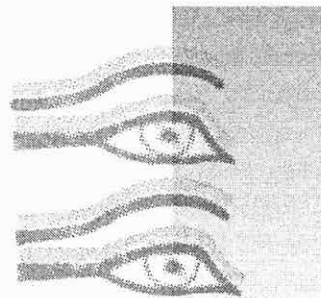


„A szervezetben rejlő tudás hordozói az emberek,
így a tudásalapú szervezeti működés alappillére elsősorban
az emberi erőforrás.”

(Bencsik Andrea)



A magyarországi közkönyvtárak humán erőforrás gazdálkodása*

TÓTHNÉ HEGYI Judit

Ma már Magyarországon is egyre több vezető fordít megkülönböztetett figyelmet az emberi erőforrással való gazdálkodásra. Tisztában vannak vele, hogy az általuk irányított szervezet sikerességét alapvetően meghatározza, hogy milyen felkészültségű, mennyire motivált emberekkel dolgoznak. Tudják, hogy intézményük sikerességben döntő szerepe van annak, hogy az ott dolgozók szeretik-e a munkájukat, lojálisak-e a szervezethez.

Az alkalmazottak akkor teljesítenek jól, ha elkötelezettek az intézményük iránt és sajátjuknak tekintik annak céljait. Ehhez olyan szervezeti kultúrára van szükség, amely a bizalomra, a segítőkészre és az egymásra figyelésre épít.

A könyvtárosoknak – a társadalom többi csoportjához hasonlóan – folyamatosan alkalmazkodniuk kell a társadalmi, gazdasági, kulturális környezetben lezajlott változásokhoz. Meg kellett tanulniuk pl. a szolgáltatásaik reklámozását, a fenntartói és egyéb forrásokból megszerezhető költségeikért való lobbizást, a pályázatírást, vagyis a hatékony könyvtári marketinget.

Az elmúlt években több könyvtárban is elkezdődött a teljes körű minőségbiztosítás (TQM) rendszerének bevezetése és az ezt segítő folyamatos önértékelés kialakítása. A TQM nem más, mint egy intézmény napról napra történő továbbfejlesztése annak érdekében, hogy szolgáltatásai egyre jobban kielégítsék a használók elvárásait. Az önértékelés a szervezet rendszeres, szisztematikus átvilágítása a vezetés, a szolgáltatáspolitiká, a stratégia, az *emberi erőforrások*, társadalmi elvárások stb. alapján. (Zalainé, 2000) A minőségfejlesztéshez megfelelő jogi háttérrel biztosít a 14/2001. NKÖM rendelet a könyvtári szakfelügyeletről. A szakfelügyeleti vizsgálatok alapul szolgálnak a könyvtári tevékenységek és szolgáltatások újfajta, korszerű értékeléséhez, segítik a fenntartót az adott könyvtár megítélésében, és a könyvtár vezetőjének visszajelzést adnak szolgáltatásaik javításához.

* A tanulmány a szerző „Lépésváltás. A könyvtáros mint erőforrás” (Miskolci Egyetem, Humán Erőforrás Tanszék, Miskolc, 2006. 97 p.) című szakdolgozatának lapunk számára átdolgozott, rövidített változata

A „Könyvtáros pálya vonzóbbá tétele” stratégiai munkabizottság létrehozásával elkezdődött egy olyan folyamat, mely a könyvtárak emberi erőforrásával, vagyis magával a könyvtárossal, a könyvtáros életpálya vonzóbbá tételével kezdett el foglalkozni. A munkabizottság olyan alapkérdésekre fókuszál, mint a pálya elismertségének növelése, a felsőfokú könyvtárosképzés minőségi javítása, valamint a szűkebben vett humán erőforrás gazdálkodás egy funkciójaként a kompenzáció, s a könyvtáros előmenetele.

A felmérésről

A könyvtárak legfontosabb erőforrása a könyvtáros. Vajon kialakultak-e azok a technikák, módszerek a könyvtárakban is, melyeket más területeken már nagy rutinnal alkalmaznak a vezetők annak érdekében, hogy munkatársaik elégedettek legyenek és teljes tudásukkal, figyelmükkel szolgálják a szervezetet. Mekkora figyelmet fordítanak a könyvtárvezetők munkatársaik tudásának kihasználására, fejlesztésére és az elvégzett munka értékelésére? Megteremtődtek-e a lehetőségek a könyvtárosok ösztönzésére, motiválására?

A helyzet tisztázása érdekében felmérést készítettem a magyarországi önkormányzati fenntartású közkönyvtárak körében. A nyilvános könyvtári adatbázisból azokat a könyvtárakat választottam ki, amelyek városi könyvtári funkciót jelöltek meg. Szempont volt a kiválasztásnál az is, hogy a könyvtár ne legyen összevonva művelődési házzal, illetve iskolával, mert csak az önálló könyvtárakra kívántam koncentrálni.

A kérdőív (ld. a cikk függelékében a *Könyvtári Figyelő honlapján: a www.ki.oszk.hu/kf/...*) 32 kérdésből állt, melyből 28 zárt, 4 pedig nyitott kérdés volt. Az általános kérdések (az intézmény típusa, a foglalkoztatottak száma, megoszlásuk iskolai végzettség, nem, kor szerint) után a humán erőforrás gazdálkodás területeire vonatkozó kérdések következtek:

- munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés, munkaköri leírások;
- toborzás, kiválasztás, beillesztés;
- minősítés, teljesítményértékelés;
- személyzetfejlesztés;
- ösztönzés, motiváció, kompenzáció.

A nyitott kérdésekben olyan fontosnak tartott témákat érintettem, mint:

- melyek a legtöbb fejtotrest okozó HR-területek;
- melyek a változtatandó HR-tevékenységek;
- ki végezze ezeket a tevékenységeket stb.

A 2004. évi könyvtárstatisztikai adatok szerint Magyarországon 303 megyei és városi könyvtár működött. (Könyvtári statisztika 2004, KI, Bp. 2005.) Ezek közül 140 városi könyvtárat és a 19 megyei könyvtárat választottam ki, valamint a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtárat, mivel ott létezik önálló humánpolitikai osztály. Így összesen a felmérésbe 160 magyarországi könyvtárat vontam be, ami 53%-a az összes városi és megyei könyvtárnak. A kérdőívek válaszai a 2005. szeptemberi állapotot mutatják.

A visszaküldési arány sajnos, nagyon lehangoló volt. Mindösszesen 34 kitöltött kérdőív érkezett vissza, mely 21%-a a megkérdezett könyvtáraknak, az összes városi és megyei könyvtárat tekintve pedig csak 11%. A válaszokat öt megyei, illetve megyei és városi könyvtártól és 29 városi könyvtártól kaptam. A városi könyvtárak körében sok a 10 fő alatti munkavállalót foglalkoztató intézmények száma, ugyanakkor a Human Resource Management (HRM), az emberi erőforrással való gazdálkodás elsősorban a nagyobb létszámot foglalkoztató szervezetekre jellemző. A közepes nagyságú szervezetekre a személyügyi menedzsment (Personnel Management – PM) a jellemző, melynek lényegi eleme az operatív munkaerő gazdálkodás a munkaerő toborzástól kezdve a létszámleépítésig. A legkisebb szervezetekben ún. személyügyi adminisztrációt (Personnel Administration – PA) végeznek, ami lényegében az adminisztratív tevékenységek elátását jelenti.

A minta

Az **intézmény típusa** szerint a válaszoló 34 intézmény közül 29 (85%) városi könyvtár, 4 (12%) megyei könyvtár, és 1 (3%) megyei és városi funkciójú könyvtár volt.

(Már annak is jelzésértéke van, hogy azok a megyei könyvtárak, amelyeknek igazán „beleszólásuk”, javaslatuk lehetne a HRM területén, nem érezték fontosnak, hogy részt vegyenek e felmérésben.)

Az **alkalmazottak száma** szerint a felmérés 582 fő munkavállalót érintett. A szakirányú iskolai végzettséget tekintve a munkavállalók 70%-a (407 fő) könyvtárosként dolgozik, 30%-a (175 fő) egyéb munkakörben.

A városi és megyei könyvtárakban könyvtári munkakörben dolgozók száma a 2004-es országos statisztika szerint 2547 fő volt (Könyvtári statisztika, 2004), így a felmérésben a könyvtári munkakörben dolgozók mindössze 16%-ával számolhattam.

