vonatkozik. Szó sincs róla. Ez esetben a munkaidő-állapot extenzíven csökkentő egészséges és töredéknapi távollétekről (tehát: betegség, fizetés nélküli szabadság, fizetett szabadság, társadalmi tevékenység, kutatónap, tanulmányi kedvezmény, kiküldetés és egyéb hasonló okra visszavezethető egészséges távollét, illetve indokolt magánjellegű elfoglaltság, orvosi vizsgálat és egyéb hasonló címen bekövetkezett töredéknapi távollét) volt szó. Természetesen az időbéres rendszerekben az ilyen típusú „távollét-felmérés” is fontos, és csökkentése is szükséges a munka hatékonyabbá tétele szempontjából. Amikor azonban ez utóbbiról, ill. ezzel összefüggésben a munkaerő-tartalékok kihasználásáról esik szó, akkor a munkaerő intenzív kihasználásának fokozása lép előtérbe és nem a távollétek kérdése.

Gáspárné Demeter Judit munkájának, ill. a munka alapjául szolgáló felmérésnek a címe tehát kifejezetten zavaró. Jellemző viszont, hogy a szóban forgó felmérés ezt a – hangzatos – elnevezést kapta, aminthogy az is *jellemző, hogy e munkára bukkanva ezúttal sem intenzív munkaidő-kihasználásra vonatkozó felméréssel találkoztunk.* Mi az oka ennek az elszomorító helyzetnek?

² Mint a volt munkaügyi miniszter írja: „a munkakörök egy részénél a feladatok pontos körülhatárolását is elmulasztva szinte lehetőséget teremtenek a teljesítménytől független, csak a jelenlétért történő bérfizetési gyakorlatnak”. Ld. Trethon Ferenc: Mindenkinek munkája szerint. = Népszabadság, 1981. jún. 7. p. 3.

* Ez a szerző tévedése: pontosan ott veszik figyelembe, s nem úgy, mint korábban – lásd a következő mondatot – a szerző szerint is. – *A Szerk.*

³ Ld. A Budapesti Műszaki Egyetem Központi Könyvtárának évkönyve, IV. 1981. p. 29–46.

3. Ami csupán kis részben adhat magyarázatot

Akik már nem egészen fiatalok, jól emlékeznek az 50-es évekre. Ebben az időszakban valóban az volt a gyakorlat – természetesen: szinte kizárólag a fizikai munkával összefüggésben –, hogy adott tevékenységek esetében teljesítményt mértek, majd a teljesítménymérés alapján ún. normákat határoztak meg. Az 50-es évek gyakorlatára azonban az volt a jellemző, hogy mihelyt 100% fölé emelkedett az átlagos teljesítmény, *jöttek a „normások”, és leszorították a normákat.* Így a normázás a munkás számára nem jelentett egyebet, mint azt, hogy ugyanazért a pénzért egyre többet kellett dolgoznia. Mára már ez a gyakorlat megszűnt. Köztudott, hogy a norma az átlagos dolgozói teljesítmény tükröződése, és az is köztudott, hogy a norma megállapításakor a „körültekintő, megfontoltan eljáró, nem automatikusan tevékenykedő, hanem nyugodt tempóval dolgozó, az előírással munkamódszer szerint tevékenykedő”, átlagos teljesítményt nyújtó és megfelelő munkakészséggel rendelkező dolgozók teljesítményének rögzítéséből kell kiindulni. Ami azt is jelenti, hogy a normának lehetőséget kell nyújtani az ún. tanulási görbe érvényesítésére. Az a dolgozó, aki adott munkatevékenységben rendkívül gyakorlottá válik, tisztességes normák esetén lehetőséget kap arra, hogy egyrészt a műveletek elvégzésének növekvő automatizmusából kifolyólag, másrészt módszertani, ésszerűsítési ötleteiből, fogásainak javításából kifolyólag egyre többet teljesítsen, mégpedig minőségrontás nélkül, és élvezze a gyakorlottságból és ötletességéből fakadó előnyöket. Ma már törvény írja elő, hogy a normarendezést követően a dolgozónak lehetőséget kell kapnia arra, hogy az említett előnyöket élvezhesse. Ráadásul, ha a norma szerinti teljesítmény elvárása a rugalmas munkaidő fejlett formáinak valamelyikével ötvöződik, akkor a normák olyan újólagos átrendezése, amely a dolgozót gyakorlottságának és ötletességének gyümölcszeitől kívánja megfosztani, lehetetlenné válik. Normarendezés természetesen így is lehetséges és kívánatos, pl. a műszaki feltételek, a szabványok stb. megváltoztatásával összefüggésben, de nem lehetséges kifejezetten bérmegszorító céllal. A rugalmas munkaidő rendszerében az említett nagyon gyakorlott dolgozó élvezni fogja a nagyobb jövedelem, ill. a több szabadidő valamilyen kombinációja nyújtotta előnyöket.

