

normáinak kidolgozása. A sikeres tervezés további előfeltétele még az egységes statisztikai rendszer megteremtése.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a Cseh Szocialista Köztársaság könyvtárügyének tervezési rendszere az utóbbi években komplex rendszerré formálódott. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ez a tervezési rendszer tökéletes és megváltozhatatlan. Jelenlegi megvalósítása sem probléma nélküli, például nem sikerült biztosítani minden könyvtári hálózat egyenletes képviselését, tisztázatlan néhány, a pénzügyi garanciával összefüggő kérdés.

Mindenesetre megteremtődött a könyvtárügy céltudatos vezetésének szilárd alapja. Célunk a rendszer továbbfejlesztése, színvonalának, hatékonyságának emelése, különösen a „prognosztizálás – tervezés – finanszírozás – szervezés – koordinálás – ellenőrzés” algoritmusának betartása.

NEPOVIMOVA, Milena

A TELJESÍTMÉNYNORMA MINT A HATÉKONYABB TERVEZÉS ESZKÖZE A KÖNYVTÁRÜGY FEJLESZTÉSÉBEN

A könyvtárak mint kiemelkedő kulturális, ideológiai-nevelő, képző és tudományos-tájékoztató intézmények sajátos módon vesznek részt az oktatási-nevelési rendszer feladatainak és a tudomány, a technika, a vezetés és a kultúra információs igényei kielégítésének biztosításában. Ezért nagyon fontos, hogy a könyvtárak munkája végeredményben kulturális pedagógiai és társadalmi szempontból hatékony legyen, mégpedig éppen azoknak az eszközöknek és társadalmi területeknek a közvetítésével, amelyekre a hatáskukat kifejtik, és amelyek megfelelő módon felhasználják a könyvtári tevékenység eredményeit.

Ha a könyvtári munka értékét következetesen akarjuk emelni, – ez pedig igen aktuális a könyvtárügyre fordított anyagi eszközök gazdaságos és racionális felhasználása szempontjából, akkor elengedhetetlen, hogy nagy figyelmet fordítsunk minden olyan tényezőre, amely hatással van a könyvtári munkára. A legfontosabb tényezők közé tartoznak a könyvtári munka teljesítménynormái, amelyek hatékonyan hozzájárulhatnak a hatékonyság emeléséhez és a könyvtári munkatartalékok felhasználásához. Ugyanakkor a teljesítménynormák kikerülhetetlen eszközeivé válnak a könyvtári munkaerő-szükséglet tervezésének.

A teljesítménynormákat a nem beruházási eszközök és a munka racionalizálásának eszközei közé soroljuk. A normák közvetlenül vagy közvetve hatnak néhány tevékenység-fajta munkaerő-szükségletének, illetve üzemeltetési költségeinek a csökkentésére. Ösztönzik a munka produktivitásának emelését is, és megakadályozzák a munkaerő idő előtti elhasználódását. Humanista aspektusuk abban áll, hogy egyfelől megakadályozzák az ún. kritikus teljesítményhatár elérését, másfelől pedig nagyobb teljesítményre ösztönzik a

lemaradó dolgozókat, és elősegítik a munka arányos elosztását a kollektívában. Hozzáesgítenek a rejtett munkatartalékok felderítéséhez, racionálisan felhasználva a kapacitásukat.

A könyvtárügy, a bibliográfia és a tájékoztatás területén nem lehet normázni minden tevékenységet. A teljesítménynormák megállapítását olyan munkákra kell összpontosítani, amelyek egyszerűek, folyamataik ismétlődnek, és ahol a munkaerőfolyamat lényege elég jól kifejeződik mérhető teljesítményegységekben, a munka tárgyához vagy objektumához viszonyítva.

A könyvtári teljesítményfajták normázásának kérdései a csehszlovák könyvtárügyben már a 30-as években felmerültek. Az 50-es években ez a problematika igen aktuálissá vált, különösen néhány cseh és szlovák nagykönyvtárban. Az utóbbi időből említésre érdemes e területen a pozsonyi Egyetemi Könyvtár kezdeményezése (bár az általa kidolgozott kutatási feladat csak szűken a tudományos könyvtárakra szorítkozott). Az 1980-as években a Cseh Állami Könyvtár kezdte kidolgozni a közművelődési könyvtárak számára a minta-teljesítménynormákra vonatkozó javaslatait. A téma abból a kormányhatározatból fakadt, amely a közművelődési könyvtári munkaerő gazdasági szabályozására irányult. Első lépésben a globális előzetes tájékoztató jellegű mutatók és tervezési szabályaik megállapításával foglalkoztunk, a második fázisban a minta-teljesítménynormák kidolgozására koncentráltunk. Ekkorra ugyanis nyilvánvalóvá vált, hogy a munkaerő növelése a népgazdaságban korlátozott, és hogy a könyvtárak is kötelesek további jelentős személyi létszámemelés nélkül teljesíteni hagyományos és új feladataikat. Egyik ilyen eszköz a teljesítménynorma. A normák alapul szolgálnak a dolgozók létszámának és a munkateljesítménynek az objektív és hatékony tervezéséhez, biztosítva az elért eredmények rendszeres ellenőrzésének és értékelésének lehetőségét. Hozzájárulnak a munka erkölcsi és anyagi ösztönzéséhez.