A feldolgozás érdekében öt csoportot alkottam, hogy az intézmények létszám alapján is jól el-

különüljenek:

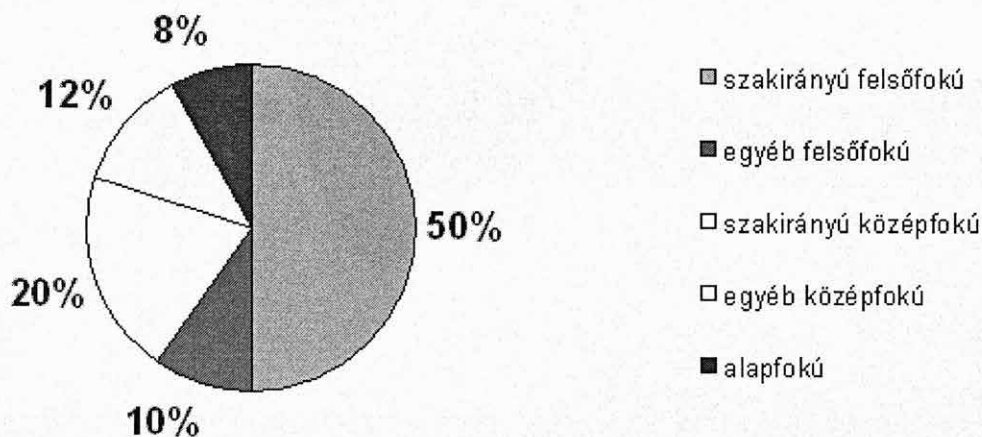
- 0–10 fő
- 11–30 fő
- 31–60 fő
- 61–100 fő
- 101– főt foglalkoztató intézmények.

A csoportosítás alapján kiderült, hogy a válaszoló könyvtárak 59%-a (20 intézmény) működik 10 fős, vagy az alatti létszámmal, 21%-uk foglalkoztat 11–30 munkavállalót, 9%-ukban dolgozik 31–60 fő, 12%-ukban pedig 61–100 közötti a foglalkoztatottak száma, de a százat egyetlen helyen sem haladta meg a létszám. A mintában szerepelt egy olyan könyvtár is, ahol egyetlen könyvtáros dolgozik. (Mivel városi könyvtárra irányult a felmérés, elképzelhetjük mekkora feladatot jelent egy embernek ellátni a városi könyvtári feladatokat, s lehet-e egyáltalán városi könyvtárnak nevezni egy ilyen létszámú intézményt?)

A **legmagasabb iskolai végzettség** szerinti megoszlás azt mutatja, hogy a 34 intézményben a foglalkoztatottak 70%-a rendelkezik felső, vagy középfokú szakirányú végzettséggel (1. ábra).

1. ábra

Legmagasabb iskolai végzettség



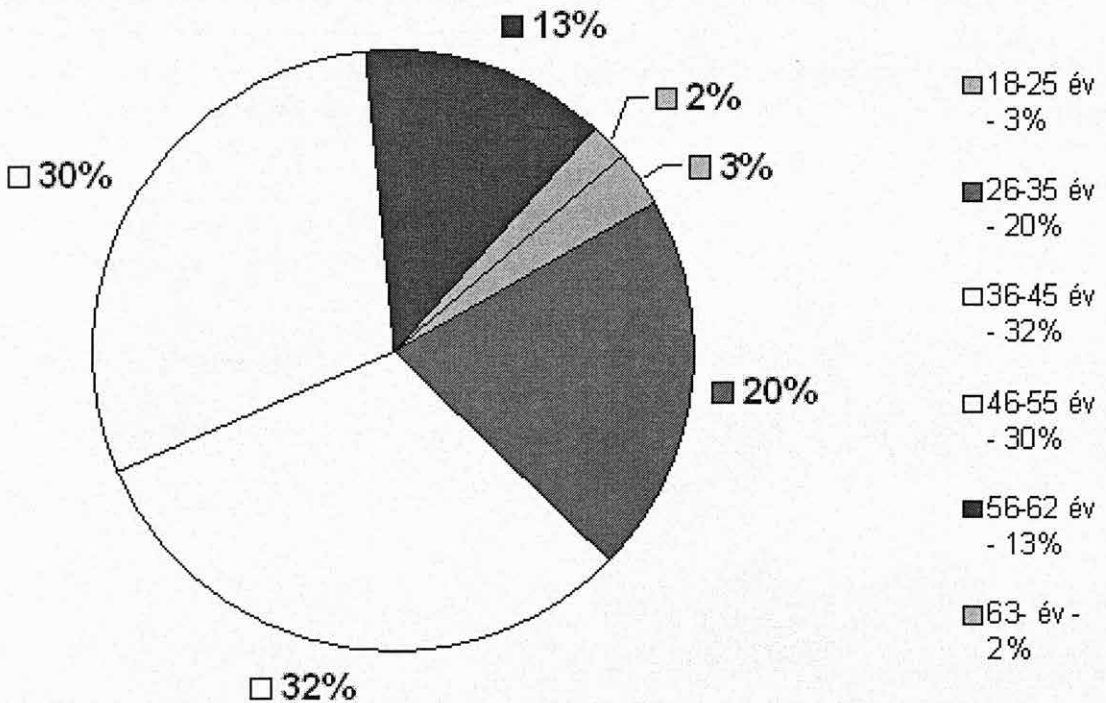
Az egyéb felsőfokú végzettségűek csoportjába tartoznak a rendszergazdák, a gazdasági területen dolgozók, valamint az olyan könyvtáros munkakörben dolgozók, akiknek nincs szakirányú felsőfokú végzettségük stb. A kérdőív nem tért ki a több diplomával rendelkezőkre. A válaszok is úgy érkeztek, hogy a legmagasabb iskolai végzettség nem kétszereződött meg a szakirányú és az egyéb felsőfokú végzettségnél. Mindenki automatikusan a szakirányú felsőfokú végzettséghez osztotta az olyan, esetlegesen több diplomával rendelkezőket, akiknek csak az egyik diplomája a könyvtáros.

A **nemek szerinti** csoportosítás eredménye nem okozott meglepetést. Azt eddig is tudtuk, hogy

a könyvtárakban zömével nők a munkavállalók. Ez a munkaerő gazdálkodás szempontjából azért fontos adat, mert figyelni kell arra is, hogy a nők szülnek, beteg családtagot ápolnak stb., tehát befolyásolhatják a mindenkori létszám-gazdálkodást. A mintában szereplő alkalmazottak 87%-a nő és csak 13%-a férfi, vagyis ha ez általános tendencia, akkor a magyarországi köz-könyvtárakban jelenleg közel hétszer annyi nő dolgozik, mint férfi.

Az **életkor szerinti** megoszlásból jól látható, hogy a könyvtáros szakma „öregedőben” van. Kevés a fiatal szakember, illetve kevés a szabad, megüresedő álláshely. (2. ábra)

2. ábra
Életkor szerinti megoszlás



Ma a könyvtárakban dolgozók 62%-a 36–55 év között korosztályból kerül ki. A 35 évnél fiatalabbak aránya mindössze 23%. Nincs meg a kellő mértékű utánpótlás, a demográfiai csere rendkívül lassú. Itt válik fontossá a „Könyvtáros pálya vonzóbbá tétele” stratégiai munkabizottság által már elkezdett munka. Fontos, hogy mind erkölcsi, mind anyagi vonatkozásban vonzóvá váljon könyvtárosnak tanulni, könyvtárosnak lenni!

Munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés, munkaköri leírások

A munkakörök kialakítása és a feladatok pontos meghatározása elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez. A dolgozóknak tudniuk kell, mit várnak el tőlük, mi az, amit el kell végeznük, mi az, ami számon kérhető rajtuk. Ehhez természetesen a vezetőknek pontosan kell tudniuk, hogy mit szeretnének az egyes munkakörökben, munkaterületeken elérni, milyen kompetenciával rendelkező munkavállalóval és miként? Azért tettem fel az e területeket érintő kérdéseket, hogy látható legyen, a vezetők mennyire vannak tisztában a munkakörtervezés, -elemzés és értékelés jelentőségével.

Munkakörtervezés

A megkérdezett intézmények 59%-ában történt már munkakörtervezés. Ez 18% esetében fél éve, 19% esetében egy éve, 21% esetében pedig egy évnél régebben történt, egy válaszoló esetében pedig szervezeti módosuláskor végzik el e tevékenységet. A munkakörök kialakítását általában az intézményvezető végzi el, többnyire egyedül (56%) vagy a gazdasági vezetővel együtt, ritkábban a közalkalmazotti képviselő, illetve a munkavállaló közreműködésével (41%). Egy helyen az intézményvezető az osztályvezetőre (3%) delegálta ezt a feladatot. Külső HR- szakembert, illetve tanácsadót nem alkalmaznak sehol sem.

Munkakörelemzés

Munkakörelemzést az intézmények egyötödében végeztek. Fél éven belül 29%, egy éven belül 43%, a többenél (29%) egy évnél régebben került sor a munkaköri követelmények áttekintésére. Tehát a munkakörelemzést végző intézmények 72%-ánál ez viszonylag friss tevékenység, hiszen egy éven belül sor került annak vizsgálatára, hogy a változó követelményeknek mennyiben felelnek meg a kialakított munkakörök, milyen követelményeknek kell megfelelni a munkakör betöltőjének.

A munkakörelemzést – a munkakörtervezésnél nagyobb arányban – 86%-ban az intézményvezető végezte, egyedül, s csak 14%-ban vont be közreműködőket a közalkalmazotti képviselő, illetve az osztályvezető személyében.

