A KÖNYVTÁRI MENEDZSMENT IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI

Szerkesztette:
Téglási Ágnes

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

OSZK
1999
Ez a könyv a Művelődési és Közoktatási Minisztérium által a felsőfokú könyvtáros-informatikus-képzés korszerűsítésére kiírt tankönyvpályázat nyertes munkája

(A kézirat beérkezett: 1998 augusztusában)

Lektorálta:
Tóth Gyula

Fedélterv:
Hangay Gabriella és Markó Natália

Technikai szerkesztő:
Fejős László

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

ISBN 963 200 384 5

Kiadja
az Országos Széchényi Könyvtár

Felelős kiadó: Monok István főigazgató
Készült az OSZK nyomdáüzemében
Felelős vezető: Burány Tamás
Munkaszám: 99.142
<table>
<thead>
<tr>
<th>Chapter</th>
<th>Title</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Fontosabb fogalmak és kifejezések</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>A humán szolgáltatások finanszírozási ideológiái</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>A humán szolgáltatások finanszírozásának módszerei</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>A humán szolgáltatásokat nyújtó intézményrendszerek – az állami, a forprofit és a nonprofit vagy harmadik szektor</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Könyvtári és információs ellátás</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**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

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 ............................................ 55
   Társadalmi és kulturális változás .......................................... 56
4. A könyvtárákban 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 hatóköré ......................... 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 haszná ............................................................... 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 minőségévelvő irányítás ................................................................. 104  
   A minőség ................................................................................... 104  
   A minőségellenőrzés általános elveinek kialakulása .................... 105  
   A minőséggel foglalkozó legismertebb szakemberek ................. 105  
   Minőségévelvő 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
<table>
<thead>
<tr>
<th>Címszó</th>
<th>Oldalszám</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A munkatársak bevonása</td>
<td>137</td>
</tr>
<tr>
<td>Hogyan kezdjük?</td>
<td>137</td>
</tr>
<tr>
<td>Adatgyűjtés és elemzés</td>
<td>139</td>
</tr>
<tr>
<td>Ajánlott irodalom</td>
<td>141</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Bátonyi Viola: Marketing, marketingmenedzsment</strong></td>
<td>143</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Fontosabb fogalmak és kifejezések</td>
<td>143</td>
</tr>
<tr>
<td>2. A marketing elméleti meghatározása</td>
<td>145</td>
</tr>
<tr>
<td>3. A marketingmenedzsment</td>
<td>147</td>
</tr>
<tr>
<td>A nonprofit szervezetek marketingtevékenysége</td>
<td>147</td>
</tr>
<tr>
<td>4. A marketing folyamata</td>
<td>150</td>
</tr>
<tr>
<td>Gyakorlati megközelítés</td>
<td>153</td>
</tr>
<tr>
<td>Stratégiai marketing, marketingstratégiai</td>
<td>153</td>
</tr>
<tr>
<td>A marketingkutatás</td>
<td>157</td>
</tr>
<tr>
<td>A piaci lehetőségek elemzése, piacsegmentáció</td>
<td>159</td>
</tr>
<tr>
<td>A marketingterv</td>
<td>160</td>
</tr>
<tr>
<td>A marketingmix – a 4P/4C</td>
<td>163</td>
</tr>
<tr>
<td>A marketingtevékenység ellenőrzése, értékelése</td>
<td>172</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Esettanulmányok</td>
<td>173</td>
</tr>
<tr>
<td>Ajánlott irodalom</td>
<td>177</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Könyvtársai 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.


A szerzői kollektív gondos mérlegelés és a szakirodalom alapos feltérképzeése után – amelynek eredményeként megszületett a „Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek” című sorozat öt füzete – úgy dönött, 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 újszerű. Az egyes témakörök megközelítésének különöző nézetek ütköztetése, eltérő elméletek és iskolák rövid bemutatása éppen úgy szempont volt,mint az, hogy a módszerek és alkalmazási lehetőségek széles skálláját tájuk az olvasók elé. A témakörök tárgyalása fogalmak és kifejezések magyarázatával indul, majd az elméleti bevezetést gyakorlati, módszertani megközelítés követi. Ezeket feladatok és esetünnemények egészítik ki a témák jellegének megfelelően. A feldolgozás során az oktatók szabadon válogathatnak, súlyozhatnak a feldolgozás mélységét illetően.

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

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

E bevezető tanulmány áttekinti a humán szolgáltatások – és ezen belül az oktatási,
a kulturális ágazatnak a könyvtári és az információs ellátás szempontjából fontos –
területeit, e szolgáltatások finanszírozásának hátterében lévő elméleteket és az el-
méletekből levezethető gyakorlati finanszírozási technikákat. Megvizsgálja a kö-
zösségi fogyasztást és ennek a speciális keresletnek kielégítésére létrejött szerve-
zetek szektoronkénti jellemzőit. Elemzi a könyvtári az és információs ellátó rend-
szerrel szemben támasztott követelményeket és bemutatja a harmadik vagy
nonprofit szektor lehetőségeinek felhasználását a könyvtári és az információs ellá-
tó 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 felnél jelenik meg. (Pl. könyvtában 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 szerződéseken 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 elégteti 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 externális 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 korlátnőlkiiségében 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 definiciójában 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 filozófiái mögött az a törekvés húzódik meg, hogy meghatározottak e szolgáltatások hasznát és bemutassák a haszon megjelenését. Az ideológiák különbözőképpen adnak választ erre a kérdésre, s ezért az elméletek többféle finanszírozói kötött, 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 járuléktartásával kell megoldani – vélik azok, akik szembeállítják az élő és a konzerv kultúrát. A nemzeti kultúra színvonalától függetlenül véndő és támogatandó, ezért a külföldi kulturális termékek járulékairól kell a hazai kultúrát támogatni. Az értékvédelem az értékes kultúra támogatását az értékében, izlésromboló termékek megadóztatásával tenné lehetővé. Az öngesítés hívei az ágazaton belüli átcsoportosításból teremtenének forrást, ami a nyereséges vállalatok „extraprofitjának lefölőzése”, 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 köznösség, 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 kategóriája az alábbi feltételeknek megfelelő jószágokat sorolja:

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

Ezeknek a feltételeknek nagyon kevés jószág felel meg. Az egyik legszemléletesebb a tisza levegő, amely előállítása után valamennyi élölény 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 fogyasztói döntésekhez vezetik, kvázi közjószágnak vagy vegyes jószágnak nevezzük.

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

Az informatikai hálózatok belépésével ez a tény már nemcsak az egyes szerkezetekre, 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 lehetetlennek 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 felülett teljesül.

Míg a magánjavak fogyasztójára 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 kinálat)

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 községgazdaság legyen az oktatás információs infrastruktúrájának biztosítása, legyen alternatívája az „otthoni könyvtárnak”, a közhasznú információk elérése, a korszerű információszerverési technikák rendelkezésre bocsátása
vagy egyidejűleg mindegyik. A kinálat 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 értéki-tétele szinte mindig lemerhető, 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 póttautas.

A preferenciák hiányos megismerése következtében a kinálat 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 jóságnak 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 meg-húzható választóvonal. A tiszta közjavak esetében egyértelmű a közösségi fogyasztás. Kevés vitát vált ki a hagyományosan közfeladatok (védelem, jog- és közbiztonság) közösségi finanszírozása, valamint azok a vegyes javaké, amelyeknek rendelkezésre bocsátása nem függhet az egyén vagy a gazdálkodó szervezetek jövedelmétől. Ilyenek pl. a közoktatás vagy az egészségügyi alapellátás. A vegyes javak más csoportjainak közfeladatként elfogadása azonban a társadalom és/vagy az állam politikai és értékválasztási prioritásai alapján változó (változhat), egyéni és a közösségi fogyasztási 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.) keresszül – 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 értékvállalás

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 finanszírozás keresztül a társadalom tulajdonképpen értékeket választ, amelyeket az állampolgárok számaiára 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 műlényosság, 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 ellátásön 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.

Műlényosság

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. Műlényossági 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 igényeinek igazított ellátás pedig nem tud megfelelni a gazdaságossági, méltányossági követelményeknek, hiszen – végletesen fogalmazva – előállhat az a helyzet is, hogy egyetlen állampolgár számára sem lesz megfelelő a szolgáltatás. Ilyen értelemben beszélhetünk az állam tudáscáról, amely megfelelő feltételeket esetén kivált(hat)ja a civil társadalom aktivizálódását. Ez az aktivitás hatékonysági, méltányossági és fogyasztói szuverenitási eredményeket hozhat.

Helyi demokratikus kontrol

A hatékonyság és méltányosság megőrzése teszi szükségesen 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 kontrol gyakorlásának intézményei az önkormányzatok. Vannak azonban példák az önkormányzati tudare bekövetkezésére is, amikor konszenzuskereső stratégiák híján kis csoportok vagy kisebb érdekmagosító 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 indokolják 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 könyvtár 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 reagáljon tudjon az igények elfogadható különbségeire.

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

Mindennek ellenére sem celszerű teljesen megvédeni a könyvtári és az információs ellátást a piaci viszonyoktól, mert ezzel indokolatlanul kerül közösségi finanszírozásba magán- vagy rétegfogyasztás, és lehetetlen válto a megismerhető fogyasztói preferenciák figyelembe vételére.
Közhasznúság

Az adósságszolgáltatás terhére és a kormány egyenlőség szerű megrendezésére a köznemes sértetlenül igényes. A társadalmi közhasznúság definiálása nem egyszerűen az adósságban kialakuló, hanem a társadalomban érvényes igények megfelelésével álló állapot. Az ilyen állapotként csúszó adósságok mindig szubjektív úgy értelmezhetők, mint a társadalom számára. A költségvetési korlátok miatt a közfeladatok meghatározásánál döntő az ellátandó államcégok száma. A társadalmi közhasznúság a horizontális egyenlőség szavatolásában értelmezhető. A társadalom valamennyi tagja vagy többsége számára azonban csak a feladatok minimalizálásával és/vagy szavátínyosításával lehet az ellátásokat létrehozni. Az ilyen értelemben „haszontalanabb” feladatok, amelyek a hasznossági rangsorban hátrább állnak, kieshetnek a közfeladatok köréből úgy, hogy a helyettük rendelkezésre álló ellátás az eltérő igényű rétegek számára felesleges és/vagy érdektelen lesz. A hasznosság definíálása nemcsak azért bonyolult, mert a társadalom tagolt, hanem azért is, mert – mint láttuk – nehezen szerezhetők be az igényekről ezek tartalmú információk. Ezért a döntés során mindig lesz érdeksérelmét szenvedett csoport vagy közösség. Szüksős erőforrások esetében a „kevésbé hasznos” vagy nem az egész társadalomra érintő feladatok támogatásáról, illetve közhasználási elismeréséről alkotott döntések előbb nem lehet kizárni a subjektív szempontokat s az adott terület érdekekérvényesítő képességét.

