

A humán erőforrások menedzsmentje, avagy a libákat nem változtathatod hattyúkká, de jobb libákká teheted őket

Zalainé Kovács Éva

A munkaerővel kapcsolatos hagyományos felfogás az volt, hogy a dolgozók feladata a vezetők által előírt munkát az előírt módon elvégezni, a vezetőnek pedig mindezt szigorúan ellenőriznie kell. Ez a szemlélet a fejlett országokban azonban már megváltozott.

Az újfajta menedzsment szemlélet a munkatársakkal való foglalkozással kapcsolatban is megváltoztatta a korábbi gondolkodásmódot. Míg korábban a munkaerő főként költségként jelentkezett, ma már egyre inkább stratégiai erőforrásnak tekintik.

McGregor a munkatársakkal kapcsolatos főbb nézeteket két csoportba sorolta és ezeket X és Y elméleteknek nevezte. Az X-elmélet lényege, hogy a beosztottak:

- ♦ lusták, nem szeretnek dolgozni, ezért állandóan ellenőrizni, adott esetben büntetni kell őket,
- ♦ passzívak, nem kezdeményeznek, nincsenek ambícióik, ezért vezetni kell őket,
- ♦ és végül minden változtatásnak ellenállnak.

A vezetési módszereket és stílusokat, illetve a személyzeti és munkaügyi eljárásokat is ezen elmélet alapján alakították ki.

Az Y-elmélet szerint a vezetőknek más szemmel kell látni a beosztottakat, ha tőlük több lelkesedést, odaadást és magasabb teljesítményt várnak el. Ezen elmélet szerint:

- ♦ a munkatársak nem passzívak, csak a bürokratikus környezet teszi őket azzá,
- ♦ szívesen vállalnak felelősséget, ha azt lehetővé teszik számukra,
- ♦ szívesen dolgoznak, ha a szervezet céljainak elérésétől saját céljaik elérését is várhatják,
- ♦ megnyerhetők a változás ügyének, ha tudják, hogy arra miért van szükség és ha abban aktívan részt vehetnek.

Ezen elmélet továbbfejlesztése *Ouchi* nevéhez fűződik és Z-elmélet néven vált ismertté. Ennek lényege:

- ♦ a humanizált munkakörülmények megteremtik a hatékonyabb munkavégzés lehetőségét azzal, hogy a munkatársaknak önbecsülést és emberi méltóságot adnak,
- ♦ a munkatársak együttműködése egészségesebb a szervezet egészének sikeréért.

res működése szempontjából, mint a versengés,

- a munkatársak akkor dolgoznak szívesen a szervezetenél, és eredményeihez akkor tudnak a leghatékonyabban hozzájárulni, ha tudásuk és tapasztalataik növelésére folyamatosan lehetőség van.

Az elméletet korunk kihívásai, a változásokhoz való alkalmazkodás követelményei igazolták. Elmondható, hogy az információs társadalom felé haladva a vezetőknek új termelési, hatékonysági tényezőkkel is számolniuk kell. Ezek a következők:

- információ,
- tudás,
- kreativitás,
- az emberekkel való bánás művészete,
- vállalkozó szellem. (Csath, 1993)

Minden vezetőnek döntő feladata lesz a jövőben a munkatársak kiválasztása, motiválása és folyamatos fejlődésük biztosítása.

Előtérbe kerül a döntéshozatal decentralizálása által, hogy a megfelelő információ mindenkihez eljut, ez együtt jár a felelősség, a hatalom munkatársakra történő átruházásával. A vezetőknek segíteni kell az önszerveződést, az egyes feladatokhoz létrejövő munkacsoportok kialakítását. Jó példa erre a TQM-hez, az átfogó minőség-elvű irányításhoz kapcsolódó ún. minőségi körök létrehozása. A TQM csoportmunkán alapul, az intézmény minden munkatársát be kell vonni a munkába és biztosítani kell folyamatos továbbképzésüket, fejlődésüket. Ennek érdekében célszerű úgynevezett minőségi köröket létrehozni.

A minőségi körök önkéntes alapon, a jobbítás szándékával létrejövő kiscsoportok az együtt dolgozó munkatársakból. Rendszeresen, önként vállalva tartanak összejöveteleket, megbeszéléseket munkaidőn belül. Ezekben a munkával, a munkakörökkel kapcsolatos problémákat azonosítják, elemzik és megoldási javaslatokat készítenek. A vezetés számára is nyújtanak megoldási javaslatokat, eredményeikről hivatalosan is beszámolnak. Szükséges, hogy a problémák megoldásához megfelelő eszközöket és technikákat elsajátítsák. Munkájukkal hozzájárulnak a szolgáltatások fejlesztéséhez és a munkatársak motiválásához.

