

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 Köznevelési 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 vaskos, 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 útibeszámoló 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 fürete – 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 főlíagyűjtemény egészíti ki, ami vezérfonalként szolgál a hallgatóknak és hasznos segédlet az oktatóknak, hiszen írásvetítő föliára 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 és az 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 árú—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 jóságokat 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 jóság 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 közjószágnak vagy *vegyes jószágnak* nevezzük.

Könnyen belátható, hogy a könyvtári és az információs ellátás is vegyes jóság, 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 hozzáférést. 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 lehet-e 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 – végtelenen 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 szerezhetők 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 lakosságszám, 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 – járulékként – járulhat hozzá.

resztül – az ott megjelenő hasznok egy részének átengedésével az ellátó rendszer 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, amelynek 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 kellenek, 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 támaztató 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 piacosítható (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 befektetés 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 demokratikusak, 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 érdekképviselet, 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 hasznossági 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 csődeljárással 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 alrendszerain 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 (alapítói) 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 elsőrendű 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 igénybevételéhez 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 igénybevétel” – 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 a 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 szintere 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 gondoskodni 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 elégit 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 tábora, 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 nagyjából 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 feladatelátás 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 színvonalon 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 könyvtárra 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 biztosítania 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 adatcsoportokra), 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 információszerzési 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 – Győrfi – 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 figyelembevétele 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 előbbit 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 határáig.

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	„tiszt lap”
a változás természete	lassú, a szervezethez, intézményi kultúrához igazodó	átstruktúrázás, a szervezeti kultúra átalakítása
időigény	minimális	hosszú folyamat
erőfeszítés	mérsékelt	erőteljes
részvétel	alulról felfelé irányuló	fölről 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, reagálásai teszik **pozitívvá** vagy **negatívvá** – írja Sara Fine, aki úgy véli, hogy az emberek reagálásaival, a változásokkal szemben tanúsított ellenállásaikkal feltétlenül foglalkozni kell. Meg kell azonban különböztetnünk a „csökönyös 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.

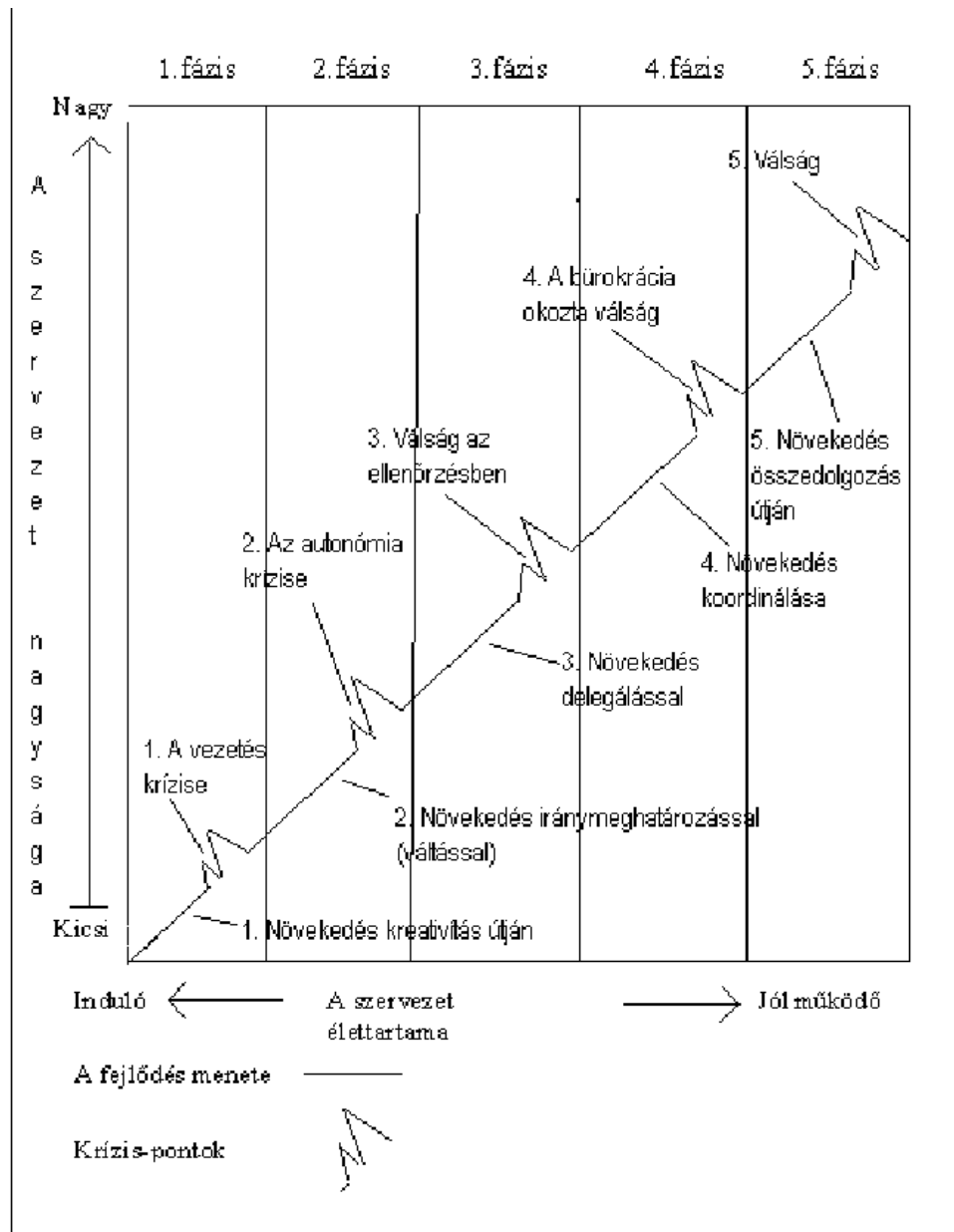
A szervezet életciklusából adódó változások

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 szervezeten 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. Érdekes 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 döntéselőkészítő, 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 fellelvőpiac, a versenytársak, partnerintézmények, felettes szervek mind ebbe a rendszerbe tartoznak.

A változást **akadályozó, gátló** tényezők közül elsősorban a humán tényezőt kell kiemelni. 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, státusuk 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

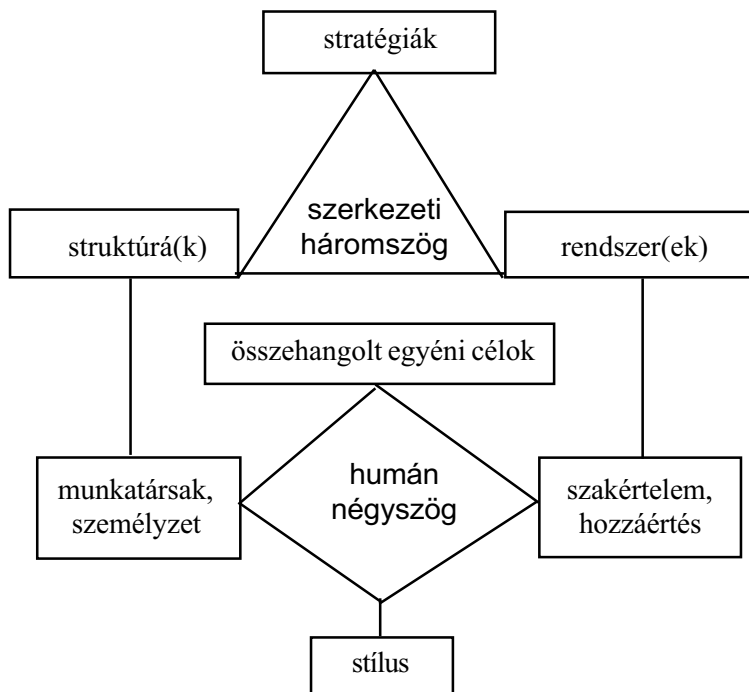
A munkatársak, beosztottak reagálása függ:

- a munkahelyi légkörtől
- a munkahely tradícióitól
- 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 összhangba 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 menedzsmentben 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 változtatáshoz 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. Érdemes 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 összegezhetjük:

- 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 referenszművek 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 magánszektor 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 munkatársi 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, referenszmunkát, 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 használok 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. Különbőféle, 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-

zöldött 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 kihat 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

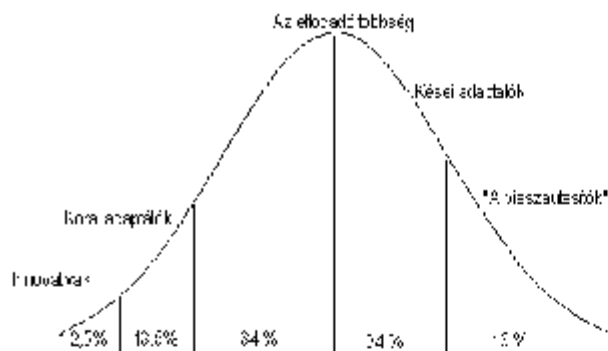
- Az erősségek hangsúlyozása és megtartása, hiszen a változtatás nem teheti tönkre a meglévő értékeket
- A kívánt változások cselekvési tervben való rögzítése
- Teremtsünk új szervezeti szokásokat, rituálékat. A könnyebben bevezethető változások vezetnek el a nehezebben véghezvihetőkhez
- A változások 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 kritikusan 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 végső soron a használónak nyújtott szolgáltatásban nyilvánul meg. Így a szervezetben folyó tevékenység leírható egy ún. *szolgáltatásláncolat*ként 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 információtömeggel, 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.

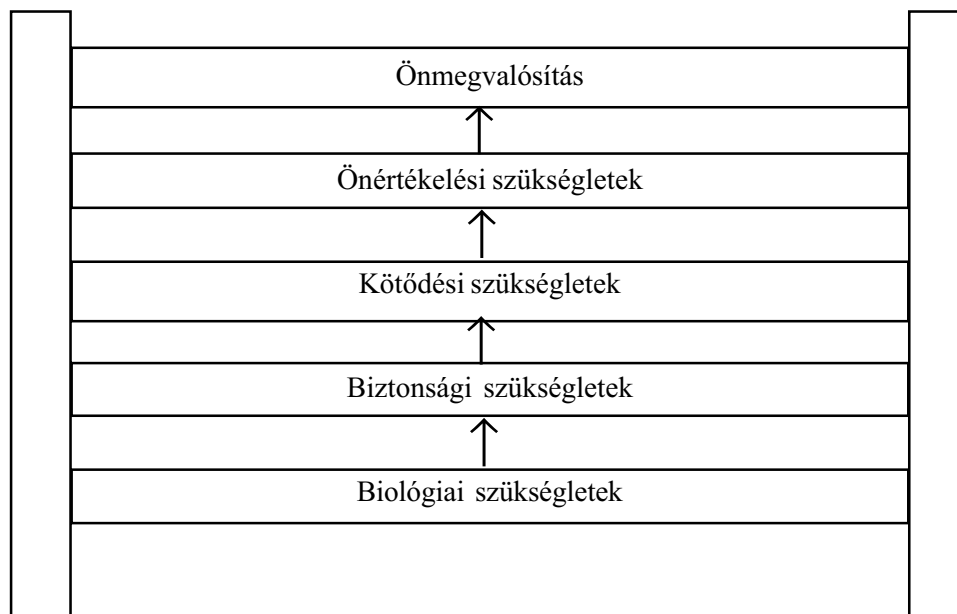
Az információbeszerzés új formái erőteljesen hatnak a költségvetésre. Tisztázni kell, hogy az információbeszerzés a dokumentumbeszerzésre szánt összeg része-e, vagy külön kezelendő. Elvárjuk-e a használatól, hogy legalább részben hozzájáruljon a költségek fedezéséhez, netán teljes egészében átruházzuk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

Az összehangolt gyűjteményszervezés és az együttműködésen alapuló forrásmegosztás, 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 kezelésén 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 egyénekkel*
- *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 vállalkozói 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 menedzsmettevékenységekbe, 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 körülményektől, 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.

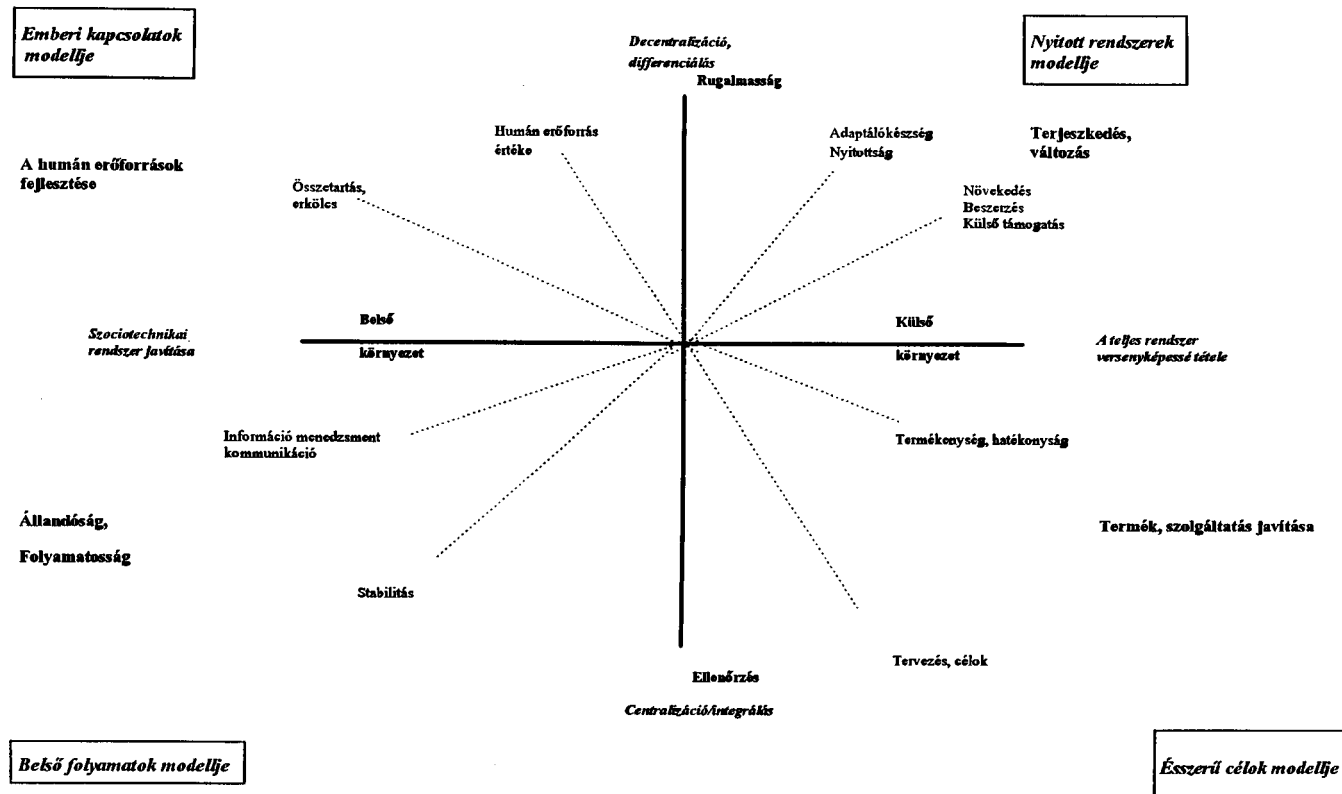
Különböző struktúrák más-más tevékenységet látnak el. Nemcsak a termelővállalatok és a szolgáltatást nyújtó szervezetek között van óriási eltérés, hanem a szolgáltatást nyújtó szervezeteken belül is külön kell választani a rutin szolgáltatásokat a szakmai felkészültséget nyújtó szolgáltatásoktól. Ugyancsak meg kell különböztetnünk a folyamatos szolgáltatást az egyszeri-egyedi szolgáltatástól. Azokat a szolgáltatásokat, melyek folyamatos előkészítő munkákat 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 struktúrának 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 szaksajtójában az „*Alíz 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 szervezettnek 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 oldalon éppen a decentralizált folyamatok, az egyedi problémákra keresett egyedi megoldások, a differenciálás és az adaptálóképesség vezet a hatékony működéshez.

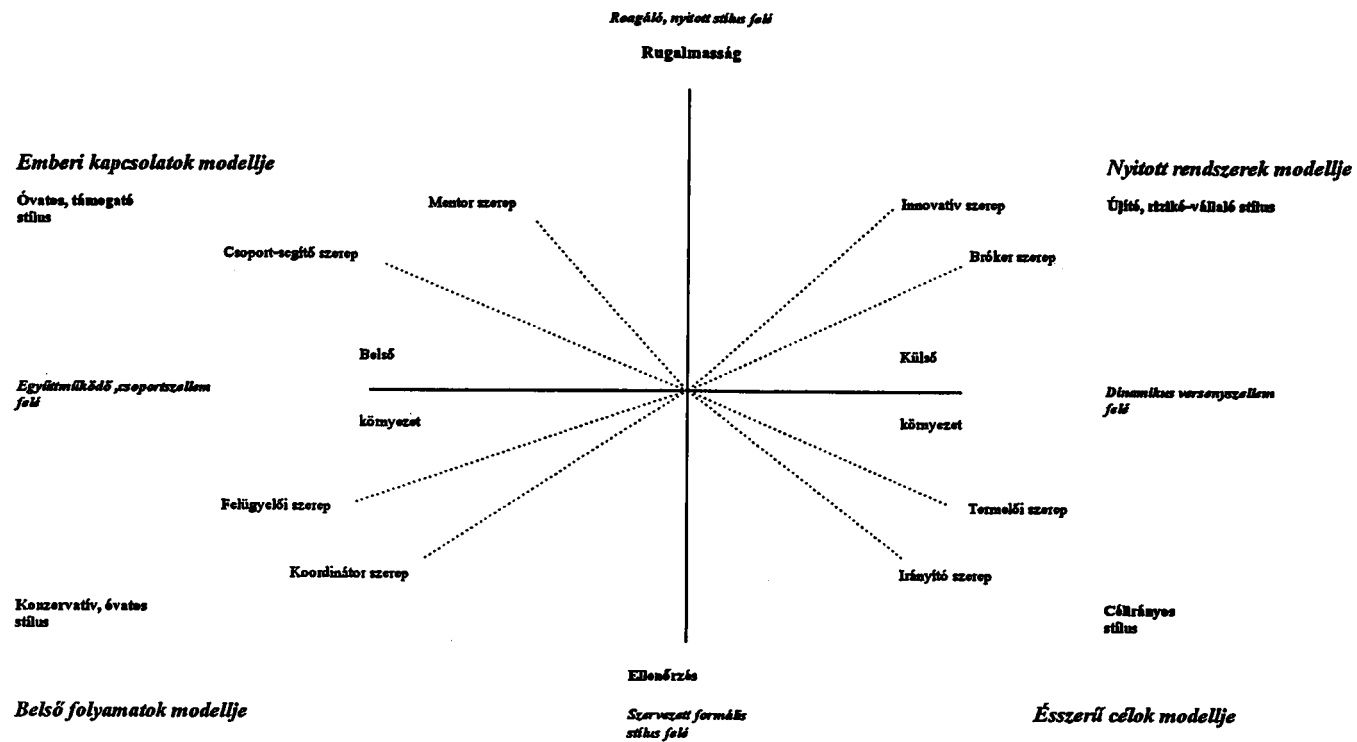
A másik dimenzió – az ábra vízszintes tengelye – a szervezet figyelmét illusztrálja, a belső lehetőségekre összpontosítástól a külső környezetre figyelésig. Ez a tengely tehát megmutatja a különbséget azon szervezetek között, melyek hatékonyságukat belső munkafolyamataik pontos és precíz elvégzésével érik el, s ahol a munkatársak fontos erőforrásai 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-



6. ábra. Az ellentétes értékek összekapcsolásának modellje 2.

Forrás: Faerman, Sue: Org. change and leadership styles. In: Libraries as user-centered orgs. 1993. p. 65.

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 ítéli 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 használatközpontúbb 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 legjobb, 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 teljesíttetésével. Ehhez a szerephez a legfontosabb menedzsmentkészségek a döntéshozatal, a kezdeményezőkészség, 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. Termelékenységcentrikusak, s próbálnak egyensúlyt tartani a napi teendők és a szervezetet előre 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 örökdió 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 szervezetnek 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.

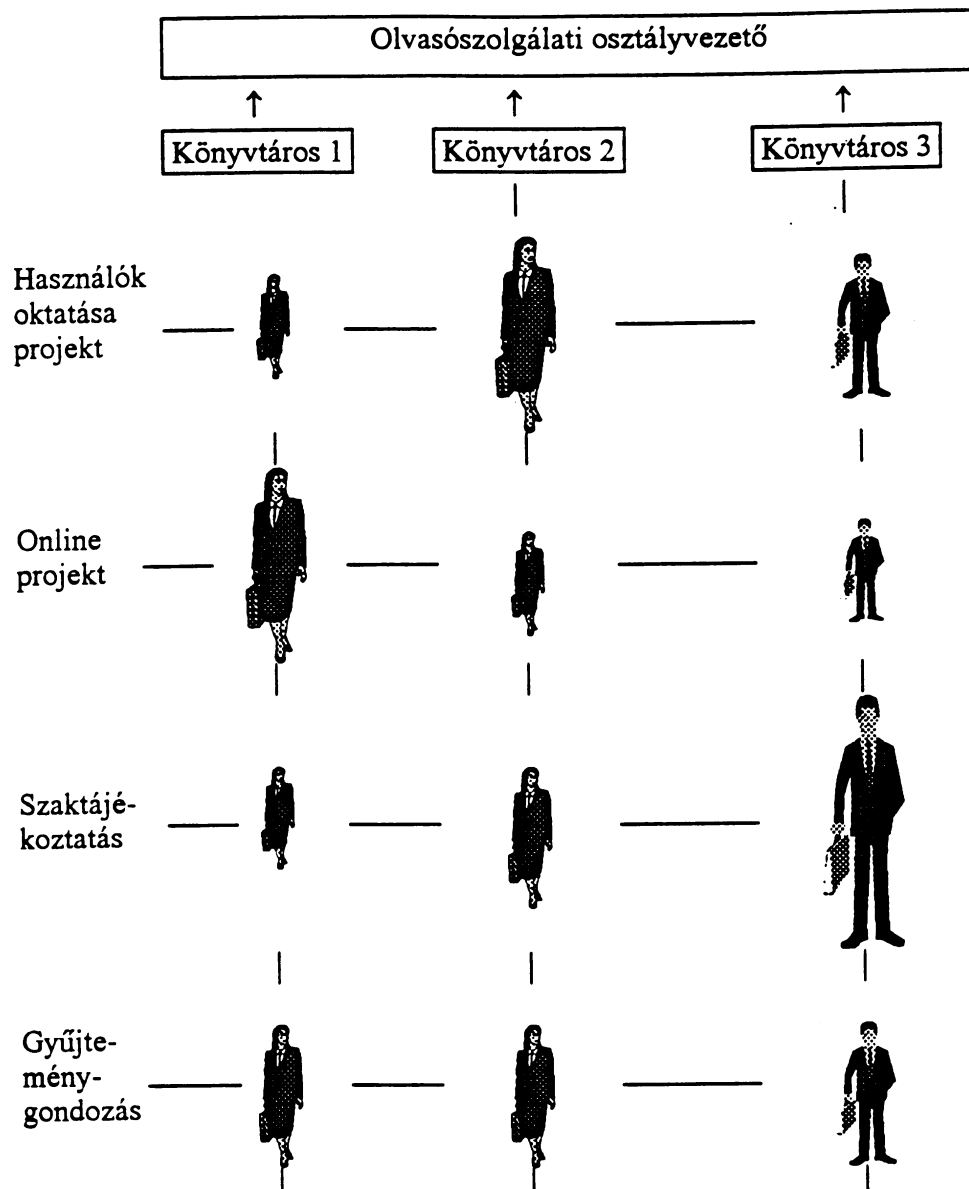
Figyelmeztet a szerző, hogy a vezetői szerepek esetében is igaz az, ami a szervezeti hatékonyság szempontjából fontos modellek kialakításánál már szóba került. Azaz egy-egy dimenzió huzamosabb időn keresztül történő előtérbe helyezése a többi rovására negatív, illetve rossz teljesítményhez vezet. Itt 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 egyeduralkodó szerepüket 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 továbbvívva 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 egybeesésének. Az utasítások és a beszámoltatás láncolata lerövidül, hatékonyabbá válik a kommunikáció. Itt újra megjelenik a szakrészlegek mintájára bizonyos szakok, szakterületek gondozói, felügyelői rendszere, akik a gyűjteményszervezésről 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 szervezetikeret-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 részfoglalkozásuként. A munkatársak között eléggé jó a terhek elosztása, jó a munkatársi viszony, a kollégák már régóta együtt dolgoznak, informális a légkör, bár kissé konzervatív. Létszámgondokkal 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 fordlu elő, hogy a munkatársak számítógépekkel dolgozhassanak. 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. Vázzon, 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 Corral 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 (strenghts) és gyenge pontjainak (weaknesses) felvázolása, a külső környezet adta lehetőségek (opportunities) és félelmek (threaths) 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 mikrokörnyezet 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 részterületére: 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 létrejötté 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 környezeten 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.

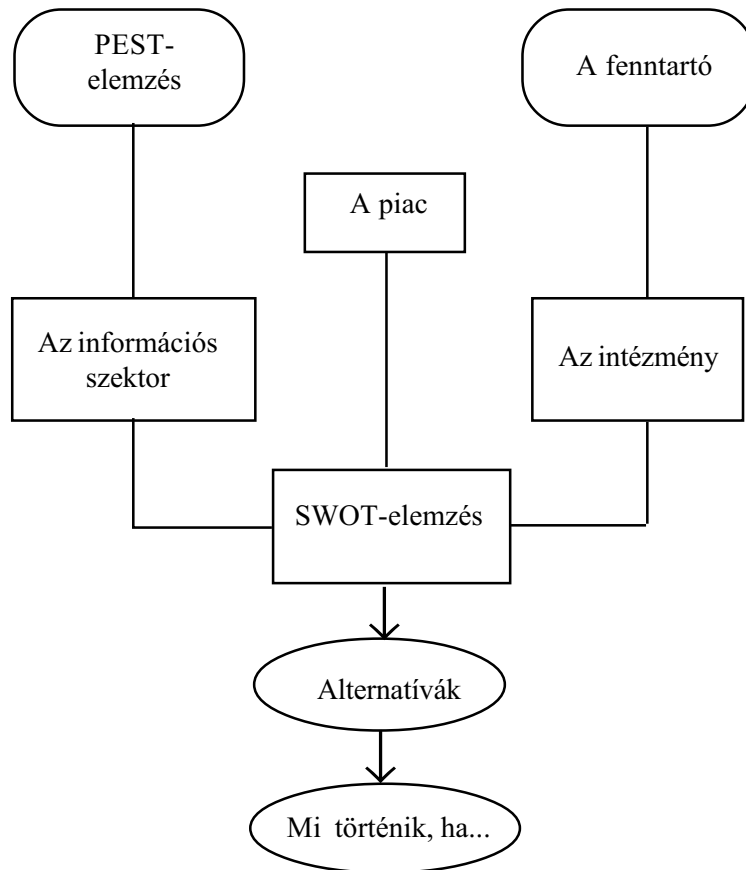
Kisebb csoportok látogatása olyan könyvtárakban, ahol sikerrel oldották meg a felmerült kérdést.

- 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 előreívő 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-mátrixsal, vagy egy dinamikus, úgynevezett McKinsey-GE portfólió-mátrixsal 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 bejáratott 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 támaszthassuk 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, jövőorientált 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

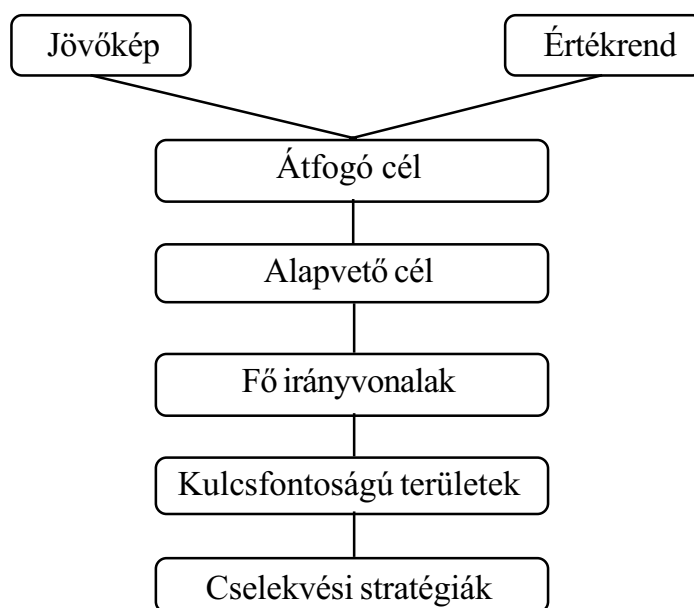
Készítsék el egy városi könyvtár SWOT-analízisét:

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 ELEMELI

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 szülte, 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 Tanácsa) 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 részvételre 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 tényezők, 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 típushibát említene. 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 szak kifejezések 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

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.

ZALAINÉ KOVÁCS ÉVA: **Teljesítménymérés és értékelés** **(Total Quality Management)**

A jövő történészei korunkat alighanem a termelékenység évszázadának fogják nevezni. A termelékenység fogalma az ipari forradalomhoz kapcsolódik, a minőség pedig oly szorosan kapcsolódik a termelékenység fogalmához, hogy egyiket a másik nélkül nem is tudnánk megérteni. A minőség fogalma is az ipari forradalomhoz kötődik, a tömeges termelés következtében merült fel az igény az állandó, azonos minőséggel rendelkező termékek iránt.

A minőségi szemlélet a 70-es évektől kezdődően elérte a könyvtárakat és szolgáltatásaikat is. Ezt a folyamatot nagyban elősegítette a minőséggel kapcsolatos szabványok megjelenése a szolgáltatások területén is. Megjelent és széles körben elterjedt a TQM, az átfogó minőségelvű irányítás módszere, amely a magas színvonalú minőség eléréséhez szükséges tennivalókat foglalja magában. Érdemes odafigyelni a TQM által képviselt, újfajta szemléletre, amelynek lényege, hogy mindenfajta tevékenység értékelésénél elsősorban a felhasználó igényeiből kell kiindulni és a minőségfejlesztő tevékenységbe a munkatársakat be kell vonni és érdekeltté kell tenni. Ebben a fejezetben a TQM alapelveivel, módszereivel és a szorosan hozzákapcsolódó teljesítményméréssel és -értékeléssel kapcsolatos legalapvetőbb tudnivalókat szeretnénk megismertetni.

1. FONTOSABB FOGALMAK ÉS KIFEJEZÉSEK

Brainstorming

Ötletcsiholás, ötletroham – a problémamegoldás és a döntéshozatalkor alkalmazható menedzsmentmódszer.

Eredményesség

Megmutatja, hogy egy adott szolgáltatás milyen pontosan elégíti ki az igényeket.

Hatékonyság

Az input – azaz az intézmény bevételi forrásai, ráfordításai – és az output – azaz az intézmény működésének közvetlen kimeneti termékei, teljesítményei – viszonya.

Költséghatékonyság

Adott szolgáltatás nyújtotta előnyök és a ráfordított kiadások közötti összefüggés.

Minőség

A szolgáltatás színvonala kielégíti, illetve meghaladja a felhasználók igényeit.

Minőségbiztosítás

A szolgáltatás folyamatába beépített minőségellenőrzés.

Minőségellenőrzés

A szolgáltatás minőségi követelményeinek kontrollálása.

Minőségi körök

Az együtt dolgozó munkatársakból önkéntes alapon, a jobbítás szándékával létrejövő kiscsoportok.

Teljesítménymutatók

A teljesítmények értékelésének alapjául szolgáló jellemzők.

TQM (Total Quality Management)

Átfogó minőségelvű irányítás: azon az elven alapuló vezetési módszer, amely szerint a minőséget nem a szolgáltatási folyamat végén lévő minőségellenőrzéssel, hanem az egész szolgáltatási folyamat minőségének folyamatos ellenőrzésével kell elérni.

2. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) – ÁTFOGÓ MINŐSÉG-ELVŰ IRÁNYÍTÁS

A minőség

Mit értünk minőségen? Erre a kérdésre többféle válasz is lehetséges. Talán az egyik legtalálhatóbb megállapítás az, hogy könnyű felismerni, de nehéz definiálni.

Néhány minőségi szakértő a következő definíciókat adja meg:

Alkalmazkodás a követelményekhez, hibamentesség első „nekifutásra”.
(Crosby)

Használhatóság, alkalmazhatóság (tökéletes használhatóság). (Juran)

A függőségnek és az uniformizáltságnak egy előre meghatározható foka, alacsony költségek és a piaci igények figyelembevételével. (Deming)

A rendelkezésre álló források által biztosított igénykielégítés. (Brophy)

A hivatalos megfogalmazás az MSZ 1895 szabvány (1989-ben jelent meg és megegyezik az ISO 8402-es, 1986-ban megjelent szabvánnyal) szerint:

A termék vagy a szolgáltatás olyan tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, amelyek hatással vannak a terméknek vagy a szolgáltatásnak arra a képességére, hogy a kifejezett vagy elvárható igényeket kielégítse.