Munkakörértékelés

Munkakörértékelésre a válaszoló intézmények 24%-ában került sor. Fél éven belül 9%-uk, egy éven belül szintén 9%-uk tett eleget, egy könyvtár nem válaszolt, egy másik könyvtár pedig az „Egyéb” válasz között szerepeltette, hogy „szükség” esetén. 18%-ban az intézményvezető végezte, egy esetben az osztályvezetők, illetve külső szakértő. Az egy fős városi könyvtárban – érthetően – külső szakértő bevonásával készült az értékelés.

Munkaköri leírás

Munkaköri leírással minden dolgozónak rendelkeznie kell, s a leírásokat aktualizálás céljából felül kell vizsgálni. Nézzük, hogyan állnak ezzel a magyarországi közkönyvtárak.

Kértem, hogy százalékban adják meg, hogy a dolgozók milyen arányban rendelkeznek naprakész munkaköri leírással. Ezzel kiküszöbölhető volt, hogy téves képet kapjunk, hiszen, ha csak néhány dolgozó rendelkezik naprakész munkaköri leírással, akkor is valószínűleg az igen-nem

válaszlehetőségek közül az igen került volna alá-
húzásra, ami nem tükrözte volna a valóságot.

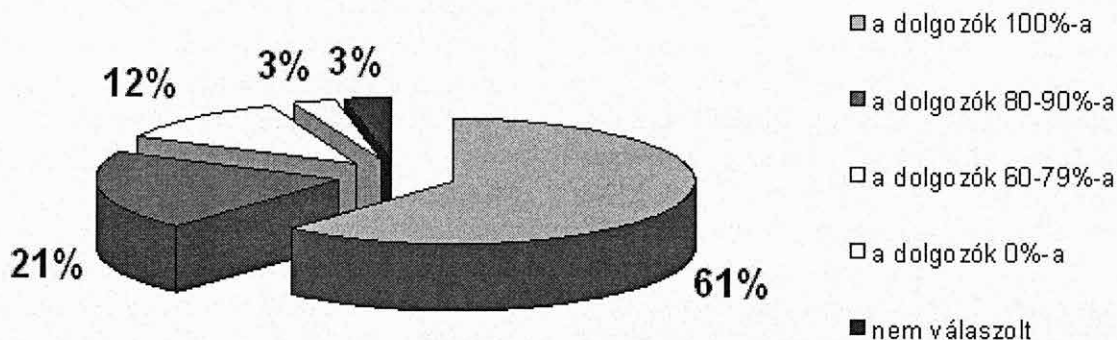
A kialakított csoportok a következők voltak:

- 100% – mindenki rendelkezik naprakész munkaköri leírással;
- 80–90%;
- 60–79%,

- 40–59%;
- 20–39%;
- 1–19% – rendelkezik naprakész munkaköri leírással,
- 0% – senki sem rendelkezik naprakész munkaköri leírással.

A válaszok megoszlását a 3. ábra tartalmazza.

3. ábra
Naprakész munkaköri leírások százalékos megoszlása



Láthatjuk, hogy:

- a kialakított csoportokból hármat egyáltalán nem jelölt senki: a 0–19%, a 20–39% és a 40–59% csoportokat;
- a 34 intézmény közül egyben egyáltalán nincs (vagy nem aktuális) a munkaköri leírás. Az intézmények 61%-a rendelkezik naprakész, mindenre kiterjedő munkaköri leírással. 21% esetében 80–90%-os, 12% esetében pedig 60–79%-os a naprakészség.
- egy intézmény nem válaszolt erre a kérdésre.

Kérdés volt, hogy **milyen időközönként kerül sor** a munkaköri leírások felülvizsgálatára. Az intézményekre inkább az volt a jellemző (53%), hogy csak szükség esetén változtatnak a munkaköri leírásokon. Így előfordulhat, hogy valakinek akár évekig is ugyanazok a feladatok szerepel-

nek a munkaköri leírásában, módosítások nélkül, miközben már régen nem azt a tevékenységet végzi. Gondoljunk csak arra, hogy az a sok-sok változás, ami a világban bekövetkezik, hatással van a szakmákra is, és befolyásolja az elvégzendő munkákat is.

Jellemző volt még a „kétő vagy több évente” válasz (24%), amely halványan már jelzi, hogy a vezetők kezdik figyelembe venni a változásokat.

Az ideális persze az lenne, ha mindenhol évente elővénnek és átvizsgálnák a munkaköri leírásokat és elvégeznék a szükséges módosításokat. Volt olyan könyvtár, amely a „csak szükség esetén” választ kiegészítette azzal, hogy erre „létszámváltozás esetén” kerül sor. Abban az egy könyvtárban, ahol nem készült munkaköri le-

írás, nyilvánvalóan nem is kerülhetett sor a felülvizsgálatra.

Az egyéb válaszok között szerepeltek még: „félévente és szükség esetén”; „új munkaerő alkalmazásakor”; „a munkakör megváltozása esetén”; „tervezetten, évente, de szükség ese-

tén gyakrabban is”; „átszervezéskor”; „feladatbővítéskor”.

E válaszok közül egyet besorolhatunk a félévenkénti felülvizsgálathoz, egyet az évenkéntihez, kettőt pedig a „csak szükség esetén” csoportba (1. táblázat)

1. táblázat

A munkaköri leírás felülvizsgálatának, készítésének gyakorisága

Gyakoriság	Említett esetek száma	%
Nem válaszolt	1	3
Félévente	2 (3)	6 (9)
Évente	3 (4)	9 (12)
Kettő vagy több évente	8	24
Csak szükség esetén	16 (18)	47 (53)
Egyéb	4	12

A zárójel az egyéb válaszok besorolását tartalmazza.

Arra a kérdésre, hogy **ki készíti a munkaköri leírásokat** a következő válaszok érkeztek: az intézmények 62%-ában egyedül az intézményvezető készíti, néhány helyen besegít a közvetlen felettes (15%) és a gazdaságvezető (6%) is. 9%-ban a közvetlen felettes egyedül állítja össze a munkaköri leírásokat. Egyéb válaszok: „közalkalmazotti képviselő segítségével”; „a dolgozó bevonásával”, „igazgatóhelyettes segít”.

A munkaköri leírások naprakészsége a versenyszférában kritikus tényező, ezért úgy gondolom, hogy a 61%-os eredmény nálunk még elfogadható. Ugyanakkor azt is mondhatnánk, hogy a **válaszoló intézmények 39%-a nem tesz eleget** az ilyen irányú munkajogi kötelezettségnek. És a nem válaszoló intézményekben, vajon mi jellemzi ennek a fontos humánpolitikai eszköznek a helyzetét?

A munkakörtervezés, -elemzés, és -értékelésre kapott válaszok alapján arra a következtetésre jutottam, hogy ezek a humánpolitikai eszközök még kevéssé ismertek a felmérésben részt vevő könyvtárakban. Bár munkakörtervezést a megkérdezettek 59%-a, munkakörelemzést 20%-

a, munkakörértékelést 24%-a készített már, ez mégsem tekinthető a gyakorlatban rendszeresen használatos tevékenységnek.

Toborzás, kiválasztás, beillesztés

A következő kérdéscsoportban arra kerestem a választ, hogy miként, milyen eszközökkel történik a munkaerő keresése, kiválasztása, illetve „beillesztése”.

Toborzás

A válaszoló könyvtárakra jellemző volt, hogy elsősorban a munkatársak, barátok, ismerősök általi ajánlás (59%) útján keresik a leendő munkatársakat. Ezt követi még a munkaügyi központ (53%) adatbázisának használata. Hirdetésekkel 32%, munkaközvetítő irodák szolgáltatásainak igénybevételével 12% élt. Néhányan az „Egyéb” kategóriában megadtak más toborzási forrásokat is: pl. „a beadott önéletrajzokból, pályázatokból választanak”; „pályázati kiírással”; „személyes ismeretség útján”; „a végzős szakképzettek szá-

montartásával. (2. táblázat). Fejvadász cégek segítségével viszont senki sem vette igénybe. Két intézményben évek óta nem került sor új munkaerő felvételére.

2. táblázat

A munkaerő keresésének módjai

Keresés módja	Említett esetek száma (db)	% *
hirdetés	11	32
ajánlás	20	59
fejvadász	0	0
munkaügyi központ	18	53
munkaközvetítő iroda	4	12
kapcsolattartás képző intézményekkel	10	29
egyéb	9	26

*A toborzási módszer a megkérdezettek százalékában.

Itt fontos megjegyezni, hogy a primer és szekunder munkavállalói csoport esetében nem ugyanazok a keresési módok alkalmazandók. Más toborzási technikát alkalmaznak magasan képzett, kvalifikált szakember esetében (könyvtáros, gazdaságvezető stb.) és mást kiegészítő alkalmazotti munkakör (gondnok, takarítónő stb.) esetében. Jellemző még, hogy a szakalkalmazottak fluktuációja sokkal alacsonyabb, mint az egyéb munkakört betöltő alkalmazottaké. Ezért alakult úgy, hogy az ajánlás és a munkaügyi központ közve-

títő tevékenysége „vezet” a toborzási módok között. (Ezt az eszközt az alacsonyabb képzettséggel rendelkező munkavállalók toborzása során szokták alkalmazni.)