Mindamellet az 50-es évek kellemetlen tapasztalatai az alkalmazottaknak a normáktól való idegenkedésére magyarázatot nem adnak. Annál is kevésbé, mert – mint említettük – abban az időben szinte kizárólag a fizikai munkások tevékenységét normázták.*

* Ez nem vonatkozik a könyvtárakra, ui. ott a normázás igencsak divatban volt. Vö. pl. Csúry István: A szocialista könyvtári üzem szervezete és működése. Debrecen, 1953. VII. 322. p. – *A szerk.*

Az idegenkedés egyik oka kétségtelenül a tájékozatlanság. Sokan attól tartanak, hogy a munkanorma „másodpercre pontos” teljesítmény megkövetelését jelenteni minden egyes esetben. E személyek arra hivatkoznak, hogy munkaterületükön olyan jellegű tevékenységekről van szó, amelyek – ha nagyjából rutintevékenységeket is jelentenek – nem egyszerűen ismétlődő műveleteket, hanem változatos idő- és energiaigényű ismétlődő műveleteket foglalnak magukba, ami lehetlenné teszi pontosan azonos idejű elvégzésüket. Ez az érvelés az esetek óriási többségében jogos, a címzett azonban téves: a norma ugyanis csupán teljesítménykövetelményt jelent, és nincs szó arról, hogy a normát mindig azonos ritmusban kellene teljesíteni. Ezzel összefüggésben egyetérthetünk Móra Lászlóval abban, hogy a könyvtári feldolgozó munka normázásakor a munkafolyamatokat és munkaműveleteket kell normázni, és nincs értelme a munkaműveletek elemi részei, a munkaelemek, ill. a munkaelemek elemi részei, az ún. munkamozzanatok normázásának. Egy példán: annak van értelme, hogy a szakozást, a tárgyszavazást vagy a címlírás esetében egy olyan munkaelemet, aminő pl. a rendsző megállapítása, szintén normázzunk, hogy a kiadványokban való lapozás (pl. szókeresés) munkamozzanatának normázásáról ne is beszéljünk.

Az viszont más kérdés, hogy a *munkaműveletek időmérését szorosan össze kell kapcsolni a munkaelemek és munkamozzanatok széles körű elemzésével, sokszoros mérésével, és csakis ezeknek az elemi műveleteknek a széles körű elemzése alapján lehet valós normákat megállapítani az egyes munkaműveletekre vonatkozólag.* Arra valóban nincs szükség, hogy „a rendsző megállapítása” munkaeleme normát kapjon, de arra igen, hogy hozzávetőleges kép alakuljon ki arról, hogy kb. mennyi ideig tart a „rendsző megállapítása” az ún. átlagos esetben, ill. különböző típusú eseteket figyelembe véve, az ún. típusátlagnál. Ha ti. erre a kérdésre azzal válaszolunk, hogy ezt nem lehet megmondani, akkor illuzórikussá válik minden műveleti normánk is. Mert akkor mi indokolja, hogy 8 órás munkanapra vetítve éppen 32 mű teljes címfelvétele legyen a norma? Miért nem 20, vagy miért nem 40?

Ebben az esetben a válasz az lehetne, hogy a dolgozók hosszú távon folyamatos figyelése – tehát elég sok dolgozó, elég hosszú időn át tartó közvetlen figyelése – objektív normákra vezet. Úgy véljük azonban, hogy az ilyen (időben és létszámban) *kiterjedt figyelés a dolgozók nagy részét érthetően irritálná.* A részletekre kiterjedő avatott munkaelemzés (a munkaelemek és munkamozzanatok elemzése a hozzáértő részéről) párosulva a statisztikai mintavételes módszerrel, sokkal „emberibb”, mint az elemzés és statisztikai mintavételezés mellőzése esetén a szükséges mértékű „figyelés”.

Ugyancsak a tájékozatlanság rovására írható, hogy sokan úgy gondolják: a normázás során pl. a napi normát úgy

állapítják meg, hogy a teljes munkaidőt elosztják az egységnyi tevékenység normaidejével, amint ezt pl. Móra László, ill. a feldolgozó munkák 1976. évi időelemzését végzők is tették. Valójában a teljes munkaidőalapnak csupán bizonyos hányadára (sokak szerint átlagosan kb. 75%-ára) vetíthető ki az ún. alapidő vagy főidő. Vannak ti. olyan idők is, amelyek a munkaidőnek részei ugyan, de nem tartoznak a fő munkaidő fogalmába. A munkaidő megoszlása a normázás szempontjából szokásosan a következő: alaptevékenységek ideje + melléktevékenységek ideje, pót- és várakozási idő + étkezési, ill. személyes szükségleti idő. HAMILL szerint az ismétlődő jellegű ügyviteli munkákat végző alkalmazottak esetében a munkaidőnek csupán 78%-a jut az ún. alaptevékenységekre, 10% a melléktevékenységekre, 12% pedig az étkezésre és személyes szükségleti időre jut. Ami az OMKDK nem vezető állományú munkaerőjéről, e sorok írója az alábbi megoszlást látja célszerűnek: munkaköri leírásban expressis verbis kimondott alaptevékenységek ideje + a – pl. az állományhoz tartozásból vagy a szükséges önképzésből fakadó – melléktevékenységek ideje + személyes szükségleti (pl. étkezési) és várakozási idők. (Tehát pl. 75% + 13% + 12% = 100%.) Munkaidőfényképezés esetén ez utóbbiakat is le lehet írni, de az is megengedhető, hogy ne részletezzék, hanem csak – mint üres időket – összevontan említsék őket.