Az angol hivatalos megfogalmazás a BS 4478 szerint:

Egy termék, szolgáltatás elemeinek, karakterisztikáinak teljessége, amely magában hordozza azt a képességet, hogy kielégítsen megfogalmazott, vagy látens igényeket.

A legáltalánosabban elfogadott az a meghatározás, hogy a minőség az a szolgáltatási színvonal, amely kielégíti ill. túllépi a felhasználók igényeit. Ez magában foglalja a szolgáltatás környezetét, a szolgáltatást nyújtók magatartását, felkészültségét.

A minőség mint vezetési filozófia azt jelenti, hogy a vezetés képes arra, hogy a munkafolyamatokat olyan módon tervezze és szervezze meg, illetve a munkatársakat úgy irányítsa, hogy a végeredmény, a szolgáltatás minősége konzisztens módon feleljen meg a felhasználók elvárásainak, illetve lépje túl azokat. (Csath, 1993)

A minőség fogalma a tömegessé váló ipari termelés kialakulásához kapcsolódik. A termelőknek fontos volt, hogy a termékeik minősége, kivitele állandó legyen, mert ezzel tudták a versenyben a kedvező pozíciót elérni és folyamatosan megtartani. Ennek érdekében eleinte az elkészült termékeket vetették alá egy végső vizsgálatnak. A fejlődés következő fázisaiban már a termelés folyamatába építették be a minőségellenőrzést, majd a minőség szavatolását. A teljes körű minőségirányítási rendszerek megjelenése a hangsúlyt a vevők, a felhasználók elégedettségére tette át.

A minőségellenőrzés általános elveinek kialakulása

A minőségellenőrzés elveit amerikai statisztikusok, mérnökök és vezetéstudományi szakemberek fejlesztették ki. 1931-ben jelent meg W.A. Shewart „Economic Control of Quality of Manufactured Products” című műve, amely minőségi koncepcióját Frederick Taylor ismert vezetési elvei alapján alkotta meg. Alapvető statisztikai technikákat dolgozott ki, amelyeket merev és elvont diszciplínaként alkalmazott a termékek minőségének ellenőrzésénél.

A minőséggel foglalkozó legismertebb szakemberek

Deming

Az ötvenes években Shewart elvei alapján W. Edwards Deming amerikai statisztikus és vezetéstudományi szakértő fejlesztette ki az úgynevezett PDCA kört: Plan-Do-Check-Action: tervezés-végrehajtás-ellenőrzés-beavatkozás. Ennek a folyamatnak szisztematikus végigvitele a management kötelessége a minőség garانتálása érdekében. Érdekes módon Demingnek a minőségről alkotott elképzeléseit hazájában kevésbé ismerték el, a japán vezetőket viszont sikeresen elvezette a minőség és az ügyfél kiszolgálása területén egy új szemlélet kialakításához.

Deming filozófiájának megértéséhez segít, ha megismerjük az általa összeállított 14 pontot, itt természetesen könyvtári nyelvre fordítva.

Deming 14 pontja

1. pont: Legyünk következetesek és céltudatosak a termék- illetve a szolgáltatások fejlesztésében!

Deming szerint kétféle probléma létezik: a maiak és a holnapiak. A könyvtár küldetésnyilatkozata (mission statement) tartalmazza az állandó célokat, de könnyű elfelejtenie arról, hogy a küldetésnyilatkozatot mind a kétféle probléma megoldására készítették.

Azt is könnyű elfelejteni, hogy egyáltalán létezik, márpedig döntést hozni nélküle olyan, mint ha az Alkotmánybíróság alkotmány nélkül döntene. Nyilvánvaló tehát, hogy mindenki által megértett és rendszeresen újra tárgyalt küldetésnyilatkozat nélkül a könyvtár nem tudja fenntartani céljainak állandóságát.

A fejlesztések tervezésekor a küldetésnyilatkozat „megkérdezése” az első lépés, de a második lépés a könyvtárhasználók véleményének megkérdezése kell, hogy legyen. A könyvtárhasználók véleményének megkérdezése nélkül a könyvtár mintha csak önmagáért működne.

2. pont: Alkalmazzuk az új elképzeléseket!

Az elsődleges szempont az intézmény minden tagja részére a minőség fenntartása kell, hogy legyen. El kell jutni odáig, hogy az eredmények mérése helyett azt a folyamatot mérjük, amellyel az eredményt elérjük. Ne azt kérdezzük, hogy mennyi, hanem azt, hogyan!

Számos grafikus ábrázolási technika használható ehhez, például a folyamatábrák. Önmagukban azonban ezek nem elégségesek, mivel a minőségnek a folyamatba való beépítése azt is megkívánja, hogy megértsük azokat a statisztikákat is, amelyek megmutatják, hogy milyen általános okú és különleges okú ingadozások adódnak. A stabil folyamatban az általános okú ingadozások kisebb változásokat idéznek elő, míg a különleges okú ingadozások okozzák azokat a csúcs- és mélypontokat, amelyek rögtön szemet szúrnak.

Célszerű tehát egyéb grafikus ábrázolási eszközök alkalmazása is: vonalas és ellenőrző grafikonok, Pareto- és Ishikawa-diagrammok. Ha egyszer a teljes folyamat ábrázolása már a rendelkezésünkre áll, könnyebb megállapítani, hogy hol kell változtatni abban a minőség javítása érdekében.

3. pont: A minőség eléréséhez szakadjunk el a mennyiség vizsgálatának büvöletétől!

A mennyiség vizsgálata eredményorientált megközelítés, és ezért nem segíti elő a minőség elérését. Deming szerint „a minőség nem a folyamat vizsgálatából, hanem fejlesztéséből fakad. A régi módszer: vizsgálattal szűrjük ki a rossz minőséget. Az új módszer: építjük be a jó minőséget.”

Deming filozófiája beépíti a minőséget a folyamat minden lépésébe. Ha hiba támad, meg kell találni annak okát és helyét, és a folyamatot kell szabályozni, nem az embereket. Deming feltételezi, hogy a munkatársak büszkék akarnak lenni munkájukra, és ha megkapják a lehetőséget, akkor minőségi munkát fognak végezni. A vezetőségnek elsődleges szempontként kell kezelni a dolgozók véleményének meghallgatását és javaslataik támogatását.

4. pont: A vállalkozást ne a kialakított árak alapján ítéljük meg; helyettük vizsgáljuk meg az összköltséget és próbáljuk minimalizálni azt!

A minőség megfelelő vizsgálata nélkül az üzlet egyre lejjebb süllyed, az eredmény: alacsony minőség és magas költségek. Az a politika, hogy bármit veszünk, annak az árát minél alacsonyabbnak akarjuk látni, tekintet nélkül a minőségre és a szolgáltatásra, a jó szállítók és a jó szolgáltatásokat tönkreteszi.

Könnyen becsapódhatunk, amikor a minőség hosszú távú előnyei (pl. bizalom, tartósság, hibamentes működés) helyett az alacsonyabb ár rövid távú előnyét választjuk. Deming kiemeli: „Az árakat könnyű leolvasni, de a minőség megértéséhez már tudásra is szükség van.”

5. pont: Folyamatosan fejlesszük a gyártás és a szolgáltatások rendszerét, fejlesszük a minőséget és csökkentjük a költségeket!

Ez a koncepció több kérdést is magában foglal. Hogyan változtak meg a könyvtár használói az előző év óta? Hogyan fejlődtem én, mint szakképzett könyvtáros, hogy kövessem ezeket a változásokat? Hogyan változtak partnereink, érzékelve a változást? Hogyan fejlesztettük a feldolgozási folyamatot a változás következtében?

A fejlesztések mindig változást jelentenek, és a fejlesztésre folyamatosan szükség van.

6. pont: Szervezzük meg minden munkatárs továbbképzését!

A vezető képzés tulajdonképpen arra tanítja meg a munkatársat, hogyan kell az adott poszton dolgozni, hogy az megfeleljen az intézmény kultúrájának. A kultúra megértése ott kezdődik, hogy megismertetjük és elmagyarázzuk a könyvtár átfogó célmeghatározását. Szükségszerűen azt is be kell mutatnunk az új munkatársnak, hogy munkája hogyan kapcsolódik az egész szervezet munkájába.

Továbbképzést minden könyvtári munkatárs részére kell szervezni.

A tájékoztató könyvtárosokat pl. meg kell tanítani arra, hogy a többi könyvtáros milyen módon nyújtja az információt az olvasóknak, és nekik is ehhez kell igazodniuk. A személyes stílus elengedhetetlen a soha véget nem érő fejlődés folyamatában, de csak azután igazán hasznos, ha a munkatárs megértette az egész folyamatot.

Meg kell találni az elszámoltathatóság alapját képező módszereket, és a későbbiek folyamán a folyamatos visszacsatolás lehetőségét.

A képzés folyamatos fejlesztéséhez a vezetőknek úgy kell hozzáállniuk, mint a szülőnek, aki azt szeretné, hogy gyermeke többre vigye mint ő. Ez a felfogás magába foglalja a munkatársak vezetővé való képését is.

7. pont: Felügyelet helyett vezetés: segítsük a munkatársakat, hogy képességeiknek megfelelően a legjobb munkát végezzék!

A vezetők azok, akik értik a szolgáltatás egész folyamatát, a szállítótól a felhasználóig, tudják, hogyan kell mérni a minőséget statisztikai módszerekkel a folyamat minden fázisában. A vezetőknek arra kell ösztönözniük beosztottaikat, hogy a lehető legtöbbet nyújtsák munkájukban, és hogy minőségi munkát végezzenek.

A vezetőknek támogatniuk kell minden ötletet, még a rosszakat is, hiszen azt is tudják, hogyan teszteljék azokat, mielőtt meghozzák döntésüket.

8. pont: Úzzuk el a félelmeket!

Minden félelem destruktív hatású, egyéni és intézményi szinten is. Az egyén számára a munkahelyi félelem visszafogottsághoz, gyakori hiányzáshoz, gyenge teljesítményhez, kiégettséghez, sőt betegséghez vezethet. Az intézmény számára a dolgozók félelmei oda vezetnek, hogy a termelékenység és a minőség fejlesztésének lehetőségei nem realizálódnak, és nagy a dolgozók fluktuációja. Deming filozófiájában a félelmek elűzése a vezetők feltétlen, „atyai” felelőssége.

9. pont: Döntsük le az egyes részlegek, osztályok közötti korlátokat, elválasztó tényezőket!

Minden intézmény számára léteznek külső és belső korlátok. A külső korlátok a szállítókkal, illetve a használókkal szemben léteznek, a belső korlátok pedig az egyes részlegek, osztályok között. Számos ilyen belső korlát létezik: a verseny, a kommunikáció hiánya, az állandó cél hiánya, az egyes területek intézményen belüli szerepének meg nem értése, személyes féltékenységek, különbségek a prioritásokban stb.

A legdestruktívabb belső korlát az, hogy vannak olyan részlegek az intézményen belül, amelyek munkája fedi egymást. Ez ellenségeskedést és versenyzést szül.

Hogyan lehet a korlátokat kiiktatni? A küldetésnyilatkozatnak minden területtel foglalkoznia kell. Az intézményre vonatkozó grafikonok és modellek elősegítetik, hogy az egyes feladatokra csapatok alakuljanak.

Fontos, hogy minden dolgozó legyen hajlandó feladni saját területét a csapatmunka kedvéért. Egy ilyen környezetben a munkatársak megértik az intézmény összes területének fontosságát, rendszeresen értekeznek, és együtt elemzik és tanulmányozzák a folyamatokat.

10. pont: Kerüljük a munkatársakat célzó szlogeneket, buzdító feliratokat és plakátokat!

A plakátok és szlogenek célja, hogy lelkesedést keltsenek az egyénekből, de nem tesznek semmit az igazi fejlődésért. Annak a veszélye is fennáll, hogy maga a Deming-filozófia is szlogenné válik, ha az intézményben csak beszélnek róla.

11. pont: Kerüljük el a beosztottak részére a számszerűsített munkanormák, a vezetőség részére pedig a számszerűsített célok meghatározását!

Azt gondolhatnánk, hogy normák csak a termelőiparban léteznek, de lehet például szolgálni a könyvtárakból is, pl.:

- A kisegítő személyzetnek óránként 100 könyvet kell visszatennie a polcra

- a retrospektív konverziót végző könyvtárosoknak óránként 50 könyvet kell feldolgozniuk.

A fenti példákban rövid távú számszerűsített célokat helyeznek a hosszú távon megcélzott minőség elé. Egy teljes körű minőségre törekvő környezetben a könyvek polcra való visszahelyezésével kapcsolatos meghatározás a következő lehet:

- A kisegítő személyzet felelős azért, hogy a kijelölt polcokon kijavítsa a hibákat, mialatt visszatesszi a könyveket.

A statisztikákat a cél elérési folyamatának felmérésére használjuk, nem a végeredmény felmérésére, ez fontos különbség! A feltevés az, hogy ha egy folyamat állandó statisztikai ellenőrzés alatt áll, akkor annak a folyamatnak a végeredménye is jó minőségű.

Honnan tudjuk például, hogy a könyvek jó helyen vannak a polcon? Statisztikai mintavétel alapján ellenőrző grafikonon tudjuk ábrázolni, hogy a rosszul helyre rakott könyvek száma hogyan alakul. A grafikon tartalmazza a statisztikailag megalapozott alsó és felső hibahatárt is. Ennek alapján megállapítható a polcra való visszahelyezés minősége és a hibaokok ingadozása is.

Nem az számít, hogy óránként hány könyv kerül a helyére, hanem az, hogy a munkatársaknak meg kell adni a lehetőséget – oktatás, képzés és a folyamat elmagyarázása által –, hogy sikeresek legyenek munkájukban, és büszkék lehessenek a polcokon tartott rendre.

12. pont: Távolítsuk el azokat a korlátokat, amelyek megakadályozzák a dolgozókat, hogy büszkék lehessenek munkájukra!

Adjunk a dolgozók kezébe világosan megfogalmazott munkaköri leírásokat, valamint a munkájuk megfelelő végzéséhez szükséges eszközöket és támogatást. Az intézmény minden dolgozója érintett kell hogy legyen az átfogó célokban, és bizzuk meg őket a saját munkájuk minősége iránti felelősséggel.

13. pont: Ösztönözzük a képzést, továbbképzést és az önképzést minden munkatárs részére!

A Deming-filozófiát alkalmazó könyvtárnak először meg kell ismertetnie minden munkatársával az új filozófia alapelveit, ezt követően pedig a statisztika alapjait. Ezenkívül a továbbképzés minden szinten és mindenkor jelen kell, hogy legyen.

Megfelelő képzés nélkül nem lehet elvárni a munkatársaktól, hogy munkájukat megfelelően végezzék. Folyamatos képzéssel viszont el lehet érni, hogy a személyzet büszke legyen munkájára.

Elengedhetetlen a régi munkatársak továbbképzése, hiszen senki sem lehet olyan jól képzett, hogy ne volna szüksége új képességek elsajátítására, a technikai változások követésére, illetve egy új munkakörre való felkészülésre.

Deming világában a munkatársak továbbképzése a jó munka elismerésének, az előmenetelre való felkészítésnek egyik módja.

14. pont: Tegyük mindenkit érdekeltté a minőségre irányuló átalakítási folyamat véghezvitelében!

A minőség nem jön magától. Attól sem lesz a folyamat minőségi, ha azt mondjuk a személyzetnek, hogy dolgozzanak keményebben; ha a fejlődést ösztönző célokat állapítunk meg, ha elbocsátással fenyegetjük a munkatársakat; vagy ha parkoló-hellyel ajándékozzuk meg őket. A minőség akkor jön létre, ha az intézményben mindenki megérti és alkalmazza a soha véget nem érő fejlesztés filozófiáját, és amikor az összes könyvtári folyamat statisztikai ellenőrzés alatt áll.

Deming hajthatatlan abban, hogy a minőség fejlesztését fentről kell elkezdni; a programot középszintű vezetők nem felügyelhetik. A felső vezetőségnek kell a felelősséget vállalnia az átalakulás kezdeményezéséért és a 14 pont alkalmazásáért.

Hosszú távú elkötelezettséggel és a régi szokások megváltoztatása iránt érzett igénnyel a könyvtárak létrehozhatnak egy olyan intézményi kultúrát, amelyben az összes „termék” – a telefonos válaszadástól a polcra visszatevésig, az új épületek tervezésétől a tájékoztatásig – minősége folyamatosan javul. (Mackey, 1992)

Juran

Joseph Juran is dolgozott az ötvenes években Japánban, ahol remek eredményeket ért el. Juran kevésbé törődött a minőség ellenőrzésének technikai részleteivel, inkább a vezetők felelősségének elméletére koncentrált. Kihangsúlyozta, hogy elsősorban a vezetőknek maguknak kell tevékenységük kapcsán a minőségi szemléletet átadni. A minőségelvű irányítás körfolyamatát a minőségi tervezés, a minőségellenőrzés és a minőségjavítás egymásra épülő folyamatában határozta meg.

Juran 10 lépésben írta le a legfontosabb teendőket:

1. Tudatosítsuk a minőségjavítást, és teremtsük meg ehhez az igényt és a lehetőséget!
2. Tűzzünk ki célokat a folyamatos javítás/fejlesztés érdekében!
3. A szervezeti feladatokat egy minőséggel foglalkozó tanács létrehozásával valósítsuk meg! E tanács feladata a problémák azonosítása, a projekt kiválasztása, felelősök és csoportok kijelölése.
4. Megfelelő tréninggel készítsünk fel minden munkatársat!
5. A problémák megoldására készítsünk tervek!
6. Számoljunk be a fejlődés/előrehaladás folyamatáról!
7. Az eredményeket ismerjük el!
8. Közzöljük és terjesszük az eredményeket!
9. A sikereket tartsuk nyilván!
10. Az éves fejlődésről, javulásról szóló jelentést építsük be a szervezet dokumentumaiba!

Crosby

Philip J. Crosby a minőségelvű irányítás holisztikus megközelítése felé lépett tovább. Juranhoz hasonlóan kihangsúlyozza a vezetés felelősségét, de a minőséggel

kapcsolatos feladatok megoldásánál a vezetők és a személyzet közötti egyensúlyra teszi a hangsúlyt.

A minőségelvű irányítás 5 feltételét az alábbiak szerint határozta meg:

1. A minőség az elvárásoknak való megfelelés.
2. Nincs fontosabb a minőség problémájánál.
3. Kevésbé költséges megoldás a dolgokat „elsőre jó”-ra csinálni.
4. A minőség költsége az egyetlen releváns teljesítménymérés.
5. A hiba nélkülség a teljesítmény egyetlen releváns szabványa. (Brophy-Coulling, 1996)

Feigenbaum

Armand V. Feigenbaumot az átfogó minőségelvű irányítás elméletének megalkotójaként ismerik. Hangsúlyozta, hogy a minőségelvű irányítás csak akkor lehet sikeres, ha a szervezet minden tagja felelős a minőségért. Továbbfejlesztette a minőség költségeinek elméletét és rámutatott arra, hogy az átfogó minőségelvű irányítás jelentősen csökkentheti az összes költséget.

Fontos, hogy a személyzet minden tagja tisztán tudja és megértse az intézmény céljait és feladatait, és tudja, hogy mi a szerepe annak elérésében. A legfontosabb, hogy mindenki a felhasználók szempontjából közelítse meg saját munkáját, és legyen elkötelezett azok elvárásaival szemben. (Brophy–Coulling, 1996)

Minőségelvű irányítás

Az 1987-ben megjelent ISO 9000 szabványsorozat azokat a menedzsment-szempontokat és elvárásokat összegzi, amelyek alkalmazása szükséges az egyenletes és megbízható minőség eléréséhez. A szabvány az alábbi fogalmakat határozza meg a minőség elérésével kapcsolatban:

Minőségellenőrzés: azon üzemeltetési technikák és tevékenységek összessége, melyeket a minőségi követelmények teljesítéséhez használnak, célja mind a folyamat megfigyelése, mind a nem megfelelő teljesítmény okainak kiküszöbölése a minőségi ciklus megfelelő fokán, a gazdasági hatékonyság biztosítása érdekében.

Minőségbiztosítás: mindazok a tervezett és rendszeres tevékenységek, melyek ahhoz szükségesek, hogy adatokat szolgáltatassanak arról, megfelel-e a termék, vagy szolgáltatás a minőségi követelményeknek.

Total Quality Management (átfogó minőségelvű irányítás): felöleli mindazon tevékenységeket, amelyek biztosítják, hogy egy adott szervezet a használók, megrendelők szükségleteit és igényeit a leghatékonyabb és költségkímélő módon elégítse ki, maximálisan kihasználva az összes munkatárs tudását, képességét és együttműködését a továbbfejlesztés folyamatában.

Nézzük meg, mit jelent a TQM-szemlélet?

Mit hordozhat a Q, a Quality, vagyis a minőség? Ha a fejlett országok példájából tanulni akarunk, a minőség gondolatát, érték- és követelményrendszerét kell a mai generáció fejébe, a holnapi vérébe és a holnaputáni génjébe elhelyezni.

Mit jelent szellemében a T, a Total? Egyik legfontosabb jelentése az, hogy a minőségnek messze túl kell lépnie a szolgáltatásminőségen, a gondolkodás, a környezet, a kultúra, az értékrend egészét át kell fognia. Jelent ezenkívül még egy távlati, globális, stratégiai szemléletet, túllépve a szűkebb napi, lokális gondolkodáson.

Végül mit hordoz az M, a Management? Olyan vezetési, irányítási, működési filozófiát, amely megfelelő feltételeket és lehetőségeket teremt a személyiség kibontakozásához, egy emberközpontú, csapatban zajló, folyamatos tevékenységhez.

A TQM olyan menedzsmentfilozófia és ennek szervezeti megvalósítási gyakorlata, amelynek célja a rendszer anyagi (technikai) és emberi erőforrásait hasznosítani a rendszer céljainak leghatékonyabb úton való elérése érdekében.

A TQM legfontosabb alapelvei:

- filozófia: a hibaokok megelőzése,
- módszer: a vezetés aktív stratégiai irányítása, közreműködése,
- kiterjedése: valamennyi alkalmazottra (mindenki felelős!)
- a hatékonyság mérése: a jó minőségre fordított költségek mérése révén,
- a követelmény: hibamentesség az első lépéstől kezdve,
- az átfogott terület: a szervezet egésze,
- cél: állandó javítás (Szabó Gábor Csaba, 1994).

Az ISO 9000-es szabványsorozatról elmondható, hogy világszerte alkalmazzák, és intézmények, vállalatok tízezrei tanúsíttathatják ennek alapján minőségügyi rendszerüket. Ez a szabványsorozat vitte be a minőség kérdését a köztudatba, beleértve a legfelső vezetőket és a műhelyekben dolgozó fizikai munkásokat is.

Az ISO 9000 előírásait hazánkban az ipar területén már 1988 óta műszaki irányelvként alkalmazták. Az Európai Unióhoz való csatlakozás jegyében indult meg a minőségbiztosítási szemlélet elterjedése az ipar és a termelés területén. Megkezdődött az ISO 9000 szabványsorozat gyakorlati tapasztalatokra alapozott finomítása, a minőségbiztosítási koncepció és az ehhez kapcsolódó elvek megújítása.

A megújult koncepció és az új elvek tették nyilvánvalóvá, hogy a szolgáltatások teljesítésének folyamatában is alkalmazni kell a minőségbiztosítás nyújtotta előnyöket. A szolgáltatási terület speciális követelményeit szem előtt tartva, hasonlóan, de a termeléshez képest más fogalmakkal lehet leírni a szolgáltatásra vonatkozó minőségbiztosítási rendszert. Mindezek figyelembevételével készült el és jelent meg 1993-ban a szolgáltatások minőségügyi rendszerének kialakítását segítő MSZ ISO 9004-2 számú szabvány. A szabvány mellékletben sorolja fel azokat a szolgáltatásokat, amelyekre előírásai alkalmazhatók:

- műszaki jellegű szolgáltatások,
- tudományos szolgáltatások,

- adminisztratív szolgáltatások,
- szakmai szolgáltatások,
- kereskedelmi szolgáltatások,
- pénzügyi szolgáltatások stb.

A minőségbiztosítási rendszer kialakítása során a szolgáltatások minőségére hatással levő alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- a szolgáltatás potenciális erőforrásait: anyagi eszközeit és személyzetét,
- a szolgáltatás folyamatát,
- a szolgáltatási folyamat eredményét.

A minőségi célkitűzések nem teljesítése olyan következményekkel járhat, amelyek hátrányosan érinthetik mind a felhasználót, mind a szervezetet, mind a társadalmat. Az ilyen hibák megelőzéséről gondoskodni a vezető felelőssége. A minőség elérése szükségessé teszi a szervezet minden szintjén a minőségi elvek iránti elkötelezettséget és a megvalósított minőségirányítási rendszer folyamatos átvizsgálását és javítását a szolgáltatás felhasználói, vevői fogadtatásának visszacsatolása alapján. (MSZ ISO 9004-2:1993)

A Total Quality Management alapelvei

A TQM elősegíti a könyvtárak alkalmazkodását a körülöttük történő gyors változásokhoz az átfogó célok, a szervezeti kultúra és a munkafolyamatok folyamatos felülvizsgálatával, értékelésével.

Öt legfontosabb alapelve:

- megfelelő légkör kialakítása
- a felhasználó középpontba helyezése
- tények és adatok alapján történő menedzsment
- a munkatársakra építő vezetés
- folyamatos minőségjavítás

TQM – a teljességre törekvő megközelítés

Az átfogó minőségelvű irányítás a változás folyamatának menedzselése azáltal, hogy az átfogó célok, a szervezeti kultúra és a munkavégzés gyakorlata átrendeződik a folyamatosan javuló minőség érdekében. Az ehhez szükséges alapkoncepció:

- az intézmény minden munkatársát be kell vonni,
- a középpontban a felhasználó áll,
- az együttműködés csoportmunka keretében történik,
- a vezetők példaképként jelennek meg az intézményben,
- a munkatársak intézményen belüli továbbképzése, fejlődése megoldott,
- a munkát a dolgozók magukénak érzik, menedzselik saját magukat,
- folyamatos jobbítás, javítás,
- a folyamatok elemzése,
- adatgyűjtés a döntéshez.

Minőségi körök

Az alapelvekből is kiderül, hogy a TQM csoportmunkán alapul, az intézmény minden munkatársát be kell vonni a munkába és biztosítani kell folyamatos továbbképzésüket, fejlődésüket. Ennek érdekében célszerű úgynevezett minőségi köröket létrehozni. A minőségi körök önkéntes alapon, a jobbítás szándékával létrejövő kis-csoportok az együtt dolgozó munkatársakból. Rendszeresen, önként vállalva tartanak összejöveteleket, megbeszéléseket a munkaidőn belül. Ezeken a munkával, a munkakörökkel kapcsolatos problémákat azonosítják, elemzik és megoldási javaslatokat készítenek. A vezetőség számára is nyújtanak megoldási javaslatokat, eredményeikről hivatalosan is beszámolnak.

Szükséges, hogy a problémák megoldásához a megfelelő eszközöket és technikákat elsajátítsák. Munkájukkal hozzájárulnak a szolgáltatások fejlesztéséhez és a munkatársak motiválásához.

Fontos, hogy a minőségi körnek megfelelő „becsatolása” legyen az intézmény vezetőségéhez, tagjai biztosak legyenek abban, hogy javaslataikat komolyan veszik és átültetik a gyakorlatba. Amennyiben ez nem lehetséges, világosan értésükre kell adni annak okát. A sikeres csapatmunka hasznos a vezetők számára, és a munkatársak egyéni fejlődését, motiváltságát is erősíti. (O’Neil, 1994)

A problémamegoldás öt fázisa

1. A probléma azonosítása és meghatározása. Az analízis során konkrétan meg kell fogalmazni a tüneteket és a javítás okát. Le kell írni a nem megfelelő folyamatok elvi okait. Ki kell választani a kulcsfontosságú tüneteket és ezek alapján megállapítani a kiindulási állapot, azaz magát a problémát. Fontos, hogy konkrétan fogalmazzunk és győződjünk meg róla, hogy biztosak vagyunk a problémában.

2. A probléma okainak megtalálása. Fogalmazzunk meg hipotéziseket az összes lehetséges ok felvázolásával. Válasszuk ki a domináns okokat és elemezzük, mérjük hatásukat kiküszöbölésük szempontjából.

3. Az elérendő cél meghatározása. Ezt feltétlenül tudni kell ahhoz, hogy a megoldás kritériumait hozzá tudjuk igazítani.





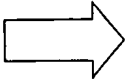

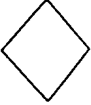



4. A célhoz vezető út meghatározása. Alternatív elképzeléseket, megoldásokat kell felvázolni. Ezekből kell kiválasztani a legjobbat az előbbieken meghatározott kritériumok alapján. A kiválasztott megoldást elemezni kell a várható hatások és kockázatok szempontjából. Ezután meg kell tervezni bevezetését.

5. A tevékenység megkezdése és megvalósíthatóságának ellenőrzése. A megvalósításhoz először a résztvevők, az érintettek támogatását tájékoztatással és felkészítéssel meg kell nyerni. Biztosítani kell az ellenőrző és mérő rendszer felállítását. A problémamegoldó folyamatot befejezhetjük vagy szükség szerint újra kezdehetjük. (Stratégiai tervezés, marketing, TQM, 1996)

Ötletcsiholás/Brainstorming

A TQM hangsúlyozza a csoportmunka jelentőségét, az ötletcsiholás pedig nemcsak új ötletek generálására alkalmas, hanem csoportok alkotását is elősegíti. Lényege, hogy összehozza a csoport tagjait, akik különböző háttérrel rendelkeznek, felszabadult, közvetlen légkört teremtve. Mindezt az alábbi szabályok betartása segítheti elő:

- a csoport tagjai egyénileg, csöndben találják ki a problémával kapcsolatos elképzeléseiket,
- ezután mindenki előadja saját ötletét, sorban vagy véletlenszerű kiválasztás alapján.
- fontos, hogy minden ötletet, még az őrült ötleteket is meg kell hallgatni, tehát nincs nyilvánvaló, egyértelmű vagy ostoba ötlet,
- nem lehet kritizálni, kommentálni vagy „lelőni” az ötleteket,
- a csoport által kiválasztott szervező lejegyzí az ötleteket,
- ezután a csoport egyértelműsíti és kategorizálja az ötleteket,
- a csoport tagjai értékelik az így kialakult problémahalmazt és szavazás útján kiválasztja a 2-3 legfontosabbat közülük,
- a kiválasztott problémák tekintetében csoportegyetértésre, konszenzusra kell jutni. (Stratégiai tervezés, marketing, TQM, 1996)

Jel	Értelmezés	Jel	Értelmezés
	Kezdet / vég		Késés
	Működés		Tárolás
	Elmozdulás		Áramlás iránya
	Döntési pont		Átvitel
	Vizsgálat		Csatlakozás

12. ábra. Általános folyamatábra-jelek

A minőségellenőrzés 7 legfontosabb eszköze (7 Q)

A TQM alapja a szolgáltatás minőségének javítása a folyamatok állandó elemzésén és jobbításán keresztül. Ezt a minőség szintjének folyamatos mérésével és értékelésével lehet elérni. Ehhez igen sok statisztikai és egyéb adatra van szükség, amelyeknek gyűjtéséhez és elemzéséhez sikeresen használhatók az alábbi technikák:

A folyamatábra – az egyes munkafolyamatok különböző lépéseinek és a közöttük lévő kapcsolatoknak az ábrázolására szolgál. Az egyes tevékenységeket szimbólumok reprezentálják, ezek összekapcsolása mutatja be a folyamatot. Különösen hasznos egy bevezetésre kerülő új folyamat lépéseinek azonosítására és tesztelésére, illetve az írásba lefektetett instrukciók megerősítésére.

A folyamatábra elkészítésének kulcsfontosságú lépései az alábbiak:

- Meg kell határozni a folyamat kezdő és végpontját,
- a feladatokat a legapróbb lépésekig kell lebontani és felsorolni,
- azonosítsunk minden egyes részfeladatot abból a szempontból, hogy a folyamatábrán alkalmazott szimbólumok közül melyiknek felel meg.

A folyamatábra készítésének alapvető szabályai a következők:

- mindig vonjuk be a folyamatábra készítésébe azokat a munkatársakat, akik ténylegesen azt a munkát végzik, amelyhez a folyamatábra készül,
- biztosítsuk, hogy mindenki résztvehessen a munkában,
- hagyjunk elegendő időt az áttekintésre vagy átdolgozásra, tehát ne egyetlen alkalommal akarjuk elkészíteni a folyamatábrát.