Kiválasztás

A válaszok alapján a felvételi elbeszélgetés és a pályázat elbírálása a leggyakoribb kiválasztási módszer. Van, ahol interjút is készítenek, tesztet viszont sehol sem alkalmaznak a felvételik során (3. táblázat).

3. táblázat

A kiválasztásnál alkalmazott módszerek

Kiválasztási mód	Említett esetek száma	% *
Nem válaszolt	1	3
Pályázat	16	47
Felvételi elbeszélgetés	29	85
Interjú	5	15
Tesztek	0	0
Egyéb	2	6

*Az alkalmazott módszer a megkérdezettek százalékában.

Az intézmények 91%-ában az intézményvezető dönt az új dolgozó felvételéről, 6%-ban a fenntartó (képviselő-testület). Az „Egyéb” válaszok között említették még: „az intézményvezető a dolgozók bevonásával dönt”, „az érintett egység vezetőjével egyeztetve”, ill. „a képviselő-testület közreműködésével”.

E két kérdésnél kiderült, hogy a toborzási és kiválasztási technikák keverednek a fejekben, nem sikerül szétválasztani, megkülönböztetni a két technikát egymástól (pl. a hirdetés és a pályázat esetében).

Mivel érdekelt az is, hogy mennyire átgondoltan történik a munkatársak kiválasztása, pontos-

san tudják-e a vezetők, hogy az egyes munkakörökbe milyen kompetenciákkal rendelkező dolgozót szeretnének felvenni, ezért rákérdeztem arra, hogy kidolgozták-e a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat? Zömében igenlő választ kaptam, ami jellemző volt az intézmények 68%-ára. Nemlegesen válaszolt 29%, 1 intézmény pedig egyáltalán nem válaszolt.

Az igennel válaszoló intézmények kétharmadában az intézményvezető, 3%-ában a közvetlen felettes az, aki elkészíti az általánosan ismert kompetenciák figyelembe vételével a kompetenciátáblázatot. (Arra nem irányult a kérdés, hogy ezt írásban is rögzítették-e?) Az intézmények 6%-ában segíti az intézményvezetőt az a munkatárs, aki mellé kerül az új dolgozó, illetve az érintett egység vezetője.

Az egyes munkakörök kompetenciájának megállapítása nagy körültekintést igényel. Kérdés, hogy a vezetők szerint melyek azok a kompe-

tenciák, amikkel egy új kollégának rendelkeznie kell. Ezért arra kértem a kitöltőket, hogy ötös skálán rangsorolják az általam megadott kompetenciákat.

A 4. táblázat bemutatja, hogy az egyes kompetenciákat hány intézmény és miként értékelte.

- Az egyes skálaértékek alatti szám az adott kompetenciát választó intézmények számát jelöli, vagyis hogy hányan adták azt az értéket az adott kompetenciára.
- Egy adott sorban félkövérrel emeltem ki a legnagyobb számban kapott domináns értéket, melyből jól látható, hogy az adott kompetencia a vezetők szerint az ötös skála értékeinek megfelelően mennyire fontosak egy új munkatárs kiválasztásában.
- A súlyozott átlagérték szerinti számítás segítségével pedig felállítható a teljes minta szerinti kompetenciák fontossági rangsora.

4. táblázat

Az új munkaerő kiválasztásánál alkalmazott kompetenciák fontossága

Tulajdonság	Skálaértékek*					Súlyozott átlagérték
	1	2	3	4	5	
Szakképesítés	0	0	3	5	26	4,67
Életkor	1	16	14	2	0	2,44
Számítástechnikai ismeretek	0	0	12	13	9	3,91
Kommunikációs képesség	0	0	7	12	15	4,23
Logikus gondolkodás	0	0	12	14	8	3,88
Határozottság	0	1	17	13	3	3,52
Teherbírás	0	0	14	15	4	3,58
Kooperációs képesség	0	0	13	15	6	3,79
Kreativitás	0	1	9	16	8	3,91
Nyelvtudás	1	8	19	5	1	2,91
Szakmai tapasztalat	0	6	14	8	5	3,32
Kapcsolatteremtő készség	0	0	8	15	11	4,08
Önálló munkavégzés	0	0	4	17	13	4,26
Emberismeret	0	1	13	16	4	3,67
Nyitottság	0	1	9	15	8	3,79
Döntési képesség	0	1	10	21	2	3,70
Gyakorlatiasság	0	1	10	14	9	3,91
Rugalmasság	0	1	12	16	5	3,73

*1=lényegtelen 2=nem fontos 3=fontos 4=nagyon fontos 5=elenedgetetlen

Megállapítható, hogy a félkövérrel kiemelt értékeket vizsgálva, egyik tulajdonságot sem ítélték lényegtelennek. A súlyozott átlagértéket nézve, láthatjuk, hogy 4 és 5 közé eső átlagértéket négy kompetencia kapott. A válaszolók szerint az új munkatárs kiválasztásánál elengedhetetlen fontosságú kompetencia a *szakképesítés*, mely a szakmai tudás kifejezője. Elengedhetetlen még a *jó kommunikációs képesség*, melyet követ az *önálló munkavégzés képessége* és a *kapcsolatteremtő készség*.

Az átlagosnál fontosabb volt (3 és 4 közé eső értékkel osztályozva) 12 kompetencia a számítástechnikai ismeretektől a szakmai tapasztalat fontosságáig. Érdekes volt, hogy az átlagosnál kisebb jelentőséget tulajdonítottak két tényezőnek, az életkornak és a nyelvtudásnak.

A súlyozott átlagérték azt mutatja, hogy mindent összevetve, skálaértékenként összeszorozva hányan választották az egyes kompetenciákat. Ezt átlagolva megkaptam az egyes kompetenciák súlyozott átlagértékét, mely alapján felállítható a

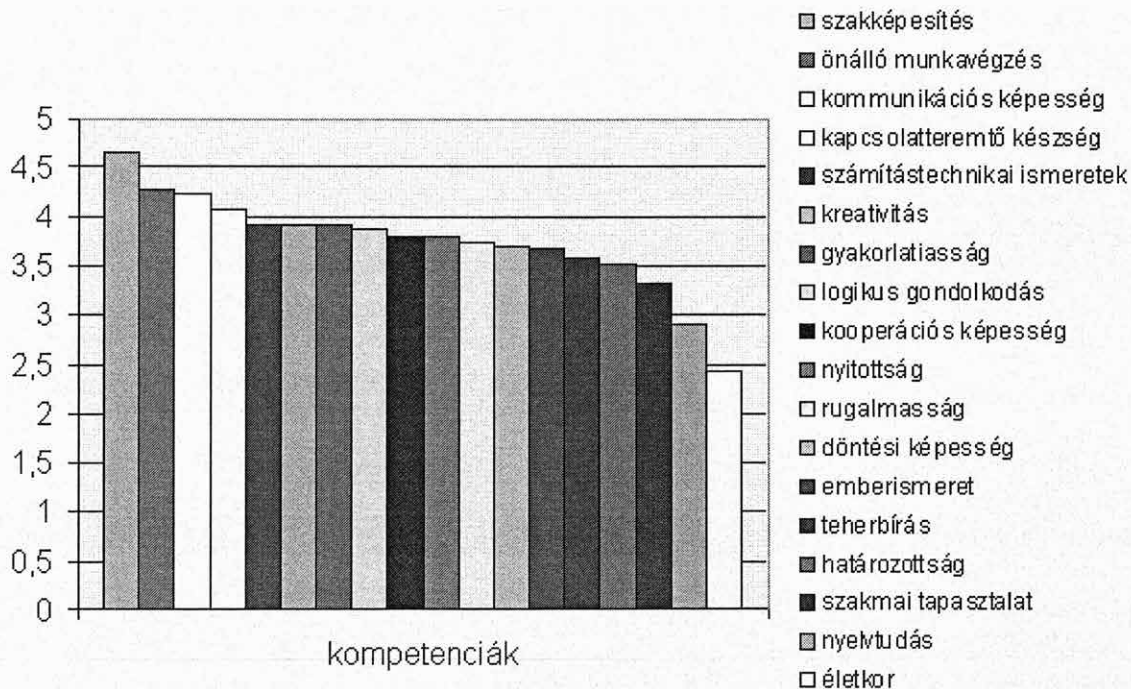
18 kompetencia fontossági sorrendje. (4. ábra)

A kompetenciák fontossági sorrendje a súlyozott átlagérték alapján:

1. Szakképesítés
2. Önálló munkavégzés
3. Kommunikációs képesség
4. Kapcsolatteremtő készség
5. Számítástechnikai ismeretek
6. Kreativitás
7. Gyakorlatiasság
8. Logikus gondolkodás
9. Kooperációs képesség
10. Nyitottság
11. Rugalmasság
12. Döntési képesség
13. Emberismeret
14. Teherbírás
15. Határozottság
16. Szakmai tapasztalat
17. Nyelvtudás
18. Életkor

4. ábra

Kompetenciák fontossága súlyozott átlagérték alapján



Meglepő volt, hogy nem tartották fontosnak a nyelvtudást, s elgondolkoztam azon is, hogy a számítástechnikai ismeretet miért tartották fontosabbnak, mint a logikus gondolkodást, a nyitottságot vagy az emberismeret? Egy 21. századi könyvtárosnak valóban fontos az „információs írástudás”, de legalább olyan fontos az „emberi oldal” is, a közkönyvtárak mindig is meglévő, napjainkban erősödő szociális funkciója. Ebben az esetben nem a „géppel”, hanem az „emberrel” kerülünk kapcsolatba!