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

Emberítőke-elmélet

A mai magyar gazdaságpolitikában megtalálhatók a piac elénkítésére, kiterjesztésére, valamint az állami beavatkozás erősítésére való törekvések. A költségvetési hiánnyal és az adósságok elhagyásával a kormány igyekszik minden kialakulást elfagyni, s ezzel párhuzamosan az állami feladatok számát csökkenteni. Fogyasztásként jelentkezik számára az úgynevezett nem termelő ágazatok költsége. Ebbé 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 többkevésbé lefedik a közösségi fogyasztás szükségeit. A humán ágazatokban előállított szolgáltatások egy része azonban piacképes, amit a forprofit szektor szervezetei felismerték 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 elmaradott fogyasztás pedig növeli a rétegek közötti életminőségi, kulturális különbségeket, ez pedig rövidebb élethosszot, rossz életminőséget, eladhatatlan munkaerőt és később szinte minden területen – a termelő ágazatokban is – kezeli 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 színvonalát, kiépítettessége, egyenlő esélyű elértethetősége 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 jellemzőikkel, mint a növekedéshez szükséges technikai tényezőket. Mennyiségi mutató a lakosságszám, a munkaképes korú lakosság aránya, az aktív keresők és a munkanélküliek egyimáshoz viszonyított nagysága, a szakképzettséggel rendelkezők száma és a szakképzettségek szintjei, a szintek közötti arányok, a munkaerőpiaci kereslet és a szakmastruktúra stb. Minőségi jellemzők a szakértelek, a tudás és a tudás tartalma, s ami napjainkban egyre fontosabb: a szakmaváltás és az alkalmazkodás képessége.

A minőség létrehozására fordított költségek egy részre 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 érhető 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 munkaerőhely támogatása kialakulása és javítása. Ilyen értelmeben 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 tanulást, az emberi életciklus alatti többszörű át- és továbbképzés tendenciáit, a távoktatás tervhódítását, a könyvtári és információs ellátás költségeinek egyre nagyobb hányada fogadható el a tőke értékét javító befektetésnek. Az érzelmi-képes munkafajták – amelyekben ez a tőkéérték 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 lényeget semmiképp. A megtérülési idő nem más, mint a beruházásra fordított forrás – a beruházás általi – visszatérülése ideje. Az adótörvényekkel hátrányba hozott emberi tőke legfontosabb problémája az értékcsokkentés, az elavulás és a karbantartás lehetőségeinek beszüköltélése. Az emberi tőke minősége akkor is romlik, ha hihasználatalanul áll. A munkanélküliséggel éppen az a legnagyobb baj, hogy rontja a megszerzett szakképzettséget.
Az emberi öt letartozik 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 öt (pl. technika, pénz stb.) képződését segítő piacon 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 kihasználhatatlan vagy használhatatlan tökereszek kezelési költségei. (Ilyen például a munkanélküliek támogatása.)

Az emberi ötelmélet alapján a könyvtár és az információs ellátás kiadásai részben beruházási költségeként ismerhetők el. A finanszírozás szempontjából elsősorban az oktatás, az át- és továbbítás kapcsán maradékkal, valamint a szakmai tudás kibontakozását segítő szolgáltatások költségei sorolhatók ide.

A költség–haszon elmélet


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. Úgyanakkor a változó szabályozási környezet, a pici viszonyokból fakadó választási lehetőségek az állampolgári jogok gyakorlásához, a magánélet szervezéséhez is fokozott információhasználatot követelnek.

Az externálisak meglete miatt a társadalomnak a veszteségek minimalizálására és a hasznok maximalizálására kell törekednie. Ebből következően a költségvetések és ezen keresztül a gazdaság egyéb szereplőinek és más jövedelemutalóknak is részt kell venniük ezen szolgáltatások finanszírozásában az általuk elért további hasznok arányában.

A könyvtári és az információs ellátás az egyik legnagyobb piaca (lenne) az informatikai eszközök és alkalmazásoknak. Az informatikai fejlődés üteméből következő folyamatos megújulás kényszerből adódó többletköltségek finanszírozásába az informatikai ipar bevonása – járulékkialakításban ke-
resztül – az ott megjelenő hasznok egy részének átengedésével az ellátó rendszer sújtó negatív externáliaik mérsékése 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 tényleg is mutatja a cégek ilyen irányú hajlandóságát.

3. A HUMÁN SZOLGÁLTATÁSOK FINANSZÍROZÁSÁNAK MÓDSZEREI

Mennyibe kerül...

A közösségi finanszírozással kapcsolatban az állampolgároknál mindig felmerül a pazarlás és a felesleges kiadások gondolata. Ennek egyik oka, hogy a lakosság nem tudja, mennyi 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 elvenni.

A közvélémény-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 található, hogy 100 Ft munkajövedelmből majdnem körtharmad 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 körtharmad 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 attól is adódik, hogy az ellátandó feladatok és az ellátásra létrehozott intézményrendszerek 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 pályázatják az ellátására képes intézményeket. Ilyenek a különféle pályázati kiírások, amelyek a részletevők körét meghatározzák. A programfinanszírozás legismertebb példája a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztés finanszírozása.

A finanszírozási módszerek másként csoportjával az intézmények fenntartását finanszírozzák. Ezek a módszerek a feladat folyamatos jelenlétekor épülnek, amelynek ellátására létrehozott szervezetet folyamatosan működtetni kell. A folyamatos finanszírozás módszerei lehetnek keretszerű, bázisszemléletű módszerek (ezt minden költségvetési intézmény a saját bőrén tapasztalhatja) 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 ügynevezett 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 összetételéből levezethetők. Az output mutatók sokfélék lehetnek, az un. primer mutatókon (pl. a beiratkozott olvasók vagy az azonositóval rendelkező hálózati használók száma stb.) kívül vannak un. sekunder mutatók (pl. a könyvtárológépek, a hálózatot elérik száma stb.).


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

A kevésbé ismert és használt módszerek között található a funkcionális kockák módszere. Ennek lényege, hogy a tevékenységeket technológiai funkciókra bontják annak megfelelően, hogy milyen költségérzékenységük. Ebből következően használata ott célravezető, ahol az egyes funkciók szétválaszthatók költségeik
 és azok viselkedése szerint. Az értékelemzés módszere azon alapzik, hogy az egyes feladatok megvalósításának meghatározott és azonos technológiája van.

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

4. A HUMÁN SZOLGÁLTATÁSOKAT NYÚJTÓ INTEZMÉNYRENDSZEREK – AZ ÁLLAMI, A FORPROFIT ÉS A NONPROFIT VAGY HARMAVIDIK SZEKTOR

Az előző fejezetben leírtak alapján megismerhetjük 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 problémákat jelentkeznek mind a javak, mind a kereslet definíálása közben. Ezek a problémák megjelenjenek 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 jövedelem 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 dijazásának 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 szervezetek soroljuk. A harmadik szektorba tartoznak a nonprofit szervezetek, amelyek a civil társadalom megszervezésére irányuló állampolgári törekvéseket fogják össze. Létrejöttükben döntő serepe 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 tevékenysége 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 köszolgáltatást 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 bizott feladatok biztonságos elvégzése. A költségvetési szerv alapítója az Országggyűlés, 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 előírásokat, 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 aránytalanok 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 piacon tevékenykedő feladatokból (pl. privatizáció-közösségi) származó bevételből, az állami feladatok egyrészét védelmi, jogi, közigazgatási, másrésztt oktatási, szociális és kulturális rendszerekben megjelenő ellátásokat tartalmaznak.

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

A forprofit szektor

A piacon 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 forprofitok való vásárlás, illetve a versenyzettestel jobb árkonként és gyorsabb megvalósulás érhető el, mint ha a feladatot költségvetési szerv végezne és/vagy a feladatra költségvetési intézményt hoznának létre. Beszélhetünk a piac kudarcáról is, hiszen az állami feladatok egy része egyáltalán nem piacon belülről nyomon követethető (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 piacon és az állami mellett, azok működését részben kiegészíti, részben korrigálva egy harmadik szektor is tevékenyke-
dik, amelynek szervezetei nem profitszerzési célokat követnek ugyan, de az állam-tól is függetlenek, s intézményesültségük, szervezeti stabilitásuk miatt nyilvánvaló-an 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 fogalom az állampolgárok által kezdeményezett, a civil társadalom meg-szervezésére irányuló cselekedéseket 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 invesztálás két okból kerül ki a piaci szféra érdeklődéséből: egyrészt a hosszú megtörülési idő, másrésztt 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 végesekre, 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 profitek 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, adózással 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 fejlettük.

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

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

A nonprofit szervezetek politika- és ideológiamentesek és demokratikusan, 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 általi 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 érdeképviselet, 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 feladatai támogató vagy a humán ágazat profiljába vágó szolgáltatások nyújtó intézmények a közhasznú tevékenységet végző nonprofit szervezetek több mint 70%-át alkotják. Ez mindeneképpen az ezeken a területeken meglévő hiányosságokat, a feladatokra fordított források elégtelenségét vagy aránytalanságát és/vagy az állampolgárok anyagi hozzájárulási hajlandóságát jelzi.