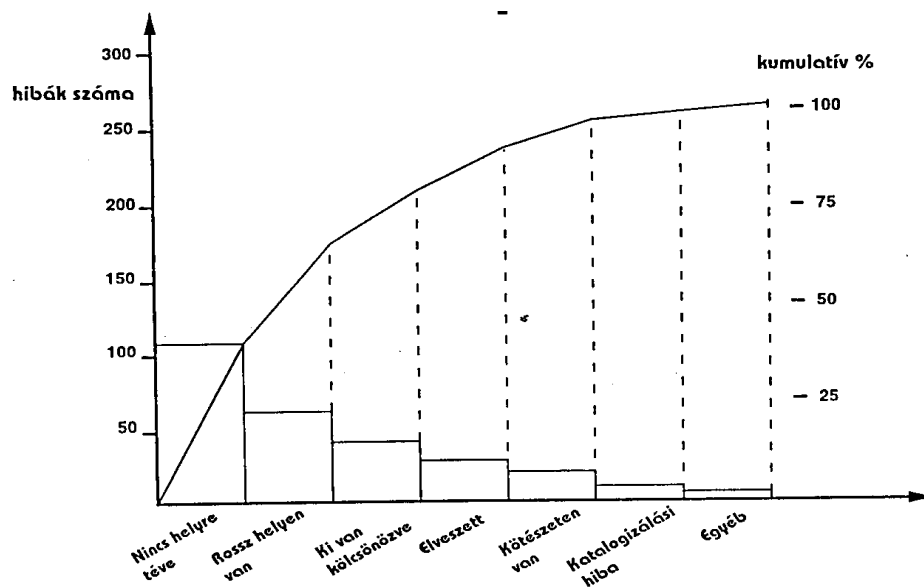
A leltárlap – adatok gyűjtése egy tevékenység történéseinek gyakoriságáról. A gyakoriság számolása vonalakkal történik. A könyvtárak széles körben használják ezt az eszközt a különféle felméréseknél, a látogatók vagy a könyvtárközi kölcsönzések számának regisztrálásánál. Az így összegyűjtött adatok inputként szolgálhatnak az alább következő technikák részére is.

A hisztogram – az általános eltérések kimutatására szolgál. Egy folyamaton belül a jellemző, az átlagtól való eltéréseket ábrázolja, konkrét, mért adatok alapján. Jól felhasználható annak megállapítására, hogy egy adott folyamat hogyan követi az elvárásokat. Elkészítéséhez konkrét adatok sokaságára van szükség. Jól alkalmazható például a katalógizálás területén a lemaradások havonta történő ábrázolásához.

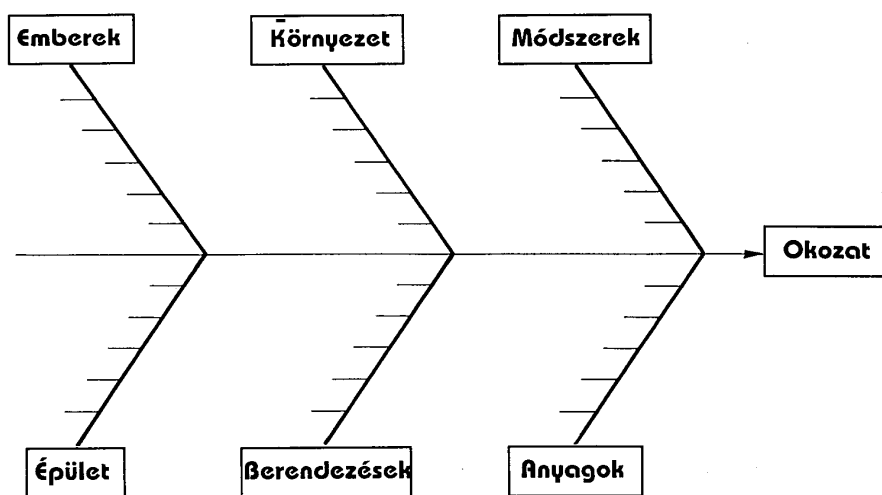
A Pareto-diagram (ld. 13. ábra) – a problémák megállapításához ad segítséget. Egy adott probléma lehetséges okairól összegyűjtött adatokat ábrázolja, vertikálisan és horizontálisan, mennyiség és fajták szerint. Az elemzés során megállapíthatók a fő problémák.

Vilfredo Pareto tizenkilencedik századbeli mérnök és közgazdász nevéhez fűződik keletkezése, a 80/20 elv alapján. Ez azt jelenti, hogy Pareto megfigyelései alapján a legtöbb okozat viszonylag kevés számú okból vezethető le.

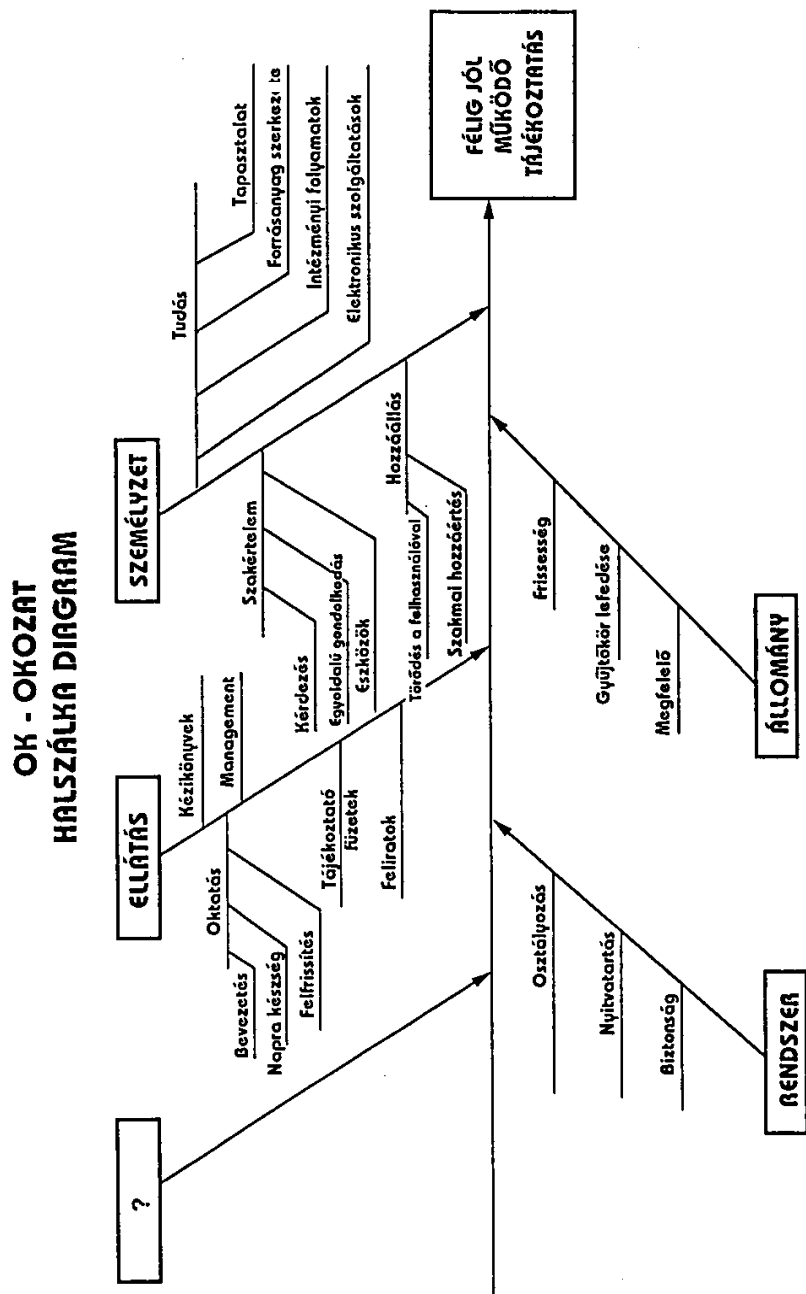
A függőleges diagram a legszignifikánsabb tételektől halad a legkevésbé szignifikáns felé, miközben elkülöníti egymástól a problémás területeket, és kiemeli azokat a problémákat, amelyeket először kell megoldani.



13. ábra. Pareto-diagram. „Nem található a polcon”



14. ábra. Alap halszájka-diagram lehetséges fejezetekkel (ok- és okozat-diagram)



PROBLÉMA MEGHATÁROZÁS
„A REFERENZS-KÉRDÉSEK 55%-ÁRA ROSSZ VAGY NEM TELJES A VÁLASZ”

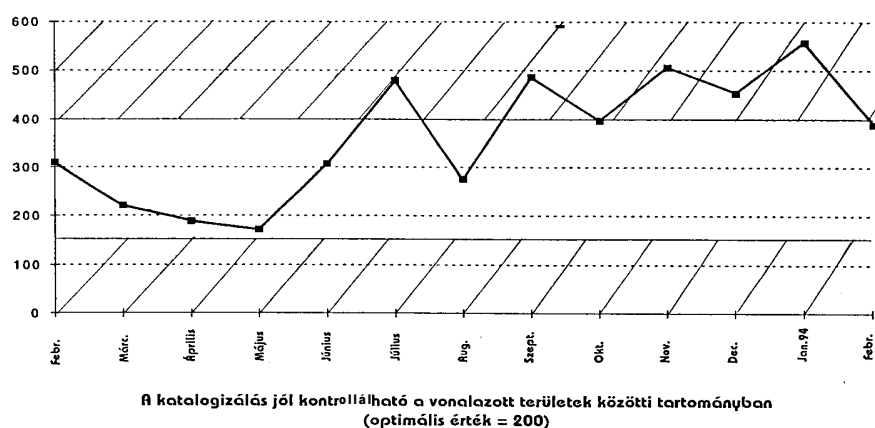
15. ábra

Az Ishikawa, vagy ok-okozat-diagram (halszálka-diagram) (14-15. ábra) – a problémák ok-okozati összefüggéseinek megállapítására. Egy adott probléma (okozat) lehetséges okainak egy brainstorming keretében történő összegyűjtése, majd azok csoportosítása és ábrázolása. Mindig az okozatból kell kiindulni, valódi okokat, nem pedig valaminek a hiányát kell keresni. *Kulcsfontosságú lépések:*

- először határozzuk meg az okozatot, azaz az elemezni kívánt problémát – ez kerül a szélső, jobb oldali négyzetbe,
- gyűjtsünk ötleteket a problémával kapcsolatban, alkossunk ezekkel kapcsolatos kategóriákat, ezeket az egyes „halszálkaként” ábrázoljuk,
- elemezzük a halszálka kategóriáit az alábbi kérdések alapján: Ki? Mit? Mikor? Hogyan? Hol?, de mindenekelőtt: Miért?

A **Scatter-diagram** annak felvázolására alkalmazható, hogy az egyes tényezők miként hatnak a többire és annak meghatározására, hogy van-e közöttük valamilyen kapcsolat. Alkalmas mind a pozitív, mind a negatív összefüggések ábrázolására.

Használható például annak megállapítására, hogy van-e bármilyen korreláció egy speciális téma átlag könyvére és az erre a területre allokalált költségvetési keret között.



16. ábra. A katalogizálás kontrolldiagramja

A **kontrolldiagram** – részfolyamatok teljesítménymérésére alkalmazható egy meghatározott időszakban. Az adatok alapján meghatározható az átlagostól való eltérés negatív vagy pozitív irányban, ez lehetőséget ad arra, hogy az erőket oda koncentráljuk, ahol a legnagyobb szükség van. A folyamat teljesítését alsó és felső határok beállításával követhetjük nyomon. Jól alkalmazható például a feldolgozási és a könyvtárközi kölcsönzési folyamat ellenőrzésére. (16. ábra.)

Kulcsfontosságú lépések:

- határozzuk meg a vertikálisan feltüntetendő egység mértékegységét (pl. a feldolgozásra váró tételek),

- döntsük el a mérés időhatárait (pl. hetente vagy havonta),
- határozzuk meg az ellenőrzés alsó és felső határát, ezt vízszintes vonalakkal jelöljük a grafikonon.

A minőségellenőrzés fentebb felsorolt eszközeit a már említett PDCA kör (Shewhart- vagy Deming-körnek is nevezik) folyamatában is alkalmazhatjuk:

- a tervezésben jól használhatók a folyamatábrák,
 - a végrehajtás folyamatában az ok-okozati, vagy halszálka-diagram és a Pareto-analízis,
 - az ellenőrzés és a beavatkozás folyamatában a kontrolldiagrammok.
- (Stratégiai tervezés, marketing, TQM, 1996, amely a 12-16. sz. ábrák forrása is.)

Feladat

1. Egy felsőoktatási intézmény könyvtára, amelynek állománya 200 ezer kötet, s amely 450 folyóiratcímet járat, munkatársainak száma 12 fő, ebből 7 fő szakképzett könyvtáros. Az állomány 10%-a témakörönként, szabadpolcon, a raktárban lévő anyag nagyság – azon belül numerus kurrens – szerint van elhelyezve. Egyedi leltárkönyvet és két kártyás kölcsönzési rendszert alkalmaznak. Betűrendes, ETO-rendszerű szakkatalógus és sorozati katalógus tárja fel az állományt. A könyvtár számítógépes, integrált könyvtári rendszer bevezetésére készül. A munkafolyamatok áttekintése érdekében készítse el, választás szerint, az alábbi folyamatábrát:

- szerzeményezés
- állománybavétel
- bibliográfiai feltárás
- tartalmi feltárás
- kölcsönzés

2. Egy 120 ezres lakosságú város könyvtárának állománya 170 ezer kötet, kurrens folyóiratcímek száma 320 db, 12 könyvtáros szakképzettségű és 8 egyéb képesítésű munkatársa van. Állományának 30 %-a szabadpolcon van, most vezették be a számítógépes kölcsönzést, nyitvatartási idő hétfőtől péntekig 9-18 óra között, szombaton 9-14 óra között. A könyvtár a város központjától 3 buszmegállónyra van, beiratkozott olvasóinak száma 1350 fő. A könyvtár helyismereti, gyermekkönyvtári részleggel rendelkezik. Az utóbbi időben az alábbi problémák merültek fel:

- kevesen látogatják és használják a könyvtárat
- a kölcsönzőpult előtt rendszeres a sorbanállás
- a gyermekkönyvtári részlegben állandóan nagy a zivaj és a rendetlenség
- több olvasó panaszkodott, hogy rendszeresen nem találja meg a keresett könyveket a polcon.

Készítsen Ishikawa- (halszálla-) diagramot egy kiválasztott probléma lehetséges okainak megállapítására.

Színvonalmérés (benchmarking)

A körülöttünk zajló változások szükségessé teszik a szolgáltatások folyamatos fejlesztését. Sajnos, a könyvtárak gyakran hajlamosak arra, hogy az általuk végzett munkafolyamatokkal együtt egy bizonyos szinten stabilizálódjanak, ez viszont lelassítja a fejlődés folyamatát. Az ilyen természetszerűen fellépő önelégedettség gátjának letörésére megfelelő módszereket alakítottak ki. Ezek egyaránt építenek lélektani és tárgyi elemekre, alapgondolatuk az, hogy mindig van továbbfejlődés, de a munkatársak figyelmét fel kell hívni a sok lehetőségre. A rejtett lehetőségek feltárása igen fontos módszere annak, hogy lankadatlanul ébren tartsák a még további fejlődés iránti igényeket.

A legtöbb lehetőséget a színvonalmérés (benchmarking) tárja fel: ez az eljárás megmutatja a különbséget az adott könyvtár és más könyvtárak által elért színvonal között. A legfontosabb feladat megtalálni a megfelelő szintjeleket az összehasonlításhoz, és ez azt jelenti, hogy túl kell látni a saját szervezet határain. Fel kell ismerni a színvonalkülönbséget és azt is, hogy a példaképül választott másik intézményben milyen módon érték el a szóban forgó szintet.

A következő fontos lépés a megszerzett külső információk belső adaptálása a saját teljesítmény javítására úgy, hogy elégedetlenséget váltson ki, és így javításra ösztönözzön. A színvonalmérés előnyei addig nem jelentkeznek, amíg valamit nem csinálunk másképpen és jobban. (Smith, 1996)

A színvonalmérés nemcsak az intézmény intézményhez való hasonlítását jelentheti, hanem az intézményen belüli, hasonló feladatot ellátó részlegek közötti összehasonlítást is. A versengés helyett alkalmazott színvonalmérés jobban elősegíti a könyvtárak szolgáltatásainak minőségfejlesztését.

A színvonalmérés gyakorlata

A színvonalmérés legszélesebb körben elterjedt módszere az ún. „benchmarking kör”, amely az alábbi öt lépésből áll:

- Tervezés – az első lépés kiválasztani azt a tevékenységet, amelyet fontos volna fejleszteni, elsősorban a felhasználók szempontjából. A sorrendiséget mindig a felhasználói igények alapján kell megállapítani, és hasznos azt meghatározni, hogy a kiválasztott tevékenység miért fontos. A tervezés ezen fókán analizálhatjuk a tevékenységet önmagában, illetve a többi tevékenységhez viszonyítva.

- A folyamat analízisa – ki kell választani, hogy mit fogunk mérni és milyen teljesítménymutatókat fogunk alkalmazni. Elkészítjük a folyamatábrát, mégpedig a vizsgált tevékenység minden folyamatáról. Ennél a lépésnél fontos, hogy egy megfelelő készségekkel és tudással rendelkező munkatárs vezetésével, a teljesítménymérésben jártas csoport dolgozzon együtt. A csoport az Ishikawa-(halszálla-) diagram segítségével

vel feltárhatja azokat a tényezőket, melyek az adott tevékenységre hatással vannak, illetve teljesítménymutatók segítségével határozzák meg a folyamat mennyiségi adatait.

- A terv elkészítése és információk gyűjtése – a harmadik lépcsőben meghatározzuk azokat az intézményeket, vagy részlegeket, amelyeknek színvonala lesz az összehasonlítás alapja. Elég ha 3-4 intézményt, vagy részleget választunk ki. Célszerű kérdéseket előkészíteni három fő témakörben: általános szervezeti feladatok, a feldolgozással kapcsolatos feladatok és a mennyiségi mutatók.

- A teljesítmények összehasonlítása – az összeállított folyamatábrák és halaszálka diagramok összehasonlítása alapján kaphatjuk a legtöbb fontos adatot. Ezek analízisa segít a szervezetek teljesítményének összevetésében és az eltérések meghatározásában.

- A tevékenység fejlesztésének megtervezése és bevezetése – az adatok analízisa és a különbségek meghatározása után eldönthetjük, hogy mit kell tennünk a hatékonyabb működés érdekében. Túl egyszerű volna, ha csak azt várnánk el, hogy a személyzet dolgozzon keményebben – a cél az, hogy határozzuk meg konkrétan azokat az akciókat, amelyek valóban javítják a teljesítményeket. (Brophy–Coulling, 1996)

3. A TELJESÍTMÉNYEK MÉRÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

A teljesítmények mérése és értékelése a könyvtárak vezetői részére több szempontból fontos. Fontos a könyvtár tevékenységének hatékonysága szempontjából, viszonyítva az előző évek, illetve más könyvtárak eredményeihez. A fenntartónak bizonyítani kell, hogy a könyvtár miként teljesítette feladatát, mind a szolgáltatások, mind a rendelkezésre bocsátott pénzügyi források tekintetében. Végül a felhasználóknak is be kell mutatni a részükre nyújtott szolgáltatások hatékonyságát, értékét.

A teljesítménymutatók a könyvtár vezetőségét segítik annak megállapításában, hogy milyen jól működnek a szolgáltatások. A teljesítmények értékelésének alapját képező bizonyítékokat szolgáltatják, de az értékelést nem helyettesítik, mert a mutatókat értelmezni kell, mielőtt felhasználjuk őket. Akármilyen pontosak a számításaink és hiánytalanok az adataink, a teljesítménymutatók fő értéke az értelmezhetőségükben és alkalmazhatóságukban rejlik. Szerepük nem a bizonyítás, hanem a jobbítás.

A teljesítménymutatók alapján értékelhetjük egyrészt a személyzet, másrészt a könyvtár teljesítményét is.

A teljesítmények értékeléséhez szükséges ismerni, illetve tudni:

- a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat és azok felosztását – az állománygyarapítás, az eszközök és a munkabér, illetve a különböző szolgáltatások között,

- a rendelkezésre álló eszközök és források felhasználását – az épület, a berendezés, a terek, raktárak kihasználása, a könyvtári állomány használata, feltártsága (katalógusrendszer),

- a végzett munka minőségét – a felhasználók elégedettsége, a szolgáltatások pontossága, a dokumentumok megtalálhatósága,
- a végzett munka hatékonyságát – a szolgáltatások teljesítésének gyorsasága, a minimális feldolgozási idő, a minimális költségek,
- a felmerülő költségeket – direkt és indirekt költségek,
- a tényleges piaci igényeket – a várható belső és külső felhasználók,
- a produktivitást – a személyzet teljesítménye. (Cotta-Schonber-Line, 1994)

Miért mérjük a teljesítményt?

Éveken keresztül a könyvtárak évi jelentéseikben tevékenységük mennyiségi bemutatásával bizonyították a könyvtár értékét. És ha a számadatok az előző évinél még nagyobbak is voltak, akkor az a fejlődést igazolta.

Hiányzott az, hogy a tevékenységet annak szükségességéhez, a szolgáltatást az igényekhez hasonlítsák, hogy felbecsüljék a nyújtott szolgáltatások hatékonyságát, hogy megkérdézzék, ezek valóban a megfelelő szolgáltatások-e, és valóban ezekre van szüksége a felhasználónak?

Néhány könyvtáros szerint elég volna a könyvtárak létezésének szükségességét bizonyítani. A jelenlegi gazdasági helyzetben azonban, a forrásokért folytatott éles versenyben a könyvtáraknak demonstrálniuk kell az értékeiket, méghozzá mérhető formában. A jelenlegi értelmezés szerint a teljesítménymutatók vizsgálata a könyvtár vezetőségét és a fenntartót próbálja segíteni abban, hogy a könyvtárat megfelelően értékelje – a hatékonyság, a költséghatékonyság és a szolgáltatás eredményessége alapján.

Beszámolási kötelezettség a fenntartónak

A könyvtáraktól egyre inkább megkövetelik, hogy bebizonyítsák, érdemes rájuk költeni, a szükséges szolgáltatásokat hatékonyan nyújtják és nem pocsékolják el a forrásokat. A fokozódó versenyhelyzetben meg kell győzniük támogatóikat, hogy fontos a könyvtár további finanszírozása. Demonstrálniuk kell, hogy a könyvtár hasznos, releváns és értékes feladatokat lát el, amelyek nélkül a régió, a település, az intézmény szegényebb volna.

A könyvtárnak harcolnia kell a többi intézménnyel a rendelkezésére bocsátandó forrásokért. Sokszor az a könyvtár feladata, hogy meggyőzze a fenntartóját arról, hogy a pénz több hasznót fog hozni, ha a könyvtárnak adják, mint ha más szervezetnek. A teljesítménymutatók segíthetnek a meggyőzésben. Akkor is segíthetnek, ha a könyvtár vezetőségének meg kell magyaráznia valamely tevékenységét, vagy egy döntést.

A kemény adatok sokkal hatékonyabbak, mint az általánosságokban mozgó megjegyzések.

Beszámolási kötelezettség a felhasználóknak

A piaci viszonyok arra ösztönzik a könyvtárakat, hogy nyilvánossá tegyék a szolgáltatási normáikat, amelyeket legkönnyebben a teljesítménymutatók használatával lehet megállapítani és figyelni. A könyvtárak használói is egyre igényesebbek

és kritikusabbak lesznek, a könyvtári szolgáltatásoktól ugyanazt a hatékonyságot várják el, mint az üzleti vállalkozásoktól.

Teljesítménymutatók és a minőség

A teljesítménymutatóknak nagy jelentőségük van a minőségbiztosítás és az átfogó minőségelvű irányítás vonatkozásában is. A minőségbiztosítási mechanizmusok azt próbálják definiálni, hogy miként fog működni egy folyamat úgy, hogy maximálisan szavatolni tudja egy termék vagy szolgáltatás adott minőségét. A teljesítménymutatók azt mérik, hogy milyen mértékben sikerült megközelíteni a célzott minőségi szintet. Egyik sem garantálja önmagában a minőséget, de egymást kiegészítő menedzsmenteszközök.

Döntéstámogatás

A teljesítménymutatók fontosak mint a döntést segítő eszközök a források elosztása, a prioritások megállapítása és a jövőbeni tevékenységek tervezése során. A teljesítménymutatók használata segít a következő esetekben:

- annak megértésében, hogy mennyit teljesít, mit ér el a könyvtár
- a könyvtár fejlődésének megfigyelésében évről évre, és más könyvtárakkal való összehasonlításban

Amit a könyvtár vezetőjének tudnia kell

Mi lehet a források optimális elosztása

az állomány, a munkatársak, az eszközök és a különféle szolgáltatások között?

Hogyan érheti el a könyvtár a szolgáltatások/források optimális kihasználtságát?

Optimális nyitvatartási idő, a berendezés optimális elrendezése

Mi a legjobb egyensúly a szolgáltatás költsége és minősége között?

Gyorsaság, mennyiség, szabványok

Milyen jól elégítjük ki

a felhasználók igényeit és a felhasználók szükségleteit?

Gazdaságosabb, eredményesebb, hatékonyabb-e a könyvtár most,
mint az előző években, és mint a hasonló könyvtárak?

Milyen jól teljesíti a könyvtár átfogó céljait / mennyire követi stratégiai céljait?

Milyen szintű a könyvtár piaci térfoglalása?

17. sz. ábra. Hogyan működik a könyvtár?

Forrás: Abbott, Christine: Performance measurement in library and information services. Aslib, 1994

- annak felmérésében hogy milyen eredményes és hatékony a könyvtár működése
- a szolgáltatások jövőbeni forrásokkal való ellátásáról szóló döntésekben
- felbecsülni annak következményét, hogy a különféle szolgáltatási területekre jutó források növekednek, illetve csökkennek
- annak ellenőrzésében, hogy a könyvtár mint egész céljai megfelelően tükröződnek-e a tevékenységek mérlegében

Nézzük meg, melyek azok a stratégiai kérdések, amelyeket minden könyvtárvezető feltesz könyvtára működésével kapcsolatban. A kérdések megválaszolásához, a tevékenységek megfelelő végrehajtásához a teljesítménymutatók jó döntési alapot nyújtanak.

Teljesítményvizsgálat és a munkatársak teljesítményének értékelése

A kettő között jelentős különbség van és ugyanakkor természetesen kapcsolat is. A teljesítményvizsgálat szigorúan a szolgáltatásra koncentrál, és nem foglalkozik egyáltalán az egyének teljesítményével, még akkor sem, ha egy ember felelős egy szolgáltatás egészéért. A teljesítménymutatók nem használhatók a munkatársak értékelésére, de természetesen lehet őket használni összehasonlító termelékenységi vizsgálatokra. Az egyéni munka prioritásainak összhangban kell állniuk a szolgáltatás prioritásaival.

Terminológia

Statisztika és mutatók

Meg kell különböztetnünk a statisztikai adatokat a mutatóktól. A kötetek száma, a beiratkozott olvasók száma stb. fontos számadatok a vezetők kezében, de nem nyújtanak alapot az értékeléshez. Ezek egyszerűen statisztikai adatok. Ezzel a mennyiségi megközelítéssel ellentétben a teljesítménymutatók minőségi oldalról közelítenek a szolgáltatások használatához vagy értékéhez. Az ilyen mutatókat általában úgy nyerik, hogy két statisztikai adatot viszonyítanak egymáshoz.

A könyvtárak leggyakrabban input statisztikákat készítenek: a költségvetés, a dolgozók száma, a folyóirat-előfizetések száma stb. De ezek csak a forrásokról adnak tájékoztatást, a teljesítményről nem. Néha találkozhatunk az évi jelentésekben a könyvtár output-jával kapcsolatos információval is: a katalogizált rekordok száma stb. Ezek az adatok önmagukban azonban nem adnak képet a könyvtár teljesítményéről.

Értékelés és teljesítménymutatók

Különbséget kell tenni a teljesítménymutatók és az értékelés között is. A teljesítménymutatók feltétlenül szükségesek az értékeléshez, de ez utóbbi tágabb értelmezését jelenti a teljesítmény értékelésének.

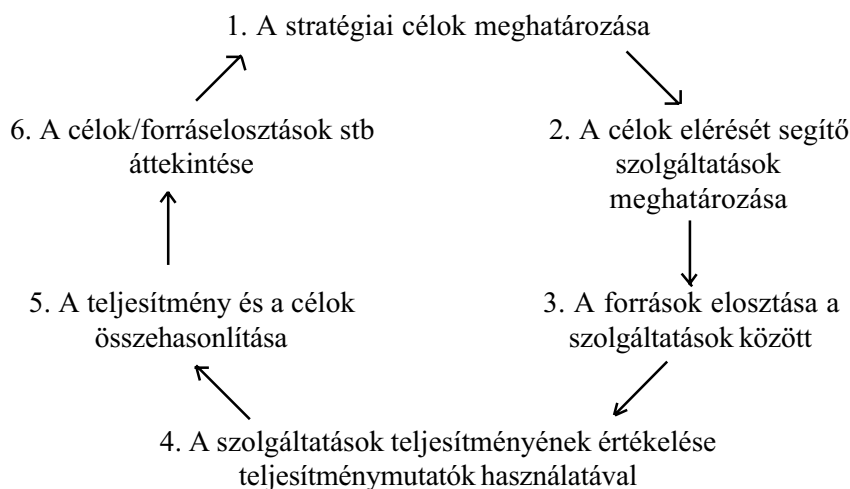
Normák, célok és teljesítménymutatók

A normák és a teljesítménymutatók között világos kapcsolat van, de a kapcsolatot a vizsgálat értelmezésekor kell meghatározni, és nem a vizsgálódások kezdetekor. Például, ha a könyvtárközi kölcsönzés teljesítésének idejét akarja a könyvtár vizsgálni, a vezetőségnek nem szabad már előre kijelentenie, hogy csak a 10 napnál rövidebb idő lesz elfogadható. Ebben az esetben ugyanis előfordulhat, hogy az érintett munkatársak hamis adatokat fognak produkálni, igazolva, hogy az elvárt 10 nap igaz. Más esetben az is előfordulhat, hogy összes energiájukat az elvárt szint elérésére fordítják, hogy elérjék ezt a szintet, és ez más szolgáltatás rovására mehet.

4. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ELŐFELTÉTELEI

A teljesítménymérést sohasem szabad elszigetelten kezelni a könyvtári munkafolyamatoktól, mert ebben az esetben a könyvtárosok nem tudják összefüggésben kezelni, és inkább bele sem kezdenek.

Ha a teljesítménymutatók kidolgozásától maximális eredményt szeretnénk kapni, akkor azoknak szorosan a stratégiai tervezéshez kell kapcsolódniuk (ld. 18. ábra). Ebben a modellben a teljesítménymutatók a stratégiai célok definiálásából emelkednek ki, és a teljesítménymérés eredményei visszahatnak a stratégiai tervezésre és a stratégiai döntésekre.



18. sz. ábra. A teljesítménymutatók és a tervezés

Forrás: Abbott, Christine: Performance measurement in library and information services. Aslib, 1994

Mielőtt teljesítménymérésbe kezdene, a könyvtár vezetőségének ajánlatos megválaszolni a következő kérdéseket:

- mi a könyvtár dolga?
- mit próbál elérni?
- mik az alapvető céljai?
- milyen elérendő célokat tűzött ki maga elé?
- milyen feltételek között működik a könyvtár?
- hogyan fogják megítélni (vagy elbírálni) a sikereket, vagy a sikertelenségeket?
- milyen a könyvtár szervezeti felépítése?
- hogyan gyakorolja a vezetőség az ellenőrzést?
- kik a felhasználók, és milyen szolgáltatásokat igényelnek?

Ezek a kérdések a könyvtárra mint szervezetre vonatkoznak, de nem szabad elfeledkezni arról, hogy a könyvtár egy fenntartó, vagy egy irányító testület által meghatározott keretben működik. Éppen ezért a könyvtári teljesítménymutatók kidolgozásánál figyelembe kell venni a fenntartó küldetési nyilatkozatát is. A küldetési nyilatkozatok sokszor nagyon általánosak, ezért a vezetők számára csak akkor hasznosak, ha követi őket az alapvető szervezeti célok meghatározása. Pl. küldetési nyilatkozat lehet egy egyetem számára: jó minőségű oktatási, kutatási és tanulási központnak lenni.

Az ehhez kapcsolódó alapvető célok az alábbiak lehetnek:

- minőségi oktatást nyújtani a graduális és a posztgraduális hallgatóknak x tárgyból
- kiváló kutatási központnak lenni x témákban
- hozzájárulni a régió gazdasági fejlődéséhez közös feladatok vállalásával.

