

A KÖNYVTÁRI MENEDZSMENT IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI

**Szerkesztette:
Téglási Ágnes**

**Irták:
Alföldiné Dán Gabriella
Bátonyi Viola
Skaliczki Judit
Téglási Ágnes
Zalainé Kovács Éva**

**OSZK
1999**

*Ez a könyv a Művelődési és Közoktatási Minisztérium által
a felsőfokú könyvtáros–informatikus-képzés korszerűsítésére kiírt
tankönyvpályázat nyertes munkája*

(A kézirat beérkezett: 1998 augusztusában)

Lektorálta:
Tóth Gyula

Fedélterv:
Hangay Gabriella és Markó Natália

Technikai szerkesztő:
Fejős László

A könyvtári menedzsment időszerű kérdései / Írta:
Alföldiné Dán Gabriella, Bátonyi Viola, Skaliczki
Judit et al. ; szerk. Téglási Ágnes ; [kiad. az]
Országos Széchényi Könyvtár. - Bp. : OSZK, 1999. -
178 p. : ill. ; 24 cm + mell. 30 l. : ill. ; 24 cm
ISBN 963 200 384 5
Mt.: Országos Széchényi Könyvtár (Budapest) (kiad.)



ISBN 963 200 384 5

Kiadja
az Országos Széchényi Könyvtár
Felelős kiadó: Monok István főigazgató
Készült az OSZK nyomdaüzemében
Felelős vezető: Burány Tamás
Munkaszám: 99.142

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető	7
Alföldiné Dán Gabriella: A nonprofit szektor és a nonprofit szervezetek sajátosságai a könyvtár működtetése és finanszírozása szempontjából	9
1. Fontosabb fogalmak és kifejezések	9
2. A humán szolgáltatások finanszírozási ideológiái	11
A közjavak – elmélet	12
Az ellátás mértékének meghatározása (a kínálat)	12
A fogyasztói preferenciák megismerésének módja, a potyautas-effektus elkerülése	13
Pénzügytechnika vagy értékvállalás	14
A költség–haszon elmélet	18
3. A humán szolgáltatások finanszírozásának módszerei	19
Mennyibe kerül... ..	19
Finanszírozási módszerek	19
4. A humán szolgáltatásokat nyújtó intézményrendszerek – az állami, a forprofit és a nonprofit vagy harmadik szektor	21
Az állami szektor	22
A forprofit szektor	22
A nonprofit szektor	22
Általános jellemzők	23
Nonprofit tevékenységek	24
Szervezeti formák	27
Alapítvány	27
Egyesület – köztestület	28
Közhasznú társaság	29
Vezetés – szervezés	29
Marketing	30
5. Könyvtári és információs ellátás	31
A könyvtári és az információs ellátó rendszer tevékenységi köre	31
A könyvtári és az információs ellátó rendszer felhasználói	33
Az állampolgár	33
A felhasználó	35
A könyvtári és az információs ellátó rendszer finanszírozása és a finanszírozók köre	35

A könyvtári és az információs ellátó rendszer szabályozásának kérdései	37
A könyvtári és az információs ellátó rendszerben működő szervezetek típusai	39
Vezetés–szervezés	40
6. Összefoglalás	41
Vállalkozási lehetőségek	42
Ajánlott irodalom	42
Téglási Ágnes: Változások menedzselése	45
1. Fontosabb fogalmak és kifejezések	45
2. Általános elméletek a szervezeti változásokról	46
A változások típusai	46
A szervezeti változás mint folyamat	48
A szervezet életciklusából adódó változások	49
A szervezet mint rendszer és a változás	51
3. A változásokat előidéző tényezők	55
Külső környezeti tényezők	55
Politikai változások	55
Gazdasági, pénzügyi változások	55
Technikai, technológiai változás	56
Társadalmi és kulturális változások	56
4. A könyvtárakban és az információs intézményekben bekövetkező változások	60
A szervezeti kultúra megváltoztatása	61
A használóközpontú szervezet	62
A humán erőforrások menedzselése	66
Szervezés és irányítás	68
A szervezet szerkezeti átalakítása	76
A változtatás folyamata és eszközei	78
Ajánlott irodalom	80
Skaliczki Judit: A stratégiai tervezés	81
1. Fontosabb fogalmak és kifejezések	81
2. A stratégiai tervezés előzményei és hatóköre	82
A stratégiai tervezés célja	84
Elemzési módszerek	85

3. A stratégiai tervezés elemei	92
A jövőkép	93
A küldetésnyilatkozat (Átfogó cél)	93
Alapvető célok	94
Kulcsfontosságú területek	95
4. A stratégiai tervezés haszna	96
5. A stratégiai tervezés értékelése	97
6. A stratégiai terv készítése	98
7. A cselekvési terv	99
Ajánlott irodalom	101

Zalainé Kovács Éva: Teljesítménymérés és értékelés

(Total Quality Management)	103
1. Fontosabb fogalmak és kifejezések	103
2. Total Quality Management (TQM) – átfogó minőségelvű irányítás	104
A minőség	104
A minőségellenőrzés általános elveinek kialakulása	105
A minőséggel foglalkozó legismertebb szakemberek	105
Minőségelvű irányítás	111
A Total Quality Management alapelvei	113
A minőségellenőrzés 7 legfontosabb eszköze (7 Q)	116
Színvonalmérés (benchmarking)	121
3. A teljesítmények mérése és értékelése	122
Miért mérjük a teljesítményt?	123
Teljesítménymutatók és a minőség	124
Teljesítményvizsgálat és a munkatársak teljesítményének értékelése ..	125
Terminológia	125
Statisztika és mutatók	125
Értékelés és teljesítménymutatók	125
Normák, célok és teljesítménymutatók	126
4. A teljesítménymérés előfeltételei	126
A könyvtár küldetésnyilatkozata	127
A teljesítménymutatók típusai	127
A teljesítménymutatók jellegzetességei	131
A mutatók összehasonlítása	131
Szolgáltatáshoz kötődő és működési teljesítménymutatók	133
5. A teljesítménymutatók kidolgozása	137

A munkatársak bevonása	137
Hogyan kezdjük?	137
Adatgyűjtés és elemzés	139
Ajánlott irodalom	141

Bátonyi Viola: Marketing, marketingmenedzsment 143

1. Fontosabb fogalmak és kifejezések	143
2. A marketing elméleti meghatározása	145
3. A marketingmenedzsment	147
A nonprofit szervezetek marketingtevékenysége	147
4. A marketing folyamata	150
Gyakorlati megközelítés	153
Stratégiai marketing, marketingstratégiák	153
A marketingkutatás	157
A piaci lehetőségek elemzése, piacszegmentáció	159
A marketingterv	160
A marketingmix – a 4P/4C	163
A marketingtevékenység ellenőrzése, értékelése	172
5. Esettanulmányok	173
Ajánlott irodalom	177

ELŐSZÓ

Könyvtárnyi irodalma van az általános és az alkalmazott menedzsmentnek magyarul is, ennek ellenére a könyvtárak és az információs intézmények menedzsmentje csak a 90-es évek közepétől kezdett teret nyerni a hazai szakirodalomban. Még a hagyományos értelemben vett menedzsmentfunkciók könyvtárakra, információs intézményekre adaptált változata is hiányzik a magyar nyelvű szakirodalomból.

Nem csoda, hiszen a hiány pótlására vastkos, több kötetes műveknek kellene születniük, hogy az érdeklődők elé tárják a menedzsment és marketing részterületeit, az alkalmazott módszerek és technikák sokaságát, végigtekintve legalább a klasszikussá vált funkcióelemeken. E hiány pótlására olyan kezdeményezések születtek, amelyek eredményeképpen 1995-ben megjelent egy bővebb vázlatot nyújtó bevezetés a könyvtári menedzsmentbe (Deckers, M.–Mikulás Gábor: Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe. Bp. 1995) majd 1998-ban egy számos részterületet felölelő érdekesítő barangolás a menedzsment szakirodalomban. (Sándori Zsuzsanna: Hosszúra nyúlt útbeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából. Bp. OSZK. 1998. 406 p.)

E szerzői kollektíva gondos mérlegelés és a szakirodalom alapos feltérképezése után – amelynek eredményeként megszületett a „Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek” című sorozat öt füzeté – úgy döntött, hogy kiválasztja azokat a területeket, amelyek korunk irányítóit, menedzsereit és az irányítást, menedzselést „elszenvedőket” leginkább foglalkoztatja. Így a szakirodalmi vizsgálódás alapján kirajzolódott az a kép, amely szerint a pénzügyi kérdések a legégetőbbek, s hogy a társadalmi, gazdasági változások, valamint az információ- és kommunikációtechnika fejlődése visszafordíthatatlan folyamatokat indított el a könyvtárakban. Mindezek kezeléséhez stratégiai tervezésre, a minőség középpontba állítására, valamint szolgáltatásaink elfogadtatására van a legnagyobb szükség. E területeket járja végig ez a tanítási segédlet, amely több szempontból is újszerű. Az egyes témakörök megközelítésénél különböző nézetek ütköztetése, eltérő elméletek és iskolák rövid bemutatása éppen úgy szempont volt, mint az, hogy a módszerek és alkalmazási lehetőségek széles skáláját tárjuk az olvasók elé. A témakörök tárgyalása fogalmak és kifejezések magyarázatával indul, majd az elméleti bevezetést gyakorlati, módszertani megközelítés követi. Ezeket feladatok és esettanulmányok egészítik ki a témakör jellegének megfelelően. A feldolgozás során az oktatók szabadon válogathatnak, súlyozhatnak a feldolgozás mélységét illetően.

A kötetet fóliagyűjtemény egészíti ki, ami vezérfonalként szolgál a hallgatóknak és hasznos segédlet az oktatóknak, hiszen írásvetítő fóliára másolva kész szemléltető anyag nyerhető az előadásokhoz.

A szerkesztő

ALFÖLDINÉ DÁN GABRIELLA:
A nonprofit szektor és a nonprofit szervezetek sajátosságai
a könyvtár működtetése
és finanszírozása szempontjából

E bevezető tanulmány áttekinti a humán szolgáltatások – és ezen belül az oktatási, a kulturális ágazatnak a könyvtári és az információs ellátás szempontjából fontos – területeit, e szolgáltatások finanszírozásának háttérében lévő elméleteket és az elméletekből levezethető gyakorlati finanszírozási technikákat. Megvizsgálja a közösségi fogyasztást és ennek a speciális keresletnek kielégítésére létrejött szervezetek szektoronkénti jellemzőit. Elemzi a könyvtári az és információs ellátó rendszerrel szemben támasztott követelményeket és bemutatja a harmadik vagy nonprofit szektor lehetőségeinek felhasználását a könyvtári és az információs ellátó rendszer működtetése és finanszírozása területén.

1. FONTOSABB FOGALMAK ÉS KIFEJEZÉSEK

Állami szektor

Az állami feladatok végrehajtását, irányítását és koordinálását végző intézményrendszer. Alapvető intézményei a költségvetési intézmények.

Emberi tőke-elmélet

Az embert – mint a termelés egyik tényezőjét – vizsgálja. Az emberi tőke létrehozásával kapcsolatos költségek bizonyos hányadát beruházásként írja le.

Erőforrás-allokáció

A szolgáltatás létrehozásához szükséges erőforrások (tőke, eszköz, humán) kihelyezése.

Externália

Külső gazdasági hatás (pozitív vagy negatív), amely harmadik félnél jelenik meg. (Pl. könyvtárban tartósan használt számítógépek hatására növekszik az adott márkájú számítógépek eladása. Pozitív hatás a gyártónál/forgalmazónál)

Forprofit szektor

Elsősorban a magánfogyasztás kielégítésében vesz részt. Alapvető törekvése a nyereség realizálása. A közösségi fogyasztás ellátásában is piaci alapon, az állammal kötött üzleti szerződések alapján tevékenykedik.

Jószág

Termékek és/vagy szolgáltatások, amelyek emberi szükségletek kielégítésére alkalmasak. Elsősorban a közösségi fogyasztásba kerülő termékek/szolgáltatások összefoglaló megnevezésére használják.

Keresleti csomag

Azon termékek/szolgáltatások halmaza, amely egy jól definiált fogyasztói réteg igényeit elégíti ki. Azonos termékkört gyártók, vagy azonos szolgáltatást nyújtók által kínált termékek/szolgáltatások halmaza. Az eladók irányából definiált halmaz a kínálati csomag.

Költség – haszon elmélet

A kiadások és a hasznok eltérő helyen való megjelenése. Az összes kiadás és haszon árban való érvényesítésének lehetetlensége az externáliák miatt.

Közhasznúság

A nonprofit szervezetek társadalmi hasznosságát a szervezet nyitottsága és a szervezet szolgáltatásainak irányultsága határozza meg. A nyitottság a csatlakozás, az irányultság pedig a szolgáltatás-igénybevétel korlátnélküliségében jelenik meg.

Közjavak

Azok a jószágok (termékek vagy szolgáltatások), amelyek fogyasztásában nincs versengés, a nem fizetők nem zárhatók ki, egyénileg nem utasíthatók vissza.

Magánjavak

Mindazon termékek, szolgáltatások, amelyek választhatók, egyénileg visszautasíthatók, csere (általánosságban áru—pénz) útján birtokolhatók, tulajdonosaik azonosíthatók.

Megtérülési idő

A befektetett forrás egyszeri megtérüléséig eltelő idő.

Nonprofit szektor

A civil társadalom megszervezésére irányuló állampolgári kezdeményezések szervezetei, amelyek nem profitszerzésre törekednek, és függetlenek az államtól.

Vegyes javak

A közjavak definíciójában megfogalmazott feltételek közül legalább egy teljesül, és az egyén fogyasztói döntése pozitív hatással van a többiek fogyasztására.

2. A HUMÁN SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSI IDEOLÓGIÁI

A humán szolgáltatások támogatásának filozófiai mögött az a törekvés húzódik meg, hogy meghatározzák e szolgáltatások hasznát és bemutassák a haszon megjelenését. Az ideológiák különbözőképpen adnak választ erre a kérdésre, s ezért az elméletek többféle finanszírozói kört, finanszírozási technikát írnak le. A szakemberek (Kuti-Marschall, 1991.) szerint a *közjavak elméletének* lényege az, hogy a humán szolgáltatások általában közjavak, amelyek hasznából az egész társadalom részesedik, ezért az államnak kell gondoskodnia fenntartásukról. A finanszírozás forrása a központi költségvetés. Az *emberi tőke* elmélet szerint a munkaerő színvonala a humán szolgáltatásoktól nagymértékben függ, ezért a gazdálkodó szervezetek kötelessége a szolgáltatások finanszírozásában való részvétel. A *költség – haszon* ideológia hívei szerint a humán szolgáltatások haszna sokszor más ágazatokban csapódik le, tehát természetes, hogy az ott keletkezett haszon egy részét visszaforgassák a humán szolgáltatások támogatásába.

A nem termelő ágazatok közül a kultúratámogatás mögött található a legtöbb finanszírozási ideológia. Az élő kultúra támogatását a konzerv kultúra, mint például a lemez, a CD, a video stb. előállítóinak járulékkoltatásával kell megoldani – vélik azok, akik szembeállítják *az élő és a konzerv kultúrát*. A *nemzeti kultúra* színvonalától függetlenül védendő és támogatandó, ezért a külföldi kulturális termékek járulékaiból kell a hazai kultúrát támogatni. Az *értékvédelem* az értékes kultúra támogatását az értéktelen, ízlésromboló termékek megadóztatásával tenné lehetővé. Az *önsegítés* hívei az ágazaton belüli átcsoportosításból teremtenének forrást, ami a nyereséges vállalatok „extraprofitjának lefölözése”, illetve a „terhek egyenletes elosztása”. Az előbbi a nyereség, az utóbbi az árbevétel arányában fizetett támogatás.

Az ideológiák alapján a finanszírozók három nagy csoportba sorolhatók: a közösség, a termelőágazatok és maguk a humán ágazatok.

A felsorolt elméletek közül a könyvtári és az információs ellátás finanszírozása szempontjából a közjavak, az emberi tőke és a költség – haszon elmélet a legfontosabb. Ezek az ideológiák tartalmazzák azokat az érveket, amelyek a szolgáltatások közösségi fogyasztását indokolják és azokat az érveket is, amelyek lehetővé teszik bizonyos ellátások nonprofit alapú megszervezését továbbá azokat is, ame-

lyek alapján bizonyos szolgáltatások térítésért vehetők igénybe, és/vagy bizonyos társadalmi csoportok számára a szolgáltatások díjazása indokolt.

A közjavak – elmélet

A közgazdaság-tudomány a *közjavak* kategóriájába az alábbi feltételeknek megfelelő jószágokat sorolja:

1. Amelyek fogyasztásában nincs versengés.
2. Amelyek fogyasztásából a nem fizetők nem zárhatók ki.
3. Amely javak egyénileg nem utasíthatók vissza.

Ezeknek a feltételeknek nagyon kevés jószág felel meg. Az egyik legszemléletesebb a *tiszta levegő*, amely előállítás után valamennyi élőlény rendelkezésére áll függetlenül az általa végzett befektetéstől, fogyasztása mennyiségétől vagy attól, hogy neki szüksége volt-e rá. Vannak azonban olyan javak, amelyek nem igénylik az összes feltétel teljesítését. Ilyenek pl. a védelmi szolgáltatások, a közlekedési infrastruktúra, az informatikai infrastruktúra stb. Azokat a javakat, amelyek esetében csak a feltételek egy része teljesül és *az egyéni fogyasztói döntések a többiek fogyasztására pozitív hatással vannak*, kvázi közjózágnak vagy *vegyes jószág*nak nevezzük.

Könnyen belátható, hogy a könyvtári és az információs ellátás is vegyes jószág, hiszen egy felhasználó vagy felhasználói csoport igénye szerint beszerzett dokumentum vagy beindított szolgáltatás a későbbiekben a többi felhasználó számára is rendelkezésre áll.

Az informatikai hálózatok belépésével ez a tény már nemcsak az egyes szervezetekre, hanem a teljes könyvtári és információs ellátó rendszerre is igaz. Az is nyilvánvaló, hogy a fogyasztásban van versengés (pl. a tananyag vizsgaidőszakban vagy egy kurrens, kis példányszámú szépirodalmi mű), de az elfogyasztott szolgáltatással nem válik lehetetlenné egy hasonló igény kielégítése, hiszen a kölcsönzés és az információközvetítés tárgya azonos is lehet. A nem fizetők kizárhatók abban az esetben, ha a szolgáltatás díjazott. A költségvetés által finanszírozott, de a felhasználó számára ingyenes szolgáltatásoknál a feltétel teljesül.

Míg a magánjavak fogyasztója mindig az egyén, addig a közjavak és vegyes javak fogyasztója a közösség: valamennyi állampolgár vagy az állampolgárok kisebb vagy nagyobb csoportja. Ez a tény a vegyes javak előállításánál és finanszírozásánál az alábbi problémákat veti fel:

Az ellátás mértékének meghatározása (a kínálat)

Amikor arról van szó, hogy meg kell mondani, mi legyen az állam feladata a könyvtári és az információs ellátás szolgáltatásai közül, akkor ezzel a problémával kerülünk szembe. A közszolgáltatás legyen az oktatás információs infrastruktúrájának biztosítása, legyen alternatívája az „otthoni könyvtárnak”, a közhasznú információk elérése, a korszerű információszerzési technikák rendelkezésre bocsátása

vagy egyidejűleg mindegyik. A kínálat kialakítása során a célközönség igénye és a szakma szerint szükséges ellátások között is eltérések jelentkezhetnek.

A fogyasztói preferenciák megismerésének módja, a potyautas-effektus elkerülése

A vegyes javak iránti igények kiderítésére az ismert közgazdasági módszerek csak részben alkalmazhatók. (Berde, 1994.) Piaci szituációban a fogyasztó értékítélete szinte mindig lemérhető, de a vegyes javak esetében a fogyasztónak nem érdeke, hogy tényleges preferenciáit bevallja, hiszen a fogyasztásért nem kell fizetnie. Ennek következtében nem lehet tudni, hogy fogyasztása azért jelenik meg, mert szüksége van az ellátásra, vagy csak kihasználja az „ingyenes lehetőséget”. Mivel a „potyázók” elkerülése végett nem lehet a tényleges igényeket figyelmen kívül hagyni, a fogyasztók között mindig lesz több-kevesebb potyautas.

A preferenciák hiányos megismerése következtében a kínálat kialakítása, a támogatott cél, a finanszírozott közfeladat kiválasztásában mindig megjelenik ez a kockázat. Forráshiányos helyzetben a kockázatot növeli a vegyes jószágot előállító ágazat pozíciója, „harcmodora”, valamint a jószágnak a fogyasztási hierarchiában elfoglalt helye is.

A fenti két probléma mellett további csapdák leselkednek az igény kielégítése – kinek –, az igény felkeltése – a színvonal –, és az igény befolyásolása – ki mondja meg, hogy mit – körében is.

Az egyéni és a közösségi fogyasztás között nincs egyszer s mindenkorra meghúzható választóvonal. A tiszta közjavak esetében egyértelmű a közösségi fogyasztás. Kevés vitát vált ki a hagyományosan közfeladatok (védelem, jog- és közbiztonság) közösségi finanszírozása, valamint azoké a vegyes javaké, amelyeknek rendelkezésre bocsátása nem függhet az egyén vagy a gazdálkodó szervezetek jövedelmeitől. Ilyenek pl. a közoktatás vagy az egészségügyi alapellátás. A vegyes javak más csoportjainak közfeladatkénti elfogadása azonban a társadalom és/vagy az állam politikai és értékválasztási prioritásai alapján változó (változhat), egyéni és a közösségi fogyasztásban és finanszírozásban egyaránt előfordulhat. A vegyes javaknak közösségi fogyasztását motiváló értékek nem önmagukban, hanem a pénzügyi lehetőségek biztosításában jelennek meg.

Ez azt is jelenti, hogy a közösségi fogyasztást mindenkor az állampolgár – az elvonásokon (adók, járulékok stb.) keresztül – finanszírozza. *Ha az elvonás mértéke magas, akkor az állam – elvben – kötelezettséget vállal arra, hogy az ellátásokat finanszírozza és biztosítja polgárai számára a hozzájárulást. Ha az elvonások mértéke csökken, akkor az állam a vegyes javak előállításában számít a polgárok egyéni vagy csoportos anyagi közreműködésére, vagyis azt feltételezi, hogy ez a fogyasztás magánfogyasztásban is realizálódik, illetve azt, hogy reális esélye van a nonprofit szektor nagyobb szerepvállalásának.*

Pénzügytechnika vagy értékvallás

A közjavak és közösségi fogyasztás jellemzői alapján kimondhatjuk, hogy a humán ágazat – így a könyvtári és információs ellátás is – finanszírozása társadalmi értékek elfogadását is jelenti. A közösségi finanszírozáson keresztül a társadalom tulajdonképpen értékeket választ, amelyeket az állampolgárok számára nyújtott szolgáltatásokon keresztül jelenít meg. Az értékválasztás a különféle ellátások közötti fontosságban és az ellátási rendszer biztosításában egyaránt látható.

Az ellátási rendszerben megjelenő legfontosabb értékek: a hatékonyság, a méltányosság, a fogyasztói szuverenitás és a helyi demokratikus ellenőrzés. (Semjén, 1992.)

Hatékonyság

A rendelkezésre álló források sokféle társadalmi igény (oktatás, egészségügy, kultúra stb.) kielégítését kell, hogy fedezzék. Szüksős erőforrások esetén döntő érték a hatékonyság a különféle társadalmi szükségletek kielégítésének közfeladatkénti elfogadása során. Ugyancsak nagy a jelentősége az azonos ellátást hordozó intézményrendszer tagjai teljesítményének megítélésekor.

A társadalmi hatékonyság értéke jelenik meg a humán ágazatok közötti elosztás szerkezetéről, a különféle szolgáltatásokat nyújtó intézményrendszer működéséről folyó vitákban. A hatékonyság ebben az értelemben azt jelenti, hogy a társadalom elvárásai és a humán szolgáltatások struktúrája mennyire felelnek meg egymásnak. Amikor arról beszélünk, hogy állami, önkormányzati, nonprofit vagy profit alapon lehete az adott erőforrás felhasználása optimális, akkor a hatékonyság az adott ellátáson belüli ráfordítások és eredmények viszonyában értelmezhető. A hatékonyság felértékelődik akkor, ha a rendelkezésre álló források szűkösek, ha nagyok a jövedelemelvonások, és ha a pénzügypolitika célja a költségvetési kiadások lefaragása.

A hatékonyság szempontjából nagyon fontos, hogy valóban összehasonlítható tényezőket, szervezeteket vizsgáljunk. Egy adott erőforrás felhasználásának hatékonysága másképpen jelenik meg a hagyományos könyvtári működés és másképpen egy automatizált könyvtári működés esetén.

Méltányosság

Érték abban az értelemben, hogy mekkora egyenlőtlenségeket vagyunk képesek elfogadni legitimnek az egyes felhasználói csoportok ellátásában. Az esélyegyenlőséggel definiált érték azt jelenti, hogy a felhasználót nem érheti hátrány csak azért, mert más a jövedelme, lakóhelye, vallása stb. Méltányossági okokból a vegyes javak nem egyenlő elosztását csak a hátrányos helyzetű rétegek pozitív megkülönböztetése indokolja. A pozitív diszkrimináció azonban együtt kell, hogy járjon ezen rétegek valós szükségleteinek megértésével és a lehetőségekről adott tájékoztatással.

Fogyasztói szuverenitás

E fogalom alatt a közösségi fogyasztásra felkínált javak választékának kialakítása során az egyes felhasználói csoportok, társadalmi rétegek eltérő keresletének figyelembe vételét értjük. A vegyes javak rendelkezésre bocsátása esetén nem, vagy csak részben érvényesülhet a különböző felhasználók vagy csoportok eltérő igénye. Az „átlagos” állampolgár igényeihez igazított ellátás pedig nem tud megfelelni a gazdaságossági, méltányossági követelményeknek, hiszen – végletesen fogalmazva – előállhat az a helyzet is, hogy egyetlen állampolgár számára sem lesz megfelelő a szolgáltatás. Ilyen értelemben beszélhetünk az állam kudarcáról, amely megfelelő feltételek esetén kivált(hat)ja a civil társadalom aktivizálódását. Ez az aktivitás hatékonysági, méltányossági és fogyasztói szuverenitási eredményeket hozhat.

Helyi demokratikus kontroll

A hatékonyság és méltányosság megőrzése teszi szükségessé a helyi közösségi beavatkozást, amely jobb hatásfokú lehet az egyéni és a központi kontrollnál, mert gyorsabb a reakcióideje, közvetlenebb a visszacsatolás, és rendelkezésre állnak a szükséges információk. A helyi demokratikus kontroll gyakorlásának intézményei az önkormányzatok. Vannak azonban példák az önkormányzati kudarc bekövetkezésére is, amikor konszenzuskereső stratégiák híján kis csoportok vagy kisebb érdekérvényesítő képességgel rendelkező csoportok alapvető érdekei sérül(het)nek. A polgárok, a civil társadalom szervezetei csökkenthetik és/vagy akadályozhatják ezeket az érdeksérelmeket.

A felsorolt társadalmi értékek indokoltá teszik a közösségi szerepvállalást, amelyet a közösségi finanszírozás reprezentál. Az ellátás így társadalmilag optimális szinten érhető el. A közösségi finanszírozás azonban nemcsak a rendszerek működését kell, hogy biztosítsa, hanem a rendszeren belüli erőforrás-allokáció optimalizálását is. Ez azt jelenti, hogy pl. a könyvtári és az információs ellátás finanszírozásában nemcsak a rendszer működését kell biztosítani, hanem az ellátást hordozó intézményrendszer különböző típusú tagjai (nemzeti könyvtár, más-más szintű oktatási könyvtárak, közművelődési könyvtár stb.) közötti elosztásnak is optimálisnak kell lennie. Különben nem garantálható, hogy a szolgáltatási kínálat reagálni tudjon az igények elfogadható különbségeire.

A közösségi beavatkozásnak másik indoka, hogy a humán ágazatok szolgáltatásai szabályozatlan piaci környezetben elégtelen mértékben állnának rendelkezésre, hiszen az igények nem minden esetben jelentenek egyben fizetőképes keresletet is, aminek eredményeképpen a termelők a szükségesnél kevesebbet állítanának elő ezekből a javakból.

Mindennek ellenére sem célszerű teljesen megvédeni a könyvtári és az információs ellátást a piaci viszonyoktól, mert ezzel indokolatlanul kerül közösségi finanszírozásba magán- vagy rétegfogyasztás, és lehetetlenné válik a *megismerhető* fogyasztói preferenciák figyelembe vétele.

Közhasznúság

A költségvetési korlátok miatt a közfeladatok meghatározásánál döntő az ellátandó állampolgárok száma. A társadalmi hasznosság a horizontális egyenlőség szavatolásában értelmezhető. A társadalom valamennyi tagja vagy többsége számára azonban csak a feladatok minimalizálásával és/vagy szabványosításával lehet az ellátásokat létrehozni. Az ilyen értelemben „haszontalanabb” feladatok, amelyek a hasznossági rangsorban hátrébb állnak, kieshetnek a közfeladatok köréből úgy, hogy a helyettük rendelkezésre álló ellátás az eltérő igényű rétegek számára felesleges és/vagy érdektelen lesz. A hasznosság definiálása nemcsak azért bonyolult, mert a társadalom tagolt, hanem azért is, mert – mint láttuk – nehezen szerezhető be az igényekről egzakt információk. Ezért a döntés során mindig lesz érdeksérelmet szenvedett csoport vagy közösség. Szűkös erőforrások esetében a „kevésbé hasznos” vagy nem az egész társadalmat érintő feladatok támogatásáról, illetve közhasznúkénti elismeréséről alkotott döntésekből nem lehet kizárni a szubjektív szempontokat s az adott terület érdekérvényesítő képességét.

A könyvtári és az információs ellátás finanszírozásában is jelen vannak az előbbieken felsorolt értékek. A hatékonyság megjelenítése különösen az ágazat azon intézményei számára fontos, amelyek szolgáltatásai a közösségi és a magánfogyasztás határán jelennek meg. A méltányosság értéke a rendszer által létrehozott szolgáltatások elérhetőségében érhető tetten, a fogyasztói szuverenitás pedig az ellátás azon tulajdonsága, hogy összességében kezelni tudja az eltérő igényeket. A helyi kontroll működtetése az ellátó rendszer alapvető érdeke, mert ezen keresztül képes megnyerni a döntéshozókat a támogatásra.

Emberitőke-elmélet

A mai magyar gazdaságpolitikában megtalálhatók a piac élénkítésére, kiterjesztésére, valamint az állami beavatkozás erősítésére való törekvések. A költségvetés hiánya és az adósságszolgálat terhei miatt a kormány igyekszik minden kiadást lefaragni, s ezzel párhuzamosan az állami feladatok számát is csökkenteni. Fogyasztásként jelentkezik számára az úgynevezett nem termelő ágazatok költsége. Ebbe a fogalomkörbe tartoznak az emberi életminőséget és a munkaerő színvonalát javító ágazatok – oktatás, egészségügy, kultúra stb. – s így a könyvtári és az információs ellátás is. Ezek az ágazatok azok, amelyeknek outputjai többé-kevésbé lefedik a közösségi fogyasztás szükségleteit is. A humán ágazatokban előállított szolgáltatások egy része azonban piacképes, amit a forprofit szektor szervezetei felismertek és létre is hozzák a fizetőképes kereslet által igényelt ellátást. Ez a kereslet azonban elég kicsi, egy szűk társadalmi rétegre korlátozódik. A többség nem tudja igénybe venni, az elmaradt fogyasztás pedig növeli a rétegek közötti életminőségi, kulturális különbségeket, ez pedig rövidebb élethosszt, rossz életminőséget, eladhatatlan munkaerőt és később szinte minden területen – a termelő ágazatokban is – kezelni szükséges gondokat okoz.

Az emberitőke-elméletek (Schultz, 1983.) éppen annak a felismerésnek a következményeképpen jelentek meg, amely az embert – mint a termelés egyik tényezőjét – vizsgálják. Ebből a nézőpontból a humán szolgáltatások színvonala, kiépítettsége, egyenlő esélyű elérhetősége nem mint fogyasztás, hanem – legalábbis egy bizonyos hányadban – mint beruházás értelmezhető. A megkülönböztetés jelentősége abban van, hogy míg a fogyasztás a javak felélését, addig a beruházás a javak gyarapodását sugallja.

Ha a rendelkezésre álló emberi tőkét – mint a gazdasági növekedés legfontosabb tényezőjét – vizsgáljuk, ugyanúgy leírhatjuk mennyiségi és minőségi jellemzőkkel, mint a növekedéshez szükséges technikai tényezőket. Mennyiségi mutató a lakosság szám, a munkaképes korú lakosság aránya, az aktív keresők és a munkanélküliek egymáshoz viszonyított nagysága, a szakképzettséggel rendelkezők száma és a szakképzettségek szintjei, a szintek közötti arányok, a munkaerőpiaci kereslet és a szakmastruktúra stb. Minőségi jellemzők a szakértelem, a tudás és a tudás tartalma, s ami napjainkban egyre fontosabb: a szakmaváltás és az alkalmazkodás képessége.

A minőség létrehozására fordított költségek egy része tekinthető beruházásnak, vagyis a szellemi tőke előállítására fordított kiadásnak. A kiadások egy része egyéni hasznokat hoz, hiszen minden képesség az ember részévé válik, ezért közvetlenül nem adható el, viszont ezekben a ráfordításokban is van egy bizonyos hányad, amely (a műveltség, a kulturáltság, a jó szellemi és fizikai állapot) a tőke működésének szükséges feltétele. A tőke minőségét javító befektetések másik része – a beruházás – a munkaerőpiacon keresztül érintkezésbe kerül a piaccal azáltal, hogy befolyásolja az elérhető bért és fizetést, növeli a kereslethez való alkalmazkodást. Ezek közé a költségek közé tartoznak az oktatási, az egészségügyi, a munka közbeni képzési, az át- és továbbképzési kiadások, valamint a munkalehetőségekhez való alkalmazkodás miatti lakóhely-változtatás kiadásai. Ilyen értelemben az emberi tőke képzésére fordított kiadásokban a könyvtári és az információs ellátás költségei az *oktatási-képzési költségek egy bizonyos hányadaként jelennek meg*. Ha figyelembe vesszük az önálló tanulás, az emberi életciklus alatti többszöri át- és továbbképzés tendenciáit, a távoktatás térhódítását, a könyvtári és információs ellátás költségeinek egyre nagyobb hányada fogadható el a tőke értékét javító befektetésnek. Az értelmiségi munkafajták – amelyekben ez a tőkeérték a munkavégzés során is növekszik – számára a karbantartás költségei között jelentkezik a könyvtári és az információs szolgáltatások igénybevétele.