A jelek arra mutatnak, hogy a normázástól való idegenkedés nem vezethető vissza mindig a tájékozatlanságra. Ha érzékeljük, hogy már maga a norma, normázás szavak is pejoratív értelmet kapnak, és pl. sokan – a norma szó helyett – a *normatíva* kifejezést használják (talán mert valamivel „előkelőbbben” hangzik), ha továbbá hivatkozásokat hallunk arra vonatkozólag, hogy az ilyen „szellemi” munkakörökben a „normázás” abszurd ötlet, vagy hogy szellemi dolgozókhhoz méltatlan az ilyen „normázás”, ill. az ezzel összefüggő felmérő munka, amelyet – ha külső végez – nem is lehet másnak nevezni, mint „spiclimunkának” stb., akkor lehetetlen nem gondolnunk arra is, hogy többről van szó, mint pusztán tájékozatlanságról.

Az első pillanatra úgy tűnik: ezúttal valamiféle csoportfennhéjázásról beszélhetünk, arról, hogy az alkalmazotti munkaerő-állomány „lenézi” a fizikai dolgozókat, a diplomások „lenézik” a nem diplomásokat, a kutatók a „termelőket”, a vezető állományú dolgozók az egyszerű beosztottakat stb., röviden: a szóban forgó normaellenesek rangjukat, tekintélyüket féltik, ezért védelmezik a „mundér” becsületét.

Hogy ez egyáltalán nincs így, az kiderül a normaelleneseknek abból a magatartásából is, amit akkor tanúsítanak, ha 02-n dolgoznak. Pl. minden referátumkészítő tudja, hogy átlagosan óránként hány referátumot készít, ha – dolgozik (vagy: hagyják dolgozni). Vonatkozik ez a fordítókra is, a szakozókra is stb. E sorok írója is utána tudna számolni, hogy e tanulmányba kb. hány munkaórát fektetett eddig. Más kérdés természetesen, hogy az

olyan tanulmánykészítésre vonatkozóan, amelynek során a szükséges alkotói–gondolkodó tevékenység az egyharmadnál jóval nagyobb hányadot foglal el az egész tevékenységen belül, mi módon lehet objektív teljesítménykövetelményt előírni? Az, hogy lehet, bizonyos. Bizonyíték rá, hogy az ilyen típusú – terjedelmében is hozzávetőlegesen meghatározott – tanulmányra vonatkozóan is szokás határidőt adni.

Az alapjaiban rutintevékenységet végző szellemi dolgozók tevékenységének normázhatóságára vonatkozóan a továbbiakban idézzük Szenes Tamást, aki az alkalmazottak, szellemi dolgozók teljesítményének méréséről, „normázhatóságáról” így ír: „A létszámmegállapításnak, a teljesítménykövetelmény meghatározásának problémája és eljárása nem állománycsoportok szerint differenciált probléma és eljárás. Ez azt jelenti, hogy nincs olyan állománycsoport, amelynél nem kellene, vagy nem lehetne a létszámot megállapítani és a teljesítménykövetelményeket meghatározni. Az eljárás lényegében azonos minden állománycsoportnál (tehát pl. a vezetői munkakörökben lényegében ugyanaz, mint pl. az ügyintézői munkakörökben – U. Gy.). Természetesen az eljárásnak vannak különleges sajátosságai, ezek azonban nem állománycsoportonként, hanem a tevékenység jellege szerint differenciáltak.”⁴

A munka jellegét tekintve alapvetően ismétlődő, vagy változó, mégpedig az ismétlődés gyakoriságának, szabályosságának értelmében is. A munkának ezt a jellegét alapvetően műszaki felszereltsége határozza meg. A két szélső érték: egyfelől a teljesen automatizált, állandóan azonos körülmények között, ritmikusan ismétlődő munkafolyamat, másfelől az előre nem meghatározható gyakorisággal és változó körülmények között ismétlődő kézi munka.

A gyakorlatban a folyamatok többnyire a két szélső érték között helyezkednek el, és minél gépesítettebb a folyamat, minél közelebb áll az automatizált folyamathoz, minél nagyobb a gép részvételének aránya a folyamatban, annál inkább a gép műszaki paraméterei határozzák meg a teljesítményt, annál egyszerűbb tehát az emberi munkatevékenységet érintő teljesítménykövetelmények meghatározása is. S tapasztalati tény, hogy minél gépesítettebb valamely munkafolyamat, annál gyakoribb e folyamattal összefüggésben a teljesítménykövetelmények meghatározása is. Mindamellet az is tapasztalati tény, hogy alkalmazotti munkakörökben – változó jellegű folyamatok esetében is – lehetséges a teljesítménykövetelmények egzakt meghatározása.”

⁴ Trethon Ferenc is a mellett áll ki idézett cikkében, hogy a teljesítményorientációt a „szellemi munka” területére is ki kell terjeszteni.

4. Ki normázza?

Ki (milyen személy, milyen szerv) végezze el a teljesítménymérést, ki alkalmazza a munkaidő-felmérés módszereit és szolgáltatson alapvető primer információt a teljesítménykövetelmények meghatározására és a létszámgigény megállapítására vonatkozó döntéshozatalhoz?