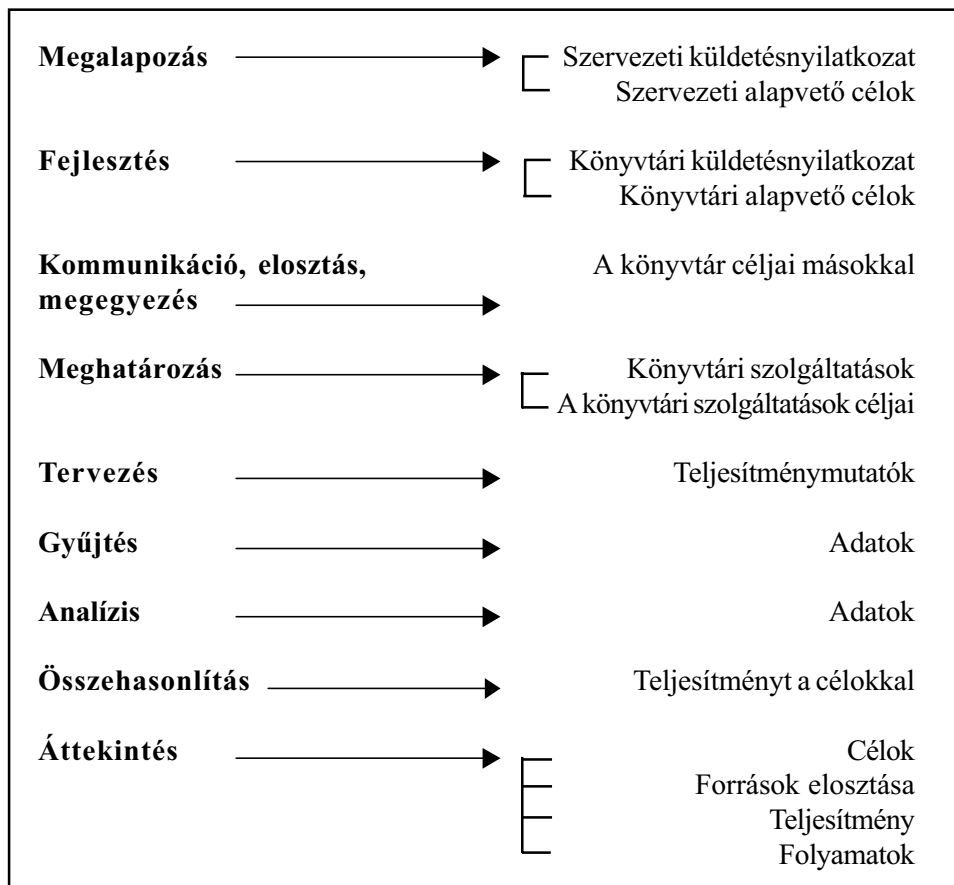
Mielőtt a könyvtár vezetősége belefog a teljesítménymutatók kidolgozásába, ismernie és értenie kell a fenntartó küldetési nyilatkozatát és alapvető céljait. Ha ezek nincsenek megfogalmazva, akkor is fontos, hogy a könyvtárvezetőség tisztában legyen velük, mivel ezek azért léteznek a felső vezetők fejében, és a könyvtár teljesítményének elbírálásakor befolyásolni fogják őket. A teljesítménymutatók kidolgozásának útvonalát a 19. sz. ábra mutatja be.

A könyvtár küldetésnyilatkozata

A könyvtárnak meg kell fogalmaznia saját küldetésnyilatkozatát. A könyvtár elszámoltathatóságának bizonyítása érdekében a könyvtár céljainak tükrözniük kell az intézmény céljait. Ezek a célok egyben alapul szolgálnak a könyvtár szolgáltatásainak a meghatározásához is. Mivel ismerjük a célokat, érdemes áttekinteni a könyvtár meglévő szolgáltatásait, hogy összhangban vannak-e a célokkal. A könyvtár célmeghatározása adja azt a keretet, amelyen belül a teljesítménymutatókat ki kell dolgozni. (Abbott, 1994)

A teljesítménymutatók típusai

A teljesítményméréshez különböző teljesítménymutatókat lehet használni. Ezeket a mutatókat az adatok különféle kombinációkban történő összehasonlításából lehet nyerni.



19. sz. ábra. A teljesítménymutatók meghatározásának útvonala.

Forrás: Abbott, Christine: Performance measurement in library and information services. Aslib, 1994

A teljesítménymutatók kidolgozásakor az alábbi, igen fontos tényezőkkel kell számolni:

- mivel különböző intézmények különböző célból alkalmazzák őket, szükséges, hogy az alkalmazók igényeinek megfeleljenek,
- a mutatók emellett egy meghatározott kereten alapuló adatgyűjtésen keresztül fejlődhetnek, azáltal, hogy az adatok különböző módon történő kombinálásával újabb mutatók fejleszthetők ki, egy-egy adott célnak megfelelően,
- a mutatóknak ki kell terjedniük a gazdaságra, a *pénzért értéket* szemléletre és a mennyiségre, ezenkívül a minőségre és a hatékonyságra is. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kimeneti teljesítményekre (output), mint az elmúlt időszakokban,

- a mutatóknak figyelembe kell venniük a különféle könyvtárak közötti különbségeket, mégpedig nagyság, történelem, célok és a felhasználói kör szempontjából. Ezeket a kritériumokat az Egyesült Királyságban fogalmazták meg 1993-ban, az ún. Follett-jelentésben. Sokszor találkozhatunk a következő fogalmi modellel, amely segít megmutatni, hogy mit csinál a könyvtár, valamint keretet ad ahhoz, hogy milyen mutatókat lehet kidolgozni.

	Inputok	Outputok	Eredmények
Inputok:	beviteli források, ráfordítások, pl. munkaerő, anyagok, pénzügyi források		
Outputok:		egy könyvtár működésének közvetlen, kimeneti termékei, teljesítményei. Számszerűsíthető pl. a kölcsönzött könyvek száma, a tájékoztatásban megválaszolt kérdések száma, a feldolgozott dokumentumok száma stb.	
Eredmények:			azt fejezik ki, hogy az érdeklődő miként használta fel az adott outputot, és azzal az outputtal mennyire volt elégedett.

Ezek az adatok többé-kevésbé a könyvtár ellenőrzése alatt állnak, vannak azonban ezeken kívül is olyan adatok, amelyek fontosak a teljesítménymutatók kidolgozásához. Ezek a környezetre vonatkozó statisztikai adatok. Például:

- a népesség teljes nagysága
- a használók teljes száma
- a populáció földrajzi eloszlása
- a használók földrajzi eloszlása
- a populáció jellemzői
- a használók jellemzői

A populáció a könyvtár összes lehetséges használóját jelenti. Pl. egy közművelődési könyvtár esetében a településen és vonzáskörzetében lakókat, egyetemi könyvtár esetében az oktatókat, kutatókat és a hallgatókat, vállalati könyvtár esetében a vállalat dolgozóit. A könyvtárhasználók számát is fontos tudni. Természetesen különbség van a beiratkozottak és a tényleges használók száma között, ez utóbbit csak kérdőívekkel lehet felmérni.

A földrajzi elhelyezkedés a fiókkönyvtárakkal rendelkező közművelődési könyvtárak részére lehet a legfontosabb, de fontos lehet egy egyetemi könyvtár részére is, amely több városban rendelkezik kari könyvtárral.

A populáció jellemzői: kor, nem, szociális helyzet, foglalkozás (közművelődési könyvtár); státus (oktató vagy hallgató), tantárgy vagy tanszék, évfolyam (egyetemi könyvtár); foglalkozás, üzemi terület (vállalati könyvtár).

A fogalmi modell különböző elemei – környezeti statisztikák, input, output, eredmények – egymással bizonyos összefüggésben működnek, és a legkülönbözőbb módokon lehet összehasonlítani őket. Ezek az összefüggések állnak a teljesítménymérés fókuszában, és úgy határozhatók meg, mint: gazdaság, piaci térhódítás, hatékonyság, eredményesség, költséghatékonyság, költségek és termelékenység.

A teljesítménymutatókat a különböző kombinációkban összehasonlított adat-elemek segítségével képezzük. Az outputok és az inputok közötti összefüggések kétféle mutatót nyújtanak. Meg lehet határozni, hogy egy tevékenységet milyen hatékonyan végeztünk el. Ezek a **hatékonyságmutatók** leginkább szolgáltatások nyújtásának gyorsaságával kapcsolatosak. Például:

- az egyes folyamatok átfutási ideje, például beszerzés, katalogizálás,
- kézbesítési, beszerzési idő, könyvtárközi kölcsönzés, szerzeményezés stb.

esetében,

Az outputok és az inputok közötti összefüggéseket fel lehet használni a különböző szolgáltatások termelékenységével és költségeivel kapcsolatos információk generálására. Ezeket összefoglalóan **működési teljesítménymutatóknak** nevezzük. Például:

- a könyvtárban dolgozó munkatársakra jutó műveletek (pl. kölcsönzés, online keresés stb.) átlagos száma,
- a műveletek, illetve tevékenységek egységnyi költsége (pl. egy feldolgozási művelet, egy tájékoztatás költsége).

Ha összehasonlítjuk az inputokat a környezeti statisztikákkal, gazdaságossági mutatókat kapunk, mint például:

- egy hallgatóra /egy olvasóra /egy vállalati dolgozóra jutó könyvtári költség,
- egy használóra jutó állománygyarapítási költség,
- 100 könyvtárhasználóra jutó könyvtári személyzet.

A **gazdasági mutatók** általában az egész könyvtárra vetítve hasznosak, de például egy új szolgáltatás bevezetésekor is hasznosak lehetnek arra az egy szolgáltatásra vetítve. Például, ha be akarunk vezetni egy olyan online információs szolgáltatást, amely gyors, hatékony, ámde felemészti az erre fordítható költségvetés 99 %-át, nem gazdaságos annak bevezetése. A gazdasági mutatók különösen hasznosak szoktak lenni más mutatók magyarázataként.

Outputok vagy eredmények és a környezeti statisztikák összehasonlításával kapjuk a **piaci térfoglalás mutatóit**. Ezek makroszinten működő mutatók, de az egyes szolgáltatások használatával kapcsolatban is jól használhatóak.

Például:

- a beiratkozott olvasók/lehetséges használók aránya (makroszint),
- az elsőéves hallgatók milyen arányban vettek részt a könyvtárbeutazásokon.

Eredményességi mutatókat kapunk az eredmények és az outputok összehasonlításával. Ezek alapja: minél pontosabb egy szolgáltatás, annál hatékonyabban elégíti ki az igényeket.

A hatékonyságot legjobban a tényleges elégedettség felmérésével lehet kimutatni, ehhez közvetlen visszacsatolás kell az olvasótól. Mérti lehet a hibaarányt, azaz, hogy az olvasó hányszor nem találja meg azt, amit keresett (mennyiségi információ). Ennek ellentétét is lehet mérni, az elégedettségi arányt, azt, hogy az olvasók által kifejezett igényeket mennyire sikerül kielégíteni (minőségi információ).

A **költséghatékonysági mutatók** szintén az inputok és az outputok összehasonlításával nyerhetők. Összehasonlítják egy adott szinten nyújtott szolgáltatás eredményességét annak a költségeivel, vagy egy szolgáltatás költségeit az aktív használók számával (piaci térfoglalás). Hasznosak, ha azt kell eldönteni, hogy egy szolgáltatás nyújtotta előnyök megéri-e a ráfordított kiadásokat.

Bármely teljesítmény értékeléséhez egyetlen mutató ritkán elegendő. A különböző mutatók különböző szempontból vizsgálják a teljesítményt, a szolgáltatás más-más szempontjaira helyezik a hangsúlyt. A gazdasági vezetők a gazdasági mutatók iránt érdeklődnek, milyen olcsón lehet a szolgáltatást előállítani. Az olvasókat az érdekli, hogy milyen hatékony és eredményes a könyvtár. Az olvasókat 100 %-ig kielégítő könyvtár azonban teljesen gazdaságtalan lehet. A könyvtár vezetőségének szerepe tehát, hogy megteremtse az egyensúlyt e két, valamint a működés hatékonyságával kapcsolatos kívánalmak között.

A jól vezetett könyvtárban ez a három követelmény együtt él. A teljesítménymutatók nem fogják az optimális egyensúlyt meghatározni, de ahhoz információkat nyújtanak.

A 20. sz. ábra 14 elengedhetetlenül fontos teljesítménymutatót ismertet.

A teljesítménymutatók jellegzetességei

A teljesítménymutatóknak meg kell felelniük bizonyos kritériumoknak ahhoz, hogy a döntéshozatali folyamatban hitelesek legyenek.

Ilyen kritériumok az alábbiak:

- relevancia: a mutató releváns kell hogy legyen az adott szolgáltatási területen,
- segítőkészség: a mutatónak informatívnak kell lennie, és lehetővé kell tennie, hogy az előforduló problémák felszínre kerüljenek,
- érvényesség: a mutatónak azt kell mérnie, amit hivatott mérni, és nem valami mást,
- megbízhatóság: az idő múlásával is megbízhatónak kell maradnia,
- takarékoság: az adatgyűjtés költsége szempontjából takarékosnak kell lennie, mind a könyvtár dolgozói, mind az olvasók számára. (Ford, 1989)

A mutatók összehasonlítása

A teljesítménymutatók publikálása és a könyvtárak közötti összehasonlításuk problémát is okozhat bizonyos könyvtárak esetében. Vegyünk például egy táblázatot, amely a könyvtárak költségeit sorolja fel.

Szint	Sajátosság	Generikus teljesítménymutató
Makro	Gazdasági	1. 100 lehetséges felhasználóra / 100 felhasználóra fordított források összege
		2. A kapott költségvetés aránya
	Piaci térfoglalás	3. A könyvtár / egy szolgáltatás beiratkozott használói és a lehetséges használók aránya
		4. Összefüggés a beiratkozottak profilja és a lehetséges felhasználók profilja között
		5. A speciális szolgáltatások aránya
Szolgáltatás	Hatékonyság	6. A kiszolgálás / teljesítés / feldolgozás gyorsasága
	Eredményesség	7. A forgalom mértéke (az állomány forgása)
		8. A kiszolgálás/teljesítés időzítése és gyorsasága mennyire felel meg a felhasználó igényeinek
		9. A kiszolgálás/teljesítés pontossága
		10. Hiba- / elégedettségi arány
	Költség-hatékonyság	11. Egy adott szolgáltatási szinten az egy használatra / outputra / felhasználóra jutó költség
		12. A szolgáltatás költsége a piaci térfoglalás mértékével összehasonlítva
Működés	Költségek	13. Az outputra jutó egységnyi költség
	Termelékenység	14. Az adott területen dolgozókra jutó outputok száma

20. sz.ábra. A teljesítménymutatók szintjei.

Forrás: Abbott, Christine: Performance measurement in library and information services. Aslib, 1994

Az a könyvtár, amelynek költségei a táblázatban kiszámolt átlag fölött vannak, valószínűleg jelentős nyomás alá kerül a fenntartó intézmény részéről, hogy a költségeit csökkentse.

Vannak azonban olyan intézmények, ahol értékes lehet az összehasonlítás. Különösen olyan, nagyobb könyvtári rendszerekben van jelentőségük, amelyek több helyen működnek. Ebben az esetben jogos és tanulságos lehet a hasonló statisztikák és teljesítménymutatók összehasonlítása. Az összehasonlításakor azonban feltétlenül be kell tartanunk három fontos szabályt:

- Hasonlót a hasonlóval hasonlítsunk össze, például: ha az egy kölcsönzőre jutó könyvek számát mérjük, nézzük meg, hogy a kölcsönzési határidők azonosak-e, a meghosszabbítást ugyanúgy végzik-e?

- Vegyük a helyi adottságokat figyelembe, például: azonosak-e a hozzáférési lehetőségek a két összehasonlított könyvtárban, hasonló-e a könyvtárak elhelyezése az adott településeken belül, hasonló-e a személyzet képzettség szerinti összetétele?

- Ne publikáljuk az összehasonlító adatokat, mielőtt az első két pont nem teljesül.

Ez utóbbi különösen fontos, mert ha a dolgozók úgy érzik, hogy az általuk összegyűjtött adatok még kidolgozatlan állapotban a nyilvánosságra kerülhetnek, illetve a még nyers adatok magyarázatára sincs lehetőség, akkor esetleg kozmetikázni fogják az adatokat, és megbízható adatok nélkül a teljesítménymérés értéktelen.

Szolgáltatáshoz kötődő és működési teljesítménymutatók

A mutatók többsége akkor bír a legtöbb jelentéssel, ha egy bizonyos szolgáltatásra alkalmazzuk. A következőkben lássunk néhány, szolgáltatásnál alkalmazható teljesítménymutatót.

Szerzeményezés

Hatékonyság:	a beszerzés gyorsasága
Eredményesség:	a beszerzés pontossága
Költségek:	egy beszerzésre jutó költség
Termelékenység:	az egy munkatársra jutó feldolgozott egységek száma

Az elemzést a különféle dokumentumtípusoknak megfelelően szükséges elvégezni – folyóiratok, monográfiák stb. –, és ha különbség van a magyar és külföldi anyagok beszerzése között, akkor azokat is külön kell kezelni.

Feldolgozás

Hatékonyság:	késedelmi idő, átfutási idő
Eredményesség:	a szolgáltatás pontossága, hibaarány a katalógusoknál és a polcoknál
Költséghatékonyság:	a feldolgozás folyamatainak (formai és tartalmi)

	költségei (összehasonlítva a hibaarányával a katalógusoknál és a polcnál)
Költségek:	a feldolgozás egy egységére jutó költség
Termelékenység:	az egy munkatársra jutó, feldolgozott egységek száma

Az elemzést a különféle dokumentumtípusoknak megfelelően szükséges elvégezni – folyóiratok, monográfiák stb. –, illetve egyéb változókat (nyelv) is figyelembe kell venni.

Állományfejlesztés (gyarapítás és selejtezés)

Gazdasági:	a költségvetésből erre a célra fordítható arány
Hatékonyság:	a forgalom mértéke: az egy dokumentumra jutó példányszám, illetve használat (témakörönként) a kölcsönzésben levő dokumentumok aránya az állomány egészéhez viszonyítva (témakörönként)
Költséghatékonyság:	az állománynak egy felhasználóra jutó költsége
Költségek:	a gyarapítás és a selejtezés egy egységére jutó költsége egy vásárolt egységre jutó átlagos költség (témakörönként)

Az állományfejlesztés elemzésekor szükség lesz a dokumentumok típusa szerinti és a témakörönkénti megkülönböztetésre.

A dokumentumok helyben használatának elemzése a szabadpolcos rendszerben gondot okozhat. Az adatok gyűjtésének egy lehetséges módja, hogy kiválasztunk egy szakaszt a polcon egy bizonyos időtartamra, megkérjük az olvasókat, hogy ne tegyék vissza amit használtak, és mindennap megszámláljuk, hogy hány kötetet vettek le a polcra.

Az elektronikus információszolgáltatások esetében az adatokat sokszor maga a rendszer összegyűjti. Mivel ezek nagyon drága szolgáltatások, a költséghatékonysági mutatók mérése nagyon fontos lehet, és ennek az egyetlen módja az olvasók megkérdezése.

Könyvtárhasználati oktatás

Piaci térfoglalás:	a tényleges résztvevők a lehetséges felhasználók arányában
Eredményesség:	az oktatás mennyire elégíti ki az igényeket, illetve a felhasználók mennyire elégedettek vele, az ismételt használat aránya
Költséghatékonyság:	az egy felhasználóra jutó költség (összehasonlítva a piaci térfoglalással, illetve azzal, hogy a munkatársak mennyi időt töltöttek el az oktatással)

Költségek:	egy oktatási egységre jutó költség
Termelékenység:	egy munkatársra jutó oktatási egységek száma

Általában a könyvtárhasználati oktatás magában foglalja a könyvtárbeutatókat, az egyéni oktatást egy bizonyos információforrásról, csoportos oktatást az információszerezési módszerekről és ezek használatának bemutatását. A különféle oktatási tevékenységeket külön kell értékelni.

Könyvtárközi kölcsönzés

Gazdasági:	a költségvetésből erre a célra fordítható arány
Piaci térfoglalás:	a szolgáltatás használtsága
Hatékonyság:	a teljesítés gyorsasága
Eredményesség:	a teljesítésre fordított idő mennyiben felel meg az olvasó igényeinek, a teljesítés pontossága
Költségek:	a kért dokumentumokra jutó egységnyi költség a megérkezett dokumentumokra jutó egységnyi költség
Termelékenység:	az egy munkatársra jutó küldött dokumentumok száma

A teljesítés gyorsasága és az, hogy a teljesítésre fordított idő mennyiben elégíti ki az olvasó igényeit, két kapcsolódó mutató, és hasonló adatok szükségesek mindkettőhöz. Azonban az első hatékonysági mutató, ami azt mutatja meg, hogy milyen gyorsan történik a dokumentumok szállítása; a másik a szolgáltatás eredményességét jelzi, nevezetesen azt, hogy a dokumentum megérkezése az olvasó szempontjából a megfelelő időben történt-e. Az elemzés során meg kell különböztetnünk a különféle típusú kéréseket (folyóiratcikk, konferenciaanyag, monográfia stb.) és a beszerzés forrását.

Kölcsönzés

Piaci térfoglalás:	a szolgáltatás használata: a kölcsönzések átlagos száma beiratkozott olvasónként, havonta, ill. évente
Hatékonyság:	a szolgáltatás egy órája alatt történő kölcsönzések száma, az átlagos várakozási idő
Eredményesség:	a szolgáltatás pontossága
Költségek:	egy kölcsönzésre, illetve a szolgáltatás egy órájára jutó költség
Termelékenység:	egy munkatársra jutó kölcsönzések száma

Sok könyvtárban a kölcsönzés más szolgáltatásokkal együtt fut, például a kölcsönzők beiratkozásával, másolási szolgáltatásokkal. A könyvtár összevonhatja mindezeket a felhasználókkal közvetlenül érintkezésben lévő (front line) szolgáltatásokat, de el is különítheti őket az értékelés számára.

Tájékoztatás

Gazdasági:	a költségvetésből erre a célra fordítható arány
Piaci térfoglalás:	a tényleges felhasználók a lehetséges felhasználók arányában
Hatékonyság:	a szolgáltatás egy órája alatt megválaszolt kérdések
Eredményesség:	az igények kielégítettségének felmérése (felhasználói elégedettség)
Költséghatékonyság:	az egy felhasználóra óránként jutó költség a szolgáltatás különféle profiljai mellett
Költségek:	az egy válaszra, illetve a szolgáltatás egy órájára jutó költség
Termelékenység:	az egy munkatársra jutó megválaszolt kérdések száma

A tájékoztatómunkát elég nehéz objektív tesztelési módszerekkel értékelni, mivel vannak ugyan olyan kérdések, amelyekre a válasz nem vagy igen, mégis ez sokkal összetettebb dolog. Ezért a legcélravezetőbb, ha megkérdezzük magát az olvasót, és így mérjük fel, hogy a szolgáltatás mennyire eredményes – az időigény, összefüggőség és a relevancia szempontjából.

A tájékoztatómunka tulajdonképpen drága szolgáltatás, mivel jól képzett szakemberek végzik. Mivel az igények által irányított szolgáltatás, vannak időszakok, amikor a szolgáltatás szintje nem elegendő az akkori igények kielégítésére. Időről időre meg lehet vizsgálni, hogy a szolgáltatás különböző profiljai mellett hogyan alakul a költséghatékonyság. Ebben segítségünkre lehet az olyan elemzés, amely megállapítja, hogy a szolgáltatással kapcsolatban érzett elégedettség megéri-e a költségeket.

Témafigyelés és SDI szolgáltatások

Piaci térfoglalás:	a tényleges előfizetők a lehetséges felhasználók arányában
Eredményesség:	az igények kielégítettségének felmérése, az ismételt használat aránya
Költséghatékonyság:	egy előfizetőre jutó költség az előállítás különböző szintjei mellett
Költségek:	egy elkészített összeállításra jutó költség
Termelékenység:	egy munkatársra jutó szolgáltatások száma

A szolgáltatás eredményességének (relevancia, lefedett anyag, időigényesség és gyakoriság) a felmérésére a legjobb módszer a felhasználók megkérdezése. Ugyanilyen fontos lehet azoknak a megkérdezése is, akik nem használják a szolgáltatást, arról, hogy miért nem. Ez érvényes egy pár, már megemlített egyéb szolgáltatásra is, pl. könyvtárhasználati oktatás stb.

5. A TELJESÍTMÉNYMUTATÓK KIDOLGOZÁSA

A munkatársak bevonása

A teljesítménymutatók kidolgozásakor figyelni kell arra, hogy a napi rutin folyamatoktól ne különüljenek el, és nem szabad, hogy kidolgozásukat csak egy ember végezze el. Be kell vonni a munkatársakat a tervezésbe és a döntésbe, és bátorítani kell az ötleteket. Így a vezetők döntései valószínűleg jobbak lesznek, és a munkatársak is jobban elfogadják azokat, jobban ragaszkodnak hozzájuk, és a konzekvenciákat is inkább magukénak érzik.

Hogyan kezdjük?

Amikor arról döntünk, hogyan vezessük be a teljesítménymérést, a következőket célszerű figyelembe venni:

1. A stratégiai célokat: megfogalmaztuk-e a távlati célokat, és a munkatársak értik-e, ismerik-e azokat?

2. Milyen mértékben vettek részt eddig a munkatársak a projektmunkákban? Ha nem nagyon, akkor fel kell készíteni őket a csapatmunkára, a megbeszélések jó megszervezésére, bátorítani kell őket (főleg a fiatalokat) az ötletekre stb. Ez a felkészítés haladhat párhuzamosan a már elkezdett munkával is.

3. Hogyan fog egy ilyen munka beépülni a könyvtár mindennapi rutin munkájába?

4. Ki lesz felelős a munka összefogásáért? Valószínűleg a könyvtár legfelső vezetőjének erre nincs ideje, de minden támogatást meg kell adnia annak a lelkes, másokat motiválni tudó vezető munkatársnak, akit megbízunk a feladattal. Az ő feladata nagyban függ a 2. és a 3. kérdésre adott választól. A tapasztalatlan munkatársakat irányítani, bátorítani kell, javaslatokat tenni nekik. Ebben az esetben ez a koordinátor fő feladata. Tapasztalt munkatársak esetében a fejlődés figyelemmel kísérése, az adatok összegyűjtése és a kétoldalú kommunikáció a fő feladat. Nem kell profinak lennie a teljesítménymutatók terén. Ezt mindenki megtanulja majd a tapasztalatokból.

5. Mennyit tudnak már a munkatársak a teljesítményvizsgálatról, és mit értenek belőle?

6. Milyen hozzáállás várható a különböző dolgozói csoportoktól?

Nem szabad, hogy a dolgozók azt higgyék a teljesítményvizsgálatról, hogy az őket magukat teszteli, vagy alapot szolgáltat az elbocsátásokhoz. Fel kell tehát készülni az esetleges ellenállásra, és számos megválaszolásra váró kérdésre.

Tanácsadó bevonása

Hasznos lehet, különösen nagy könyvtárakban, sok új ötletet kaphatunk tőle. Nem szabad azonban ráhárítani az irányítás felelősségét, és a munkatársakat is ugyanúgy be kell vonni, különben nem érzik magukénak az elvégzendő feladatot.

A feladat megközelítése

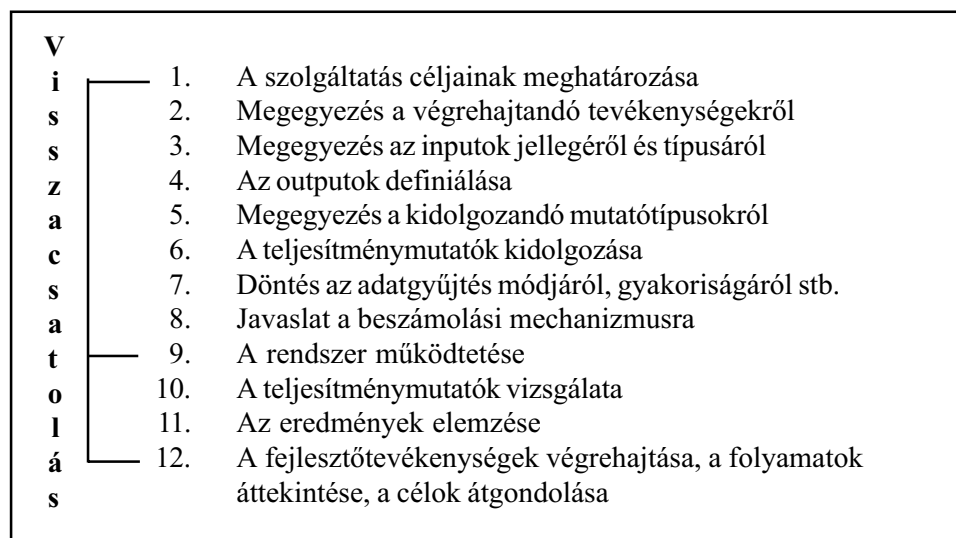
A szolgáltatási területek közül azt kell kiválasztanunk elsőkénti értékelésre, amely a legegyszerűbb, s ahol a leggyorsabb eredményt tudjuk elérni. Utána folytassuk a nehezebb területekkel, a legnehezebb felé haladva. Egy jól sikerült munka motivál, inspirál, és a szkeptikusokat is jobban meg tudjuk győzni.

A legproblémamentesebb területek a feldolgozás folyamatából kerülnek ki (szerzeményezés, feldolgozás, könyvtárközi kölcsönzés). Az adott területen dolgozók hozzáállását is figyelembe kell venni, amikor arról döntünk, hogy hol kezdjük az értékelést. Arra is volt példa, hogy a teljesítménymutatók kidolgozását azon a területen kezdték, ahol az egész könyvtár által elismert probléma akadt.

Ezután állítsunk össze egy munkacsoportot. A csapat létszáma a helyi adottságtól függ, de általában a nyolcnál több fős csoportok már nem kezelhetők könnyen. A csapat összeállításakor törekedjünk arra, hogy a munkatársak a legkülönbözőbb területeket képviseljék.

A részletes munkához a „Teljesítménymutatók útvonala” nyújt segítséget. „A teljesítménymutatók kidolgozásának fázisai” című ábra az útvonal 4-9. állomását részletezi, 12 lépcsős megközelítést ajánlva. (21. sz. ábra.)

A lista feltételezi, hogy a dolgozók átestek már egy „bevezetésen”, körvonalakban ismerik a szerepüket a teljesítménymutatók kidolgozásában. Nincsenek már bizonytalanságaik, szóbeli és írásos tájékoztatókból ismerik az alapterminológiát.



21. sz. ábra. A teljesítménymutatók kidolgozásának szintjei.

Forrás: Abbott, Christine: Performance measurement in library and information services. Aslib, 1994

Adatgyűjtés és elemzés

A belső rendszerből származó adatok

A gépesített könyvtárakban a teljesítményméréshez számos adat automatikusan keletkezik, pl. a kölcsönzésről, a könyvtárközi kölcsönzésről, szerzeményezésről, feldolgozásról, az online és a CD-ROM szolgáltatások használatáról.

Belsőleg generált adatok

Nagyon sok teljesítményadatot egyszerű számítással vagy megfigyelésekkel gyűjthet össze a könyvtár. Ilyenek például az alábbiak:

- helykihasználtsági számítások (például az ülőhelyek foglaltsága, a könyvtár különböző részeinek használata)
- a sorbanállások megfigyelése (például a várakozási idő átlaga, maximuma, minimuma)
- véletlenszerűen kiválasztott minta ellenőrzése a polcokon (például a polcra való visszasorolás pontossága)
- egyes szolgáltatások használóinak megszámlálása (például SDI-szolgáltatás)
- egy bizonyos típusú információra irányuló kérdések száma (például adózással kapcsolatos információk, árfolyamok stb.)

Fontos, hogy az adatgyűjtés a napi munka részévé váljon. A már meglévő nyomtatványainkat módosíthatjuk úgy, hogy legyen hely rajtuk a teljesítményt mérő adatok számára is.

Külső adatok

Ezek a környezeti statisztikák, amelyekről már volt bővebben szó. Idetartoznak az intézmény más részeiből beszerzendő adatok (például a hallgatókra vonatkozó adatok), valamint az intézményen kívüli források (pl. árjegyzékek, más könyvtárak teljesítménymutatói)

Információ a felhasználótól

A legtöbb eredményességi mutatót csak a felhasználóktól kapott információk felhasználásával kaphatjuk. Az igények kielégítettségét és a felhasználók elégedettségét csak így lehet mérni. Ez a fajta adatgyűjtés időigényes és a bizonyos kommunikációs készséget igényel.

Adatgyűjtés

A szolgáltatás természetétől függ, hogy milyen gyakran gyűjtjük, illetve elemezzük az adatokat. Vannak olyan adatok, amelyeket mindennap gyűjtünk, és év végén, összegzés után elemzünk. A késedelmek elemzésekor (pl. szerzeményezés) jobb mintavételi módszer lehet például az összes művelet vizsgálata egy hónapon át, vagy egy bizonyos napon, negyed- vagy fél évente. Létre kell hozni az egyensúlyt a teljesség és a pontosság között. A folyamatos adatgyűjtés teljesebb adatsort eredményez, de a munkatársak számára fárasztó lehet, ez pedig a pontosság rovására

mehet. Pontosabb adatokat nyerhetünk mintavétellel, ekkor azonban megjelenik a mintavételi hiba, nevezetesen, hogy a minta nem jól reprezentálja a sokaságot.