A felsorolt ágazatok kiadásai megoszlanak a beruházás és a fogyasztás között. Az arány meghatározása – a pontos mérések nehézségei miatt – változó, de ez elsősorban a megtérülési időt befolyásolja, a lényegét semmiképp. A megtérülési idő nem más, mint a beruházásra fordított forrás – a beruházás általi – visszatérülésének ideje. Az adótörvényekkel hátrányba hozott emberi tőke legfontosabb problémája az értékcsökkenés, az elavulás és a karbantartás lehetőségeinek beszűkülése. Az emberi tőke minősége akkor is romlik, ha kihasználatlanul áll. A munkanélküliséggel éppen az a legnagyobb baj, hogy rontja a megszerzett szakképzettséget.

Az emberi tőke minősége – amelybe beletartozik a társadalom általános munkakultúrája, az innovációs készség, a szakmastruktúra illeszkedése a munkapiaci kereslethez – meghatározza a gazdasági növekedés ütemét. Mivel ez a minőség politikai és kulturális folyamatok függvénye – ezek a folyamatok pedig sokkal hosszabbak, mint a többi tőke (pl. technika, pénz stb.) képződését segítő piacok reakcióideje –, egy adott időpontban történt ráfordítások (vagy a ráfordítások elmaradása) hosszú távú hatásokkal járnak. A gazdasági növekedést vagy annak ütemét az is befolyásolja, ha nagyok a kihasználatlan vagy használhatatlan tőkerészek kezelési költségei. (Ilyen például a munkanélküliek támogatása.)

Az emberi tőke elmélete alapján a könyvtári és az információs ellátás kiadásai részben beruházási költségekként ismerhetők el. A finanszírozás szempontjából elsősorban az oktatás, az át- és továbbképzést támogató, valamint a szakmai tudás karbantartását segítő szolgáltatások költségei sorolhatók ide.

A költség–haszon elmélet

A humán szolgáltatásokra általában jellemző, hogy a kiadások és a hasznok nem ugyanott jelentkeznek, vagy más szóval: nem minden haszon és költség jelenik meg az árban. Ezt a jelenséget – a külső gazdasági hatásokat – nevezik a közgazdászok *externáliáknak*. Az externáliák tehát azok a hatások, amelyek harmadik fogyasztónál vagy termelőnél jelennek meg, és lehetnek negatív vagy pozitív jelenségek. Negatív externáliákról akkor beszélünk, ha a termelés vagy a fogyasztás harmadik személynél okoz kiadási többletet. Pozitív externáliáknál a haszon kiterjedéséről van szó.

Könnyen belátható, hogy a gazdasági fejlődés, a szakmai ismeretek folyamatos változása (bővülés vagy új tartalom) miatt felerősödnek az oktatással és a könyvtári és az információs ellátó rendszerrel szemben támasztott követelmények. Ezek megmutatkoznak az intézményeket felkeresők növekvő számában, a naprakész információs szolgáltatások iránti igény fokozódásában, a hálózaton elérhető szolgáltatások használatának gyakoriságában. Ugyanakkor a változó szabályozási környezet, a piaci viszonyokból fakadó választási lehetőségek az állampolgári jogok gyakorlásához, a magánélet szervezéséhez is fokozott információhasználatot követelnek.

Az externáliák megléte miatt a társadalomnak a veszteségek minimalizálására és a hasznok maximalizálására kell törekednie. Ebből következően a költségvetésnek és ezen keresztül a gazdaság egyéb szereplőinek és más jövedelemtulajdosoknak is részt kell venniük ezen szolgáltatások finanszírozásában az általuk élvezett hasznok arányában.

A könyvtári és az információs ellátás az egyik legnagyobb piaca (lenne) az informatikai eszközöknek és alkalmazásoknak. Az informatikai fejlődés üteméből következő folyamatos megújulás kényszerből adódó többletköltségek finanszírozásába az informatikai ipar bevonása – járulékkoltatáson ke-

resztül – az ott megjelenő hasznok egy részének átengedésével az ellátó rendszert sújtó negatív externáliák mérséklése lehetne. Az informatikai cégeknek a finanszírozásba történő bevonására példa a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési Program (NIIF) kezdeményezésére létrejött Hungarnet egyesület informatikai cégekkel kötött megállapodása, amely lehetővé teszi, hogy tagjai – oktatási intézmények és könyvtárak – kedvezményesen vásárolhassanak informatikai termékeket. A megállapodások ténye is mutatja a cégek ilyen irányú hajlandóságát.

3. A HUMÁN SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSÁNAK MÓDSZEREI

Mennyibe kerül...

A közösségi finanszírozással kapcsolatban az állampolgároknak mindig felmerül a pazarlás és a felesleges kiadások gondolata. Ennek egyik oka, hogy a lakosság nem tudja, mennyibe kerülnek ezek a szolgáltatások, viszont azt sem érzi, hogy mindezeket a szolgáltatásokat ő fizeti, emiatt reálbére az adott teljesítményhez képest azért alacsonyabb, mert a hiányzó részt a közös szolgáltatások kiadásainak fedezésére kell elvonni.

A közvélemény-kutatások tanúsága szerint az állampolgárok elvárják, hogy az állam szolgáltatásaival biztonságot teremtsen a munkanélküliségből, betegségből, öregségből fakadó anyagi gondok ellen, teremtsen meg az oktatási, kulturális szolgáltatások feltételeit. (Kornai, 1996.) Arra nézve viszont nincsenek adatok, hogy mennyi adót hajlandó fizetni azért, hogy az állam gondoskodjék ezeknek a feladatoknak az ellátásáról. Kornai 1995-ös adatokra támaszkodva azt állítja, hogy 100 Ft munkajövedelemből majdnem kétharmad az a hányad, amelyet ma Magyarországon az állam ezeknek a szolgáltatásoknak a fenntartására fordít. (Ez úgy is értelmezhető, hogy az állam tevékenysége nem felel meg a hatékonysági, gazdaságossági feltételeknek.) Az említett kétharmad oszlik meg a klasszikus állami feladatok (közigazgatás, védelem, jogrendszer, közbiztonság, külügyek), valamint az egyéb kiadások (oktatás, kultúra, egészségügy, szociális támogatások, nyugdíjrendszer stb.) között.

Finanszírozási módszerek

A közösségi feladatoknál alkalmazott finanszírozási módszerek két problémát akarnak megoldani. Az egyik a költségvetési lehetőségeknek való megfeleltetés, a másik a finanszírozandó területek szükségleteinek valamilyen objektív mutatóval való mérése. Ennek megfelelően a finanszírozási technikák valamilyen fogódzót keresnek a *mennyit és mit* kérdésre.

A lehetséges módszerek a jelenlegi gyakorlatban nem tisztán, hanem egymás mellett jelennek meg. Ez abból is adódik, hogy az ellátandó feladatok és az ellátásra létrehozott intézményrendszer között nem minden esetben van meg az összhang,

Ez részben a feladatok változását, az igények módosulását, a fejlődés alakulását lassan követő intézményi reakcióval magyarázható. Ezért az újszerű, vagy megváltozott, vagy ad hoc jellegű feladatok felmerülése esetén az **eseti finanszírozás** módszere lehet célravezető, aminek két alfaja az **egyedi feladatfinanszírozás** illetve a **programfinanszírozás**. A feladat finanszírozása történhet **szerződéses módszerrel**, amikor egy adott feladat elvégzésére pályáztatják az ellátására képes intézményeket. Ilyenek a különféle pályázati kiírások, amelyek a résztvevők körét meghatározzák. A programfinanszírozás legismertebb példája a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztés finanszírozása.

A finanszírozási módszerek másik nagy csoportjával az **intézmények** fenntartását finanszírozzák. Ezek a módszerek a feladat folyamatos jelenlétére épülnek, amelyek ellátására létrehozott szervezetet folyamatosan működtetni kell. A **folyamatos finanszírozás** módszerei lehetnek keretszerű, **bázisszemléletű módszerek** (ezt minden költségvetési intézmény a saját bőrén tapasztalhatta) és a **teljesítményt** alapul vevők, amelyek a finanszírozást valamilyen – a teljesítményt jelző – mutatóhoz (norma) kötik, és a módszer neve a **normatív finanszírozás**. Teljesítménymutatók pl. a kapacitások. Abban az esetben, ha a kapacitásokat akkor is fenn kell tartani, ha azok kihasználtsága alacsony, beszélünk az úgynevezett **input finanszírozásról**. Ha azonban az intézmény teljesítménye saját tevékenysége által befolyásolható, akkor a finanszírozás elismeri az adott feladat nagyobb hatékonyságú elvégzését, és az **output finanszírozás** módszeréről beszélünk. *A normatív finanszírozásnak azonban lényeges eleme, hogy a teljesítmény, illetve az egységköltségek összehasonlíthatók legyenek. Az output mutatók sokfélék lehetnek, az ún. primer mutatókon (pl. a beiratkozott olvasók vagy az azonosítóval rendelkező hálózati használók száma stb.) kívül vannak ún. szekunder mutatók (pl. a könyvtárlátogatók, a hálózatot elérők száma stb.).*

A teljesítmények méréséhez olyan részletes mutatók kellene, amelyek valóban kifejezik az intézmények teljesítményei közötti különbséget. (Huszár, 1996.) A mutatók meghatározásához ismerni kell a teljesítmény egységköltségét, sőt azt az árváltozások szerint korrigálni kell. Ugyancsak fontos ennek a költségnek az állandó és a változó hányadát tudni, mert az állandó költség mindig megilleti az intézményt. A változó költségek azonban csak akkor használhatók, ha ismerjük a változás irányát és mértékét. Ehhez pedig alapvető feltétel egy megbízható statisztikai és számviteli információs rendszer.

Meg kell említeni a „0” **bázisú finanszírozást**, melynek lényege, hogy minden évben újra számítják az igényelt összeget. A „0” bázisú költségvetés esetében abból indulnak ki, hogy a meglévő feladat mennyiből valósítható meg, ezért jelentős szerepet játszik a ráfordítási árváltozások becslése.

A kevésbé ismert és használt módszerek között található a **funkcionális kockák módszere**. Ennek lényege, hogy a tevékenységeket technológiai funkciókra bontják annak megfelelően, hogy milyen költségérzékenységek. Ebből következően használata ott célravezető, ahol az egyes funkciók szétválaszthatók költségeik

és azok viselkedése szerint. Az **értékelemzés módszere** azon alapszik, hogy az egyes feladatok megvalósításának meghatározott és azonos technológiája van.

A **szakmai protokollok módszere** pedig azt feltételezi, hogy az egyes technikai elemek különböző költségigényűek, és elvégzésük sorrendje is változtatható. Ilyen esetben meg lehet határozni az optimális sorrendet (protokoll), amely sorrendben a költségek is optimálisan alakulnak.

4. A HUMÁN SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ INTÉZMÉNYRENDSZEREK – AZ ÁLLAMI, A FORPROFIT ÉS A NONPROFIT VAGY HARMADIK SEKTOR

Az előző fejezetben leírtak alapján megismerhettük az elméleti hátteret és azokat az érveket, amelyek a közösségi fogyasztás körét, finanszírozásának mértékét és módszerét meghatározzák. A téma tárgyalása folyamán arra is rávilágítottunk, hogy milyen problémák jelentkeznek mind a javak, mind a kereslet definiálása közben. Ezek a problémák megjelennek az ellátásokat hordozó intézményi struktúrák átalakításáról, a működtetés gazdasági hatásainak elemzéséről, az ellátások általános, regionális és egyedi szintjeinek meghatározásáról szóló szakmai vitákban. Az államháztartási reform, az adópolitikai döntések alapvető kérdései ezek, amelyek arról szólnak, hogy a társadalom (vagyis mindnyájan), az állampolgárok egy csoportja vagy az egyén legyen-e a teherviselő. Ugyanakkor a jövedelmek közötti különbségek, az eltérő igények és elvárások szükségessé teszik a közösségi fogyasztás kínálatának differenciálását is. Az alapellátáson kívüli igények megjelenése pedig joggal veti fel a szolgáltatások díjazásának bevezetését. Ezek az igények lehetővé teszik azt is, hogy a nonprofit és a forprofit szervezetek is megjelenjenek az intézményi struktúrában.

Az állami szektor azon intézmények rendszere, amelyek az állami feladatok végrehajtására, irányítására, koordinálására jöttek létre. A piaci vagy forprofit szektor fogalmába a haszonelvű, nyereségre törekvő szervezeteket soroljuk. A harmadik szektorba tartoznak a nonprofit szervezetek, amelyek a civil társadalom megszervezésére irányuló állampolgári törekvéseket fogják össze. Létrejöttükben döntő szerepe van az állam és a piac kudarcának.

A szektorok közötti különbségtétel korántsem öncélú. Leginkább a piaci és a nonprofit szektor közötti választóvonalat lehet meghúzni, de a gyakorlatban elég nehéz megkülönböztetni – különösen a tevékenység oldaláról – a szektorokat. Ha egy szervezet tevékenységének elsődleges célját valamilyen termék vagy szolgáltatás létrehozásában határozzuk meg, akkor joggal a forprofit tevékenységbe soroljuk, ha azonban céljaként pl. munkahelyek létrehozását jelöljük meg, akkor tevékenysége közhasznú, nonprofit. (Harsányi – Kuti, 1991.) A nonprofit szektor megkülönböztetése az állami szektortól még nehezebb, ezért vannak olyan szakemberek, akik a közszolgáltatást nyújtó egész rendszert a harmadik szektor részeként határozzák meg.

Az állami szektor

A közfeladatok ellátásának alapvető intézményei a **költségvetési intézmények**, melyeket az állam hoz létre feladatai ellátására, és gazdálkodásukat is az állam felügyeli. Az **állami szektor** intézményeinek célja nem profitszerzés, hanem a rájuk bízott feladatok biztonságos elvégzése. A költségvetési szerv alapítója az Országgyűlés, a kormány, a miniszter vagy az önkormányzat, amely az alapító okiratban meghatározza az intézmény alapvető feladatait és azt is, hogy ezen felül milyen jellegű és mértékű vállalkozási tevékenységet fejthet ki. A felügyeleti szervek meghatározzák azokat a költségvetési előirányzatokat, amelyek alapján a szervezetek gazdálkodnak. Az államháztartás szerkezetében való elhelyezkedésük szerint lehetnek központi és önkormányzati felügyeletűek.

Az állam működése teszi lehetővé az erőforrások megszerzését, az aránytalanságok korrekcióját az elosztáson keresztül és a stabilizáció megteremtését. Az állami vagy közösségi feladatok ellátásához felhasznált források döntő fedezete a beszedett adó, és kisebb mértékben az állam piaci tevékenységéből (pl. privatizációból) származó bevételek. Az állami feladatok egyrészt védelmi, jogi, közigazgatási, másrészt oktatási, szociális és kulturális rendszerekben megjelenő ellátásokat tartalmaznak.

A költségvetés számára rendelkezésre álló jövedelem korlátozott, ezért az ellátások megszervezése, a közösségi javak választéka csak a többség által igényelt szolgáltatásokra szorítkozhat. Ezt a korlátot az állam kudarcának nevezzük, mert egy tagolt, eltérő igényeket támasztó társadalomban egyes rétegek vagy csoportok elvárásai nem vehetők figyelembe.

A forprofit szektor

A piaci vagy forprofit szektor elsősorban a magánfogyasztás ellátásában vesz részt. A forprofitok alapvető törekvése, hogy tevékenységükkel nyereséget realizáljanak. A forprofitok – a versenysemlegesség elveinek figyelembe vételével – részt vesznek a közösségi feladatok ellátásában az állammal kötött szerződések, megállapodások alapján és/vagy pályázatokban való részvétellel. Ez elméletileg akkor következik be, ha hatékonyabb a forprofittól való vásárlás, illetve a versenyeztetéssel jobb árkonidíciók és gyorsabb megvalósulás érhető el, mint ha a feladatot költségvetési szerv végezné és/vagy a feladatra költségvetési intézményt hoznának létre. Beszélhetünk a piac kudarcáról is, hiszen az állami feladatok egy része egyáltalán nem piacosiítható (védelem, közbiztonság), más részüket pedig a piac – a hiányzó fizetőképes kereslet miatt – csak elégtelen mértékben hajlandó végezni.

A nonprofit szektor

A gazdaság első és második szektora, a piaci és az állami mellett, azok működését részben kiegészítve, részben korrigálva egy harmadik szektor is tevékenyke-

dik, amelynek szervezetei nem profitszerzési célokat követnek ugyan, de az államtól is függetlenek, s intézményesültségük, szervezeti stabilitásuk miatt nyilvánvalóan az informális szférától is elkülönülnek. (Harsányi – Kuti, 1991.)

Általános jellemzők

A piac és az állam kudarca miatt jelenik meg a harmadik vagy *nonprofit szektor*. A fogalmon az állampolgárok által kezdeményezett, a civil társadalom megszervezésére irányuló cselekvéseket értjük. Ez azt jelenti, hogy az állampolgárok a közösségi fogyasztási kínálatból hiányzó és/vagy egyes társadalmi rétegek igényeinek jobban megfelelő szolgáltatások nyújtására hoznak létre szervezeteket. A harmadik szektor megjelenése elsősorban azoknál a szolgáltatásoknál tapasztalható, amelyek a humán beruházás körébe tartoznak.

Az emberi tőkébe investálás két okból kerül ki a piaci szféra érdeklődéséből: egyrészt a hosszú megtérülési idő, másrészt a haszon számszerűsítéséből és helyének behatárolódásából adódó nehézségek miatt. Ennek következtében az emberi beruházással foglalkozó ágazatok rendelkezésére álló források többnyire a költségvetési források.

A harmadik szektor megjelenésével ennek a forrásnak az elosztásában történik változás, és e mellett bekapcsolódik a civil társadalom s részben a vállalkozók hozzájárulása. Mivel a költségvetési források végesek, egyre többen a nonprofitban keresik a megoldást, s hajlamosak azt tekinteni nonprofitnak, amihez adókedvezményeket és egyéb szabályozási előnyöket lehet elérni. (Kuti – Marschall, 1991.)

A harmadik vagy nonprofit szervezetekre jellemző, hogy nem profitcélok által vezéreltek, vagyis nem a tevékenységük által megszerezhető haszon a szervezetek elsődleges célja. Ez nem jelenti azt, hogy nem végezhetnek vállalkozói tevékenységet, de azt igen, hogy az e tevékenységből származó, adózás utáni nyereséget vissza kell forgatniuk az alaptevékenységbe.

Független szervezetek, nem tartoznak az állami szektorba sem jogilag, sem intézményesen. Ez nem zárja ki azt, hogy állami támogatást, állami megrendeléseket kapjanak.

Saját vezető testületük gondoskodik a törvényi előírások betartásáról, a kormányzati szervek csak törvényességi felügyeletet gyakorolhatnak felettük.

Önszerveződéssel létrejövő, de formális szervezetek, amelyek bizonyos mértékben intézményesültek.

A nonprofit szervezetek közösségi feladatokat látnak el, amely tevékenységükkel alternatívát kínálnak az állampolgároknak a számukra szükséges szolgáltatások létrehozásában, és egyben a szolgáltatások minőségének ellenőrzésére is közvetlen lehetőséget nyújtanak.

A nonprofit szervezetek politika- és ideológiamentesek és demokratikusán, önszerveződés útján jönnek létre.

Nonprofit tevékenységek

A magyar nonprofit szektor – az 1980-as évek közepétől – hihetetlen mennyiségi fejlődésen ment és megy keresztül (több mint 40 ezer szervezet alakult), ami egyaránt jelzi a civil társadalom erősödését, az állampolgárok elégedetlenségét az állami intézmények működésével, valamint az adókedvezmények megszerzésére való törekvést. A tömegesen megjelenő nonprofitok jelentős hányada azonban a hiányzó és/vagy rosszul működő szolgáltatások létrehozására alakult, és az állam által biztosított szolgáltatások ellenőrzését és „versenyhelyzetbe kényszerítését” igyekszik megoldani.

Magyarországon a nonprofit szervezetek tevékenysége a sport és a szabadidő, a kultúra, az oktatás, kutatás, a szakmai, gazdasági érdekképviselés, az egészségügy, a szociális ellátás, a jog és közbiztonság, a környezetvédelem, a település- és gazdaságfejlesztés területén a legjellemzőbb. A felsorolásból is látható, hogy túlsúlyban vannak a közösségi, közhasznú feladatok megoldására létrejött szervezetek. A humán ágazat feladatait támogató vagy a humán ágazat profiljába vágó szolgáltatásokat nyújtó intézmények a közhasznú tevékenységet végző nonprofit szervezetek több mint 70%-át alkotják. Ez mindenképpen az ezeken a területeken meglévő hiányosságokat, a feladatokra fordított források elégtelenségét vagy aránytalanságát és/vagy az állampolgárok anyagi hozzájárulási hajlandóságát jelzi.

A nonprofit szervezetek döntő többségükben közhasznú feladatok ellátására szerveződnek. A közhasznúság tartalma azonban különböző fokozatú lehet. Azok a szervezetek, amelyek csak saját tagjaik számára nyújtanak szolgáltatásokat, első közelítésben a hasznossági skála alsóbb fokán állnak, de ha például tagjaik súlyosan beteg emberek, ennek a tevékenységnek a társadalmi haszna igen nagy. A tevékenység társadalmi hasznának megítélése abban az esetben jelentős, ha a szektor támogatása egyértelműen kötődik a hasznosság fokához. (Harsányi – Kuti, 1995.) A közhasznúsági fokozatokra a nonprofit törvény előkészítésével kapcsolatban történt meg az első osztályozás. A szakértők a nonprofit szervezeteket ötös hierarchikus osztályba sorolták: (Csanádi, 1996.)

1. Tagjaik kölcsönös hasznát szolgáló, önellátó szervezetek
2. Tagjaik kölcsönös hasznát szolgáló, közszolgáltató szervezetek
3. Közhasznú, önellátó szervezetek
4. Közhasznú, közszolgáltató szervezetek
5. Kiemelten közhasznú, közszolgáltató szervezetek.

A szakemberek a hasznosság két aspektusából indultak ki, a szervezet nyitottságából és a szervezet szolgáltatásainak irányultságából. Az első feltételezi, hogy a szervezet nem szab korlátot a csatlakozásra, a második pedig, hogy a szervezet szolgáltatásai nemcsak a tagok számára vehetők igénybe. Ezt tükrözi a hasznosság 4. és 5. fokozata. Nem zárható ki a közhasznúságból az a szervezet sem, amely csak tagsága (pl. fogyatékosok) számára nyújt szolgáltatásokat, ezt jelenti a hasznosság 3. fokozata. A hasznosság rangsor elején álló (kevésbé hasznos) szerveze-

tek azok, amelyek tagságuk ellátásával foglalkoznak. A rangsor azonos szintjein állók közül pedig – mondják a szerzők – az a hasznosabb, amelynek közönsége nagyobb. Az 1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről éppen abból a megfontolásból, hogy a bemutatott skála első három helyén definiált szervezetek között nehéz objektíven különbséget tenni, csak közhasznú és kiemelkedően közhasznú szervezeteket különböztet meg. A közhasznú tevékenységet, mint a társadalom és az egyén közös érdekeinek kielégítésére irányuló célt határozza meg, és megnevezi azokat a tevékenységeket, amelyeket ebbe a kategóriába sorol.

A finanszírozás elvei

A nonprofit szektor jellemzőinek meghatározása sok esetben a finanszírozás oldaláról történik, és nem véletlenül. Ha az erőforrások szűkösek, az állami támogatás, az állami megrendelések és a különféle kedvezmények megszerzéséért is verseny folyik.

A törvény szerint a nonprofit szervezetek finanszírozásában fő szerepet kap a közhasznúság. A közhasznú szervezetek különböző adó- és illetékkedvezmények igénybevételére jogosultak. Automatikusan részesülnek az alaptevékenység adómentességében (társasági adóalanyként), valamint vállalkozási tevékenységük után a társasági adókötelezettséget érintő kedvezményben (pl. illeték-, járulékkedvezmény). A számukra felajánlott adományok után az adományozó adókedvezményt kap (társasági, ill. SZJA). „Az ebbe a kategóriába sorolt szervezetek részesülhetnek az SZJA-törvényben lehetővé tett, az adó 1%-ára kiterjedő közvetlen rendelkezésű részének az adófizető állampolgári kezdeményezésre történő átutalásában.”

A finanszírozás forrásai

Egy – több ország gyakorlatát elemző – tanulmány adatai szerint (Ernst, 1995.) a finanszírozásban átlagosan 47 % a *személyi jövedelem*, 43 % a *központi és a helyi költségvetés* aránya, ami azt jelenti, hogy a nonprofit szervezetek nagyon jó hatásokkal tudnak többletforrásokat mozgósítani a közösségi célok megvalósításához.

A szolgáltatások nonprofit formában történő finanszírozását a teherviselő képesség – a nemzetgazdaságé és az egyéneké – korlátai magyarázzák. Ebben a formában ugyanis mindkét fél számára olcsóbb ugyanolyan színvonalú szolgáltatásokat fenntartani. A nonprofit finanszírozás módszer a munkavállaláshoz tapadó költségek alacsonyan tartásában is. A verseny ugyanis arra kényszeríti a piacgazdaságokat, hogy a munkaerő reálköltségét – amelyből a munkavállalók meg tudják venni a humán szolgáltatásokat – alacsonyan tartsák. Ez jó a munkaadóknak és jó az államnak is, mert a bér- és szociális jövedelmeket alacsonyan lehet tartani.

Az államháztartási reform – ha megvalósul – lényege éppen az lenne, hogy a közösségi finanszírozásban maradó feladatok száma csökkenjen. A vegyes javaknál már említettek miatt a közfeladatokból való kikerülésre és/vagy csak a minimális szolgáltatások működtetésére azoknak az ellátásoknak van a legnagyobb esé-

lyük, amelyeknek hiánya a legkevésbé fájdalmas az „átlagos állampolgárok” számára. Ahhoz, hogy a könyvtári és az információs ellátás ne jusson ilyen sorsra, a döntéshozóknak érzékelniük kell a civil társadalom igényét. Ezt az igényt a nonprofit szervezetek jelenlétén keresztül lehet a legerőteljesebben felmutatni. Természetesen ezzel együtt kell, hogy járjon az adóterhek csökkentése is, olyan mértékben, hogy az állampolgár képes legyen a nonprofit vagy a forprofit szolgáltatás elérésére (megvásárlására). Egyáltalán nem biztos azonban, hogy az állampolgárok a náluk maradó szabadrendelkezésű jövedelmeket a szükséges humán szolgáltatásokra költik, tartalékolják vagy fektetik be. (Kornai, 1996.) Befolyásolja a fogyasztást – többek között – az ilyen igények *elhalaszthatósága* is.

Szabályozás

A nonprofit szektor szabályozása a közhasznúsághoz kötődik. Az ellenőrzés és az ellenőrzésre jogosultak köre fontos helyet kapott a törvényben. A nonprofit szervezetek gazdálkodásának feltételei, a szervezetek megszűnésével, átalakulásával és a csőd-eljárással kapcsolatos kérdések úgyszintén a szabályozás körébe tartoznak. Súlyt fektet a törvény a közcélú adománygyűjtés szabályaira, a szervezetek működési és gazdálkodási adatainak nyilvánosságára és a tevékenység átláthatóvá tételére is. Ugyancsak fontos a kapcsolódó törvényekben (Ptk, államháztartási törvény, csődtörvény stb.) a nonprofit törvény által okozott változások átvezetése, illetve a törvények szükséges módosítása. (Gadó, 1995.)

Szervezettípusok

A mai magyar társadalomban működő nonprofit szervezetek között adománygyűjtő, adományosztó, szolgáltatásokat nyújtó, érdekvédelemmel foglalkozó, felhalmozási célú, önszegélyző szervezetek, a társadalmi érintkezést szolgáló, klubjellegű és a korábbi állami, államigazgatási tevékenységet átvállaló köztestületek találhatók. (Harsányi – Kuti, 1995.) Az elsődlegesen adományosztó és adománygyűjtő szervezetek alapítványi, a szolgáltató szervezetek bármelyik nonprofit (alapítványi, egyesületi, közhasznú társasági) formában, míg az érdekvédelmi, az önszegélyező és a klubjellegű szervezetek egyesületi formában működnek.

A nonprofit szervezetek bevételei között egyéni, vállalati adományok, költségvetési támogatás és saját bevételek szerepelhetnek. Az adományok lényege, hogy az adományozó közvetlenül semmiféle ellenszolgáltatásra nem tart igényt. Formája lehet egyéni juttatás, amely pénzbeli adomány, ajándék vagy hagyaték. Ezek általában adómentességet élveznek, ha közfeladat finanszírozása a cél. Az egyén nemcsak pénzbeli juttatással, hanem önkéntes munkával is segítheti a nonprofit szervezetek tevékenységét.

A vállalati adományok szintén lehetnek adómentesek. Gyakran előfordul, hogy a vállalati adományok adómentessége értékhatárhoz kötődik. A vállalatok adományaikkal közvetve a vállalati imázs fenntartását, javítását szeretnék elérni.

A költségvetés támogatása – amelyet a központi költségvetésen felül, az államháztartás egyéb alrendszerein keresztül is elérhet a nonprofit szektor – egyrészt az adókedvezményekben, másrészt közvetlen támogatások vagy állami megrendelések formájában valósul meg, de lehet pl. állami ingatlanok kedvezményes bérleti díjért való vagy ingyenes használata is.

A saját bevételek körébe tartoznak a tagdíjak, illetve a tagok egyéb befizetései, kiegészítő tevékenységek bevételei, illetve – korlátozásokkal – vállalkozási tevékenységek bevételei is.

A nonprofit szervezetek formájuk szerint lehetnek *alapítványok*, *egyesületek* és *közhasznú társaságok*. A szektor jellemzésekor hangsúlyoztuk, hogy a szervezetek függetlenek az államtól. Ennek ellenére a szakemberek a „látszólag” nonprofit szervezetek közé sorolják a költségvetési szervezeteket, amelyek állami, önkormányzati irányítás mellett végzik alapvetően nem profit célú tevékenységüket. Ez utóbbi csoportba tartoznak a közalapítványok is, bár számukra a Ptk. szavattól némi függetlenséget. A többi – valódi – nonprofit szervezet függetlensége nem szervezetspecifikus, hanem függetlenségük tagjaik (alapítóik) tulajdonosi összetételén alapszik.

Szervezeti formák

Alapítvány

Alapítványt természetes és jogi személyek hozhatnak létre tartósan közérdekű cél megvalósítására. Az alapítás során a bíróság mérlegeli a cél közérdekű voltát. Az alapítvány a bírósági nyilvántartásba vétel után jogi személlyé válik. A nyilvántartásig az alapító az alapítványt visszavonhatja, azután már nem. Az alapítvány vagyona lehet pénz, ingó és ingatlan dolog, vagyon értékű jog. Az alapítvány induló vagyonának nagyságát a bíróság az alapítványi cél szempontjából vizsgálja. Az alapítványi cél elérésére rendelkezésre bocsátott vagyon nagyságát az alapító okiratban meg kell jelölni. Az alapítvány vagyonát kezelő szervezetről az alapítványtevő rendelkezik. Erre felkérhet külső szervezetet is. A vagyonkezelő szervezet megléte kötelező feltétel. Ez a szervezet általában a kuratórium. Ha az alapító nem él ezzel a jogával, a vagyonkezelő szervezetet a bíróság jelöli ki. A vagyonkezelő szervezet egyszersmind az általános ügyvivő és képviselőre jogosult szerv is. Az alapítvány, ha elsődrendű célját nem veszélyezteti, vállalkozási tevékenységet is végezhet.

A szakirodalom megkülönböztet **közjogi alapítványt**, amelynek vagyona az állami vagyonból származik, és vezető testületeiben állami és politikai szervezetek képviselői is helyet kapnak. Az állami vagyon lehet ingatlan, állami részvény vagy a részvény értékesítéséből származó bevétel. A **magánjogi alapítványt** magánszemély vagy magánvállalat hozza létre. Vagyona magánvagyonból vagy magánjövedelemből származik. Kuratóriumának tagjait az alapító jelöli ki. (Pénzügytan II.

1994.) Az alapítvány harmadik fajtája a **vállalati alapítvány**. Ennek célja, hogy az alkalmazottak bizonyos közösségi kiadásait finanszírozza.

Az alapítványok bevételei az adományok, hagyatékok és a vállalkozás bevételei. Az alapítvány és az adománytevő is – bizonyos feltételekkel – adókedvezményeket élvez. Természetesen a költségvetés is támogathat egyszeri összeggel meghatározott alapítványokat, de az alapítványok létrehozásában a kezdeményező a lakosság vagy a vállalat (szemben a céllalappal, ahol az állam a létrehozó). Az alapítványoknak nincsen rendszeres bevételük, ezért rendszerint csak a tőke tiszta hozama vagy kamata használható fel.

Egyesület – köztestület

Az **egyesület** önkéntes társulási elv alapján létrejött jogi személy. Gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel végezhet, így tevékenysége elsősorban a humán szolgáltatások területén jellemző. Nyilvántartott tagsággal rendelkezik. A tagok határozzák meg az egyesület szervezeti rendjét, ők választják meg az egyesület vezető szerveit, az ügyintéző és a képviselő szerveket. Egyesületet akkor lehet alapítani, ha minimum 10 alapító tag az egyesület alapszabályát elfogadta. Az egyesület jogi személyiségét a bírósági nyilvántartásba vétellel nyeri el, a bejegyzés csak jogszabály-ellenesség esetén tagadható meg. Az egyesület felett a felügyeleti jogokat a bíróság, az ügyészség és a szakhatósági szervek megosztva gyakorolják.

Az egyesület vagyoni felelőssége korlátozott, ez azt jelenti, hogy az egyesület tartozásaiért a tagok saját vagyonukkal nem felelnek. A követeléseket csak az egyesületi vagyon mértékéig lehet teljesíteni. Az egyesületek bevétele a tagdíjakból és külső támogatásokból, felajánlásokból tevődik össze.