Kézenfekvő lenne a válasz: *valamilyen külső* (nem abszolút értelemben külső, lehet pl. intézményen belüli) szerv (személy, részleg), amely felkészült és gyakorlott a teljesítmény (munka/idő) feltérképezésében, a teljesítménykövetelmények és a létszám közötti összefüggések felderítésében. Ilyen módszertani felkészültségük a szervezőknek, munkaelemzőknek van. Célszerű lenne tehát, ha az OMKDK-ban – közvetlenül a főigazgató alárendeltségében – létrejönne egy ún. szervező vagy munkaelemző részleg, amely ezt a feladatot elvégezné. Emellett szól az a körülmény is, hogy a munkaelemzésnek és munkaszervezésnek, korszerűen értelmezve, folyamatos tevékenységgé kell válnia, azaz e tevékenység nem kampányjellegű feladat, tekintettel arra, hogy a gyors és gyökeres környezeti változások miatt a vállalatoknak, intézményeknek mind feladataik, mind szervezeti felépítésük, mind módszereik vonatkozásában rugalmasaknak, alkalmazkodóképeseknek kell lenniük.

Az ilyen megoldásnak azonban – ha ezt nem kombinálják az érintett dolgozók és felettesük cselekvő részvételével – *több lenne a hátránya, mint az előnye*. E módszer – és vele az e munkát végző részleg – ugyanis oly mértékben irritálná a megfigyelt részleg dolgozóit, valamint az illetők felettesét, hogy valószínűleg feszültség, súrlódás, harc törne ki a felek között, oly küzdelem, amelyben az adott megfigyelt részleg vezetője az egyszerre sértődött és nevető harmadik szerepébe kerülne. E vezető sértődött lenne, mert nem őt bízták meg a munkaidő-feltérképezéssel, hanem egy „külső” szervet, ugyanakkor ő lenne a „nevető harmadik” is, aki – kihasználva e külső szervnek a vonatkozó munkaterülettel kapcsolatos járatlanságát, tapasztalatlanságát, hozzá nem értését – mindig készen állhatna arra, hogy a főigazgatónál szót emeljen a külső normázók ellen, miközben beosztottjai szemében olyan főnököt „játszhatna”, aki a beosztottak oldalán áll, aki „az egészről nem tehet”, és véltlen minden incidensben, amely a normázók és a normázottak között támadhat.

Továbbmenve az is kétségtelen, hogy az egész normázási (időelemzési stb.) folyamat során a dolgozók nagy része a „barikád túlsó oldalára menne”. Egyrészt a rugalmas munkaidő sem minden, és nem is vezethető be minden munkahelyen, ill. nem vezethető be fejlett formáinak valamelyike a legtöbb helyen. Másrészt senki nem szereti, ha a „munkájához” nyúlnak, ha azt akarják, hogy az eddigieknél többet dolgozzék, mégpedig *anélkül, hogy jelentős mértékben megnőne a jövedelme*. (Márpe-

dig nem kevés az olyan dolgozó, akinek jelentős „munkaerőtartaléka” van). Mindez oda vezetne, hogy a panaszok száma (a társadalmi szerveknél és a közvetlen főnöknél tett panaszok száma elsősorban) megnőne, személyes ellentétek keletkeznének, és nemcsak normázók és normázottak között, de adott részlegben belül, ill. az egyes részlegek között is. Bizonyosan lennének olyan dolgozók, akik arról panaszkodnának, hogy teljesítményüket a szóban forgó külső normázó szerv (pl. a konkrét körülmények kellő ismeretének hiányában) túl szigorúan ítéli meg, miközben másokkal szemben elnéző. De akadnának valószínűleg olyanok is, akik az elemzőket megpróbálnák megkörnyékeztetni, és már nem egyszerűen valószínű, de bizonyos, hogy *ilyen jellegű kísérletekről mindenféle híresztelések* kapnának lábra, s ez az intézményen belüli légkört nagyon megrontaná, a teljesítményt aligha növelné, a munkaerő elvándorlásának mértékét pedig valószínűleg fokozná.

Véleményünk szerint központi – törzskari – munkaelemző, munkaszervező részlegre (kis csoportra) szükség van, de *elsősorban a folyamatos feladatok ellátásához*. A jelenleg időszerű alapos és induló jellegű munkaelemzésben és szervezésben azonban e csoport csak másodlagos szerepet játszhat.

Ki normázza tehát? *Maga a dolgozó?*

Egészen bizonyos, hogy *ennek is lennének előnyei és hátrányai* egyaránt. A dolgozó – ha megfelelő munkakészséggel rendelkezik – feladatait jól ismeri, és amit ismer és gyakorlottan végez, azt rögzíteni is képes. Elképzelhető természetesen, hogy önnön tevékenységének írásbeli rögzítése – legalábbis eleinte – nem lesz könnyű a számára, hiszen más dolog valamit „becsukott szemmel” is jól csinálni, és megint más ugyanezt írásban pontosan megfogalmazni. De egyrészt vannak, ill. kifejleszthetők különböző segédeszközök (pl. munkaidőadatlapok, előszerkesztett munkanaplók, folyamatábrák, munkaműveleti programlapok stb.), amelyek megkönnyítik a dolgozók számára az önfényképezést, másrészt nemcsak hogy nem árt, de kifejezetten hasznos, ha a dolgozók gyakorlatot szereznek saját tevékenységük írásbeli rögzítésében, feladatuk s a feladatokhoz kapcsolódó műveletek, ill. műveletelemek, munkamozzanatok tudatosításában, mert ezzel együttjár – nemcsak a fogalmazási készség, az íráskészség javulása, de – az is, hogy elgondolkoznak azon, amit csinálnak, *elkezdik elemezni tevékenységüket, elkezdik feltérképezni a folyamatokat, megérteni a tágabb összefüggéseket*. Mindez viszont már nemcsak arra jó, hogy növekedjék felkészültségük, de arra is, hogy feltegyék a kérdést: miért így csinálom, miért nem másként, vagyis, hogy *észrevegyék az ésszerűsítés kínálkozó lehetőségeit*, s ezzel előmozdítsák munkájuk hatékonyabbá válását.

