

Gazdálkodás humán erőforrásokkal, avagy hoz-e a fejlett technika fejlett emberi kapcsolatokat?

Bobokné Belányi Beáta

A DAT'96 (1996. okt. 31.) programjában a 25-ös könyvtári szekció előadásai többek között az elektronikus információval, a szolgáltató könyvtárral, a humán tényezők szerepével, és a menedzsment kérdéseivel foglalkoztak. Az ott elhangzott hét előadásból most a humán erőforrásokról szóló két tanulmányt mutatjuk be. (A szerk.)

A változás, mint domináló „létélmény” és mindennapi tapasztalatunk

Talán egyetlen korábbi történelmi helyzetben sem volt annyira meghatározó létélmény a „változás”, mint napjainkban, ami életünket szinte minden metszetében áthatja.

A változások léptékéről, mértékéről szólva *Thomas Kuhn* tudománytörténész terminológiáját használva, paradigma-váltás prognosztizálható, ami azt jelenti, hogy a tudománynak mint ismereti rendszernek nem csupán egyes elemei cserélődnek ki drasztikusan gyorsan, hanem egységes egészként alakul át, komoly változásokat hozva a gazdálkodási formában és a társadalmi viszonylatokban egyaránt. Most egy ilyen változás hajnalán vagyunk. A paradigma-váltás új látásmódot hoz, új gondolkodási formát és terminológiát teremt, ami egységessé szervezi a különböző diszciplínákhoz tartozó elméleteket.

A változások mozgását, terjedésének sebességét és az átrendeződés mértékét először a fejlett ipari országokban látják, mérik és elemzik. 1973-ban használja először *Daniel Bell*, a Harvard egyetem szociológia professzora a tendenciák jelzésére „*az információs társadalom*” kifejezést, majd „*az információs forradalom*” (*Fritz Machlup*) és „*információs gazdaság*” (*Peter Drucker*) megjelöléseket összekapcsolva társadalomtudományi terminológiával, „posztindusztriálisnak” nevezte társadalmunkat, megkülönböztetésül a meghatározóan ipari gazdálkodásra épített „*ipari társadalommal*” szemben. Ez idő tájt már számos adat áll rendelkezésre annak bizonyítására, hogy döntő és visszafordíthatatlan folyamatok kezdődtek a gazdaságban, egy új gazdálkodási forma van kibontakozóban, és az ipari termelés dominanciája a nemzeti össztermék előállításában visszaszorulóban van. Kialakult és egyre erősödik egy új iparág, az ún. „tudásra épí-

tett ipar” (knowledge industry), és az erre épülő információs gazdaság növekedési üteme egyre nagyobb.

Ezek a változások ma már mindannyiunk számára érezhetőek és érzékelhetővé váltak az élet szinte minden területén, és ha nem is egészen a Thomas Kuhn-i modell szerint működnek, de hogy egymást befolyásoló, egymással összefüggő jelenségekkel, folyamatokkal találjuk magunkat szemben nap nap után, ez kétségbevonhatatlan. Radikális, visszafordíthatatlan és negligálhatatlan változások ezek, amelyek kezelésére egyéni, szakmai és társadalmi stratégiák szükségesek.

A változásokhoz való alkalmazkodás és az együttműködési készség

A változásokhoz való alkalmazkodás több tényező függvénye. Kezdve a felismeréstől egészen a változás szükségességének elfogadásáig.

Ezt az önmagában racionális folyamatot mi, emberek, több szinten éljük meg. Az ember mint kitüntetett rendszerelem, a változásokat összetettségükben éli meg, embervoltából adódóan több metszetben és szinten:

- racionálisan,
- fizikailag (pl. túl kell élni...),
- pszichésen,
- érzelmileg,
- tudatosan és „tudattalanul”, vagy éppen „tudat alatt”, hogy csak a legfontosabb megközelítési formákat említsük.

A „változások menedzselése” (managing change) éppen napjainkban nyert létjogosultságot a vezetéstudományban, bizonyítván, hogy a változások félelem nélküli megélésében az elméleti tudás és a tapasztalatok bonyolult rendszere segíthet.

A változás természete iránya, területei

Peter Drucker, a vezetéstudomány meghatározó egyénisége a változások természetét vizs-

gálva – egyik legújabb munkájában – elsőképpen a változások sebességét, pontosabban felgyorsulását és radikális voltát hangsúlyozza. (*A posztkapitalista társadalom*, 1993.) Ezért is érezhetjük olyan „nyomasztónak” a változás kényszerét.