Az olvasók megkérdezésével kapcsolatos adminisztráció és elemzés mindig időigényes munka, így a belső felmérések gyakorisága a könyvtár forrásaitól függ. Nem szabad elfeledkezni arról, hogy a túl gyakori felmérések elfárasztják a megkérdezetteket. Ezért fontos, hogy az előnyök jó kihasználása érdekében csak olyan dolgokat mérjünk fel kérdőívvel, amiket másként nem lehet.

Az adatok rendszerezése

Ez az egyik legnehezebb feladat a teljesítménymérés során. Fontos, hogy az adatokat már eleve egy bizonyos rendben gyűjtsük, és a formátumuk tegye egyszerűvé az adatbevitelt. Ez jelentősen fel fogja gyorsítani a munkát.

Az adatok rendszerezésére az alábbi lehetőségeket lehet alkalmazni:

- Számítógépes adatlapokra gyűjtjük az adatokat.
- Igénybe vesszük a munkatársak segítségét.
- Elérhetővé tesszük a hálózaton
- Az adatok összegzésén és a beszámolókon keresztül

A teljesítményadatok elemzése

Mindenkinek, aki teljesítménymérést végez, ismernie kell a statisztikai módszerek használatát és értékét. A statisztikai módszerek segítenek az adatok elemzésében, összefüggéseket tárhatunk fel velük az adatsorok között, és meghatározhatjuk az eredmények jelentőségét. Fontos azonban, hogy a statisztikai módszereket megfelelően alkalmazzuk, mert rosszul használva többet ártanak, mint használnak.

Az eredmények bemutatása

Érdekesen és megfelelő összefüggésben bemutatni az eredményeket legalább olyan fontos, mint az adatgyűjtés maga. Ezt a leggyakrabban grafikus megjelenítéssel tehetjük meg. Lehetetlen levonni bármilyen következtetést olyan adatokból, amelyek csak egyszerűen egy listaként szerepelnek. Az adatokat csoportosíthatjuk, növekvő sorrendbe tehetjük, átlagot számolhatunk, grafikusan megjeleníthetjük, arányokat számolhatunk, azokat összehasonlíthatjuk stb. Így végül a tényleges és a lehetséges problémák jönnek elő.

Számos táblázatkezelő program teheti a munkát és a grafikonok készítését egyszerűvé. A grafikonokat azonban mindig ki kell egészítenünk szöveggel is. Ebben kell leírni a módszert, időtartamot, fő eredményeket, javasolt cselekvéseket és javaslatot a további elemzésekre.

Miután a teljesítménymérést megalapoztuk és az a vezetői tevékenységnek állandó része lett, célszerű, hogy a teljesítményadatok a rendszeres vezetői beszámolók integrált részeivé váljanak. A felsőbb vezetőségnek csak az összefoglaló

információra lesz szüksége a teljesítményről, esetleg egy-egy konkrét esetben kér részleteket. A teljesítményről szerzett információ a középvezetőket segíti, hogy prioritásokat állapítsanak meg a feladatok között, és hogy a munkaerőt a legmegfelelőbbben osszák be. Segíti őket abban, hogy olyan, rövid távú döntéseket hozzanak, amelyek optimalizálják a teljesítményt. (Abbott, 1994)

Feladat

1. Egy adott könyvtár új szolgáltatást kíván bevezetni, megrendelésre napi sajtófigyelést vállal. A megrendelők igénye: gyorsan akarják megkapni a napi anyagot, és nemcsak a helyi, de az országos adatokra is szükségük van.

Fogalmazzon meg öt konkrét feltételt, amely a feladat teljesítéséhez, öt konkrét elvárást, amely a szolgáltatás megfelelő minőségének biztosításához szükséges.

Írja le, hogy milyen módszerekkel fogja mérni a felhasználók elégedettségét.

2. Egy adott könyvtár teljesítménymérést és értékelést kíván végezni a könyvtárközi kölcsönzés, a feldolgozás, a kölcsönzés és a könyvtárhasználati oktatás területén. Milyen adatokat gyűjtene össze a kiválasztott terület teljesítménymutatóinak kidolgozásához?

AJÁNLOTT IRODALOM

Abbott, Christine: Performance measurement in library and information services. London 1994. Aslib. 64 p. (Magyar nyelvű kiadás: Bp. : OSZK, 1998)

Adams, Roy, **Bloor**, Ian et al.: Decision support systems and performance assessment in academic libraries. London (etc) 1993. Bowker-Saur. 141 p.

Balogh Albert: Szolgáltatások minőségügyi rendszere. Minőség és megbízhatóság 1994. 2.sz. 3-8. p.

Brophy, P. – **Coulling**, K.: Quality management for information and library managers. London 1996. Aslib Gower. 196 p.

Corrall, Sheila: Management development in the networked library. In: Opportunity 2000: Understanding and serving users in an electronic library. 15th International Essen Symposium. Essen 1993, Universitätsbibliothek Essen. 68-81. p.

Corrall, Sheila M.: The access model. Managing the transformation at Aston University. Interlending and Document Supply 1993. Vol.21. No.4. pp.13-23.

Cotta-Schonberg, Michael – **Line**, Maurice B.: Evaluation of academic libraries: with special reference to the Copenhagen Business School Library. Journal of Librarianship and Information Science 1994. Vol.26. No.2. June pp.55-69.

Csermely Szabolcs: Minőségbiztosítás a szolgáltatásban. Minőség és megbízhatóság 1994. 3.sz. 19-25. p.

Ellis, Debbie – Norton, Bob: Implementing BS5750/ISO 9000 in libraries. London 1993, Aslib. 124 p.

Ford, G.: Approaches to performance measurement: some observation principles and practice. British Journal of Academic Librarianship 1989. vol.4. no.2. pp.74-84.

Ipacs Miklós: Szolgáltatások minőségfejlesztése. Minőség és megbízhatóság 1994. 1.sz. 18-23.p.

Juran, J. M.: A láthatáron: a minőség évszázada. I. rész. Minőség és megbízhatóság 1995. 2. sz. 3-9.p.

Kerekes Pál: Rendhagyó gondolatok a minőség fogalommeghatározásáról. Minőség és megbízhatóság 1994. 3.sz. 44-45.p.

Mackey, T. – Mackey, K.: „Think quality!” The Deming approach does work in libraries. Library Journal 1992. vol.117. no.9. pp.57-61.

MSZ ISO 9004-2:1993: Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek. A szolgáltatás irányelvei. Bp. 1993, Magyar Szabványügyi Hivatal. 20 p.

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

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

Smith, Steve: A rejtett lehetőségek feltárása = Minőség és megbízhatóság 1996. 2. sz. 43-46. p.

Szabó Gábor Csaba: Merre induljunk? A TQM és a minőségi áttörés. I. rész. Minőség és megbízhatóság. 1994. 4. sz. 4-10. p.

Winkworth, Ian: Performance indicators and quality assurance. Aslib Information 1993. Vol.21. No.6. p.250.

Winkworth, Ian: Performance measurement and performance indicators. In: Collection management in academic libraries. Aldershot:Gower, 1991. pp. 57-93.

BÁTONYI VIOLA:
Marketing, marketingmenedzsment

1. FONTOSABB FOGALMAK ÉS KIFEJEZÉSEK

Célcsoport

Termék vagy szolgáltatás legnagyobb valószínűségű vevőcsoportja.

Direct mail (DM)

Névre szóló, általában postán küldött reklámanyag, amelyet a reménybeli vevőnek, felhasználónak küldenek, hogy figyelmét felkeltsék egy áru vagy szolgáltatás iránt

Imázs (image), arculat

Személyekről, népekről, országokról, városokról, valamint intézményekről, vállalatokról, árucikkekről, ill. az őket megtestesítő vagy jelképező jelvényekről, áru-megjelenésekről, az emberek, azok egyes csoportjai, a fogyasztók, ill. a társadalmi rétegek vagy valamely társadalom tudatában keletkezett és kiformalódott képzet, összkép, összbenyomás.

Az imázs lehet kedvező, kedvezőtlen, közömbös. Kialakítására, kedvező irányú befolyásolására, ill. az előnyös arculat fenntartására a marketingkommunikáció eszköztára szolgál.

Marketingeszközök

Tevékenységek, eszközök, módszerek, amelyeken keresztül a marketingkonceptió érvényesül.

Marketingkommunikáció

Értékesítéscentrikus tájékoztatás. Minden közlés, amelynek a célja egy vállalat (intézmény) értékesítési tevékenységének közvetlen vagy közvetett módon történő előmozdítása. Közvetlen módszere a reklámozás, közvetett a public relations (PR).

Marketingmix

Marketingeszközök optimális eredményt biztosító, kombinatív alkalmazása. Összetevői: 1. termék, ill. szolgáltatás; 2. ár; 3. értékesítési csatornák, módszerek; 4. reklám, PR és az értékesítés ösztönzése.

Piaci szegmentáció

Valamely piac tagolása földrajzi, demográfiai, szociográfiai, pszichológiai v. jövedelmi jellemzők szerint. Az így kialakított csoportoknak (szegmenseknek) homogénoknak kell lenniük.

Promóció

Értékesítésösztönzés. Minden olyan marketingtevékenység alkalmazása, amely a fogyasztót vásárlásra ösztönzi.

Public relations (PR)

Kapcsolatszervezés, kapcsolatépítés, közönségkapcsolatok, bizalomépítés. A vállalat vagy intézmény tudatos tevékenysége, amelynek célja, hogy szervezetén belül (munkatársai között), környezetében, valamint külső kapcsolatai és a közvélemény körében rokonszenvet, bizalmat keltsen, azt fenntartsa és ápolja.

Reklám

Adott vásárlói csoportra irányuló, a reklámozó költségeire és érdekében kifejezett, tervezett, nem személyes kommunikáció. Célja: az áruk vagy szolgáltatások eladásának segítése, a fogyasztók tájékoztatása vagy befolyásolása.

Szlogen (reklámjelmondat)

A reklám központi gondolatát frappánsan kifejező, tömörített reklámszöveg; a jelmondatnak közismertté kell válnia, ennek érdekében a reklámozó lehetőleg minden igénybe vett reklámeszköz útján változatlan formában ismétli. A szövegben alkalmazott rímek, alliterációk, ritmus fülbemászóvá, a közmondásokat, közismert kitételeket felidéző szófüzések könnyen megjegyezhetővé, népszerűvé teszik a jelmondatot.

A *marketing* az a fogalom, amelyet a mindennapi életünkben egyre gyakrabban használunk, de értelmezésében keveredik az árusítás, eladás és a közönségkapcsolatok, a hirdetési tevékenység, valamint a piackutatás fogalmával. Értelme-

zések az eladás és a marketing között a határt ott húzhatjuk meg, hogy az előbbi esetben elsősorban a kereskedő érdekei érvényesülnek, míg a marketing során a vevő, a fogyasztó igényeit, érdekeit kell előtérbe helyezni. A közönségkapcsolatok, hirdetési tevékenység, amint majd a későbbiekben látni fogjuk, a marketing mód-szereinek egyike, és csak eszköz a cél érdekében. A piackutatás a 'marketing' angol kifejezés magyar fordítása, mivel a szó a szótár szerint értékesítést, piacra vitelt jelent. Ma már a szakmai szóhasználatban és így a vállalati, kereskedelmi jellegű piackutatás tárgyalásakor éppúgy, mint más, az elmúlt évtizedben kialakult alkalmazott piackutatásban, pl. a nonprofit szférában gyakrabban használjuk a marketing angol kifejezést. A tanulmány címében és szövegében végig így használjuk.

2. A MARKETING ELMÉLETI MEGHATÁROZÁSA

A marketing elméleti meghatározásában a szakirodalom legtöbbször az angol Marketingintézet, valamint Philip Kotler neves és majd minden szakkikkben, könyvben idézett szakértő meghatározására hivatkozik.

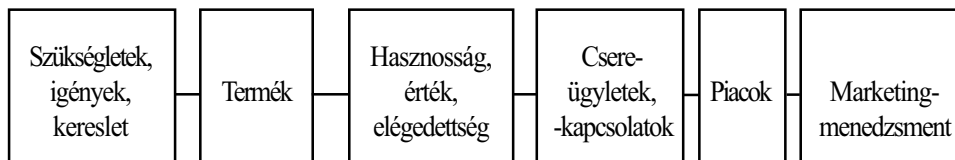
Philip Kotler az a világszerte elismert marketingszakember, aki a legátfogóbban foglalkozott a vállalati marketing (forprofit) mellett a nonprofit marketinggel is.

A Chartered Institute of Marketing – az angol Marketingintézet meghatározása szerint: *„A marketing az a vezetési tevékenység, amely során egy vezető meghatározza, megtervezi (előre látja) és kielégíti a vásárlók (használók) igényeit, hatékonyan és profitorientáltan.”*

A meghatározás szerint a marketing nemcsak a vezetés egyik eleme, de szemlélet, filozófia is, amely a szervezet céljaiban, tevékenységében tükröződik. A marketing a szervezet eredményességét elősegíti és láthatóvá teszi. Azok számára, akik a marketingkonceptióval ismerkednek, sok minden szinte magától értetődőnek tűnik, és minden elmélet nélkül is a mindennapi életben gyakorolhatják, e szerint terveznek, dolgoznak.

Ha, amint a fenti meghatározás is utal rá és amiként később még nyomatékosabban hangsúlyozzuk, a marketing mint tudományág kiinduló pontja az emberi igények és kívánságok figyelembe vételében van elrejtve, akkor a könyvtárak és az információs intézmények vezetői ebben az ún. „emberi” üzletben működnek, és akkor el kell sajátítaniuk azt a tudást és gyakorlatot, ami általában az üzleti világra jellemző.

Philip Kotler szerint: *„A marketing a szervezeteknek az a funkciója, amelynek révén állandó kapcsolatot tartanak fenn a 'fogyasztókkal', tudomást szereznek azok szükségleteiről, olyan 'termékeket' fejlesztenek ki, amelyek találkoznak ezekkel a szükségletekkel, s olyan kommunikációs programokat építenek ki, amelyek segítségével a szervezet elérheti céljait.”*



22. sz. ábra. A marketing alapfogalmai.

Forrás: Kotler, Philip: A marketingmenedzsment

Egy későbbi rövidebb, tömörebb megfogalmazása így hangzik: „*A marketing a társadalmi és vezetési lépések láncolata, amelyben az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnék ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket.*”

A marketing az ő meghatározása alapján is magatartásforma, vezetői filozófia, valamint a cserefolyamat hangsúlyozása. Ezt a cserefolyamatot a könyvtárak és információs intézmények gyakorlatában úgy érzékeljük, hogy szakirodalmat, információt, információs termékeket, rekreációs lehetőséget, programot kínálunk a felhasználóknak, hangoztatjuk és bizonyítjuk intézményünk társadalmi és gazdasági hasznosságát fenntartóink, támogatóink előtt, és ennek ellenében, cserében, pénzügyi támogatást, vagy erkölcsi, szellemi támogatást várunk el.

Kotler szerint, hogy a csere megtörténhessen, öt feltételnek kell teljesülnie:

1. legalább két félre van szükség
2. mindegyik félnek van valamije, ami a másik számára értéket hordozhat
3. mindegyik fél kommunikációképes, és át tudja adni, amit felajánlott
4. mindegyik félnek jogában áll az ajánlat elfogadása, ill. visszautasítása
5. mindkét fél helyénvalónak vagy kíváncsnak tartja a másikkal való megálapodást.

Lássunk néhány példát: pl. kereskedelmi ügylet a fénymásolat készítéséért való ellenszolgáltatás, vagy egy kiadványért, irodalomkutatásért fizetett összeg. De ugyanígy cserefolyamat, amikor egy adományozó és az elfogadó szervezet között jön létre kapcsolat: az adomány ellenértéke valamilyen eszmei szolgáltatás (pl. nyilvánosság az adományozónak), vagy erkölcsi jóérzés, a pártfogás érzése az adományozó részéről. Hasonlóképpen cserekapcsolatként leírható a könyvtár és a fenntartója, vagy anyaintézménye közötti kapcsolat, mivel az utóbbi a költségvetés, vagy a támogatás rendeltetésszerű és eredményes felhasználását várja el a finanszírozásért cserében.

Kotler meghatározása tehát egy olyan cserekoncepcióra épít, amely a nonprofit intézmények, így a könyvtárak marketingtevékenységének is alapja.

Feladat

Soroljon fel néhány példát a csere különböző típusaira a könyvtár vagy az információs intézmény munkájából!

3. A MARKETINGMENEDZSMENT

A cserefolyamat lebonyolítása – bármilyen összetett folyamatról van szó – szakértelmet igényel, valamint a szervezet céljait, erőforrásait is ennek a szemléletnek kell áthatnia.

Az Amerikai Marketingszövetség (AMA) 1985-ben jóváhagyott meghatározása szerint: *„A marketing (menedzsment) a tervezésnek és a végrehajtásnak az a folyamata, melyben elképzelések, áruk és szolgáltatások teremtése, árazása, ösztönzése és elosztása megy végbe annak érdekében, hogy a cserén keresztül megvalósuljanak az egyéni és a szervezeti célok.”*

Azaz: magában foglalja az elemzést, a tervezést, a megvalósítást és az ellenőrzést, mindezt azért, hogy a cserefolyamat kölcsönös elégedettséggel történjen. Ennek érdekében sok függ a termék, a piac, az ár, a reklám vagy promóció piaci igényekhez való adaptálásától. Bár első hallásra talán a kulturális vagy könyvtári területtől ez a meghatározás távol esik, a későbbiekben gyakorlati példákkal illusztráljuk, hogy mi a piac, a piacszegmentáció, a termék, az ár, az elosztási hely, a promóció a könyvtári és az információs szakterületen. Milyen kutatások, információgyűjtés szükséges egy jó marketingprogram felépítéséhez az intézmény, a szervezet sikeres működése érdekében.

A nonprofit szervezetek marketingtevékenysége

Az elmúlt évtizedben a marketing nemcsak a vállalatok tevékenységében, a profitorientált szektorban nyert jelentőséget, hanem az egyetemeken, politikai szervezetekben, az egészségügyben, könyvtárakban és információs intézményekben is. Jóllehet a fenti intézmények társadalmi igényeket elégítenek ki, a társadalom számára létfontosságú szolgáltatásokat nyújtanak, és a társadalom igényei nagymértékben különböznek a profitorientált vállalat igényeitől, a marketing alapelvei hasonlóképpen működhetnek, érvényesülhetnek. Egy nonprofit szervezet komplexebb módon működik, mint egy forprofit szervezet, mivel nemcsak a felhasználói igényekre kell figyelemmel lennie, hanem fenntartókra, anyaintézményre, külső társzervezetekre, tehát mindarra a szervezetre, csatornára, ahonnan a pénzügyi, vagy más, a fennmaradáshoz és a folyamatos tevékenységhez szükséges forrásait kapja.

A nonprofit szervezetek esetében a vezetőknek értékelniük kell tevékenységüket, mérve a használók elégedettségét, elemezve a termékek/szolgáltatások eladhatóságát, valamint meg kell találniuk azt a tevékenységet, amiben a többiekhez képest a legjobbak, amiben különböznek a többi partnertől, hasonló intézménytől, amiben „mások”.

A marketingkonceptión alapuló vezetői filozófia a szervezetet úgy irányítja, hogy az a lehető leghatásosabb kommunikációt folytassa felhasználóival, figyelemmel kísérje és megértse igényeik változását, erre építve jobb és megfelelőbb termé-

ket/szolgáltatást kínáljon, és állandó visszajelzésre adjon lehetőséget, az eredmények, vagy kudarcok ellenőrzése érdekében.

Egy vállalkozás vagy bármilyen más, piacorientált szakma sikerét azok a szolgáltatások és áruk határozzák meg, amelyet a fogyasztóknak kínálnak. Van azonban az eladásnak egy olyan szintje, amelyen a siker feltétele már az, hogy miként igazodik a gyártó/szolgáltató a piac, a fogyasztók igényeihez, szükségleteihez. A nyolcvanas és a kilencvenes években a könyvtárak és az információs intézmények szolgáltatásainak, termékeinek sikerét, fejlesztési lehetőségeit, vagy nehéz gazdasági helyzetben a szolgáltatások túlélését az a szemlélet határozza meg, hogy mennyiben ismerik fel a használók, az olvasók, az információkeresők igényeit, és mennyiben igazodnak termékeikkel/szolgáltatásaikkal az igényekhez. Kevésbé lesz meghatározó az, ami még most is eléggé általános gyakorlat, hogy az intézmények vezetői, az ott dolgozó szakemberek által feltételezett vagy kívánatosnak érzett igényeket szolgálnak, esetleg a hagyományok alapján működnek tovább.

Ennek a szemléletnek a jegyében – akár forprofit, akár nonprofit szervezetben – a marketing nem csupán az eladásra, fogyasztásra szánt termékek/szolgáltatások promóciója, reklámja, vagyis nemcsak az a meggyőzési, kommunikációs folyamat, amellyel a fogyasztókat meggyőzzük, hogy ezt vagy azt a márkát, terméket, szolgáltatást fogyasszák, vegyék igénybe. Ez csupán a marketing egy szegmense, és talán a legköltségesebb része: a promóció, vagyis a közönségkapcsolatok, a reklám, a cég imázsépítése.

A marketing használóorientált: meggyőződünk arról, hogy mit igényelnek, mennyiért, milyen formában, hol és milyen kommunikációs csatornán akarnak róla értesülni. Többféle stratégiának (amiről később részletesen szó lesz) egymást erősítő egyvelege mindez, amelynek elsőrendű célja, hogy a meglévő, felmerült vagy lappangó fogyasztói, használói igényeket megismerje és termékei/szolgáltatásai által kielégítse.

Magyarországon a kilencvenes években bekövetkezett társadalmi, gazdasági változások a kulturális intézmények vezetési szemléletében alapvető változásokat fognak eredményezni. Több európai országban, így pl. Angliában, de az amerikai könyvtárakban is már a hetvenes években éreztette hatását egy más típusú vezetői filozófia. Ennek okai a kormányzati politika változásában keresendők, és a költségvetési intézmények finanszírozási válságából indulnak ki. Jelentős hatást gyakorolt természetesen az új információs technológia fejlődése is, amely új típusú szolgáltatások, termékek megjelenését eredményezte az információs piacon. Mindezek következményeként egyre erőteljesebben változnak a használói szokások és igények is.

A kulturális élet vezetőinek, így a könyvtárak vezetőinek is újra kell értékelniük stratégiájukat, cselekvési és fejlesztési lehetőségeiket. A költségvetés csökkenése, a kormányzati politika, az új kormányzati struktúra, valamint a versenyszellemű, vállalkozásorientált szemlélet előtérbe kerülése elkerülhetetlenné teszi a válto-

zás igényét és tényét. Elemezni kell a jelenlegi tevékenységet, és a hatékony intézményi munka érvényesülése érdekében a felhasználói szokások mélyebb ismeretére, az új igények előrelátására, prognosztizálására, a szervezeti célok ártértékelésére van szükség, rövid és hosszú távon egyaránt. Lényegében stratégiai szemléletű vezetésre van szükség, nemcsak az operációs feladatok megoldására. Ezzel a témával foglalkozik részleteiben a változások menedzselése és a stratégiai tervezés című fejezet.

A marketing alkalmazásával tehát elősegíthető a szervezet stratégiájának felépítése, és a felhasználóorientált megközelítés. Elsősorban azzal – mint arra már utaltunk –, hogy ösztönzi a vezetőket a szervezet céljainak és teljesítményének értékelésére, a felhasználói szokásokról, a meglévő piaci lehetőségekről kialakult, megcsontosodott ítéleteiket a valósággal szembesítsék és aszerint cselekedjenek.

Melyek tehát azok az okok, amik miatt a könyvtárak sem kerülhetik el, hogy marketingtechnikákat alkalmazzanak:

1. *A használoorientált vezetői szemléletváltozás* azt is jelenti, hogy nagyobb hangsúlyt kapnak a felhasználói vizsgálatok, azért, hogy megfelelő döntéseket hozzanak a szolgáltatások/termékek tervezésében, korrekciójában, a hatékonyabb és hatásosabb szolgálat érdekében.

2. A könyvtárak számára *a lehetséges használók is fontosak*. A marketing módszerei elősegítik ezen használók megismerését, igényeik azonosítását, így lehetőség nyílik új felhasználók megnyerésére.

3. A könyvtárak és az információs központok vezetői számára elengedhetetlenül szükséges, hogy intézményeiket *mind a fenntartók, mind az anyaintézmények vezetősége, mind az önkormányzatok, használói közösségek előtt a legjobb színben tudják feltüntetni*. Enélkül nehéz a fenntartáshoz szükséges pénzügyi források folyamatos megteremtése. Vannak olyan marketingtechnikák, amelyek ebben segítenek.

4. A marketing magának a szakmának, az intézményeknek pozitív *imázsalkotásában és -elterjesztésében is segít*.

Mi következhet, ha elfogadja a szervezet irányítója a marketing-szemléletmódot?:

1. Az *intézmény céljainak, szolgáltatásainak/termékeinek alapos ismerete*. Újra kell fogalmazni az intézmény célrendszerét, különös tekintettel a marketingprogramokra.

2. *Ismerni kell a versenytársakat*. Más intézmények is kínálnak hasonló szolgáltatásokat az információs üzletben, ezért a vezetőknek fel kell mérniük, hogy kikkel állnak szemben, melyek azok a vonások, amelyekben saját intézményük különbözik a többitől, és melyek azok a termékek/szolgáltatások, amelyeket mások nem kínálnak, így piaci űrt tölthetnek be.

3. *A felhasználói közösség, a piac azonosítása*. A meglévő vagy a lehetséges piac soha nem homogén: több szempontból vizsgálva jól elkülöníthető tagoló-

dást figyelhetünk meg. A három leglényegesebb: a fenntartó, a valóságos és a lehetséges használók közössége és a reménybeli adományozók. Ezen belül is első-sorban a felhasználók közösségének szegmensekre, célcsoportokra bontásában és az így feltárt igények kielégítésében segítenek a használói kutatások. (A szakirodalomban olvasható az igények három csoportra osztása: a jól azonosítható, a használók által megfogalmazott igények; a használók által tudatosított, de valamilyen okból nem közölt igények; valamint azok a rejtőző kívánságok, amelyeket bizonyos kutatások hozhatnak felszínre.)

4. A kutatások eredményének felhasználásával, a szegmensek megállapítása után, szükséges a *marketingstratégia kidolgozása*.

5. A *marketingmix módszereinek alkalmazása*. Ez magában foglalja a reklámot, a közönségkapcsolatokat, az elosztás csatornáit, a termékpolitikát. Mindez együttevén: a szervezet kommunikációs tevékenysége a piac egyes szegmenseivel, felhasználói csoportjaival. Ennek során kétoldalú kommunikációra nyílik lehetőség, egyrészt a használóval közölhetünk, másrészt a használótól kaphatunk lényeges információkat a későbbi marketingtervek, -stratégiák és -programok kidolgozásához.

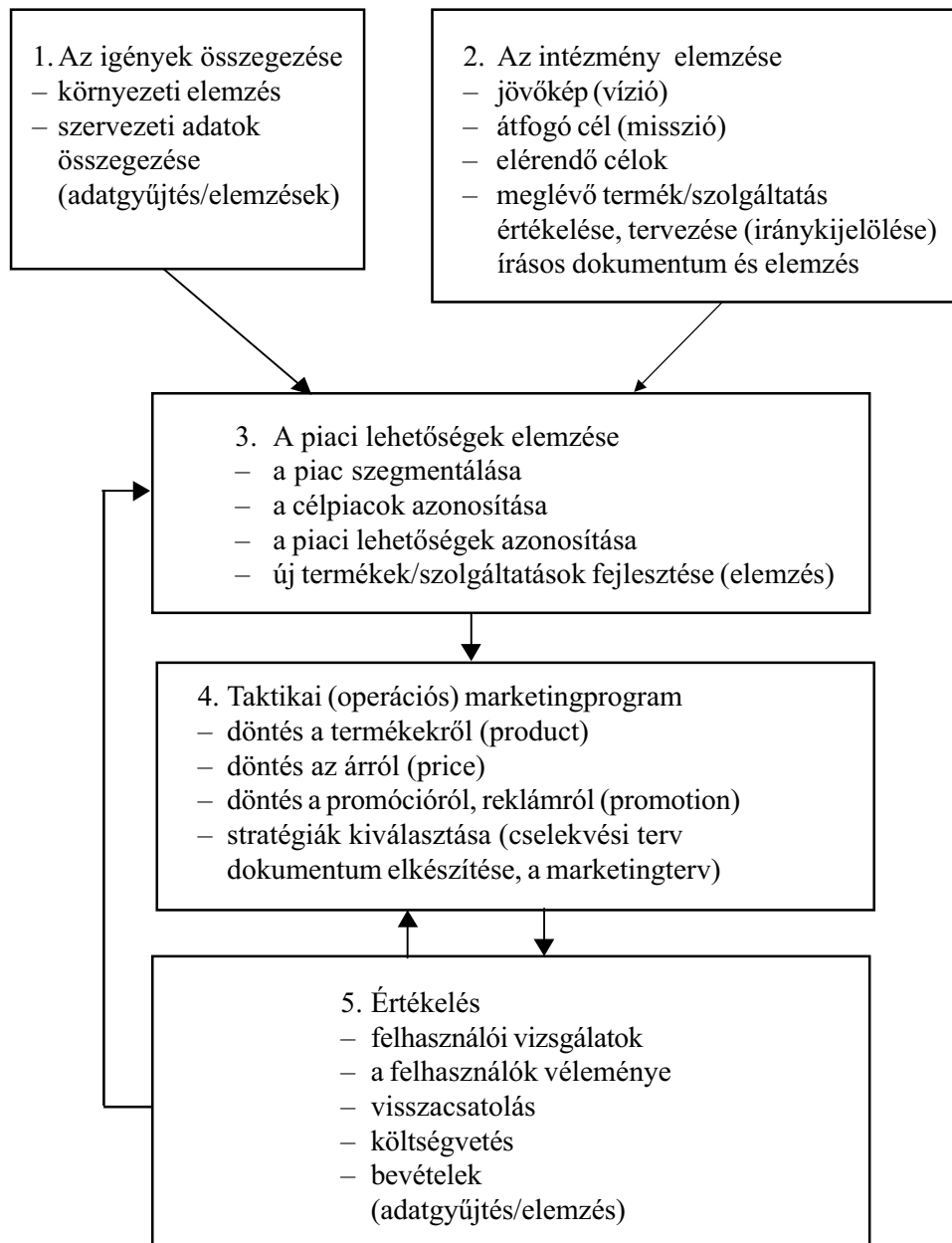
Összefoglalva: a marketingfilozófia alkalmazása a vezetésben olyan szemléletmód elfogadását és alkalmazását jelenti, amely sokkal inkább használó- vagy fogyasztóorientált, mint intézményorientált; a szervezet célrendszerét, programjait is ez a szemlélet határozza meg.

4. A MARKETING FOLYAMATA

A sikeres marketingprogram érdekében a szervezet lehetőségeit a piaci igényekhez igazítjuk. Amint azt már az előzőekben is említettük, a könyvtáraknak és az információs központoknak olyan folyamatot kell létrehozniuk, amely folyamatban a felhasználók igényeit, kívánságait és véleményét megértik, és ez irányban fejlesztik a tevékenységüket. A 23. sz. ábra mutatja a marketingfolyamat lépéseit. A következőkben az ábra bizonyos elemeit részletezzük:

1. *Mérjük fel saját piacunkat*, azaz a külső és a belső információs igényeket, amelyeknek ismerete elősegíti, hogy világosan lássuk, kinek mi a feladata, miként végzi a munkáját, milyen problémái vannak, milyen információra van szüksége a munkájához. Meg kell vizsgálni valamennyi szervezeti egység nagyságát, növekedési lehetőségét és információs igényeit. A kulcskérdések:

Melyek a jelenlegi/jövőbeni igények? Miben látják a használók a könyvtár előnyeit? Milyenek bizonyos csoportok információkereső szokásai? Milyenek a vélemények a könyvtárról, a személyzetéről? Miért használják, vagy nem használják a könyvtárat, miért fordulnak más intézményhez? A kérdésekre adott válaszokkal bizonyos szolgáltató részlegek munkájáról, valamint egyes használói csoportok szokásairól tájékozódunk. A kapott információk, eredmények szolgálnak alapul a marketingprogram kialakításához, valamint azoknak a piaci célcsoportoknak a meghatározásához, amelyek számára ezeket a programokat készítjük.



