
HUMÁNTELJESÍTMÉNY- TECHNOLÓGIÁVAL TÁMOGATOTT KÖNYVTÁRI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS¹

LENGYELNÉ MOLNÁR TÜNDE²

TARTALMI ÖSSZEFOGLALÓ

TÜNDE MOLNÁR LENGYEL: LIBRARY PERFORMANCE MEASUREMENT SUPPORTED BY HUMAN PERFORMANCE TECHNOLOGY

Since the 1990s performance evaluation has been an integral part of the quality assurance process in libraries. Responding to a demand calling for accountability and cost effectiveness in addition to value generation in case of institutions using government-provided resources and providing public service, the respective performance indicators started to be developed. The process was connected to the reporting responsibilities of libraries and led to the introduction of quality-criteria, while performance review became an essential part of qualifying libraries as certified institutions. The concept of library performance review has undergone substantial changes in the past few years and the next stage of this developmental process includes the promotion of the human performance technology perspective and the application of the respective models. In addition to exploring the concept and means of performance evaluation this study will focus on its role in the Hungarian public sphere with special attention to its introduction and subsequent development in the library segment.

A teljesítményértékelés az 1990-es évek óta részét képezi a könyvtári minőségbiztosítási folyamatnak. Amint megfogalmazódott az igény, hogy az állami forrásokat felhasználó, közszolgáltatásokat nyújtó intézmény munkája, mindamellett hogy értékteremtő legyen, a számonkérhetőség és a költséghatékonyág is legyen elvárás, megindult a teljesítményértékelés mutatóinak kidolgozása. A folyamat összekapcsolt a könyvtárak beszámolási kötelezettségeivel, egészen addig, amíg a minőségi kritériumok irányába történő elmozdulás meg nem valósult, és a minősített könyvtári címnek való megfelelés szempontrendszerének részévé vált a teljesítményértékelés. Jól

¹ A tanulmány a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült.

² Lengyelne Molnár Tünde PhD, intézetigazgató egyetemi docens, Eszterházy Károly Egyetem Digitális Technológia Intézet, Eger

megfigyelhető a teljesítményértékelés fogalmának fejlődése a könyvtári területen, még az elmúlt néhány évben is nagy változásokon esett át. Ennek a dinamikus fejlődési folyamatnak a következő fázisa a humánteljesítmény-technológia szemléletének megismerése és modelljeinek alkalmazása a könyvtárak területén. A tanulmányban ismertetjük a teljesítményértékelés fogalmát és eszközrendszerét, továbbá megjelenését a magyarországi közszférában, majd a könyvtári alkalmazásának történetét és fejlődését.

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS – KEZDETEK

A teljesítményértékelés az ipar területén az 1800-as években kezdett elterjedni, azonban eredetét egészen az időszámítás előtti III. századra vezetik vissza, ahol a Wei-dinasztia az embereket szimpátia és ellenszenv terén értékelte egy 9 pontos értékelő skálával.³ Írországban a XVII. században már alkalmaztak teljesítményértékelést. Az 1800-as évek környékén skóciai gyapjúgyárakban történő használatát is meg kell említeni, de tengerentúli példát is hozhatunk, hiszen Amerikában az amerikai közlekedési társaság alkalmazta minősítő módszerként.⁴ A szigetszerű megjelenéseken a XIX. század lépett túl. Ekkortól használják az ipari területeken Amerikában, Európa több országában, de a magyarországi közszférában is megkezdődött az alkalmazása.⁵

A könyvtárakban történő teljesítményértékelésre kezdetleges megoldás már az 1884-es évekből is olvasható az ausztráliai kormányzati dokumentumok között, amelyekben a könyvtárakat biztatják a külső szabványok, belső statisztikák, valamint az egymást követő csoportok értékelésének figyelembevételére a szolgáltatások értékelésének módszereként.⁶ A szemléletszerű gondolkodás a minőségbiztosításról a könyvtárakban azonban csak száz év után, 1994-ben indult meg, amikor az Európai Unió megfogalmazta minőségösztönző politikáját. Elterjedésének a Pulman-projekt adott lendületet, ahol az Európai Unió célja az *Információs Társadalom Technológiai* című kulcsakciójukban a közgyűjtemények szereplőinek teljesítménynövelése, valamint együttműködéseik erősítése volt.⁷ A 2003-as Pulman-jelentésben felhívták a figyelmet arra, hogy a könyvtáraknak teljesítménymérési rendszereket kell alkalmazni, hogy a vezetőket segítsék a döntéshozatalban. Rámutattak, milyen

³ Nagy Csaba (2007): Egyéni teljesítményértékelés a XXI. századi európai vállalatokban. In: *Tudományos közlemények. Általános Vállalkozási Főiskola*, 17. 79–84. p.