A legdöntőbb változás, véleménye szerint, a „tudás” jelentésének változása. Az emberiség történetének első szakaszában a tudás a létezésre vonatkozott. Az első nagy jelentőségű változásként a XVIII. század közepétől, fokozatosan az eszközökre, a folyamatokra és a termékekre vonatkozó tudás válik fontossá és egyben közönségi kategóriává is.

Ez az első, nagy, forradalmi változás: az ipari forradalom, amelynek során a technikai tudás válik közkinccsé, egy olyan gazdálkodási formát segít elterjedni a világon, amit kapitalizmusnak hívunk. Ez a gazdálkodási formaváltás (mezőgazdálkodásról ipargazdálkodási formára áttérés) mindössze 150 év alatt zajlott le, világméretekben.

A változásoknak ez az imponáló sebessége tette a technikai haladást ipari forradalomná, a kapitalizmust pedig világjelenséggé.

„A tapasztalatot tudássá alakították, a cselekvést alkalmazott tudássá – ezek a lényeges elemei annak, amit ma ipari forradalomnak nevezünk –, fogalmazta meg Peter Drucker – vagyis, hogy a technika világszerte átalakította a társadalmat.”

A tudás átalakulásának második korszakát az jellemzi, hogy a társadalmi integritás érdekében, a társadalmi egyensúly megőrzése céljából, egy új „társadalmi kiegyezést” vagy „szerződést” (Rousseau) kellett kötni, megfogalmazni. Ennek érdekében a tudást a munkafolyamatban kezdik hasznosítani („minden megtanulható”, állítják a francia enciklopedisták), és a munka formalizálásával, a tudás átadhatóságával, a teljesítmények összehasonlíthatóságának biztosításával megteremtették a munkaszervezet hatékonyságának alapelemeit.

Az ipari forradalom eredményei hatalmas gazdasági fellendülést hoztak, és egy új „életmínőség” jelent meg. Az esélyek egyenlősége fogalmazódik meg és válik társadalmi élménnyé.

Ezzel együtt, Marx terminológiáját használva, kialakultak a „kapitalizmus belső ellentmondásai”, kiéleződött az ellentét tőkés és munkás

között. *Frederik Winslow Taylor*, – 1881-ben – a tudományos vezetési iskolai megteremtője, úgy próbálta feloldani ezt az ellentétet, hogy emelte a munka termelékenységét, ami természetesen vezetett a profit növekedéséhez. Egy olyan társadalmi kiegyezést próbált ezúton megteremteni, amely a munkások és a tőkésök közös érdekén nyugodott. *Taylor* munkaszervezési elveivel 50-szeresére emelték a termelékenységet, már a századfordulón. Ezért nevezi a második forradalmat P. Drucker a *termelékenység forradalmának*.

Taylor új alapokra helyezte a társadalmi szerződést. Az általa megalapított és azóta is a nevét viselő vezetési iskola:

- ♦ az együttműködésre épülő,
- ♦ az elemi egységekből felhalmozott tudáson nyugvó munkát,
- ♦ szisztematikus,
- ♦ szervezeti racionalizációt hirdet.

Megújódott a szervezeti struktúra is ezen elvek jegyében, és a munkafolyamatok rendszere is átalakult, megteremtve a nagyipari termeléshez szükséges rendszereket, szervezeteket, mint munkaszalag, gyártási sorok és társaik.

Létrejött a társadalmi integráció új formája.

„Eddig a »személyiség« állt a központban, a jövőben a rendszer lesz az elsődleges” – fogalmaz *Taylor*. Üzemszerűen kezd működni a társadalom minden fontos szolgáltatása is, létrejön egy új típusú közigazgatás, egészségügy, biztosítási rendszer stb.

Megszületik a „hatékony szervezet”, amely az „üzemi alkotmányosságra” épült, együttműködésen pedig egy szigorúan formalizált, hierarchikusan szervezett „rendet” értettek, melyben nem lehetett helye spontaneitásnak, informális kapcsolatoknak stb.

A korlátlan növekedésre épített hatékonysági modell mennyiségi mutatókkal jellemezhető. A korlátlan növekedés és a fogyasztás mértéktelensége azonban nem tartható. Mert a világ erőforrás-korlátozott és energia-korlátozott véges, azaz zárt rendszer. Véges rendszerben a végteleen növekedés végzetes félreértésekhez vezet.