23. sz. ábra. A marketing folyamata

Galvin, Carol K. – Keiser, Barbie E.:

A Market-Driven Approach for the Library and Information Center.
= *FID News Bulletin*, 1994. Vol. 44. January. p. 10

A szervezet egyes egységeinek vizsgálata során addig lappangó információkat fedhetünk fel. Ezenkívül kiderülhetnek a szolgáltatásban való átfedések is.

Lényegében megrajzolhatjuk a szervezet információs térképét, s ez csökkenheti azt az időt, amit a használók azzal töltenek, hogy megtalálják azt a részleget, azt a csatornát, amelyen keresztül az általuk igényelt információt/szolgáltatást megkapják.

2. *Ismerjük meg saját magunkat*, azaz a szervezet céljait, lehetőségeit vizsgáljuk meg (information audit). Ez a szervezet tulajdonképpeni „átvilágítása”, amely angol szóval information audit. Az átvilágítás, vagy auditálás átfogó, rendszeres és periodikusan visszatérő vizsgálata a könyvtáraknak/információs intézményeknek: az átfogó célokról, stratégiákról, a személyzet tevékenységéről. A cél a problémák és a lehetőségek megtalálása, elemzése. Emellett elemezni kell a meglévő termékeket/szolgáltatásokat, a forrásokat: mennyiben felelnek meg a szervezeti céloknak, az igényeknek.

Ilyen kérdésekre keressük a választ: Mi a könyvtár átfogó célja? Milyen változásokat kell megfontolnunk, ha egyáltalán gondolunk változtatásra? Érthetőek-e a munkatársak számára az intézmény céljai, elfogadják-e azokat? Van-e valamilyen módszer a teljesítmények mérésére? Arányban vannak-e a könyvtár céljai és lehetőségei, forrásai? Melyek a legfontosabb források? Mi az, ami különösen kiemelkedő, és mi az, ami gyenge szakterület? Milyen a költségvetés, elég részletes-e? Vannak-e hiányosságok a személyzet képességei tekintetében? Szükséges-e továbbképzés? Elegendő-e a létszám a feladatokhoz? Van-e a könyvtárnak valamilyen másoktól megkülönböztethető előnye, ami a versenytársak közül kiemeli? Milyen belső erők hatnak, hogy hatékonyan működjön az intézmény?

3. *A piaci lehetőségek elemzése* során át kell tekinteni, hogy ki használja a könyvtárat, milyen gyakorisággal? Kik a legnagyobb felhasználók, milyen szokások figyelhetők meg? Megvan-e az intézményben a lehetőség, hogy új felhasználói csoportokat hódítson meg, új szolgáltatásokat fejlesszen ki? Milyen a helyzet és milyen fejlesztések szükségesek az információs technológia eszközeiben? A beszerzett forrásokat kihasználják-e? Ismertek-e a felhasználók előtt az intézmény lehetőségei?

Ha tisztában vagyunk saját intézményünk lehetőségeivel, a használóink információs szokásaival és felmerült igényeikkel, megvan a lehetőség arra, hogy konkrétan meghatározzuk:

- milyen csoportokat kell a könyvtárnak szolgálnia
 - melyik csoport rejt még magában piaci lehetőségeket?
- (Ld. erről részletesebben a Piaci szegmentálás, célcsoportok c. részt is!)

4. *Az operációs marketingprogram* révén az előző három pontban említett információk birtokában készíthetjük el a marketingprogramot.

A marketingprogram magában foglalja mindazokat a konkrét feladatokat, amelyeket a kitűzött célok érdekében végre kell hajtánunk. Ez az ún. marketingmix (termék, hely, ár, promóció) elemeire épülő cselekvési programból áll.

5. *A folyamat ellenőrzése*, a visszacsatolás arra szolgál, hogy az operációs programot szükség szerint, menet közben figyeljük, korrigáljuk, vagy az addigi tapasztalatok alapján új programokat indítsunk.

Gyakorlati megközelítés

Stratégiai marketing, marketingstratégiák

Bryson a hatékony könyvtári és információs központok vezetéséről szóló könyvében külön fejezetet szentel a stratégiai marketingnek. Az intézmények számos megközelítésben végezhetnek elemzéseket a stratégia kiépítése érdekében. Az alábbiakat említi:

- a csererendszer elemzése – ez utalás Kotler elméletére, miszerint a használók a hatékony szolgáltatásért cserében nemcsak pénzt, de pártfogást vagy más, a könyvtár szempontjából felhasználható ellenszolgáltatást, értéket is nyújthatnak. Ezeknek a „csereértékeknek” az elemzése lényeges információ lehet új szolgáltatás tervezésekor, vagy meglévő szolgáltatások igazolásakor.

- imázsselemlzés – ami az intézményhasználók, fenntartók stb. véleményét tárja fel

- a felhasználók elégedettségének vizsgálata.

A 24. sz. ábra alapján világos, hogy egy olyan termék/szolgáltatás, amely a piaci igényekre épül, szükséges, hogy saját lehetőségeiről, valamint a piacról részletes információkkal rendelkezzen. Ha az ott felsorolt 16 kérdésre folyamatosan keressük a választ, akkor mind a stratégiát, mind a taktikát, a programokat könnyebb lesz kialakítani.

Corrall az alábbi összefoglaló megállapítást tette a könyvtárak stratégiai tervezéséről szóló könyvében:

Jelentős átfedés van az általános szervezeti stratégia és a marketingstratégia között. A marketing az ügyfelek (fogyasztók, használók) igényeinek meghatározásával, előrejelzésével és kielégítésével foglalkozik, ily módon alapvető üzleti funkciója van, mely fő funkciójától gyakorlatilag elválaszthatatlan. A stratégiai tervezésben felvetett számos kérdés, alkalmazott módszer és technika kapcsolatban van a marketingváltozókkal, mint például a piaci részesedéssel, piacfejlesztéssel, piaci növekedéssel.

Az intézményi és az üzleti stratégia világában a marketinget nem csupán az egyik üzleti funkciónak tekintik, hanem a fő vagy központi funkciónak. A marketinget általában nem az egész szervezet, hanem a stratégiai üzleti egység szintjén vizsgálják. Más szavakkal: a stratégiai tervezés határozza meg, hogy a szervezet milyen üzleti tevékenysége(ke)t folytasson, a marketing pedig olyan stratégiákat dolgoz ki, amelyek hozzájárulnak azok megvalósításához.

A. Piaci analízis

1. Mely lényeges trendek vannak hatással a könyvtárakra és az információs iparra? (Környezeti elemzés)
2. Mi a könyvtárak és az információs intézmények elsődleges piaca? (A piac definiálása)
3. Melyek a legfontosabb piaci szegmensek? (Szegmentáció, célcsoportok meghatározása)
4. Melyek az egyes piaci célcsoportok igényei? (Igénykutatás)
5. Mennyire ismerik, tudják, érdeklődnek az egyes célcsoportok a könyvtár és az információs intézmény iránt? (A piac tudatossága és magatartása)
6. Miként vélekednek rólunk és versenytársainkról a kulcsszerepet játszó felhasználók? (Imázselemzés)
7. Mi módon ismerik meg a lehetséges felhasználók az intézményt? (Használói szokások, magatartás)
8. Mennyiben elégedettek jelenlegi használóink? (Az elégedettség szint összesítése)

B. Forráselemzés

1. Melyek a fő erősségeink és gyengeségeink a programjainkban, a felszereltségünkben, a szakember-ellátottságban? (SWOT-analízis)
2. Milyen lehetőségeink vannak a pénzügyi források növelésére? (Költségelemzés)

C. Az átfogó célok (misszió) elemzése

1. Milyen üzlet a miénk? (Üzleti általános célok)
2. Kik a használóink? (A használók definiálása)
3. Milyen igényeket kívánunk kielégíteni? (A célzott igények elemzése)
4. A felhasználói piac melyik célcsoportja a fókuszcsoporthoz? (Célpiac)
5. Kik a versenytársak? (A versenytársak azonosítása)
6. Melyek azok az előnyök, amiket szeretnénk kínálni célpiacunknak? (Piaci elhelyezkedés – pozicionálás)

24. sz. ábra

A könyvtárak és az információs intézmények stratégiai marketingjének 16 kulcskérdése

*Forrás: Bryson, Jo: Effective library and information centre management.
London, Gower, 1990. p. 124*

A fő marketingfunkciók: a piaci lehetőségek elemzése, a megcélzott piac kiválasztása, a termékek és a szolgáltatások tervezése, árképzése, elhelyezése és reklámozása. A marketingterv ezért a stratégiai tervből következik, és tipikusan a kurrens piaci helyzetre vonatkozik (beleértve a fő szegmenseket és a versenytársakat); tartalmazza a veszélyhelyzetekkel és -lehetőségekkel kapcsolatos fő kérdések elemzését; a pénzügyi és a marketingfeladatok tisztázását, a javasolt marketingstratégiát és -akciótervet. Könyvtári környezetben a stratégiai tervnek át kell fognia ezt a területet is. Külön marketingterv készítése akkor célszerű, ha a könyvtár különböző használói csoportokat szolgál és/vagy komoly beruházást tervez a marketingtevékenységek terén annak érdekében, hogy jelentős növekedést érjen el a használatban vagy a bevételben. A marketingterv(ek) a stratégiai terv mellékleteként is szerepelhet(nek).

Miközben a marketingterv a használókra és igényeikre koncentrál, az üzleti terv középpontjában a becsült bevétel és kiadás áll, éves szinten és kumulatív módon (például három-öt évvel számolva). Az üzleti tervnek ki kell terjednie a marketingre, a technikai és a pénzügyi kérdésekre, de a pénzügyi rész az üzleti terv központi része, amelynek a marketing és a technikai részek a környezetet adják.

A marketinggel kapcsolatos kérdések a jelenlegi helyzetre, a piac méretére és állapotára, a nyereségségre, továbbá a stratégiai illeszkedésre vonatkoznak, arra, hogy az adott tervjavaslat mennyiben illeszkedik a vállalat általános stratégiájához és céljaihoz. A technikai kérdések a választott stratégiával kapcsolatosak – azzal, hogy egy adott terméket vagy szolgáltatást hogyan nyújtsunk –, a figyelembe vett, illetve elvetett alternatívákkal, valamint a meglévő rendszerekkel és folyamatokkal való „operatív illeszkedés”-sel. A pénzügyi kérdések a várható költségekre és előnyökre, a következményekre, az esetleges kockázatokra vagy érzékeny pontokra terjednek ki. Könyvtári összefüggésben ezek a tervek jól felhasználhatók a nyereséget hozó tevékenységek demonstrálására, egy új termék vagy szolgáltatás létjogosultságának bizonyítására, valamint azon meglévő szolgáltatások támogatási jogosságának indoklására, melyek folytatása kétségesse vált. E terveket gyakran használják arra, hogy jelentős előzetes támogatást nyújthassanak valamely szolgáltatás bevezetéséhez, amelyről remélhető, hogy az idővel önfinanszírozó vagy profittermelő lesz.

A marketingterv, mivel stratégiai elemeket is tartalmaz, illetve a szervezet egészének működésére hosszabb távon kihat, általában az intézmény stratégiai tervének a része. A marketingterv tartalmazza azokat a speciális stratégiákat és taktikákat, amelyek a sikeres termékek és szolgáltatások fenntartásához, kifejlesztéséhez szükségesek. Többféle marketingterv létezik az intézményi stratégiai terv részeként. Az ún. adminisztratív marketingterv, mint egy védőernyő működhet, amely magában foglalja az intézmény teljes termékskáláját, a szolgáltatásainak összességét. Az ilyen, átfogó, adminisztratív marketingtervre jól lehet ráépíteni a cselekvési taktikákat, programot, a teljes termék/szolgáltatási skálát és a könyvtárosok felelősségi körét.

Walters kevésbé strukturáltan az alábbiakban sorolta fel azokat a stratégiát meghatározó kérdéseket, amelyeket az intézmény vezetőinek, mielőtt a marketing-terv készítéséhez kezdenének, meg kell tudniuk válaszolni:

Mi a mi profilunk, mivel foglalkozunk? Információs, rekreációs vagy oktatási célokat szolgálunk? Miként határozzuk meg a prioritásainkat?

Kiket szolgálunk? Kik az elsődleges felhasználók? Gyerekek, idősek, diákok, üzletemberek?

Milyen sikeresen végezzük a munkánkat? Vannak-e eszközeink, amelyekkel a hatékonyságot, a felhasználók elégedettségét figyelemmel kísérjük, mérjük?

Kik a versenytársaink? Kik azok, akik hasonló szolgáltatásokat kínálnak, ugyanazon közösségnek? Kikkel kell megküzdenünk a pénzügyi források felosztásáért?

Mennyire nő a piaci részesedésünk? Milyen új termékeket, szolgáltatásokat kell fejlesztenünk az új igények kielégítésére?

Melyik az a rés a piacon, ahova betörhetünk? Vannak-e olyan, speciális lehetőségek, amelyeket csak a könyvtárak tudnak kihasználni?

Mi a könyvtár szerepe az információsiparban?

Walters felsorolja azokat a *nehézségeket*, amelyek egy könyvtáron belül a marketing-szemléletmódot gátolhatják, és amelyekkel számolni kell, amelyekkel a vezetőknek meg kell küzdeniük:

A változásokkal szembeni ellenállás. „Mi ezt mindig így csináltuk, így szoktuk meg”. A könyvtárosok általános jellemzője, hogy nehezen változtatnak termékeken, szolgáltatásokon, még akkor is, ha csökkent irántuk a kereslet. A marketing-kutatás elősegítheti a változást.

A felhasználók igényeinek figyelmen kívül hagyása. Még akkor is, ha meg vagyunk győződve arról, hogy a felhasználók igényeit figyelembe vesszük, olyan módszert kell kidolgozni, amely a visszacsatolást folyamatossá teszi.

Tradíciók. A könyvtárak tradícióikat erősen őrző intézmények és körükben a változások lassabban érnek meg. Erre szintén megoldást ad, ha figyelnek felhasználók igényeire.

Az intézmény „missziójának”, általános céljainak túl széles megfogalmazása.

Például egy közművelődési könyvtár esetében túl tág az a megfogalmazás, hogy egyszerre szeretné szolgálni az adott település általános információs, oktatási, rekreációs igényeit. Így természetesen nem lehet hatékony. Az átfogó célokat körülhatároltabban és szűkebben kell megfogalmazni. (Ezzel *A stratégiai tervezés* c. rész bővebben foglalkozik.)

Legyünk mindig őszinték saját magunkhoz! Azaz: a marketingkutatás olyan eredményeket hozhat, amikkel nem mindig kellemes szembesülnünk, és amik saját tevékenységünk felülvizsgálatát, átgondolását követelhetik.

Vannak versenytársaink. A könyvtárak hajlamosak arra az álláspontra helyezkedni, hogy rajtuk kívül mások nincsenek ezen a piacon. Ha azonban az egyes

termékeket vagy szolgáltatásokat áttekintjük, könnyen kiderül, hogy ez nem igaz. Elég csak arra utalni, hogy egy egyetemen vagy lakóközösségen belül a költségvetésért más kulturális szolgáltatásokat nyújtó versenytársakkal kell megküzdeni.

Feladat

Fogalmazza meg bármilyen típusú könyvtár legfontosabb stratégiai marketingjét a 23. sz. ábra felhasználásával!

A marketingkutató

A marketingcélú kutatások a külső és a belső környezeti elemzéseket, azaz az intézmény tevékenységére ható külső és belső helyzet vizsgálatát foglalják magukban. A külső hatások (ld. még a 2. fejezetet) közé tartoznak a politikai, gazdasági, demográfiai, technológiai változások, amelyek befolyásolják az intézmény munkáját, teljesítményét.

A belső hatások elemzése során a stratégiai tervezésben használt SWOT-analízishez (ld. még a 3. fejezetet) is lehet fordulni, amely elemzi az intézmény erősségeit és gyengéit.

A marketingtervek kiinduló pontjai ezen kutatások eredményei.

Az intézmények igényei szerint más megközelítésekben is létrehozhatunk olyan táblázatokat, amelyek adatai hozzásegítenek a külső és a belső környezet elemzéséhez.

Ilyen megközelítéssel feltérképezhetjük:

1. a használókat, vagy lehetséges használókat

demográfiai adataik alapján

pl. a tradicionális megközelítésben életkor, nem, vallás, foglalkozás stb. alapján, vagy ki lehet még terjeszteni a gyermekek száma, a tanulók száma szerint úgy, hogy az intézmény szempontjából elemezhető kategóriákat állítunk fel (pl. életkor 6 év alatt, 6-11, 12-18 évesek stb.), ezeket a kategóriákat elemezzük a könyvtár használatában való azonosságuk és különbözőségük alapján.

földrajzi adatok alapján

kik használják a könyvtárat, milyen távolságból stb.

társadalmi tényezők alapján

egy bizonyos lakóközösségen belül mi a jellemző az ott lakók családi állapotára, iskolai végzettségére, életstílusára, mi jellemzi az ott élők érdeklődési körét stb.

A fenti tényezők elemzésével következtetéseket vonhatunk le arra vonatkozóan, hogy mennyire tartozik a mindennapi élethez a könyvtár használata, mennyire elégíti ki a könyvtár gyűjteménye az ott lakók érdeklődését, találnak-e irodalmat a hobbijukhoz stb.

A könyvtárak alapfeladatuknál fogva információs források, tehát számos információt gyűjthetünk, rendszerezhetünk és elemezhetünk saját adatainkból.

A magunk által végzett kutatások során szerzett információkat, amelyeket a termékeinkről, vagy felhasználóinkról, vagy minden olyan jellemzőről gyűjtöttünk, amelyek a tevékenységünk sikerét befolyásolják, elsődleges információnak nevezzük. Ezek lehetnek mennyiségi és minőségi jellegűek. A minőségi kutatás során azt vizsgáljuk, hogy mi a véleményük a felhasználóknak a termékeinkről/szolgáltatásainkról, miként értékelik a fenntartók a tevékenységünket stb. Egyik hatékony módszer az interjú és a fókuszcsoportban végzett vizsgálat. Az utóbbi abban az esetben sikeres, ha arra vagyunk kíváncsiak, hogy egy – bizonyos jellemzők alapján alkotott – felhasználói csoport miként ítéli meg a könyvtár működését. Ez különösen hasznos, ha életkori csoportokat, vagy kisebbségi csoportok véleményét szeretnénk meg tudni. Általában 10-12 főből áll, amely reprezentatív mintaként szolgál. A csoportbeszélgetést egy moderátor vezeti, aki a könyvtár munkatársai segítségével összeállított vázlat alapján kérdezi ki a résztvevőket, az általánosabb problémáktól az egyre specifikusabb kérdések irányában haladva. A profitorientált piackutató intézmények vagy közvélemény-kutató intézetek tapasztalatait, módszertanát érdemes tanulmányozni és adaptálni a könyvtári környezetben. Ha mód van rá, ne a könyvtár munkatársa vezessen ilyen beszélgetéseket, mivel egy külső szakember kevesebb elfogultsággal, több objektivitással tudja a beszélgetést levezetni és a kérdéseket feltenni.

Az elsődleges információk összegyűjtéséhez nagyon hasznosak, például a tájékoztató szolgálatban folytatott, célzott beszélgetések a használókkal, valamint a kérdőívek. A kutatás módszertanához akár kérdőív, akár személyes beszélgetések, interjúk esetében érdemes előzetesen tanulmányozni a szociológiai módszertant, vagy ilyen kutatással foglalkozó szakembert megbízni. A használói szokásokról folytatott kutatások elősegítik az egyes piaci szegmensek, célcsoportok jobb megértését, a szolgáltatások iránti igények alakulását, a külső és a belső döntési folyamatokat. Információkat nyerhetünk arra vonatkozóan is, hogy melyek azok az intézmények, amelyek hasonló termékeket/szolgáltatásokat kínálnak, tehát kik a versenytársaink.

Összefoglalva: A marketingkutatás szisztematikus folyamat az információk olyan céllal való összegyűjtésére és elemzésére, amely a marketingprobléma vagy -lehetőség megoldásában segít.

A kutatás tíz legfontosabb lépése:

- a kutatási igények meghatározása (problémák és lehetőségek) és a kutatási cél megfogalmazása;
- a már meglévő adatok meghatározása
- költségelemzés készítése;
- az adatgyűjtés formájának, módszertanának meghatározása ;
- az adatok feldolgozásáról és interpretálásáról való döntés;
- a minta kiválasztása;
- adatgyűjtés;

- adatfeldolgozás;
- az adatok elemzése, értékelése
- az eredmények összegezése.

Feladat

Milyen adatok állnak rendelkezésre egy könyvtárban az olvasókról?

Készítsen kutatási tervet, amelynek célja egy könyvtár bizonyos termékének/ szolgáltatásának elemzése a használók szemszögéből!

A piaci lehetőségek elemzése, piacszegmentáció

A könyvtáraknak, más nonprofit intézményekhez hasonlóan, különösen figyelniük kell arra, hogy tevékenységükkel, termékeikkel, szolgáltatásaikkal a számukra legmegfelelőbb közönséget, használói réteget célozzák meg. Valódi vagy lehetséges felhasználóink változatos igényekkel fordulnak hozzánk, így nem tekinthetők egyetlen homogén rétegnek. A piaci szegmentáció alkalmazásával a valódi és reménybeli felhasználók tömegét kisebb csoportokra bonthatjuk, annak érdekében, hogy a nekik megfelelő marketingstratégiát alakíthassuk ki. A fent említett kutatási eredmények közül pl. a demográfiai, a földrajzi táblák éppúgy, mint a társadalmi rétegződésre, vagy az életstílusra vonatkozó vizsgálódások eredményei alapjai lehetnek a csoportokra bontásnak. A szegmentáció előnye, hogy sokkal inkább a felhasználóból indul ki, mint a termékből/szolgáltatásból. Ha az általunk előzetesen meghatározott kritériumok alapján a piacot ún. csoportokra bontottuk, akkor meg kell határoznunk, hogy melyik az a csoport, szegmens, amelyet termékeinkkel/szolgáltatásainkkal szolgálni szeretnénk, amelyre koncentrálnunk erőforrásainkat, amelyet a fejlesztéseinknél figyelembe veszünk, előnybe részesítünk.

Bryson három stratégiát különböztet meg a célcsoport(ok) meghatározására:

- *nem differenciált marketing*

általános igényeket elégít ki, különösebb célcsoport meghatározása nélkül, pl.: kölcsönzés, könyvtárközi kölcsönzés, tájékoztató szolgálat. A cél ebben az esetben, hogy a szolgáltatások minőségiek legyenek.

- *differenciált marketing*

legalább két piaci csoportot állapítunk meg, és különböző szolgáltatásokat és programokat tervezünk az egyes célcsoportoknak. Pl. a különböző korosztályokat más-más szakember szolgálja ki, vagy ezek szakterület szerint specializálódnak.

A cél az, hogy a speciális igényeket megkülönböztethessük, és ez erősítheti az intézmény külső megítélését, pozitív imázsát. Bizonyos szolgáltatásokat reklámozhatunk is, ill. bizonyos időszakban a többihez képes előtérbe állíthatunk.

- *koncentrált marketing, „résmarketing”*

vagy más néven ‘niche’ (az angol szó magyar megfelelője: *rés*) marketing, amikor kis számú részpiacra koncentrálnak, azaz kisszámú felhasználónak kínálnak

olyan szolgáltatást, ami esetleg drága és időigényes. Ez gyakran jellemző számítógépes információs szolgáltatások, vagy új szolgáltatás esetében. A tervezéskor arra törekcszenek, hogy ez a termék/szolgáltatás egyedi legyen a piacon.(Pl. speciális szakterületen online SDI-szolgáltatás).

Összefoglalva: a piac egyénekből, csoportokból vagy intézményekből áll, akik, illetve amelyek valóságos vagy lehetséges fogyasztói a felkínált termékeknek/szolgáltatásoknak. A piacot homogén csoportokra bonthatjuk meghatározott közös tulajdonságok, jellemzők alapján: ez a piacszeementáció. Azt a piaci szeementst, amelyet az intézmény szolgálni szeretne, s amelynek az igényei alapján kívánja termékeit/szolgáltatásait fejleszteni, célpiacnak nevezzük.

Feladat

A következő oldalakon található táblázatok felhasználásával végezzen környezetelemzést, majd válasszon célcsoportot és értelemszerűen töltsse ki a táblázatokat. (25. és 26. sz. ábrák)

A marketingterv

Miután összegyűjtöttük, elemeztük és értékeltük az információkat és adatokat az intézmény működését befolyásoló trendekről, gazdasági és társadalmi hatásokról, valamint tisztában lettünk célcsoportjaink igényeivel, a használók döntési mechanizmusával, megfogalmazhatjuk azokat a stratégiákat, közvetlen célokat, amelyeket hosszú és rövid távon teljesíteni akarunk, tehát minden lényeges információval rendelkezünk egy marketingterv és -program kidolgozásához.

Amint az előzőekben a marketingstratégiák kapcsán említettük, a marketingtervek általában részei a szervezet hosszú távú (stratégiai) és rövid távú (operációs) terveinek. Tehát az intézményi tervekben megfogalmazott jövőkép, általános vagy konkrét célkitűzések határozzák meg a marketingterv alapjait is. Az ott megfogalmazott prioritásokhoz kell megtalálni a speciális módszereket, technikákat, s ezek szerint kell alakítani a marketingprogramot.

A marketingterv általában tartalmazza:

- a környezeti és a belső helyzetelemzést
- a termék/szolgáltatás fejlesztésének meghatározását
- a piacszeementációt és a célcsoportokat
- az alkalmazandó kommunikációt.

(Mivel győzhetjük meg a felhasználóinkat, hogy részt vegyenek egy bizonyos programban, az ár, az időpont, a szolgáltatás helye?)

- milyen direkt és indirekt költségek merülnek fel a terv végrehajtása? során
- milyen módon ellenőrizzük, hogy céljainkat elértük-e?

Környezeti (külső) elemzés

Demográfiai változások:
Gazdasági helyzet:
Politikai helyzet:
Műszaki változások:
Más típusú változások, amelyek befolyásolják a könyvtárat:

Erős és gyenge pontok (belső elemzés)

	Gyenge	Erős
Szervezeti felépítés/működés		
Személyzet		
Felszereltség		
Állomány		
Költségvetés		
Külső támogatók		
Más		

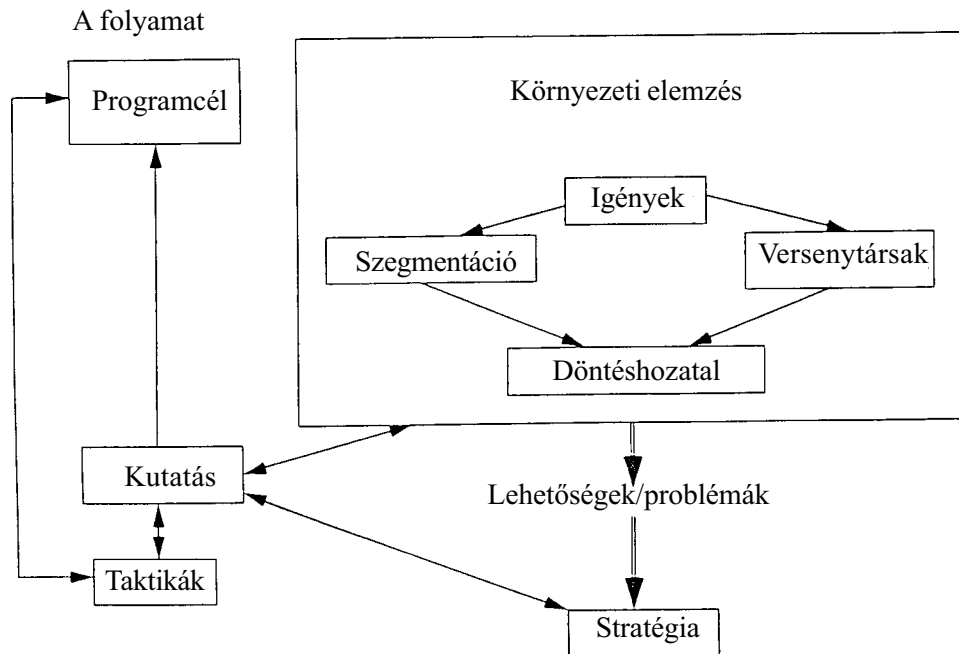
25. ábra. A környezeti és az intézményi elemzés táblázata

*Walters, Suzanne: Marketing, Neal-Schuman Publ. Inc.,
New York, 1992. p.5.*

Mely célcsoportokat választottuk ki? (Ne legyen túl széles!)		Miért választottuk ezt a szegmenst?
Választott célcsoport (szegmens)	Igényeik	Milyen források alapján állapítottuk meg az igényeket?

26. ábra. A környezeti és az intézményi elemzés táblázata (folyt.)

Walters, Suzanne: Marketing, Neal-Schuman Publ. Inc., New York, 1992. p.8.



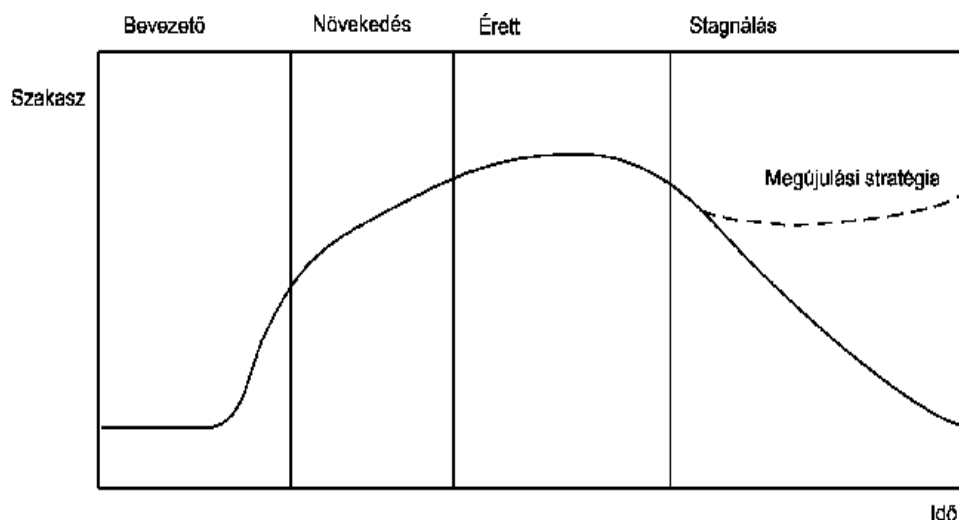
27. sz. ábra. A marketing tervezési folyamata.

*Walters, Suzanne: Marketing, Neal-Schuman Publ. Inc.,
New York, 1992. p. 8.*

A terv általában írásos dokumentum, és a meghatározott céloknak mérhetőnek és értékelhetőnek kell lenniük. (A marketing tervezési folyamatának egyszerűsített sémáját ld. a 27. sz. ábrán!)

A marketingmix – a 4P/4C

A **4P**, azaz a **Product=termék**, **Price=ár**, **Place=hely**, elosztási csatornák, **Promotion=promóció**, közönségkapcsolatok, reklám – azok a lényegi elemek, amelyeket a szakirodalom még marketingmix néven tárgyal, de előfordul mind a marketingstratégia, mind a marketingtaktika részekénti elemzése is. Ennek oka, hogy ez az a négy elem, amely a vállalati marketing esetében meghatározónak bizonyul mind stratégiai, mind taktikai szempontból, és ezek a vállalati marketingterv legfontosabb elemei.



28. sz. ábra. A termék életciklusa

Bryson, P.: *Effective library and information centre management*. London, Gower, 1990. p. 124.

Mivel a 4P nagyon „eladási”, forprofit központú volt, Kotler kísérletet tett arra, hogy könyvtári, nonprofit területen is jobban alkalmazható koncepcióként írja le a marketingmixet. Ezt **4C** -ként definiálta, úgymint:

a termék (product) helyett – a használó szemszögéből megállapított érték (**customer value**);

az ár (price) helyett – költség (**cost**), amely nemcsak a kifizetendő árat foglalja magába, de azt az időt és energiát is, amit a szolgáltatáshoz való jutás igényel;

a hely (place) helyett – kényelem (**convenience**);

a promóció (reklám, terjesztés) helyett – kommunikáció (**communication**).

Miután intézményünk általános átfogó céljaival tisztában lettünk és az egyes résztvéteken céljait is az átfogó célokra belül felvázoltuk, valamint látjuk célpiacunkat és saját helyzetünket a többi intézményhez képest, itt az idő, hogy speciális stratégiákat és taktikákat dolgozzunk ki a célok elérése érdekében. Első lépésben meg kell határozni, melyek a termékeink/szolgáltatásaink, ezeket hol és mennyiért fogjuk kínálni; majd a döntéseinkre alapozva kezdhethetjük meg a promóciós tevékenységünket. Azaz többek között az alábbi kérdésekre kell választ találnunk:

- mit akarunk,
- kik vesznek benne részt,
- hol akarjuk,
- mit teszünk és hogyan a népszerűsítésért?