⁴ Purdon, J., Pennsylvania, Group, W., Company, G. T. B., & Company, W. P. (1801): *Purdon's Pennsylvania statutes and consolidated statutes annotated*. Philadelphia, Pa., G.T. Bisel Company. 311. p.

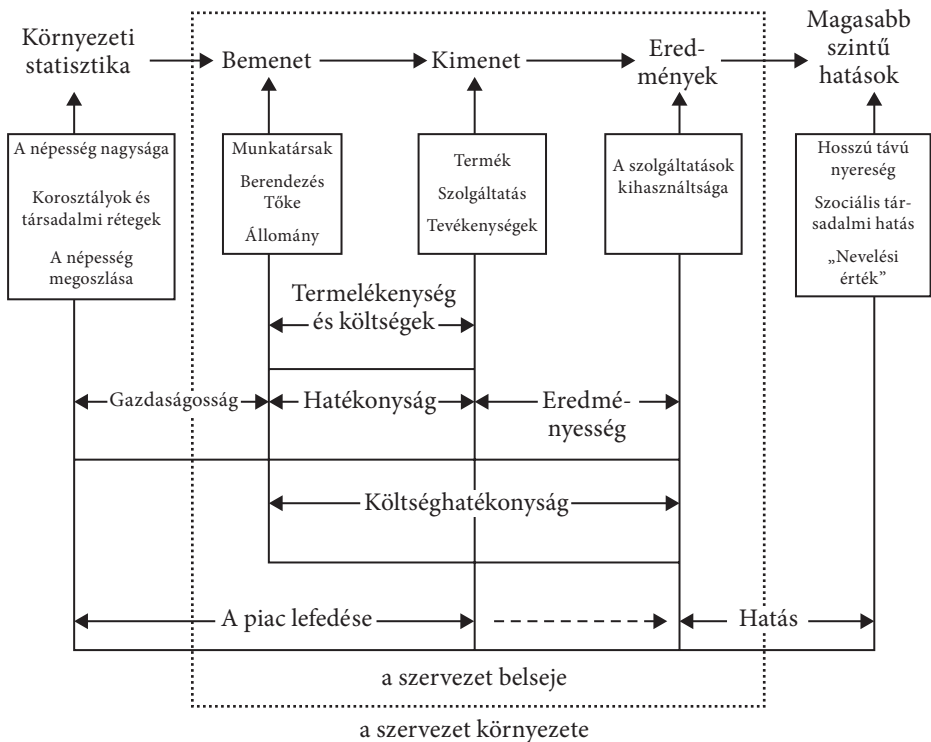
⁵ Valent Szabina (2017): *Teljesítményértékelés, avagy a legerősebb vezetői eszköz*. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest, Óbudai Egyetem. 685–701. p.

⁶ *Journals and Printed Papers of the Parliament of Tasmania* (1884), 189. kötet, 2. rész. Tasmania: Government Printer. 7. p.

⁷ Dippold, Péter (2003): A PULMAN-program. *Könyv, Könyvtár, Könyvtáros*, 12. 6. 3. p.

jelentős számú statisztikai adat áll a könyvtárak rendelkezésére, azonban a vezetői döntések támogatására történő hasznosításuk nem valósul meg.⁸

A teljesítményértékelés könyvtárakban történő alkalmazásának első lépései a könyvtári mutatók közé történő beépülésével kezdődtek. *Christine Abott* 1994-es könyvtártevékenység-mutatóinak ábráján látható, hogy – mint ahogy a bemutatott újabb szemléletek is – egy nagyon erős környezeti statisztikával kezdik a könyvtár működésének elemzését. Beazonosítják, mit várnak el a partnereik, melyik réteget szeretnék kiszolgálni, mekkora és milyen összetételű népszerűség a használói rétegük. Igaz, a folyamatábrán a munkatársak is megjelennek mint a rendszer összetevői, de a hangsúly a költséghatékonyságon van. A könyvtári tevékenység mutatóinak minden pontját átszövi a pénzügyi gondolkodás.⁹



1. ábra: Könyvtári tevékenység mutatói¹⁰

⁸ PULMAN *Digitális útmutató*. Második kiadás (2003), <https://mek.oszk.hu/html/irattar/ajanlas/pulman/index.html>

⁹ Christine Abott (1994): Performance Measurement in Library and Information Services. Aslib, idézi: Mikulás Gábor: Könyvtárgazdaságtan. In: Horváth Tibor, Papp István: *Könyvtárosok kézikönyve 4*. Budapest, Osiris, 2002. 382. p.

¹⁰ lásd előző

A különböző elégedettségi mutatókat az alapján határozzák meg, hogy milyen számszerűsített eredményekkel tudjuk összevetni a korábbi évek mutatóit a könyvtár működése során:

- Használói elégedettség
- Az egy használóra jutó költség
- Az egy főre jutó könyvtárlátogatások száma
- Az egy könyvtárlátogatásra jutó költség, stb.