A tudás forradalmának harmadik nagy fejezete éppen erről szól. Visszakanyarodva Drucker gondolatmenetéhez – megállapíthatjuk, hogy az elmúlt fél évszázad során általánossá vált az a

felismerésünk, hogy a „rendszer-racionalizálás” önmagában nem szolgálja a társadalmi konszenzust.

Az árnyaltabb gondolkodás, a józan önmérsékletre alapuló energiagazdálkodás szükséges és a „minőség” képviselőéhez megszerzett tudásunkat „másként”, hatékonyabban kell használni.

Ezt a változást, amely a tudást már magára a megszerzett tudásra vonatkoztatja, nevezi Drucker a *tudás forradalmának*.

Ezt tekinti a tudás átalakulásának legutolsó fázisának. A tudásunkat ma arra kell, hogy használjuk, hogy hatékonyra tegyük meglévő ismereteinket. A tudás forradalma nem extenzív növekedést, hanem intenzív, a minőség emelését szolgálja. Ez az ún. fenntartható fejlődési modell alapgondolata.

„Az, hogy a tudás az egyik erőforrásból az erőforrássá vált, teszi társadalmunkat »posztkapitalistává«. Ez a változás új társadalmi dinamikát, új gazdasági dinamikát és új politikát teremt” – állítja Drucker.

TQM

A gazdálkodás e legutóbbi formaváltásának kulcsa tehát a minőség. A TQM mint a „minőség menedzselése” ezért válik központi gondolatává. A teljes körű minőségi vezetésre (teljes körű minőségelvű vezetés) törekvésben

- ♦ hangsúlyozzuk a „minőségi” szakismertek fontosságát, tudásunk tudatosítását,
- ♦ minőségivé kell tennünk az emberi kapcsolatokat, munkatársam a partnerem,
- ♦ tudatosítanunk kell, hogy az intézmény értékrendje és szolgáltatásaink minősége a belső (felhasználó) munkatársak együttműködésétől függ,
- ♦ a feladat és felelősség megosztása bizalmat eredményez,
- ♦ ez pedig felszabadítja a kreativitást és az alkotási vágyat.

A munka „humanizálása” új dimenziókat nyithat meg, ami felszabadíthatja belső energia tartalékainkat. Az együttműködési készség fontos

fokmérője egy szervezet belső erőviszonyainak és hatékonyságának. Az emberi kooperációs készség megnyerése egyben fontos vezetés-technikai kihívás is.

Az új gazdálkodási formák, a tudás tudatosításával együtt eredményezik a tudás „termelési tényezővé” válását. Ez az új erőforrás egészen másképpen működik, mint a korábbiak, és törvényszerűségei is mások. Felértékelődött az információs szektor szerepe, hiszen a tudás az információk hatékony integrációjából épül, a tudás társadalmának az információ az „építő” köve. Csak az értékelhető, az értelmezhető jelentéssel bíró információ válik tudássá a felhasználó számára, és ebben a változásban az információkezelőknek, így pl. a könyvtáraknak, információs és dokumentációs intézeteknek egyedülállóan fontos a szerepük és a felelősségük.

Megszerzett és évszázadok óta finomított tudásunkat

- az információbeszerzés (forrásismeret),
- az információkezelés és -feldolgozás,
- az információ értékelése,
- és az információközvetítés

területén, minőségi módszerekkel kell kamatoztatnunk.

A technika mint integrációs tényező

Láttuk, hogy a hatékonyság (a termelékenység forradalma) hogyan hatott a munkafolyamatok és munkaszervezetek racionalizálására. Természetesen ezt a hatás-modellt bizonyos egyszerűsítetttségében idéztük ilyen formán. A szervezet és a szemlélet fokozatosan finomodott. Egy újabb technikai forradalom adott valódi lendületet a munkafolyamatok és a munkaszervezet újjászervezésének és ez a XX. század nagy kihívása, a *számítástechnika*.

A számítógépek széles körű alkalmazásával felbomlott a hagyományos szervezeti struktúra. A korábbi hierarchikus megoldásokat a lapos (vagy alapos?) szervezeti, hálózati megoldások váltják fel. Ez az átrendeződés az intézmények belső struktúráját teljesen átalakította az utolsó évtizedben. Új feladatok, új posztok alakultak, a munka-

és feladatmegosztást újra kell fogalmaznunk. Egy korábban soha nem tapasztalt tendencia kezdett működni: a technika a „minőség” teremtés része lett.