A döntéseink egyúttal alapul szolgálnak majd a személyi, időbeli és a pénzügyi feltételek kiszámításához is.

De Saez az autógyártókéhoz hasonlítja könyvében a könyvtárak és az információs intézmények széles termékválasztékát. A piac rendkívül sokszínű és komplex, és a termékek és szolgáltatások iránti keresletet befolyásolja, hogy az intézmény miként és milyen piaci szegmensnek kínálja. A könyvtárak és az információs intézmények által kínált szolgáltatási skálát alapvetően meghatározza majd az a tény, hogy miként kezelik, alkalmazzák a marketingmix egyes elemeit.

Az információnyújtás, a tanulás, az oktatás támogatása, a rekreációs célú szolgáltatások alapvető elemei sok könyvtár átfogó céljában fellelhetők (a misszió megfogalmazása). Például az, hogy az oktatási intézmények tanárai és hallgatói mennyire fogják a könyvtárat igénybe venni, nagymértékben attól is függ, hogy ők mint piaci szegmens, célcsoport miként illeszkednek bele az intézmény szolgáltatásaiba. Kérdés pl., hogy mennyire lesznek hozzáférhetőek a magas szintű technológiát kívánó minőségi szolgáltatások.

Vegyünk példának egy közművelődési könyvtárat és az oktatást. A könyvtár a felhasználók majd minden korcsoportjának kínálja oktatási jellegű anyagait, szolgáltatásait: az iskolába induló csoportoktól a különböző korú iskolásokon át a távoktatásban résztvevőig terjedő rétegeknek éppúgy, mint azoknak a nőknek, akik a gyermekek felnevelése után visszatérnek a munkába, vagy akik átképzésben vesznek részt stb.

A fenti igények meghatározásához szükség van kutatásra, igényvizsgálatokra. Kik azok, akik a könyvtár használói már, kik nem; akik igen, mennyire elégedettek a szolgáltatásokkal; milyen változtatások szükségesek, hogy még hatékonyabban működjön az intézmény; bevezethetők-e, növelhetők-e a fizetési szolgáltatások? Megfelelő-e az állomány; az olvasói tér; a kölcsönzési idő; hatékonyan dolgoznak-e a könyvtárosok, ha komplex kérésekkel fordulnak hozzájuk? A kiemelt szolgáltatások vonzanak-e új felhasználókat, ill. mennyire bátorítják a jelenlegi használókat gyakoribb látogatásra? Ha a könyvtárra csak úgy gondolnak, mint egy idejétmúlt intézményre, amelyben a munkatársak a szolgáltatások nyújtásában és az alkalmazott módszerekben, technológiában egyaránt lassúak, és a hatékonyság, minőség nem kritérium, akkor hiába lesz egy speciális szolgáltatás magas szintű, az egészben nem fognak eredményeket elérni. Hasonlóan a gépkocsigyártókhoz, akiknek állandóan követniük kell a modern igényeket, külső formában éppúgy, mint a belső „tartalomban” és a hozzáadott „extrákban”, a könyvtáraknak és az információs intézményeknek is a szervezetben a minőségre kell nagyobb hangsúlyt fektetniük.

Mindezt elősegítheti, ha figyelmet fordítunk a termék, az ár, az elosztási hely és a promóció, azaz a marketingmix elemekre és egymásra való hatásukra. Ha mindezt még összepárosítjuk a piacunkról való lényegi információkkal, valamint a makro- és a mikrokörnyezeti háttér elemzésével, akkor nagy valószínűséggel sikeresen teljesíthetjük a marketingcéljainkat, -terveinket.

A termék/szolgáltatás

„Termék mindaz, ami a piacon figyelemfelkeltés, megszerzés, felhasználás vagy fogyasztás céljából felkínálható, s amely valamilyen szükségletet, igényt elégít ki.”.

Kotler kifejti, hogy a termék nemcsak egy fizikai tárgy, hanem magában foglalja a szolgáltatásokat is, s természetesen lehet szabadidő eltöltésére szánt szolgáltatás éppúgy, mint bármilyen kulturális vagy információs szolgáltatás.

A könyvtárak és az információs központok „termékei” elsősorban azok a könyvek és más információhordozók, amelyek miatt a használók belépnek az épületbe. Ez már a szolgáltatások különböző szintjeihez és mélységeihez vezet, amelyek szintén eladhatók, akár pénzért, akár azért a „pártfogásért”, amelyre a könyvtárnak szüksége van a fenntartása, fejlesztése érdekében.

Összefoglalva: a könyvtárakban és az információs intézményekben „termék” mindaz a szolgáltatás, amit a könyvtár használóinak kínál, vagy kínálhat, és amit a létező vagy a lehetséges használók igénybe vesznek, vagy vennének.

A termékek/szolgáltatások nem statikusak, tehát életciklusuk felvázolható: van ún. bevezető időszak, a növekedés, majd a stagnálás időszaka. (Ld. 28. ábra.)

Állandó figyelemmel kell lennünk ezekre a ciklusokra, mivel mind az árképzés, mind a fejlesztés szempontjából lényeges lehet, hogy éppen milyen a kereslet egy termék iránt.

Bevezető szakasz: lassú növekedés a használatban, nagyobb reklámot, promóciót igényel. A termék/szolgáltatás az igényeket figyelembe véve módosulhat, alakulhat. Ebben nagy szerepük van azoknak a könyvtárosoknak, akik kínálják: mennyire figyelnek a véleményekre, mennyire „lelkesen” kínálják a terméket.

Növekvő szakasz: ismertté válik a termék, növekedés van a használatban – még mindig szüksége a reklám, további hozzáigazítás az igényekhez.

Érett szakasz: a termék/szolgáltatás úgy tekinthető, mint mértékadó, irányadó; lassul a növekedés, kevesebbet kell fordítani a promócióra.

Csökkenő vagy stagnáló szakasz: gyengül a keresettség, gyakran más szolgáltatás/termék lép a helyére, tervek készülnek a szolgáltatás megszüntetésére.

Bizonyos esetekben a csökkenő szakaszban a termék/szolgáltatás megújításával újraéleszthetjük a keresletet.

Amíg a termék/szolgáltatás életciklusát bemutató ábra a növekedési dinamikát ábrázolja, addig a relatív piaci helyzetet bemutató mátrixként a legismertebb a BCG (Boston Consulting Group) portfólió-mátrix. (Bővebben lásd a 3. fejezetet.)

Minden felhasználó-, vagy fogyasztóorientált szervezetben vizsgálni kell, hogy egy új termék mennyire életképes a piacon, mennyire elégíti ki az igényeket. Mi minden lehet ez a könyvtárak esetében? Video, CD-ROM, gyermekprogram, közhasznú információs csomag, kiadványok stb. Van olyan szolgáltatás, amely „örökévaló”-nak tűnik, de ezt sem árt időről időre elemezni, hogy valóban szükség van-

e még rá, és abban az adott formában van-e rá szükség. A könyvtárakban nehezen szembesülnek azzal, hogy valamilyen szolgáltatás stagnáló vagy lefelé szálló fázisban van, akkor meg kell szüntetni, vagy esetleg reklámmal új erő adható neki.

„Az emberek saját érdekeik, igényeik kielégítése érdekében különböző termékeket vásárolnak, azaz könyveket olvasnak, hogy informálódjanak, művelődjenek, kikapcsolódjanak. A könyvtárosoknak ezekre az elvárásokra kell figyelemmel lenniük, és eszerint kell ‘csomagolniuk’ az árut.”

Keiser és Galvin a termékeket négy típusra osztja:

tényleges termék – az a kézzelfogható valami, amit a felhasználó vásárol, vagy kikölcsönöz, vagy használ

a termék „lényege” – vagyis az az elvárás, amiért a terméket igénybe veszi: például információ, tudás stb.

a termékhez kapcsolódó kiegészítő értékek – a használó szemszögéből nézve a haszon vagy a nyereség együttese, például a szolgáltatás gyorsasága stb.

a termékrendszer – ez esetben nemcsak egy termékről és annak kiegészítő elemeiről van szó, hanem ezek együttes rendszeréről pl. SDI, témafigyelés, oktatással egybekötött új ismeretszerzés stb.

A könyvtár vagy az információs intézmény e négy jellemző alapján is értékelheti termékeit, szolgáltatásait.

A szolgáltatások marketingjét a termékmarketingtől elválasztva tárgyalja néhány szakcikk, mivel a szerzők véleménye szerint a könyvtárakra jellemző és meghatározó „termék” különbözik attól, amit mi a mindennapi életben a „termék” fogalmán értünk.

Az ár

A marketingmix azon eleme, amely a legtöbb könyvtáros számára gondot okoz. Holott mindaz, ami látszólag ingyenes, annak is van ára. A könyvtárak állandó vagy lassan növekvő költségvetéssel gazdálkodnak, amelynek legnagyobb részét a személyi és a fenntartási költségek teszik ki. A beszerzésre és a fejlesztésre jutó összegek egyre csökkennek, ill. különféle, más forrásokból egészítendő ki. Szükséges tehát, hogy bizonyos termékek, szolgáltatások pénzbe kerüljenek, valamint szükséges időről időre kiszámítani, hogy mi mibe kerül, még akkor is, ha pl. a használók ingyen veszik igénybe.

Az ár fogalma a könyvtárak, ill. általában a nonprofit intézmények esetében nem mindig jelent fizikai értelemben vett pénzt. Már Kotler meghatározásában is szerepel a csere fogalma, tehát az intézmény valamit cserében kap szolgáltatásaiért. Az ár használható politikai és promóciós eszközként is.

A közművelődési könyvtárakban különösen nagy vitákat vált ki a szolgáltatások „pénzessé” tétele. A költségvetési bevételekre való építés azonban ma már tény.

Az ármegállapítás a marketingdöntések legkomplexebb eleme. Az árakat megállapíthatják a hasonló szolgáltatások áraihoz igazítva (pl. fénymásolás), vagy a teljes bekerülési költséget számolva (pl. online keresés, kiadvány). Az árat megha-

tározzák a piaci igények, tehát hogy mennyit hajlandók érte fizetni a felhasználók, valamint meghatározó szempont lehet a termék életciklusa is.

Új termék indításához bevezető ár, vagy „diszkont ár” állapítható meg. Prémium árat állapíthatunk meg, azaz profitorientált a bevétel, ha egy magas színvonalú, innovatív terméket/szolgáltatást kínálunk, és nemigen vannak versenytársaink a piacon.

Ha már többen is kínálnak hasonló szolgáltatást, akkor az ún. versenyképes árat kell kialakítani. Az árképzésnek összhangban kell lennie az intézmény átfogó stratégiai céljaival. Mi a cél: a profitra való törekvés, vagy a költségek fedezése, vagy ingyenes szolgáltatások nyújtása?

Az árak és a költségek megállapításánál a direkt és az indirekt költségeket is figyelembe kell venni, azaz: a gyártási, a személyi és a ráfordított idő költségeit, valamint az épület, a fűtés, a világítás, a kommunikáció, a számítógép stb. indirekt költségeket.

(A 29. sz. ábra bemutatja azokat a lehetőségeket, amelyek pl. egy egyetemi könyvtár esetében bevételi forrásként előfordulnak.)

A hely, az elosztási csatornák

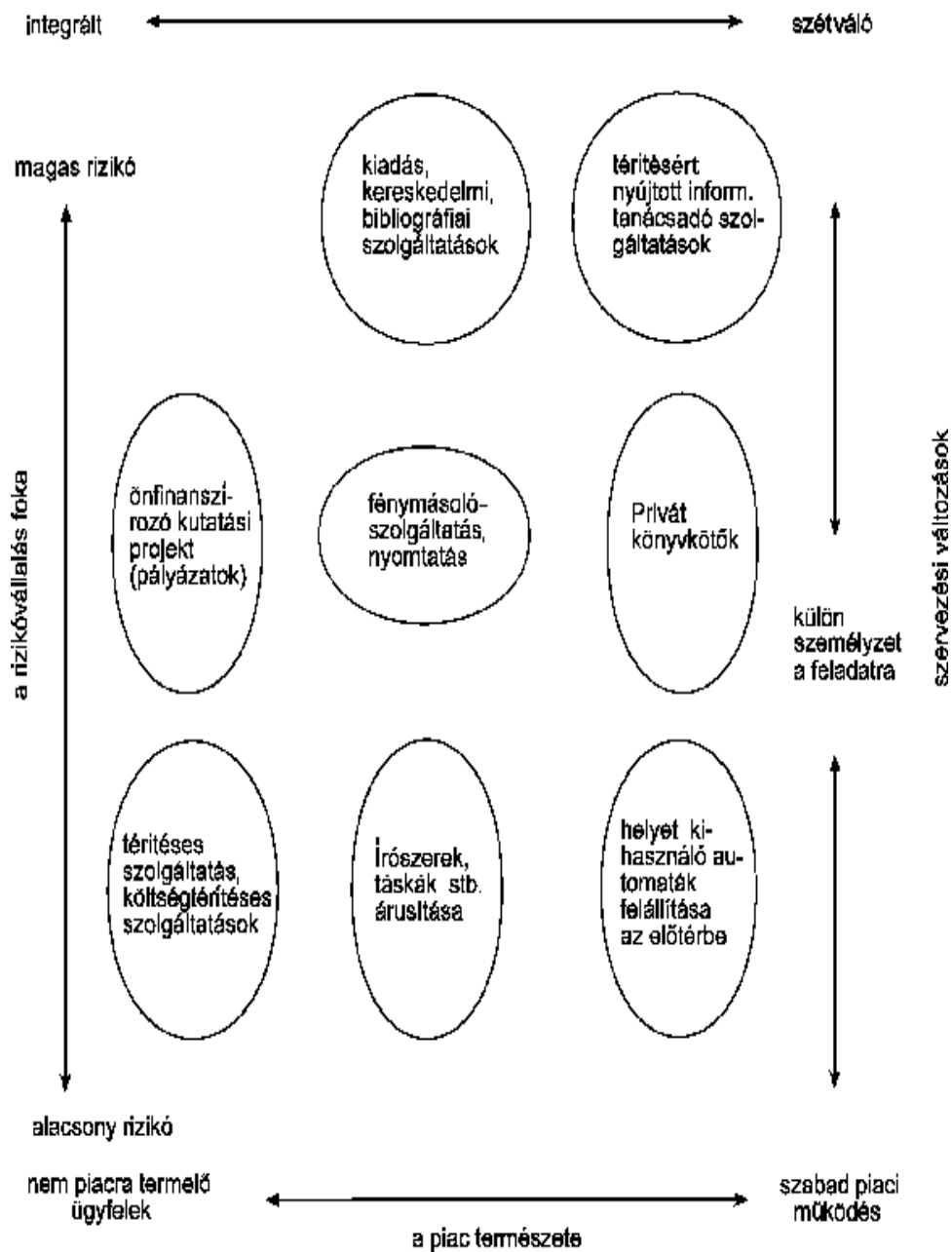
A könyvtárak és az információs intézmények esetében inkább az elosztási csatornák, azaz az eszközök és módszerek, ahol és amikkel a termékeket/szolgáltatásokat hozzáférhetővé tesszük, tartoznak a „place”, a hely fogalmába.

A fizikai helynek, tehát az épületnek, a bútorzatnak, a tájékozódást elősegítő információknak is lényeges szerepük van. Fontos szempont, hogy van-e elég hely az olvasóknak, milyen az épület belső elrendezése, atmoszférája, hány fiókkönyvtára van egy nagyobb város közművelődési könyvtárának stb.

Mégis ma már, a gépesítés elterjedésével, a hálózatok kiépítésével, az Internethez való kapcsolódással a szolgáltatásokhoz való hozzáférés egyre kevésbé lesz csak a fizikai hely kérdése. A kérdés nemcsak az, hogy hol, hanem az is, hogy mikor, milyen gyorsan, mennyire felhasználóbarát módon lehet hozzájutni pl. egy információhoz, egy szakkönyvhöz.

A promóció, azaz a marketingkommunikáció, közönségkapcsolatok, reklám

A marketing legtöbb elemet tartalmazó területe; nagyon összetett, és sok kreativitást kíván. Jóllehet a könyvtári költségvetés csak igen szűkösen tud a promócióra költeni, kulcsfontosságú a szolgáltatások marketingjében. Magában foglalja mind a felhasználókkal való kapcsolattartás legváltozatosabb elemeit, mind a fizetett hirdetést. Mivel mind a promóciós tevékenység, mind az eredmény látványos lehet, gyakran ezt a területet összetévesztik magával a marketinggel. Ez azonban csak egy a marketingelemek közül.



29. sz. ábra. Bevételi források mátrix.

Nicholson, Howard: Uncomfortable bedfellow = Journal of Librarianship and Information Science, Vol. 24 (1) 1992, p. 9.

Walters a marketingmix ezen elemét inkább a marketing taktikai tevékenységébe sorolja, mivel a promóciós tevékenység során végrehajtott lépések segítik elő, hogy a termék, a hely, és az árstratégiáink érvényesülhessenek.

Public relations (PR), vagyis közönségkapcsolatok

A PR-t legegyszerűbben úgy definiálhatjuk, mint a szervezet kifelé és befelé irányuló kommunikációja a vele kapcsolatban álló közösségekkel, egyénekkal.

Egy PR-rel foglalkozó angol intézet definíciója szerint *a PR tömören megfogalmazva meghatározható úgy is, mint tudatos, tervezett és folyamatos erőfeszítés annak érdekében, hogy kölcsönös megértést alakítsunk ki és tartsunk fenn a szervezet/intézmény és annak közönsége között.*

Kik azok, akiket egy könyvtár esetében „közönségnek” nevezhetünk? Általánosságban megfogalmazva minden olyan egyént és közösséget, akik és amik hatással lehetnek a szervezetre céljainak elérésében. Konkrétabban: a használók és lehetséges használók, a saját munkatársak, a felettes szervek és mindazok, akik a szervezet működését akár politikai, akár gazdasági eszközökkel befolyásolhatják, mindazok a cégek és szervezetek, amelyek munkakapcsolatban vannak (könyvkereskedők, számítógépes cégek, szakmai egyesületek és szervezetek stb.).

A jó PR-tevékenység sokrétősége miatt alapos előkészítést, szervezést és gyakorlatot kíván. A saját magunk által kiadott reklám és ismertető anyagok, valamint a hirdetések esetében meghatározhatjuk, hogy mi legyen a szöveg, de egy interjúra vagy egy újságíró által írt szövegre nincs ilyen befolyásunk. A PR munka egyik kulcsát a médiával való kapcsolattartás kápezi.

Egy hatásosan megírt sajtóközleménynek is megvan a technikája. Többek között: legyen címe, tartalmazza, hogy ki írta, és hol érhető el, világosan, tömören, röviden tartalmazza azt, amit a közönséggel tudatni akarunk. Különösen a helyi sajtóval, rádióval, televízióval kell folyamatos kapcsolatot kialakítani, hiszen ők irányíthatják használóink véleményét.

A könyvtárak körül alakulhatnak olyan pártoló klubok, amelyek szintén segítenek az intézmény kedvező képének formálásában, szolgáltatásainak megismertetésében.

A szervezet egységes megjelenítése (corporate identity)

A könyvtár a közönsége szemében jól felismerhetően jelenik meg, amely abban különbözik az ún. imázstól, hogy az az intézményről alkotott vélemények összegzése, külső megítélése, a megjelenítés pedig a szervezet belső döntésének az eredménye. Az a kép, amivel a külvilág előtt kíván megjelenni. Ennek elemei közé tartozik maga a névválasztás, a rövidítés, a logo, ha van, a szlogen, valamint a munkatársak egységes öltözködése, vagy más formában való azonosíthatósága a használók körében (pl. kitűzött viselnek a szolgálatban lévők). Továbbá a könyvtár belső terein lévő eligazító táblák, információk azonos színben, formában, betűtípusban való megjelenítése. Mindaz, ami valamilyen formában az intézményt jelenti, minden mástól

jól elkülöníthető módon. Ez a megjelenítés lehet hosszú időre szóló, de lehet egy-egy eseményhez, kampányhoz kapcsolódó. A cél az, hogy így is felhívják a figyelmet arra, amit az intézmény szolgáltat, és rögzüljön a használók tudatában, hogy hova térhetnek vissza, ha újra az adott termékre/szolgáltatásra van szükségük.

A szervezet egységes megjelenítése (vagy angol elnevezéssel: corporate identity -CI) adja meg az intézmény „személyiségét”, „egyéniségét” a külvilág számára. A könyvtár kifelé irányuló kommunikációjának számtalan formája lehet, amelyet meghatároz az adott intézmény profilja, személyi, fizikai és anyagi lehetőségei. Majd minden típusú könyvtár meghirdethet ún. nyitott napot, amikor bemutatót tart szolgáltatásairól, válaszol az olvasók kérdéseire. Felsőoktatási intézmények az új hallgatókat segíthetik azzal, hogy szolgáltatásaikról nemcsak írásban, de szóban is adnak ismertetést.

Általános az a gyakorlat is, hogy új könyveket, évfordulóhoz vagy más eseményhez kapcsolódó szakirodalmat külön kihelyeznek a könyvtár egy, erre megfelelő részében. Ennek sokkal munkaigényesebb, de hatásosabb változata, ha az intézmény kiállítóteremmel, vagy erre alkalmas térrel rendelkezik. Rendezhet kiállításokat saját anyagaiból éppúgy, mint befogadhat kész kiállításokat is.

Jelentős bevételi forrás képződhet, ha az intézmény kereskedelmi cégeknek (könyvkiadóknak, informatikai profilú vállalkozásoknak) ad helyet, amely összekapcsolódhat szemináriummal, konferenciával is.

Speciális programok témáit gyakran meríthetjük a kutatásokban felmerült igényekből. Ezek kielégítését célozzák meg a gyermekprogramok, a helytörténeti előadások, az elhelyezkedéssel, továbbtanulással kapcsolatos információs fórumok stb.

A kiadványok, reklámfüzetek, ismertetők ma már a közönségünkkel való kommunikáció elengedhetetlen eszközei. Bár néhány esetben szerény bevételt is hozhatnak, elsősorban a tájékoztatás eszközei, akár az intézmény egészéről, eredményeiről, akár egy új szolgáltatás bevezetéséről van szó.

A szolgáltatások minél szélesebb körben való megismertetésének módszere a különféle kereskedelmi cégek által is annyira kedvelt direct mail (DM), a címre küldött körlevél. Az olvasók adatai megvannak, és a szolgáltatás típusának megfelelően kiválasztott célpiacon vagy reménybeli vevőkörnek elküldött levél is egy lehetőség az intézmény használói körének bővítésére. A költségei elég jelentősek lehetnek, mivel igazán akkor hatásos, ha évente többször megismételjük.

Szponzorálás

A szponzorok keresése egyre inkább előtérbe kerül, különösen a közintézmények marketingtevékenységében.

Lazán kapcsolódhat ehhez a tevékenységhez, ha pályázatok útján próbálunk pénzügyi eszközöket szerezni egy-egy speciális programhoz. Ez azonban inkább a költségvetés kiegészítése, és előre meghatározott szabályok szerint működik, valamint nyílt minden olyan pályázó számára, aki a kritériumoknak megfelel. (Ilyen pl. a

Nemzeti Kulturális Alap (NKA), Országos Tudományos Kutatási Alap (OTKA), a Soros Alapítvány, vagy a Budapest Bank Budapestért Alapítvány stb.

Ma már léteznek olyan vállalkozások, amelyek segítenek pl. abban, hogy általunk meghatározott eseményekhez szponzorokat keressenek. A könyvtárakban az általános gyakorlat azonban az, hogy egy-egy program, esemény létrejöttéhez az intézmény PR-rel foglalkozó munkatársa keresi meg a finanszírozókat, és tárgyalja meg a feltételeket. A jó eredményhez szükséges pontosan tudni, hogy mit akarunk szponzoráltatni és mit tudunk ezért cserében nyújtani, továbbá, hogy akihez fordulunk, az valóban megfelelő partner lesz-e.

Ez nem mindig pénzügyi tranzakció, lehet pl., hogy egy könyvkereskedői vállalkozásnak reklámozási lehetőséget nyújt az intézmény, és cserében könyveket kap. Kiadványokat is készíthetünk úgy, hogy a költségek fedezése fejében reklámot közlünk benne, vagy lemondunk a jogdíjról.

Feladat:

Gyűjtse össze néhány könyvtár kiadványait, szóróanyagát és elemezze belső tartalom és külső megjelenés szempontjából!

Tervezze meg egy képzeletbeli könyvtár corporate identity-jét!

Keressen könyvtárról szóló sajtóanyagot, és értékelje, vajon megfelel-e a sajtóközleményről írottak kívánalmainak!

Állítson össze tervet: milyen szponzorálási stratégiát alkalmazna egy farsangi gyermekrendezvény finanszírozása érdekében?

A marketingtevékenység ellenőrzése, értékelése

Bármilyen gondossággal készült is el egy terv, a kivitelezés során fellépnek hibák, vagy váratlan akadályok.

Ezek elkerülése érdekében szükséges, hogy a kivitelezés folyamatába építsünk be ellenőrző lépéseket annak mérésére, hogy valóban abba az irányba haladunk, amelyet elhatároztunk. Ha valami nem sikerül, akkor könnyebb azt mondani, hogy „ez nem megy”, mint feltenni a következő kérdéseket, és elemezni a hibákat:

- Vajon volt-e valamilyen hibás döntés a tervben?
- Reális volt-e a cél?
- A stratégiákat kellő mélységig elemeztük-e?
- Elegendő idő volt-e a kivitelezésre?
- Milyen korrigáló lépéseket tehetünk?

Az értékelési folyamat során győződhetünk meg arról, hogy az általunk elképzelt marketingprogram sikeres volt-e. Gyakran, ha a használók igényeinek a kínált termék/szolgáltatás nem felel meg, lehetséges, hogy nemcsak abban kereshetjük a hibát, hanem a rosszul megválasztott célcsoportban, vagy a gyenge reklámban, PR-ben is.

Érdemes a formális és az informális visszacsatolást egyaránt alkalmazni: azaz elemezni az írásos dokumentációt, a statisztikákat, a terveket, és interjúkat készíteni mind a belső munkatársakkal, mind a használókkal.

Az ellenőrző, értékelő folyamat eredményei a későbbi marketingstratégiák, -programok alapjai.

Feladat

Vitassuk meg csoportos foglalkozáson az alábbi eseteket: mi az, ami a hazai viszonyok között is alkalmazható volna, vagy milyen új ötleteket lehetne még kidolgozni.

5. ESETTANULMÁNYOK

Marketingötletek kis könyvtárak részére

1. Vegyél célba néhány nagyobb kategóriát – nem többet mint ötöt – az első éves tervben. Pl.: üzleti információs gyűjtemény, gyermekkönyvek, helytörténet.
2. Ne felejtse el, hogy a programod célja saját gyűjteményed népszerűsítése. Mindig segítségül szolgál, ha listát készítesz abból a szakirodalomból, amihez programot, eseményt szervezel.
3. Hívd fel a helyi sajtó figyelmét a programokra és tegyél javaslatot megírandó cikkekre, vagy rendszeresen megjelenő rovatra.
4. Rendszeresen keresd meg az iskolákat, és gyűjtsd össze azokat a témákat, amelyeket a diákoknak javasolnak. Pl.: hogyan készüljünk fel vizsgára, felvételire?
5. Tervezz olyan saját programot, amelyhez helyi előadókat, szakembereket, tanárokat stb. tudsz meghívni.
6. Tervezz ún. *üzleti délutánt*, amelyen tájékoztató és könyvtárhasználati információkat adhatsz arról, hogy milyen szakirodalommal, adatbázissal rendelkezik a könyvtár közhasznú, jogi, gazdasági vagy vállalkozói témákban.
7. Keresd meg a helyi bankot, vagy más pénzügyi intézményt, hogy szolgáltatásairól tartson ismertetőt.
8. Kérd fel a helytörténészeket, hogy az ilyen kutatások iránt érdeklődőknek rendszeres vagy alkalmi tájékoztatót tartsanak.
9. Kérd fel a helyi rádió vagy TV kulturális szerkesztőjét, hogy közös programot készítsenek az olvasás népszerűsítésére, ismertette egyúttal a könyvtár gyűjteményét is.
10. Keresd meg az együttműködés lehetőségeit a helyi reklám- vagy PR-szakemberekkel, hogy a könyvtár egészéről, programjairól népszerűsítő füzeteket készítsenek. (Kapcsolódhatnak ezek pl. más helyi kulturális eseményekhez is.)

11. Tekintsd át saját helyzetedet és szolgáltatásaidat, összehasonlítva azokkal az intézményekkel, amelyek hasonló szolgáltatást nyújtanak, és szükség szerint módosítsd a programjaidat.

12. Hozz létre *könyvtárbarátok körét*, és keress módszereket arra, hogy miképpen vonhatók be a könyvtár egészének, ill. programjainak népszerűsítésébe.

Christina Tovoté: A KÖNYVTÁR A TIÉTEK. Közművelődési könyvtári kampány Svédországban. 1992-1994.

„A közművelődési könyvtár a felnőttoktatás, a kulturális élet és a kulturális politika egyik legfontosabb sarokköve. A könyvtárak a helyi kulturális életben egyedülálló pozíciót töltenek be az olvasás népszerűsítésében, az információkhoz való szabad hozzáférésben, és a társadalom minden rétege számára nyitottak, valamint az oktatás minden szintjéhez hasonlóan a művelődés forráshelyei. Ezért a közművelődési könyvtárak hozzájárulnak a szabad véleménynyilvánítás biztosításához, és az ezzel a joggal való éléshez szükséges megszerezhető tudáshoz. A közművelődési könyvtárak semlegesek és lehetővé teszik, hogy bármilyen érdeklődéssel vagy politikai meggyőződéssel bíró csoport igényeit kielégítsék. Ezenkívül a közművelődési könyvtárak nemzeti és nemzetközi hálózatban működnek együtt.” — A Svéd Nemzeti Tanács egy 1993-ban írt jelentésében nyilatkozott így a közművelődési könyvtárak szerepéről, cím-ül azt adta: „Magas hegycsúcsok és völgyek”. A cím jól tükrözi azokat a különbségeket, amelyek a helyi költségvetési csökkentések okoznak a közművelődési könyvtárak működésében.

A kilencvenes évek elejétől Svédországban is nagy csökkentések kezdődtek a közkiadásban a gazdasági recesszió következtében. 1992-ben a Biblioteksjanst (28) nevű svéd könyvtárellátó vállalat és a Svéd Könyvtárak és Könyvtárosok Egyesülete közös kampányt dolgozott ki azzal a céllal, hogy a helyi önkormányzatoknál várható nagymértékű csökkentéseket megelőzzék, mert ezek fegyvertelenné tennék, ill. „romba döntenék” az addig nemzeti büszkeségként és nemzetközileg is számon tartott könyvtári hálózatot.

Az alapelképzelés azt volt, hogy a politikusokhoz és az egyszerű emberekhez ne az esetleges katasztrófális következményekről szóljanak, hanem a kedvező statisztikai adatokra és a könyvtárak működésének látványos példáira, eredményeire hívják fel a figyelmet.

A kampány jelszava „A KÖNYVTÁR A TIÉTEK” lett. Néhányan azt javasolták, hogy a „könyvtár az enyém” legyen a szlogen, de mi azt szerettük volna kifejezésre juttatni, hogy az intézmény léte állampolgári jog, és ezért ki kell érte állni.

A kampány első részében jól ismert, kedvelt svéd személyiségek fejezték ki véleményüket a könyvtárakról. Kilenc ilyen híres személyiséget kerestek meg, hogy írják meg röviden, mit jelentett a könyvtár az életükben. (A kilenc híres ember: filmrendező, író és szórakoztatóipari személyiség; rockénekes és költő; korábbi mi-

niszterelnök és az egyik párt vezetője; fiatalok által kedvelt filmsztár; író és történész; gyermekkönyvek szerzője; művész; sportoló; filmsztár.)

Fényképükkel és az általuk mondottakból kiemelt szlogenekkel készítettek poszttereket, amelyeket minden könyvtárnak elküldtek és amelyeket eleinte sikerült ingyenes hirdetésként országos napilapokban elhelyezni.

Néhány példa a szövegekből:

1. „Ez nem *idotizmus*”. Ez egy svéd film címe volt, ami egyrészt utalás a politikusok számára, akik a csökkentéseket támogatják, másrészt az idegen eredetű szó rossz helyesírása utalás arra: ha a művelődés, az olvasás helyszínei veszélybe kerülnek, akkor egyre hibásabban fogunk írni és beszélni. Ebből óriásposzter is készült.

2. „Ki gyűjtötte meg a csillagokat? Ki az, aki eloltja a fényt?” – kérdezi a híres rocksztár és költő, majd hosszabb lírai szövegben idézi, hogy mit jelentett számára a könyvtár, amikor gyermek volt.

3. „Ez rendkívül negatív mérce” – mondja a politikus, utalva a csökkentésekre, és felhívja a figyelmet, hogy a könyvtárak a kollektív emlékezet tárai, és meg kell őrizni őket a jövő generációknak is.