Ezeket vagy a saját maguk által összegyűjtött adatokkal, vagy a korábbi évek adataival vetik össze, vagy pedig más könyvtárakkal való összehasonlítás szolgál alapul.

Egy fontos sajátosságát ki kell emelni ezeknek a rendszereknek: hogy a kiadásokra és a költségekre, nem pedig a termelékenységre helyezik a hangsúlyt.

A fenti szemlélet bizonyos elemei jelennek meg a MSZ ISO 11 620-as (Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók) szabványban is. Az 1998-as ISO 11620:1998 Information and documentation – Library performance indicators szabvány honosítása 2014-ig volt érvényben.¹¹ A szabvány a mutatókkal összefüggő követelményeken túl útmutatót is ad a teljesítménymutatók könyvtári meghonosítására, segítve azokat a könyvtárakat, ahol még kezdeti szakaszban van az ISO alapú minőségbiztosítási rendszer alkalmazása.¹² A szabvány működési teljesítménymutatói között találkozunk a munkaerőre vonatkozó kritériummal is, ahol elemezni kell a könyvtárban dolgozó munkatársakra jutó műveletek átlagos számát, valamint – Abbotthoz hasonlóan – a bemeneteknél megjelenik a munkaerő-ráfordítás is, de nem lép túl ezen a szinten.

KÖNYVTÁRI KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER

A rendszer létrehozásának munkálatai a 2005–2006-os évben indultak meg, egy munkabizottság létrehozásával, öt intézmény részvételével (Könyvtári Intézet, Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, Országos Idegennyelvű Könyvtár, Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár, Celldömölki Kresznerics Ferenc Városi Könyvtár) elindították a rendszer kidolgozásának folyamatát.

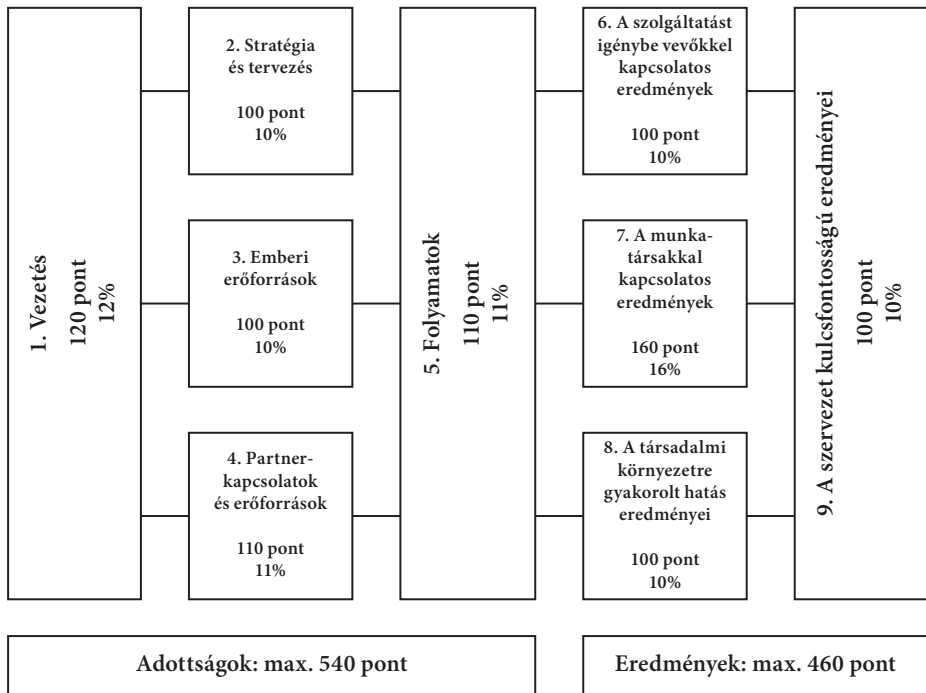
Az ISO minőségbiztosítási szemlélet, melynek kutatásom szemszögéből nézve nagy hátránya, hogy nem veszi figyelembe a munkaerő teljesítményértékelésében rejlő lehetőségeket. A munkabizottság sem fogadta el alapul, főleg a statikus minőségbiztosítási rendszer jellege miatt. Az ISO esetén a hangsúly a hibák elkerülésén, valamint egy szabályrendszernek történő megfelelésen van, amit külső auditorok

¹¹ MSZ ISO 11620:1998, majd MSZ ISO 11620:2000 Forrás: *Könyvtári szabványok és szabályzatok jegyzéke*. <http://www.oszk.hu/sites/default/files/Szabvanykatalogus-20151015.pdf>

¹² Czeglédi László (2011): *Minőségmenedzsment*. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_07/736_a_teljestmnymutatk_alkalmazsa.html

folyamatosan ellenőriznek. Ezzel szemben a TQM-et jóval dinamikusabb gondolkodás jellemzi, a minőségi szolgáltatások nyújtására, a felhasználók magas szintű kiszolgálására, valamint a folyamatos fejlődésre, a versenyképesség növelésére törekszik, és önértékeléssel méri ennek sikerességét. A bizottság e mellett tette le a voksát, és indította el a TQM alapú könyvtári minőségirányítás hazai meghonosítását, majd a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK) kidolgozását is ők valósították meg.¹³ További feladatuk volt előkészíteni a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozását. A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer első verziója 2009-ben készült el, az első minősített könyvtári címet 2011-ben adományozták.