Természetesen, ha a dolgozó olyan helyzetbe kerül, hogy az „önfényképezés” végrehajtása nyomán esetleg többet kell dolgoznia ugyanazért a pénzért, vagy egyene-

sen csökkenni fog a jövedelme – pl. mert a szigorú normák következtében csökken, vagy teljesen megszűnik annak a lehetősége, hogy munkaidejében „maszokoljon” –, akkor e dolgozó abban lesz érdekelt, hogy „mimikrit” játszik, azaz olyan retusált képet adjon önön tevékenységéről, amely *messze előnyösebb a valóságnál*. A dolgozó tehát *felfelé fog „kerekíteni”*, mert így kívánja ezt az a bizonyos „érdeke”, amelyet az „öntudat” ellentétének szokás tekinteni.

Mindamellettt akárki is végezze a normázást, bizonyos, hogy a normázott dolgozónak e folyamatban tevételesen részt kell vennie. Ha nem az első menetben, akkor legkésőbb a másodikban. Pl. azért, mert ha kimarad belőle, akkor a már említett sértődések és mindenféle egyéb káros következmények származnak majd az ilyen „kimaradásból”. De így kívánja ezt a munkahelyi demokrácia megteremtésének a vágya is. *Meghallgatásuk, a velük folytatott – folyamatos – konzultációk, egyetértésük, aláírásuk nélkül a szóban forgó normázás csak csődöt mondhat*. És természetesen szükség van a társadalmi szervezetek különösen erőteljes cselekvő részvételére is. *A párt, a szakszervezet, a KISZ képviselőinek aktív bevonása nélkül sem* arról nem lehet beszélni, hogy e normázástól *nagyobb hatékonyság* várható, sem arról, hogy e normázás *demokratikus eljárás* lenne.

Ha bizonyos, hogy e normázásban az – esetleges – önálló szervezőcsoportnak is jut szerep, s hogy e folyamatban a dolgozók (és képviselői szervek) alapvető szerepet játszanak, akkor az is bizonyos, hogy e folyamatban a *vezető szerepet csakis a normázott dolgozó főnöke játszhatja*.

Kétségtelen, hogy a vezetőnek (úgyanúgy mint alárendeltjeinek) szintén van olyan érdeke, amely ellentétes az ún. öntudattal. Említettük, hogy az alárendelt dolgozó ellenállást fog tanúsítani (felfelé kerekített adatokat fog szolgáltatni) minden olyan kísérlet esetén, amely azt célozza, hogy ugyanazért a pénzért a korábbinál többet kelljen dolgoznia. Ezt a kényelemhez és magasabb jövedelemhez fűződő érdeket nevezhetnénk gazdasági ésszerűségnek is. A lényege az, hogy minél kisebb erőfeszítéssel minél nagyobb eredményt akarunk elérni. Ezt az érdeket úgy is meg szokták fogalmazni, hogy „haladás a legkisebb ellenállás vonalán”, vagy másképpen: a „minél könnyebb élethez fűződő érdek”. Ez az érdek persze ellentétes számos erkölcsi értékkel, de azért valóságos, ugyanúgy, mint ellentéte, az áldozatkészség. A realiztikus eljárásnak tehát számolnia kell vele.

A vezető esetében ezt az erkölcsi tartalom nélküli – sőt, adott esetben nagyon is erkölcstelenül funkcionáló – érdeket a következőkben fogalmazhatjuk meg: a vezetőnek az az érdeke, hogy *minél kevesebb feladatot és minél inkább egyöntetű feladatokat* kelljen megoldania, *minél nagyobb létszámmal*, egyszersmind annak látszatával, hogy feladatai valójában számosak és sokrétűek. Így ti. viszonylag kevés dolga, ugyanakkor „*felfelé*”

népszerűsége, „felfelé” tekintélye lesz, s mindezzel együtt növekszik jövedelme és társadalmi rangja.

Az ilyen „érdekkel” szemben a szép szavak aligha használnak, kiváltképp akkor, ha a vezetők bérezése kifejezetten arra ösztönzi őket, hogy növeljék a rendelkezésükre álló létszámot, de ne, vagy csak alig törődjenek intézményük vagy részlegük hatékonyságával.