Igényességünk átmentése

A számítástechnika igen nagy segítséget nyújtott a technikai jellegű (pl. mennyiségi, rutinszerűen megoldható) feladataink ellátásában, mára azonban túllépett korábbi korlátain és szolgáltatásaink minőségében is döntő szerephez jutott (pl. Internettel elérhető lehetőségek). A technikai fejlődés eredményeképpen felszabadult időnk és energiáink a minőségi munkában és a kapcsolatteremtésben lennének jól kamatoztathatóak – ez vezetne (vezethetne) el az új életminőség megéléséhez. Az volna az igazi eredmény, ha érdemben tudnánk építeni emberi kapcsolatunkat, valóban egymásra figyelve. Az ember így válhat valóban „kitüntetett” rendszerelemmé. S bár a munkafolyamatok rendszerének újrafogalmazásában is nagy segítséget kapunk a számítástechnikától az általa hozott új logika és gondolkodásmód eredményeképpen, a változások igazán nagy hozama: az emberi személyiséggyegek kiteljesedése lenne, ha harmonikusabb, megélhetőbb élet létrejöttét segítené.

Jó lenne, ha személyiségünk kiteljesedésére használnánk a technika adta lehetőségeket, és valahogy sikerülne elkerülni az élet értelmetlen felpörgetésének csapdáját (Mókuserék szindróma). *Milán Kundera* „Lassúság” című, legújabb regényében ezt az önmagunkkal „gazdálkodni tudást” boncolgatja.

Rajtunk múlik, hogy mire használjuk a lehetőségeket, hogy a fejlett technika elvezet-e fejlett emberi kapcsolatokhoz. Tágabb értelemben téve fel a kérdést: vajon a modern technika megindítja-e (számos társadalmi, gazdasági, szervezeti és politikai tényező közreműködésével) az új társadalmi integrációs mechanizmusokat, és elvezet-e egy új társadalmi szerződés létrejöttéhez?

Ebben az aránykeresésben fontos iránytű az igényesség, a „minőség” átmentése.

Az új életminőség eléréséhez új „minőség-gel” kell megtöltenünk az emberi kapcsolatokat is, mert a technika szolgálja az embert, csak meg kell tanulni, meg kell szelidíteni, értenünk kell hozzá.

Ha a körülöttünk lévő világot már megszelidítettük, talán lassan önmagunkat is sikerül – értékeink, igényességünk átmentése mentén ... ahogy Nagy László fogalmazott.

Irodalom

- KUHN, Thomas S.: A tudományos forradalmak szerkezete. Bp.: Gondolat, 1984.
 DRUCKER, Peter F.: The post-capitalist society. Butterworth-Heinemann Lim., 1993.
 TAYLOR, F.W.: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Bp.: Gondolat, 1983.
 GYEKICZKY Tamás: Emberi erőforrások és modernizációs stratégiák. Bp.: T-Twins, 1994.

MEGJELENT a



Könyvtári Minerva 1996.

Az Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központjának kiadványa a Nemzeti Kulturális Alap támogatásával, 1995-96-ban végzett felmérés anyagát tartalmazza. Az ismertetett 1130 könyvtár név-, cím- és telekommunikációs adatain kívül a kiadvány tájékoztat a könyvtárak gyűjtőköréről, állományuk nagyságáról, feltáró eszközeikről, szolgáltatásaikról.

A két kötetbe foglalt fő rész két nagy egységre tagolódik: a budapesti könyvtárakat 5 csoportba (nemzeti, felsőoktatási, szak-, közművelődési és középiskolai könyvtárak) sorolva, a vidéki könyvtárakat pedig a települések, azon belül a könyvtárak neve szerinti betűrendben ismerteti. A minerva harmadik kötete a mutatókat tartalmazza.

A Könyvtári Minerva 1996. ára
3000 Ft + ÁFA + postaköltség

Megrendelhető írásban (faxon vagy e-mailen is) a következő címen:

Országos Széchényi Könyvtár
Könyvtártudományi Szakkönyvtár
1827 Budapest
Fax: 202-0804
E-mail: racz@oszk.hu