A közös értékelési keretrendszer több szempontból is pozitív hatással volt az országban zajló folyamatokra:



2. ábra: Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer kritériumainak hozzájárulása a végső pontszámhoz¹⁴

¹³ Skaliczki Judit (2018): A teljes körű minőségirányítás (TQM) könyvtári kialakítása és fejlesztése Magyarországon (1993–2017). *Könyvtári Figyelő*, 64. 2. 201–218. p.

¹⁴ Vidra Szabó Ferenc (2010): *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer. A könyvtári önértékelés szakmai szempontjai*. Budapest, Könyvtári Intézet, 37.

A közös értékelési keretrendszer kidolgozása azért is nyújtott segítséget a könyvtáraknak, mert többen elindultak saját rendszerek kialakításával, és ez képezett egy hidat, egy összehasonlíthatóságot a könyvtárak között. Ezen túlmenően, az oktatás megindulásával a tapasztalatcsere lehetősége is megvalósult, ami hatalmas lendületet jelentett a könyvtárak számára.

A munkabizottság 9 kritériumot határozott meg, ami a könyvtár adottságaira, valamint eredményeire vonatkozik; összesen 28 területen kell elvégezni az elemzést. Eredményként pedig 1000 pontot érhetnek el a könyvtárak, és kapják meg a kiválóan megfelelt / nagyon jó / megfelelt címet. Ha megnézzük ennek a 9 területnek a hozzájárulását a pontozási rendszerhez, akkor még látható, hogy a vezetés 12%-ban, 120 ponttal számít bele a végső pontszámba, a többi pontnak az eloszlásából (a témánkhöz kapcsolódva) két területet kell kiemelnünk: a munkatárs teljesítményértékelését, valamint a technológiai lehetőségek kihasználására ösztönzést. A humántelesítmény témakörének a szempontjából ezek kulcsfontosságú szerepet töltenek be.

Az értékelési keretrendszerrel a munkatársakkal való elégedettséget az alapján nézik, hogy a dolgozói elégedettségmérés milyen eredményt hoz, valamint, hogy az illető mennyire mobil a szervezeten belül, hogyan tudja a konfliktusokat megoldani, de a munkatársak eredményeit tükröző teljesítménymutatók az értékelésébe beleszámít „a munkatársak informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje” is. Az emberierőforrás-mutató külön kategóriában foglalkozik a munkatársakkal, ahol kompetenciaalapú teljesítményértékelésre sarkallja a könyvtárakat, és elvárja a munkáltatóktól a képességfejlesztés többirányú támogatását. A kompetenciaszinteket összevetik a szervezeti igényekkel, így a teljesítmény mérése mellett a teljesítményértékelés is megvalósul, de nem koncentrálnak a technológiai lehetőségek kihasználására. A technológia, bár megtalálható az értékelési keretrendszerben, mégsem tekinthető hangsúlyosnak. Az eddig bemutatottakon kívül a 4. Partneri kapcsolatok és erőforrások részterületen találkozunk a technológiával, hogy mit tesz a könyvtár azért, hogy a rendelkezésre álló technológiákat menedzselje, valamint a 9.2. Belső eredmények a könyvtár kitűzött céljai megvalósításában jelenik meg alkategóriaként az informatikai technológiák magas fokú használata (a belső tudásmenedzsment, a belső és külső kommunikáció, valamint az együttműködés területén).

2017-ben készítették el a rendszer bővítését, újragondolását, majd változás történt, és a 2017. évi LXVII. törvény a Könyvtári Intézethez rendelte feladataként a minőségi díjnak a kezelését.

A 2017-es módosítás legfőbb fejlesztése az addig alkalmazott tervezés és megvalósítás szakasz kiegészítése az ellenőrzés-beavatkozás folyamatával, tehát áttértek a klasszikusnak számító, *Walter A. Shewhart* által kidolgozott PDCA (Plan-Do-Check-Action) ciklus alkalmazására. Az értékelési keretrendszer ez irányú kiegészítése növeli a minőségszemlélet gyakorlati hasznosságát, és növeli a teljesítménymérés és -értékelés eredményességét is.