1. Tagjaik közönsős hasznát szolgáló, önellátó szervezetek
2. Tagjaik közönsős 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) szervezett...

A finanszírozás elvei

A nonprofit szektor jellemzőinének meghatározása sok esetben a finanszírozás oldaláról történik, és nem véletlenül. Ha az erőforrások szükösek, 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 ebbé a kategóriába sorolt szervezetek részesülhetnek az SZJA-törvényben lehetővé tett, az adó 1%-ára kiterjedő közvetlen rendelkezési részének az adófizető állampolgári kezdeményezésre történő áttutalásában.”

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 hatásfokkal tudnak többletforrást megőrizni a közösségi célok megvalósításához.

A szolgáltatások nonprofit formájában történő finanszírozását a teherviselő képesség – a nemzetgazdaság és az egyéneké – korlátai magyarázzák. Ebben a formában ugyanis mindkét fél számára olyanok szüksége alapvetően szolgáltatásokat fenntartani. A nonprofit finanszírozás módszer a munkavállaláshoz tapadó költségek alacsonyan tartásában is. A verseny ugyanis arra kényszeríti a piac gazdaságokat, 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 feladatokat száma csökkenjen. A vegyes javaknál már említettek miatt a közfeledektől 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” szá- mára. Ahhoz, hogy a könyvtári és az információs ellátás ne jusson ilyen sorsra, a döntéshozóknak érzelmeinék kell a civil társadalom igényét. Ezt az igényt a nonprofit szervezetek jelenlétéén 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 jogosult körre fontos helyet kapott a törvényben. A nonprofit szervezetek gazdálkodásának feltételei, a szervezetek megszűnésével, átalakulásával és a csöndeljárással kapcsolatos kérdések úgy szintén a szabályozás körébe tarthatóak. Súlyt fektet a törvény a közcelú adománygyűjtés szabályaira, a szervezetek működését és gazdálkodását adatainak nyilvánosságára és a tevékenység átláthatóvá tételere is. Ugyancsak fontos a kapcsolódó törvényekben (Ptk, államháztartási törvény, csödtörvény 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, szolgáltató szervezetek a tartalékú és csöndeljárással kapcsolatos kérdések és a korábbi állami, államigazgatási tevékenységet átvállaló köztestületek találhatóak. (Harsányi – Kuti, 1995.) Az elsődlegesen adományosztó és adománygyűjtő szervezetek alapítványi, a szolgáltató szervezetek bármelyik nonprofit (alapítványi, egyesületi, közhasznú társasági) formában, míg az érdekvédelmi, az önsegélyező és a klubeljárási szervezetek egyesületi formában működnek.

A nonprofit szervezetek bevételi formában szinte mindegyik, vállalati adományok, költségvetési támogatás és saját bevételük 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 adománcéget eléveznek, ha közfeladat finanszírozása a cél. Az egyén nemcsak pénzbeli juttatással, hanem önkéntes munkával is segítheti a nonprofit szervezetek tevékenységét.

A vállalati adományok szintén lehetnek adománcéte. Gyakran előfordul, hogy a vállalati adományok adománcéte értékhatalához kötődik. A vállalatok adományai közvetve a vállalati imázs fenntartását javítását szeretnék elérni.
A költségvetés támogatása – amelyet a központi költségvetésen felül, az államháztartás egyéb alrendszerein keresztül is elérhet a nonprofit szektor – egyrészt az adókedvezményekben, másrészt közvetlen támogatások vagy állami megrendelések formájában valósul meg, de lehet pl. állami ingatlanok kedvezményes bérleti díjért való vagy ingyenes használata is.

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

A nonprofit szervezetek formájuk szerint lehetnek alapítványok, egyesületek és közhasznú társaságok. A szektor jellemzősekor 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 tevékenységeket. Ez utóbbi csoportba tartoznak a közalapítványok is, bár számukra a Ptk. szavatol némi függetlenséget. A többi – valódi – nonprofit szervezet függetlensége nem szervezetspecifikus, hanem függetlenségük tagjaik (alapítóik) tulajdonosi összetételén alapszik.

**Szerzeti 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 személyé válik. A nyilvántartásig az alapító az alapítványt visszavonhatja, azután már nem. Az alapítvány vagyona lehet pénz, ingó vagy 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 alapítványtov rendelkezik. Erre felkéréthet 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 jelölni ki. A vagyonkezelő szervezet egyszeres mind az általános ügyvivő és képviseletre 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 testületében 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 tagjai az alapító jelölői ki. (Pénzügytan II.
Az alapítvány harmadik fajtája a **vállalati alapítvány**. Ennek célja, hogy az alkalmazottak bizonyos közösségi kiadásait finanszírozza.

Az alapítványok bevételét az adományok, hagyatékok és a vállalkozás bevételéi. Az alapítvány és az adománytevő is – bizonyos feltételekkel – adókedvezményeket élvez. Természetesen a költségvetés is támogathat egyszeri összeggel meg-határozott alapítványokat, de az alapítványok létrehozásában a kezdeményező a lakosság vagy a vállalat (szemben a célahalál, 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 jellemező. 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 vételeivel 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 vagyonyukkal nem felelnek. A követeléseket csak az egyesületi vagyony 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 természetti, de nem közhatalmi jellegű jogokkal is rendelkezik. Nem tartozik az államigazgatás rendszerébe. Létrehozását a törvény rendelte el, rendelkeznie kell önkormányzattal és tagsággal. Tagjai számnára 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 meg-határozásában teljes szabadságot élvez, ha a cél nem ütközik jogszabályba. A köztestület tevékenysége **csakis** a tagsága tevékenységével összefüggő lehet. (Pl. egy orvosi kamera 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 köztület pedig a teljeskörűséget célozza. A köztület által végzett szolgáltatásokra vonatkozik az a szabály, hogy az üzletszerű gazdasági tevékenység nem lehet elsődleges. A köztület által ellátott közfeladatokkal kapcsolatos adatok közérdekűek, mindenképpen 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 megtartását 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 bejegyzés mellett az adóterjesztések általános részei.

Vezetős–szervezés

A nonprofit szervezet vezetése és szervezése eltér a forprofit szféra intézményeitől. (Farkas, 1994.) A nonprofit szervezetek menedzsmentjének vizsgálatakor az alábbi jellemzők kerülnek figyelemre:

1. A nonprofit szervezetek munkaintenzívek, ezért a vezetést kiemelt feladata az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás.

2. A munkaerőpiaci versenyben a nonprofitokak 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 profitszétaosztási tálalomból – fakadnak. A teljesítményarányos ösztönzés elfogadásához az szükséges, hogy a környezet altruista elvárásait ne sértse, a szervezet tevékenységé elfogadottan profőzzSIONALista 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 költséggelét átadásából a helyi munka értékelése nélkül.

6. A vezetés számára az egyik legfontosabb feladat a szükséges pénzügyi források megszerzése. A pénzeszközökért a költséggelét, 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 kér désé. Ilyen pl. a közhasznú vállalat, a „vállalkozó nonprofit”, amelynek vezetési-szervezési feladatai nagyon hasonlóak a forprofit szervezetekéhez.


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 passzívák maradnak.(Schwarz, 1993.) Az aktivitás elősegítésére a vezetőségek 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 adományosztó és adománygyűjtő szervezeteket is szolgáltatási tulajdonságok jellemzik.

A szolgáltatás különleges „árú”, mert a szolgáltatást nyújtó teljesítménye és a fogyasztó által tapasztalt szolgáltatás térben és időben változó. Ennek magyarázata a szolgáltatások folyamata közben elkerülhetetlen emberi jelenlét (a szolgáltatást nyújtó alkalmazott) adja. Ezért a szolgáltatás tapasztalati termékek, aminek megismeréséhez a felhasználónak 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 elválaszthatatlan és a fizikai tulajdonságok hiánya. A minőségi problémák háttérében általában kommunikációs zavarok (rések) vannak, amelyek következtethetnek a fogyasztói elvárások rossz vezetői értelmezéséből, a rossz külső kommunikációiból és a fogyasztói tapasztalatokból. A szolgáltatások minőségének legfontosabb jellemzői a megbízhatóság, a reagálási készség, 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 rendszererre kijelölt intézmények és szervezeti megértést és az információ bázisának és rendszerezésének a szüksegélyes helyzetével és előrejelzésével összefüggések közötti kapcsolatokat mutatja meg. A rendszerek közvetítésében az információ biztosítása fontos szerepet játszik az ehhez szükséges dokumentumok megjelenésében és elérhetőségében.

1. Kulturális tevékenysége

elméleti és praktikai perspektívában értelmezve, a kulturális tevékenység definíciója és formái. A kulturális tevékenység számos formáját és megjelenésének változatait számos szereplőprocessor interferenciája.

2. Közművelődési tevékenységében

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. Jellemzőe a kooperáció, a marketing és a navigáció, amely lehetővé teszi az intézményi specializálódást anélkül, hogy a felhasználói lehetőségei beszűkülne. Kiemelten fontos feladat a közhasznú információk közvetítése, amely lehetővé teszi az állampolgárok magánéleti és közösségi döntéseinek megalkapozását, valamint az ügyintézés hálózatos formáinak elterjedésével e szolgáltatások szavatolt igénybevételét.

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

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

1. Az 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 felhasználói **valasztásának** tudomásulvételéhez. A szolgáltatásokat a felhasználói igényeknek megfelelően kell kialakítani, vagyis gondokodni kell a rendszer interaktivitásáról. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a felhasználói **beleszólási jogának** tudomásulvételéhez.

3. Az 1. pontban leírtak szerint létrehozott szolgáltatások elérésének lehetőségét a felhasználói szükséglet szerint meg kell teremteni. Ehhez a követelményhez hozzátartozik a felhasználói **beleszólási jogának** tudomásulvételéhez. A szolgáltatások finanszírozói a felhasználók. Ehhez a követelményhez hozzá tartozik a felhasználói **beleszólási jogának** tudomásulvételéhez.