5. A megoldás körvonalai

A megoldás tehát kézenfekvő. A vezetőket anyagilag és erkölcsileg arra kell ösztönözni, abban kell érdekeltté tenni, hogy a rendelkezésükre álló létszám *minél nagyobb teljesítményt nyújtson*, ill. – adott feladatok esetén – *feladataikat minél nagyobb termelékenységgel, minél kisebb létszámmal és minél kisebb költséggel* oldják meg. Hasonlóképpen ösztönözni kell a beosztott munkaerőt is, hogy minél kisebb idő alatt minél több feladatot, ill. minél bonyolultabb feladatokat tudjon megoldani. Ha sikerül megfelelően nagy ösztönzőerőt találni, akkor az említett „öntudatellenes, rossz” érdekelttség, a könnyű élethez fűződő érdek, a „parkinsoni mechanizmus” nem fog érvényesülni.

A siker kulcsa mindenképpen a sokféle érdek felismerésében, a megfelelő érdekek előtérbe helyezésében, a rossz értelemben vett érdekelttség ellensúlyozásában, ill. háttérbe szorításában, a célhoz vivő ösztönzésben rejlik. Szenes Tamás is úgy látja, hogy a munkaerő-tartalékok feltárájának kulcskérdése a vezetők megfelelő ösztönzése e tartalékok feltárára. Mint írja: „A vezetőket abban kell érdekeltté tenni, hogy azzal foglalkozzanak: mibe kerül az általuk irányított szervezeti egység. . . Ennek ellenőrzése *egyszerű költséghely-elszámolással is lehetséges*”.

TRETHON FERENC szerint is a belső érdekelttségi rendszert kell megváltoztatni, szoros kapcsolatot teremtve az egyéni teljesítmények összessége és a vállalati szintű eredmények között.

Ha a vezetőket sikerülne kellően érdekeltté tenni a munkaerő-tartalékok feltárában (s ezzel abban, hogy ők maguk is több feladatot vállaljanak, több gondot vegyenek a vállukra, és vállalják alárendeltjeik előtt az ilyen munkaerő-tartalékok mozgósításával járó népszerűtlenséget vagy – adott esetben – a kisebb létszámmal kapcsolatos esetleges rangcsökkenést), akkor a munkaelemzés, teljesítményfelmérés, ill. normázás feladata sokkal könnyebben végrehajtható lenne, hiszen – mint Szenes írja – „*a helyi vezető tapasztalatból jól ismeri a munkavolument, a hatékony (minimális) létszámigényt és jórészt a racionalizálás lehetőségeit is*. A létszámprobléma egyszerűsödne, megoldása olcsóbbá válna, és jelentősen csökkenne a teljesítménykövetelmények meghatározásának munkaigénye. Tapasztalati tény ti., hogy a gyakorlatban általában egyszerűen és gyorsan becsülhető a tevékenységek időigénye, előfordulásuk gyakorisága és

így létszámigénye is. A gazdasági vezető becslése jó lesz, ha a vezető érdekeltté válik az általa irányított apparátus hatékonyságában."

Ha viszont a (helyi) vezetőől csupán szóban követelik meg munkája hatékonyságának fokozását (azaz csak azt követelik, hogy e vezető fennen hangoztassa a hatékonyság fokozásának szükségességét, miközben a valóságos ösztönzőkkel éppen ellenkező irányba terelik „érdekeltségét”), akkor vagy egyszerűen és teljesen elszabotálja a munkaelemzés és munkaszervezés programját, vagy csak látszólag – azaz Patyomkin-módra – hajtja végre. Az is megtörténhet, hogy az új rendszabályok csak a „nem kedvencek”-re fognak vonatkozni. Ez esetben igazságos, munka szerinti elosztás továbbra sem lesz.

A „ki normázzon” kérdésre tehát a válasz ez: a szervezőcsoportnak, a dolgozónak magának és a helyi vezetőnek egyaránt részt kell vennie a folyamatban, de a prím szerep a vezetőé legyen, egyszersmind a dolgozók és képviselői szerveik is játszanak jelentős szerepet benne. Ugyanakkor ez a „normázás” (munkaelemzés, a teljesítménykövetelmények meghatározása) és az esetleges új munkaszervezés csak akkor lehet eredményes, ha egyfelől a vezetőt érdekeltté teszik abban, hogy feltárja részlegének munkaerő-tartalékait, és több feladatot igyekeznek vállalni, ill. meglévő feladatait kisebb létszámmal, költséggel, hatékonyabban igyekeznek ellátni, számolva a népszerűtlenné válás, tekintélycsökkenés kockázatával is, másfelől pedig a beosztott dolgozók is érdekeltté válnak abban, hogy szívesen mozgósítsák saját munkaerő-tartalékukat az intézmény szolgálatában, azaz vállaljanak több feladatot, munkát. Másképpen fogalmazva: az első helyre az érdekeltségi rendszer tökéletesítését kell tenni, a második helyre pedig a „normázás” végrehajtását.