Beilleszkedés

Nem meglepő, hogy egy új kolléga „beillesztését” is általában az intézményvezető végzi (68%). Jelentős még a kijelölt patronáló (41%), illetve a közvetlen felettes (35%) szerepe.

Az „Egyéb” válaszokban említették még: „az intézményvezető és az a kolléga, aki mellé kerül az új munkaeső”; „az intézményvezető és a közvetlen munkatárs”; „maga az intézményvezető, ha lenne rá lehetősége (=vagyis hosszú ideje nem tudtak új munkatársat felvenni); „közvetlen felettes és a közvetlen munkatárs”; „közvetlen munkatárs, mint kijelölt patronáló” segítségével. Egy intézmény azt válaszolta, hogy „a beilleszkedés az új kolléga feladata”, boldoguljon, ahogy tud!

A beillesztést segíti:

- információs beszélgetés, tájékoztatás;
- a munkahely bemutatása;
- a munkaterületekkel való ismerkedés;
- a munkahelyi szabályok, követelmények ismertetése;
- a munkatársakkal (nem csak közvetlen) való megismerkedés.

Furcsa módon annál az intézménynél, ahol a kolléga önmaga illeszkedik be, ott minden folyamatra igennel válaszoltak, vagyis használják azokat a nem létező beillesztés során! Egy intézmény pedig nem árulta el, hogy ez a fontos humán erőforrás funkció hogyan is zajlik náluk, nem válaszolt erre a kérdésre.

A tipikus foglalkoztatás

A magyar könyvtárakra általában a hagyományos, atipikus foglalkoztatási forma jellemző. Vizsgáltam, hogy mennyire terjedtek el az atipikus foglalkoztatási formák a könyvtári környezetben, s, hogy mennyire alkalmazzák azokat az egyes intézmények. 20 könyvtárban (59%) alkalmazzák valamelyik formáját. Jellemzően a részmunkaidős foglalkoztatás (41%) és a munkakörmegosztás (41%) használatos, a távmunkát egyetlen intézmény jelölte meg foglalkoztatási formaként. Ezen viszont gondolkodnunk kellene! Tudjuk, hogy a könyvtári területnek vannak olyan munkafolyamatai, amelyek távmunkában is végezhető lennének (pl. adatbázis feltöltés, bibliográfiák készítése stb.).

Vagy például az atipikus foglalkoztatás körébe tartozó munkaerő-kölcsönzést (pl. állományellenőrzésnél, költözködés során, retrokonverzióknál) határozott időtartamú szerződéssel való alkalmazásként is számításba lehetne venni.

Minősítés és teljesítményértékelés

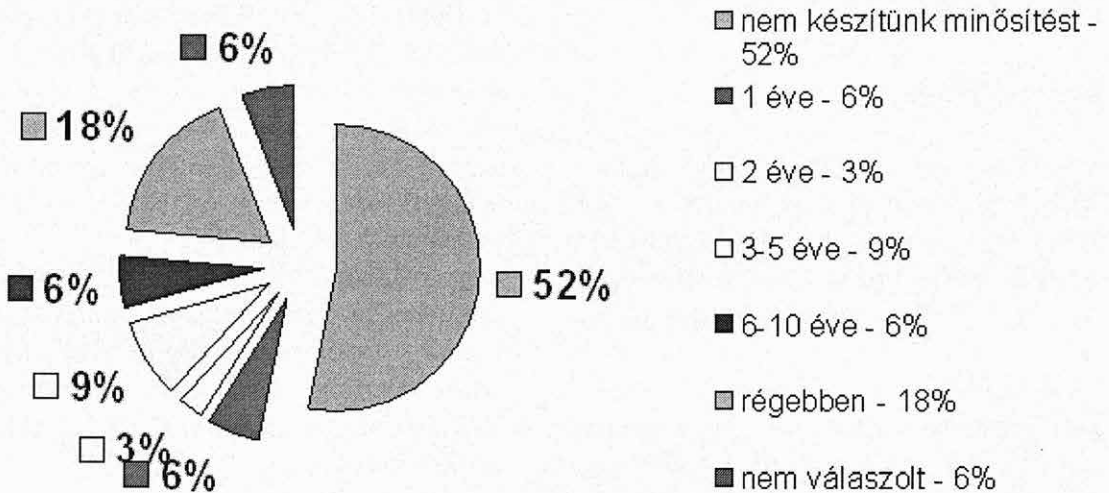
A könyvtári dolgozókat mint közalkalmazottakat a 150/1992. számú Kormányrendelet 9. §-a értelmében minősíteni kell. Első alkalommal háromévi közalkalmazotti jogviszonyban eltöltött idő után, ezt követően pedig hatévente. A kormányrendelet melléklete tartalmaz egy Minősítési lapot, mely felsorolja azokat a szempontokat, melyekre a minősítés során ki kell térni.

A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma könyvtári osztályának felkérésére 2003-ban megalakult a Teljesítménymérés Munkabizottság, mely *Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben* címmel kidolgozta az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján a könyvtári tevékenységeket, a munkafolyamatok hatékonyságát, a használók elégedettségét mérő mutatókat.

Minősítés

Nézzük először a minősítési rendszert, hogyan működik ma a magyar közkönyvtárakban? Lesújtó eredményt kaptam. A rendelet ellenére a könyvtárak több mint felénél, 52%-ánál nem minősítenek. És ez nem csak a városi könyvtárakra jellemző! (5. ábra)

5. ábra
Minősítés alkalmazása



Mindössze 18%-uk válaszolta, hogy már több mint 10 éve készítene minősítést. Tehát a kormányrendelet megjelenése után már biztosan készítettek, de volt olyan könyvtár, ahol már előtte is. Két intézmény (6%) egyáltalán nem válaszolt erre a kérdésre. Ahol minősítés folyik, ott szinte minden esetben az intézményvezető minősít, egy helyen az intézményvezetőt a közvetlen felettes segíti. Egy könyvtárban a közvetlen felettes egyedül minősít.

Vizsgáltam a minősítés elfogadottságát, nevezetesen, hogy a vezetők szerint a minősítetteknek milyen a viszonyuk ehhez az eljáráshoz. A megkérdezettek több mint a fele (53%) nem válaszolt erre a kérdésre. Aki válaszolt, azok között: 6% fontosnak, 12% jónak tartja a minősítést. 26% elfogadja, 3% viszont szükségtelennak tartotta

a minősítést. Félnak tőle? Nem látják át (vagy nagyon is), mire használható?

Teljesítményértékelés

A Teljesítménymérési Munkabizottság által készített mutatók a **könyvtárra mint intézményre vonatkoznak**, nem az egyéni teljesítményt mérik.

Rákérdeztem, hogy a munkabizottság által kidolgozott mutatórendszer mennyiben adoptálták az intézmények, kidolgoztak-e valahol a munkavállalókra vonatkozó teljesítményértékelési rendszert? Nem lepott meg az eredmény. A 34 intézmény közül csak egy rendelkezik ilyen értékelési rendszerrel, egy intézmény pedig nem válaszolt. Vagyis 32 intézményben (94%) nem

értékelik a könyvtárosok egyéni teljesítményét! Az egy igennel válaszoló intézményben két éve került sor a rendszer bevezetésére, melyet az intézményvezető készített.

Arra, hogy milyen **időközönként kerül sor az értékelésre**, kaptam néhány érdekes választ. Abban az egy intézményben, ahol működik teljesítményértékelési rendszer, évente kerül sor az értékelésre. Két olyan intézményben, ahol nincs ugyan kidolgozott értékelési rendszer, de évente, illetve annál ritkábban sor kerül értékelésre. Vajon milyen elvek, mutatók alapján? Ott, ahol van kidolgozott teljesítményértékelési rendszer, a vezető megítélése szerint a dolgozók jó-

nak tartják a rendszert. A másik két intézmény esetében az egyik helyen elfogadják, a másik helyen nem fogadják ezt el.

Biztató, hogy az intézmények 53%-a tervezi a munkavállalókra vonatkozó teljesítményértékelési rendszer bevezetését.

Hol veszik figyelembe az intézmények az értékelés eredményét?

A szakirodalom szerint a teljesítményértékelés leggyakoribb felhasználási területe a bérezés, kompenzáció, a személyzetfejlesztés, képzés, a karriertervezés, karrierépítés. A megkérdezett könyvtári vezetők válaszait tartalmazza a következő táblázat. (5. táblázat)

5. táblázat

A teljesítményértékelés figyelembevétele az egyes területeken, %-ban

Terület	Igen	Nem
Bérezés, kompenzáció	12	26
Személyzetfejlesztés, képzés	9	24
Karriertervezés, karrierépítés	3	29

Láthatjuk, hogy a teljesítményértékelés eredményét a könyvtárak többségében nem veszik figyelembe. Leginkább még a bérezésnél, bérfelvezetésnél alkalmazzák, de a karriertervezésben már alig.