A **köztestület** a közfeladatok hatékonyabb ellátása érdekében létrehozott szervezeti forma. A köztestületek között vannak pl. a **kamarák**. Kiemelt köztestület a **Magyar Tudományos Akadémia**. A köztestület valamilyen szakmai, gazdasági vagy más tevékenység feltételeinek megteremtésével, folyamatos biztosításával és az ehhez szükséges igazgatás megvalósításával lát el közfeladatot. Ehhez bizonyos mértékű hatósági természetű, de nem közhatalmi jellegű jogokkal is rendelkezik. Nem tartozik az államigazgatás rendszerébe. Létrehozását törvény rendeli el, rendelkeznie kell önkormányzattal és tagsággal. Tagjai számára vagy érdekében szolgáltatásokat is nyújthat. Az egyesülettel rokon vonásokat is mutat, de több vonatkozásban eltér attól. Ilyen eltérések, hogy a köztestületet törvény létesíti, míg az egyesületet magánszemélyek hozzák létre; az egyesület saját céljának meghatározásában teljes szabadságot élvez, ha a cél nem ütközik jogszabályba. A köztestület tevékenysége **csakis** a tagsága tevékenységével összefüggő lehet. (Pl. egy orvosi kamara csakis az orvosi tevékenységgel összefüggő feladatokat vállalhat el.) A törvény megállapíthat olyan feladatokat, amelyeket a köztestület köteles ellátni, sőt előírhatja, hogy valamilyen közfeladatot kizárólag köztestület láthat el, illetve, hogy meghatározott tevékenység csak köztestület tagjaként folytatható. Az

egyesület nem vagy csak ritkán foglalja magába egy szakma vagy hivatás valamennyi gyakorlóját, a köztestület pedig a teljeskörűséget célozza. A köztestület által végzett szolgáltatásokra vonatkozik az a szabály, hogy az üzletszerű gazdasági tevékenység nem lehet elsődleges. A köztestület által ellátott közfeladatokkal kapcsolatos adatok közérdekűek, mindenki számára hozzáférhetők.

Közhasznú társaság

A közhasznú társaság jogi személyiséggel rendelkező, nonprofit jellegű, folyamatosan működő szervezeti forma. A közhasznú társaság a közhasznú tevékenység mellett üzletszerű gazdasági tevékenységet is folytathat, de ez csak másodlagos tevékenység lehet, és csupán a közhasznú tevékenység anyagi feltételeinek megteremtését célozhatja. A keletkezett nyereség nem osztható fel a tagok között. Szervezetében hasonlít a korlátolt felelősségű társaságokhoz, és a kft-re vonatkozó szabályokat kell alkalmazni az alapítás, a működés, a megszűnés esetén (kivéve, ha a Ptk eltérő rendelkezést tartalmaz). A közhasznú társaság a cégjegyzékbe történő bejegyzéssel jön létre. A közhasznú társaság adókedvezményeket élvez, de gazdálkodási tevékenységére tekintettel a társasági adó szempontjából adóalany.

Vezetés – szervezés

A nonprofit szervezet vezetése és szervezése eltér a forprofit szféra intézményeitől. (Farkas, 1994.) A nonprofit szervezetek menedzsmentjének vizsgálatakor az alábbi jellemzőkre kell figyelni:

1. A nonprofit szervezetek munkaintenzívek, ezért a vezetés kiemelt feladata az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás.
2. A munkaerőpiaci versenyben a nonprofitok akkor lehetnek sikeresek, ha versenyképes fizetéseket és/vagy nem anyagi juttatásokat kínálnak.
3. A munkavállalók anyagi ösztönzésének erős korlátai vannak, amelyek elsősorban a nonprofitok speciális törvényi szabályozásából – a profitszétosztási tilalomból – fakadnak. A teljesítményarányos ösztönzés elfogadásához az szükséges, hogy a környezet altruista elvárásait ne sértse, a szervezet tevékenysége elfogadottan professzionista legyen, a szolgáltatást igénybe vevők véleménye szerint a szolgáltatás magas színvonalon valósuljon meg.
4. Az intézmények számára nagyon fontos a minőség, a jó hírnév. A minőségi munka elvárásával együtt jár a munkahelyi autonómia, a kevésbé szigorú ellenőrzés. Jellemző a nagyszámú önkéntes foglalkoztatása.
5. A nonprofit szervezetek erősen centralizáltak. A decentralizációra való törekvés általában a gyenge irányításból fakad, s kimerül a költségvetés átadásából a helyi munka értékelése nélkül.
6. A vezetés számára az egyik legfontosabb feladat a szükséges pénzügyi források megszerzése. A pénzeszközökért a költségvetés, a piaci és a civil szféra „megdolgozása” egyaránt fontos.

7. Sajátos munkaszervezési és ösztönzési feladatokat jelent a vezetés számára a fizetett és az önkéntes munkatársak együttléte a szervezeten belül.

8. Különleges probléma az egyes szektorok határán megjelenő szervezet kezelésének kérdése. Ilyen pl. a közhasznú vállalat, a „vállalkozó nonprofit”, amelynek vezetési-szervezési feladatai nagyon hasonlóak a forprofit szervezetekéihez.

9. A nonprofit szervezetek hatékonysága elsősorban a csúcsvezetők magatartásán és személyes tulajdonságain múlik.

Az egyesületek esetében kimutathatók bizonyos hasonlóságok a piaci mechanizmusokhoz. Ezt nevezik fakultatív jellegnek, ami nem más, mint a tagok azon döntése, hogy részt vesznek az egyesület munkájában vagy távol tartják magukat ettől, vagyis passzívak maradnak. (Schwarz, 1993.) Az aktivitás elősegítésére a vezetőségnek olyan eszközöket kell használnia, amelyek a tagok érdeklődésének fenntartására és a részvételre ösztönöznek.

10. A nonprofit szervezetek menedzselésében jelentős szerepe van a marketingtevékenységnek. A marketing a szervezet tevékenységének kedvezményezettjei felé irányuló public relations munka, illetve a szolgáltatásmarketing eszközeinek felhasználása a minőség kialakításában és megtartásában.

Marketing

A nonprofit szervezetek tevékenysége szolgáltatásokban testesül meg. Még az adományozó és adománygyűjtő szervezeteket is szolgáltatási tulajdonságok jellemzik.

A szolgáltatás különleges „áru”, mert a szolgáltatást nyújtó teljesítménye és a fogyasztó által tapasztalt szolgáltatás térben és időben változó. Ennek magyarázatát a szolgáltatások folyamata közben elkerülhetetlen emberi jelenlét (a szolgáltatást nyújtó alkalmazott) adja. Ezért a szolgáltatás tapasztalati termék, aminek megismeréséhez a felhasználónak át kell élnie a szolgáltatás igénybe vételét. Ez a részvétel nem kerülhető ki, a felhasználó részt vesz a folyamatban.

A szolgáltatások minőségét ezért meghatározzák ennek a folyamatnak a jellemzői, vagyis az elválaszthatatlanság és a fizikai tulajdonságok hiánya. A minőségi problémák hátterében általában kommunikációs zavarok (rések) vannak, amelyek következhetnek a fogyasztói elvárások rossz vezetői értelmezéséből, a rossz külső kommunikációból és a fogyasztói tapasztalatokból. A szolgáltatások minőségének legfontosabb jellemzői a megbízhatóság, a reagálási készség, a szaktudás, az elérhetőség, az udvariasság, a kommunikációs készség, a szavahihetőség, a kockázatmentesség, az egyedi igények figyelembe vétele, a tárgyi környezet és a szolgáltatás összhangja.

A szolgáltatásokban tehát a marketing legfontosabb eszközei az ár, a termék, az elosztási csatorna, a kommunikáció mellett *az emberi tényező, a tárgyi környezet és a folyamat maga.* (A marketingről részletesen az 5. fejezetben olvashatunk.)

5. KÖNYVTÁRI ÉS INFORMÁCIÓS ELLÁTÁS

Miután áttekintettük a különböző szektorokban működtetett humán ellátások finanszírozásával kapcsolatos alapvető elméleti és módszertani kérdéseket, ebben a fejezetben a könyvtári és az információs ellátás tevékenységével, felhasználói körével, finanszírozásával és a finanszírozói körével, a szabályozással szemben támasztható követelményekkel, a rendszerben megjelenő szervezettípusokkal, a vezetés, szervezés és a szolgáltatások marketingjének általános jellemzőivel foglalkozunk.

A könyvtári és az információs ellátó rendszer tevékenységi köre

A könyvtár mint intézményi és mint információs rendszer – a hazai és a nemzetközi információs rendszerek részeként – *biztosítja* az oktatás–kutatás információs bázisát, és *lehetővé teszi* az állampolgári jogok és a szakma gyakorlásához szükséges hazai és nemzetközi dokumentumok, információk, szolgáltatások elérését, rendelkezésre bocsátását, közvetítését. *Alternatívát kínál* az egyén művelődési és szórakoztatási igényeinek kielégítésére. Feladata az ehhez szükséges dokumentumok és információk gyűjtése, feldolgozása és ezekből a megfelelő szolgáltatások nyújtása. Különösen fontos a szolgáltatások igénybeviteléhez szükséges *felhasználói képzés*, az információ társadalmi szerepének növekedésével, formai és tartalmi változásával módosuló informálódási technikák megjelenése miatt. Ehhez el kell végeznie az elérhető információknak a végfelhasználó számára átlátható rendszerezését és az információkról, valamint azok eléréséről való tájékoztatást. *A rendszer erre kijelölt intézményei e mellett* – mint az adott társadalmi, kulturális és szakmai tudást és ismereteket reprezentáló dokumentumok megőrzői – fogadják és megőrzik/tárolják azokat a dokumentumokat (függetlenül hordozójuktól), amelyek ezen ismereteket tartalmazzák.

Mindezek alapján:

1. **Kulturális tevékenysége** nem más, mint a felhalmozott emberi tudás és kultúra dokumentumainak gyűjtése, rendszerezése, őrzése és rendelkezésre bocsátása, valamint a történelmileg kialakult szakmai eredmények, fejlődési út és hagyományok ápolása és bemutatása. Az információs társadalom kialakulásának időszakában igen fontos, hogy ez a funkció a hagyományok és az új lehetőségek törvényszerű együttélési konfliktusai miatt minél kisebb veszteséget szenvedjen. A hálózat és a multimédia megjelenése a kulturális funkció (legalábbis virtuális) kiszélesedéséhez – „műfajfüggetlen őrzés és igénybevitel” – vezet(het). Ezzel a jelenlegi tiszta profilok (filmarchívum, képtár, hangtár, levéltár, könyvtár stb.) – az egyedi műalkotások kivételével – a szolgáltatás oldaláról mindenképp keveredni fognak.

2. **Közművelődési tevékenységében** – igény szerint – létrehozza azokat a szolgáltatásokat, amelyek lehetővé teszik a lakossági művelődési és szórakozási magánfogyasztás alternatíváját. Közművelődési tevékenységének tartalmát mindig az adott felhasználói csoport igényei határozzák meg.

3. **Információközvetítő tevékenységében** feladata a különböző módon feldolgozott és a hálózaton (és hagyományos módon) elérhető információs szolgáltatásokból az adott felhasználói kör számára leginkább keresett szolgáltatási csomagok összeállítása. Ez a funkció az ellátást mint egységes egészet veszi figyelembe, a rendszer által nyújtott valamennyi lehetőséggel gazdálkodik. Jellemzője a kooperáció, a marketing és a navigáció, amely lehetővé teszi az intézményi specializálódást anélkül, hogy a felhasználó lehetőségei beszűkülnének. *Kiemelten fontos feladat a közhasznú információk közvetítése, amely lehetővé teszi az állampolgárok magánéleti és közösségi döntéseinek megalapozását, valamint az ügyintézés hálózatos formáinak elterjedésével e szolgáltatások szavatolt igénybevételét.*

4. **Ismeretközvetítő tevékenység,** amely nem más, mint az oktatási és a kutatási tevékenység által igényelt szolgáltatások kínálata. A funkció magába foglalja az alap-, közép- és felsőoktatás, valamint a tudományos kutatás valamennyi szintjét, a megújuló és/vagy átalakuló tanulási módszerekhez nélkülözhetetlen információs háttérrel, az önálló felhasználói magatartás kialakításához szükséges ismereteket és a tudományos kutatások speciális igényeihez szükséges szolgáltatásokat. Ebben a funkcióban kerül sor az információs autonómia kialakulására, és ilyen értelemben ez a felhasználói képzés színtere is. Ennek a tevékenységnek a felső szintjein jönnek létre azok a szolgáltatások, amelyek a szakmák művelői számára szükséges információkat tartalmazzák.

A felsorolt tevékenységeket *méltányossági és hatékonysági értékek* figyelembe vételével kell ellátni. A méltányosság követelménye alapján a rendszer működését úgy kell megszervezni, hogy azonos színvonalú szolgáltatásokhoz férjen hozzá mindenki, egyenlő eséllyel – **a publikus információkat illetően korlátozás nélkül.** A méltányosság érvényesülésének feltételei:

1. A szolgáltatásokat – ott és csak egyszer – kell létrehozni, ahol erre a legjobbak a szakmai, technikai feltételek. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a **versenysemlegesség** tudomásulvétele.

2. Az 1. pontban leírtak szerint létrehozott szolgáltatások elérésének lehetőségét a felhasználói szükséglet szerint meg kell teremteni. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a felhasználó **választásának** tudomásulvétele is.

3. A szolgáltatásokat a felhasználói igényeknek megfelelően kell kialakítani, vagyis gondokodni kell a rendszer interaktivitásáról. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a felhasználó **beleszólási jogának** tudomásulvétele.

4. A szolgáltatások finanszírozói a felhasználók. Ehhez a követelményhez hozzátartozik **az állam, az önkormányzat, a nonprofit szektor, a piaci szektor és a magánszemély finanszírozókénti megjelenésének** tudomásulvétele.

A rendszer tevékenységének másik meghatározó tulajdonsága a hatékonyság. A hatékonyság követelménye azt jelenti, hogy az ellátó rendszerben a feladatokat oda kell telepíteni, ahol egységnyi erőforrásból optimális eredmény keletkezik.

A hatékonyság teljesülésének feltételei:

1. Az ellátó rendszer költségeinek megnevezése. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a **beszámolási–statisztikai rendszer** ki-(át) alakításának tudomásulvétele.

2. Az ellátó rendszer működésével kapcsolatos gazdaságossági számítások elvégzése. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a **feladatvégzés struktúrájában bekövetkező változások** tudomásulvétele.

3. Az ellátó rendszer működésével kapcsolatos környezeti hatások költségvonzatainak vizsgálata. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a rendszer **alkalmazkodóképességének** tudomásulvétele.

4. A feladatok és a források együttes kezelése. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a **forrás megteremtésével kapcsolatos tevékenységek** vállalásának tudomásulvétele. A tevékenységekből és követelményekből adódóan az **állami szerepvállalás** köre:

- a kulturális funkció azon szolgáltatásai, amelyek feladata a nemzeti vagyon részeként megfogalmazható gyűjtemények gyarapítása és gondozása,
- a közhasznú információs szolgáltatások valamennyi állampolgárt érintő szintjei,
- az információközvetítő szerep, azaz a költségvetési intézmények belső információs rendszeréből nyújtandó szolgáltatások,
- az ismeretközvetítés mindazon szolgáltatásainak működtetése, amelyek az állami intézményekben, vagy állami megrendelésre végzett oktatási-kutatási tevékenységek információs háttereiként vannak jelen.

A tevékenységekből és követelményekből adódóan a **nonprofit szektorba** szervezhető feladatok:

- az értékes – de a nemzeti vagyon részeként nem tekinthető – gyűjtemények gyarapítása és gondozása
- a rétegspecifikus közművelődési és közhasznú információs szintek szolgáltatásainak működtetése
- a szolgáltatásterjesztési láncok (elosztási csatornák) egyéb intézmények által történő igénybevétele
- a nem állami intézményekben, vagy nem állami megrendelésre végzett oktatási-kutatási, könyvtári és információs szolgáltatás igénybevétele.

A tevékenységekből és követelményekből adódóan **magánfogyasztásba** sorolható felhasználások:

- a piaci szektor részére végzett szolgáltatások – valamennyi tevékenységfajtánál
- speciális, egyedi igények kielégítése – valamennyi tevékenységfajtánál.

A könyvtári és az információs ellátó rendszer felhasználói

Az állampolgár

A mai magyar társadalmi rétegződést elméletileg két szélsőséges tendencia jellemzi. Az egyik az **új jövedelemtulajdonosok** megjelenése. Ez a társadalmi réteg önmagában sem homogén, megtalálható benne a kényszervállalkozótól az

értelmiségi eliten keresztül a multimilliomosok szűk köréig sokfajta anyagi és kulturális kondíciókkal jellemezhető csoport. Általánosságban kimondható, hogy – más-más okból – de *információszerzési* szokásaikra nem jellemző az intenzív könyvtárhasználat. A „gazdagok” rétege kicsi, és információs szükségleteit képes a piacon kielégíteni, s keresletével a szolgáltatásokat befolyásolni. Az „elit” művelődési, tájékozódási igényeit sok esetben informális csatornákon, kapcsolatain keresztül elégíti ki, erősen motiválják egyéni, anyagi és/vagy karrier szempontok. A kisvállalkozás és középvállalkozás tájékozódási igényei megmaradnak a napi üzletmenethez szükséges információk megszerzésénél, s az igény felmerülése esetén is inkább a forprofit cégekhez, kamarákhoz vagy az állam- és a közigazgatás intézményeihez fordulnak.

Az ebben a körben fellelhető következő csoport az értelmiségnek az a része, amely megtalálta a tudását, szakértelmét megfizető piacot. Tagjai szintén szűk körben, informális úton tájékozódnak, jellemző rájuk a külföldi oktatási és kutatási részvétel és kapcsolatok, amelyek révén a szükséges és elégséges információk birtokába kerülnek.

Az elit *kulturálódási szokásairól* általánosságban elmondható a presztízs fogyasztás jelentőségének növekedése, a magánfogyasztás uralkodása, a könyvtári és az információs szolgáltatások igénybevételének hiánya.

A másik szélsőség a leszakadók nagy tábor, a *szegények*. Természetesen ez a csoport sem egységes, ha lehet, még inkább tagolt, és eltérő paraméterekkel jellemezhető. *A bérből és fizetésből élők, az alkalmazottak* s ezen a csoporton belüli értelmiségi réteg az, amely a könyvtári és az információs szolgáltatások első számú fogyasztója. Tagjai anyagi helyzetük miatt a szolgáltatási piacon nem jelentenek tényleges keresletet. Ám munkájukhoz és/vagy egyszerűen a napi jó érzésükhöz hozzátartozik a tájékozódás, a műveltség és a szakmai ismeretek karbantartása. Mivel a magánfogyasztásnak (otthoni könyvtár gyarapítása) anyagi korlátai vannak, igénylik a könyvtári és az információs szolgáltatásokat, és gazdaságossági és érdekelismerési okokból hajlandók az önszerveződésre akár speciális könyvtári szolgáltatások iránti igényeik kielégítése érdekében is. *Kulturális szokásaikra* jellemző, hogy – ha tehetik – más kiadások rovására is áldoznak a kulturális szolgáltatások igénybevételére.

A csoport másik nagy szegmense a *teljesen leszakadó réteg*, amely számára a napi túlélés az elsődleges, sem művelődési, sem munkaerő-megújítási, karbantartási tevékenységre nem képes. Ilyen értelemben ez a szegmens mint fogyasztó meg sem jelenik, mert igényei sincsenek a szolgáltatások iránt. A csoport egy része (különösen a gyerekek és az ifjú felnőttek) számára a könyvtári és az információellátás – legalább a kötelező oktatásban való részvétel ideje alatt – nélkülözhetetlen. Mindezek alapján belátható, hogy amennyiben az állampolgárhoz kíséreljük meg hozzárendelni a könyvtári és az információellátást, az ellátó rendszer tartalmát nem tudjuk leírni, mert a különböző rétegek más és más kulturális és információs szolgáltatási struktúrát igényelnek – ez még ilyen vázlatosan és csak a tendenciákat érintve is egyértelmű.

A felhasználó

Ha a felhasználók jellemzőit a könyvtári és az információs ellátó rendszert igénybe vevők oldaláról vizsgáljuk, akkor négy jellemző keresleti csomagot tudunk definiálni. Az első az oktatás és a kutatás kereslete, a második az állampolgárok közhasznú információk iránti igénye, a harmadik az információs piac – jelenleg potyautasként finanszírozott – könyvtárhasználat, a negyedik a szakma gyakorlásával összefüggő szakirodalom-használat és információközvetítés iránti igény. Mint látható, a felhasználók közül a leginkább nevesíthető és azonos ismérvekkel leírható csoport a közoktatásban és a felsőoktatásban, valamint a felnőttoktatásban tanulók csoportja. A tapasztalatok alapján ma a könyvtárhasználók döntő többségét ők alkotják. A szolgáltatások iránti keresletük tartalma nagyobbrészt tervezhető az oktatással és a képzéssel foglalkozó intézmények tantervei, követelményei alapján. Ennek ellenére nem tekinthetők teljesen homogén csoportnak, és fogyasztásuk sem fogadható el teljes mértékben közösségi fogyasztásnak. (Elég csak a magániskolák és a profitorientált képző cégek jelenlétére gondolni.) A közhasznú információs szolgáltatások egy bizonyos mértékig szabványosíthatók (az általános jogi és az ügyintézésrel kapcsolatos információk stb.), e fölött azonban a kereslet differenciálódik. Egy része megmarad helyi közösségi igénynek, a másik része egyedi feladatot jelent. Ez a két halmaz átjárható, azt, hogy melyik szolgáltatás kerül be a helyi közösség fogyasztásába, az igények gyakorisága határozza meg. Ezen a területen van leginkább lehetőség a nonprofit finanszírozás bevezetésére (és ezen a területen található a legtöbb ilyen kezdeményezés is). Az információközvetítő és -termelő piaci cégek kereslete egyértelműen piaci fogyasztás. A szakma karbantartására vonatkozó információs igények pedig, mint az emberi tőkéről elmondottaknál már kiderült, finanszírozási szempontból részét képezik mind a közösségi, mind a magánfogyasztásnak. Ennek következtében ezen a területen is van lehetőség a nonprofit szervezetek megjelenésére.

A felhasználók között megtalálhatók maguk a könyvtárak is. A szervezetek egymásnak, illetve egymás felhasználóinak nyújtott szolgáltatásai jelenleg „szíveségi alapon”, nem pedig racionális elszámolások mellett történnek.

A könyvtári és az információs ellátó rendszer finanszírozása és a finanszírozók köre

A könyvtárak finanszírozása könyvtártípusonként némileg eltérő, de általában a folyamatos intézményfinanszírozáson alapul, s döntő mértékben a költségvetés a finanszírozó. A nemzeti könyvtár nevesítve is van a költségvetési törvényben.

Az egyetemi, főiskolai könyvtárak finanszírozói az egyetemek, illetve a főiskolák, amelyek számára a forrásokat szintén az intézményfinanszírozás módszerével bocsátják rendelkezésre. Ez egyrészt bázisfinanszírozás, amelybe eddig a képzés és a fenntartási költségek tartoztak. A hallgatói támogatás a normatív finanszírozás módszerével történt. 1996 szeptemberétől a képzés is belépett a normatív

finanszírozás körébe. *A felsőoktatási törvény kimondja, hogy „az egyetemnek létesítésekor ... rendelkeznie kell: ...b) a képzéshez és a tudományos kutatáshoz szükséges tárgyi feltételekkel (e céloknak megfelelő épülettel, intézményi könyvtárral, informatikai háttérrel...)”. A törvény azt is kimondja, hogy az állami felsőoktatási intézmény költségvetési szerv.*

Az országos feladatkörű könyvtárak finanszírozása ettől csak abban tér el, hogy fenntartásukban a költségvetési támogatás mellett nagyobb a szerepük a pályázatoknak és a saját bevételeknek. Ez természetesen nem azonos módon jellemző valamennyi szakkönyvtárra.

A közművelődési könyvtárak finanszírozója az önkormányzat. Az önkormányzat számára a törvény a „...közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatás”-át írja elő. A következő bekezdésben a törvény leszögezi, hogy „a települési önkormányzat maga határozza meg – a lakosság igényei alapján, anyagi lehetőségeitől függően –, amely feladatokat milyen mértékben és módon lát el.” Ugyancsak az önkormányzati törvényben jelenik meg a nonprofit szervezeti formák kialakításának és a nonprofit finanszírozásnak a lehetősége, mert a „települési önkormányzat a feladatai körében támogatja a lakosság önszerveződő közösségeinek tevékenységét, együttműködik e közösségekkel.”

A közoktatási törvény több helyen intézkedik a könyvtári szolgáltatások közösségi fogyasztásának elismeréséről. A finanszírozás elvei c. fejezetben pl. kimondja, hogy a „helyi önkormányzatok és az állami szervek által fenntartott nevelési–oktatási intézményekben, továbbá a helyi önkormányzati feladatellátás keretében ingyenesen igénybe vehető szolgáltatások: ...– az iskola létesítményeinek (könyvtár, számítástechnikai központ, sport- és szabadidő-létesítmények stb.) eszközeinek használata...”

A könyvtárfinanszírozásban megjelenik a feladatfinanszírozás szerződéses módszere is, amikor bizonyos feladatokra pályáztatják az azt ellátni képes intézményeket. Ilyen a Nemzeti Kulturális Alapprogram (NKA) mint forrás, amelyik az általa szükségesnek ítélt tevékenységekre pályáztatja az intézményeket. A felsőoktatás – és ezen belül a könyvtárak – fejlesztéséhez jelentősen járult hozzá a Felsőoktatási Fejlesztési Alap (FEFA). Az NKA bevételei a könyvkiadás járulékaiból, a FEFA a költségvetésből és a világbanki támogatásból/hitelből biztosítja a pályázatok forrását. Az informatikai fejlesztések és a könyvtári adatbázisok létrehozásában jelentős szerepe volt a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési (NIIF) programnak is mint finanszírozónak. Megjelentek a könyvtár-finanszírozásban a **nonprofit finanszírozás** elemei is. Jelenleg kb. 10-12 olyan könyvtár létezik, amely alapítványi, sőt van olyan is, amelyik közhasznú társasági formában működik. Egyre több a kezdeményezés a könyvtárat vagy egy igényelt szolgáltatást támogató egyesület alakítására is. Így a könyvtár vagy a szolgáltatás finanszírozásában megjelent a civil társadalom. Ugyancsak a nonprofit finanszírozás módszere érhető tetten az állománygyarapításban az ajándékok és a hagyatékok elfogadása esetén.

A könyvtári és az információs ellátás finanszírozásának elvei sokban hasonlítanak a nonprofit szervezetek finanszírozásához. Ezek a hasonlóságok megmutatkoznak az elsődleges tevékenység támogatásában, a vállalkozások lehetővé tételében, (de csak a bevételek visszaforgatásával), valamint abban is, hogy a szolgáltatásokat igénybe vevők is hozzájárulnak térítésekkel, díjfizetéssel a finanszírozáshoz.

A könyvtári és az információs ellátó rendszer szolgáltatásainak fogyasztásában meglévő különbségek alapján a finanszírozásban résztvevők köre:

- A központi és a helyi költségvetés, amely az általa létrehozott szervezetek működését finanszírozza az alapító okiratban megfogalmazott feladatok elvégzése érdekében. **A költségvetési intézmények a közhasznúság szempontjából a tisztán közhasznú és a kiemelten közhasznú szervezetek közé tartoznak.**

- Az ellátó szervezetek önmaguk, amelyek a központi szolgáltatások, valamint a centralizáltan hatékonyabban és gazdaságosabban szervezett szolgáltatások fenntartásában az egymás közötti elszámolás kidolgozása után vesznek részt.

- A piaci szektor, amely használati igényével arányosan járul hozzá a nonprofit szervezetek támogatásához, a gazdasági szabályozás előírásai alapján vagy egyedi vevőként.

- A civil társadalom, amely létrehozza azokat a szervezeteket, amelyeken keresztül megrendeli, finanszírozza és ellenőrzi az általa igényelt szolgáltatásokat.

- A magánfogyasztó – egyén vagy szervezet –, amely speciális igényei alapján szolgáltatást vásárol.

A könyvtári és az információs ellátó rendszer szabályozásának kérdései

Az ellátás egységes szabályozását nehezíti, hogy az ellátó rendszer egyes intézményeit más-más fenntartó (központi költségvetés, önkormányzat, oktatási intézmény stb.) működteti. Ez nemcsak abban jelenik meg, hogy a könyvtári törvényben megfogalmazott szabályokat összhangba kell hozni az államháztartási, közoktatási, felsőoktatási, önkormányzati törvényekkel, hanem abban is, hogy az eltérő fenntartói és felhasználói elvárásokat és a szolgáltatásokkal szemben támasztott igényeket is meg kell jelenítenie a törvénynek.

A ma átlátható tendenciák alapján a fenntartó intézmények között – és így a könyvtári és az információs ellátó rendszer intézményei között is – megtalálhatók a költségvetési szervek, a nonprofit szervezetek, a magáncégek, az egyházak stb. Az 1997. évi CXL. kulturális törvény a nyilvános könyvtári rendszer szabályozására vállalkozik, amelyet egy nyitott rendszerként határoz meg.

Ezt a rendszert a törvény által definiált intézmények alkotják, de része lehet minden olyan könyvtár, amely vállalja, hogy megfelel a törvény követelményeinek. Ezek:

- a) mindenki által használható és megközelíthető,
- b) könyvtári szakembert alkalmaz,

- c) rendelkezik kizárólagosan könyvtári szolgáltatások céljaira alkalmas helyiséggel,
- d) rendszeresen, a felhasználók többsége számára megfelelő időpontban tart nyitva,
- e) helyben nyújtott alapszolgáltatásai ingyenesek,
- f) statisztikai adatokat szolgáltat,
- g) ellátja az 55. § (1) bekezdésében felsorolt alapfeladatokat. (54.§ 1 bekezdés)

A törvény megnevezi és meghatározza a különböző könyvtártípusokat és azok feladatkörét (IV., V., VI. fejezet). A III. fejezetben intézkedik az ellátás működtetésének feltételeiről, felsorolja a központi szolgáltatásokat és a könyvtáraknak és a könyvtári rendszernek nyújtott szakmai szolgáltatásokat. A törvény rendelkezik arról is, hogy a méltányossági követelményeknek megfelelően a felhasználók ugyanazon a szinten juthassanak hozzá az igényelt szolgáltatásokhoz. Meghatározza a könyvtár szerepét a közösségi ellátásban és kitér az ezzel kapcsolatos támogatásokra is. Már a bevezető paragrafusokban kimondja, hogy „A nyilvános könyvtári ellátás rendszerének működtetése az állam és a helyi önkormányzat feladata.”

A finanszírozással kapcsolatos előrelépés is megfigyelhető – elsősorban a közkönyvtárak vonatkozásában –, mert rendelkezik a támogatás alapelveiről és kimondja a központi költségvetés hozzájárulását (VIII. fejezet). Ugyancsak elfogadja az egyéni finanszírozás létjogosultságát azzal, hogy rendelkezik az ingyenesen elérhető szolgáltatások köréről (illetve megnevezi azokat a felhasználókat, akiknek mentességet ad), s tudomásul veszi a díjköteles szolgáltatások meglétét.

A törvény rendelkezik arról, hogy a nyilvános könyvtárak számára kötelező a statisztikai beszámolás. A törvény természetesen nem tér ki a statisztikai rendszer belső tartalmára. A statisztikai információs rendszer kialakítása során – a törvény intézkedéseiből következően – az alábbi célok figyelembe vétele szükséges:

1. Megbízható és naprakész címjegyzék létrehozása a nyilvános könyvtárakról, amely alapján a könyvtárak mindegyike, illetve meghatározott szempontok szerint képzett csoportjai elérhetők körlevelek, egyéb értesítések (pl. a statisztikai adatlapok) küldése vagy más kommunikációs célból.

2. A nyilvános könyvtárrá minősítés objektív mutatóinak meghatározása után a rendszert képessé kell tenni, hogy a kérelmezők listájából kiszűrhesse a formai követelményeknek meg nem felelőket.

3. A kidolgozott statisztikai adatlapon közölt információk feldolgozása és elemzésre alkalmassá tétele oly módon, hogy lehetővé váljon a nyilvános könyvtári ellátással kapcsolatos 54., 55., 59., 60. §-okban foglaltak megvalósulásának ellenőrzése, valamint a IV. fejezetben az egyes könyvtártípusokra vonatkozó követelmények betartásának ellenőrzése és nem utolsósorban az 53.§ (2) bekezdésében foglalt állami és önkormányzati feladat finanszírozásához szükséges normatívák kidolgozása a VIII. fejezetben meghatározott támogatásokból.

A választott módszernek biztosítani kell az összehasonlíthatóságot, az azonosítást, azaz, hogy ugyanazon a fogalmon ugyanazt értse mindenki. Lehetővé kell tennie az eltérő környezetből adódó költségeltérések kiszűrését, meg kell tudni mondania, hogy mennyibe kerül a rendszer és az egyes intézmények működtetése.

A törvény a szakmai szolgáltatások felsorolásáról, az együttműködést elősegítő szabványok, szabályzatok elkészítéséről is intézkedik.

A jogalkotók olyan szabályozás kialakítására törekedtek, amely keretet ad az ellátó rendszer gazdaságos, a párhuzamosságokat megakadályozó és az igényekhez rugalmasan alkalmazkodó működéséhez. A kulturális törvény erre tesz kísérletet. Ezenkívül a kapcsolódó jogszabályok megalkotása során és/vagy módosításánál a törvényalkotók figyelmét fel kell hívni az ellátó rendszer működését befolyásoló külső szabályokra. Ilyenek – a teljesség igénye nélkül – *a könyv- és lapkiadás* – a köteleespéldány (különös tekintettel a számítógéppel készülő kéziratokra és egyéb, a könyvtári nyilvántartásba átvehető, géppel olvasható adatszoportokra), valamint a dokumentum-nyilvántartásban kötelezően előírt adatok szerepeltetése, *a szerzői jogok szabályozása és az információval foglalkozó egyéb szektorokra, valamint az állam- és a közigazgatás gyakorlatára vonatkozó jogszabályok bizonyos részei.*

A könyvtári és az információs ellátó rendszerben működő szervezetek típusai

A könyvtári és az információs ellátásban nemzeti könyvtár(ak), felsőoktatási könyvtárak, országos feladatkörű szakkönyvtárak, iskolai könyvtárak, közművelődési könyvtárak működnek.

A felsorolt szervezetek a tevékenységek szerint nehezen választhatók szét. A kulturális értékek őrzése a nemzeti könyvtár feladata, de ebben a tevékenységben részt vesznek bizonyos felsőoktatási és szakkönyvtárak is. A helytörténeti dokumentumok, gyűjtemények őrzésével, gyarapításával pedig a közművelődési könyvtárak foglalkoznak.

A művelődési és szórakozási célú szolgáltatások nyújtása elsősorban a közművelődési könyvtárak feladata, de bizonyos mértékben – mindinkább csökkenő arányban – részt vesznek ebben a feladatban a felsőoktatási könyvtárak, elsősorban a tudományterület ismeretterjesztő irodalmának feldolgozásával.