4. A rendszer tevékenységének másik meghatározó tulajdonsága a hatékonyság. A hatékonyság követelménye azt jelenti, hogy az ellátó rendszerben a feladatokat oda kell telepíteni, ahol egységesen erőforrásból optimális eredmény keletkezik. A hatékonyság teljesülésének feltételei:
1. Az ellátó rendszer költségeinek megnevezése. Ehhez a követelményhez hozzá- tartozik a *beszámolási–statisztikai rendszer* ki-(át) alakításának tudomásulvételé.

2. Az ellátó rendszer működésével kapcsolatos gazdaságossági számítások elvégzése. Ehhez a követelményhez hozzá tartozik a *feladatvégzés struktúrájában bekövetkező változások* tudomásulvételé.

3. Az ellátó rendszer működésével kapcsolatos környezeti hatások költségvonzatainak vizsgálata. Ehhez a követelményhez hozzá tartozik a rendszer *alkalmazkodóképességének* tudomásulvételé.

4. A feladatok és a források együttes kezelése. Ehhez a követelményhez hozzá tartozik a *forrás megteremtésével kapcsolatos tevékenységek* vállalásának tudomásulvételé. 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 közhasznús 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 hattereiként 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 közhasznús 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 tevékenységsfajtánál
   
   • speciális, egyedi igények kielégítése – valamennyi tevékenységsfajtánál.

**A könyvtári és az információs ellátó rendszer felhasználói**

**Az állampolgár**

A mai magyar társadalmi rétegződést elméletileg két szélsőséges tendencia jellemzi. Az egyik az új jövedelemutaljdonosok megjelenése. Ez a társadalmi réteg önmagában sem homogén, megtalálható benne a kényszervállalkozótól az
örtelmiség eliten keresztül a multimilliomosok szűk köréig sokfajta anyagi és kulturális kondíciókkal jellemzhető csoport. Általánosságban kimondható, hogy – más-más okból – de információszerezési szokásaikra nem jellemző az intenzív könyvtárhasználat. A „gazdagok” rétege kicsi, és információs szükségleteit képes a piacon kielégíteni, s keresletével a szolgáltatásokat befolyásolni. Az „élit” művelődési, tájékozódási igényeit sok esetben információs csatornákon, kapcsolatok keresztül elégedő 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 intézményekehez 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 említendő a presztízsfo-gyasztás 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 jellemzhető. 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 piac nem jelentenek tényleges keresletet. Ám munkáltakhoz és/vagy egyszerűen a napi jó érzésükhöz hozzájárulnak a tájékozódás, a műveltség és a szakmai ismeretek karbantartása. Mivel a magánfogyasztásnak (ott-honi könyvtár gyarapítása) anyagi korlátai vannak, igénylik a könyvtári és az információ-szolgáltatásokat, és gazdasággási és érdekelészerű okokból hajlandók az önszerveződésre akár speciális könyvtári szolgáltatások iránti igényeik kielégítése érdekében is. Kulturális szokásaikra jellemző, hogy – ha tehetett – más kiadások rovására is áldoznak a kulturális szolgáltatások igénybevételére.

A csoport másik nagy szegmense a tefjesen leszakadó réteg, amely számára a napi túlélés az elsődleges, sem művelődési, sem munkaerő-megújítási, karbantartási tevékenységére 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 poteutasként finanszírozott – könyvtárhasználata, a negyedik a szakma gyakorlása által összefüggő szakirodalom-használat és információközvetítés iránti igény. Mint látható, a felhasználók közül a leginkább nevesíthető és azonos ismérvekkel leírható csoport a közoktatáshoz és a felsőoktatáshoz, valamint az ügyintézőkben található csoportja. A tapasztalatok alapján ma a könyvtárhasználó döntő többségét okolják. A szolgáltatások iránti keresletük tartalma nagyobb részben tervezhető az oktatásban és a képzésben foglalkozó intézmények területén, követelményei alapján. Ennek ellenére nem tekinthetők teljesen homogén csoportnak, és fogyasztásuk sem fogadható el teljes mértékben közösségi fogyasztásiangy. (Elég csak a magánszemélyek és az innovativitásban és kapcsolatos információk stb.), e fölött azonban a kereslet differenciálódik. Egy része meghaladja a közösségi igénynek, a másik része egyedi feladatot jelent. Ez a két halmaz általános, 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.

Az oktatás és az információs ellátó rendszer finanszírozása és a finanszírozók közé

A könyvtárak finanszírozása könyvtárításonként némileg eltérő, de általában a folyamatos intézményfinanszírozás 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 mérszerével 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 kutatás-hoz szükséges tárgyi feltételekkel (e céloknak megfelelő épülettel, intézményi könyvtárral, informatikai hattérrel...)”. 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 bevételüknek. 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 irja elő. A következő bekezdésben a törvény leszögezi, hogy „a települési önkormányzat maga határozza meg – a lakosság igényei alapján, anyagi lehetőségeitől függően –, amely feladatokat milyen mértékben és módon lát el.”

Ugyancsak az önkormányzati törvényben jelenik meg a nonprofit szervezeti formák kialakításának és a nonprofit finanszírozásnak a lehetősége, mert a „települési önkormányzat a feladatai körében támogatja a lakosság önszerveződő közösségeinek tevékenységét, együttműködik e közösségekkel.”

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

A könyvtárfinanszírozásban megjelenik a feladatfinanszírozás szerződéses módszere is, amikor bizonyos feladatokra pályáztatják az azt ellátó képes intézményeket. Ilyen a Nemzeti Kulturális Alapprogram (NKA) mint forrás, amelyik az általában szükségesnek ítélt tevékenységekre pályáztatja az intézményeket. A felsőoktatás – és ezen belül a könyvtárak – fejlesztéséhez jelentősen járt hozzá a Felső-oktatási Fejlesztési Alap (FEFA). Az NKA bevételéi 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 mutatkoznak 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 összehangolja kell hozni az államháztartási, közoktatási, felsőoktatási, önkormányzati törvényekkel, hanem abban is, hogy az eltérő fenntartói és felhasználói elválaszokat és a szolgáltatásokkal szemben támasztott igényeket is meg kell jelenítenie a törvények.

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 magánfélekn, 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 helyiseggel,

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 könyvtáraiknak és a könyvtári rendszerek 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 közönségi könyvtárak vonatkozásában –, mert rendelkezik a támogatás alapelvéről és kimondja a központi költségvetés hozzájárulását (VIII. fejezet). Ugyancsak elfogadja az egyéni finanszírozás létjogosultságát azzal, hogy rendelkezik az ingyenesen elérhető szolgáltatások köréből (illetve megnevezi azokat a felhasználókat, akiknek mentességet ad), s tudomáson veszi a díjköteles szolgáltatások meglétéit.

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 címegyézek létrehozása a nyilvános könyvtárakkor, 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 könyvtárár minősítés objektív mutatóinak meghatározása után a rendszert képesé 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 azonosságot, azaz, hogy ugyanazon a fogalmán 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 kötelespáldány (különös tekintettel a számítógéppel készülő kéziratokra és egyéb, a könyvtári nyilvántartásba átvehető, géppel olvasható adatcsoportokra), valamint a dokumentum-nyilvántartásban kötelező előírt adatok szerepeltetése, a szerzői jogok szabályozása és az információval foglalkozó egyéb szektorokra, valamint az állam- és közigazgatás gyakorlataira vonatkozó jogszabályok bizonyos részei.

A könyvtári és az információs ellátó rendszerben működő szervezetek típusai

A könyvtári és az információs ellátásban nemzeti könyvtárak, 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 ismertetőjogú irodalmának feldolgozásával.

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

Az ismeretközvetítő tevékenység, amelybe bele tartozik – 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. Az ismereteket felsőoktatási könyvtárak mellett a szakkönyvtárak biztosítják. E kétféle könyvtártípus között szoros együttműködéseik alakultak ki, sőt vannak olyan esetek, amikor a szakkönyvtári feladatokat is egyetemi könyvtárak végzik. A közoktatási könyvtárak ismeretközvetítő tevékenysége szorosan tapad a közoktatási intézmény elvárásaihoz, de az önálló információszerszéái 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 nyújt, a szolgáltatások igénybevételében nem szabnak korlátokat. A szakmának – saját tagjaik számára érhetők el (ez elsősorban fenntartói döntés). Az állami, önkormányzati és magán szervezetek mellett megjelennek az alapítványi fenntartásban működők, s így a szolgáltatás mellett az adománygyűjtő funkció is. (Ez csiréjaiban 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, és azok a nonprofit formák jellemzőek:

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 közalkalmazott jogviszonyből fakadó előírások is nehezítik.

3. Az anyagi összönméréscs szerepben nemcsak a 2. pontban foglaltakkal, az alacsony szakmai presztízs is nehezít együttműködését, 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 minimum, a jól 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-) tárra, majd ismeretközvetítőve (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 szolgáltatástérjesztési láncok megszervezése.

6. A vezetés számára a legfontosabb feladat a szükséges pénzügyi források megszerzése. Ebben az értelemben érdekképveseti, döntéslőkészítési 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 serepe van a marketingtevékenységnek. A marketingmunkának a szolgáltatások igénybevételének, a szolgáltatások finanszírozó felé kell irányulnia, és meg kell jelennie a szolgáltatások minőségének kialakításában és megtartásában is.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentalék, intézményesítettek. A profit és így a profittől származó bevételek az elsődleges közösségi feladatokat jelentik, ilyen értelemben teljesül az alapvető feladata az a szolgáltatások megvalósuló szolgáltatás, a felhasználók által a termékeket szolgáltatásra bérlőként vagy néhány másik formában, amelyek közvetlenül vagy közvetettül az alapvető feladatokat valósítják meg.

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentalék, intézményesítettek. A profit és így a profittől származó bevételek az elsődleges közösségi feladatokat jelentik, ilyen értelemben teljesül az alapvető feladata az a szolgáltatások megvalósuló szolgáltatás, a felhasználók által a termékeket szolgáltatásra bérlőként vagy néhány másik formában, amelyek közvetlenül vagy közvetettül az alapvető feladatokat valósítják meg.