Arra a kérdésre, hogyha figyelembe veszik, akkor hogyan használják fel az értékelés eredményét, a következő válaszokat kaptam:

Bérezés, kompenzáció

- „az alapilletménynél nem, kizárólag jutalmazásnál”;
- „majd ha lesz kompenzáció!”;
- „nincs rá anyagi keret”;
- „mivel nincs teljesítményértékelési rendszer, így nem vehető figyelembe a bérezésnél, de ha lenne sem tudnánk figyelembe venni, mert nincs meg a forrás rá a költségvetésben”;
- „az egyes feladatok elvégzése alkalmával”.

Személyzetfejlesztés, képzés

- „a dolgozót érdeklő, a munkaterülettel kapcsolatos képzéseken való részvétel támogatása”;
- „beiskolázás, tanfolyamok”;
- „nagyobb lehetőség az önképzésre”.

Karriertervezés, karrierépítés

- „kicsi az intézmény, csak elviekben lehetséges”;
- „szervezeti felépítésben a beosztásoknál, a funkcióknál”.

Személyzetfejlesztés, képzés

Az 1/2000. számú, a kulturális szakemberek szervezett képzési rendszeréről, követelményeiről és a képzés finanszírozásáról szóló NKÖM rendelet alapján a könyvtárosok képzése kötelező hétéves továbbképzési rendszer keretében

működik. E kötelezettségének minden intézmény eleget tesz. A kötelezőn kívüli egyéb támogatási lehetőségekről a következők derültek ki: az intézmények döntő többsége (88%) a konferenciákon, szakmai rendezvényeken való részvételt, illetve a továbbképzéseken való részvételt támogatja (76%). Egyéb tanfolyamokra (62%) és iskolarendszerű képzésre (56%) az intézmények szűkös anyagi lehetőségeik miatt már sokkal ritkábban tudják küldeni munkavállalóikat. A tréningeken való részvételt csak az intézmények 35%-a támogatja. És ezeken kívül? Biztosítják-e, illetve tudják-e biztosítani az egyéb, a dolgozók fejlődését, képzését támogató formákat. A választ ismerjük előre.

Javadalmazás és ösztönzés

A közalkalmazottak javadalmazását törvény szabályozza. A közalkalmazotti illetményrendszer az alpbért tartalmazza. Az illetményminimum törvényileg garantált, amelytől felfelé el lehet térni, amennyiben erre forrás rendelkezésre áll (Koncz, 2004).

Az illetményrendszer két tényező kombinációjára épül: az iskolai végzettségre és a szolgálati idő elismerésére. Közalkalmazott lévén a könyvtári alkalmazottak is bérüket a fizetési fokozatok és osztályok alapján megállapított szorzók szerint kapják. A fizetési osztályok iskolai végzettség szerint, a fizetési fokozatok pedig közalkalmazotti munkaviszonyban eltöltött évek szerint számolandók. A fizetési fokozatok háromévenkénti ugrását is érinti a közalkalmazotti törvény. Ez a javadalmazási rendszer a közalkalmazottaknak alacsonyabb jövedelmeket állapít meg, mint a versenyszférában, vagy a köztisztviselői szférában foglalkoztatottaknak.

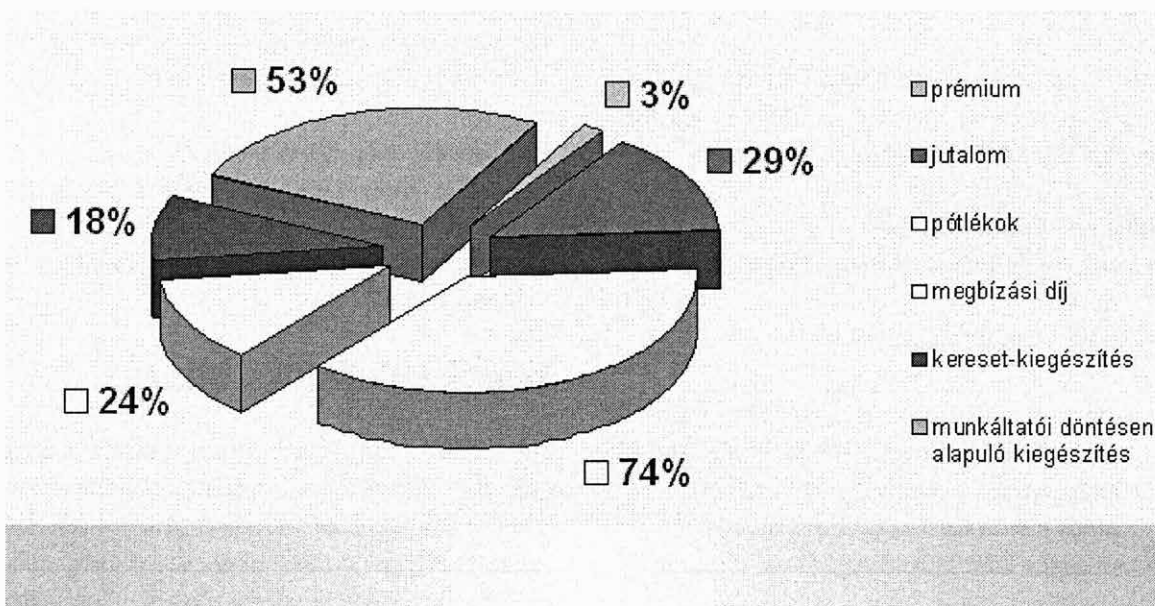
Javadalmazás

A magyar könyvtárak kereseti rendszerének fontos összetevői: már említett illetményrendszer (alpbér rendszer), pótlékok rendszere, a mozgóbér (jutalom, prémium), és egyéb bérek közül a megbízási díj, a kereset-kiegészítés, és a munkáltatói döntésen alapuló kiegészítés.

(6 ábra)

6. ábra

Alapilletményt kiegészítő közvetlen javadalmazási elemek

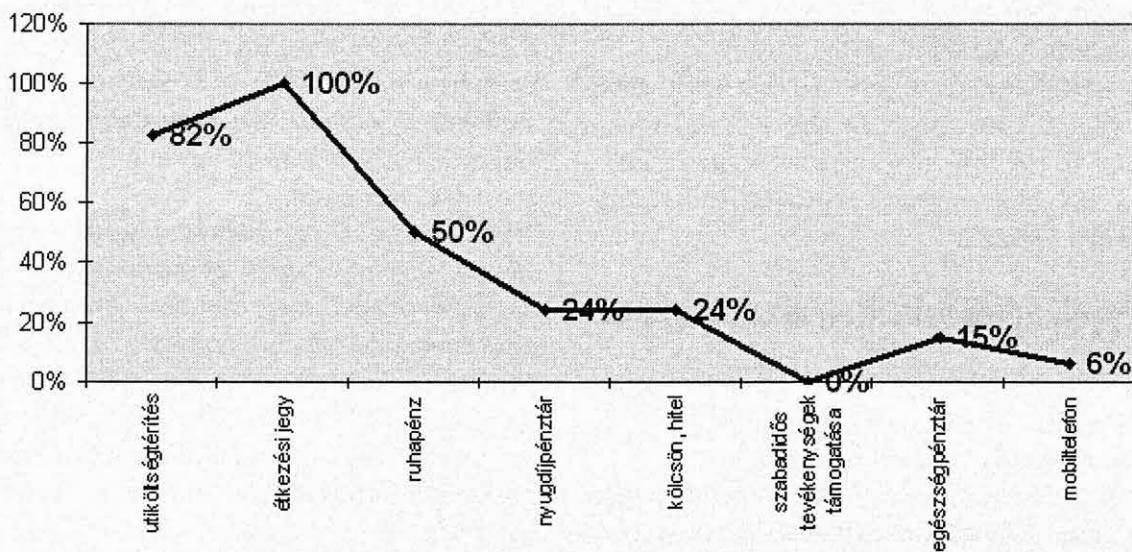


Nézzük, milyen az egyes alapbéren kívüli javadalmazási eszközök súlya? A pótlékok a megvizsgált intézmények 74%-ánál vannak csak jelen, ami meglepő, hiszen a vezetői **pótlékok** adása kötelező. Fontos eleme még a keresetnek a **munkáltatói döntésen alapuló kiegészítés** (53%), melyet a munkáltató, ha van rá anyagi kerete, saját jogán adhat, ha úgy gondolja, hogy pl. a bértábla alapján való besorolás nem fejezi ki a dolgozó munkakörében ténylegesen elvégzett feladatainak mértékét. A 13. havi **jutalom** (egyelőre még) szintén kötelező a közalkalmazotti szférában. Ahol mód van rá, ott ezen kívül is igyekeznek jutalmat adni. A válaszoló intéz-

mények 29%-ában próbálják a bérek összegét ezzel emelni. **Megbízási díjjal** dolgozhatnak könyvtárosok, informatikus szakemberek, kiegészítő személyzet (24%) stb. **Kereset-kiegészítésben** (amikor a munkáltató a közalkalmazottat meghatározott többletfeladattal bizza meg) az intézmények 18%-ában részesítik a dolgozókat. A prémium szinte alig (3%) van jelen a közalkalmazotti keresetben.