Információközvetítő tevékenységet valamennyi könyvtártípus végez. Ez elsősorban a technikai felszereltség és a megfelelő képességű személyzet függvénye. Az információs szolgáltatásokat legszélesebb körben a felsőoktatási – egyetemi –, valamint a szakkönyvtárak nyújtják mind a szolgáltatások kialakítása, mind a hazai és nemzetközi szolgáltatások közvetítése terén.

Az ismeretközvetítő tevékenység, amelybe beletartozik – különösen az egyetemi körben – a tudományterület legfrissebb eredményeinek bemutatása, az önálló irodalomkutatás megtanítása, a hálózati navigáció és információszerzés ismeretei-

nek oktatása, az oktatás és kutatás igényeihez igazodó többnyelvű tartalmi feltárás és visszakeresés, a szemlézés stb. elsősorban a felsőoktatási könyvtárak feladata. A szakma gyakorlásához szükséges ismereteket a felsőoktatási könyvtárak mellett a szakkönyvtárak biztosítják. E kétféle könyvtártípus között szoros együttműködések alakultak ki, sőt vannak olyan esetek, amikor a szakkönyvtári feladatokat is egyetemi könyvtárak végzik. A közoktatási könyvtárak ismeretközvetítő tevékenysége szorosabban tapad a közoktatási intézmény elvárásaihoz, de az önálló információszerezési igény megjelenését bizonyítja a felsőoktatási könyvtárakban megjelenő középiskolások növekvő száma. Ez egyszersmind alátámasztja az iskolai könyvtári ismeretközvetítő tevékenység fejlesztésének igényét. A szakmának – saját érdekében is – törekednie kell arra, hogy a szabályozás feltételként szabja meg az oktatási intézményeknek a könyvtár működtetését.

Az ellátó intézmények szolgáltató szervezetek. Ezek többsége nyílt, a szolgáltatások igénybevételében nem szabnak korlátokat. Kisebb részben csak saját tagjaik számára érhetők el (ez elsősorban fenntartói döntés). Az állami, önkormányzati és magán szervezetek mellett megjelentek az alapítványi fenntartásban működők, s így a szolgáltatás mellett az adománygyűjtő funkció is. (Ez csírájában a már említett ajándék, hagyaték fogadásában is megnyilvánul, de ezt a tevékenységet nem az ellátó szervezetek irányítják.) A szakma és a szakma művelői érdekvédelmével foglalkozó szervezetek között megtalálhatók az egyesületek (Hungarnet Egyesület, a Magyar Könyvtárosok Egyesülete, az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma stb.), a szövetségek (az Informatikai és Könyvtári Szövetség, a Magyar Adatbázis-forgalmazók Szövetsége).

Vezetés–szervezés

A könyvtári és az információs ellátás vezetési és szervezési módszereiben több azonosság található a nonprofit menedzsment jellemzőivel:

1. A könyvtári és az információs szervezetben intenzív munka folyik, ezért a vezetők kiemelt feladata itt is a humán erőforrásokkal való gazdálkodás. Különös jelentősége van ennek a szolgáltatásokban részt vevő szakemberek irányításában.

2. A munkaerőpiaci versenyben a könyvtári és az információs szervezetek nem sikeresek, mert nem tudnak versenyképes fizetéseket és/vagy nem anyagi juttatásokat kínálni. Ezt a közalkalmazotti jogviszonyból fakadó előírások is nehezítik.

3. Az anyagi ösztönzés korlátai nemcsak a 2. pontban foglaltakkal magyarázhatók, az alacsony szakmai presztízs is nehezíti ezt, emiatt a menedzsmentnek törekednie kell az ellátó rendszer által nyújtott teljesítmény meg- és elismertetésére.

4. A könyvtári és az információs ellátó rendszer intézményei számára is nagyon fontos a minőség, a jó hírnév. Ez nemcsak a szolgáltatások minőségének tudatosítását jelenti, hanem azt is, hogy mára már megváltozott a könyvtári és az információs ellátás tartalma: A könyv-tár helyett „ismeret- (tudás-, információ-) tárrá, majd ismeretközvetítővé (mediátorrá)” válnak ezen intézmények.

5. A könyvtári és az információs ellátó rendszer szolgáltatást létrehozó tevékenységében centralizálnak kell lennie. Ebben az értelemben a vezetés feladata a kooperáció és a szolgáltatásterjesztési láncok megszervezése.

6. A vezetés számára a legfontosabb feladat a szükséges pénzügyi források megszerzése. Ebben az értelemben érdekképviselési, döntéselőkészítési feladatai vannak, és a felhasználások átlátható információs rendszerének megszervezése, működtetése tartoznak a feladatai közé.

7. A könyvtári és az információs ellátó rendszer vezetésében is jelentős szerepe van a marketingtevékenységnek. A marketingmunkának a szolgáltatások igénybevevői, a szolgáltatások finanszírozói felé kell irányulnia, és meg kell jelennie a szolgáltatások minőségének kialakításában és megtartásában is.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentesek, intézményesültek. A profit s így a profitszétosztás is a jelenlegi struktúrában nem értelmezhető, de a már jelenleg is térítésért nyújtott szolgáltatásokból származó bevételek az elégtelen költségvetési források pótlására fordítódnak, ilyen értelemben teljesül az alaptevékenységbe való visszaforgatás feltétele. Ugyancsak teljesül az autonómia követelménye is mind az oktatási, mind az önkormányzati fenntartású könyvtáraknál. A fentiekből következik, hogy a könyvtárak tevékenységét és egyéb jellemzőit figyelembe véve nincs kizáró oka a nonprofit szervezetként való működésnek.

A már kiépített ellátó rendszer intézményeinek átalakítása teljes mértékben nem indokolt és nem is lenne célszerű, de az előzőekben felsorolt feladatokat nonprofit szervezetekbe vinni és az ellátás finanszírozásába az államon kívül a civil társadalmat is bevonni – hatékonysági és fogyasztói szuverenitási eredményeket hozna.

A nonprofit finanszírozásban jó hatékonysággal lehet működtetni a művelődéssel és a szórakoztatási igényekkel összefüggő szolgáltatásokat. Ezt részben az igények egymástól műveltségi szintben, földrajzi környezetben, a lakossági rétegződésben stb. tapasztalható eltérései, részben a kereslet változásai hívják életre. Könnyen belátható, hogy semmivel sem indokolható állami feladatként, költségvetési finanszírozásban fenntartani például a lektűrök iránti igények kielégítését. Léteznek nonprofit formációk (egyesületek), amelyek az intézményi infrastruktúrát igénybevéve, de a gyarapítást finanszírozva működnek.

Az állami oktatást támogató szolgáltatások finanszírozása elsősorban a költségvetés feladata. A szolgáltatások kiterjesztésére azonban igénybe lehet venni nonprofit forrásokat, amennyiben a felhasználói igény fizikailag a közművelődési könyvtárban jelentkezik. A kényelem – pl. egy vizsgaidőszaki hazautazás – ezt indokolhatja is. A közművelődési könyvtár azonban ebben az esetben csak elosztási csatornaként funkcionál, nem pedig a szolgáltatás létrehozójaként. Így a „szállítási költségek” megosztása a felhasználóval indokolja részvételét a finanszírozásban.

Célszerűnek látszik – a többi nemzeti intézmény finanszírozásához hasonlóan – a nemzeti könyvtár közalapítványi formában való működtetése, illetve az ilyen működés feltételeinek mérlegelése. A nemzeti könyvtár tevékenységének fontossága valószínűleg nagyobb hangsúlyt kapna a tudomány és a politika prominens képviselőiből álló kuratórium felállításával.

A központi és a centralizáltan szervezett szolgáltatások finanszírozásába is be lehet vonni a nonprofitok adta lehetőségeket, annak szigorú mérlegelésével, hogy melyik finanszírozó (állam, nonprofit) esetén oldható meg a feladat hatékonyabban és gazdaságosabban.

Vannak olyan tevékenységek is, amelyeknek az ellátását javítanák a szakmai önszerveződések, valamint a szervezetek által létrehozott nonprofit intézmények. Ilyen feladatok pl. a könyvtárak egymásnak nyújtott szolgáltatásai, bizonyos fejlesztési projektek, tanácsadó, képző tevékenységek stb. Erre is találunk példát: a közös katalógusok vagy az elektronikus könyvtár létrehozása tipikusan alulról jövő szakmai kezdeményezés.

Vállalkozási lehetőségek

A könyvtári és az információs ellátó rendszer működése során előfordul a vállalkozásban végezhető tevékenység is. Ezek a tevékenységek részben manuálisak, mint pl. a reprográfia, mikrográfia, kötészet stb., valamint azok a szellemi termékek, amelyek valamilyen információs szervezési, -feldolgozási, -szolgáltatási feladat megoldására irányuló megkeresésekre készülnek.

Ezek piacosítható termékek, melyeknek versenyképességét éppen a szakma rontja azzal, hogy áron alul vagy díjtalanul végzi. Ugyanezt lehet elmondani a piaci szervezetek, vállalkozások ellátásában tapasztaltakra, pedig ezeket a szolgáltatásokat a legprofibb módon a könyvtár tudja biztosítani a piac számára, s a megfelelő üzleti szerződések, az ellátó rendszer által megtermelt értékek a szakmai presztízs növelésén túl az így képződő források ágazaton belüli újraelosztásával csökkenthetnének bizonyos krónikus forrásproblémákat is. Ennek a vállalkozási tevékenységnek a végzésére mind a költségvetési szerveknél, mind a nonprofit formációknál lehetőség van.

AJÁNLOTT IRODALOM

1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről

1997. évi CXL. törvény a kulturális javak védelméről és a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről

Alföldi Csaba – Karosi Zoltán: Társadalmi szervezetek (egyesület, köztestület, párt, szakszervezet) ... működési és adózási feltételei. Novorg K., Bp., 1994.

Alföldiné Dán Gabriella: Könyvtárgazdaságtan I. Finanszírozás, szolgáltatás, árak. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 1993. 1. sz. 3-6.p.

- Alföldiné Dán Gabriella:** Könyvtárgazdaságtan II. Könyvtári rendszer, költségszámítás, árképzés. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 1993. 3 sz. 99-103.p.
- Ben-Ner, Avner – Gui, Benedetto:** The nonprofit sector in the mixed economy. Univ. of Michigan Press, 1993.
- Berde Éva:** Közjavak és potyautasok. In: Közgazdasági Szemle, 1994. 5.sz. 43-443.p.
- Csanádi – Gyórfi – Semjén:** Vannak-e fokozatai a közhasznúságnak? In: Kurázsi 1996. július
- Ernst Gabriella:** A nonprofit szolgáltatások a fejlett piacgazdaságokban...In: Társadalmi Szemle, 1995. 11.sz. 32-38.p.
- Farkas Ferenc:** A nonprofit szervezetek menedzsmentjéről. In: Vezetéstudomány, 1994. 5. sz. 12-19.p.
- Gadó Gábor:** Programozott csodavárás avagy miről szóljon a non-profit törvény? In: Gazdaság és Jog, 1995. 1.sz. 3-6.p.
- Gelatt, James:** Managing nonprofit organizations in the 21st century. Oryx Press, 1992
- Harsányi László – Kuti Éva:** A nonprofit törvény koncepciója. Második fogalmazvány. Kézirat. Bp., 1995. 24 p.
- Harsányi László – Kuti Éva:** A nonprofit szervezetek lehetséges szerepe a tudományos kutatás területén. In: Háttér tanulmányok. MTA, Bp., 1991. 7-23.p.
- Huszár Ernőné:** Az államháztartási reform és a könyvtárak (önkormányzati) finanszírozása In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1996. április. 11-15. p.
- Kornai János:** Az állampolgár és az állam: a jóléti rendszer reformja. In: Mozgó Világ 1996. 2.sz. 33-45. p.
- Kuti Éva:** A nonprofit szektor Magyarországon. Tanulmányok. Nonprofit Kutatócsoport. (Sorozatszerk.: Harsányi László) Bp. 1992.
- Kuti Éva – Marschall Miklós:** Ki finanszírozza a kultúrát, miért és hogyan? In: Társadalmi Szemle, 1991. 3.sz. 15-24.p.
- Kuti Éva – Marschall Miklós:** A nonprofit szektor fogalma. In: Esély, 1991. 1. 61-69.p.
- Marschall Miklós – Kuti Éva:** A harmadik szektor. Tanulmányok. Nonprofit kutatások. Nonprofit Kutatócsoport, Bp., 1991
- Pénzügytan II.** Egyetemi jegyzet. SALDO, Bp. 1994.
- Sárközy Tamás:** A nonprofit szektor és az érdekképviselők jogi helyzetének alakulása. In: Magyarország politikai évkönyve. Demokrácia Kutatások, Bp. 1994. 178-187.p.
- Schwarz, Peter:** Menedzsment a nonprofit szervezetekben. Parola füzetek, Közösségfejlesztők Egyesülete, Bp. 1993.
- Schultz, T.W.:** Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Bp. 1983. 300 p.

Semjén András: Oktatásfinanszírozás: szempontok egy reformhoz In: Közgazdasági Szemle, 1992. 12. sz. 1091-1106. p.

Siegel, Daniel – Yancey, Jenny: A civil társadalom újjászületése. A nonprofit szektor fejlődése Kelet-Közép-Európában és a nyugati segítségnyújtás szerepe. Múzsák, Bp. 1992. 84 p.

Toepler, Stefan – Strachwitz, Rupert: Kulturforderung. Mehr als Sponsoring. Gabler, 1993.

Vági Márton – Tóth Ferenc – Lehoczki Zsuzsanna: Az állam szerepe a mikroszférában. Közjavak, közszolgáltatások és költségvetési intézmények. JATE, 1991.

TÉGLÁSI ÁGNES: Változások menedzselése

1. FONTOSABB FOGALMAK ÉS KIFEJEZÉSEK

Változás, változtatás

A környezetben, illetve a külső, belső körülményekben bekövetkező módosulás, illetve alternatíva. Folyamat, amelynek során valaki vagy valami megváltozik. Az igei változatok magyarázata: folyamatosan mássá lesz (változik), illetve folyamatosan mássá tesz (változtat).

Innováció

Már meglévő, ismert dolgok, tárgyak, eszmék, ötletek bevezetése, elindítása, illetve adaptálása. A Larousse Enciklopédia szerint megújulási, fejlődési és a vele járó átalakulási folyamat. (2. köt. 209. p.). Felfogható úgy is, mint menedzsmenttevékenység: ebben a lehetőségek számbavétele, kiválasztása, majd a környezeti tényezők figyelembevételére alapján valaminek a bevezetése vagy elutasítása.

A változás ügynökei

Azok a személyek, akik felelősek a változtatás véghezviteléért és a változtatás elindításához szükséges körülmények megteremtéséért. Két csoportra oszthatók a változás folyamatában résztvevő személyek: a változást előidéző egyének, ill. csoportok, valamint az a csoport vagy egyén, akire vagy akikre a változás hat. Az előbbi nevezzük a változás ügynökének.

Környezetelemzés (PEST-analízis)

A külső környezeti változások kapcsán a makrokörnyezet összetevőit vizsgáljuk. Ilyen vizsgálati módszer a PEST-elemzés, ami nem más, mint olyan makrokörnyezeti elemzés, ami magában foglalja a politikai, gazdasági, társadalmi

és technikai/technológiai környezetet. A PEST betűszó, a következő angol szavakat rejti magában: P = Politics, E = Economics, S = Social, T = Technology.

Szervezeti kultúra

A szervezetben dolgozó személyek által kialakított légkör, normarendszer és értékrend, valamint az egyéni célok rendszere.

Szervezeti struktúra

A szervezet felépítése, illetve struktúrája az elvégzendő feladatokhoz teremt megfelelő keretet. Megmutatja, hogy milyen bontásban, milyen egymásra épülés mellett, milyen munkakörökkel lehet ellátni a feladatokat és megvalósítani a célokat.

BPR (Business process reengineering)

Bármely szervezet, illetve intézmény, akár profit, akár nonprofit, a munkafolyamatok egymásra épülésének újragondolása az információtechnika hatására. Teljes folyamat-átalakítás.

2. ÁLTALÁNOS ELMÉLETEK A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKRÓL

A változások típusai

Charles Handy (1993) szerint a 90-es évek változásai erősen eltérnek a korábbiaktól, hiszen zavart okoznak, gyökeresen megváltoztatják életvitelünket, nem folyamatos, hanem radikális változások, melyeknek nincs követendő, követhető mintájuk, bár időről időre megismétlődnek a történelem során. Sok esetben ezek olyan kisebb, észrevétlenül bekövetkező változások, melyek hatása óriási, hiszen az élet minden területére kihatnak.

Az ilyen radikális változások újfajta megközelítést, másfajta gondolkodásmódot igényelnek. A problémamegoldó gondolkodás helyébe az úgynevezett **kaleidoszkópikus gondolkodás** kell, hogy lépjen. Ez a megközelítés válik szükségessé új problémák megoldása során. A metafora alkalmazása azt hivatott illusztrálni, hogy meglévő ismereteink, tapasztalataink elemeit, apró részecskéit egy újonnan felmerülő probléma kapcsán teljesen újszerű módon, minden sémától és megszokástól függetlenül, új megközelítésben tudjuk újra rendezni. „Összerázzuk” gondolatainkat, és teljesen kreatív módon, a feladat megoldásától függően rakjuk ismét össze.

Megkülönböztethetünk **folyamatos, fokozatos** változást, ami tervezhető és ellenőrizhető, azaz kontroll alatt tartható. Ennek a változásnak/változtatásnak megvan az a veszélye, hogy nemigen vesszük észre, ha negatív irányba visz bennünket, hiszen fokozatosan jutunk el egy bizonyos szintre. Charles Handy érdekesen illusztrálta

rálja ezt a béka vízbe dobásával és a víz fokozatos melegítésével. A béka nem veszi észre, milyen veszélyben van, hiszen lassan, fokozatosan hozzászokik a víz növekvő hőfokához, míg el nem pusztul. Észre sem veszi a körülötte végbemenő lassú változást, így nem is tesz ellene semmit.

Ennek ellentéte a **radikális vagy drámai** változás. Ez az előre meg nem tervezett és nehezen, vagy alig ellenőrizhető változás általában akkor következik be, ha valamilyen radikális kiváltó ok lép fel, vagy ha eljutunk a tűrőképesség határáraig.

Szervezeti változás esetében fontos megkülönböztetni, hogy a változás milyen szinten megy végbe, azaz befolyásolja-e a teljes működést, vagy csak egyes részfolyamatokat érint.

A változás **gyakorisága** és időzítése nagymértékben függ attól, hogyan kezeljük a változásokat, azaz a változások menedzselésétől.

A változások lehetnek **előremutató (pro aktív)**, vagy **követő (reagáló)** változások. Az előremutató változás egy előre kiszámítható eseményre való felkészülés, amit idejében, gondosan előkészítve és meghatározott menet szerint levezényelve lehet véghez vinni. Az úgynevezett reagáló változás mindig egy-egy felmerült problémára próbálja megtalálni a megfelelő megoldást, előfordulásuk sorrendjében. Mivel ebben az esetben a gyors reagálás a legfontosabb, kevés idő jut a megfontolt, átgondolt cselekvésre, így az eredmény nem mindig pozitív. A radikális és a fokozatos változások összehasonlítására Martinsons (1995) nyújt jól áttekinthető egybevetést, amely magában foglalja a változások többi ismervét is:

<i>A változás karakterisztikái</i>	<i>Fokozatos változás</i>	<i>Radikális változás</i>
kiindulópont	a meglévő folyamatok	„tisztalap”
a változás természete	lassú, a szervezethez, intézményi kultúrához igazodó	átszervezés, a szervezeti kultúra átalakítása
időigény	minimális	hosszú folyamat
erőfeszítés	mérsékelt	erőteljes
részvétel	alulról fölfelé irányuló	fönről lefelé irányuló
a változás mértéke, foka	szűk, bizonyos funkciót érint	széles, áthatja az egész rendszert
rizikótényező	mérsékelt	magas
a változás gyakorisága	egyszeri – folyamatos	egyszeri – periodikus

A változás típusainak, karakterisztikáinak bemutatása során feltétlenül ki kell emelni, hogy a változás önmagában véve semleges. Az emberek reakciói, reagálási teszik *pozitív*vá vagy *negatív*vá – írja Sara Fine, aki úgy véli, hogy az emberek reagálásaival, a változásokkal szemben tanúsított ellenállásaikkal feltétlenül foglalkozni kell. Meg kell azonban különböztetnünk a „csökönös ellenállást” az óvatosságból, megfontoltságból fakadó ellenállástól.

A szervezeti változás mint folyamat

A szervezeti változást tanulási folyamatként is értelmezhetjük. Ebben az esetben egy állandó, ciklikus fejlődésről van szó. Egy olyan „*tanulási kerék*”-kel (*learning cycle*) indul a folyamat, melyben a dolgok megkérdőjelezése az első lépés, ami azután elvezet egy bizonyos feltételezés megalkotásához. Ezt követi a tesztelés, a kipróbálás fázisa, majd a reflexió, illetve elemzés, ami további kérdésfelvetést eredményez. Így ez a tanulási kerék állandóan, ciklikusan ismétlődő változást eredményez, ami nagyon olajozott szervezeti működéshez vezet, ha az alábbi három feltétel adott:

1. felelősségtudattal és egészséges önzéssel rendelkező vezetők szervezetüket/intézményüket meg akarják tartani a jövő számára
2. képesek a problémalátásra és a dolgok új oldalról való megközelítésére
3. valamint rendelkeznek egyrészt a kételkedés és a bizonytalanság képességével, ami segít előrevinni a szervezetet, másrészt azzal a felismerési képességgel is, hogy a tévedések kiküszöbölése is vezethet jó eredményhez. E gondolatmenet alapján mondhatjuk, hogy a fejlődő, megújulni képes szervezet a *tanulni képes, tanulásra kész szervezet (learning organization)*.

Rogers (1983) szerint amikor egy szervezet/intézmény egy vagy több részterületén változás megy végbe, akkor szervezeti változásról beszélünk. A szervezeti változás vagy a külső környezetben bekövetkezett változás, vagy belső kényszerítő körülmény hatására következik be. Sok esetben a belső kényszerítő körülmények szintén visszavezethetők külső környezeti hatásokra.

Az intézményeket/szervezeteket leginkább érintő *külső környezeti változások*:

- politikai, társadalmi változások
- a gazdasági és a pénzügyi feltételekben megmutatkozó változások
- kulturális és demográfiai
- technikai, technológiai változások

A szervezet *belső körülményeiben bekövetkezett változások* adódhatnak:

- a szervezeti célok megváltoztatásából, újragondolásából, felülvizsgálatából
- a dolgozók társadalmi-kulturális értékrendjében bekövetkezett változásokból
- a munkamorálban, a munkához való viszonyban bekövetkezett változásokból
- a munkaidő, illetve a munkakörülmények terén bekövetkezett változásokból
- vezetőváltásból
- a munkatársak közötti konfliktusból

A belső szervezeti változások is a legtöbb esetben visszavezethetők külső környezeti tényezőkre, mint például besorolási, bérezési rendeletekre, a társadalmi megbecsülésre, az adózásra stb.

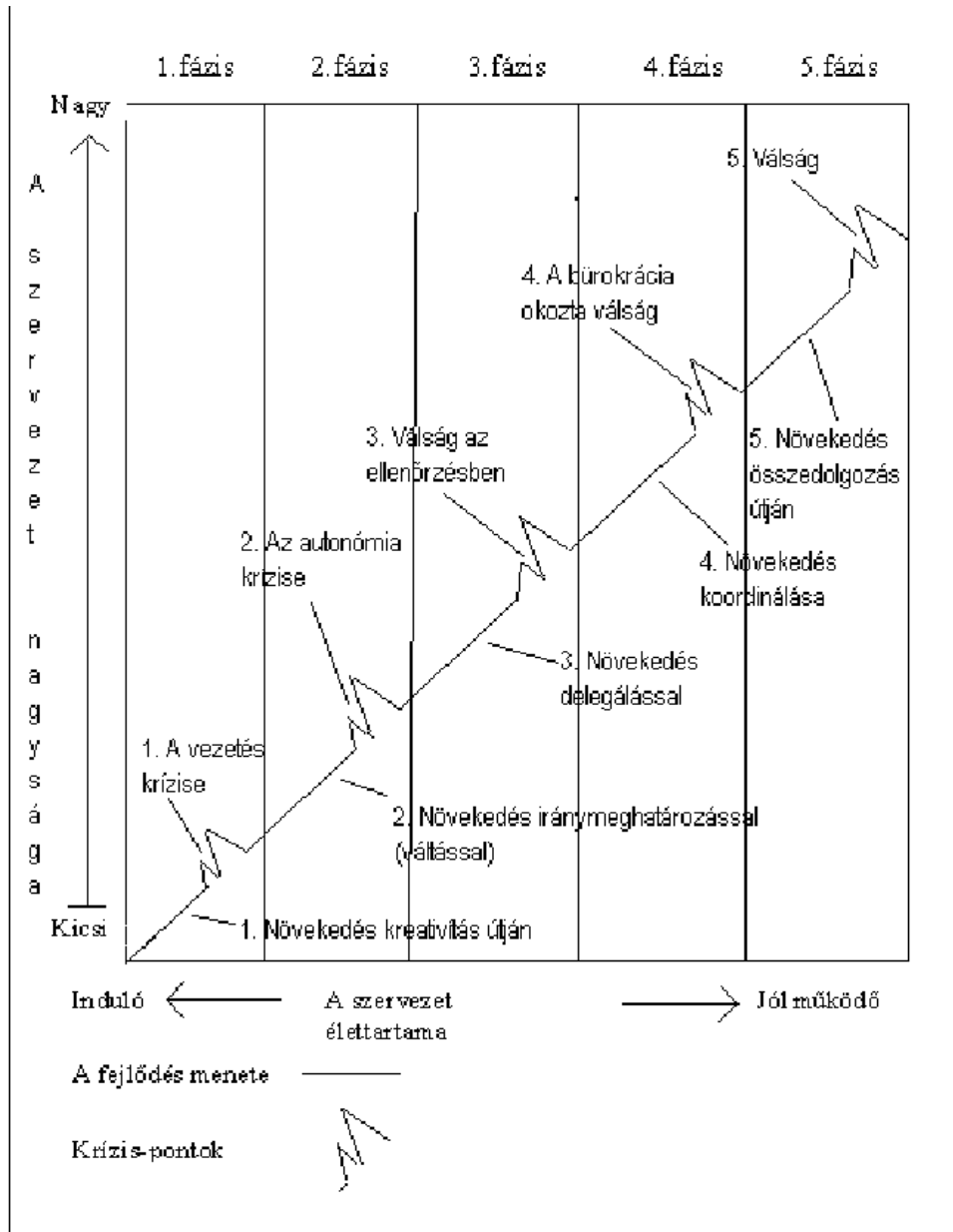
A szervezet életciklusából adódó változások

Minden szervezet végigél egy úgynevezett életciklust, ami különféle fejlődési szakaszokra bontható, és mindegyik fejlődési szakasz újabb szakaszba lépését egyfajta változás, változtatás kíséri. Általában a vezetési struktúra, illetve a vezetési stílus a szervezet életciklusának megfelelően kell, hogy változzon. Ahogy a rendszerek fejlődnek, különféle irányba elmozdulnak, először egyfajta differenciálódáson mennek keresztül, majd ennek következtében specializálódnak. A differenciálódás/specializálódás folyamatát követően jelentkezik a koordinálás, a rendszer egyes elemeinek összehangolása érdekében.

A szervezet kialakulásakor a hangsúly a kreativitáson van. Ahogy nő az intézmény, egyre több munkatársat foglalkoztat, szükségessé válik a szervezeti és működési szabályzat kidolgozása, pontos cél- és feladatmeghatározás, ezek hatékony kommunikálása a szervezeten belül s ennek érdekében a pontos és folyamatos dokumentáció elkészítése. Erős irányítás, világos célmeghatározás, az egyes munkafolyamatok differenciálódása, különféle osztályok, illetve részlegek létrehozása válik szükségessé a növekedés hatására. Ahogy a fejlesztés tovább növeli az intézményt, a vezetői szintek elkülönülése, a belső ellenőrzési rendszer kialakítása, formális kommunikációs rendszer kiépítése válik szükségessé. Ezen a szinten sokszor problémát okoz a hatékony munkavégzés hiánya, felerősödhetnek a bürokrácia negatív jellemzői. Külső tanácsadók alkalmazása, projektmunka bevezetése segíthet a hatékonyság növelésében.

Elsődleges feladat a részlegek, osztályok közötti koordinálás, az integráció megteremtése. A vezetőnek ebben a helyzetben nagyon jó problémamegoldó, illetve konfliktuskezelő képességgel kell rendelkeznie, hogy az interperszonális kapcsolatokból adódó problémákat sikeresen tudja megoldani. Ekkor kell a formális rendszert egyszerűsíteni, és megpróbálni egy nyitottabb, a külső környezeti változásokra gyorsan és rugalmasan reagáló szervezetet létrehozni. E fentebb vázolt folyamatot illusztrálja Greiner növekedési modellje. (1. ábra.)

A sikeres és dinamikus változtatás során Greiner hat fázist különböztet meg. Szerinte két felet különböztetünk meg a folyamat során: a változást előidéző személyt vagy csoportot, valamint azt a csoportot, illetve személyt, akire vagy akikre a változás hat. Az előbbit „a változás ügynökének” nevezzük, aki felelős a változtatás véghezviteléhez megfelelő körülmények megteremtéséért. Sok esetben feladata az is, hogy rávilágítson a változtatás/változás szükségességére és segítse a változás előidézését. Az a csoport, amelynek tagjai a változást „elszenvedik”, egy adott szervezet munkatársi, de lehet, hogy vezetői is, akiknek nemcsak tevékenységét, de hozzáállását, magatartását is meg kell változtatni.



1. ábra

Greiner növekedési modellje

Forrás: Plunkett-Attner: Introduction to management, 2nd ed. Boston, Kent Publ. 1989. p. 439.

1. fázis: A változtatás igénye. Ebben a fázisban a felső vezetés érzi a külső környezet vagy a belső körülmények szorító hatását, azaz megérett a helyzet a változtatásra. A felső vezetés magatartása ezen a ponton kritikus: ahhoz, hogy a változtatás sikeres legyen, a vezetőnek fel kell ismernie a problémát, el kell indítania a szükséges változtatást.

2. fázis: A beavatkozás fázisa. A „változás ügynökeinek” kiválasztása, akár szervezetten kívüli, akár belső munkatársak személyében. Ekkor már elkezdődik a probléma ok-okozati összefüggésének feltérképezése és felkészülés a változtatásra. E munka elvégzéséhez megfelelő módszereket, illetve technikákat a 4. fejezetben olvashatunk.

3. fázis: Diagnózis felállítása. Ez az adatgyűjtés időszaka, amikor a szervezetben felmerülő problémákra keressük a választ.

4. fázis: Elkötelezettség. A változtatás ügynöke a problémák orvoslására új megoldásokat, alternatívákat javasol.

5. fázis: A kipróbálás időszaka. A probléma diagnosztizálásának és a kezelésére javasolt módszernek a kipróbálása.

6. fázis: Az elfogadás, megerősítés fázisa. Ha az új megoldás vagy módszer sikeresnek bizonyul és javítja a minőséget vagy a teljesítményt, akkor ez a változás, változtatás elfogadásához vezet.

A szervezet mint rendszer és a változás

Rendszerszemléletű megközelítésben a szervezetet felfoghatjuk úgy is, mint rendszert: egy nagyobb rendszer részeként, de ugyanakkor egy önálló rendszerként is, mely számtalan kisebb rendszerből, alrendszerből tevődik össze. Érdemes számba venni a rendszert alkotó elemeket.

Minden szervezet hét rendszerből tevődik össze, egy átfogó ellenőrző rendszerből és hat alrendszerből. Mindegyik alrendszer működését befolyásolja a többi, tehát egyik sem független a többitől. Így, bár kisebb változtatások esetében csak egy-egy alrendszert vagy elemet változtatunk, mivel az összefüggésben áll az összes többi alrendszerrel, számolni kell a változtatás szélesebb kihatásaival is. Nézzük egyenként a rendszer összetevő elemeit:

A kulcsfontosságú folyamatok rendszere. Magában foglalja a szervezet döntéshozó, döntéshozó rendszerét, a kommunikációs rendszert stb. A munkafolyamatok rendszere a legfontosabb, és ez a leglátványosabb is, ennek alapján ítélik meg az emberek a szervezet működését.

Az erőforrások rendszere. A szervezet minden erőforrása ide sorolandó; közülük a legfontosabb a humán erőforrás, a munkatársak. A szervezet nagysága, a dolgozók száma, összetétele, elhelyezése, a berendezés, a rendelkezésre álló pénz, a felszereltség stb. mind olyan egyedi tényezők, amelyek csak az adott szervezetre jellemzőek. Ezek azok az erőforrások, amelyek segítségével a szervezet felvirágoztatható vagy rossz kezelése folytán tönkretelhető.

Formális struktúra. A szervezeti struktúra nagymértékben befolyásolja a légkört az intézményen belül. A formális rendszer, ami arra szolgál, hogy szabályozza a működést és normákat, szabályokat hozzon a munkatársak hatékony foglalkoztatása érdekében, fontos összetevője a szervezeti légkörnek. A beszámolási-utasítási rendszer, a szabályozók, normatívák, a tervek, a munkaköri leírások mind ebbe rendszerbe tartoznak.

Informális (szociális) struktúra. Azokból a normákból, értékekből tevődik össze, melyeket a munkatársak elfogadnak, illetve magukénak vallanak. A munkatársak közötti bonyolult kapcsolatrendszer ez, ami az erőviszonyokat, a hatalmi struktúrákat és a bizalom légkörét foglalja magába.

Tecnológiai rendszer. A technológia alrendszere magában foglalja mindazokat a módszereket és eszközöket, melyeket a munkafolyamatok elvégzése során használnak, illetve alkalmaznak a munkatársak.

„A domináns mag”, azaz a vezetői réteg, a szervezet légkörének elsődleges meghatározója. A célkitűzések, stratégiák éppúgy meghatározzák a szervezet életét, mint a vezetők személyisége, kapcsolatai. A vezetési stílus, a munkatársak kapcsolata, viszonya a vezetőséggel kulcsfontosságú elem.

A hetedik, átfogó rendszer a **külső környezeti rendszer** befolyásolja a szervezet belső életét és alakulását, hatással van az összes többi alrendszerre. Ez az a rendszer, mely erős kontrollként hat az alrendszerek működésére és a szervezet egészére is. A külső környezet magába foglalja mindazokat a forrásokat, amelyekből a szervezet méríthet (információ, munkaerő, nyersanyag, pénz stb.) A felvevőpiac, a versenytársak, partnerintézmények, felettes szervek mind ebbe a rendszerbe tartoznak.