Hozzákezdtünk a hozzáférhető források elemzéséhez. Az elemzés alapján megállapítottuk, hogy a közművelődési könyvtárakban a munka normázása csak elvétve fordul elő, részben azért, mert ezeknek az általános könyvtáraknak a tevékenysége nem túl specifikus, de hozzájárul ehhez a könyvtárak dolgozóinak képzettsége (képzetlensége) is. (A normák kialakítása világviszonylatban is elsősorban a tudományos, a felsőoktatási és a szakkönyvtárakban valósult meg.)

Hogy a könyvtárügyben teljesítménynormákat állapítsunk meg, elemző és statisztikai eljárásokat alkalmazunk, és szakértői vizsgálatokat tartunk. A kérdés tanulmányozására való felkészülés azt mutatta, hogy a könyvtárakban nemcsak a műveleteket, illetve a mechanikus és technikai jellegű teljesítményeket lehet normázni, hanem néhány olyan munkafajtát is, amelyekben a pszichikai és szellemi tevékenység van túlsúlyban. Viszont azokban a tevékenységfajtákban, amelyekben a dolgozó képzettségi és intellektuális profiljával szemben magas követelményeket támasztó szellemi munka válik dominálóvá, a normázás lehetősége a minimálisra csökken. Ezért az alapvető könyvtári tevékenységfajták köréből néhány olyan csoportot választottunk ki, amelyekben a munkafogások ismétlődnek, és amelyek a dolgozók elég nagy részét érintik.

A következő munkafázisban a munkafogások részletesebb taglalását végeztük el. A megfogalmazott javaslatot összevetettük néhány közművelődési könyvtár gyakorlatával,

majd a munkafolyamatok időadatait ellenőrizték az alapvető könyvtári tevékenységfajták vizsgált csoportjaiban. A műveletfénképezés módszerét alkalmaztuk, amely az elemző jellegű munkanormázás egyik legjelentősebb fajtája.

Az időadatok kiderítésében a könyvtárak legnagyobb látogatottságának és a maximális leterheltségének idejét, a 4. negyedévet választottuk. Segédanyagként a munkatevékenységfajták és a mért időadatok regisztrálására szolgáló munkalapokat használtuk. Az ellenőrzés egyetlen munkahét öt munkanapja során folyt. Az időadatok vizsgálata alapján a tevékenységfajták első összeállításában kisebb korrekciókat hajtottunk végre. Az összes kapott időadatból táblázatot állítottunk össze, amely regisztrálja a mért idők legmagasabb és legalacsonyabb értékét, és minden egyes tevékenységfajta időadataiból kiszámítottuk az elért középértéket. Ugyancsak összeállítottunk olyan összehasonlító táblázatokat is, amelyek áttekintést adnak azokról az időadatokról, amelyeket az utolsó kb. 20 év alatt a különböző könyvtári munkanormázások során mértek.

A feladat befejezéseként eljutottunk az ajánlott teljesítménynormák hosszabb távú kipróbálásának a szakaszához. Az adatokat 6 hónapig ellenőriztük minden kidolgozott tevékenységcsoportot illetően. A közművelődési könyvtárak tájékoztató jellegű teljesítménynormáinak anyagát rendelkezésre bocsátottuk a megyék minden központi könyvtára számára megvitatásra. A hosszabb távú ellenőrzés eredményei és a megyei könyvtáraktól kapott észrevételek és kiegészítések feldolgozása alapján, valamint az adott problémakör megvitatására összehívott aktíván elhangzottak után úgy döntöttünk, hogy a könyvtári és bibliográfiai speciális tevékenységfajtákat 9 alapvető csoportba soroljuk, mégpedig: gyarapítás, állománynyilvántartás, leíró katalogizálás és leíró katalógus, tárgyi katalogizálás és tárgyi katalógus, a cédulák előállítás, a könyvtári állományszervezés és védelme, olvasószolgálat, bibliográfiai munka, és tájékoztató szolgálat. Néhány előzetesen megállapított csoportot az utólagos vizsgálatok és a megyei központi könyvtárak szempontjainak figyelembevétele alapján átsoroltunk a nehezen kvalifikálható tevékenységek közé, amelyek számára következőképpen nem dolgoztunk ki tájékoztató jellegű normákat. A közművelődési könyvtári hálózatba tartozó könyvtárakat a teljesítménynormázás céljából két kategóriába soroltuk, az elsőbe – a megyék központi könyvtárait, a másodikba pedig a járási, a városi és a központosított könyvtárakat. Ezeknek a kategóriáknak felelnek meg a táblázatokban szereplő időadatok.