6. Amit az ösztönzésről tudni kell

Ilyen ösztönző módszer *pl. a scsekinói eljárás*, amelynek lényege, hogy a létszámmegtakarítás során keletkező megtakarított bér tetemes hányadát a megtakarításban részes maradó dolgozók között osztják fel. Általában jelentős ösztönzőnek bizonyul, ha a *többletfeladatok ellenértékéül szolgáló többletbevétel jelentős hányadát az érdekelt dolgozók között osztják el*. A „tetemes” vagy „jelentős” hányad kifejezéseket nem véletlenül használjuk. A megtakarított létszám vagy az új feladatok teljes ellenértékét ti. nem lehet annak a részlegnek vagy személyzetnek adni, amely a többletfeladatot vállalja, vagy létszámot takarít meg. A többletbevétel ugyanis adózási alap, és az említett változásokból a vállalat is jogosult haszonra. A vállalat számára pedig az a hasznos, ha a termelékenység növekedése valamivel felülmúlja a bérek emelkedését. Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy „tetemes” hányadról van szó, ellenkező esetben ui. az ösztönzés jelentéktelenné válik. (E sorok írója a *körül-*

ményektől függően 40–80%-ra gondol). Mindenesetre minimálisan el kellene érni, hogy a helyi vezetők olyan többletfeladatokat igyekezzenek vállalni, amelyek akkora jövedelemtöbbletet eredményeznek, amely már jelentős mértékben megnövelné az intézet érdekeltségi (részesedési) alapját. Távlati célként pedig el kellene érni, hogy mindenféle bér- és bérjellegű kifizetés kizárólag a hasznos teljesítmény függvényében alakuljon (a szociális szempontokat másutt kell figyelembe venni), és szűnjék meg (nemcsak szavakban) mind az egyenlősdi (vagy csaknem egyenlősdi), mind pedig a szimpátia szerinti elosztás (az ún. „pofapénzek) gyakorlata.

Elméletileg természetesen nemcsak az előnyök felkínálásával, hanem a félelem felébresztésével is ösztönözni lehet. Bár a meghatározott munkakörre alkalmatlanoktól való megválás korántsem „furfósbot”, hanem ésszerű ellenakció.

Azt viszont mindenképpen szem előtt kell tartani, hogy a „a pénz nem minden”, és az ösztönzésben az ún. anyagi ösztönzőkön kívül számításba kell venni az egyéb ösztönzőket is.

MASLOW szerint az emberi szükségleteknek öt szintjük van. Az első szint a fiziológiai szükségleteké. Ezt a munkaidő elemzésekor közvetlenül úgy veszik számításba, mint étkezési és személyes szükségleti időt. A következő szint: a biztonságszükségleté. Ezután rendre a következők jönnek számításba: szociális szükségletek, énszükségletek végül az ún. önmegvalósítás igénye. A vezető vagy vezetett – dolgozó akkor elégedett, ha a biztonsági, a szociális és az énszükségleteit is ki tudja elégíteni az adott munkakör, vagy munkahely. A munkanélküliség réme azért olyan fenyegető, mert az ember alapvető biztonságigényét fenyegeti, ugyanúgy, mint az, ha az embernek nincs lakása, vagy nincs közbiztonság ott, ahol él.

A teljesítményorientáció természetesen nem fenyegeti az ember biztonságát, hiszen mindenki képes valamilyen teljesítményre, aki nem beteg, gyerek, öreg stb. Róluk viszont a szociális ellátásnak kell gondoskodnia, nem a gazdálkodó szervezetnek.

Az embernek alapvető igénye, hogy tartozzék valahová, hogy a közösség elfogadja, szeressék, elismerjék, megbecsüljék, sikerélménye legyen. Mindezeket az igényeket a teljesítménybéres rendszerek legalább úgy ki tudják elégíteni, mint az időbéres rendszerek. Kétségtelen, hogy a teljesítményorientált rendszerben a dolgozók között verseny folyik a nagyobb teljesítmény jegyében. Ez a verseny azonban nem ellentétes a szolidaritással mint olyannal. Ellentétes viszont az igazságtalansággal, a klikkszellemmel, a befolyásért folytatott olyan versennyel, amelyben nem a teljesítményé a főszerep, és ellentétes az olyan csoport szolidaritásával is, amely – teljesítménytől függetlenül – mások rovására akar érvényesülni.

A szociális és énszükségletek valóságából következik, hogy az ember a munkahelyén olyan közösségi lényként

viselkedik, akit nemcsak szorosan vett munkája s a vele összefüggő szakmai kérdések szövevénye érdekel. Az embert érdeklik a tágabb munkakörnyezet jellemzői, a szélesebb összefüggések, a vállalati-intézményi célok, a vállalat-intézmény és környezete közötti cserekapcsolatok, a társadalmi szervezetek tevékenysége, az érdekvédelem, az előmenetel és javadalmazás kérdése stb. is. Mindebből az következik, hogy a munkaidőbe be kell számítani – mégpedig mindenkinek az esetében egyaránt – a munkakörhöz szorosabban tartozó szakmai-munkaköri kommunikáción túlmenő egyéb célzatú kommunikációt is. Az ilyen – a biztonsági, a szociális és az elismerés iránti szükségletekből fakadó – kommunikáció (információ- és véleménycsere) a hivatalos szervezeti felépítéstől függetlenül is folyik, ami önmagában véve még nem lenne baj. Baj akkor van, ha a hivatalos és az informális kommunikáció között akkora különbség van, hogy pl. valamilyen vállalati szintű döntésről a büfésnő vagy a vezérigazgató gépirónőjének csoportvezető barátja hamarabb értesül, mint a főmérnök vagy a főkönyvelő.