A változást **akadályozó, gátló** tényezők közül elsősorban a humán tényezőt kell kiemelnünk. Egyrészt az emberi képességek, készségek hiányából fakadó ellenállás, másrészt az újtól, ismeretlentől való félelem, valamint a munkatársi kapcsolatrendszerhez való ragaszkodás a legismertebb tényezők.

Kurt Lewin a munkatársaknak a változásokra való reagálását az úgynevezett „erővonalak elemzése” során tanulmányozta. Szerinte egy szervezet munkatársainak egy része általában szívesen fogadja a változásokat, míg egy másik részük kifejezetten ellenzi azokat. A szervezet szempontjából, ha egy bizonyos egyensúlyi helyzetről beszélünk, azt jelenti, hogy a **hajtóerő**, illetve a **visszahúzó erő** egyensúlyban van. Bármilyen változtatás megindításához ennek az egyensúlynak a hajtóerő irányába kell elmozdulnia. Kurt Lewin szerint három lényeges fázist kell elkülöníteni.

A „kiolvasztás”

Ami azt jelenti, hogy az emberekkel el kell fogadtatni az adott helyzet tarthatatlanságát, és minimálisra csökkenteni a változtatással szembeni ellenszenvüket. Ha elérkeztünk arra a pontra, hogy a munkatársak érzik a változtatás szükségességét, akkor léphetünk a következő fázisba.

A „változtatás”

Amikor az emberek tűrőképességük határához érkeznak, maguk fogják keresni a változtatás lehetőségeit, ami általában azzal kezdődik, hogy megkérdőjelezzik jelenlegi helyzetük, viselkedésük, státuszuk fenntarthatóságát. Ebben a szakaszban kell új lehetőségeket, alternatívákat felkínálni és segíteni az új adaptálását.

A „befagyasztás”

Itt az új dolgok, a viselkedési forma, a hozzáállás jutalmazása, elfogadása a cél. Ha bármilyen változás új problémákat vet fel, ezen a ponton vissza kell kanyarodni az első fázishoz. Ha azonban sikeresnek bizonyul, ezt az új fázist kell állandósítani.

A sikeres változás kulcsfontosságú tényezőit kutatva vizsgálhatjuk a vezetők magatartását, alkalmazkodását a változáshoz, valamint a beosztottak részvételét, reagálását.

A vezetők teendői, viszonyulása a változásokhoz:

- külső felettes támogatás megnyerése
- erős, gyakorlatias, kezdeményező vezetés
- a változást elindító személyek – a változás ügynökei – gondos összeválogatása
- a munkatársakat bevonó, az ő reagálásaikat figyelő csoport létrehozása
- tervezés, időkeret-készítés
- a külső változások irányát, mozgását felismerő képesség

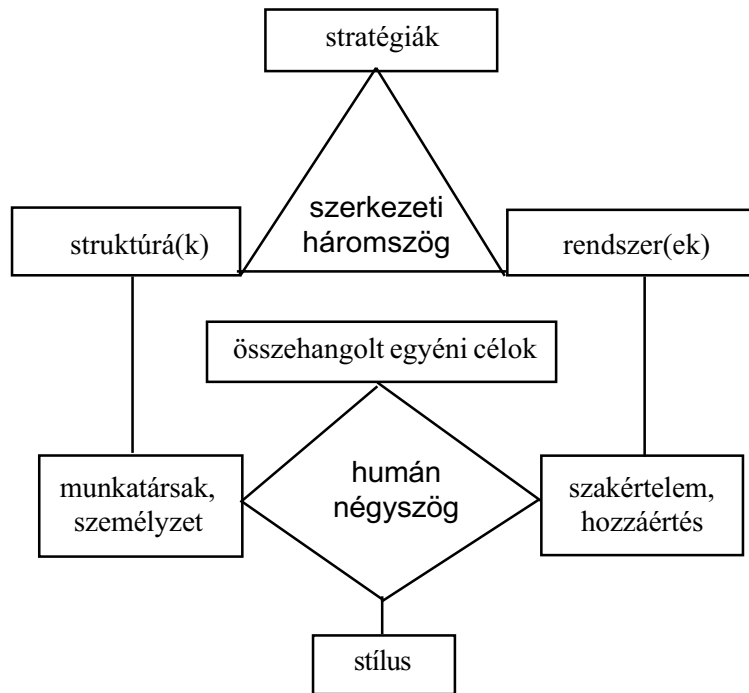
A munkatársak, beosztottak reagálása függ:

- a munkahelyi légkörtől
- a munkahely tradíciójától
- a kialakult normáktól
- a biztonságérzettől
- a bizalom fokától
- a személyiségjegyeiktől
- a változás módjától
- a változás ütemétől
- az egyéni elvárásoktól

Csak az a változás/változtatás életképes, ami szervesen illeszkedik a szervezet célrendszerébe, illetve ami racionalizálja a célokat és a feladatokat. Az öncélú változtatás értelmetlen, eredménytelen. Itt nagyon fontos a munkatársak egyéni céljait, illetve érdekeit összehangba hozni a szervezet céljaival és érdekeivel. Ezt nagyon jól illusztrálja Pascale-Athos hétszögű szervezeti modellje. (2. ábra).

Ezen nemcsak a szervezet szerkezeti felépítése figyelhető meg, hanem a munkatársak egysége, mint a szervezet legfontosabb erőforrása. Az úgynevezett szer-

kezeti háromszög magába foglalja azokat az elemeket, amelyekkel minden szervezetnek rendelkeznie kell. Ezt egészíti ki a humán erőforrás négyszöge, illusztrálva,



2. ábra

Pascale-Athos: A szervezet hétszögű modellje

Forrás: Handy, Charles: Understanding organization. 4th ed. London, Penguin, 1993. p. 187.

hogy a modern menedzmentben ez éppoly fontos szerepet kap, mint a rendszerek, struktúrák és a stratégia.

Feladat: Készítsen erővonal-elemzést!

Egy szabadon választott könyvtár esetében vegye számba egy konkrét változathoz kapcsolódóan mindazokat az összetevőket, amelyek a változást segítik, illetve előmozdítják és mindazokat, amelyek hátráltatják, illetve gátolják, majd vizsgálja meg, hogy az erővonalak egyensúlya milyen irányba billen!

A vizsgálódás végén fogalmazza meg következtetéseit!

3. A VÁLTOZÁSOKAT ELŐIDÉZŐ TÉNYEZŐK

Külső környezeti tényezők

„Az 1990-es évekre el kell fogadnunk azt a tényt, hogy a változások jelentik az egyedüli állandóságot az életünkben.” – mondja Charles Handy, a menedzsment élő klasszikusa.

A változás/változtatás témakörében megjelent írások egyre inkább foglalkoznak a dinamikus, állandóan változó, alakuló környezettel, ennek függvényében pedig a szervezet bizonytalan jövőjével.

A könyvtárakat és az információs intézményeket leginkább érintő külső környezeti változások, kisebb módosítással, a PEST-elemzés kategóriáiba sorolhatók, azaz politikai, társadalmi, demográfiai, gazdasági, kulturális és technikai változásokról beszélünk, a makrokörnyezetet vizsgálva.

Politikai változások

A rendszerváltás utáni privatizáció és a technikai fejlődés együttesen eredményezte, hogy az információs szektorba tartozó intézmények legtöbbször, a könyvtárak kivételével, átkerült a magánszférába, a könyvtárak pedig az állami szektorban maradtak. Ennek törvényi, jogi és pénzügyi hátterét az előző fejezet tárgyalja.

Gazdasági, pénzügyi változások

Ugyancsak az előző fejezet foglalkozik részletesen a nonprofit intézmények finanszírozási kérdéseivel.

Leginkább a könyv- és folyóirat-beszerzésre hat a pénzügyi politika megszorító intézkedéssorozata, ezzel párhuzamosan a könyvtári státusok számának csökkentését eredményezi világszerte.

A nyomtatott dokumentumok növekvő költségei arra kényszerítik a könyvtárakat, hogy olyan, új lehetőségeket keressenek, amelyek minimális költségráfordítás mellett szavatolják az információhoz való hozzáférést. A növekvő költségek itt nemcsak a beszerzés, hanem a tárolás, kötetés, karbantartás költségeit is jelentik. Tehát újra kell gondolni a működés lehetséges formáit. A dokumentumalapú könyvtár helyett/mellett megjelenik a hozzáférést garantáló könyvtár, ahol a dokumentum már nem található meg fizikai valójában, hanem távoli adatbázisokból kérhető: igény szerint az információ, illetve igénybe vehető az úgynevezett **elektronikus dokumentumszolgáltatás**, dokumentumrendelés. Az állami költségvetés megszorítása, a pénzügyi keretek egyre szűkebb köre szükségessé teszi új – esetleg pénzes szolgáltatások bevezetését –, vagy olyan új partner-, illetve szponzori kapcsolatok kiépítését, amelyek lehetővé teszik a könyvtárak szintentartását.

A pénzügyi megszorítások arra kényszerítik a könyvtárakat, hogy más megközelítésben gazdálkodjanak, mint korábban. Mivel hagyományosan szolgáltatás-

központú, nem profitképző (nonprofit) [ld. előbb] intézmények, nehezen tudják elfogadni és alkalmazni a vállalkozó szellemű vezetési stílust. Pedig a vállalkozói mentalitásnak meg kell mutatkoznia az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodásban, ami azt jelenti, hogy a veszteséges tevékenységtől el kell vonni az erőforrásokat, és magasabb produktivitást nyújtó tevékenységek támogatására kell fordítani. A hagyományos megközelítés **az erőforrások maximalizálását** célozza meg, azaz a könyvtárak költségvetési keretének növelését vagy – ha ez végképp nem megy – a szűkös költségvetés kiegészítését a pályázati, szponzori lehetőségek kiaknázásával. A vállalkozói szemlélet a maximalizálás helyett az erőforrások **optimalizálását**, azaz a szűkebb meglévő keretek jobb kihasználását célozza meg.

Technikai, technológiai változás

A szakterületünket érintő technikai változások közül elsősorban az információtechnika fejlődését kell kiemelnünk, ami magába foglalja mind a számítógép, mind az elektrotechnika, mind a kommunikációs technika fejlődését. Érdekes itt megjegyezni, hogy az Egyesült Államokból származó adatok szerint az új technikai, technológiai változások több mint fele az információs szektort érinti.

A számítógép és általában az információtechnika (IT) hatása bármely szervezet számára kihívás. A 90-es évek elejére még nem dőlt el, hogy termelékenység-növelést vagy minőségi változást hoz-e az IT fejlődése. A munkafolyamatok kritikai elemzése és radikális újragondolása elsősorban arra irányul, hogy javulást érjenek el a teljesítmény terén. Erre dolgozták ki például a BPR (business process reengineering) módszerét, ez olyan, átfogó technológia, amelynek segítségével a szervezetben végzett munkafolyamatok teljes/átfogó innováció útján az IT hatására gyökeres változáson mennek keresztül. Ez a módszer azonban már elvezet bennünket az információ menedzselésének kérdéséhez, mely túlnő a könyvtár keretein, hiszen bármilyen szervezet, intézmény számára fontos területről, az információ – mint erőforrás – hasznosításáról van szó.

Az információtechnika (IT) hatása a könyvtárakra

Buckland szerint (1998) két oldalról vizsgálhatjuk meg a technika könyvtárakra gyakorolt hatását: egyrészt megkülönböztethetjük azt a technikát, amely a munkafolyamatok meggyorsításával és megkönnyítésével jár, másrészt azt a technikát, amely új dokumentumok megjelenését és elterjedését eredményezi.

A technikai fejlesztés kapcsán az első kérdés az, hogyan lehet a könyvtári munkafolyamatokat automatizálni, azaz, hogyan lehet ugyanazt a dolgot *jobban csinálni*. Hosszabb távon gondolkodva viszont az a kérdés, hogy miként lehet átalakítani a könyvtár tevékenységrendszerét, szolgáltatásait a technika fejlődésével szinkronban. Ez már a radikális változtatás kategóriája, hiszen itt már az a kérdés, hogyan tudunk különböző, újszerű dolgokat, azaz *mást csinálni*.

Figyelemre méltó az a megközelítés is, ami egyrészt a könyvtárak oldaláról a könyvtári gépesítést, valamint a géppel olvasható bibliográfiai recordok és a teljes szöveges adatbázisok megjelenését tekinti a változás mérföldkövének, másrészt a számítástechnika oldaláról nézve a nemzeti és a nemzetközi nagy sebességű hálózatok kiépítését.

Automatizálás, gépesítés

Ez magába foglalja a munkafolyamatok automatizálását, integrált könyvtári rendszerek kialakítását. Egyre inkább minimálisra szorul a helyileg készített katalógusok száma, a géppel olvasható formátumok lekérhetőek egy regionális, vagy országos, vagy nemzetközi központtól, és kiegészíthetők a könyvtár saját adataival.

A beszerzés, könyvelés, nyilvántartás, könyvtárközi kölcsönzés stb. mára már mind automatizált munkafázisok. Az integrált rendszerek lehetővé teszik a menedzsment-információ (statisztikai mutatók, teljesítménymutatók) rendszeres, folyamatos elkészítését, feldolgozását, majd ezek felhasználását a döntéselőkészítésben. A hálózatba kapcsolt könyvtárak kommunikációs lehetőségeinek számtalan formája segíti a munkavégzés megkönnyítését.

A gépesítés munkaerő-csökkentést, vagy legalábbis másfajta (valószínűleg olcsóbb) munkaerő alkalmazását eredményezi, így a megtakarítás rövid távon számottevő. Ráadásul a gépesített rendszer hatékonyabb mint a manuális, ezt még a laikus is pillanatok alatt tapasztalhatja. Az automatizálás hatását az alábbiakban összegezzük:

- megváltoztatja a munka tartalmát,
- szükségessé teszi a munkakörök újfajta felosztását,
- új munkalehetőségeket teremt,
- szükségessé teszi a funkciók újraértelmezését,
- megváltoztatja a szervezeten belüli interperszonális kapcsolatokat,
- új szerkezeti formák kialakítását teszi szükségessé.

Az elektronikus könyvtár

A felsőoktatási könyvtárak megújulása magába foglalja a papíralapú gyűjtemény digitális információhordozókkal való kiszélesítését. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a szerzeményezés során digitális információhordozóval gyarapítják a gyűjteményt, másrészt azt, hogy az információ nagy részéhez – megfelelő infrastruktúra birtokában – távoli adatbázisok és gyűjtemények elérésével, az Internetbe való bekapcsolódással, hozzáférést tesznek lehetővé.

Az információtechnika hatására a szövegek elektronikus formában való tárolása már széles körben elterjedt. A referenzművek elektronikus változatai (elsősorban a CD-ROM) már jól ismertek még a fejlődő országokban is, hiszen sokkal könnyebb pénzt szerezni az új információtechnikai vívmányok beszerzésére, mint például hagyományos szerzeményezésre. Ennek több oka is van, pl. ez véges be-

fektetés, nem úgy, mint a könyv, vagy főleg a folyóirat-beszerzés. (Bár a végesség megkérdőjelezendő!)

Az új elektronikus információhordozók megjelenése magával hoz egy másik kérdéskört is: nevezetesen azt, hogy az információ életciklusának szakaszai már nem különülnek el olyan élesen, mint a nyomtatott dokumentumok esetében. Hiszen az információt előállító és valamilyen hordozón megjelenítő cég éppúgy lehet terjesztője és szolgáltatója is az információnak, mint ahogy a könyvtár vagy az információs intézmény sem csak szolgáltatja, hanem értékhozzáadással növelheti is az információt, azaz új minőségű terméket hoz létre. Ide tartozik az állami és a magán-szektor különbözőségéből adódó probléma, nevezetesen az, hogy az információ életciklusának minden egyes szereplője a magánszférához tartozik. Az egyedüli kivételt a könyvtárak képezik, amelyek továbbra is az állami szektorba tartoznak.

Buckland (1998) az automatizált könyvtár elektronikus könyvtárrá alakulását írja le, melyben a változtatás már nemcsak a könyvtár munkatársait érinti, hanem a használókat is, hiszen az elektronikus könyvtár az információszerzési szokásokat, a felhasználás, hasznosítás lehetőségeit is drámai módon megváltoztatja. Ezzel párhuzamosan természetesen jobb minőségű szolgáltatást és gyorsabb ügyintézkést is lehetővé téve.

Társadalmi és kulturális változások

A könyvtári személyzetre ható változások

A technikai, technológiai változás új feladatok és szerepkörök megjelenését vonja maga után, kialakulóban van egy **új munkatársi szerkezet**. Ez új felállást, megnövekedett kötelességvállalást jelent. Ezen túl, vagy e mellett pedig új szerepkörbe is kerülnek a könyvtárosok, hiszen nekik kell lenniük a változások előmozdítóinak, a **változások ügynökeinek**. A szervezeti változás azt is jelenti, hogy megfelelő személyre és feladatra szabott munkatársi struktúrát kell kialakítani, amelyben minden feladatról egyenként kell eldönteni, hogy helyes és nélkülözhetetlen-e, és hogy az adott munkát épp azon a szinten és úgy végzik-e el, ahogyan azt kell. (Sem az alulképzett, sem a túlképzett munkatársaknak nincs helyük az új munkatársi szerkezet kialakításában.)

A munkerő átstrukturálása szorosan kapcsolódik az információtechnika fejlődéséhez és az így kialakuló új munkamódszerekhez, különösen az automatizáláshoz. A munkaköri változásokat illusztrálja a katalogizálás területéről hozott alábbi példa:

Világszerte minden egyes könyvtárban a katalogizálók egyenként, önállóan katalogizáltak minden egyes, újonnan beérkezett tételt. Ma egy tételt központilag egyszer feldolgoznak, pl. a British Library-ban, vagy a Library of Congress-ben vagy bárhol másutt, és azt a rekordot használják fel újra és újra. Tehát ahol hajdan hat feldolgozó látta el a feladatot, ma egy is elég, esetleg kettő. Viszont a szakkép-

zett katalogizáló helyett inkább szükség van „segédmunkásra”, asszisztensre, aki adminisztratív vagy technikai teendőket lát el. Ugyanez a példa érvényes az összes többi munkafolyamatra is, egy automata kölcsönzési rendszer kevesebb olvasószolgáltatást igényel, mint a manuális munkavégzés. A szerzeményezés rutinfeladatait is, mint pl. a rendelést – vigyázat, nem a szelektálást, kiválasztást! – szintén végezhetik középfokú végzettségű munkatársak. A kisebb létszámú szakképzett könyvtárosi gárda viszont végre tényleges szakmai feladatokat lát el: dokumentumkiválasztást, -értékelést, referenzmunkát, munkairányítást, menedzsmentet és innovációt. Az *innováció* szintén szorosan kapcsolódik a korábban már említett munkaerő-stratégia második eleméhez, nevezetesen *a könyvtáros mint a változás ügynöke* szerepkör betöltéséhez.

A technikai változás hatására kialakult az *ügynöki szerep*. A változások ügynökei felelősek az információtárolás és -visszakeresés új formái és a használók régi beidegződései között hidat verni. A technikai innováció adaptálása, szétsugárzása és elfogadtatása terén kezdeményező szerepet kell vállalniuk a könyvtárosoknak. Ezt a szerepet Rogers (1983) nevezte ügynöki szerepnek, a változás ügynökének. Az ügynök feladata, hogy szétsugározza az innovációt, majd ezzel párhuzamosan kedvező irányba befolyásolja az ügyfelet az innováció elfogadása és adaptálása terén.

A könyvtárakban egyre gyakrabban megjelenik a *nem könyvtáros* végzettségű *szakember*, viszont könyvtáros-végzettséggel számtalan könyvtáron kívüli – információ feldolgozásával, tárolásával és visszakeresésével foglalkozó – munkakörbe alkalmaznak munkatársakat, úgynevezett *információs szakembereket, vagy információs menedzsereket*.

A gyors technikai fejlődés szükségessé teszi, hogy folyamatos munkahelyi továbbképzéseket szervezzenek. A munkatársak, még ha műszaki, számítástechnikai végzettséggel érkezik is a könyvtárba, folyamatosan lépést kell, hogy tartssanak a fejlődéssel, fejleszteni kell készségeiket, képességeiket. A szakmai feladatok komplexitása megkérdőjelezi, hogy létezik-e általános értelemben vett könyvtáros vagy információs szakember. Különböfélé, széles skálán mozgó készségeket-képességeket igényel a szakma, ehhez specializálódni kell. Az általános érvényű kiindulási alap, hogy a szakembernek rendelkeznie kell olyan tanulási, ismeretszerzési és készségfejlesztési háttérrel, mely garancia arra, hogy folyamatosan lépést tud tartani a fejlődéssel, azaz képes megújítani ismereteit, fejleszteni képességeit. – Ez nemcsak az egyénre ró extra terheket, hanem a munkahelyre és a továbbképzés rendszerére is.

Bár még csak szórványosan, de megjelentek a számítógépes bedolgozók, *ott-hon dolgozók*, hálózatba kapcsolt-kapcsolható munkatársak. A hálózat lehetővé teszi, hogy más-más szintéren végezzenek munkát a könyvtárosok, és az információs infrastruktúra segítségével hálózaton keresztül kommunikáljanak. Már beszélhetünk a *telemunkások* (telecommuters) – telekommunikáció révén/útján szerve-

zódott és munkát végző munkatársi gárda – megjelenéséről is. Így a munkahelyi munkaerőlétszám, a „mag” nagyon kicsi (egyre zsugorodó), szakképzett gárdából áll, és számtalan területen részmunkaidős munkatársakat vagy bedolgozókat foglalkoztatnak. Már arra is van példa, hogy egyes feladatokat kiadnak szerződéses munkára, külső vállalkozóknak (contracting out). Például bibliográfiakészítést, adatbázis-készítést, felújítást/karbantartást stb. külső megbízással oldanak meg könyvtárak, sőt a feladatra még versenyeztetik is a jelentkezőket. Így nem kell folyamatosan státusban tartani embereket és munkabért fizetni, hanem a végzett munkát az eredményesség alapján dotálják.

A használókat érintő változások

A könyvtár „társadalmi termék”, és ahogy a társadalom egyre sokrétűbb és komplexebb, úgy a könyvtárak is tükrözik ezt a sokrétűséget és változatosságot. Piacgazdasági viszonyok között az információs szektor kialakulása bizonyos fokig rákényszeríti a könyvtárakat arra, hogy versenyezzenek a többi, információval foglalkozó szervezettel (előállítók, kiadók, terjesztők, forgalmazók, brókerek stb.)

Az információrobbanás minőségi ugrást is eredményez, nem marad meg pusztán technikai, technológiai változásként, hanem kihát az élet más területeire is. Megváltoztatja a használók igényeit, akik egyre több, könnyen, gyorsan hozzáférhető információt igényelnek. Az információtechnika és a telekommunikáció fejlődése jóvoltából nőnek a használói igények, ezzel párhuzamosan pedig megfigyelhető, hogy az információhoz való hozzáférés túlnő a hagyományos könyvtári kereteken.

Bizonyos szerzők a használói igények változása felől közelítik meg a könyvtárak és az információs intézmények működésében felmerülő változtatás szükségességét. Míg az automatizált könyvtár a munkafolyamatok meggyorsítását célozza meg elsősorban, közvetve hatva a használókra, addig az elektronikus könyvtár radikálisan megváltoztatja a használói szokásokat, utat nyitva mind a könyvtáron belüli, mind a könyvtáron kívüli forrásokhoz.

A hagyományos toll és papír helyett egyre inkább terjed a számítógép használata. Az olvasás-gondolkodás-írás sorrendjét felváltja az információ egyéni feldolgozásának számtalan módja, pl. az interaktív kommunikálás szerző és olvasó között. A lineáris olvasást kiszorítja a hipermédiához illő, hálós szerkezetű információkeresési technika alkalmazása. (Buckland, 1998)

4. A KÖNYVTÁRAKBAN ÉS AZ INFORMÁCIÓS INTÉZMÉNYEK-BEN BEKÖVETKEZŐ VÁLTOZÁSOK

A külső környezeti tényezők hatására kisebb-nagyobb mértékben változik a könyvtár, illetve az információs intézmény egyes részlegeinek munkavégzési gyakorlata, esetleg az egyes részlegek átalakítása, átszervezése válik szükségessé. Ritka kivételnek számít, amikor az intézmény teljes szervezeti, szerkezeti átalakítá-

son meg keresztül. Hiszen ehhez az kell, hogy egy fölülről lefelé irányuló átfogó, radikális változtatás menjen végbe, melynek során elengedhetetlen, hogy a vezető felismerje azt, hogy új jövőkép kialakítására, stratégiai tervre, kreativitásra, másfajta hozzáállásra van szükség. Ezt a kérdéskört részletesebben a 3. fejezet tárgyalja.

Nem feledkezhetünk meg azonban a rendszerszemléletű megközelítésről, amely szerint, ha a rendszer bármely elemében változás következik be, az kihat a rendszer többi elemének működésére is.

A szervezeti kultúra megváltoztatása

A szervezeti kultúra egy adott szervezetben kialakult normák, értékek, elvárások és egyéni célok összessége. E kultúra erőssége vagy gyengesége attól függ, hogy mennyire egységes a normarendszer, a munkatársak mennyire vallják magukénak a szervezeti célokat. A modern menedzsment erőteljesebben hangsúlyozza a szervezeti kultúra szerepét, és változtatáskor is ennek megreformálását tartja elsődlegesnek. Hagyományos nézet: ha megváltozik a szervezet szerkezete, akkor ezzel párhuzamosan megváltozik a munkavégzés rendje is, az emberek alkalmazkodnak az új szerkezethez. A modern menedzsment szerint először a szervezeti kultúrát kell megváltoztatni, meg kell változtatni a munkavégzés módját, s majd csak ez után lehet megváltoztatni a szerkezetet.

A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők:

- az a nagyobb szervezeti egység, amelyben az intézmény működik
- az erős egyéniségű vezető(k)
- a szervezet imázsa
- a szervezet külső megjelenése, fizikai megjelenítése

A szervezeti kultúra négy fő típusát ismerjük:

Hatalmi kultúra – a vezető tartja kézben az egész szervezetet, a beosztottak neki engedelmeskednek. Eredmény-központúság jellemzi ezt a szervezeti kultúrát

Szerepkultúra – bürokratikus szervezet, melyet szabályok és jól kialakított folyamatok jellemeznek. Minden munkatárs csak azt a szerepet vállalja, amit ráosztottak

Feladat-orientált kultúra – hálózatként működik, a megfelelő ember a megfelelő feladat ellátását végzi. A szakértelem a fontos, nem a hatalom vagy a hierarchiában elfoglalt hely. A személyes ambíciók a csapatmunka alá vannak rendelve

Személyiség-központú kultúra – ritkán valósítható meg szervezeti keretek között, a személyes ambíciókat a szervezeti célok fölé helyezi

Mikor van szükség kultúraváltásra?

- Amikor külső környezeti hatásokra a szervezet léte kerül veszélybe
- Amikor a szervezet rosszul teljesít
- Amikor gyors/hirtelen növekedés előtt áll a szervezet (pl. összevonás esetén)

A kultúraváltás lépései:

- A kulturális szerepek azonosítása, a kultúra diagnosztizálása és elemzése

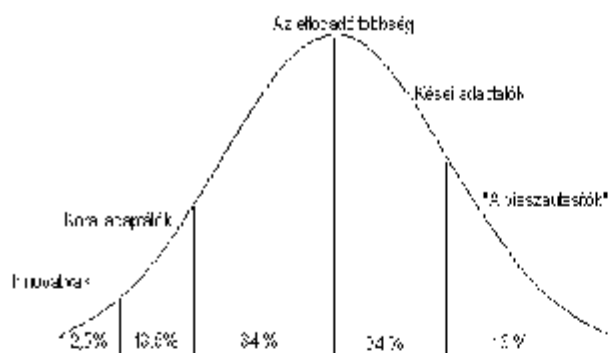
- Az erősségek hangsúlyozása és megtartása, hiszen a változtatás nem teheti tönkre a meglévő értékeket
- A kívánt változások cselekvési tervben való rögzítése
- Teremtünk új szervezeti szokásokat, rituálékat. A könnyebben bevezethető változások vezetnek el a nehezebben véghezvihetőkhez
- A változások értékelése és szükség esetén az idejében történő módosítások, igazítások

A technikai változások hatására változik az emberek hozzáállása, magatartása, viselkedése. De nem a technika az, ami megváltoztatja az embereket, hanem a nyomában felbukkanó félelem, bizonytalanság. Ahogy az emberek megélik (reagálják) a változásokat, az kelt zűrzavart és ambivalens érzelmeket a munkahelyen. Kevés gyakorlati tapasztalat és kutatási eredmény olvasható a szakirodalomban arról, hogy miként reagálnak a könyvtárosok a változásokra.. A fellelhető irodalom a könyvtárosok *stressz*helyzetéről számol be, mely összefüggésbe hozható a változásokkal. A stresszhelyzet enyhítésére ún. túlélési technikákat alkalmaznak, ill. tanácsolnak. Bármely népszerűek is ezek a technikák, még mindig csak a reagáló, nem pedig a dolgok elébe menő változtatási készséget mutatják. A változásokkal szemben tanúsított negatív hozzáállás, illetve reagálás – a felmérések szerint – elsősorban *félelemből* ered.

Összefüggés van a teljesítmény, a technika, a munkatársak megelégedettségének foka és a munkára fordított energia között. A technikai változások személyes és szakmai síkon egyaránt változásokat hoznak, ami nagymértékben befolyásolja a munkavégzést. A jelenlegi technikai/technológiai változások nehezen illeszthetők be a könyvtárban kialakult szervezeti és szerkezeti felépítésbe, s nem igen valósíthatók meg a munkakörök érintetlenül hagyásával.. Az új technikai változások alkalmazására, befogadására fel kell készítenünk munkatársainkat, motiválni kell őket, hogy hajlandóak legyenek megfelelő erőfeszítéseket tenni a technika sikeres bevezetése, alkalmazása terén. Roberts (1983.) innovációt befogadó görbéje nagyon jól illusztrálja, hogy nem egyforma mértékben és nem azonos idő alatt képes és hajlandó mindenki *az új befogadására*. (3. ábra)

A használóközpontú szervezet

A papír alapú könyvtár automatizált könyvtárrá alakulása a szolgáltatások terén elsősorban *gyorsabb, pontosabb szolgáltatások* nyújtásában mutatkozik meg. Az automatizált könyvtár felől az elektronikus könyvtár irányába történő elmozdulás kétségtelenül a *szolgáltatások kiterjesztését* (a hálózaton keresztüli elérhetőséget) vonja maga után. Az automatizált könyvtár a könyvtári dokumentumok hozzáférését, letöltését vagy másolatban való elérését teszi lehetővé, az elektronikus könyvtár a külső források hozzáférését, letöltését is biztosítja. A hagyományos információ-felhasználás helyett a számítógéppel keresett, hozzáférhetővé tett, átalakított, elemzett, manipulált szöveg, grafika, ábra, kép, hang, adat együttes használata van elterjedőben.



3. ábra

Az innovációt befogadók görbéje

Forrás: Rogers, E.M. *Diffusion of innovations 3 rd ed. New York, The Free Press, 1983. p. 247.*

A használói igényekhez igazított könyvtári szolgáltatások kialakítása az új küldetés (misszió) megfogalmazásával kezdődik. Korábban az új igények hallatán a könyvtárosok megpróbálták keményebben és többet dolgozni, a hagyományos szervezési keretek érintetlenül hagyásával. Ma inkább kritikusán felül kell vizsgálni a könyvtár működését, tevékenységét és a szervezet használó-központúságának szem előtt tartásával megszervezni a szolgáltatásokat. A gyűjteményközpontú könyvtár helyébe a **használóközpontú könyvtár** lép. (Fore etc. 1993.) Ezt a szerzők az arizonai egyetemi könyvtárban végbement változások kapcsán mutatják be. Munkatársaikat először is a rendszerszemléletű gondolkodásra készítették fel, mindig az egész szervezetet és a teljes tevékenységrendszert szem előtt tartva. Ehhez minden kollégának ismernie kell a szervezet küldetésnyilatkozatát (misszióját), a célokat, a stratégiai tervet, valamint azt is, hogy saját tevékenységük miként kapcsolódik az egészhez, illetve hogyan hat közvetve vagy közvetlenül a szolgáltatásokra. Ennek az alapkoncepciónak a jegyében némely szerzők a szervezeten belüli egyes tevékenységi köröket is szolgáltatásként értelmezik. Egy szolgáltatást nyújtó intézményen belül minden egyes munkatárs szolgáltat: vagy az ügyfélnek közvetlenül, vagy másik kollégájának, másik részlegnek, osztálynak, tehát az ügyfélnek közvetve. Könyvtárra vonatkoztatva ez azt jelenti, hogy pl. a feldolgozó szolgáltatást nyújt a tájékoztatónak, a raktáros az olvasószolgálatosnak, az adminisztrátor, illetve az asszisztens a könyvtárosoknak stb., azaz az egymásnak nyújtott szolgáltatás is végző soron a használónak nyújtott szolgáltatásban nyilvánul meg. Így a szervezetben folyó tevékenység leírható egy ún. *szolgáltatásláncolatként* is.

A használóközpontúság úgy is megmutatkozhat, hogy a könyvtárat a változások hatására egy állandóan fejlődő, tanulásra képes intézménynek (learning organization) tekintjük, ami folyamatosan reagál a használói igényekre és a környe-

zeti változásokra. Ennek kapcsán szólnunk kell a **minőségről**. Deming szerint a minőség az ügyfél, illetve használó szubjektív megítélése. Nem magát a terméket vagy a szolgáltatást minősíti, hanem azt, hogy a nyújtott szolgáltatás vagy a megvásárolt termék hasznos-e, illetve használható-e, hasznosítható-e a maga számára. Tehát a szervezet, illetve a menedzsment feladata, hogy olyan terméket, szolgáltatást hozzon létre és nyújtson – legalább részben – amely kivívja a használók megelégedettségét. Ehhez elengedhetetlen a minőség kérdésének szem előtt tartása, amihez szükség van egy erős használóközpontú szolgáltatásszervezésre, amely folyamatosan keresi a jobbítás, javítás lehetőségeit, s rendszerbe ágyazva, minden munkatársat bevonva a szervezet egészére kiterjeszti a minőséggel való törődést. Ez már elvezet a *TQM* (total quality management) – *teljes körű minőségbiztosítás* – tárgyalásához, amelyről részletesen a 4. fejezetben olvashatunk. Meg kell említeni viszont egy olyan megközelítést, amely kifejezetten a szolgáltatások körére vonatkoztatja a minőségbiztosítást, azaz *TQS*-ről (total quality services) – *teljes körű minőségi szolgáltatásokról* – beszél. Ez az alábbiakat foglalja magában:

- a.) piackutatás és használói igényfelmérés
- b.) a szolgáltatások folyamatos értékelése, mérése és visszajelzése
- c.) szolgáltatási stratégia kialakítása
- d.) a munkatársak felkészítése és képzése, hogy a TQS -t magukénak vallják és annak szellemében dolgozzanak
- e.) a munkafolyamatok állandó javítása, a szolgáltatás-központúság jegyében.