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentalék, intézményesítettek. A profit és így a profittől származó bevételek az elsődleges közösségi feladatokat jelentik, ilyen értelemben teljesül az alapvető feladata az a szolgáltatások megvalósuló szolgáltatás, a felhasználók által a termékeket szolgáltatásra bérlőként vagy néhány másik formában, amelyek közvetlenül vagy közvetettül az alapvető feladatokat valósítják meg.

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentalék, intézményesítettek. A profit és így a profittől származó bevételek az elsődleges közösségi feladatokat jelentik, ilyen értelemben teljesül az alapvető feladata az a szolgáltatások megvalósuló szolgáltatás, a felhasználók által a termékeket szolgáltatásra bérlőként vagy néhány másik formában, amelyek közvetlenül vagy közvetettül az alapvető feladatokat valósítják meg.

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentalék, intézményesítettek. A profit és így a profittől származó bevételek az elsődleges közösségi feladatokat jelentik, ilyen értelemben teljesül az alapvető feladata az a szolgáltatások megvalósuló szolgáltatás, a felhasználók által a termékeket szolgáltatásra bérlőként vagy néhány másik formában, amelyek közvetlenül vagy közvetettül az alapvető feladatokat valósítják meg.

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentalék, intézményesítettek. A profit és így a profittől származó bevételek az elsődleges közösségi feladatokat jelentik, ilyen értelemben teljesül az alapvető feladata az a szolgáltatások megvalósuló szolgáltatás, a felhasználók által a termékeket szolgáltatásra bérlőként vagy néhány másik formában, amelyek közvetlenül vagy közvetettül az alapvető feladatokat valósítják meg.

A könyvtári és az információs ellátás szervezetei közhasznúak, politikamentalék, intézményesítettek. A profit és így a profittől származó bevételek az elsődleges közösségi feladatokat jelentik, ilyen értelemben teljesül az alapvető feladata az a szolgáltatások megvalósuló szolgáltatás, a felhasználók által a termékeket szolgáltatásra bérlőként vagy néhány másik formában, amelyek közvetlenül vagy közvetettül az alapvető feladatokat valósítják meg.
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 promíns 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 végzhető tevékenység is. Ezek a tevékenységek részben manuálisak, mint pl. a reprográfia, mikrográfia, kötőzet stb., valamint azok a szellemi termékek, amelyek valamilyen információszerkezeti, -feldolgozási, -szolgáltatási feladat megoldására irányuló megkeresésre készülnek.

Ezek piacosítható termékek, melyeknek versenyképességét éppen a szakma rontja azzal, hogy áron alul vagy dijalanul végzi. Ugyanezt lehet elmondani a piacon szervezettek, vállalkozások ellátásában tapasztaltakra, pedig ezeket a szolgáltatásokat a legprofitabb módon a könyvtár tudja biztosítani a piac számára, s a megfelelő üzleti szerződések, az ellátó rendszer által meghatározott értékek a szakmai presztízs növelésén túl az új képződő források ágazaton belüli újraelosztásával csökkenthetők bizonyos kritikus 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


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 igéi 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 megőrzési, 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 figyelembevételéhez 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

**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 munkakörükkel 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 újfaja megközelítést, másfaja gondolkodásmódot igényelnek. A problémamegoldó gondolkodás helyébe az úgynevezett kaleidoszkóпусkus gondolkodás kell, hogy lépjön. Ez a megközelítés válík szükségessé új problémák megoldása során. A metafóra alkalmazása azt hivatott illesztrálni, 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 illusztr-
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 áttekintető egybevetést, amely magában foglalja a változások többi ismérvét is:

<table>
<thead>
<tr>
<th>A változás karakterisztikái</th>
<th>Fokozatos változás</th>
<th>Radikális változás</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>kiindulópont</td>
<td>a meglévő folyamatok</td>
<td>„tiszta lap”</td>
</tr>
<tr>
<td>a változás természete</td>
<td>lassú, a szervezethez, intézményi kultúrához igazodó</td>
<td>átszervezés, a szervezeti kultúra átalakítása</td>
</tr>
<tr>
<td>időigény</td>
<td>minimális</td>
<td>hosszú folyamat</td>
</tr>
<tr>
<td>erőfeszítés</td>
<td>mérsékelt</td>
<td>erőteljes</td>
</tr>
<tr>
<td>részvétel</td>
<td>alulról föl felé irányuló</td>
<td>föntől lefelé irányuló</td>
</tr>
<tr>
<td>a változás mértéke, foka</td>
<td>szűk, bizonyos funkciót érint</td>
<td>széles, áthatja az egész rendszert</td>
</tr>
<tr>
<td>rizikótényező</td>
<td>mérsékelt</td>
<td>magas</td>
</tr>
<tr>
<td>a változás gyakorisága</td>
<td>egyszeri – folyamatos</td>
<td>egyszeri – periodikus</td>
</tr>
</tbody>
</table>
A változás típusainak, karakterisztikáinak bemutatása során feltétlenül ki kell emelní, hogy a változás önmagában véve semleges. Az emberek reakciói, reagálásaikat, a változásokkal szemben tanúsított ellenállásaikat 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 megkérđőjelezeze az első lépés, ami azután elvezet egy bizonyos feltételezés megalkotásához. Ezt követi a testesülés, a kísérőfázis, majd a reflexió, illetve elemzés, ami további kérdésfelvetést eredményez. Így ez a tanulási kerék állandóan, ciklikusan ismétlődő változást eredményez, ami nagyon olajozott szervezetű működéshez vezet, ha az alábbi három feltétel adott:

1. Felelősségudataltal és egészséges önzéssel rendelkező vezetők szervezetüket/intézményüket meg akarják tartani a jövő számára
2. Képesek a problémalátiásra és a dolgok új oldalról való megközelítésére
3. Valamint rendelkeznek egyrészt a kételkedés és a bizonytalanság képességeivel, ami segít előrevenni a szervezetet, másrészt azzal a felismerési képességgel is, hogy a tévedéseket kiküszöbölése is vezethet jó eredményhez. E gondolatmenet alapján mondhatjuk, hogy a fejlődő, megújulni képes szervezet a tanulni képes, tanulási 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 intézmények/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 értékkrendjében bekövetkezett változásokból
- a munkamódban, a munkahoz 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 megbeclsőlésre, az adózásra stb.

**A szervezet életciklusából adódó változások**

Minden szervezet végig él 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 változon. Ahogy a rendszerek fejlődnek, különféle irányba elmozdulnak, először egyfajta differenciálódáson mennek keresztüli, 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 munkatársát foglalkoztat, szükséges válak a szervezeti és működési szabályzat kidolgozása, pontos cél- és feladatmeghatározás, ezek hatékony kommunikálása a szervezeten belül s ennek eredékében a pontos és folyamatos dokumentáció elkészítése. Erős irányítás, világos célmeghatározás, az egyes munkafolyamatok differenciálódása, különféle osztályok, illetve részleges létrehozása válak szükségessé a növekedés hatására. Ahogy a fejlesztés tovább növeli az intézményt, a vezetői szintek elkülönülése, a belső ellenőrzési rendszer kialakítása, formális kommunikációs rendszer kiépítése válak szükségessé. Ezen a szinten sokszor problémát okoz a hatékony munkavégzés hiánya, felerősödhetnek a bürokrácia negatív jellemzői. Külső tanácsadók alkalmazása, projektmunka bevezetése segíthet a hatékonyaság növelésében.

Elődleges feladat a részlegek, osztályok közötti koordinálás, az integráció megteremtése. A vezetőnek ebben a helyzetben nagyon jó problémamegoldó, illetve konfliktuskezelő képességgel kell rendelkeznie, hogy az interpersonális 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 văzolt 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 előbbi „a változás ügyökökének” nevezzük, aki feladja a változtatás végrehajtását és meghatározott régiók megteremtéséért. Sok esetben feladta az is, hogy rávilágítson a változtatás/változás szükségességére és segítse a változás előidézését. Az a csoport, amelynek tagjai a változást „elszenvedik”, egy adott szervezet munkatársai, de lehet, hogy vezetői is, akiknek nemcsak tevékenységét, de hozzáállását, magatartását is meg kell változtatni.
1. ábra
Greiner növekedési modellje

1. fázis: A változtatás igénye. Ebben a fázisban a felső vezetés érzi a külső környezet vagy a belső körülmények soritó hatását, azaz megértett 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.


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


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

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

A szervezet mint rendszer és a változás

Rendszerszemléletű megközelítésben a szervezetet felfoghatjuk úgy is, mint rendszert: egy nagyobb rendszer részeként, de ugyanakkor egy önálló rendszerként is, mely számtalan kisebb rendszerből, alrendszerből tevődik össze. Érdemes számába venni a rendszer 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 alrendszer vagy eleme változtatunk, mivel az összefüggésben áll az összes többi alrendszerrel, számolni kell a változtatás szélesebb kihatásaival is. Nézzük egyenkvént a rendszer összetevő elemekit:

A kulcsfontosságú folyamatok rendszere. Magában foglalja a szervezet döntéslőkészítő, döntéshozó rendszerét, a kommunikációs rendszert stb. A munkafolyamatok rendszere a legfontosabb, és ez a leglátványosabb is, ennek alapján ítéljük 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 felvirágzattható vagy rossz kezelése folytán tönkretethető.
Formális struktúra. A szervezeti struktúra nagymértékben befolyásolja a léggört 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 ebbé rendszerbe tartoznak.

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

Tecnológiai rendszer. A technológia alrendszeréhez tartozik a módszereket és eszközöket, melyeket a munkafolyamatok elvégzése során használnak, illetve alkalmaznak a munkatársak.