4. „Hiányoznak nekem a szavak!” – mondja egy híres író, akinek könyvei elsősorban a gyermekek között népszerűek. A poszteren egy könyvtáros látható, aki szomorúan mutatja, hogy a lexikont csak A-L-ig tudták megvenni, és a könyvtár csak két napon, egy-egy órára tud kinyitni.

5. „Ez egy végzetes meccs” – mondja egy híres jégkorongjátékos, és harcra, meccsre buzdít a könyvtárak érdekében. (A kampány ideje alatt mint modell alsóneműket kezdett reklámozni, ami szintén bizonyosan segített a poszter népszerűségében.)

6. „Amikor a kis Lasse elsajátította a nyelvet, a szavakat” – mondja Lasse Aberg filmsztár és rendező, utalva az iskolai könyvtárra, ahol annyi jó, izgalmas könyvet tudott olvasni, és példákat sorol fel néhány könyv gazdag nyelvezetére, szókincsére.

A kampány megnyitója Göteborgban volt, a könyvvásáron, ahol a posztterek mellett hasonló szlogenekkel elkészített színes kitűzőket is szétosztottak. Az egyik országos napilap első oldalán közölte a kampány meghirdetését.

Az addig elkészült anyagokból, véleményekből, a sajtókivágatokból az éves költségvetés tárgyalása idején az ország minden döntéshozó politikusának küldtek egy összeállítást, amelynek címe „A svéd polgárok hangja (véleménye)” volt.

A kampány tehát a szokásos októberi skandináv könyvfesztivállal kezdődött, amivel azonos időben a Svéd Írószövetség is kampányt indított, valamint a könyvtárosok és írók együtt szerveztek Stockholmban egy gálakoncertet.

1993-ban új poszttereket készítettek, és ez alkalommal a koncepció a közművelődési könyvtárak hasznosságának és értékeinek hangsúlyozása volt. A híres fotográfusok által készített fotók mellett valamilyen témára, irodalmi csemegére figyelmet és szemet odavonzó szövegeket írtak: „Mit főzne vacsorára az elkövet-

kező húsz évben?...Egyszer volt, hol nem volt a régmúlt időkben...Ingyenesen használhatod bármerre jársz is. Miért kell a mi generációnknak és tiédnek még többet tudnia?...”

Természetesen nehéz lefordítani a nyelvi leleményeket, pl. az egyik ilyen volt: „Nem trükk a kölcsönzés”. A svéd nyelvben a trükk, ill. ‘trick’ szó művészetet jelent és erre a poszterre művészkönyveket fotóztak. A fent említett idézetek mögött, mellett is a megfelelő téma irodalma volt: szakácskönyvek, gyermekkönyvek, mesék, utazási könyvek, környezetvédelmi témájú művek.

Nagy siker volt a „Hajmeresztő példák” a horror és a krimi témájú művekkel. Ellentmondásos volt a fogadtatása az „Őszinte szerelemmel” címmel szerelmes és romantikus történeteket reklámozó szerelmespár képének. Az egyik könyvtáros felháborodottan kérdezte, hogy mi köze ennek a könyvtárakhoz. Természetesen mindennek köze van a könyvtárakhoz a mi elképzeléseink szerint. Egy ilyen kampány alkalmával figyelemmel kell lenni arra, hogy vannak olyan esetek, amikor a reklám követelményeihez, harsányságához sem árt igazodni.

Svédországban a mindennapi reggeli fontos kelléke a dobozos tej, a dobozon mindig vannak történetek, találós kérdések. Az egyik svéd tejipari cég a dobozon irodalmi idézetek felhasználásával indított vetélkedőt a gyerekeknek. Ez nem volt a könyvtári kampány része, de egy olyan mellékajándék, aminek következtében a ötven millió dobozon lehetett olvasni a „könyvtár” szót. A svédeknél a dobozt a mindennapi életben egyébként is úgy emlegetik, mint a „reggeli egyetemet”, mivel mindig elolvassák, amit rányomtatnak.

A göteborgi könyvvásáron – ezt kihasználva – akkora dobozokat építettek, amelyek téhen nagyságúak voltak, és ki-be lehetett mászkálni bennük.

A Nyugat Svédországban szervezett játékos vetélkedőbe a könyvtárat is bevonták, a vetélkedő címe „A őszi forduló mérkőzése” volt. A futball ebben az országrészben is kedvenc sport, és aki a könyvtárakban rendezett vetélkedő győztese lett, személyesen találkozhatott kedvenc csapatával, játékosával. Ezzel együtt a könyvtárak nagyobb reklámot teremthettek a sporttal foglalkozó irodalomnak.

1993-ban különböző politikai pártok, helyi önkormányzatok is megindítottak egy mozgalmat az országos és helyi napilapok, újságok bevonásával.

Ennek egy részét a pozitív könyvtári statisztikák alkották; pl. arra a kérdésre, hogy „mennyi olvasójuk van a közművelődési könyvtáraknak?” a lap alján fejfelé megadták a statisztikai adatokat, betűvel kiírva. Másik példa: hány alacsony iskolai végzettségű lakos végez tanulmányokat önképzés keretében a könyvtárakban? A válasz: annyi, amennyi egyetemi hallgató van Svédországban. És így tovább: minden nap hosszabb időn keresztül jelentek meg kérdések és válaszok, amelyek a könyvtáraknak elsősorban a felnőttképzésben, a kulturálódásban játszott pozitív szerepére hívták fel a figyelmet.

1994 az általános választások éve volt Svédországban. Megkerestük a pártok vezetőit és megkérdeztük a véleményüket a könyvtárak jövőjéről. A válaszokból

kiemelt rövid idézetekhez az egyik vezető karikaturista rajzokat készített, a válaszadók portréját, amik szintén megjelentek az egyik napilapban, sőt posztert készítettek belőlük, és hirdetés céljára is felhasználták őket. A felkértek közül senki nem utasította el a válaszadást. Különböző módon, de természetesen mindenki kedvezően ítélte meg a könyvtárakat.

Mi lett az eredménye ennek a kampánynak, amely fél millió koronába (kb. 12,5 millió Ft) került évente? Nehéz megítélni a hatást, talán évek múlva majd lehet. Több tényező hatott, és jelentősen megnőtt a könyvtárak látogatottsága. A látogatók olyan érvekre is hivatkoztak, mint az ember mindennapi intellektuális, kulturálódási jogával való élés. A munkanélküliség, a gazdasági nehézségek hatása is megmutatkozott a használók számának növekedésében, mivel az emberek kevesebb könyvet tudnak vásárolni, de igényüket fejezték ki az információhoz való szabad (ingyenes) hozzáférésre. Több helyi önkormányzat végül is nem csökkentette annyival a költségvetést, mint eredetileg tervezte, sőt még bizonyos bővítésekre is lehetőség nyílt némely helyen.

Egy tény bizonyosan látszik: a kampány nagy figyelmet keltett, és a könyvtárosokban is erősödött a szakmai öntudat. A reklámpar figyelmét is felkeltették a könyvtárak, számos díjat osztottak ki a kampányban résztvevőknek. Pl. egy ún. Kolumbusz tojása elnevezésű díjat nyert az az ötlet, amivel a szakma presztízsét növelő statisztikai adatokat megjelentették.

A kampány 1995-ben folytatódott, éspedig az iskolai könyvtárak voltak középpontban. A svéd gyermekek olvasási adatai a világon a legmagasabbak közé tartoznak, s ez köszönhető a jó állománnyal rendelkező iskolai könyvtáraknak is. Hasonló csökkentések várhatók ezekben az intézményekben is, ill. közülük többet már megszüntettek. Az első évben felső tagozatos általános iskolásoknak hirdettek novellapályázatot. A téma: a barátság.

AJÁNLOTT IRODALOM

Alföldiné Dán G.–Hegedűs P.: Könyvtári marketing. Szakirodalmi szemle. Budapest, 1986. OSZK KMK. 107 p.

Baker, Sh. L. : The responsive public library collection. How to develop and market it. Englewood, Libraries unlimited. 1993. 330 p.

Banholzer, I.–Seefeldt, J.: Von Bibliotheken, Sponsoren und Stiftungen. Neue Wege bei der (Mit-)Finanzierung. in.: Buch und Bibliothek, vol. 47. 1995. no.5. p. 446-454.

Die effektive Bibliothek. I-II. Berlin, DBI. 1992.

Fernegel, B.: Bibliotheksrelevante Förderung der Volkswagen-Stiftung in.: Bibliothek, vol. 16. 1992. no.1. p.26-39.(Tömörítését lásd: Könyvtári Figyelő, 39. évf. 1993. 1. sz. p.53-58.)

Fontaine, S.: The Role of Public Relations in Fund Raising. in.: Journal of Library Administration, vol.12. 1990. no.4. p. 15-38.

Galvin, C. K.–KEISER, B. E.: A market-driven approach for the library/information center. in.: FID News Bulletin, vol. 44. 1994. 1 no. p. 5-11.

Hamilton, F.: Infopromotion.Publicity and Marketing. Ideas for the Information profession. Hants: Gower, 1990. 281 p.

Hufnagl, A. The cultural role and marketing of public libraries in the United Kingdom and Germany: Part 1. in.: International Journal of Information and Library Research, vol. 5. 1993. 2. p. 77-90. Part 2. in.: International Journal of Information and Library Research, vol.5. 1993. 3. p.154-176.

Irving, A.: Marketing the information profession to the information society. London: Library Association, 1992. p. 53.

Keiser, B. E.–Galvin. C.K.: Marketing library services: a nuts-and-bolts approach. 4. ed. The Hague: FID, 1994. p. 139.

Kinnel, M.–MacDougall, J.: Marketing public library services – opportunities for change. in.: Library Management, vol. 13. 1992. no.4. p. 22-32.

Kinnel, M.–MacDougall, J.: Meeting the marketing challenge. Strategies for public libraries and leisure services. Taylor Graham Publ., London 1994. p.178.

Kotler, Ph.: Marketing management. Elemzés, végrehajtás és ellenőrzés. Budapest, Műszaki K., 1992. 3.kiad. p. 625.

Könyvtári menedzsment és marketing szimpózium. Bp. OSZK, 1993. p. 77.

The Marketing of library and information services 2. Ed. by B. Cronin. London: Aslib, 1992. 604 p.

Nicholson, H.: Uncomfortable bedfellows: enterprise and academic libraries. in.: Journal of Librarianship and Information Science, 24. vol. 1992. no. 1. p. 9-13.

Rowrey, J. E.: From storekeeper to salesman. Implementing the marketing concept in libraries. in.: Library Review, 44. vol. 1995. no.1. p. 24-35.

De Saez, E. E.: Marketing concepts for libraries and information services. Library Association, London: 1993. p. 145.

Stratégiai tervezés, marketing, TQM. Bp. KIK, (1996) 165 p.

Voigt, Ch.: Marketing der wissenschaftlichen Bibliotheken. in.: Bibliothek: Forschung und Praxis, vol.14. 1990. p. 3-22.

Walters, S.: Marketing. How-to-do-it manual for librarians. Neal-Schuman, New York, 1992, 102 p.

A HUMÁN SZOLGÁLTATÁSOK HÁTTÉRÉBEN MEGTALÁLHATÓ FINANSZÍROZÁSI IDEOLÓGIÁK:

- ⇒ **A közjavak elmélete**
- ⇒ **Emberitőke-elmélet**
- ⇒ **Költség-haszon elmélet**

A KULTURÁLIS SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSÁT MAGYARÁZÓ IDEOLÓGIÁK:

- ⇒ **Élő- kontra konzervkultúra-elmélet**
- ⇒ **Nemzetikultúra-elmélet**
- ⇒ **Értékvédelem-elmélet**
- ⇒ **Önsegítés-elmélet**

A FINANSZÍROZÁSBAN MEGJELENŐ ÉRTÉKEK:

⇒ hatékonyság

- ❖ **felértékelődik, ha a rendelkezésre álló források szűkösek**
- ❖ **felértékelődik, ha a pénzügypolitika célja a költségvetési kiadások csökkentése**

⇒ méltányosság

- ❖ **az egyenlőtlenségek elfogadásának mértéke az ellátásban**
- ❖ **a hátrányos rétegek pozitív megkülönböztetése**

⇒ fogyasztói szuverenitás

- ❖ **a társadalmi rétegek eltérő keresletének figyelembe vétele a választék kialakításánál**

⇒ helyi demokratikus kontroll

- ❖ **a felhasználók beleszólásának lehetősége**
- ❖ **az ellátás és az ellátni kívánt népesség közötti távolság minimalizálására törekvés**

FINANSZÍROZÁSI MÓDSZEREK

- ⇒ **eseti finanszírozás**
 - egyedi feladatfinanszírozás**
(pl. UNION katalógus létrehozása)
 - programfinanszírozás**
(pl. NIIF-program)
- ⇒ **folyamatos finanszírozás**
 - bázisszempléletű finanszírozás**
 - teljesítményszempléletű módszerek**

**normatív finanszírozás = a teljesítményt leíró
mutatókhoz kötött**
input finanszírozás
output finanszírozás

- ⇒ **„0” bázisú finanszírozás**
- ⇒ **funkcionális kockák**
- ⇒ **értékelemzés**
- ⇒ **szakmai protokollok**

A NONPROFIT SZEKTOR JELLEMZŐI

- ⇒ a vegyes javak előállítása területén jelenik meg**
- ⇒ alternatívát ad az állampolgárnak a szükséges szolgáltatás létrehozására és minőségének ellenőrzésére**
- ⇒ nem profitcélokat követ, és a vállalkozásokban végzett tevékenységből keletkezett profit csak az alaptevékenység fejlesztésére fordítható**
- ⇒ finanszírozásában a költségvetés és a magánszféra egyaránt részt vesz, működésüket különböző kedvezményekkel támogatják**
- ⇒ formális szervezet, és független az állami befolyástól**
- ⇒ alulról jövő, állampolgári kezdeményezések alapján jön létre.**

A KÖZHASZNÚSÁG FOKOZATAI

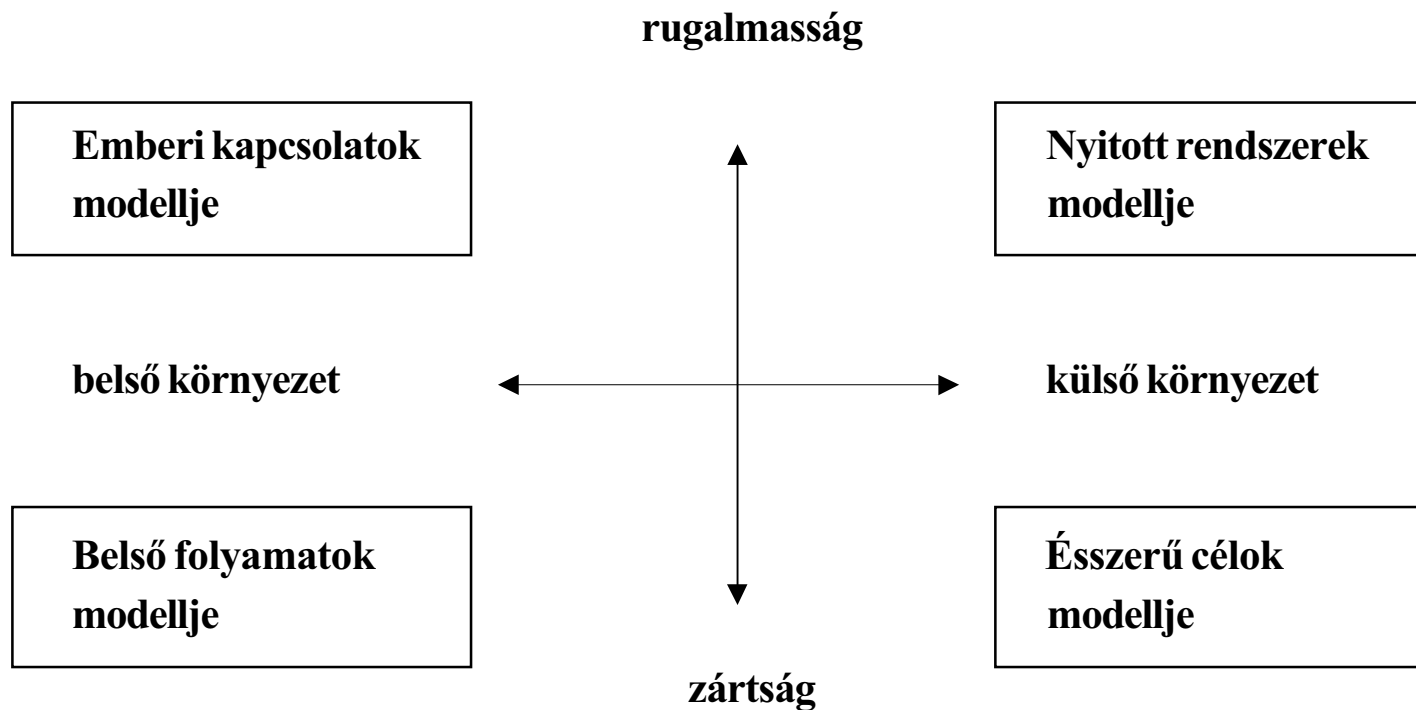
- 1. Tagjai kölcsönös hasznát szolgáló, önellátó szervezet**
- 2. Tagjai kölcsönös hasznát szolgáló, közszolgáltató szervezet**
- 3. Közhasznú, önellátó szervezet**
- 4. Közhasznú, közszolgáltató szervezet**
- 5. Kiemelten közhasznú, közszolgáltató szervezet**

A közhasznúsági fokozatokhoz tartozó kedvezmények:

- ❖ Kölcsönös hasznú szervezet**
- ❖ Részlegesen kölcsönös hasznú szervezet**
- ❖ Részlegesen közhasznú szervezet**
- ❖ Tisztán közhasznú szervezet**
- ❖ Kiemelten közhasznú szervezet**

A változások karakterisztikái	Fokozatos változás	Radikális változás
kiindulópont	a meglévő folyamatok	„tisztta lap”
a változás természete	lassú, a szervezethez, intézményi kultúrához igazodó	átszervezés, a szervezeti kultúra átalakítása
időigény	minimális	hosszú távú
erőfeszítés	mérsékelt	erőtéljes
részvétel	alulról fölfelé irányuló	fönről lefelé irányuló
a változás mértéke, foka	szűk, egyes funkciókat érint	széles, áthatja az egész rendszert
rizikótényező	mérsékelt	magas
gyakoriság szerint	folyamatos	egyszeri, periodikus

AZ ELLENTÉTES ÉRTÉKRENDEK ÖSSZEKAPCSOLÁSA



A VÁLTOZTATÁS FOLYAMATA



- 1. Miért van szükség változtatásra?**
- 2. A „szervezeti klíma” kialakítása**
- 3. Milyen természetű a változtatás?**
- 4. Csapatkialakítás**
- 5. Erőforrások teremtése**
- 6. Visszacsatolás, ellenőrzés**
- 7. A folyamat állandósítása**

A VÁLTOZÁSOKRA REAGÁLÁS FÜGG:

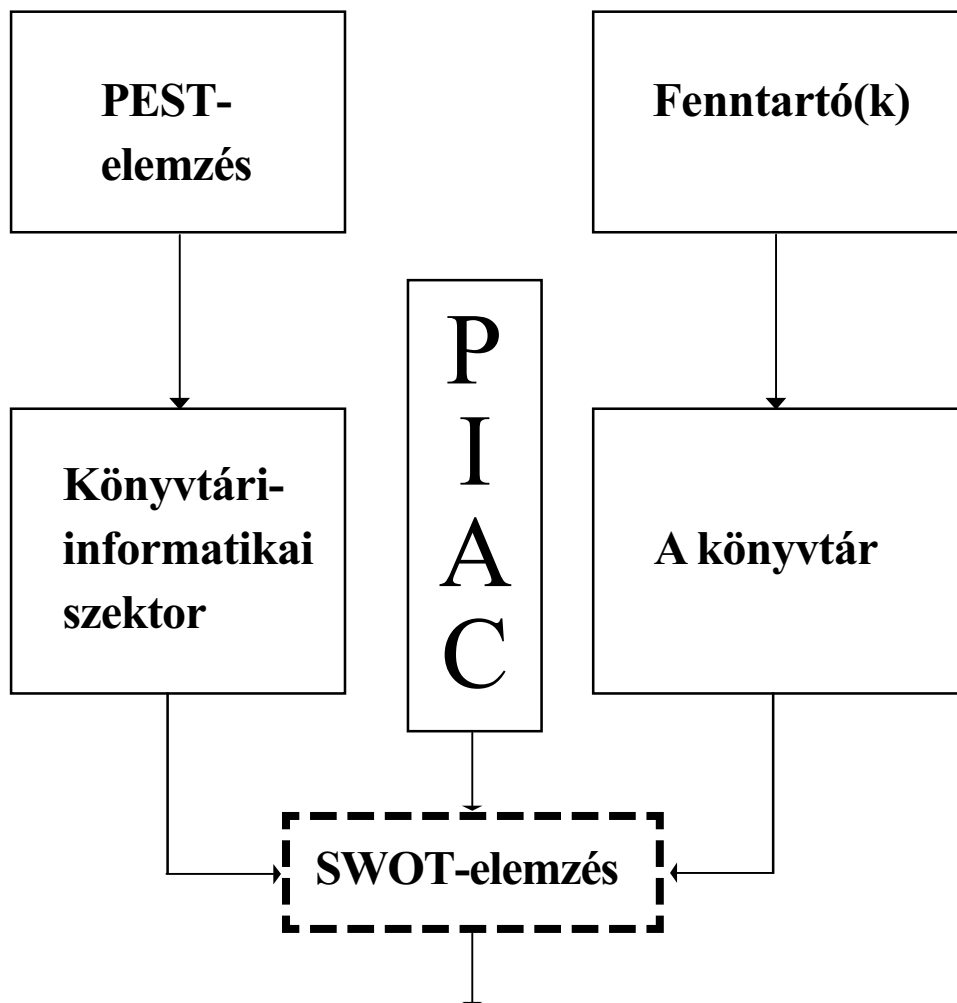
- ❖ **a munkahelyi légkörtől**
- ❖ **a munkahelyi tradícióktól**
- ❖ **a kialakult normáktól**
- ❖ **a biztonságérzettől**
- ❖ **a bizalom fokától**
- ❖ **a személyiségjegyeiktől**
- ❖ **a változás módjától**
- ❖ **a változás ütemétől**
- ❖ **az egyéni elvárásoktól**

SWOT-ANALÍZIS

A szervezet belső környezete

erősségek (+)	gyengeségek (–)
lehetőségek (+)	vélelmek (–)

Külső környezet



MAKROKÖRNYEZETI ELEMZÉS

⇒ Politika

- ❖ **Kormányprogram**
- ❖ **Az egyes iparágak (szektorok) változásai**
- ❖ **Jogi szabályozás**
- ❖ **Adózás, tb. stb.**

⇒ Gazdaság

- ❖ **Infláció**
- ❖ **Foglalkoztatási struktúra**
- ❖ **Hitelképesség, fizetőképesség**

⇒ Társadalom

- ❖ **Demográfiai mutatók**
- ❖ **Fogyasztói szokások**
- ❖ **Oktatási színvonal**

⇒ Technika/technológia

- ❖ **Újítás**
- ❖ **Innováció**

A STRATÉGIAI TERV TARTALMA

- ⇒ Az átfogó cél meghatározása**
- ⇒ A célok, stratégiák és cselekvések számbavétele**
- ⇒ A főbb irányvonalak meghatározása**
- ⇒ A környezeti tényezők, hatások bemutatása**
- ⇒ Pénzügyi, gazdasági megjegyzések**

A CSELEKVÉSI TERV TARTALMA

- ❖ célok**
- ❖ feladatok**
- ❖ határidők**
- ❖ a felelősök neve**
- ❖ költségvetés, pénzügyi
előrevetítés**
- ❖ havonta készítendő
operációs (működési) terv**
- ❖ a tervek és a környezet értékelése**

A MINŐSÉG ISMERT SZAKÉRTŐI

⇒ Deming

⇒ Juran

⇒ Crosby

⇒ Brophy

A BRAINSTORMING / ÖTLETCSIHOLÁS FOLYAMATA

- ❖ **ötletbörze**
- ❖ **figyelem egymás ötleteire**
- ❖ **egyenlő esély minden ötletnek**
- ❖ **csoportosítás, kategorizálás**
- ❖ **értékelés és szavazás**
- ❖ **konszenzus**

A PROBLÉMAMEGOLDÁS ÖT FÁZISA

- 1. A probléma azonosítása és meghatározása**
- 2. A probléma okainak megtalálása**
- 3. Az elérendő cél meghatározása**
- 4. A célhoz vezető út meghatározása**
- 5. A tevékenység megkezdése
és megvalósíthatóságának ellenőrzése**

A TOTAL QUALITY MANAGEMENT ALAPELVEI

- ❖ **megfelelő légkör kialakítása**
- ❖ **a felhasználó középpontba helyezése**
- ❖ **tények és adatok alapján kialakított management**
- ❖ **munkatársakra építő vezetés**
- ❖ **folyamatos minőségjavítás**

A MINŐSÉGELLENŐRZÉS MÓDSZEREI

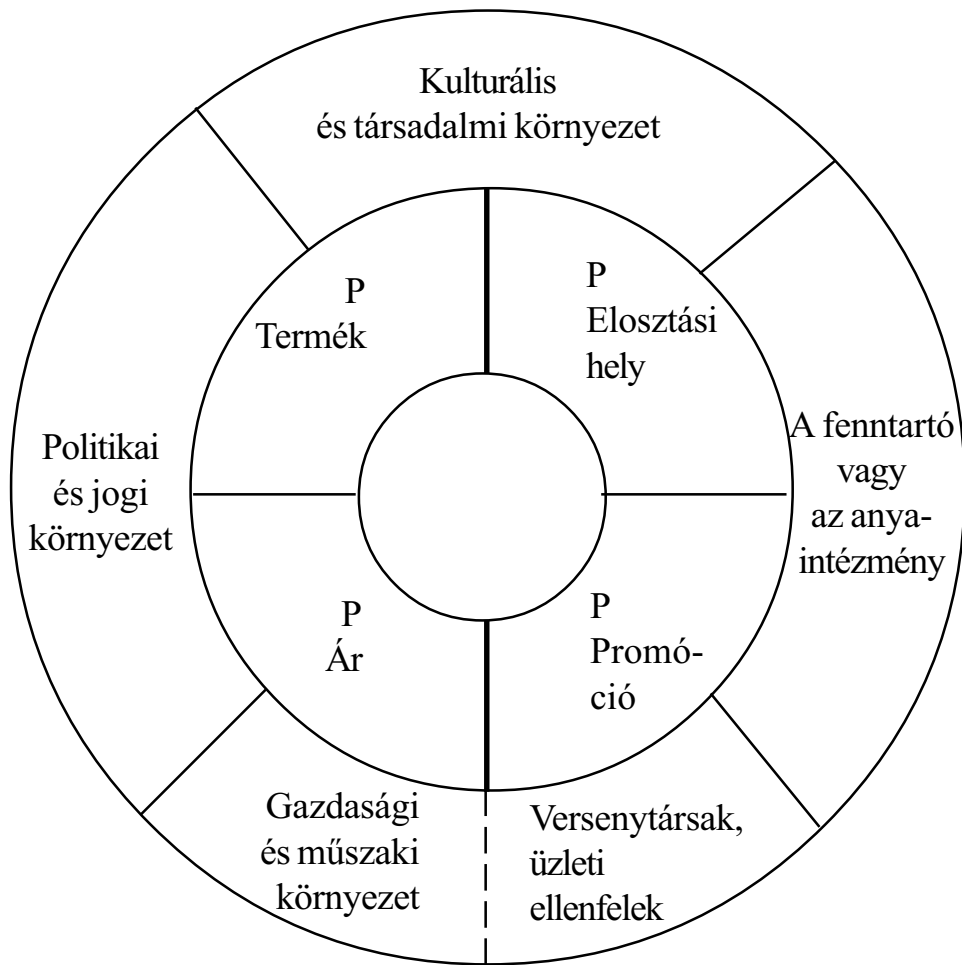
- ❖ **Folyamatábra**
- ❖ **Adatgyűjtő lap**
- ❖ **Hisztogram**
- ❖ **Pareto-analízis**
- ❖ **Ishikawa- (halszálka-) diagram**
- ❖ **Kontrolldiagram**
- ❖ **Scatter-diagram**

A TELJESÍTMÉNYEK ÉRTÉKELÉSÉHEZ SZÜKSÉGES TUDNIVALÓK

- ❖ a rendelkezésre álló pénzügyi
források és azok felosztása**
- ❖ a rendelkezésre álló eszközök
és források felhasználása**
- ❖ a végzett munka minősége**
- ❖ a végzett munka hatékonysága**
- ❖ a felmerülő költségek**
- ❖ a tényleges piaci igények**
- ❖ a produktivitás**

A CSERE ÖT FELTÉTELE

- 1. Legalább két félre van szükség**
- 2. Mindegyik félnek van valamije,
ami a másik számára értékes lehet**
- 3. Mindegyik fél kommunikációképes,
és át tudja adni, amit felajánlott**
- 4. Mindegyik félnek jogában áll
az ajánlat elfogadása, ill. visszautasítása**
- 5. Mindkét fél helyénvalónak
vagy kívánatosnak tartja a megállapodást
a másikkal.**



KÖZMŰVELŐDÉSI KÖNYVTÁRAK MARKETINGJE

⇒ **A 10 legfontosabb reklámfogás:**

- ❖ **szórólapok, könyvjegyzék**
- ❖ **a helyi sajtó megnyerése**
- ❖ **kiállítások, bemutatók**
- ❖ **emblémák alkalmazása**
- ❖ **írószerek, kiegészítő reklámanyag**
- ❖ **kiadványok**
- ❖ **poszterek**
- ❖ **reklámtáskák**
- ❖ **a helyi TV/rádió felhasználása**
- ❖ **megjelenés hirdetőtáblákon**

A MARKETINGKUTATÁSOK CÉLJA

- ❖ **megérteni a tényleges használókat**
- ❖ **azonosítani, fellelni a lehetséges használókat**
- ❖ **tesztelni a feltevéseket**
- ❖ **tesztelni a termékeket, szolgáltatásokat**
- ❖ **monitorozni a fejlődést.**

Piaci szegmentálás:

A használókat, ügyfeleket átlátható, hozzáférhető csoportokra kell bontani, olyanokra, amelyekben az igényeik és a szükségleteik homogének.

MÓDSZEREK

- ❖ **fókuszcsoporthok létrehozása**
- ❖ **párbeszédes interjúkészítés**
- ❖ **kérdőíves felmérés**
- ❖ **használói adatok gyűjtése és elemzése.**

A MARKETINGTERV TARTALMA

- ⇒ **Bevezetés – beillesztés a stratégiába, kapcsolódás az üzleti célokhoz**
- ⇒ **Helyzetelemzés, a piac szegmentálása, lehetőség a növekedésre, versenyhelyzet**
- ⇒ **SWOT-elemzés
a kapcsolódó problémák elemzése**
- ⇒ **Célkitűzések: pénzügyi, marketing**
- ⇒ **Stratégia kialakítás
a célok elérése érdekében**
- ⇒ **Cselekvési terv a 4P-hez kapcsolódva**
- ⇒ **Költségvetés**

REKLÁMOZÁSI TECHNIKÁK

- ❖ **hirdetés**
- ❖ **márkanévválasztás, -alkalmazás**
- ❖ **stílus-, emblémaválasztás**
- ❖ **kiadványok készítése**
- ❖ **közönségkapcsolatok (PR)**
- ❖ **eladás**

KONCEPCIÓK, ESZKÖZÖK ÉS TECHNIKÁK

A MARKETINGMIX

**A marketingcélok elérése érdekében
a termékeket, szolgáltatásokat egyedileg
és összességükben is menedzselni kell.**

4P – a szolgáltató szemszögéből nézve:

- ❖ **termék (product)**
- ❖ **ár (price)**
- ❖ **reklám (promotion)**
- ❖ **terjesztés (place)**

4C – a felhasználó szemszögéből megállapított:

- ❖ **érték (customer value)**
- ❖ **ár (cost to the customer)**
- ❖ **megfelelőség (convenience)**
- ❖ **kommunikáció (communication)**

KÖRNYEZETI (KÜLSŐ) ELEMZÉS

Demográfiai változások:
Gazdasági helyzet:
Politikai helyzet:
Műszaki változások:
Más típusú változások, amelyek befolyásolják a könyvtárat:

ERŐS ÉS GYENGE PONTOK (BELSŐ ELEMZÉS)

	Gyenge	Erős
Szervezeti felépítés/működés		
Személyzet		
Felszereltség		
Állomány		
Költségvetés		
Külső támogatók		
Egyéb		

Mely célcsoportokat választottuk ki? (Ne legyen túl széles!)		Miért választottuk ezt a szegmenst?

Választott célcsoport (szegmens)	Igéneyei	Milyen források alapján állapítottuk meg az igényeket?