A minőségi és az egyéni-, illetve rétegigényekre szabott szolgáltatás jegyében érdemes kiemelni, hogy az egyetemi könyvtárakban várható a decentralizált tanszéki, ill. intézeti könyvtár nem oly rég még elavultnak tekintett rendszerének új köntösbe öltöztetett megjelenése. Hiszen a szakterületenként más-más adatbázisokhoz vagy információhordozóhoz való hálózati hozzáférés jobban szolgálja a helyi, speciális igényeket, akár karonként, akár intézetenként vagy tanszékenként. A könyvtári **szolgáltatások decentralizálását** jelenti ez, a könyvtári szervezet, illetve rendszer egységének megtartása mellett. Ugyancsak ide tartozik a dokumentumszolgáltatás kontra információhoz való hozzáférés megvalósításának a kérdésköre is, azaz az elektronikus könyvtár fejlesztésének lehetősége.

A digitalizálás következtében fizikai megjelenésüket tekintve sokkal homogénebb, egységesebb az információhordozók köre, és ez a homogén hordozó (közvetítő) sokkal szélesebb skálán mozgó információt (szöveg, adat, kép, grafika, hang, stb.) képes tárolni és hozzáférhetővé tenni.

A könyvtár a hagyományos szerepkör mellett, a dokumentumok tárházából egyre inkább egy újfajta szerepkört is vállal, az információ továbbítójává, közvetítőjévé válik. A számítógépes hálózatok révén a könyvtárak sokkal centralizáltabbak, a szolgáltatások egyre decentralizáltabbak lesznek.

A történetileg kialakult gyűjtemény-központúság a mai napig érezteti hatását. Hiszen bármely könyvtár bemutatása az ott őrzött kötetek számának ismertetésé-

vel kezdődik. Ezt követi az előfizetett folyóiratok száma, majd az éves költségvetés, végül a munkatársak száma. Hosszú időn keresztül azt gondoltuk, hogy ezen számok tükrében használóink egyből tudják, hogy mit várhatnak az adott könyvtártól.

A hatékonyság nem mérhető a beszerzett kötetek számával, sokkal inkább azzal az információ-tömeggel, amihez a könyvtár hozzáférést tud teremteni, valamint azokkal a módszerekkel, melyek segítségével ezt a hozzáférést lehetővé teszi. Változás a gyűjteményalapú könyvtártól az információ-hozzáférést kínáló könyvtár felé. Az *elektronikus könyvtár* a különböző, nem mindig egyértelműen meghatározható forráshelyű információk gyűjteménye, amely széles körben ismert és alkalmazott eszközök segítségével tehető hozzáférhetővé.

A gyűjteményszervezés egy ilyen hozzáférésű (virtuális) környezetben egészen más alapokon működik, mint egy fizikailag jelenlévő gyűjtemény esetében. Természetesen az információ típusától és a használói igényektől függ, hogy adott információhoz milyen gyorsan kell a hozzáférést lehetővé tenni. Ennek megfelelően a hozzáférésnek számtalan szintje lehetséges.

A gyűjteményszervezőnek kell mérlegelnie, hogy melyik megoldás mellett döntson, mi legyen online módon hozzáférhető, mi offline módon elérhető. A távoli adatbázisokból történő közvetlen online hozzáférés mellett számtalan megoldás áll rendelkezésre az elektronikus könyvtárat kialakítók számára: a helyben tárolt optikai lemezek jukebox-os, illetve hagyományos módon tárolt változatai, a helyi hálózaton hozzáférhetővé tett mágneses információhordozók vagy a helyben tárolt mágneslemezek a jelenleg legismertebb alternatívák.

Hangsúlyoznunk kell, hogy – hacsak nem újonnan létesítendő könyvtárról van szó – nem beszélhetünk „tisztán” elektronikus könyvtárról, a legtöbb esetben a meglévő gyűjtemény kiegészítéseként, a fejlesztés egy lehetőségeként számolnak az elektronikus információhordozók megjelenésével.

Ebben az esetben a gyűjtemény szervezésekor, a döntéshozatal során mérlegelni kell, hogy az elektronikus vagy a nyomtatott változatot szerezzük-e be, hogy beszerezzünk-e egy adott dokumentumot vagy a hozzáférést oldjuk meg távoli adatbázisokon keresztül. Dönteni kell továbbá arról is, hogy továbbra is vásároljuk-e a nyomtatott változatot, amikor az online vagy offline hozzáférésre is van lehetőségünk.

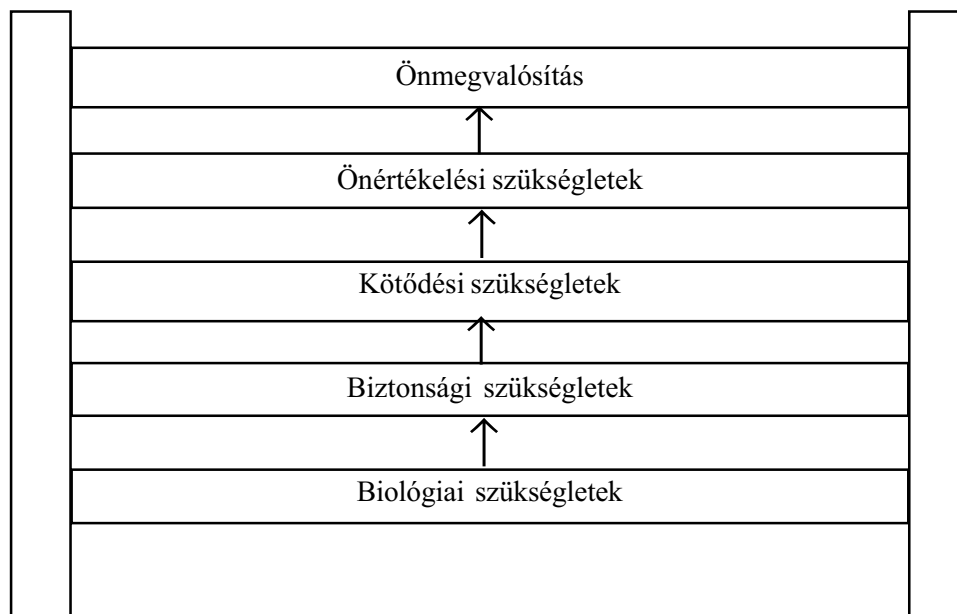
Az információbeszerzés új formái erőteljesen hatnak a költségvetésre. Tisztázni kell, hogy az információbeszerzés a dokumentumbeszerzésre szánt összeg része-e, vagy külön kezelendő. Elvárjuk-e a használatól, hogy legalább részben hozzájáruljon a költségek fedezéséhez, netán teljes egészében átruházzuk a felmerülő költségeket, sőt egyes esetekben valamilyen haszon reményében kalkuláljuk ki az árakat.

Az összehangolt gyűjteményszervezés és az együttműködésen alapuló forrás-megosztás, forráshasznosítás a megváltozott körülmények között is szem előtt tartandó feladat.

A humán erőforrások menedzselése

A jelenlegi technikai/technológiai változások nehezen illeszthetők be a könyvtárban kialakult szervezeti és szerkezeti felépítésbe, s nemigen valósíthatók meg a munkakörök érintetlenül hagyásával. Az új technikai változások alkalmazására, befogadására fel kell készítenünk munkatársainkat, motiválni kell őket, hogy hajlandók legyenek megfelelő erőfeszítéseket tenni a technika sikeres bevezetése, alkalmazása terén.

Mi *motivál*hatja az embereket, hogyan tudnak urrá lenni a változás okozta negatív érzelmeken? Ezt Maslow hierarchiaelméletén (4. ábra) és Herzberg motívációelméletén keresztül mutatjuk be:



4 ábra

Maslow: A szükségletek hierarchiája

Forrás: Hitt, W.: A mestervezető. Bp. OMIKK. 1988. p. 163.

Maslow a szükségletek hierarchiájával magyarázza, hogy mi is motiválja az embereket. Az ötszintű hierarchia legalsó fokán olyan alapszükségleteket találunk, mint pl. az élelem, lakás stb., s innét haladunk fölfelé a fizikai szükségletek kielégítésétől az érzelmi szükségletek kielégítéséig, mint pl. az önbecsülés, önértékelés stb. Változások idején a szükségletek hierarchiájában elfoglalt helyünk is változik. Hiszen, aki már magasan jár a hierarchia csúcsa felé, megváltozott körülmények között hirtelen ismét lent találhatja magát, pl. veszélybe kerül az állása, nem övezi

munkáját, személyét az a megbecsülés, mint korábban, pozíciót veszít stb. Az újfajta kihívás hatására újra kell gondolni a munkaköröket, az alá-fölé-rendeltségi kapcsolatokat. Ki kell dolgozni nemcsak azt, hogy ki mennyivel több munkát tud végezni, hanem ki tud minőségi munkát nyújtani. Az egyének reagálása ezekre a kihívásokra nagyon változó:

- van, aki vállalja a kihívást
- van, aki új állást keres, hasonló beosztással, felelősségvállalással és elvárásokkal, olyan körülményekkel, amelyek között korábban dolgozott
- nyugdíjba vonul
- vagy lehetőség hiányában marad, de passzív ellenállásba vonul.

Herzberg munkahelyi légkört tanulmányozó kísérletei alapján azt állítja, hogy a munkatársak motiváltságát és hatékonyságát számtalan tényező befolyásolja: a szervezet maga, a fiziológiai tényezők és a munkatársak magatartása, hozzáállása. Adott munkahelyi légkörben a dolgozók megelégedettsége és elégedetlensége a munkájukkal nem egymás ellentétei, hanem a munkahelyi légkör (klíma) velejárói. Különválasztja a belső motivációs tényezőket és a külső, higiénés körülményeket. Kutatási eredményei azt mutatják, hogy míg a belső motivációs tényezők, mint például a felelősség, a jobb teljesítmény vagy az előmenetel az esetek többségében elvezet a munkával való elégedettséghez, addig az elégedetlenséget mindig a külső körülményekben (pl. munkakörülmények, adminisztratív eljárások stb.) kell keresnünk. Herzberg kutatásaira építve, az ő elméletét továbbvive, az újabb kutatások is azt igazolják, hogy a teljesítménynövelés érdekében az alábbi öt kulcsfontosságú motiváló tényező közül az első négy a belső motivációs tényezők körébe tartozik:

- oktató, felkészítő programok
- cél- és feladatmeghatározás
- döntéshozatali stratégiák
- a munkahely szociális szerkezetének alakulása a technika hatására
- anyagi ösztönzők

Motiváció és eredményesség közvetlen kapcsolatban állnak egymással. Bár ez a kapcsolat roppant bonyolult. Mondhatjuk például, hogy a technikai változás motiválja az embereket (legalábbis egy részüket), s ennek következtében nő a produktivitás. A tétel fordítva is beigazolódott már a gyakorlatban, nevezetesen: a technika hatására nőtt a termelékenység, majd ennek következtében nőtt a munkatársak motiváltsága. A változást és annak hatását nem lehet merev, lineáris modellként felfogni, ha emberekre vonatkoztatjuk, hiszen az emberi viselkedés összetettebb, bonyolultabb, ciklikus természetű.

Számtalan innováció bevezetésére van szükség a humán erőforrások kezelése terén:

- *olyan munkát kell adni, mely javítja az élet minőségét*
- *amely lehetőséget nyújt az egyének szaktudása növelésére és képességei fejlesztésére*

- amely szem előtt tartja az emberi jogokat
- amely figyelembe veszi az egyéni célokat a szervezeti célok kialakítása során
- amely összhangba tudja hozni a szervezetet a benne dolgozó egyénekkal
- az információtechnika megfelelő hasznosítása, alkalmazása szükségessé teszi, hogy mind szakmailag, mind technikailag jól felkészült munkatársakat tudjanak foglalkoztatni. (Ez az USA-ban azt eredményezte, hogy a bevándorlási törvényt kellett megváltoztatni, hogy jól felkészült szakemberekhez jussanak!)

Az emberi erőforrások menedzselése kapcsán gondolni kell a számítógép használatával járó esetleges káros vagy nem kívánatos mellékhatásokra is.

A vállalkezési szellem erősítése a munkatársak körében a rizikóvállalás szorgalmazásával, az esetleges kudarc nyílt vállalásával, a siker jutalmazásával, megfelelő légkört teremt a változtatáshoz.. Ezzel párhuzamosan a munkatársak bevonása a döntésekbe és egyéb menedzsmetvevényekbe, tehát a részvételen alapuló vezetés szintén kedvez a változtatásnak.

A humán erőforrások menedzselése tehát a munkarő kiválasztásával kezdődik, a megfelelő munkára való felkészítéssel, majd a változások ütemétől, menetétől függő folyamatos továbbképzéssel, felkészítéssel folytatódik. A tanuló szervezet magában foglalja azt is, hogy az ott dolgozó egyének folyamatosan képesek megújulni, változni. Ennek feltételei a motiváltság, a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása.

Szervezés és irányítás

Bármely innováció bevezetése, új szolgáltatás elindítása vagy az automatizálás csak akkor lesz igazán sikeres, ha megfelelő **politikai és gazdasági irányítási** rendszerbe tudjuk beágyazni. Fontos továbbá a megfelelő **forráselosztás** és a beszámoltathatóság. Tehát ha nem tudunk adekvát irányítást és szervezeti keretet biztosítani, kudarcra van ítélve a változás/változtatás. A szervezet strukturális átalakítása és az irányítás erőteljesen függ a környezettől, a közvetlen környezettől. Be kell tudni illeszteni az új szerkezetet a megfelelő kulturális, hagyományokon alapuló tágabb környezetbe. Továbbá **rugalmasnak** kell lennie a szervezetnek, csak akkor tudja folyamatosan követni a változásokat. Az adaptálókészség, a **nyitottság** is elengedhetetlen karakterisztikája az innovatív szervezetnek. Taktikai megfontolásból a szervezési és az irányítási kérdéseket kell utoljára hagyni a változtatás során.

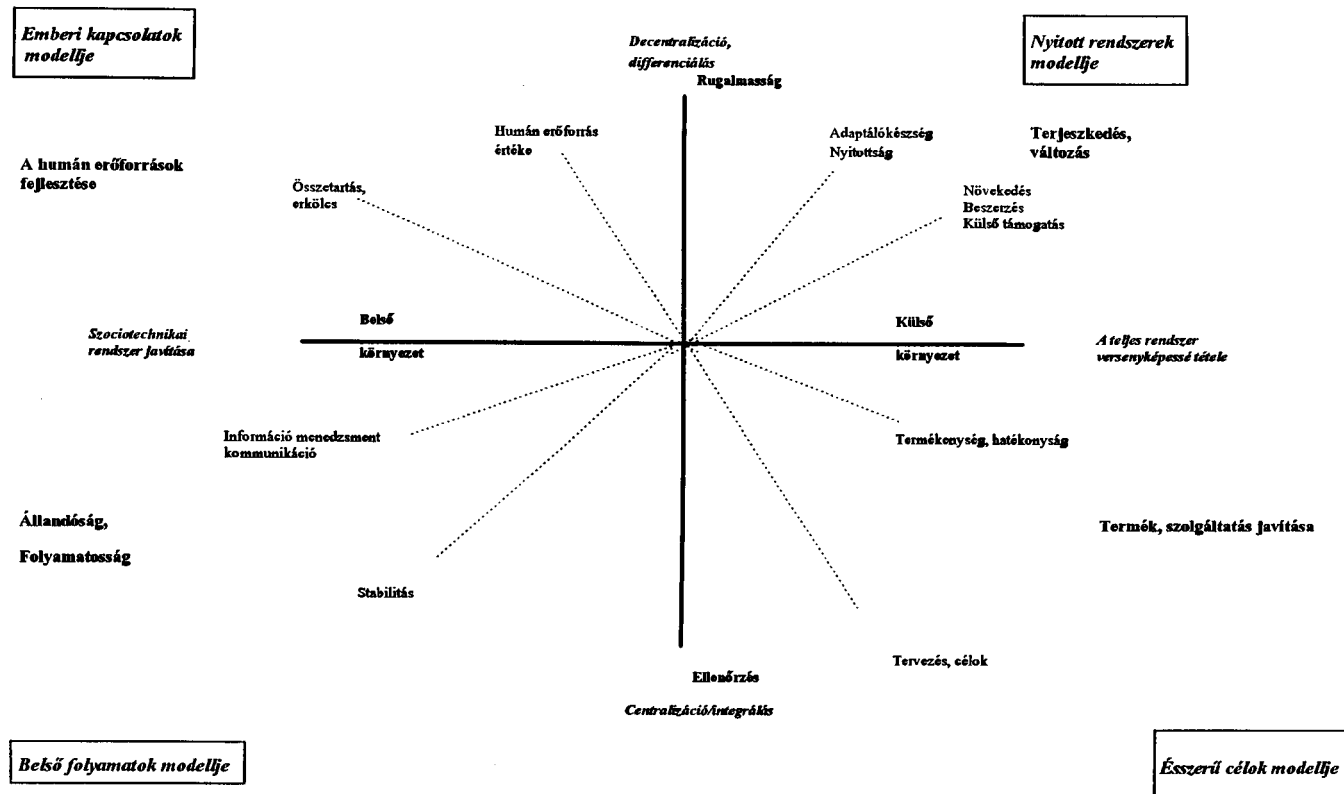
Különböző struktúrák más-más tevékenységet látnak el. Nemcsak a termelővállalatok és a szolgáltatást nyújtó szervezetek között van óriási eltérés, hanem a szolgáltatást nyújtó szervezeteken belül is külön kell választani a rutin szolgáltatásokat a szakmai felkészültséget nyújtó szolgáltatásoktól. Ugyancsak meg kell különböztetnünk a folyamatos szolgáltatást az egyszeri-egyedi szolgáltatástól. Azokat a szolgáltatásokat, melyek folyamatos előkészítő munkálatokat igényelnek, s azokat, melyek alkalmanként, de szakmai felkészültséget is magukban foglalnak. Ezek

feltérképezésével, ill. ezek végiggondolásával lehet a szerkezeti változtatásokat végrehajtani. Tehát a vezetői döntést a szerkezeti átalakítást illetően, nagymértékben a használói igények, a szolgáltatások köre határozza meg. A szerkezeti változtatás azért olyan bonyolult a könyvtárak esetében – írja Buckland (1998) –, mert eléggé vegyes technológiájú intézmény a könyvtár: a dokumentumok és az információ feldolgozása folyamatos előkészítő munka, mely sokkal inkább hasonlít egy termelőüzemre, mint egy szolgáltató intézményre. A kölcsönzés és a raktározás a rutin szolgáltatások közé tartozik. A tájékoztatás szakmai (professzionális) szolgáltató tevékenység. Tehát a szervezeti struktúrájának legalább ezt a háromféle jól elkülöníthető szervezeti keretet kell tükröznie.

A változás/változtatás elindításához tudnunk kell, hogy hol tartunk jelenleg, és merre felé akarunk menni. Azaz tisztában kell lennünk könyvtárunk mai teljesítményével, eredményeivel és gondjaival, és a jelen ismeretében kell kijelölni az utat, melyet kitűzünk szervezetünk elé. Divatos manapság az angolszász országok könyvtári szakajtójában az „*Aliz csodaországban*” című könyvből idézni: „...ha nem tudod, hogy hova akarsz menni, mindegy, hogy merre indulsz...” A változások végigvezényléséhez is elsősorban azt kell tudnunk, hogy hol tartunk most, és hogy hova szeretnénk eljutni. Faerman (1993) egy olyan modellt mutat be írásában, mely összeköti a szervezet hatékonyságát befolyásoló tényezőket a nekik megfelelő, változtatást indukáló vezetői/irányítói szereppel.

A szerző először a szervezet hatékonyságának vizsgálatát mutatja be, mely mint látni fogjuk, számtalan tényező (összetevő) együttes mérlegelését, sokszor ellentétesnek tűnő értékek összekapcsolását feltételezi. Ha úgy tetszik, egy olyan térképet (modellt) tár elénk, mely jól illusztrálja a szervezet teljesítményének ellentmondásos/paradox voltát. Ezután, ugyanezt a keretet, ill. modellt felhasználva elénk tárja a megfelelő vezetői /irányítói stílusokat, s hogy ezek a stílusok hogyan hatnak a szervezeti változásokra, illetve az egyes vezetői stílusok hogyan segítik a szervezeti változások elindítását és véghezvitelét. Számtalan szervezéseméleti kutatás és tanulmány alapján született meg „*Az ellentétes értékek összekapcsolásának modellje a szervezeti hatékonyság szempontjából*” (5. ábra)

Ez a modell egy többdimenziós rendszernek mutatja be a hatékony szervezetet. A könyvtári szervezetet alapul véve is elmondhatjuk, hogy egymásnak ellentmondó, illetve ellentétes igényeket kell, hogy kielégítsen. Egyrészt szervezetnek kell lennie, hogy megvalósíthassa céljait. Ezzel párhuzamosan *költséghatékonyan, feladatorientáltként* kell, hogy működjön. Ugyanakkor *emberközpontú* is kell, hogy legyen, ami magában foglalja azt is, hogy törődik munkatársai szakmai előmenetelével, továbbképzésével, hogy a szervezet céljait elérje. Ezáltalában sokba kerül. Természetesen azt is mondhatjuk, hogy a szervezetnek stabilnak, jól szervezettnek kell lennie, összehangolt munkafolyamatokkal, jól működő szabályokkal, normákkal. Ezzel együtt elvárjuk, hogy rugalmas is legyen, amely egyszerre meg tud felelni a rövid távú krízisek és a hosszú távú változtatások kezelésének.



5. ábra. Az ellentétes értékek összekapcsolásának modellje

Forrás: Faerman, Sue: *Org. change and leadership styles*. In: *Libraries as user-centered orgs*. 1993. p. 61.

Tehát minden szervezet egymásnak ellentmondásos elemekből, összetevőkből áll. Elméletileg három tengely köré csoportosítva lehet bemutatni az ellentétes értékeket, melyek nem feltétlenül kell, hogy ütközzenek egymással, hanem össze is kapcsolhatók. A modell értéke elsősorban abban rejlik, hogy megmutatja, miként lehet ezeket az ellentéteket összekapcsolni. Az ábra függőleges tengelye, vagy az értékdimenzió a szervezet struktúráját illusztrálja, a rugalmas szervezettől a merev, erős kontroll alatt működőig. Pontosan az a szervezet tartozik ide az egyik oldalra, amely az erős központi irányításnak, az egységesítésnek és az egyértelmű, világos munkafolyamatoknak köszönheti hatékonyságát, míg az ellentétes oldalra éppen a decentralizált folyamatok, az egyedi problémákra keresett egyedi megoldások, a differenciálás és az adaptálóképesség vezet a hatékony működéshez.

A másik dimenzió – az ábra vízszintes tengelye – a szervezet figyelmét illusztrálja, a belső lehetőségekre összpontosítástól a külső környezetre figyelésig. Ez a tengely tehát megmutatja a különbséget azon szervezetek között, melyek hatékonyságukat belső munkafolyamataik pontos és precíz elvégzésével érik el, s ahol a munkatársak fontos erőforrások a szervezetnek, s azok között, melyek felemelkedésüket és sikerüket annak köszönhetik, hogy ügyesen be tudtak illeszkedni a tágabb környezetbe. A harmadik dimenzió elkülöníti azokat a szervezeteket, melyek a szervezet eszközeit, folyamatait tekintik elsődlegesnek, azoktól, melyek a „kimeneti” oldalra koncentrálnak, azaz a termékre vagy szolgáltatásra összpontosítanak. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az egyik a rövid távú siker, a másik a hosszú távú megtérülés reményében munkálkodik. Ez a dimenzió az ábra egyes negyedeiben található. Megfigyelhetjük, hogy az első két tengely mentén kialakult negyedek nagyon jól illusztrálják a szervezéseméletből jól ismert szervezési modelleket, melyek mindegyike más-más megközelítésben ugyan, de elvezet a szervezeti hatékonysághoz.

Az ésszerű célok modellje az a szervezési forma, mely célok, tervezés és termelékenység útján éri el a hatékonyságát. Az ésszerű elemzés és cselekvés jellemzi ezt a szervezést.

A belső folyamatok modellje a belső információs rendszert és a kommunikációt tartja a legfontosabb eszköznek annak érdekében, hogy fenntarthassa stabilitását és erős kontrollt gyakorolhasson. A hatékonyság kritériuma itt a pontos dokumentáció, a folyamatos és egyenletes információáramlás, valamint munkavégzés és a teljesítménymérés.

A bal felső sarokban található **emberi kapcsolatok modellje** az összetartást, az erkölcsi értékeket és a csapatmunkát tartja a legfontosabbnak, annak érdekében, hogy hosszú távon megvalósíthassa a munkatársak egyéni előmenetelét és szakmai fejlődését a szervezeten belül.

A hatékonyságot itt a részvételi demokrácia és a közös, konszenzus alapján hozott döntés eredményezi. **A nyitott rendszerek modellje** az adaptálóképességet és a nyitottságot használja fel annak érdekében, hogy folyamatosan terjeszkedhes-

sen, gyarapodhasson és külső támogatásban részesüljön. Itt a hatékonyság a külső környezethez való gyors és rugalmas igazodásból, a kreativitásból és az innovatív hozzáállásból adódik. E két utóbbi lehetővé teszi külső támogatók és új források felkutatását és beszerzését. Természetesen egy hatékony szervezetben az előbb ismertetett modellek a legritkább esetben jelentkeznek tisztán, inkább átfedéseik, keveredéseik figyelhetők meg. Arra is rámutat a szerző, hogy az egymáshoz közelebb álló szervezeti modellek közös értékekkel rendelkezhetnek. Így az emberi kapcsolatok és a nyitott rendszerek modellje osztja a differenciáltságot és a rugalmasságot. A nyitott rendszerek és a racionális célok modellje egyaránt a külső környezeti tényezőket, valamint a tágabb környezetbe illeszkedést itéli elsődleges fontosságúnak hatékonysága szempontjából. Az ésszerű célok és a belső folyamatok modellje a centralizálást és az erős kontrollt tartja a legfontosabbnak a szervezetben. A belső folyamatok és az emberi kapcsolatok rendszere a szervezet belső rendszerére, folyamataira helyezi a hangsúlyt. A modell ellentétes pólusai is nyilvánvalóan megmutatkoznak, például az emberi kapcsolatok modellje és az ésszerű célok modellje éles ellentétet mutat abban, hogyan tekintik a munkatársakat. Az elsónél ők a szervezet legfontosabb erőforrásai, az utóbbinál csak annyiban, amennyiben a célok elérésének eszközei. Hangsúlyoznunk kell, hogy ellentétes értékek összekapcsolását mutatja a modell és az ábra, hiszen ez azt hivatott illusztrálni, hogy egy szervezet egyszerre számtalan dolgot tesz, és számtalan dolog befolyásolja minden irányból, s ez összeütközéshez, konfliktushoz vezet(het). Ha saját szakterületünkben merítünk példát, a könyvtár, mint szervezet, most azon fáradozik, hogy minél használóközpontúbb intézmény legyen. Ez azt jelenti, hogy több információt kell nyújtania, gyorsabb hozzáférést kínálnia (ez a produktivitás és a hatékonyság oldala) egy olyan környezetben, amely fiskális szemléleténél fogva több szabályt és betartandó ügymenetet ír elő (a stabilitás és a kontrollálhatóság jegyében). Ehhez még hozzájön a technikai fejlődés adta kihívás kényszere, ami folyamatos felkészülést és új alkalmazásokat tesz lehetővé, illetve szükségessé (adaptálóképesség és nyitottság).

Ez a példa jól mutatja, hogy bár a hatékonyság kritériumai elméletben ellentétesek, ütköztethetők lehetnek, a valóságban mégis együtt és egyszerre jelentkeznek. Sőt a szerző épp azt szeretné bemutatni, hogy bár tudatunkban ezek a kritériumok, illetve értékek különböző előjellel jelennek meg, a szervezési paradoxon épp abból ered, hogy ezek a valóságban nagyon is összeegyeztethetők, sőt össze is kell tudnia a vezetőnek egyeztetnie őket. Ha valóban hatékony szervezetet akarunk létrehozni, akkor a különféle hatékonysági kritériumok mindegyikének jelen kell lennie szervezetünkben, legalább bizonyos mértékig, de legjobban, ha egyensúlyban tudjuk tartani ezen kritériumokat.

Mint ahogy korábban már utaltunk rá, az ellentétes értékek összekapcsolásának modellje egyértelműen mutatja, hogy kapcsolat van a szervezeti hatékonyság és a vezetői magatartások (stílusok) között. A 6. ábra a szervezeti hatékonyságnak

megfelelően bemutatja a vezetői/irányítói magatartásokat, stílusokat. Így azt is megfigyelhetjük, hogyan lehetnek a vezetők/irányítók egyszerre következetesen kemények és fair-ek, a munkát megkövetelők, ugyanakkor a munkatársaik segítői és támogatói. Ezen az ábrán is azt tapasztaljuk, hogy bár elméletben ellentétes viselkedési normák, vezetési stílusok ütköznek, a valóságban egyszerre lehetnek (vannak) jelen az egyénben. Sőt, ebben az esetben is azt hangsúlyozza a szerző, hogy csak akkor lehet igazán hatékony a vezető, ha ezen irányítói szerepek bizonyos fokig (ha nem is azonos súllyal) egyszerre vannak jelen.

Vizsgáljuk meg ezeket az irányítói, vezetői szerepeket, abból a szempontból, hogy az egyes szervezési keretek hogyan hatnak a használóközpontú szervezetek hatékonyabb működésére és a változások menedzselésére.

A használóközpontú szervezetek és a nyitott rendszerek modellje

Ha szervezeti változásról beszélünk, talán érthető, hogy éppen ezzel a modellel kezdjük. Ha a használókra összpontosítunk, nem térhetünk ki olyan fontos környezeti tényezők elől, mint a külső források, vagy mint az ellátó intézmények, partnerek és versenytársak köre. Ehhez a szervezési modellhez két vezetői/irányítói szerep társul: az innovátor szerepe és a brókeré.

Az innovátor nyitott és fogékony kell, hogy legyen mindenféle új iránt, sőt örökös készenlétben kell állnia, de azt is kell tudnia, hogy milyen irányban akar menni. Egy átmeneti időszakban a vezetőnek vállalnia kell a vízió megrajzolásának felelősségét, ki kell tudni szabnia az irányt, a külső környezeti tényezők alapján felvázolható trendek birtokában. Ehhez kreatív gondolkodásra van szükség, sőt arra, is, hogy a munkatársak kreativitását előcsaljuk és kamatoztassuk. A rizikóvállalás ezen a szinten elengedhetetlen, de a rizikóvállalást jutalmazni is kell.

A bróker tulajdonképpen a szervezet képviselője. Nagyon jól kell tudnia kommunikálni, és el kell tudnia fogadtatni a szervezeti célokat és elképzeléseket a külvilággal. A szervezetről pozitív képet kell kialakítania, hiszen ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a különféle támogatások és a pénzszerzés érdekében tárgyalni tudjon. A brókernek, „mint az érvelés bajnokának” ez a legfontosabb szerepe. Ha már egyszer világos elképzelésekkel rendelkezünk a jövőt illetően, akkor ezt az elképzelést el is kell tudnunk adni ahhoz, hogy támogatókat, mecénásokat találjunk és a kívánt változtatásokat végrehajtsuk.

A használóközpontú szervezet és a racionális célok modellje

A hatékonyság egyik fokmérője lehet, hogy elérte-e a szervezet a kitűzött célokat vagy sem. Természetesen nagyon sokrétűek és összetettek lehetnek egy szervezet céljai, sőt változó körülmények között könnyen lehet, hogy eléri célját és mégis tönkremegy, vagy mások töltik be addig ellátott szerepét. Ezzel együtt is nagyon fontos a célok kialakítása, a tervezés, a teljesítmény és a hatékony munkavégzés. A két vezetői szerep, amely erre a legjellemzőbb, az irányító és a tevékenységközpontú.

Az irányítói szerep a célkitűzést és a tervezést tartja a legfontosabbnak, a munkafolyamatok maradéktalan teljesítésével. Ehhez a szerephez a legfontosabb menedzsmentkészségek a döntéshozatal, a kezdeményezőkézség, a célok kitűzése, meghatározása és a feladatok delegálása. Ha hosszú távú változtatásra készül a könyvtár, akkor stratégiai tervet kell kidolgoznia, amely lehetőséget nyújt az intézménynek egy új irányba való elmozduláshoz.

A tevékenységközpontú vezető számára a termelékenység, a teljesítmény a legfontosabb. Azok a vezetők, akik ezt a szerepet nagyra értékelik, mindig az adódó feladatok elvégzésére koncentrálnak. Termelékenységszempontúak, s próbálnak egyensúlyt tartani a napi teendők és a szervezetet előbbre vivő, megváltoztató feladatok között. Ez a vezetői típus meghonosítja a minőségi köröket (quality circle) a könyvtárban, nemcsak az azonos szinten dolgozók bevonásával, hanem a szervezet egészéből verbuválva tagokat, a termelékenység és a hatékonyság növelése érdekében. Az egyéni teljesítményt is nagyra értékeli és jutalmazza is.

A használóközpontú szervezetek és a belső folyamatok rendszere

Történeti hagyományai vannak ennek a szervezeti modellnek is, a szabványosítás, az egységesítés a legfőbb ismérvei. A normákhoz való igazodás és a rutin munkavégzés rendszere, a szervezeten belüli munkafolyamatok pontos egymásra épülését eredményezi. Ennek a szervezési formának a koordináló és a felügyelő („monitorozó”) vezető felel meg legjobban.

A felügyelő (monitorozó) a szervezeti kommunikációt és az információáramlást tartja a legfontosabbnak. Mindig éberrel figyel arra, hogy mindenki tudja, hogy mit kell tennie, ismeri-e a szabályokat, normákat, előírásokat stb. A belső, írásos kommunikációs anyagok elkészítésében is élen jár. Változás idején nagyon hasznos, ha az összegyűjtött adatok, információk birtokában megkérdőjelezi azok elemzésének hagyományos módszereit, új megközelítést ajánl értelmezésükre, elszakad a rutin statisztikák készítésétől.