„A domináns mag”, azaz a vezetői réteg, a szervezet léggörünek elsődleges meghatározója. A célkitűzések, stratégiák épügy 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 egészségre is. A külső környezet magában foglalja mindazokat a forrásokat, amelyekből a szervezet mérithet (információ, munkaerő, nyersanyag, pénz stb.) A felosztópiac, a versenytársak, partnerintézmények, felettes szervek mind ebbé a rendszerbe tartoznak.

A változást akadályozó, gátoló tényezők közül elsősorban a humán tényezőt kell kiemelnünk. Egyrésztt az emberi képességek, készségek hiányából fakadó ellenállás, másrésztt az újítól, ismeretlenlől való félelem, valamint a munkatársi kapcsolatrendszerekhez való ragaszkodás a legismertebb tényezők.


A „kiolvasztás”

Ami azt jelenti, hogy az emberekkel el kell fogadtni az adott helyzet tarthatatlanságát, és minimálisra csökkenteni a változtatással szembeni ellenszenvéket. Ha elérkezünk arra a pontra, hogy a munkatársak érzik a változtatás szükségsességét, akkor léphetünk a következő fázisba.
Amikor az emberek türöképességük határához érkeznek, maguk fogják ke- 
resni a változtatás lehetőségeit, ami általában azzal kezdődik, hogy megkérdőjelezik 
jelenlegi helyzetüket, viselkedésüket, 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 kanya-
rodni az első fázishoz. Ha azonban sikeresnek bizonyul, ezt az új fázist kell állandó-
sítni.

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 összeváltozatása
• 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 tradiciótól
• a kialakult normáktól
• a biztonságérzetől
• a bizalom fokától
• a személyiségjegyektől
• a változás módjától
• a változás ütemétől
• az egyéni elvárásoktól

Csak az a változás/változtatás életképes, ami szervesen illeszkedik a szerve-
zet célrendszerébe, illetve ami racionálizálja 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 munk-
atársak 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,

![Diagram of the human pyramid and organizational structure]

2. ábra
**Pascale-Athos: A szervezet hétszögű modellje**

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

**Feladat: Készítsen erővonal-elemzést!**

Egy szabadon választott könyvtár esetében vegye számba egy konkrét változtatáshoz kapcsolódóan mindazokat az összetevőket, amelyek a változást segítenek, 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 bizonytalanságának 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.

Politicai változások

A rendszerváltás utáni privatizáció és a technikai fejlődés együttesen eredményezte, hogy az információs szektorba tartozó intézmények legtöbbje, a könyvtárak kivételével, átkerült a magániszférába, 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 eredményezte világszerte.

A nyomtatott dokumentumok növekvő költségei arra kényszerítik a könyvtárakat, hogy olyan, új lehetőségeket keressenek, amelyek minimális költségrövidítés mellett szavatolják az információhoz való hozzáférést. A növekvő költségek itt nemcsak a beszerzés, hanem a tárolás, kötöttés, karbantarás 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 szükségesebb köre szükségessé teszi új – esetleg pénzés 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 mentálisnak meg kell mutatkoznia az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodásban, ami azt jelenti, hogy a veszteséges tevékenységtől el kell vonni az erőforrásokat, és magasabbnak produkcióit nyújtó tevékenységeket támogatására kell fordítani. A hagyományos megközelítés az erőforrások maximalizálását célozza meg, azaz a könyvtárak költségvetési keretének növelését vagy – ha ez végképp nem megy – a szűkösköltségvetés kiegészítését a pályázati, szponzori lehetőségek kiaknázásával. A vállalkozói szemlélet a maximalizált helyett az erőforrások optimalizálását, azaz a szükebb megőrizzett keretek jobb hasznosítását célozza meg.

**Technikai, technológiai változás**

A szakterületünket érintő technikai változások közül elsősorban az információtechnika fejlődését kell kiemelnünk, ami magába foglalja mindegyik technológian, minden a kommunikációs technika fejlődését. Érdemes itt megjegyeznünk, hogy az Egyesült Államokból származó adatok szerint az új technikai, technológiai változások több mint fele az információs szektor érinti.

A számítógépés és általában az információtechnika (IT) hatása bármely szervezet számára kihívás. A 90-es évek elejéinek nem dölt el, hogy termelési növelést vagy minőségi változást hoz-e az IT fejlődése. A munkafolyamatok kritikai elemzése és radikális újragondolása elsősorban arra irányul, hogy javulást érjünk 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 változásra mennek keresztül. Ez a módszer azonban már elvezet bennünket az információ menedzsmentének kérdéséhez, mely tűnő a könyvtár ke- retein, 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 könyvtárak-ra gyakorolt hatását: egyrészt megkülönböztetjük azt a technikát, amely a munkafolyamatok meggyorsításával és megkönnyítésével jár, másrészt azt a technikát, amely új dokumentumok megjelenését és elterjedését eredményez.

A technikai fejlesztés kapcsán az első kérdés az, hogyan lehet a könyvtári munkafolyamatokat automatizálni, azaz, hogyan lehet ugyanazt a dolgot jobban csinálni. Hosszabb távon gondolkozva viszont az a kérdés, hogy miként lehet átalakítani a könyvtár tevékenységrendszert, 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 megjelenítését 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 lekérhetők egy regionális, vagy országos, vagy nemzetközi központtól, és kiegészíthetők a könyvtár saját adataival.

A beszerzés, könyvelés, nyilvántartás, könyvtárközi kölcsönzést, másrészt a számítástechnika oldaláról növekedését 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 lekérhetők egy regionális, vagy országos, vagy nemzetközi központtól, és kiegészíthetők a könyvtár saját adataival.

A beszerzés, könyvelés, nyilvántartás, könyvtárközi kölcsönzést, másrészt a számítástechnika oldaláról növekedését tekinti a változás mérföldkövének, másrészt a számítástechnika oldaláról nézve a nemzeti és a nemzetközi nagy sebességű hálózatok kiépítését.

Az elektronikus könyvtár

A felsőképességi 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 referenszlevek 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 különböziknek olyan élesen, mint a nyomtatott dokumentumok esetében. Hiszen az információt előállító és valamilyen hordozón megjelenítő cég éppúgy lehet terjesztője és szolgáltatója is az információink, mint ahogy a könyvtár vagy az információs intézmény sem csak szolgáltatja, hanem értékhozzáadással növelheti is az információt, azaz új minőségű terméket hoz létre. Ide tartozik az állami és a magán-szektor különbözőségéből adódó probléma, nevezetesen az, hogy az információ életciklusának minden egyes szereplője a magánszférához tartozik. Az egyedüli kivételt a könyvtárak képezik, amelyek továbbra is az állami szektorba tartoznak.

Buckland (1998) az automatizált könyvtár elektronikus könyvtárrá alakulását írja le, melyben a változtatás már nemcsak a könyvtár munkatársait érinti, hanem a használókat is, hiszen az elektronikus könyvtár az információszerezési szokásokat, a felhasználás, hasznosítás lehetőségeit is drámai módon megváltoztatja. Ezzel párhuzamosan természetesen jobb minőségű szolgáltatást és gyorsabb ügyintézést 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 vézik-e el, ahogyan azt kell. (Sem az alulképzett, sem a túlképzett munkatársaknak nincs helyük az új munkatársi szerkezet kialakításában.)

A munkerőstrukturálása 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 könyvtában a katalogizálók egyenként, önállóan katalogizáltak minden egyes, újonnan beérkezett tételt. Ma egy tételt központilag egyszerfeldolgoznak, pl. a British Library-ban, vagy a Library of Congress-ben vagy bárhol másult, és azt a rekordot haszálják fel újra és újra. Tehát ahol hajdan hat feldolgozó láttta el a feladatot, ma egy is elég, esetleg kettő. Viszont a szakkép-
zett katalogizáló helyett inkább szükség van „segédmunkásra”, asszisztensre, aki adminisztrativ vagy technikai teendőket lát el. Ugyanez a példa érvényes az összes többi munkafolyamatra is, egy automata kölcsönzési rendszer kevesebb olvasósolástartó 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, referenciazási, munkairányítást, menedzsmentet és innovációt. Az innováció szintén szorosan kapcsolódik a korábban már említett munkakerő-stratégia második eleméhez, nevezetesen a könyvtáros mint a változás ügynöke szerepkör betöltéséhez.


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

A gyors technikai fejlődés szükségesessé teszi, hogy folyamatos munkahelyi továbbképzéseket szervezzenek. A munkatársak, még ha műszaki, számítástechnikai végzettséggel érkeznek is a könyvtárba, folyamatosan lépést kell, hogy tartsa-nak a fejlődéssel, fejleszteni kell készségeiket, képességeiket. A szakmai feladatok komplexitása megérdékelhető, hogy létezik-e általános értélemben vett könyvtáros vagy információs szakember. Különféle, széles skálán mozgó készségeket-képességeket igényel a szakma, ehhez specializálódni kell. Az általános érvényű kiindulási alap, hogy a szakembernek rendelkeznie kell olyan tanulási, ismerettszerzési 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 rendszereire is.

Bár még csak szórványosan, de megjelentek a számítógépes bedolgozók, ott-hon dolgozók, hálózatba kapcsoló-kapcsolóható munkatársak. A hálózat lehetővé teszi, hogy más-más szinten végezzenek munkát a könyvtárosok, és az információs infrastruktúra segítségével hálózaton keresztül kommunikálnak. Már beszélhetünk a telemunkások (telecommuters) – telekommunikáció révén/útján szerve-
zödött és munkát végző munkatársi gárda – megjelenéséről is. Igy a munkahelyi munkaerőlétszám, a „mag” nagyon kicsi (egyre zugorodó), szakképzett gárdából áll, és számtalan területen részmunkaidős munkatársakat vagy bedolgozókat foglalkoztatnak. Mára 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 versenyezhetik is a jelentkezőket. Igynem 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. Piaccsa között az információs szektor kialakulása bizonyos fokig rákényszeríti a könyvtárakat arra, hogy versenyezzsenek a többi, információval foglalkozó szervezettel (elsőlıtók, kiadók, terjesztők, forgalmazók, brókerek stb.)