A táblázatok 9 csoportból állnak és összességében 93 tevékenységfajtát tartalmaznak. Minden tevékenységfajtánál mindig szerepel a mérési egység és azok az időadatok, amelyek a megyei központi könyvtárak, illetve a járási, városi vagy a központosított könyvtárak kategóriájára vonatkoznak. A tájékoztató teljesítménynormák gyakorlati felhasználása céljából csatoltuk a tervezés szempontjából szükséges áttekintő táblázatokat is, mégpedig a következőkről: az év munkanapjainak száma, a szabadságok, a tanulmányi idők, az értekezletek, a betegségek átlagideje, a biztonsági tényező, a munkanapok átszámítása órákra, illetve a másodpercek átszámítása tizedes számítási rendszerre.

Következtetések

Megfelelő teljesítménynormák összeállítása a közművelődési könyvtárak számára igen fáradtságos munka. Ennek oka főként a tájékoztató munka mint leginkább szellemi jellegű munka speciális elkülönülése, mivel ezt a munkát csak nagy nehézségek árán lehet meghatározott időkeretek közé szorítani. Minthogy a könyvtári tevékenységek tartalma, terjedelme és jellege igen különböző, a normák összeállításánál egy sor olyan tényezőt kell figyelembe venni, amelyek az adott munkára hatással vannak.

Világosan kiderült a munkahely helyzetétől és ellátottságától való függőség. Nagy hatást gyakorol az ésszerűsítés foka, a képzettségi szint, illetve a munkatársak nyelvismerete is. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni a feldolgozandó irodalom jellegét, a felhasználók adatait, szükségleteit és igényeit sem.

Emellett a közművelődési könyvtári hálózat magasabb szintjein (a megyei és járási könyvtárakban) a káderek szakosodnak a megfelelő osztályokra, munkafeladatokra, a hálózat alacsonyabb szintjein viszont a könyvtár nagyságának függvényében több az „univerzális” munkatárs. A tények azt mutatják, hogy azoknak a közép- és felsőfokú végzettségű szakosodott munkatársaknak az aránya, akik szükség szerint univerzális jellegű munkát is ellátnak, elég magas, és ez természetesen hat a speciális munkák mennyiségére és színvonalára is.

A teljesítmények vizsgálatokor és ellenőrzésekor a gyakorlatban nem lehet a nyolcórás munkaidő teljes kihasználásával számolni, többek között az olyan idővesztések miatt, amelyek az egyik műveletről a másikra való áttálláskor, de egy-egy műveleten belül is jelentkeznek. A tájékoztató jellegű teljesítménynormák alkalmazása azt jelenti, hogy minden dolgozó számára kiszámítjuk a munkanapjai számát, figyelembe véve a szabadságát, a biztonsági tartalékot, az esetleges betegségekre, tanulmányokra számított tartalékidőt, stb., vizsgáljuk a munkafogásokat, számba vesszük a műveleteket. A kiszámított időt néhány munkatársnál kipróbáljuk a munkafényképezés segítségével, hosszabb időszakasz alatt.

A tájékoztató jellegű teljesítménynormák alapul szolgálhatnak az érveléshez az azokkal az ellenőrző szervekkel folytatott megbeszéléseken is, amelyek a közművelődési könyvtárhálózat dolgozóinak munkáját értékelik.

Az elméletben és a gyakorlatban ellenőrzött mutatók és normák fontos segédeszközei nemcsak a tervekészítésnek, hanem a tervteljesítés ellenőrzésének is. Egy konkrét könyvtári munkatervet csak a munkamennyiség és az egyes műveletek időigényének alapos és helyes ismerete alapján, az időigényt pedig a tájékoztató teljesítménynormák segítségével lehet meghatározni. A hosszú- és rövidtávú tervek összeállításánál számolni kell az operatív tevékenység tartalékaival is, amelyek az általános munkamennyiségnek körülbelül egyharmad részét teszik ki.

Semmi esetre sem szabad a tájékoztató teljesítménynormákat egyedüli mutatóként felhasználni a könyvtár saját munkájának vizsgálatánál. A könyvtárak tevékenységét, és vele együtt a munkaerőszükségletét nem szabad csak a mennyiségi mutatók alapján értékelni, de ezt is mindig figyelembe kell venni.