A legmagasabbrendű igényünk: az önmegvalósítás igénye. Ez a véleménye F. HERZBERG-nek is, aki az ösztönzőket két csoportba osztotta. Az egyik csoport az ún. egészségügyi – vagy biztonságorientált – ösztönzők csoportja, míg a másik csoport a valóban ösztönzők (ún. motivátorok) csoportja. Az előzőbe tartoznak: a biztonságos foglalkoztatás, a kielégítő bérek, a jó kapcsolatok a főnökkel, a munkatársakkal, a korszerű munkafeltételek (ideértve a megfelelő ergonómiai-munkaegészségügyi tényezőket éppúgy, mint a munkahely, ill. a vállalat olyan kialakítását is, amely megfelel a munkaerő biológiai-fiziológiai-szociálpszichológiai-kulturális igényeinek, tehát ideértve a megfelelő étkezési lehetőségeket, fűtést, szobaelrendezést, épületgépészeti, bútorszaki megoldásokat stb.). És az első csoportba tartozik a vállalat-intézmény politikája, a felső vezetés stílusa is. Látható tehát, hogy az első csoport a munka környezetével (munkahellyel, javadalmazással stb.) függ össze. A motivátorok csoportjába viszont a munkakör szerkezeti-tartalmi sajátosságai, ill. a hozzájuk kapcsolódó ösztönzők tartoznak, így pl. a munkahelyi-szakmai elismerés, a szakmai-nyelvi képzés, ill. továbbképzés lehetőségei, az előmenetel s az azzal összefüggő nagyobb tekintély és felelősség, maguk a feladatok, a teljesítmény, a munka. Herzberg szerint az esetben, ha az első csoportba tartozó feltételrendszer nem kielégítő, a dolgozó elégedetlenkedni fog (egy példán: hidegben, éhesen, pánikhangulatban, a munkafeltételek rossz volta, az igazságtalan javadalmazás stb. teremtette körülmények között nem lehet jó teljesítményre számítani), viszont az első csoportba tartozó tényezők kielégítő volta önmagában véve még nem ösztönöz nagyobb teljesítményre. A munkacentrikus szemlélet, a munkához való kedvező viszony csak az esetben válik a dolgozóra jellemzővé, ha az illető számára az ún. motivátorok is kielégítőek.

Herzberg elmélete szerint tehát a nagyobb bérek nem gyakorolnak ösztönző hatást, ill. csupán egy rövid átmeneti időre. Úgy véljük, hogy e megállapítás – legalábbis a nem magas életszínvonalon élő társadalmak esetében – megkérdőjelezhető. Abban azonban Herzbergnek igaza van, hogy *semmi sem ösztönöz annyira, mint az általa leírt motivátorok csoportja, amely az ember önmegvalósításra irányuló igényével függ össze.*

Más szóval ahhoz, hogy vezetők és vezetettek egyaránt munkacentrikusan éljenek, és a kitűzött feladatok megvalósítása érdekében képességeik latbavetésével és lelkesülten – egyszersmind magukat folyamatosan továbbképezve – dolgozzanak, olyan ösztönzési-érdeklési rendszert kell kialakítani, amely nemcsak az „anyagiat”, de a szükségletekről és motivátorokról fent mondottakat is mind tekintetbe veszi.

Ilyen rendszerben elismerik, hogy a szakmai (és nyelvi stb.) képzés – a vonatkozó munkakörökben – a munkakör szerves része, s így szükségképpen kitölti a munkaidő egyik részét. De ilyen rendszerben a dolgozók több feladattal való ellátását is úgy oldják meg, hogy – a „szellemi elismerés” jegyében – a dolgozótól elveszik a neki kevésbé tetsző munkát, és – az elvettnél nagyobb volumenben – olyat adnak helyette, amit a dolgozó szívesebben csinál.



UNGVÁRI Gyula: Állásfoglalás az Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ munkaerő-tartalékainak feltárásáról. 2. 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. Az e számban közölt második rész a normázás és az érdekelttség kérdéseivel foglalkozik, ezen belül részletesen vizsgálja az ún. rutintevékenység fogalmát, a normázás elmaradásának okait, annak szóba jöhető végrehajtóit, végül körvonalazza a lehetséges megoldásokat.

* * *

UNGVÁRI, Gy.: Possible means of exploring the manpower reserves at the Hungarian Central Technical Library and Documentation Centre. Part 2

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 the second part published in this issue the problems of production norm formation and of personal interest are dealt with. The concept of routine work, the reasons of the lack of output standards and the persons suitable for norm formation are discussed in detail. Finally, the possible solutions are outlined.

* * *

УНГВАРИ, Дь.: Точка зрения на вскрытие рабочих резервов в Венгерской технической библиотеке и центре научно-технической информации. 2 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. Опубликованная в данном номере вторая часть занимается вопросами нормирования и заинтересованности, при этом подробно исследуются понятие рутинной работы, причины

отсутствия нормирования, его возможные исполнители, и, наконец, останавливается в общих чертах на возможных решениях.

* * *

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

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. Der vorliegende zweite Teil der Arbeit befasst sich mit Fragen der Normung und der materiellen Stimulierung und untersucht innerhalb deren den Begriff der sog. Routinearbeit, die Ursachen des Unterbleibens der Normung in die Einzelheiten gehend und beschäftigt sich mit den in Frage kommenden Durchführern einer Normung. Schliesslich werden die möglichen Lösungen der offenkundigen Fragen umrissen.

* * *



MINDEN KEDVES OLVASÓNKNAK
BOLDOG ÚJ ÉVET
KÍVÁNUNK

A TMT szerkesztősége