A teljesítménymérést az intézményi célokhoz igazítva valósítják meg, de eredményeit össze kell vetni a célokkal, és szükséges egy beavatkozási, visszacsatolási

műveletet is elvégezni, ami egyrészt visszahat a célok és sztenderdek meghatározására, másrészt komoly részét, tartalmát képezi a teljesítményértékelő tevékenységnek. Ha el kívánjuk egymástól határolni a mérés és az értékelés folyamatát,¹⁵ akkor a céloktól való eltérés meghatározása a mérés, de az eltérés okának meghatározása már az értékelés folyamatához tartozik.

Összegezve, a könyvtári értékelési rendszer 2017-es, PCDA-ciklusra történő kiegészítése fontos lépés az egyéni teljesítményértékelés magasabb szintű alkalmazásának irányába.

KÖNYVTÁRAK MINŐSÉGI MŰKÖDÉSÉNEK ÉRTÉKELÉSI RENDSZERE (KMÉR)

A rendszer további átalakításon esett át, mivel a Könyvtári Intézet egy új szemléletet vitt a rendszerbe, és a keretrendszer neve is megváltozott, jelenleg a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) adja a keretet, az alapot a könyvtárak számára. A Könyvtári Intézet *Minőség a könyvtárakban* címszóval indította el változtatási javaslatait, amiből két változót szeretnék kiemelni: az innovációt vitték be a rendszerbe új paraméterként,¹⁶ és nagyobb hangsúlyt helyeznek arra, hogy a munkatársakat hogyan sikerült bevonni a munkába, illetve az elkötelezettségüket hogyan lehet növelni.

A munkatársak értékelése továbbra is 10+10%-ban számít bele a végső eredménybe, és továbbra is kompetencialapú értékelés valósul meg, sőt elvárás, hogy legalább 3 évente a szervezeti igényekkel is összevessék a munkatárs kompetenciaeredményeit. Új szempontként megjelenik a technológiai lehetőségek kihasználására törekvés: „a könyvtár elősegíti és támogatja a korszerű képzési módszerek alkalmazását a munkatársak továbbképzésében (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi média használata)”.¹⁷ Már ez is tükrözi a rendszer technológiához való hozzáállásának változását. Nem az IKT-eszköz használatának a szintjét kell megítélni, hanem a „mit tesz a könyvtár az egyén fejlesztése érdekében” gondolkodás kerül az előtérbe. A humántelesítmény-technológia szempontjából a 4–5 alkritériumot is ki kell emelnünk, ami az IKT-eszközök, e-szolgáltatások menedzselésének területe. Itt is jól látható

¹⁵ Lengyelne Molnár Tünde (2011): A pedagógiai mérés és értékelés feladataira való felkészítés az árnyalt tanulói értékelés módszertanának tükrében. In: Estefánné Varga Magdolna (szerk.): *Megújuló tananyagtartalmak, módszerek a kompetencialapú tanárképzésben*. Eger, Eszterházy Károly Főiskola (EKF) 83–105. p.

¹⁶ Egy vállalat innovációs képességét a bizalom, tudás, kapcsolati tőke hármasa határozza meg. Soósné Göbölly Ildikó (2014): *Humántőke menedzsment*. Eger, Líceum Kiadó. 38. p.

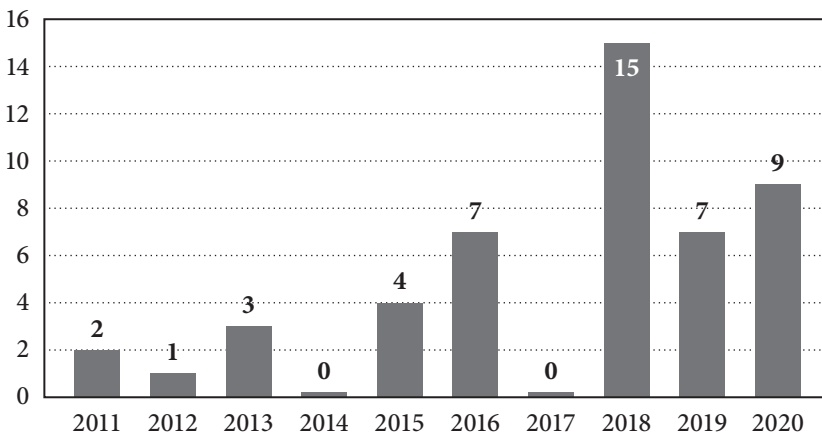
¹⁷ Bajnok Tamara – Bognárné Lovász Katalin – Fehér Miklós – Horváth Adrienn – Mészárosné Merbler Éva – Topár József – Tóth Máté (2019): *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere. Minőség a könyvtárakban*. Budapest, Könyvtári intézet. https://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_atdolg.pdf 27. p.

a pozitív irányú szemléletváltás: a korábbi értékelési rendszerben a technológiák menedzselése alkategóriában azt kellett megítélni, hogy a könyvtár milyen mértékben „ösztönzi a munkatársait és használóit az anyag- és energiatakarékosságra”, a jelenlegi rendszerben pedig az elemzés alapja:

- „A könyvtár stratégiai céljainak elérése érdekében megvalósított IKT-fejlesztések, azok hatásai a könyvtárra, illetve az eredmények bemutatása.
- Új, innovatív technológiák nyomon követése a használt, alkalmazott technológiák esetében, az irányelvek rendszeres felülvizsgálata, aktualizálása.
- Az IKT-eszközök társadalmi, gazdasági és környezeti hatásainak figyelembevétele, a felhasználók tájékoztatása, bevonása.”