A béren kívüli juttatások (közvetett javadalmazás) köre a versenyszférához és a közszolgálati szférához viszonyítva szűkebb. A kérdőívben felsorolt formák elterjedtségét a 7. ábra mutatja.

7. ábra
Közvetett javadalmazás



Az étkezési jegyet minden intézmény biztosítja. Az intézmények 82%-a biztosítja a munkába járás költségeit, valamint az intézmények felénél van ruhapénz. Az általam megadott további lehetőségek közül az intézmények negyedénél a nyugdíjpénztári hozzájárulás és a lakáshitel támogatás szerepel. Az intézmények 15%-a járul hozzá az egészségpénztári befizetésekhez, valamint 6% mobiltelefon használatot biztosít.

Egyéb lehetőségként megadták még néhányan az alább felsorolt formákat: „tárgyi ajándék”; „iskolakezdési támogatás”; „folyószámla-vezetés évi költségének megfizetése”; „fizetési előleg”.

Megjegyezni kívánom, hogy a tárgyi ajándék nem béren kívüli juttatás, hanem a jutalom természetbeni formája, melyet a megkérdezettek téves ismereteik miatt ide soroltak.

Anyagi és nem anyagi ösztönzés

Az ösztönzési és motivációs lehetőségek a költségvetési szférában, de különösen a magyar közkönyvtárakban nagyon szűken mértek. Anyagi ösztönzés formái a fizetésemelés és a jutalom, a nem anyagi ösztönzési formák pl. a munkakörülmények javítása, az előléptetés, a kitüntetés, a dicséret. A közkönyvtáraknál motiválásra a leginkább használatos módszer a dicséret (79 %). Ez pénzbe nem kerül, csak egy kis odafigyelést kíván a vezetőtől. Szerencsére ezzel sokan élnek is.

Az intézmények 44%-ánál lehetőség van jutalommal is ösztönözni, ezen kívül 38% alkalmazza motiválásra a színvonalas munkakörülmények közötti munkát, valamint a kitüntetéset. A fizetésemelés és az előléptetés, mint motivációs eszköz nagyon ritka. Nem csoda, hiszen mindkettőnek hosszú távú anyagi vonzata van.

A kérdőívben az „Egyéb” lehetőségként adott válaszok: „közösségi programok”; „az a jutalom, ha egy évig nem kell elbocsátani senkit”; „szóbeli vállveregetés az egyetlen rendelkezésre álló eszköz”.

Egyéb kérdések, ill. a visszacsatolás

A magyar közkönyvtárak emberi erőforrás gazdálkodási fő területeinek áttekintése után még három kérdés vizsgálatára tértem ki.

Megkérdeztem a vezetőktől, fontosnak tartják-e, hogy dolgozóik **elégedettek** legyenek munkájukkal, valamint, végeznek-e dolgozói elégedettség-vizsgálatot. Meglepő módon egy intézményvezető úgy válaszolt, hogy számára nem fontos a dolgozók elégedettsége! A többi vezető számára viszont ez fontos, odafigyelést igénylő feladat. Azon intézmények közül akik odafigyelnek erre, 18% végez is dolgozói elégedettség-vizsgálatot.

A könyvtárak készítenek különféle stratégiai terveket, mely munkájuk alapját képezik. Érdekelt, hogy vajon a **humán stratégia** beletartozik-e

ezen tervek közé. Sajnos csupán az intézmények egynegyede, pontosabban 24%-a rendelkezik humán stratégiával. A többi intézménynél hiányzik az emberi erőforrás gazdálkodás hosszú távú terve.

Fontos szakmai kérdés az is, hogy ki végzi, **kinek a feladatkörébe tartozik** a humánpolitika. Az intézmények 76%-ánál az intézményvezető foglalkozik humánpolitikai, személyügyi kérdésekkel, néhány helyen segítségére van a gazdaságvezető (9%), a gazdasági ügyintéző (6%), az intézményvezető helyettes (3%), egy intézménynél a minőségbiztosítással foglalkozó munkatárs segíti ezt a tevékenységet. Mindössze egy intézmény van, ahol erre a feladatra külön személyt foglalkoztatnak. További egy intézmény esetében a polgármesteri hivatal hatáskörébe tartozik, illetve egy intézménynél munkaidejének felében egy munkatárs végez humán tevékenységet.

Az intézmények zömében (76%) 1–3 fő foglalkozik humánpolitikával, heten pedig nem választak erre a kérdésre. Egy megyei könyvtár kivételes helyzetben van, ott ugyanis 4–6 fő látja el ezt a tevékenységet.

A zárt kérdéseket egy **ellenőrző kérdéssorral** zártam. A visszacsatolás módszerét alkalmaztam abból a célból, hogy a kérdőív előző kérdéseire adott válaszok megegyeznek-e a vizsgált humánpolitikai eszközök összességét tartalmazó táblázatra adott válaszokkal. Vagyis ugyanazt a választ kaptam-e a kérdőívben belül, mint az ellenőrző táblázat kérdési során. Kiderült, hogy nem.

Három kritikus pontot emelnék ki:

- 68% válaszolta a kérdőívben belül, hogy elkészíti a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák meghatározását. Az ellenőrző kérdések során viszont már csak 1% jelölte, hogy végzi ezt a tevékenységet;
- A munkaköri leírások az intézmények 94%-ánál naprakészek valamilyen szinten. Az ellenőrző kérdések során viszont az intézményeknek csak 82%-a jelölte be mint elvégzett tevékenységet.

Nyitott kérdések

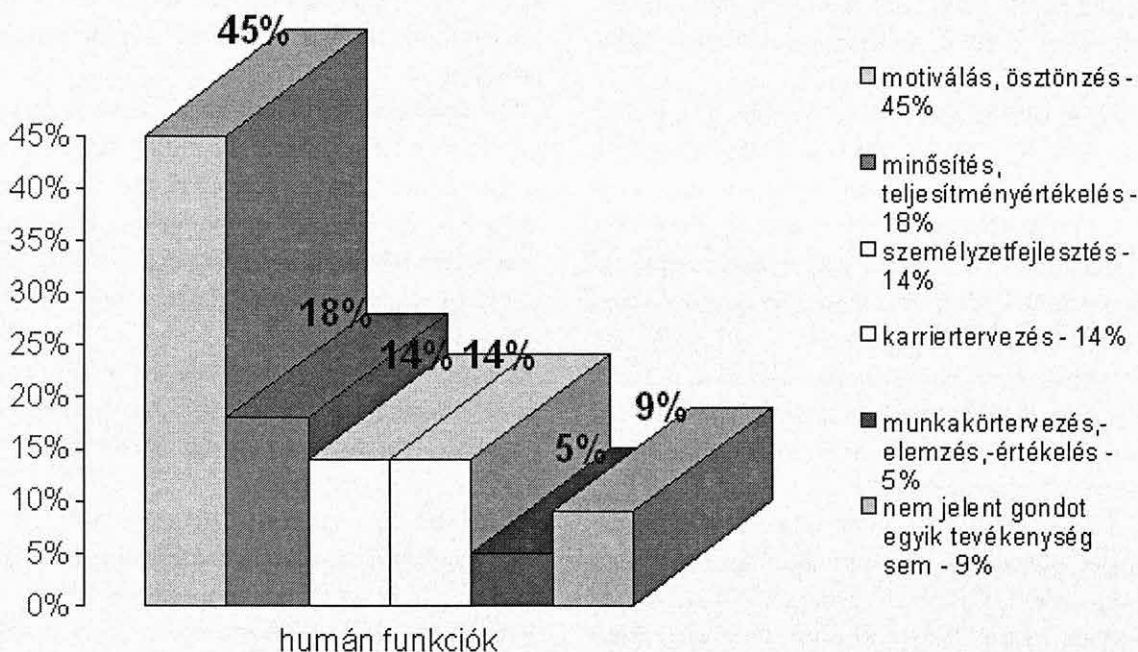
- A kérdőíven belül az intézmények 42%-a jelezte, hogy elkészíti a dolgozók minősítését. Az ellenőrző kérdések alapján viszont ez már csak 7%.

Akkor felmerül a kérdés, hogy melyik válasz az igazi, melyik válasz a valóságos? Vagy egyszerűen csak a fogalmak keverednek, nem elég tisztázottak, az intézményvezetők, vagy a kérdőívet kitöltők humán erőforrás menedzsment ismeretei nem pontosak.