Az információröbbannás 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 információit 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 felıl 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 rádiálisan megváltoztatja a használói szokásokat, utat nyitva mind a könyvtáron belüli, mind a könyvtáron kívüli forrásokhoz.


4. A KÖNYVTÁRACKAN ÉS AZ INFORMÁCIÓS INTÉZMÉNYEK-
BEN BÉKÖVETKEZŐ VÁLTOZÁSOK

A külső környezeti tényleg az egyes részlegeinek munkavégzési gyakorlata, esetleg az egyes részlegek átalakítása, átszervezése válik szükségessé. Ritka kivételnek számít, amikor az intézmény teljes szervezeti, szerkezeti átalakítá-
son megy 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 részletesen 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 erősség vagy gyengesége attól függ, hogy mennyire egységes a normarendszer, a munkatársak mennyire vallják magukénak a szervezeti célokat. A modern menedzsment erőteljesen hangsúlyozza a szervezeti kultúra szerepét, és változtatáskor is ennek megformálását 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 kultúra befolyásoló tényezők:
- az a nagyobb szervezeti egység, amelyben az intézmény működik
- az erős egyéniségű vezető(k)
- a szervezet imázsza
- 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 jellemzőnek. Minden munkatárs csak azt a szerepet vállalja, amit ráosztottak

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

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

Mikor van szükség kulturaváltásra?
- 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 kulturaváltás 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, rituálkat. A könnyebben bevezethető változások vezetnek el a nehezebben véghezvihetőkhöz
  • A változások értékelése és szükség esetén az idejében történő módosítások, igazítások


Összefüggés van a teljesítmény, a technika, a munkatársak megelégedettségének foka és a munkára fordított energia között. A technikai változások személyes és szakmai sikón 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 nágyon 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 felül az elektronikus könyvtár irányába történő elmozdulás késégtelenül a szolgáltatások kiterjesztését (a hálózaton keresztüli elérhetőséget) vonja maga után. Az automatizált könyvtár a könyvtári dokumentumok hozzáférést, letöltését vagy másolatban való elérését teszi lehetővé, az elektronikus könyvtár a külső források hozzáférést, letöltését is biztosítja. A hagyományos információ-felhasználás helyett a számítógéppel keresset, hozzáférhetővé tett, átalakított, elemzett, manipulált szöveg, grafika, ábra, kép, hang, adat együttes használata van elterjedőben.
A használói igényekhez igazított könyvtári szolgáltatások kialakítása az új küldetés (misszió) megfogalmazásával kezdődik. Korábban az új igények hallatán a könyvtárosok megpróbáltak keményebben és többet dolgozni, a hagyományos szervezési keretek érintetlenül hagyásával. Ma inkább kritikusan fel 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 szerek az arizonai egyetemi könyvtárban végbemenő változások kapcsán mutatják be. Munkatársaidat 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 küldetényilatkozatát (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 szolgált: vagy az ügyfélnek közvetlenül, vagy másik kollégájának, másik részlegnek, osztálynak, tehát az ügyfélnek közvetve. Könyvtárba vonatkoztatva ez azt jelenti, hogy pl. a feldolgozó szolgáltatást nyújt a tájékoztatónak, a raktáros az olvasószolgálatosnak, az adminisztrátor, illetve az asszisztens a könyvtárosoknak stb., azaz az egymásnak nyújtott szolgáltatás is végző soron a használónak nyújtott szolgáltatásban nyilvánul meg. Így a szervezetben folyó tevékenység leírható egy ún. **szolgáltatásláncolatként** is.

A használóközpontúság úgy is megmutatkozhat, hogy a könyvtárat a változások hatására egy állandóan fejlődő, tanulásra képes intézménynek (learning organization) tekintjük, ami folyamatosan reagál a használói igényekre és a környe-
zeti változásokra. Ennek kapcsán szólunk 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 termékek hasznos-e, illetve használható-e, hasznosítható-e a maga számára. Tehát a szervezet, illetve a menedzsment feladata, hogy olyan terméket, szolgáltatást hozzon létre és nyújtsa - legalább részben – amely kiívja 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 maguknak 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 kiemelnünk, hogy az egyetemi könyvtárakban várható a decentralizált tanaszéki, ill. intézeti könyvtár nem oly rég még elavultnak tekintett rendszerének új köntösbe öltözett 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 kérdéskörre is, azaz az elektronikus könyvtár fejlesztésének lehetősége.

A digitalizálás következtében fizikai megjelenésüket tekintve sokkal homogénabb, egységesebbe az információhordozók köre, és ez a homogen 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 szerepkörként is vállal, az információ továbbítójává, közvetítőjévé válik. A számtöegépes hálózatok révén a könyvtárak sokkal decentralizáltabbak, a szolgáltatások egyre decentralizáltabbak lesznek.

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

A hatékonyság nem mértető a beszerzett kötetek számával, sokkal inkább azzal az információterméggel, 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 forrásbeli információk gyűjteménye, amely széles körben ismert és alkalmazott eszközök segítségével tehető hozzáférhetővé.

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

A gyűjteménytervezőnek kell mérlegelnie, hogy melyik megoldás mellett dönt sön, 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.

Hangsúlyozzunk, hogy – ha nem újonnan létesítendő könyvtárról van szó – nem beszélhetünk „tisztán” elektronikus könyvtárról, a legtöbb esetben a meglévő gyűjtemény kiegészítéseként, a fejlesztés egy lehetőségeként számlolnak az elektronikus információhordozók megjelenésével.

Ebben az esetben a gyűjtemény szervezésekor, a döntéshez száraz 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. Tisz tázni kell, hogy az információbeszerzés a dokumentumbeszerzésre szánt összeg része-e, vagy külön kezelendő. Elvárruk-e a használatotól, hogy legalább részben hozzájáruljon a költségek fedezéséhez, netán teljes egészsében átruházzuk a felmerülő költségeket, sőt egyes esetekben valamilyen haszon reményében kalkuláljuk ki az árat.

Az összehangolt gyűjteménytervezés és az együttműködésen alapuló forrás-megosztás, forrashasznosítás 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 hagysával. Az új technikai változások alkalmazására, befogadására fel kell készítenünk munkatársainkat, motiválni kell őket, hogy hajlandók legyenek megfelelő erőfeszítéseket tenni a technika sikeres bevezetésére, alkalmazása terén.

Mi motiválhatja az embereket, hogyan tudnak urrálenni a változás okozta negatív érzelmeken? Ezt Maslow hierarchielméletén (4. ábra) és Herzberg motivációelméletén keresztül mutatjuk be:

### 4 ábra
**Maslow: A szükségletek hierarchiája**


**Maslow** a szükségletek hierarchiájával magyarázza, hogy mi is motiválja az embereket. Az ötszintű hierarchia legalább fokán olyan alapszükségleteket találunk, mint pl. az élelem, lakás stb., s innét haladunk föl felé a fizikai szükségletek kielégítésétől az érzelmi szükségletek kielégítéségig, 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 újfajtá kihívás hatására újra kell gondolni a munkaköröket, az alá-föl-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 motivációs és hatékonyságát számtalan tényező befolyásolja: a szervezet maga, a fiziológiai tényezők és a munkatársak magatartása, hozzáállása. Adott munkahelyi légközben a dolgozók megelégedettsége és elégedettsége a munkájukkal nem egymás ellentétei, hanem a munkahelyi légkör (klima) 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 elégedettséget mindig a külső körülményekben (pl. munkakörülmények, adminisztratív eljárások stb.) kell keresnünk. Herzberg kutatásaira építve, az ő elméletét továbbvíve, 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 modell-ként felfogni, ha emberekre vonatkoztatjuk, hiszen az emberi viselkedés összetet-tebb, bonyolultabb, ciklikus természetű.

Számtalan innováció bevezetésére van szükség a humán erőforrások kezelése terén:

- olyan munkát kell adni, mely javítja az élet minőségét
- amely lehetőséget nyújt az egyének szaktudása növelésére és képességei fejlesztésére
– amely szem előtt tartja az emberi jogokat
– amely figyelembe veszi az egyéni célokat a szervezeti célok kialakítása során
– amely összhangba tudja hozni a szervezetet a benne dolgozó 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 bevándorlású törvényt kellett megváltoztatni, hogy jól felkészült szakemberekhez jussanak!)

Az emberi erőforrások menedzselése kapcsán gondolni kell a számítógép használataival járó esetleges káros vagy nem kivánatos 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 menedzsmenttevékenységekbe, tehát a részvételen alapuló vezetés szintén kedvez a változtatásnak.

A humán erőforrások menedzselése tehát a munkaró 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 forrásosztás és a beszámolthatóság. Tehát ha nem tudunk adekvát irányítást és szervezeti keretet biztosítani, kudarcra van itélve 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, hagyományok alapuló tágabb környezethez. Továbbá rugalmasságnak kell lennie a szervezetnek, csak akkor tudja folyamatosan követni a változásokat. Az adaptálókézség, 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 őriási eltérés, hanem a szolgáltatást nyújtó szervezetekben belül is külön kell választani a rutin szolgáltatásokat a szakmai felkészültséget nyújtó szolgáltatásoktól. Ugyancsak meg kell különböztetnünk a folyamatos szolgáltatást az egyszeri-egyedi szolgáltatástól. Azokat a szolgáltatásokat, melyek folyamatos előkészítő munkálatokat igényelnek, s azokat, melyek alkalmanként, de szakmai felkészültséget is magukban foglalnak.

A változás/változtatás elindításához tudnunk kell, hogy hol tartunk jelenleg, és merre felé akarunk menni. Azaz tisztaiban 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 szaksajtóján az „Alíz csodaországban” című könyvből idézni: „...ha nem tudod, hogy hova akarsz menni, mindegy, hogy merre indulsz...” A változások végigvezénységéhez is elsősorban azt kell tudnunk, hogy hol tartunk most, és hogy hova szeretnénk eljutni. Faerman (1993) egy olyan modellt mutat be írásában, mely összefoglalja a szervezet hatékonyságát befolyásoló tényezőket a nekik megfelelő, változtatást indukáló vezetői/írásítói szereppel.