A 9.2 alkategória is jelzi a szemléletváltást, míg korábban az IKT-eszközök magas fokú használata volt elvárás, most a hatékonyságnövelés került a középpontba.¹⁸ Bár csak 1-2 szó az eltérés, mégis, az értékelő rendszer egy olyan szemléletet közvetít a könyvtárak felé, hogy az informatikai és kommunikációs technológiák használatával hatékonyságnövelés érhető el, sőt ennek mértékét is meg kell ítélni minden elemzés során.

2017-ig 17 könyvtár kapta meg a Minősített Könyvtár címet, majd a következő 3 évben 31 könyvtár kapta meg a Minősített Könyvtár díjat. Összesen 43 magyarországi könyvtár vált díjazottá; köztük van többszörösen díjazott is, hiszen a címet 5 évre adják, így az indulás első díjazottjainak minősítettsége már lejárt. Közülük 5-en újra pályáztak, és nyerték el ismételten a minősítettséget.



3. ábra: Minősített Könyvtári Címet elnyert könyvtárak száma

¹⁸ 9.2. e) „Hatékonyság növelése az informatikai és kommunikációs technológiák használatával (pl. a tudás- és időmenedzsment, belső és külső kommunikáció, együttműködés területén).” Forrás: lásd előző

HUMÁNTELJESÍTMÉNY-TECHNOLÓGIA, A KÖNYVTÁRI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGE

Kutatásom során olyan megoldási javaslatokat kerestem, amelyek adaptívan alkalmazkodnak az ipari forradalom okozta változásokhoz, és ezen felül növelik a könyvtárosi öntudatot, egyéni elégedettséget, aminek következményeként nő a társadalom hite és igénye a könyvtárak és szolgáltatásaik iránt. A humántelesítmény-technológia eszköze lehet ennek a folyamatnak.

A humántelesítmény technológiai rendszere az emberi teljesítmény javítását kereső megoldások során alakult ki. A céhmeseterek tudásátadási folyamatát fejlesztette tovább, ahol a tanonc hosszú évekig tartó oktatással, gyakorlással vált szakemberré. Az ipar fejlődésének hatására egyre gyorsabban kellett előállítani a termékeket, és egyre rövidebb betanulási idő állt a dolgozók rendelkezésre. A második világháború idején különösen erős volt a kényszer, hogy jelentős számú katonát nagyon gyorsan készítsenek fel a szintén gyorsan fejlődő technológiai eszközök használatára. Ez vezetett el az előbb audiovizuális, majd multimédiás eszközökkel támogatott programozott oktatás létrejöttéhez. A hatékony alkalmazás kutatása rámutatott a visszacsatolás fontosságára, majd arra a következtetésre jutottak, hogy a teljesítmény növelése érdekében az oktatás mellett az emberi teljesítmény egyéb összetevőit is elemezni kell. Figyelembe kell venni a viselkedés- és kognitív pszichológia eredményeit. Az emberi teljesítmény javítása (Human Performance Improvement, HPI) a cél, amit el akarunk érni, a humántelesítmény-technológia (Human Performance Technology, HPT) pedig egy eszköz, amivel megvalósíthatjuk. Az 1960-as évekre a HPT a komplex teljesítményproblémák kezelésének rendszerévé fejlődött, és e rendszerek felhasználásával diagnosztizálták a teljesítménybeli hiányosságokat, és olyan megoldásokat hoztak létre, amelyek megszüntethetik ezeket.”¹⁹

„A HPT a termelékenység és a kompetencia javításának szisztematikus megközelítése, az elemzés, beavatkozás, kiválasztás, tervezés, fejlesztés, megvalósítás és értékelés révén, amelynek célja az emberi viselkedés és teljesítmény befolyásolása.”²⁰ Saul Carliner meghatározásában a HPT egy „szisztematikus módszertan az egyének és szervezetek teljesítményének fejlesztésére”.²¹ Mindegyik meghatározás tükrözi, hogy a teljesítményproblémák megoldására fókuszáló módszertanról van szó.

Hasonlítsuk össze, miben adhat többletet a humántelesítmény-technológia módszere a magyarországi könyvtárak jelenlegi értékelési rendszeréhez viszonyítva!