Fontos, hogy a minőségi körnek megfelelő „becsátolása” legyen az intézmény vezetéséhez, tagjai biztosak legyenek abban, hogy javaslatai-

kat komolyan veszik és átültetik a gyakorlatba. Amennyiben ez nem lehetséges, világosan értesükre kell adni annak okát.

A sikeres team munka hasznos a vezetés számára és a munkatársak egyéni fejlődését, motiváltságát is erősíti. (O’Neil, 1994)

Szükség van arra is, hogy a rutin munkák mellett és/vagy helyett teret biztosítsunk a munkatársak kreativitásának, bátorítsuk az új kezdeményezéseket és az új ötletek kipróbálását.

Az információtechnológiában bekövetkezett fejlődés ugyancsak igényli újfajta készségek elsajátítását, pl.:

- a könyvtárgépesítés szerzeményezési, feldolgozó, kölcsönzési, könyvtárközi kölcsönzési és folyóirat-nyilvántartási moduljainak kezelését;
- a szövegszerkesztés, táblázatkészítés, elektronikus levelezés stb. használatát;
- a CD-ROM adatbázisok kezelését, online keresések végrehajtását;
- a felhasználók képzése az új információtechnológiai eszközök használatában.

Felvetődik az a kérdés is, hogy kit, milyen területen kell képezni/továbbképezni. Lassan eltűnik a szakfeladatok és nem szakfeladatok közötti éles határ, hiszen a kisegítő személyzet is egyre igényesebb munkát kell hogy végezzen.

A folyamatos létszámcsökkentések miatt különösen fontos a csapatmunka, és ezért a teljes munkatársi gárdának szüksége van a szakértelmre, a használókra irányuló készségekre. A személyes hatékonyság és az interperszonális készségek fejlesztése egyre nagyobb hangsúlyt kap a fejlesztési programokban. A szóbeli és írásbeli kommunikációs készségek, az interjú és tárgyalási technikák, a projektek tervezése és menedzselése, a csapatmunkára való alkalmaság és hajlandóság fejlesztése fontos mind az alkalmazottak, mind a vezetők részére.

A munkatársak fejlesztésének további lehetősége a munkakör-rotáció, a saját igényekhez szabott műhelymunka, a projektcsoporthoz létrehozása. Az ilyen jellegű csoportokat nem hierarchikusan, hanem osztálykereteket átlépően kell létrehozni, mert csak így lehet erősíteni a vezetésben való részvételt és az egyes egységek közötti kommunikációt.

A vezetés szempontjából ez a vezetési stílus a munkatársak bevonásával történő vezetés irá-

A humán erőforrások menedzsmentje...

nyába való elmozdulást igényli, ez pedig a stratégia és taktika szélesebb körű megvitatását és a frontemberek értékes közreműködését és elismerését jelenti a döntéshozatalban. (*Stratégiai tervezés, marketing, TQM, 1996.*)

A munkaerő szerepének ilyen jelentős átértékelése természetesen a vezetéstől új szemléletet, magatartást és módszereket igényel.

A humán erőforrások menedzsmentje különösen fontos akkor, amikor az anyagi források, a személyzet létszámának csökkentése mellett a könyvtártól lényegesen hatékonyabb, költségkímélő, szolgáltatás- és piacorientált működést várnak el fenntartóik. Ebben a helyzetben különö-

sen fontos, hogy a vezetés a személyzetet motiválja, érdekeltté tegye a fenti elvárások teljesítésében.

Felhasznált irodalom

CSATH Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés. Sopron-Budapest, 1993. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft. 123 p.

O’NEIL, Rosanna M.: Total Quality Management in libraries. Englewood, 1994, Libraries Unlimited, Inc. 194 p.

Stratégiai tervezés, marketing, TQM. Kiad. a Könyvtári és Informatikai Kamara. Bp. 1996. KIK. 165 p.

Az Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központ

egyéves **könyvtárosasszisztens-iskolát** hirdet

A tanfolyamot a 10/1995.(IX.22.) sz. MKM-rendelet alapján szervezzük.

Az oktatás szeptember közepén indul és 1998. június közepén záróvizsgával fejeződik be. A képzés kéthetente két napot vesz igénybe. A jelentkezés feltétele: érettségi. Jelentkezési határidő: 1997. augusztus 25. A tanfolyam díja: félévenként 18 000 Ft, a záróvizsga díja: 4000 Ft.

Címünk: Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központ oktatási és módszertani osztály, 1827 Budapest, Budavári Palota F-épület
Felvilágosítás: a 202-1203-as telefonon