A koordinátor örökös a szervezet stabilitásán és ellenőrzi a munkafolyamatokat. Dióhéjban, a koordinátor gondoskodik arról, hogy a megfelelő ember, a megfelelő munkát, a megfelelő időben és a megfelelő berendezéssel/eszközzel végezze. Változtatás idején a munkafolyamatok újra tervezése, a munkakörök új rendjének kialakítása a feladata. Fel kell ismernie, hogy a szerkezetnek kell követnie a stratégiát és nem fordítva.

A használóközpontú szervezetek és az emberi kapcsolatok modellje

Ez a szervezeti forma az embert tekinti a legfontosabb erőforrásnak. Itt meg kell jegyezni, hogy a legtöbb szervezeti változással foglalkozó kutatási eredmény azt mutatja, hogy a munkatársak viszonya a szervezeti változásokhoz attól függ, hogy mennyire vehetnek részt az őket érintő döntések előkészítésében és a döntéshozatalban. Ehhez a modellhez leginkább illő vezetői szerep a segítő vezető szerepe.

pe, melyet az angol szaknyelv megkülönböztet aszerint, hogy egyéni segítsérről (mentor) van szó, vagy egy csoport irányításáról (facilitator).

Az egyént segítő (mentor) szükségesnek tartja a munkatársak egyéni igényeinek és szükségleteinek megfelelő bánásmódot. Folyamatos visszajelzést nyújt teljesítményükről, és segíti egyéni fejlődési, előrehaladási terveik megvalósítását. Világosan látják, hogy bármely – még a technikai – változtatás sikere is a munkatársak felkészültségétől, képességeitől és hozzáállásától függ.

A csoportmunkát segítő (facilitator) egy közösség kialakulását és együttes tevékenységét az egyéni munkavégzés és teljesítmény fölé helyezi. A csapat-szellem erősítésén fáradozik, és erőssége az alábbi menedzsmentkézségekben van: konfliktuskezelés, tárgyalókészség és kompromisszumkészség, értekezletek, tanácskozások levezetése, irányítása. Azok a vezetők, akiknek erős ez az oldaluk, könnyen átsegítik szervezetüket a változáson, hiszen munkatársaik részvételét segítik a vezetésben. Rövid távon a problémamegoldás és speciális projektek végrehajtása az erősségük. Csapatkialakítás (team) során a szervezet minden pontjáról a legmegfelelőbb embereket verbuválják össze, a mátrix szerkezet mintájára.

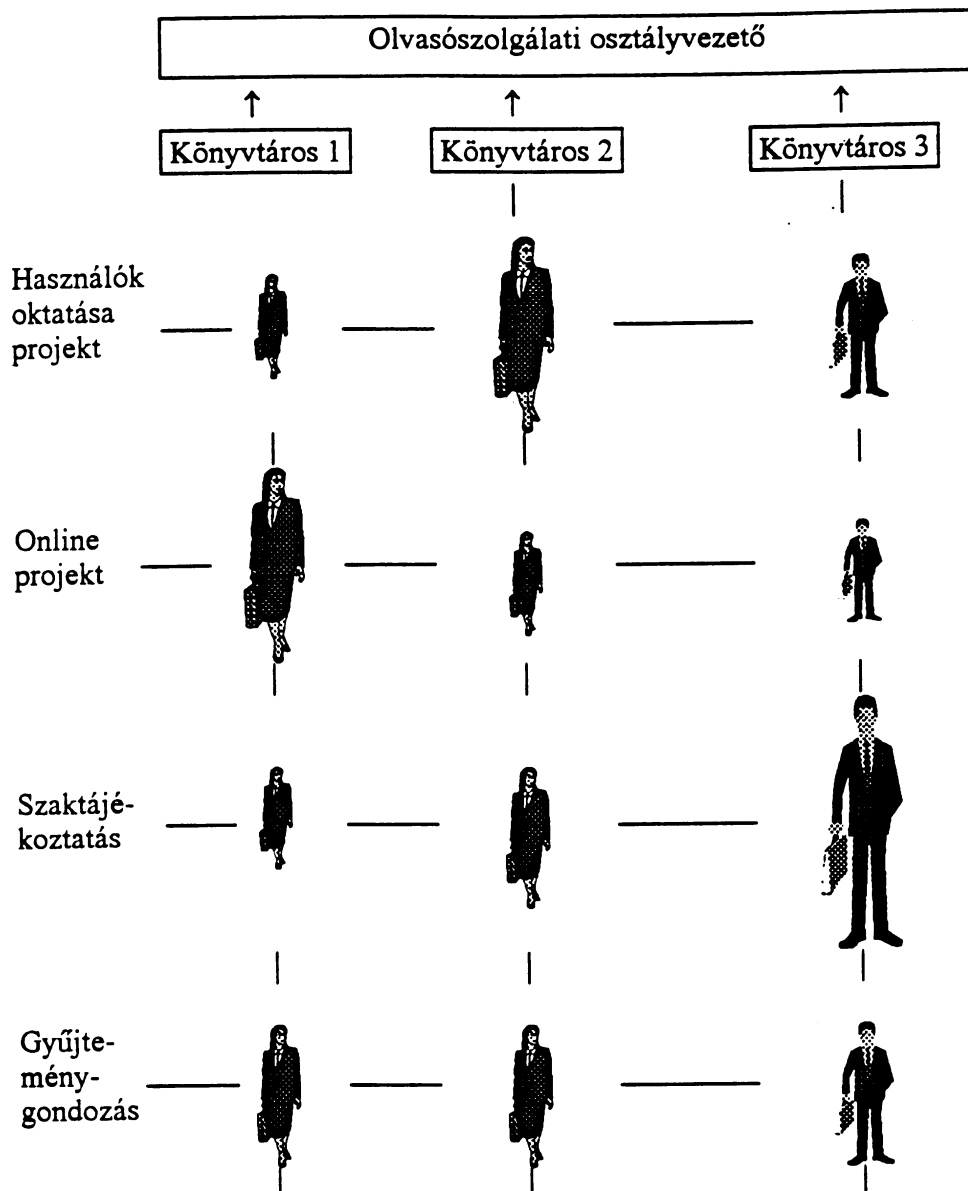
Figyelmeztet a szerző, hogy a vezetői szerepek esetében is igaz az, ami a szervezeti hatékonyság szempontjából fontos modellek kialakításánál már szóba került. Azaz egy-egy dimenzió huzamosabb időn keresztül történő előtérbe helyezése a többi rovására negatív, illetve rossz teljesítményhez vezet. Itt is törekedni kell az egyes vezetői szerepek közötti egyensúly kialakítására, illetve arra, hogy a vezető ismerve saját egyéniségét és képességeit, tudja, hogy mely területeket kell erősítenie, hol van szükség tréningre, továbbképzésre, visszafogásra stb. Továbbá egyáltalában nem biztos, hogy nem lehet ellentétes stratégiákat párhuzamosan alkalmazni, hiszen az elméletben ellentétes koncepciók a valóságban jól összeegyeztethetők.

A szervezet szerkezeti átalakítása

Egy adott szervezet szerkezete megmutatja, hogy milyen bontásban látják el a munkát: funkcionális, feladatközpontú, regionális stb. A szerkezet kialakítása együtt jár a hatalom és a felelősség mértékének meghatározásával. A szerkezeti kereten belül megtörténik az egyes munkakörök különválasztása, felosztása, majd ezek koordinálása, a kommunikációs rendszer kiépítése, hogy a szétszabdalt feladatok elvégzése gördülékeny, folyamatos legyen, s egységes tevékenységrendszer alakosson.

A felsőoktatási intézményekben megfigyelhető, hogy a könyvtárak elveszítették egyeduralmukat az információfeldolgozás, menedzselés terén. Így az angolszász világban már van példa a számítóközpont és a könyvtár egybeolvasztására, sőt még az oktatástechnika, a stúdió, illetve bármely információ előállításával, feldolgozásával stb. foglalkozó egység egy szervezeti egységként való kezelésére is.

Ezt a tendenciát továbbgondolva, illetve továbbvívve a könyvtáraknak keresniük kell más szervezetekkel – akár a privát szféra területéről is – az együttműködési lehetőséget. Az Egyesült Államokban egyre több könyvtárat, főleg egyetemi könyv-



7. ábra A mátrix szervezet

Forrás: Téglási Á.: A vállalkozói információs. szolgálat menedzselése. In: TMT 1993. 7 .sz. p. 290.

tárakat vonnak be a telekommunikációs politika és az információs infrastruktúra kialakításába, hiszen az ide kapcsolódó szolgáltatások költségesek és a könyvtárakkal közösen kívánják vállalni ezeket a terheket.

A hagyományos kettes vagy hármas tagolása a könyvtáraknak éppen az IT hatására megszűnőben van, hiszen az automatizált rendszerek összekapcsolják a korábban különálló funkciókat. Hogy a könyvtári gépesítés mennyire változtatja meg a könyvtár szerkezetét, nagymértékben attól függ, hogy a könyvtárigazgató hogyan ítéli meg az IT fontosságát. Néhányan a technikát eszköznek tekintik, amit próbálnak beilleszteni a meglévő struktúrába, míg mások a gépesítést jó lehetőségnek tekintik arra, hogy a teljes könyvtári struktúrát átalakítsák. Mindkét megközelítés elfogadható. Számtalan tényezőtől függ, hogy ki melyiket választja, például az intézmény jellegétől, a munkatársi gárdától, a használók elvárásaitól, a rendelkezésre álló forrásoktól s természetesen, mint már korábban utaltunk rá, a vezető személyétől is.

A változások hatására sokhelyütt **mátrix szervezetek** (7. ábra) alakulnak, melyek jól adaptálják a külső környezeti hatásokat, nagyon alkalmasak a projekt-munkára, és a szervezeti kommunikációt feltétlenül javítják. Az egyes projektek vezetésére a szervezet bármely szintjéről lehet ideiglenesen vezetőt választani, akinek a részvétele a döntéshozatalban, valamint a felelősségvállalása egyaránt segíti a változás iránti elkötelezettséget.

A **lapos szervezet** kialakítása, azaz a hierarchikus szervezet „laposítása” szintén kedvez a változások bevezetésének. Funkciók és feladatok köré csoportosítják a szervezetet, nem pedig pozíciók szerint, illetve a pozíciók és a funkciók, tevékenységi körök egybemosódnak. Az utasítások és a beszámoltatás láncolata lerövidül, hatékonyabban válik a kommunikáció. Itt újra megjelenik a szakrészlegek mintájára bizonyos szakok, szakterületek gondozói, felügyelői rendszere, akik a gyűjteményszervezéstől a tájékoztatásig végeznek minden munkafázist az adott területen.

A hálózatoknak köszönhetően bővül a könyvtárak külső kapcsolatrendszere, a kiadókkal, terjesztőkkel, forgalmazókkal stb. közvetlen online kapcsolat fenntartása újabb szervezeti keret-bővülést és szervezést eredményez.

A változtatás folyamata és eszközei

A változtatást szisztematikus folyamatként kezeljük, amely elemzéssel és tervezéssel kezdődik, majd ezt követi a folyamatos és intenzív kommunikálás. A kommunikáció hagyományos, fentről lefelé, illetve lentől fölfelé történő áramlása mellett egy vízszintes kommunikációs csatorna kiépítését is számba kell vennünk. Ennek a kommunikációs iránynak kedvez a mátrix szerkezet kialakítása, a csoportmunka, illetve a projektmunka bevezetése. A hagyományos szóbeli és az írásos kommunikálás mellett külön figyelmet kell fordítanunk a hálózat adta lehetőségek kiaknázására, pl. elektronikus posta, csevegés stb. A kommunikálásnak nemcsak a közlő, tájékoztató, hanem a felkészítő, motiváló jellegét is erősíteni, illetve hangsú-

lyozni kell. Erre azért van szükség, mivel a változtatás fogadtatása, elfogadása nagymértékben függ a munkatársak felkészítésétől, tájékozottságától, ráhangolásától. Ezen túl a meggyőzés, a tárgyalás, a folyamatba való bevonás, valamint a jutalmazás a legcélravezetőbb változást előkészítő módszer.

Ha az elfogadás sikerrel járt, a következő lépés a helyes időzítés a változtatás tényleges bevezetéséhez. Ha a munkatársak tájékoztatása, felkészítése és az érdeklődők bevonása után a kellő pillanatban változtatunk, már csak arra kell ügyelni, hogy folyamatos legyen a felügyelet, lehessen kihez fordulni a kezdeti nehézségek idején. Fontos, hogy a vezetők nyitottak legyenek a módszerek változtatására: ha elfogadható javaslat érkezik a munkatársaktól, akkor azt menet közben is be lehet építeni. A változást pozitívan fogadó munkatársakból csapatot érdemes összehozni, amelynek tagjai a változások ügynökeiként segítik a szervezetet a folyamat sikeres véghezvitelében. A csapat jellemzője, hogy közös irányítással, közös felelősségvállalással, hatékony és célratörő megbeszélésekkel (értekezletekkel) és együttes munkavégzéssel funkcionál a változtatás sikeres végrehajtásáig.

A változtatás legismertebb eszközei:

- felkészítő kurzusok, továbbképző programok, tréningek
- közös jövőkép kialakítása, házi konferenciák, vitafórumok
- szerkezeti módosítások, feladat-orientált csoportok kialakítása, projektmunka bevezetése
- új szabályok, rituálék kialakítása, meghonosítása, azaz a szervezeti kultúra megváltoztatása

Feladat: Az alábbi esettanulmány elolvasása után válaszoljunk a kérdésekre!

Egy közművelődési könyvtár igazgatója 43 munkatársával dolgozik együtt, ezek közül 23 fő teljes munkaidőben, 20 fő pedig részfoglalkozásúként. A munkatársak között eléggé jó a terhek elosztása, jó a munkatársi viszony, a kollégák már régóta együtt dolgoznak, informális a légkör, bár kissé konzervatív. Létszám gondokkal küszködnek. Úgy dönt a vezetőség, hogy automatizálni fogják a munkafolyamatokat. Szükség van számítógépekre. Szerencsés helyzetben vannak, hiszen a költségvetésből tudják finanszírozni a gépek beszerzését. Hat héten belül 12 számítógép, 3 darab CD-ROM-eolvasó, sőt még egy CD-I (Compact disc-interaktív) is beszerzésre kerül. A gépeket hálózatba fogják kapcsolni, így az Internet is elérhető lesz.

Első alkalommal fordul elő, hogy a munkatársak számítógépekkel dolgozhatnak. Először csak a munkatársak férhetnek hozzá a gépekhez, egy év múlva, a fejlesztés során már a látogatók is használhatják a terminálokat.

1. Mi fog változni a könyvtárban, és ennek milyen hatása van a szervezetre és a munkatársi gárdára?
2. Milyen lesz a munkatársak reagálása, magatartása?
3. Milyen nehézségekkel kell szembenéznie, mint vezetőnek?

4. Vázolja, hogy belső kommunikációval miként tudja a változtatást elfogadtatni! Milyen céljai lehetnek a belső kommunikációnak?

5. Milyen módon és milyen eszközök segítségével tud hatékonyabban kommunikálni?

AJÁNLOTT IRODALOM

Baker, David: Structures for the 1990s. In. British Journal of Academic Librarianship, vol.5. 1990. p.159-163.

Bóday Pál: Stabilitás és változás a humánpolitikai tevékenységben. In: Vezetéstudomány 25. évf. 1994. p. 41-44.

Bryson, Jo: Effective library and information centre management. London : Gower, 1990. 409 p.

Buckland, Michael: Könyvtári szolgáltatások újratervezése Bp. : OSZK, 1998.

Cargill, Jennifer – **Webb**, Gisela M.: Managing libraries in transition. New York : Oryx, 1988. 201 p.

Faerman , Sue R.: Organizational change and leadership style. In. Journal of Library Administration, vol.19. 1993. p. 55-79.

Fore, J. S. – **Knight**, R. C. – **Russell**, C.: Leadership and user services in the academic library. In: Journal of Library Administration, Vol. 19. 1993. p. 97-110.

Handy, Charles: Understanding organizations, 4th ed. London : Penguin, 1993.

Handy, Charles: The age of unreason, 2nd ed. London : Century Business, 1993.

Hitt, William: A mestervezető : Vezérfonal a cselekvéshez. Bp. : OMIKK, 1990. 262 p.

Martinsons, M. G.: Radical process innovation using information technology: the theory, the practice and the future of reengineering. In. Information Management, vol.15. 1995. p. 253-269.

Rogers, Everett: The diffusion of innovations, 3rd ed. New York : Free Press, 1983.

SKALICZKI JUDIT: A stratégiai tervezés

„Néha kifáradt rendszereknek, szervezeteknek, amelyek elérték teljesítőképességük csúcsát, illetve korlátait, alapvető változásokon kell átesniük, hogy megújulhassanak. ...ez kényelmetlen állapot, de nem kell félnünk tőle, ha megvan az előrelátásunk és a bölcsességünk, ha kezelni tudjuk és megfelelő intelligenciával és érzékenységgel reagálunk rá.” (Maurice B. Line)

A stratégiai tervezés *a változtatás* egyik eszköze és egyben módszere is.

A fejezet a könyvtári menedzsment egyik alapvető eszközével, a stratégiai tervezéssel ismerteti meg az olvasót: a stratégiai tervezés céljával és hasznával, a tervezést megelőző elemzési módszerekkel, a stratégiai tervezés és a stratégiai terv elemeivel, a stratégiai tervezés értékelésével, valamint a cselekvési tervvel.

A fejezet megírásakor leginkább Maurice B. Line, Sheila Corrall és Csath Magdolna idézett műveire és előadásaira támaszkodtam.

1. FONTOSABB FOGALMAK ÉS KIFEJEZÉSEK

Cselekvési terv

A stratégiai tervből készített, ütemtervet és pénzügyi tervet tartalmazó cselekvések sorozata

Fókuszstratégia

Stratégiai összpontosítás, mely egy meghatározott probléma megoldását tűzi ki célul

BCG- mátrix

A Boston Consulting Group (BCG) által kidolgozott elemzési módszer a piaci részesedés és a piaci növekedés vizsgálatára

Jövőkép (vision)

Egyrészt tudományos elemzéseken alapuló meghatározás, másrészt a képzelet szülte vágyálmok ötvözete

Kulcsfontosságú területek (key results areas)

Az intézmény azon területei, amelyeknek a fejlesztése a legfontosabb a célok megvalósítása érdekében

Küldetésnyilatkozat (mission)

Misszió, az intézmény létének és feladatrendszerének legátfogóbb meghatározása, az intézmény átfogó célja

Sorrendiség (prioritás)

A különböző célok közötti rangsorolás a stratégiai célkitűzések elérése érdekében

Portfólió-elemzés

Különböző elemzési módszerek gyűjtőfogalma: A BCG mátrix is portfólió elemzés

SWOT-analízis

A szervezet erősségeinek (strengths) és gyenge pontjainak (weaknesses) felvázolása, a külső környezet adta lehetőségek (opportunities) és félelmek (threats) ismeretében

2. A STRATÉGIAI TERVEZÉS ELŐZMÉNYEI ÉS HATÓKÖRE

A stratégiai tervezés:

- összetett,
- jövőbe mutató,
- cselekvésre ösztönző,
- dinamikus,
- rugalmas,
- a változásokat figyelembe vevő,
- a humán erőforrásokat, a munkatársakat mozgósító eszköz.

A stratégiai tervezés a könyvtár átalakításának, fejlesztésének és a változásokhoz való következetes és folyamatos alakításának hatékony eszköze.

A stratégiai tervezés során megfogalmazott küldetésnyilatkozat teszi lehetővé azt is, hogy a tervezés egésze és minden részfolyamata egy egységes, végiggondolt célt szolgáljon. *A stratégiai tervezés az állandóság és a változtatás dialektikáján alapszik.*

A stratégiai tervezés a tervezésnek olyan speciális, összetett formája, amelyben a tervezés egy meghatározott cél érdekében történik. A folyamatot elemzések

előzik meg, és a folyamat során nem csupán a stratégiai terv születik meg, hanem újjászületik a tervezést végző intézmény is, új és gyümölcsöző munkakapcsolat alakul ki a tervezést végzők között. *A stratégiai tervezés az újjászületés esélyének megteremtése.*

A tervezés olyan eszköz, amelynek révén a könyvtár átalakul annak érdekében, hogy megfeleljen a vele szemben támasztott igényeknek. A stratégiai tervezés a környezeti változásoknak és a könyvtár lehetőségeinek összevető vizsgálatán alapszik. A stratégiai tervezés folyamatos tevékenység, amely mindig hosszabb távot fog át. A hosszabb táv tényleges hosszát a vállalkozás által kitűzött célok elérhetősége és a tevékenységek jellege határozza meg. Folyamatosan végzendő, komplex folyamat, amely a jövőben megvalósítandó tényleges stratégián alapszik. Olyan összefüggő célok együttese, amely a kitűzött időszak alatt valósítható meg. A stratégiai tervezésben minden tevékenység, minden taktikai lépés a végső cél elérését szolgálja. A stratégiai tervezés a dinamikus tervezés eszköze. A könyvtári makro- és mikro környezet megismerése az első lépés.

Az ismeretekből levont következtetéseket mindig az alapvető cél szem előtt tartásával kell alkalmazni és folyamatosan szembesíteni a kitűzött célok megvalósíthatóságával.

A stratégiai tervezés cselekvés- és jövőorientációjú, az innovatív könyvtári menedzsment eszköze. A stratégiai tervezés tehát olyan folyamat, amelyben megfogalmazzák a könyvtár küldetésének (mission) megfelelően a megvalósítandó célokat (objectives) és a kulcsfontosságú területeket (key results areas). Mind a tervet, mind a megvalósítást állandóan értékelni kell és a változó körülményekhez igazítani. Ez a jövő- és változásorientációjú tevékenység olyan, összetett folyamat, amelyben számba kell venni és egységbe kell hozni az egymást erősítő, ennek következtében összetartó és az egymást gyengítő, ennek következtében széttartó folyamatokat.

A stratégiai tervezés lehet követő és megelőző folyamat. Stratégiai tervet akkor kell készíteni, ha a könyvtár belső körülményei vagy külső környezete megváltozik, illetve abban az esetben, ha a könyvtár elébe kíván menni a változásoknak.

A stratégiai terv készítésének külső és belső indokai a következők lehetnek :

- a pénzügyi források szűkülése
- a kormányzati politika változása
- a magán információs szféra megerősödése
- az információs technológia fejlődése
- a könyvtárban történő jelentős változások
- a könyvtárhasználók számának növekedése
- új használói igények megjelenése.

A stratégiai tervezés definíciója megmutatja a tervezési folyamat jellegét és irányultságát.

Ez kiegészül a tervezés érvényességi körének meghatározásával.

A stratégiai tervezés vonatkozhat a könyvtár egész feladatrendszerére, vagy egy-egy részterületére is, a tervezés folyamatával ezért nemcsak a könyvtár vezetőjének és nemcsak egy-egy osztály vezetőjének kell foglalkoznia, hanem minden munkaterület minden munkatársának is.

Stratégiai terv készíthető tehát a könyvtár egész tevékenységére, vagy egy-egy részterületre: az állomány, a gyűjtemény fejlesztésére, új szolgáltatások bevezetésére, illetve a régiak hatékonyabbá tételére, a könyvtár információs technológiájára, a dokumentumfeltárássra stb.

Példával illusztrálva :

amennyiben a stratégiai terv színtere az olvasószolgálat, célja pedig annak hatékonyabbá tétele, a tervezés során olyan vizsgálatokat kell végeznünk, amelyek választ adnak arra, hogy:

- mit akarnak jelenleg a könyvtárhasználók?
- milyen új szolgáltatásokat kívánnak még?
- mivel vannak megelégedve?
- mit szeretnének másképpen?

A stratégiai tervezés célja

A tervezési folyamat lehetőséget ad mind a könyvtár feladatainak, mind a munkatársak feladatkörének és motiváltságának újragondolására és megváltoztatására, illetve megerősítésére.

A tervezés célja:

- tisztázni a könyvtári alapeladatot (küldetésnyilatkozat)
- számba venni az elérendő célokat,
- meghatározni a kulcsfontosságú területeket és a prioritásokat,
- keretet adni az intézményi politikának, a döntéseknek,
- segíteni a pénzügyi alapok megteremtését és a pénzügyi források megfelelő felhasználását,
- figyelmeztetni a tervezésnél figyelembe veendő kritikus pontokra.

Mivel a stratégiai tervezés a változtatás eszköze, a célja végül is annak meghatározása, hogy

- mit kell csinálni ?
- hogyan kell csinálni ?
- mikor kell csinálni ?
- kinek kell csinálni ?

A stratégiai tervezés célja annak elérése is, hogy kialakuljon a könyvtárosokban a „mi” tudat, motiváltak és elkötelezettek legyenek a megvalósítandó alapcélkitűzés és az elérendő célok megvalósítása érdekében.

Elemzési módszerek

Az elemzések vonatkozhatnak:

- a makrokörnyezetre, beleértve a könyvtárügyre vonatkozó világtrendeket,
- a könyvtár közvetlen környezetére,
- a mikrokörnyezetre, azaz a könyvtár vizsgálatára.

A makrokörnyezet elemzésének egyik legismertebb módszere a PEST-analízis. A mikrokörnyezet elemzésének különböző technikái vannak: a statikus és dinamikus portfólió-mátrixok, a különböző statisztikai adatgyűjtések, elemzések és a SWOT-analízis.

Makrokörnyezet

A PEST betűszó a politikai, gazdasági, technológiai és társadalmi tényezők együttesét foglalja magába. Ezeknek a tényezőknek a megismerése azt a szélesebb közeget mutatja meg, amelyben a könyvtár mint intézmény dolgozik, és azokat a trendeket vázolja fel, amelyek iránymutatóak és meghatározóak a könyvtárak számára is.

• Politikai tényezők

Ismerni kell a politikai pártok érdekeit, a politikai erővonalak alakulását; a politikai döntéseket, a prioritásokat, a politikai érdekek jelenlétét vagy hiányát a kulturális szférában; a politikai döntéseket a kultúra, a tudomány és az oktatás fejlesztésének kérdéseiről; a könyvtárügy jelenlétét a politikai programokban.

• Gazdasági tényezők

A gazdasági terület, a gazdasági érdekek egészen közvetlenül érintik a könyvtárakat és az információs intézményeket. Napjainkban nyomon követhető a gazdasági recesszió hatása e területen. Megjelenik a piacorientáltság a könyvtárakban is. A költségvetés nem tud lépést tartani a növekvő kiadásokkal: a dokumentumok árainak növekedése, az energiaárak, a fenntartási költségek növekedése miatt fontossá válik az intézmények többszörös finanszírozásának szükségessége. Az erőteljes privatizáció következtében felmerül a könyvtárak magánkézbe adásának gondolata is. Az állam „szabadulni” igyekszik a kötelezettségei alól. A közszolgálati szféra láthatóan háttérbe szorul a gazdasági terület előtérbe jutása miatt.

• Társadalmi tényezők

Számba kell venni, a társadalom szerkezetének a változását, a társadalmi mobilitás irányát, a demográfiai tényezőket. Elemezni kell a civil szerveződések fejlettségét, a civil társadalom erősödését, a közigazgatási változásokat. A humán világ változása, azaz a társadalom és az egyén reakciója az előbb említett változásokra, az egyik legkevésbé belátható és ugyanakkor a legmeghatározóbb elem.

• Az információs technológia

Fejlődése beláthatatlan távlatokat nyitott. A virtuális, a falak nélküli könyvtárak létrejötte a számítógépes hálózatok következtében, a legtávolabbi adatbankok használatának lehetősége, az elektronikus könyvtár, az elektronikus sajtó, a CD-

ROM, a CD-WORM, a törölhető CD és a multimédiák nyitotta új és még fejlődő lehetőségek, az információhoz való szabad hozzáférés új távlatai arra kell, hogy készítsék a könyvtárosokat, hogy újrafogalmazzák könyvtárképüket.

Ismerni kell azokat a trendeket is, amelyek világszerte befolyásolják a könyvtári és az információs területet:

- egységesedés (globalizáció)
- a „pénzért értéket” szemlélet térhódítása
- a dokumentumok mellett – helyett – az információ fontossága

Az egységesedési folyamatot segíti és táplálja az IFLA öt jelentős nemzetközi programja, az Európai Unió és az Európa Tanácsnak a könyvtárakat érintő ajánlásai a szerzői jog, az egységes adatátviteli lehetőségek, az azonos adatbázisok, azonos források használatának területén.

Emlékeztetőül álljon itt az IFLA 5 megaprogramja:

- | | |
|-------|---|
| UAP | A kiadványok egyetemes hozzáférhetőségének programja |
| UDT | Az egyetemes adatátvitel és távközlés programja |
| PAC | Az állományvédelem és a konzerválás magprogramja |
| UBCIM | Az egyetemes bibliográfiai számbavétel és a nemzetközi MARC-formátum magprogramja |
| ALP | A harmadik világ könyvtárügyének előmozdítására létrehozott program |

A „pénzért értéket” szemlélet a piaci elvárások megjelenését jelenti a kulturális területen, tehát a könyvtárakban is. Az adófizető állampolgárnak jogában áll tudni, hogy az adóját mire költi az állam; joga, hogy számon kérje, hogy miért nem a közszolgálati szférát fejlesztik belőle – a könyvtárakat –, és joga, hogy minőségi, számára fontos szolgáltatást, „árut” kapjon a könyvtáraktól. Ennek a trendnek eredményeként a könyvtárak megbizonyosodtak arról, hogy megmaradásuk és megfelelő szintű fejlődésük az állampolgárok érdekeltségén alapul.

A dokumentumok jelentősége mellett fontosabbá válik az információ, az információhoz való hozzájutás. Ez egyben a privát szektor előretörését is jelenti. Nem az a fontos, hogy az információt könyvtár vagy információs cég terjeszti-e, csupán az, hogy az információt miképpen lehet megszerezni. Amennyiben magánkézben van, illetve magánkézbe kerül, akkor ez a terület megelőzi a könyvtárakat. Az információs társadalomban az a szervezet marad meg – mindegy, hogy ki tartja fenn, mindegy, hogy mi a neve –, amely az információt birtokolja. Az információhoz való hozzáférés nemcsak a könyvtárak privilégiuma lesz.

A közvetlen környezet

A makroösszefüggések feltárása mellett elemezni kell a könyvtár közvetlen társadalmi környezetét is. A társadalmi környezetben belül az oktatás, a köz- és felsőoktatás, az írás és a könyvkultúra helyzetét és fejlődésének lehetőségeit, az egész könyvtári rendszer helyzetét.

Tehát :

- a település, a város fejlődési trendjét
- a település, a város kulturális stratégiáját
- az ellátandó könyvtárhasználók gazdasági, szociális stb. helyzetét
- a könyvtár információs technológiai fejlettségét
- a könyvtár vezetőségét és munkatársi gárdáját.

Amennyiben a makro- és a közvetlen környezet elemzése, a felvázolt trendek megerősítenek abban, hogy a könyvtáron belül is változtatni kell, meg kell vizsgálnunk:

- A pénzügyi források szétosztását.

Tudnunk kell, hogy a forrásoknak mi az optimális megoszlásuk a szerzeményezés, a bérek, a berendezések stb. között. Mi az optimális megoszlás pl. a könyvekre és a folyóiratokra és az audiovizuális dokumentumokra szánt pénzeszegek között.

• A pénzügyi források hasznosítását, a rendelkezésünkre álló pénzügyi lehetőségek maximális kihasználását.

- A könyvtár által nyújtott szolgáltatások minőségét és fajtáit.

A használók elégedettségét, a dokumentumokhoz való hozzáférés gyorsaságát, milyenségét, a referenz-szolgáltatást, a nyitvatartási időt stb.

- A könyvtár hatékonyságát: a könyvtári tevékenységek költségét.
- A piac meghódítására tett kísérleteinket.

A célzott könyvtárhasználók hány százaléka tényleges könyvtárhasználó? Mekkora a használók optimális száma?

- Magát a terméket, azaz a szolgáltatást.

Mikrokörnyezet

A könyvtáron belüli változtatásokhoz elsődlegesen a problémamegoldási technikák ismerete szükséges. Ezek :

- a probléma meghatározása
- a probléma analízálása
- az alternatív megoldások számba vétele
- a megoldáshoz szükséges elemek meghatározása

A probléma feltárása és megoldása a következőképpen történhet :

- A munkatársak egyéni munkájával.

Minden munkatárs megfogalmazza, mit tart az elkövetkezendő öt évben a leglényegesebb megoldandó problémának a könyvtárban, osztályán, saját munkakörében.

- Tapasztalatcsere formájában.

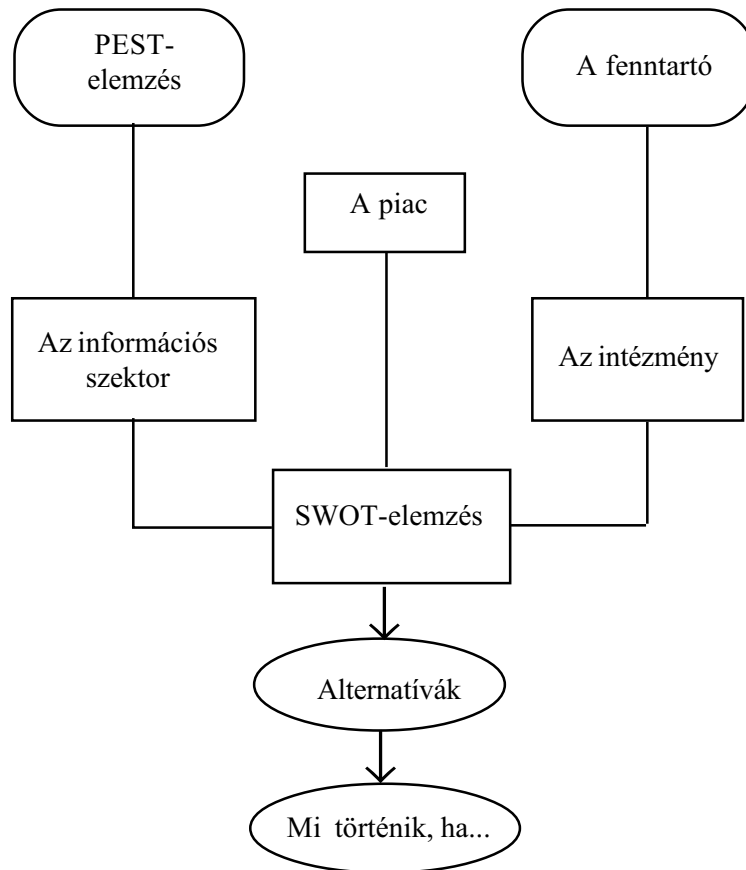
Kisebb csoportok látogatása olyan könyvtárakban, ahol sikerrel oldották meg a felmerült kérdést.