¹⁹ Daniel, Rita – Macdonald, Megan – Reardon, Tiffani – Santoro, Claire (2016): *Human Performance Technology*, <https://hptmanualspring16.weebly.com/essay.html> 1–3. p.

²⁰ Wilmoth, Frank S. – Prigmore, Christine – Bray, Marty: *HPT Models. An overview of the major models in the field*. <https://studylib.net/doc/8784349/hpt-models---six-boxes> 16. p.

²¹ Carliner, Saul (2014): *Human Performance Technology and HRD. New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*. 33-41.p. <https://doi.org/10.1002/nha.2003>

A HPT modelljének első elemző folyamata²² a munkaeerő komplett teljesítmény-ökoszisztémáját vizsgálja meg, beleértve a szervezetanalízis elvégzését, melynek során meghatározzuk a szervezet követelményeit, a szervezeti szabályokat, kritikus keresve a szervezet teljesítményének javításához szükséges lehetőségeket. Ezt követi a környezetanalízis: a szervezetre ható környezetet, valamint a dolgozó munkakörülményeit befolyásoló tényezők vizsgálata. Célunk, hogy feltárjuk, mi befolyásolja az egyén teljesítményét a szervezeti célok elérésében, és milyen folyamatok zajlanak a szervezeten belül és kívül, ami hatással van a teljesítményre.

A környezetelemzés során be kell azonosítani, hogy a szervezet által elvárt maximális teljesítményhez képest hol helyezkedik el az egyén.

Ezt követően elvégezzük a hiányanalízist, annak megállapítására, hogy mekkora a különbség a kívánt és a tényleges állapot között.

Számos elemzési eszköz létezik a hiányelemzés támogatására, a legismertebb a Rothwell-féle hatlépéses hiányanalízis modellje:



4. ábra: Rothwell-féle hatcellás hiányanalízis²³

A szervezet kívánt teljesítményszintjének és a munkavállalók tényleges (és jövőben várható) teljesítményének összehasonlításával feltárjuk a teljesítmény hiányosságait. Ennek módja lehet az interjúk, kérdőívek formájában történő adatgyűjtés. Fontos, hogy a mérést úgy végezzük el, hogy a jelenleg zajló folyamatokat is feltárjuk, ne csak az eredményeket, és lássuk, hogy pl. már elindult-e a fejlődés az egyénnél, hiszen ez esetben egészen másként kell értelmezni a teljesítményértékeket.

A hiányelemzés nemcsak a lehetséges hiányterületeket tárja fel, hanem egy jövőképet is ad, és előkészíti a beavatkozás lehetőségeit. Alapja lesz a javítást célzó

²² Lengyelne Molnár Tünde (2017): A humán teljesítménytechnológia. *Könyv és Nevelés*. 19. 3. 97–107. p.

²³ Tiem, Darlene M. Van – Moseley, James L. – Dessinger, Joan Conway (2000): *Fundamentals of performance technology. A guide to improving people, process, and performance*. – Silver Spring, Maryland, Intl. Society for Performance; 1st edition

egyéni teljesítménynövelő tervezetnek. Az adatok alapján rangsorolni kell a hiányosságokat, számba véve a rendelkezésre álló erőforrásokat, és meghatározni azokat a tényezőket (okokat), amelyek közvetlenül vagy közvetve befolyásolják a különbséget. Az okanalízis elvégzésére is több módszert használhatunk.

A legelterjedtebb az Ishikawa-féle halszálkadiagram, illetve az 5 MIÉRT módszer. Míg a halszálkadiagram egy globális okanalízis elvégzését támogatja, addig az 5 Miért módszerrel egy tényező mélyebb feltárására van lehetőség.

Okanalízis az 5 Miért módszerével:

Nyilatkozat: Csökken a könyvtárosok száma.

Miért csökken a könyvtárosok száma? Mert kevés az utánpótlás.

Miért kevés az utánpótlás? Mert a középiskolások közül kevesen választják ezt a képzést a továbbtanulás során.

Miért választják kevesebben ezt a szakot? Mert az iskolakönyvtárak nem nyújtanak a középiskolások igényét felkeltő programokat.

Miért nem nyújtanak a középiskolások igényét felkeltő programokat? Mert nem valósul meg a 4. ipari forradalom hatására megváltozott képességek figyelembevétele.

Miért nem valósul meg a 4. ipari forradalom hatására megváltozott képességek figyelembevétele? Mert a kutatások most indultak meg a témakörben, és idő kell a hatásuk eléréséhez.

A beavatkozás megtervezése előtt elemezni kell a kiváltó okokat, továbbá a hiányelemzés olyan mérőszámot is ad a tervezőnek, amelyet az értékelési szakaszban kell felhasználni, amikor elemezzük, hogy a megvalósított beavatkozás elérte-e a céljait.