Végezetül három nyitott kérdést tettem fel. Szerettem volna, ha a vezetők megosztják velem gondjaikat, azokat a nehézségeket, problémákat, melyekkel napi munkájuk során találkozhatnak a humánpolitika területén. Örömmre szolgált, hogy a válaszadók 65%-a ezt meg is tette. Voltak, akik csak egy-két szavas válaszokat írtak, voltak, akik hosszabban kifejtették véleményüket. Kérdésenként kigyűjtöttem és elemeztem az adott válaszokat.

Melyek azok a humánpolitikai területek, melyek a legtöbb fejtörést, gondot okozzák a vezetésnek? Miért? (8. ábra)

8. ábra
Problémát jelentő területek



A válaszadók 45%-ának az ösztönzés, a motiválás okozza a legtöbb gondot. Az intézményekben nem állnak rendelkezésre megfelelő anyagi források ahhoz, hogy dolgozóikat megfelelően motiválni, érdekeltté tudnák tenni a közös

munkavégzésre. Előre tervezni anyagi ösztönző eszközt nem lehet, „csak a maradékelv érvényesül. Az pedig nem motiváló tényező, hogy „járni jár, de nem jut” ahogy egyikük írta. Egy másik intézményben „az a jutalom, ha egy évig nem

kell elbocsátani senkit”. A középfokú végzettségű kollégák motiválása nagy gondot okoz egy helyen: ők már nem fognak diplomát szerezni, és feszültséget okoz, hogy egy kezdő, gyakorlatlan, de diplomával rendelkező kolléga több fizetést kap, mint ők. „Meg kell változni a gazdasági környezetnek ahhoz, hogy hatékonyabb humánpolitikát tudjunk folytatni” – fogalmazott egy másik intézményvezető.

Az intézmények 18%-ánál gondot okoz az egyéni teljesítmény mérése, értékelése, illetve a minősítés. Úgy érzik, nem áll rendelkezésre megfelelő mérési rendszer, nincsenek igazán objektív mérési szempontok. Ugyanakkor kerülnek a személyes konfliktust, sérelmeket a teljesítményértékelés során, így az nem lehet valós, a minősítési rendszer pedig semmire sem használható.

14%-nál a személyzetfejlesztés folyamatos karbantartása, szinten tartása a nehéz. Ezt ugye anyagilag is „bírní” kell, ami megterheli a költségvetést. A fiatal, jól képzett szakember pedig kevés.

Szintén 14%-nál ütközik nehézségekbe a karrier megtervezése. Nincs, illetve nem találnak igazán lehetőséget az egyes intézményekben arra, hogy a jól teljesítők karriert futhassanak be. Ehhez hozzájárul az is, hogy egy kis könyvtárban, kevés létszámmal ez nem is igen valósítható meg, hiszen kicsi a mozgástér.

9%-nál a munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés területe az, ami nehezen megy. Arra utaltak, hogy nehéz objektíven elemezni, értelmezni, illetve megvalósítani.

Az intézmények 5%-ának ütközik nehézségbe a létszámgazdálkodás, a kiválasztás. Azaz hogy megfelelő létszámban, a megfelelő helyen és időben rendelkezésre álljanak megfelelő képzettségű személyek.

A válaszadók 9%-a mondja azt, hogy nincsenek olyan humánpolitikai területek, amelyek gondot okoznának, amelyeket ne tudnának megoldani. Ha erre mégis sor kerül, a fenntartó segítségét kérik.

Mely humánpolitikai tevékenységek azok, ahol véleménye szerint változtatásra van szükség? Miért?

A válaszadók 41%-a gondolja úgy, hogy a munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés területén változtatásokat kellene tennie intézményében. Vagy mert nincs ilyen az intézményben, vagy mert nem működik, nem éri el célját. Többen tervezik, hogy ez irányban lépéseket tesznek, elindítják ezeket a folyamatokat. Érdekes, hogy ez az egyik legkevésbé problematikus terület (5%) az előző ábra szerint.

32% gondolja úgy, hogy a teljesítmények értékelésében kellene új megoldásokat találnia. Olyat, mely igazán értékeli az egyéni teljesítményt, és motivációs eszközként is alkalmazható.

14%-nál a motivációs eszközök megtalálásában és használatában van nehézség. Anyagi lehetőségek hiányában nehéz olyan motivációs eszközöket találni, mely a minőségi munkavégzést erősítene.

18% fontosnak tartaná a karriertervezést, az utánpótlás megtalálását és megtartását. Azt, hogy ösztönző legyen egy adott intézményben dolgozni. De hogyan? A karrierutak kiépítése nehéz egy néhány fős intézményben, sőt még egy nagyobb létszámban dolgozó könyvtár esetében is.

9% a személyzetfejlesztést, képzést jelölte meg, mint változtatásra megérett területet. Ezt megint nagyban befolyásolja az anyagi lehetőségek szűkössége, illetve hiánya.

Ugyancsak 9% esetében a szükséges kompetenciák meghatározásában nem érzik magukat biztosnak, illetve még nem végeztek ilyet.

Szintén 9% aki a minősítés területén érzi a változtatás szükségességét. Úgy érzik, nincs értelme, hiszen sem a munkáltató, sem a munkavállaló nem tudja mire használni. „Nem függ sem előbbre lépése, sem visszalépése, sem bére, sem jutalma tőle.”

5% a jobb munkahelyi légkör, a csapatszellem kialakításában kíván előrelépéseket tenni.

5% érzi fontosságát a humán stratégia elkészítésének, illetve meglétének, de ehhez úgy érzik, már önálló személy kellene.

Szükségesnek tartaná-e, hogy e tevékenységek elvégzését felkészült humán szakember segítse intézményében? Miért?

A válaszadók 36%-a egyértelműen szívesen látná egy felkészült humán szakember segítségét. Ez egy külön szakma. A vezetők úgy gondolják, a szakmai munkára fordítható idejüket növelné, ha ezzel a területtel nem nekik kellene foglalkozniuk. Egy humán szakember döntéselőkészítő szerepe nagy segítséget jelentene, hatékonyabbá válna a munkavégzés. A kezdeti lépések megtételéhez mindenképpen fontos egy humán szakember segítsége, tanácsa. Sajnos az anyagi gondokkal küszködő intézményekben a státusz és bérezés kérdése megoldhatatlan. Itt megjegyzem, hogy senki nem gondolt arra, hogy nem feltétlenül kell, hogy az intézmény létszámát gyarapítsa egy humánmenedzser. Tanácsadóként bármikor felkérhető a felmerülő gondok kezelésére. Javaslatként felmerült, hogy a fenntartó önkormányzatok is alkalmazhatnának humán szakembert, aki segítené az intézményvezető munkáját.

Szintén 36% azok aránya, akik egyáltalán nem tartanak igényt humán szakember segítségére. Ők megoldanak minden felmerülő problémát maguk is. 23% az anyagi gondokra hivatkozva úgy érzi, még nem jött el az ideje, hogy ezzel a témával foglalkozni kellene.

*

Az első két nyitott kérdésre adott válaszok egybevetése **több ellentmondásra hívja fel a figyelmet**. A válaszok alapján a legtöbb problémát okozó terület a motiválás, ösztönzés (45%), ugyanakkor ezen a területen már csak 14%-uk változtatna. A munkakörrel összefüggő tevékenységek (munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés) problémát csak az intézmények 5%-ában okoznak, viszont ez a terület első a változtatásra

szoruló tevékenységek között (41%). A minősítés és teljesítményértékelés problémája itt is kiütöközik. Az intézmények 18%-ánál jelent problémát e két terület. A változtatásra szoruló tevékenységek sorában a teljesítményértékelés az intézmények 32%-ában, a minősítés pedig csak 9%-ában merül fel. Holott a minősítés kötelező tevékenység, s mint láttuk, ennek nem tesznek teljes mértékben eleget az intézmények. A karriertervezés területe az, mely mind a két esetben hasonló eredményt hozott. Az intézmények 14%-ában okoz gondot a karrierutak megtervezése, és 18% gondolja úgy, hogy változtatásra szorul e tevékenység intézményében.

Összegzés helyett

Kutatásaim során bebizonyosodott az általam felállított hipotézis, miszerint jelenleg csak minimális, a szakirodalom szerint az ún. Personnel Administration (PA) szintjén folyik a magyar városi közkönyvtárakban humán erőforrás gazdálkodás. Ugyanakkor tárgyilagosan el kell ismerni, hogy megindultak próbálkozások, érződik a vezetők részéről e terület mélyebb megismerésének igénye.

Magam is vallom *Bartos Éva* gondolatait, mely szerint: „*Öszinte és reális helyzetkép lehet az alapja annak, hogy további vizsgálódási, majd fejlesztési irányokat tudjunk felvázolni mind a magunk, mind a tényleges és potenciális használóink, mind pedig az állami irányítás számára. Mára már kimondatott, hogy a könyvtárak a társadalom alapintézményei: ez jó remény-nyel szolgál arra, hogy az ezen intézményekben dolgozó szakemberek nélkülözhetetlensége is kimondassék. De ezt magunknak is elő kell segítenünk.*” (*Bartos Éva 2002*)

Irodalom

BARTOS Éva: Korszakváltó könyvtárosok?. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 11. évf. 2002. 4. sz. április p. 31–33.