- Összehasonlító munkaleírással.

Minden munkatárs részletesen leírja az általa végzett munkafolyamatot. Ezt véleményezi a munkaterület szakértője, s miután ő is leírta a saját véleményét, megbeszélik az eltéréseket.

- Önértékelő értekezlettel.

Az értekezlet résztvevői értékelik a saját és a munkatársaik munkáját, az előre meghatározott kritériumok alapján.



8. ábra. A környezetelemzés folyamata

Forrás: Corall: *Strategic Planning... Aslib, 1994*

- Külső szakértő bevonásával.

Minden nagyobb változtatás esetében érdemes külső szakértővel konzultálni. A konzulens segíti: az előreivő és a hátráltató tényezők megtalálását és meghatározását, a munkatársi gárda motiválását, meggyőzi az intézményt a cselekvés szükségességéről. Hozzájárul:

- az újszerű, friss látószög kialakításához,
- a belső konfliktusok feloldásához,

- az objektivitás megőrzéséhez,
- az újfajta szemlélet meghonosításához,
- a munkatársak munkájának javulásához.

A tervezés előkészítése során feltett, a piacra vonatkozó kérdésekre statikus, úgynevezett portfóliómódszerrel: a BCG-mátrixszal, vagy egy dinamikus, úgynevezett McKinsey-GE portfólió-mátrixszal adhatunk választ. Ezek a módszerek azt vizsgálják, hogy milyen az összefüggés a könyvtár és a piac, azaz a használók között.

A BCG-mátrix

Megmutatja, hogy milyen szolgáltatás iránt a legnagyobb a kereslet, és ábrázolja, hogy a könyvtár helyzete megengedi-e a fejlesztést. Segítségével a szolgáltatásokat a piaci keresletük és a könyvtári lehetőségek függvényében elemezhetjük, meg tudjuk állapítani, hogy melyik szolgáltatásnak mekkora a kereslete, és a könyvtár melyiket tudja fejleszteni. Vannak a „sztárok”, a „kérdőjelek”, a „fejőstehenek” és a „kutyák” elnevezésű termékek, illetve szolgáltatások.

„Sztár” szolgáltatás az, ami iránt a kereslet állandóan nő, és a könyvtár képes a további fejlesztésre.

A „kérdőjeles szolgáltatások” azok, amelyek iránt a kereslet nő, de a könyvtár lehetőségei nem elégségesek mindegyik szolgáltatás fejlesztésére, dönteni kell tehát, hogy melyiket fejlessze.



9. ábra. BCG (Boston Consulting Group) portfólió-matrix

Forrás: Bryson, Jo: Effective library and information centre management. Gower, 1990. p. 137.

A harmadik szolgáltatási fajta a „fejőstehén”. Ide tartoznak azok a termékek, amelyeket a könyvtár régóta állít elő, jól bejártatott szolgáltatások, de a kereslet irántuk egyre csökken. Ezek a szolgáltatások a lehajló ágban vannak, fel kell készülni a megszüntetésükre.

A „kutya” címkéjű szolgáltatások azok, amelyekre kicsi a kereslet és a könyvtár is alig tudja már fenntartani őket. Ebben az esetben a szolgáltatást be kell szüntetni.

A BCG-mátrix két vizsgálati tényezőjét a McKinsey-GE mátrix továbbiakkal egészítette ki. Ez a két vizsgálati szempont a környezeti lehetőségek és a versenyhelyzet.

Környezeti lehetőségek:

- a piac nagysága
- a piaci növekedés üteme
- az elérhető nyereségszint
- a kereslet ciklikussága
- az infláció ellensúlyozásának lehetősége
- a technológiai igényesség
- a munkaerőhelyzet.

Versenyhelyzet:

- relatív piaci részesedés a főbb versenytársakhoz hasonlítva
- az intézmény helyzete
- a technológia korszerűsége
- a szolgáltatás minősége
- a költségek nagysága
- relatív jövedelmezőség a főbb versenytársakhoz hasonlítva
- a munkaerő színvonala
- a szervezeti rugalmasság mértéke
- a vezetési színvonal.

Statisztikai adatok

Az elemzési technikák lényeges része a statisztikai adatok gyűjtése és elemzése. A statisztikai adatok vonatkozhatnak az egész információs, kulturális területre, és/vagy az adott könyvtárra. Az adatok elemzése – amennyiben lehetőségünk van több év adatainak összevetésére – fejlődési tendenciákat mutat és fejlesztési szükségszerűségeket. Ámde például a demográfiai adatok elemzése egy-egy ellátandó könyvtárhasználói réteg jelenlétére vagy hiányára hívja fel a figyelmet. A statisztikai elemzések a könyvtárnak a könyvtári környezetben teljesítendő feladatait is meghatározhatják.

A statisztikai adatok egyrészt a könyvtár fenntartójának, másrészt a könyvtár vezetőinek tervezési eszközei. A statisztikai adatok gyűjtését ISO szabvány szabályozza.

A statisztikai adatok felölelik a könyvtári egységek, szolgáltatóhelyek, az állomány, a könyvtárhasználók, a könyvtári dolgozók és a költségek területét. A szabvány lehetővé teszi, hogy ne csupán egy-egy országon vagy egy-egy szakterületen belül, de nemzetközi szempontból is egybevethessük és összehasonlíthassuk az adatokat. Egzakt érvrendszerrel támaszthatjuk alá megvalósítandó terveinket.

A SWOT-analízis

A stratégiai terv elkészítéséhez szükséges elemzések összefoglaló módszere a SWOT-elemzés. Lényege a közvetlen környezet és a belső helyzet átfogó, jövő orientált elemzése. Részletes magyarázata a „Fontosabb fogalmak és kifejezések” fejezetben található.

A SWOT-analízis gondolkodási–elemzési rendszer. Első része: az SW, a könyvtár erősségeit és gyengeségeit tárja fel, míg a második része: az OT, a külső környezetet vizsgálja. A módszer alkalmas arra is, hogy egy hierarchikus könyvtári szervezeten belül sajátos, laza, cselekvésre orientált csoportok szülessenek. Egy-egy ilyen ad hoc munkacsoport általában friss szemmel nézi a szervezetet. A különböző munkacsoportok véleményei úgy alkotnak egészet, hogy a szervezetben elfoglalt szerepüknek megfelelően máshol látják a gyenge és máshol az erős pontokat.

Példák arra, hogy egy könyvtárban mit tekinthetünk gyenge pontoknak:

- a vezetőket nem a kitűzött célok, hanem az éppen aktuális események irányítják
- a forrásokat rosszul osztják el
- nem veszik figyelembe a könyvtár környezetét, csak a könyvtár belső ügyeivel törődnek
- sikertelenek, eredménytelenek a cselekvések
- a vezetői testület uralja a munkatársakat
- a feladatokat csak több áttételen keresztül adják ki a végrehajtó munkatársaknak
- a felelősséget a vezetők nem ruházzák át a munkatársakra
- rossz a könyvtár teljesítménye
- szegényes a munkatársak motiváltsága
- minimális a könyvtár iránti elkötelezettség
- a munkatársakat nem vonják be a könyvtár egészét érintő tevékenységekbe
- a belső kommunikáció hiányzik
- a külső kommunikáció szegényes
- a vezetés stílusát a parancsolás jellemzi, nem az irányítás
- visszariadnak a nehézségektől
- hiányoznak a szükséges képességek

Példák arra, hogy egy könyvtárban miket tekinthetünk erős pontoknak :

- a vezetés a stratégiai célokat szem előtt tartva menedzseli a könyvtárat
- a forrásokat megfelelően osztják el
- a könyvtár környezetét folyamatosan elemzik
- a vezetők átruházzák a felelősséget a munkatársakra

- keresettek a könyvtár szolgáltatásai
- a munkatársak motiváltak
- jó a belső kommunikáció
- a vezetők és a munkatársak képességei megfelelőek.

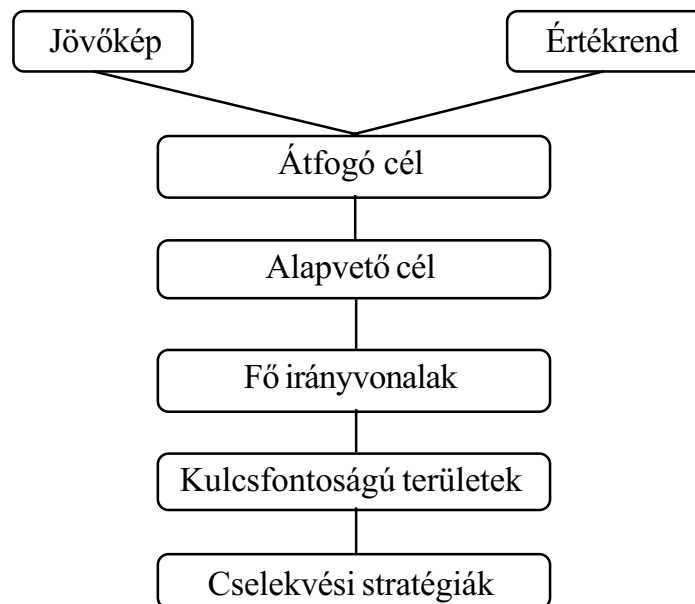
Feladat

Készítsék el egy városi könyvtár SWOT-analízisét: az ipari városban, ahol a könyvtár működik, megnőtt a munkanélküliek száma, a város vezetése nem tudja megfelelően kezelni ezt a problémát, számuk várhatóan továbbra is növekedni fog. A könyvtár dolgozói felkészült, jól képzett munkatársak. A könyvtárban jelentős az informatikai fejlesztés és az állandó képzés, továbbképzés.

3. A STRATÉGIAI TERVEZÉS ELEMEI

A stratégiai tervezéskor a következő elemek meghatározása szükséges:

- jövőkép – vision
- átfogó cél, ill. küldetésnyilatkozat – mission
- alapvető célok – objectives
- kulcsfontosságú területek – key results areas



10. ábra. A stratégiai tervezés folyamatábrája

Forrás: Corral: Strategic planning... Aslib, 1994.

A jövőkép

Annak a meghatározása, hogy a jövőben hová kíván eljutni a könyvtár. Absztrakt, idealisztikus, inspiráló, hosszú távú elképzelés. Kialakítása és megrajzolása egyrészt tudományos kutatás eredményeként születhet meg, másrészt a képzelet szülötte, vágyálmok és félelmek megfogalmazása. Tehát egyrészt elemzéseken, adatok analizálásán, fejlődésvonalak felvázolásán nyugszik, másrészt a jelen ismereteihez adja hozzá az elrugaszkodó képzelet vízióját. Nem utópisztikus, de nem is mindig realisztikus. A jövőkép megrajzolásának célja, hogy felkészítse az intézményeket az új, valós feladatokra, ugyanakkor a jelenlegi helyzetet figyelmen kívül hagyva lehetőséget ad egy optimális elképzelés megrajzolására is. Az elképzelések és a lehetőségek egybevetéséből a fejlesztés irányvonalait kaphatjuk meg.

Kérdés: lehet-e egy állandóan változó világban jövőképpel foglalkozni?

Lehet, sőt kell is, ha az az alapállásunk, hogy az általunk „megjósolt” változás bármikor éppen az ellenkezőjére változhat. John Martin, a British Library Information UK 2000 projekt egyik kidolgozója a vizsgálat elkészülte után a következőket mondta: „Az eseményeket nem lehet pontosan megjósolni, az előre láthatatlan dolgok valóban nem láthatók. A legtöbb, amit tehetünk, hogy abból az alapállásból indulunk ki, hogy ‘amennyiben a folyamatok a továbbiakban is így folytatódnak, akkor...’ A vizsgálat megkezdése és a jelentés publikálása között megdőlt a kommunista rendszer Kelet-Európa országaiban, Németország egyesült, mélyült a gazdasági recesszió, nőtt a munkanélküliek száma, megbukott Mrs Thatcher, lezajlott az Öböl-háború ...”

A körülmények tehát megjósolhatatlanul változnak körülöttünk s nekünk az a feladatunk, hogy a szakemberek segítségével számba vegyük azokat a tényezőket, amelyek a jövő könyvtár- és információtudományát befolyásolják, és – újra és újra felülvizsgálva elképzeléseinket – felvázoljuk a jövő könyvtárügyét, a jövő könyvtárát.

A jövő elképzelése nélkül, a megvalósítandó cél meghatározása nélkül nem lehet eleget tenni a jelen feladatainak sem. A jelen stratégiáját ugyanis minden esetben az elérendő cél érdekében, a jövő érdekében kell kialakítanunk. A jövő kialakítása tehát a jelen feladatainak is megszabja az irányvonalait.

Feladat

Készítsük el a hazai könyvtárügy jövőképét a jelen ismereteink alapján, figyelembe véve a világban kialakuló trendeket és a makrokörnyezet várható alakulását!

A küldetésnyilatkozat (Átfogó cél)

A küldetésnyilatkozat a könyvtáraknak azt az alapfeladatát határozza meg, amelynek teljesítése érdekében fogalmazzák meg az alapvető céljaikat és azokat a kulcsfontosságú területeket, amelyeket a könyvtár kitűz maga elé. *Néhány példa az átfogó célra:*

Nagy-Britanniában a közművelődési könyvtárak számára a LISC (Library and Information Services Council = A Könyvtári és Információs Szolgáltatások Tanács) 1991-ben a következőképpen határozta meg a közművelődési könyvtári szolgáltatás küldetésnyilatkozatát az egész országra kiterjedően:

„A közművelődési könyvtár a lakosságnak olyan fontos intézménye, amelynek célja, hogy képessé tegye és bátorítsa az egyéneket vagy az egyének csoportjait, hogy korlátozás nélkül hozzájuthassanak a könyvekhez, információhoz, hogy olyan tudást szerezhessenek bármely tudomány területén, amely a kreatív képzelőerejüket fejleszti:

- aktív részvétellel buzdítson a kultúra, a gazdaság területein és a demokrácia gyakorlásában;
- tegye lehetővé az oktatási programokban való részvételüket és ezen keresztül az egyéni fejlődésüket formális és informális úton;
- segítsen a szabadidő hasznos eltöltésében;
- segítse elő az írni-olvasni tudást és fejlessze mindazokat a készségeket, amelyek az előbbieket aktív használatához szükségesek;
- bátorítson az információ használatára és tudatosítsa a hasznát és értékét.”

Feladat

Fogalmazza meg egy nagy tudományegyetem könyvtárának küldetésnyilatkozatát!

Alapvető célok

A célok irányt mutatnak a cselekvéshez, tisztázzák, hogy kinek mi a szerepe, mi a felelőssége, lehetővé teszik a teljesítménymérést.

A célkitűzések során mindig a megvalósult cél a fontos, nem maga a tevékenység.

Az alapvető célok a következőképpen csoportosíthatók :

- Szándékra orientált célok.

A kérdés: miért vagyunk, mi a dolgunk? A válasz például, hogy támogassuk a kutatást, biztosítsuk a dokumentumokhoz való hozzáférést stb.

- Iránymutatásra vonatkozó célok.

A kérdés: merre felé tartunk? Lehetséges válasz: fejlesztjük, vagy bevezetjük, vagy javítjuk a szolgáltatásokat.

- Eredményre összpontosító célok.

A kérdés: mit akarunk elérni? Lehetséges válasz: pontosabbá tenni az információs szolgáltatást, hatékonyabbá a könyvtárközi kölcsönzést.

- Feladatra összpontosító célok.

A kérdés: hogyan teljesítjük a kitűzött célokat? Lehetséges válasz: átképző tanfolyamot szervezünk.

Példa az alapvető célkitűzésekre:

A Library Association (UK) által kiadott „Az egyetemi könyvtárak irányelvei” c. dokumentum 1990-ben a következőképpen határozta meg az egyetemi könyvtárak elérendő céljait:

- Az intézmény tevékenységéhez igazodva határozza meg a szolgáltatásait és biztosítson hozzáférést a dokumentumokhoz és az információkhoz;
- Határozza meg azon szolgáltatások körét, amelyek segítik a tanulmányi munkát, az oktatást, a kutatást, és menedzselje úgy ezeket a forrásokat, hogy hozzáférhetőek legyenek;
- Teremtsen olyan környezetet és légkört, mely kedvez mind az egyéni, mind a csoportos tanulásnak;
- Alakítson ki és ápoljon kapcsolatokat a tanszékekkel, a diákönkormányzatokkal és az intézmény vezetőségével, hogy jobban megértse igényeiket, és működjön együtt az intézmény más szervezeteivel is;
- Tanítsa meg az oktatókat és a hallgatókat a könyvtár és az információs források használatára;
- Végezzen kutatómunkát és fejlesztést a könyvtártudomány területén.

Feladat

Határozza meg az előbbi feladatban szereplő egyetemi könyvtár elérendő céljait a már elkészített küldetésnyilatkozat ismeretében!

Kulcsfontosságú területek

Az elérendő célok meghatározását segíti a kulcsfontosságú területek számbavétele. A kulcsfontosságú területek olyan, a célok megvalósítása szempontjából fontos területek, amelyek meghatározzák egy-egy intézmény arculatát. Olyan szerepek, amelyeket egy-egy intézménynek meg kell valósítania.

Példák a közművelődési könyvtárak lehetséges kulcstevékenységeire

A Library and Information Services Council (LISC) 1991-ben a következőképpen fogalmazta meg a nagy-britanniai közművelődési könyvtárak kulcstevékenységeit:

- a lakóközösség központi intézménye
- kulturális intézmény
- információs intézmény
- oktatási intézmény
- szórakoztató intézmény
- hálózatban működő intézmény.

A stratégiai tervezés során meg kell határozni a kulcsfontosságú tényezőket, a szerepek rangsorát. A rangsoroláson belül ki kell jelölni az elsődleges és a másodlagos szerepeket.

Feladat

Határozza meg egy megyei könyvtár kulcsfontosságú területeit, és rangsorolja azokat!

4. A STRATÉGIAI TERVEZÉS HASZNA

A stratégiai tervezés haszna több területen is megnyilvánul, mind a könyvtáron belül, mind a könyvtár környezetében .

Megváltoztatja a könyvtár társadalmi szerepét a közvetlen és a tágabb környezetében, megváltoztatja a könyvtárosok motiváltságát s ezen keresztül a könyvtár szerkezetét is.

Mivel a stratégiai tervezésben a könyvtár munkatársai részt vesznek, a munkatársak azonosulnak a könyvtár érdekeivel, és az intézmény iránt elkötelezett, az intézmény érdekeivel egyetértő, azokat szem előtt tartó munkatársakká válnak. A stratégiai tervezés közösséget teremt. E mellett a stratégiai terv hozzásegíti a munkatársakat és a vezetőket ahhoz, hogy:

- friss, új szemmel nézzék a könyvtár céljait és feladatait,
- megállapítsák a jövőben elérendő irányvonalakat,
- meghatározzák az új célokat,
- kialakítsák az új stratégiát, amivel az új célokat megvalósíthatják,
- rangsorolják a célokat és a feladatokat.

A stratégiai terv tehát a jövő alakításának eszköze. Segítségével a könyvtárosoknak esélyük van arra, hogy kézbe vehessék jövőjüket. Esélyük van arra, hogy ne kiszolgáltatottjai legyenek a változtatásoknak, hanem alakítói. A jövőt szem előtt tartó magatartásforma megerősíti a könyvtárosokban fontosságuk tudatát, azt az attitűdöt, hogy intézményük csak az ő segítségükkel találja meg és alkalmazza nehez helyzetben a túlélési stratégiát.

A munkatársak magatartásformájának változása visszahat a könyvtár egész szervezetére. A hierarchikus könyvtári struktúra helyett egymással lazán összefüggő, célokra orientált munkacsoportok alakulnak a könyvtárakban. A dinamikus terv dinamikus szervezetet hoz létre, átjárható szervezeti egységekkel.

Összességében a stratégiai tervezés haszna:

- általában növeli a könyvtár vezetésének hatékonyságát
- erősíti a könyvtár pozícióját a fenntartó intézményen belül
- erősíti a munkatársak elkötelezettségét a változások iránt
- a könyvtár társadalmi környezetében megerősíti a könyvtár iránti bizalmat
- a könyvtáron belül jobb munkakapcsolatok épülnek
- javítja a munkatársak elkötelezettségét és morálját, motiválja őket
- növekszik a munkával kapcsolatos elégedettség
- hatékonyabb, relevánsabb szolgáltatásokat eredményez
- növeli a könyvtárhasználók elégedettségét

- jobb kapcsolat alakul ki a könyvtáros és a könyvtárhasználó között
- javítja az adatgyűjtés és -elemzés technikáinak megismerését
- erősíti a kreatív gondolkodást, az írásbeli és a szóbeli kommunikációs készségeket
- a könyvtár képe pozitívan alakul a döntéshozókban és a véleményalkotókban
- javítja a könyvtár pénzügyi kilátásait.

A stratégiai tervezés előnyei mellett nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy többen írnak a buktatókról is. Általában két típusiból említenek. Az egyik, hogy az állandó változások korában sosem lehet megbízható kiindulópont a környezet elemzése, azaz megbízhatatlan a tervezés első lépése. E szerint egy stratégia csaknem mindig elavulttá válik abban a pillanatban, amikor megszületik. A környezeti változások, mozgások a stratégiai tervezést természetlen gyakorlattá teszik.

Másik hibaként arra hívják fel a figyelmet, hogy a stratégiai tervet sok esetben csupán a könyvtár vezetősége készíti, nem vonja be a folyamatba a munkatársakat. Ennek következtében a könyvtárosok nem érzik magukénak a tervet, nincsenek motiválva a végrehajtásában. Sőt, bizonyos esetekben a vezetőség nem is akar lényeges változásokat, hiszen adott esetben a saját pozícióját kellene megkérdőjelezni.

A stratégiai tervezés sikerességében kételkedők arra ösztönzik a szervezeteket, hogy a tervezés helyett a lényegi, forradalmi változásoknak adjanak teret. Ennek érdekében azt ajánlják, hogy az intézmények szerkezetét minél egyszerűbb és rugalmasabb módon alakítsák.

5. A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉRTÉKELÉSE

Alapvetően megállapíthatjuk, hogy „minden stratégiai terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle.” (Csath, 1994.)

Néhány kritérium a stratégiai terv értékeléséhez

- a stratégiai terv belesimul-e a szervezet megvalósítandó céljaiba, és az intézmény addigi értékeibe?
- valóban átfogó-e, és bevon-e a tervkészítésbe mindenkit, akit érint?
- figyelembe veszi-e a külső változásokat és tényezőket?
- megvannak-e azok a pénzügyi, emberi és fizikai erőforrások, amelyekre a megvalósításhoz szükség van?
- segíti-e a kitűzött célok elérését?
- a tervezett időhatárok reálisak-e, teljesíthetők-e, megfelelőek-e és betarthatóak-e?
- van-e valamilyen lehetséges konfliktusveszély, vagy veszélyeztető tényező?
- vannak-e kockázati tényezők és érzékeny pontok a tervben?

A terv értékelésének fontos eleme, hogy összevessük a tervben megfogalmazott küldetésnyilatkozatot (átfogó célt), az elérendő célokat, a kulcsfontosságú területeket a megvalósult folyamatokkal, eredményekkel. Az értékeléshez olyan mutatókat kell használnunk, amelyek mind a szolgáltatás minőségét, mind gazdaságosságát és hatékonyságát pontosan megmutatják. A terv értékelése éppen olyan fontos,

mint a terv elkészítése. Ugyanis csak a folyamatos ellenőrzés és értékelés teszi lehetővé, hogy folyamatosan alakítsuk, jobbítsuk és pontosítsuk a tervünket és így az eredményeinket is.

A stratégiai terv értékelésekor a következő területeket kell megvizsgálni:

- a források elosztását
- a források hasznosításának mutatóit
- a minőségi mutatókat
- a gazdaságossági mutatókat
- a piac meghódításának mutatóit
- a termelékenység mutatóit.

6. A STRATÉGIAI TERV KÉSZÍTÉSE

A stratégiai tervezés folyamatának „kulcsfontosságú” része magának a stratégiai tervnek az elkészítése.

A stratégiai terv készítésére – mind a tervezés előkészítésére, mind a tervezés egész folyamatára – munkacsoportot kell létrehozni annak megfelelően, hogy a terv milyen könyvtári területre vonatkozik.

A stratégiai terv a tervezés során kialakított és meghatározott területeket tartalmazza:

- a küldetésnyilatkozatot, az átfogó célt
- az elérendő célokat és cselekvéseket
- a kulcsterületeket
- bemutatja a környezeti tényezőket és hatásokat
- pénzügyi, gazdasági megjegyzéseket és számításokat.

A stratégiai terv kiegészítő elemei:

- az igazgató előszava
- összegzés vagy összefoglaló
- statisztikai mellékletek
- teljesítménymutatók
- az elért eredmények áttekintése
- a szakkifejezések magyarázata, fogalom-meghatározások.

A stratégiai terv készítésébe ajánlatos a könyvtárhasználókat is bevonni. A stratégiai terv célja ugyanis végső soron mindig a könyvtárhasználók jobb ellátása.

Feladat

Készítse el egy újonnan épülő, ötezer négyzetméter alapterületű, 400 ezer dokumentummal és megfelelő számú munkatársi gárdával rendelkező megyei könyvtár stratégiai tervének alapvonalait. A megyeszékhelyen működő könyvtárnak természetesen városi könyvtári feladatokat is el kell látnia. A város kulturális centrum, önálló színháza, zenekara és több helyi sajtóorgánuma van.

7. A CSELEKVÉSI TERV

A cselekvési terv: a stratégiák közötti választással indul. A cselekvési terv a stratégiai tervezés során kialakított stratégiai terv konkrét megvalósulása.

A cselekvési terv évente készül, részei:

- a célok
 - feladatok
 - határidők
 - a felelősök neve
 - költségvetés, pénzügyi előrevetítés
 - havonta készítendő operációs (működési) terv
 - a tervek és a környezet értékelése, teljesítménymutatók
 - a folyamatos ellenőrzésből és értékelésből adódó megjegyzések
- Példaként vizsgáljuk meg a folyóirat szerzeményezés cselekvési tervét!*

Célunk: áttekinteni a társadalomtudomány területéről igényelt folyóiratokat.

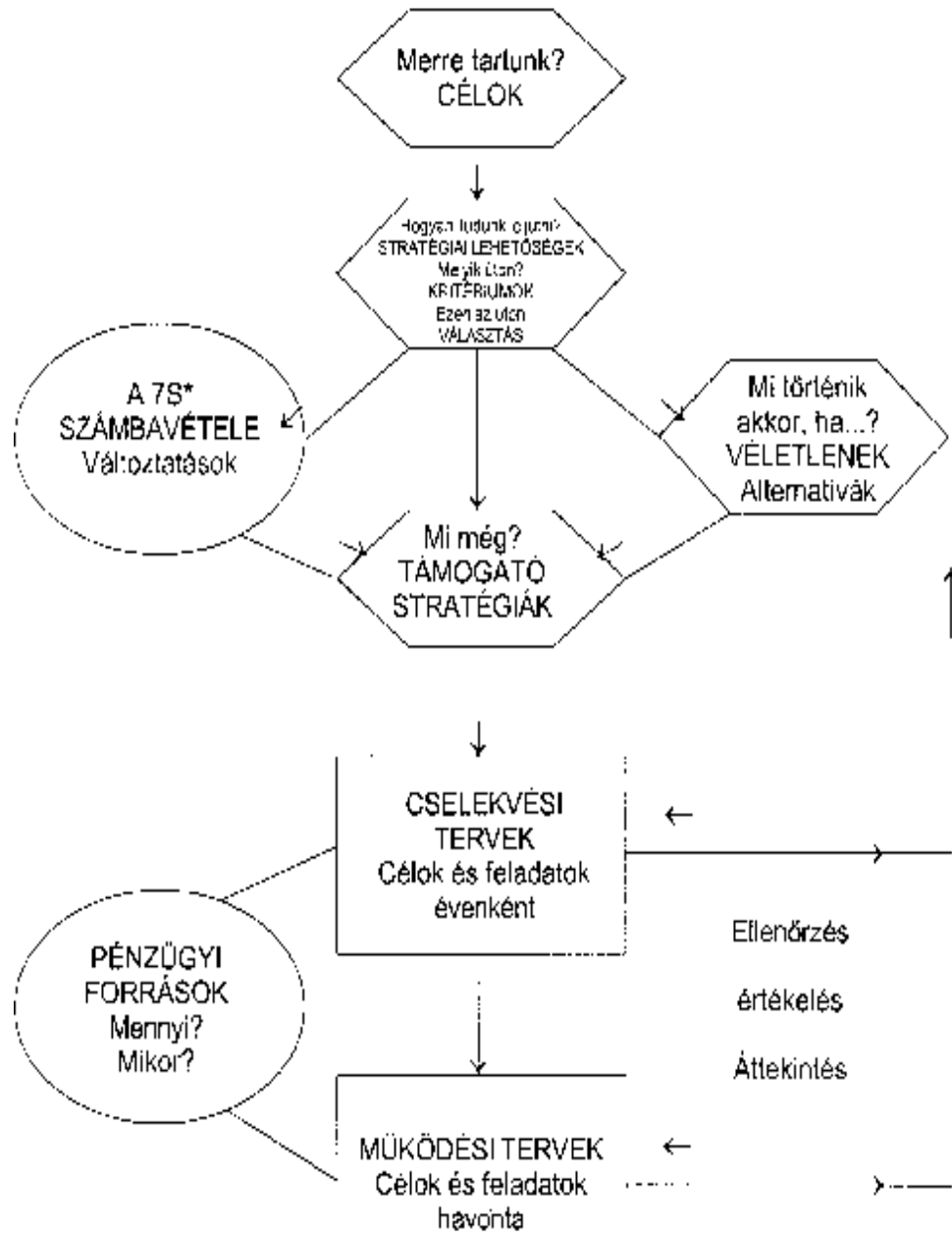
A cselekvési terv konkrét lépései :

- kijelölni a folyóiratokat, amelyeket esetleg lemondunk
határidő: március
- adatok gyűjtése a használatukról, az árukról stb.
határidő: június
- az összeállított címjegyzék felülvizsgálata
határidő: július
- a lemondandó címek
határidő: augusztus
- az elmúlt évi könyvtárközi kölcsönzések idevonatkozó adatainak vizsgálata
határidő: február
- az előfizetendő címek kiválasztása
határidő: március
- az új címek megrendelése
határidő: augusztus

A cselekvési terv elkészítése során három igen fontos elemre kell felhívni a terv készítőinek figyelmét. Az első a tevékenységért felelős személyek kiválasztása, a második a pénzügyi feltételek pontos meghatározása és feltárása, a harmadik a reális, számításokon alapuló határidők megjelölése.

Csak azokra bízható egy-egy tevékenység végrehajtása, akik egyrészt magukénak vallják a tevékenységgel elérendő célt, másrészt megkapják hozzá a vezetőség támogatását, azaz a felelősség rájuk ruházását.

A pénzügyi feltételek reális meghatározása az alapja a terv teljesíthetőségének. Tudni kell, hogy honnan teremtünk az adott feladatra pénzt, hogy ténylegesen rendelkezésünkre áll-e majd az igényelt pénzforrás, illetve alternatívákkal kell rendelkezniünk arra az esetre, ha a pénz nagysága még nincs meghatározva. Le kell



11. ábra. A stratégiától a cselekvésig
 Forrás: CORRALL, S. – *Strategic Planning...*
 Aslib, 1994.

szögeznünk, hogy addig nem készíthető reális cselekvési terv, míg nem tudjuk, hogy a terv elkészítéséhez szükséges feltételek valóban rendelkezésünkre állnak-e? A cselekvési terv nem vízió, nem jövőkép, hanem a jelen reális és szükséges lépése. Ezt szolgálja a végiggondolt határidők megjelölése is. Ha a határidők esetében számolunk a váratlan, de nagyon is életszerű lehetőségekkel, akkor a határidő reális és betartható lesz.

AJÁNLOTT IRODALOM

Baker, Shirley K.: Strategic planning for libraries in the electronic age. In: IATUL Quarterly, 1990. Vol. 3. No. 4. 200-206. p.

Brophy, Peter: The mission of the academic library. In: British Journal of Academic Librarianship, 1991, Vol. 6. No. 3. 135-147. p.

Butler, Meredith – **Davis**, Hiram: Strategic planning as a catalyst for change in the 1990s. In: College and Research Libraries Vol. 53. 1992. No. 5. 393-403. p.

Corrall, Sheila: Strategic planning for library and information services. London, Aslib 1994. (Magyar nyelvű kiadás: OSZK, 1998)

Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés, Bp. 1994.

Donlon, Patricia – **Line**, Maurice B.: Strategic planning in national libraries In: Alexandria, 1993. Vol. 4. No. 2. 83-92. p.

9. Gratch, Bonnie – **Wood**, Elizabeth: Strategic planning: implementation and first-year appraisal. In: The Journal of Academic Librarianship. 1991. Vol. 17. No. 1. 10-15. p.

Kaye, David: Stratégiai tervezés In: Könyvtári menedzsment és marketing szimpózium. Bp. 1993. 55-65. p.

Kinnel Evans, Margaret: All change? Public library management strategies for the 1990's. London, 1993.

Line, Maurice B.: Strategic planning as an instrument of improving library quality. In: Insel, 1991. Vol. 25. No. 1. 7-16. p.

Line, Maurice B.: Library management styles and structures: a need to rethink In: Journal of Librarianship and Information Science, 1991. Vol. 23. No. 2. 97-104. p

Line, Maurice B.: 1994 márciusában a British Council Manchesterben rendezett International Academic Library Management szemináriumán elhangzott előadásából.

Moore, Nick: Information policy and strategic development: a framework for the analysis of policy objectives. In: Aslib Proceedings, 1993. Vol. 45. No. 11-12. 281-285. p.

Robinson, Barbara M. – **Robinson**, Sherman: Strategic planning and program budgeting for libraries. = Library Trends, 1994. Vol. 42. No. 3. 420-448. p.

Skaliczki Judit: A közművelődési könyvtárak jövőjéről. In: Könyvtári Figyelő, 1995. 3. sz. 393-400. p.

Stueart, Robert D. – **Eastlick**, John Taylor: Library Management. Littleton, 1993. 13-46. p.

White, Brenda: Setting objectives for public libraries in the UK. In.: Public Library Journal, 1990. Vol. 5. No. 4. 85-89. p.

Wilson, Pauline: Mission and information: What business are we in? In. The Journal of Academic Librarianship. Vol. 14. No. 2. 82-86. p.