A leggyakoribb okok 4 területe:²⁴

1. Készségek és / vagy ismeretek, információk hiánya
2. A motiváció hiánya
3. Hibás ösztönzők
4. Hibás környezet

A hiányterületek beazonosítása és az okok feltárása után ki kell választani a megfelelő beavatkozásokat és fejlesztéseket. Dolgozzunk ki alternatív eljárásokat is, és vegyük figyelembe a beavatkozáshoz szükséges erőforrásigény, valamint az elérhető nyereség arányát. Elemezzük az előnyöket és hátrányokat, elemezzük a beavatkozások megvalósíthatóságát, és gyűjtsük össze azokat az erőket, amelyek segíthetik a megvalósítást.

Ezt követően kezdjük el a végrehajtást. Kövessük figyelemmel a folyamatot, biztosítsuk annak hatékonyságát, sikerességét, vagy vegyük észre a sikertelenségét.

²⁴ Rossett, Allison (2006): Analysis and more. In: Pershing, James A. (ed.): *Handbook of Human Performance Technology*. Third Edition. Pfeiffer, Wiley, Hoboken, NJ., 218. p.

A teljes HPT-folyamatot pedig a szisztematikus értékelés és visszacsatolás teszi hatékonnyá. Az értékelés során alkalmazhatunk formatív, összefoglaló, megerősítő (konfirmatív) és metaértékelést.

A HPT egy fejlődő tudományterület, bár a története, elméleti megalapozása időben egyértelmű, felrajzolható, mégis számos nemzetközi tanulmány arra hívja fel a figyelmet, hogy a HPT még formálódik, fejlődik, a jövőbeli kibontakozása, térhódítása ezután várható. Amerikában jóval elterjedtebb, mint Európában. Az elemzések eközben arra mutattak rá, hogy a HPT különösen a strukturális gondokkal küszködő európai gazdaságoknak tudna hatékony megoldást nyújtani. Ugyanis a HPT alapelvei, rendszerszintű gondolkodása támogatja a hatékonyabb gazdasági rendszerek létrehozását. A társadalom szempontjából pedig a véleménykülönbségek kezelésére is használhatónak tartják. Mivel a hozzáadott érték iránti igényt növeli, ezért az üzleti folyamatokban és egyéb területeken is alkalmazható, és várható a terjedése, fejlődése.²⁵

A HPT-szemlélet alapja, hogy hozzuk be a szervezetbe a legújabb, legaktuálisabb technológiai megoldásokat, amiknek a használatára és alkalmazására képezzük ki a dolgozókat, és próbáljuk elérni, hogy „kihozzák magukból a maximumot”. Összefoglalva, ennek három fő komponense:

- az ember,
- a teljesítmény és
- a technológia.

Ez egy folyamatos adaptív szemlélet: az által, hogy az egyén új módszertani megoldásokat ismer meg, és kezd el alkalmazni, magának az egyénnek a képességei is fejlődnek, a képességrendszere átalakul, és visszahat a rendszerre: a képességfejlődésnek a szervezetre is pozitív hatással kell lennie, sőt hat az egyénnek az intézmény iránti pozitív elköteleződésére is.

A humánteljesítmény-technológia szisztematikus rendszerként arra sarkallja az intézmény vezetőit, hogy a termelékenységet úgy növeljék, hogy folyamatosan elemzik a környezet visszajelzéseit, fejlesztik a technológiai és módszertani eszközparkjukat, a szervezetet, majd elemzik, hogy ennek milyen hatásai vannak a környezetünkre. A módszer kulcsa, hogy az egyéni viselkedésre koncentrálnak, és nemcsak a szervezeti célok elérését biztosító teljesítményre, ezért az intézmény törekszik biztosítani azokat a körülményeket, melyek között az emberek kihozhatják magukból a maximumot, növelhetik és magas szinten tarthatják az egyéni teljesítőképeségüket. Ehhez rendszerszinten kell biztosítani a folyamatos továbbképzéseket, a technológiai eszközparkot, az egyéni motiváció szinten tartását, és mindezt mérni, elemezni kell, majd az eredményeket felhasználni. A humánteljesítmény-technológia modellje pedig támogatást nyújt a változások irányításához, menedzseléséhez.

²⁵ Daniel, Rita – Macdonald, Megan – Reardon, Tiffani – Santoro, Claire (2016): Human Performance Technology, In: *Human performance technology manual*<https://hptmanualspring16.weebly.com/essay.html> 6–8. p.

A jelenlegi könyvtári minőséget biztosító és növelő rendszereknél erősödik az egyéni teljesítményértékelés szerepe, azonban a humántelesítmény-technológia szemléletétől még távol van. A Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) számos pozitív elemmel bővült, és a rendszerszemlélet formálását érdemes folytatni, az ember, a teljesítmény és a technológicentrikus humántelesítmény-technológiával kiegészítve a jelenlegi mérési-minősítési rendszert!