A szerző először a szervezet hatékonyságának vizsgálatát mutatja be, mely mint látni fogjuk, számtalan tényező (összetevő) együtt mérlegelést, sokszor ellentmondások törést összekapcsolását feltételezi. Ha úgy tetszik, egy olyan törépet (modellt) tár elénk, mely jól illusztrálja a szervezet teljesítményének ellentmondásos/paradox voltát. Ezután, ugyanezt a keretet, ill. modellt felhasználva elénk tárja a megfelelő vezetői/írásítói stílusokat, s hogy ezek a stílusok hogyan hatnak a szervezeti változtásokra, illetve az egyes vezetői stílusok hogyan segítik a szervezeti változások elindítását és véghezvitelét. Számtalan szervezéselméleti 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 hatékonyszerű szervezettet. A könyvtári szervezetet alapul véve is elmondhatjuk, hogy egymásként ellentmondó, illetve ellentétes igényeket kell, hogy kielégítsen. Egyrészt szervezetnek kell lennie, hogy megvalósíthassa céljait. Ezzel párhuzamosan költséghatékonyan, feladatorientáltként kell, hogy működjön. Ugyanakkor emberközpontú is kell, hogy legyen, ami magában foglalja azt is, hogy törödik munkatársai szakmai előmeletével, 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 rugalmasság is legyen, amely egyszerre meg tud felelni a rövid távú krízisek és a hosszú távú változtatások kezelésének.
5. ábra. Az ellentétes értékek összekapcsolásának modellje
Tehát minden szervezet egymásnak ellentmondásos elemeiből, összetevőkből áll. Elméletileg három tengely köré csoportosítva lehet bemutatni az ellentétes értékeket, melyek nem feltétlenül kell, hogy ütközzék egymással, hanem össze is kapcsolhatók. A modell értéke elsősorban abban rejlík, hogy megmutatja, miként lehet ezeket az ellentéteseket 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 oldalon, 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 hatékonyn különbségekhez.

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

Az összerű célok modellje az a szervezési forma, mely célok, tervezés és termelékenység útján éri el a hatékonyságát. Az összerű 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 fenntarthatassa stabilitását és erős kontroll 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 erkölcsei értékeket és a csapatmunkát tartja a legfontosabbnak, annak érdekében, hogy hosszú távon megvalósíthassa a munkatársak egyéni előmenetelét és szakmai fejlődését a szervezeten belül.

A hatékonyságot itt a részvételi demokrácia és a közös, konszenzus alapján hozott döntés eredményezi. A nyitott rendszerek modellje az adaptálóképességet és a nyitottságot használja fel annak érdekében, hogy folyamatosan terjeszkedhes-
sen, gyarápodhasson 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 legkritikább esetben jelentkeznek tisztan, inkább átfedéseik, keveredéseik figyelhetők meg. Arra is rám utat 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 fontosságnak hatékonysága szempontjából. Az ésszerű célok és a belső folyamatok modellje a centralizálást és az erős kontrollt tartja a legfontosábbnak a szervezetben. A belső folyamatok és az emberi kapcsolatok rendszere a szervezet belső rendszerére, folyamatára helyezi a hangsúlyt. A modell ellentétes pólushi is nyilvánvalóan megmutatkoznak, például az emberi kapcsolatok modellje és az ésszerű célok modellje éles ellentétet mutat abban, hogyyan tekintik a munkatársakkat. Az elsőnél 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 összeütközőséhez, konfliktusoshoz vezethet. Ha saját szakterületünkön, mint az egészségügy, van szükség volna, hogy ha valaki ismeri, hogy a modell és a pozitív erőforrások összeütköznek, akkor így együtt járhatunk. Az ésszerű célok és az ésszerű folyamatok összekapcsolását mutatják 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 összeütközőséhez, konfliktusoshoz vezethet. Ha saját szakterületünkön, mint az egészségügy, van szükség volna, hogy ha valaki ismeri, hogy a modell és a pozitív erőforrások összeütköznek, akkor így együtt járhatunk. 

Ez a példa jól mutatja, hogy bár a hatékonyság kritériumai elméletben ellentétesek, útközethetők lehetnek, a valóságban mégis együtt és egyszerre jelentkeznek. Sőt a szerző írja, hogy a pozitív erőforrások összeütköznek, sőt össze is kell tudnia a vezetőnek egyeztetnie őket. Ha valóban hatékonyság szervezetet akarunk létrehozni, akkor a központi hatékonysági kritériumok mindégikének 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 (stilusok) 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 színy) 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 tértetünk ki olyan fontos környezeti tényezők elöl, 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 örököskészenlétben 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 fogadatni a szervezeti célokat és elképzeléseket a külvilággal. A szervezetről pozitív képet kell kialakítania, hiszen ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a különféle támogatások és a pénzügyek érdekében tárgyalni tudjon. A brókernek, „mint az érvelés bajnokának” ez a legfontosabb szerepe. Ha már egy-szer világos elképzelésekker 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 hatékonyág egyik fokmérője lehet, hogy elérte-e a szervezet a kitüzött célokat vagy sem. Természetesen nagyon sokrétűek és összetettek lehetnek egy szervezet céljai, sőt változó körülmények között könnyen lehet, hogy eléri célját és mégis tökremegy, 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 menedzsmentkétségek 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 előbbre vivó, megváltoztató feladatok között. Ez a vezetői típus meghonosítja a minőségi körök (quality circle) a könyvtárban, nemcsak az azonos szinten dolgozók bevonásával, hanem a szervezet egészéből verbuválta tagokat, a termelékenység és a hatékony ség növelése érdekében. Az egyéni teljesítményt is nagyra értékel és jutalmazza is.

A használóközpontú szervezetek és a belső folyamatok rendszere

Történeti hagyományai vannak ennek a szervezeti modellnek is, a szabványosítás, az egységesítés az egység erősítése 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 információáramerőlást tartja a legfontosabbnak. Mindig éberen 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 birtokából megkérőjelezi azok elemzése nek hagyományos módszereit, új megközelítést ajánl értelmezésükre, elszakad a rutin statisztikák készítésétől.

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

A használóközpontú szervezetek és az emberi kapcsolatok modellje

Ez a szervezeti forma az embert tekinti a legfontosabb erőforrásként. 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 szere-
pe, melyet az angol szaknyelv megkülönböztet aszerint, hogy egyéni segítésről (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 teljesítményükkről, és segíti egyéni fejlődési, előrehaladási terveik megvalósítását. Világosan látják, hogy bármely – még a technikai – változtatás sikere is a munkatársak felkészültségtől, képességeitől és hozzáállásától függ.

A csoportmunkát segítő (facilitator) egy közösség kialakulását és együttes tevékenységét az egyéni munkavégzés és teljesítmény fölé helyezzi. A csapat-szellem erősítésén fáradozik, és erősége az alábbi menedzsmentkétségekben van: konfliktuskezelés, tárgyalókétség és kompromisszumkétség, értekezletek, tanácskozások levezetése, irányítása. Azok a vezetők, akiknek erős ez az oldaluk, könnyen átsegítség szervezetüket a változásban, hiszen munkatársaik részvételét segítik a vezetésben. Rövid távon a problémanegoldás és speciális projektek végrehajtása az erőségük. Csatalkialakítás (team) során a szervezet minden pontjáról a legmegfelelőbb emberekre verbuválgatják 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 szöbakerült. Azaz egy-egy dimenzió huzamosabb időn keresztül történő előtérbe helyezése a többi rovásra 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. Továbbé egyáltalában nem biztos, hogy nem lehet ellentétes stratégiákat párhuzamosan alkalmazni, hiszen az elméletben ellentétes konceptiók a valóságban jól összeegyeztethetők.

A szervezet szerkezeti átalakítása

Egy adott szervezet szerkezete meglehetősen változhat, ami a szervezeti hatékonyság szempontjából fontos modellek kialakításánál már szöbakerült. Azaz egy-egy dimenzió huzamosabb időn keresztül történő előtérbe helyezése a többi rovásra 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. Továbbé egyáltalában nem biztos, hogy nem lehet ellentétes stratégiákat párhuzamosan alkalmazni, hiszen az elméletben ellentétes konceptiók a valóságban jól összeegyeztethetők.

A szervezet szerkezeti átalakítása

Egy adott szervezet szerkezete meglehetősen változhat, ami a szervezeti hatékonyság szempontjából fontos modellek kialakításánál már szöbakerült. Azaz egy-egy dimenzió huzamosabb időn keresztül történő előtérbe helyezése a többi rovásra 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. Továbbé egyáltalában nem biztos, hogy nem lehet ellentétes stratégiákat párhuzamosan alkalmazni, hiszen az elméletben ellentétes konceptiók a valóságban jól összeegyeztethetők.

A szervezet szerkezeti átalakítása

Egy adott szervezet szerkezete meglehetősen változhat, ami a szervezeti hatékonyság szempontjából fontos modellek kialakításánál már szöbakerült. Azaz egy-egy dimenzió huzamosabb időn keresztül történő előtérbe helyezése a többi rovásra 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. Továbbé egyáltalában nem biztos, hogy nem lehet ellentétes stratégiákat párhuzamosan alkalmazni, hiszen az elméletben ellentétes konceptiók a valóságban jól összeegyeztethetők.
7. ábra A mátrix szervezet

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

A hagyományos kettes vagy hármas tagolása a könyvtáraknak öppen az IT hatására megszűnőben van, hiszen az automatizált rendszerek összekapcsolják a korábban különálló funkciónyát. 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 eszközöke 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 rendelkezésekre álló forrásoktól s természetesen, mint már korábban utaltunk rá, a vezető személyétől is.

A változások hatására sokhelyen métrix szervezetek (7. ábra) alakulnak, melyek jól adaptálják a külső környezeti hatásokat, nagyon alkalmassak a projektmunkára, 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 elfogadhatóságát.

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 egybeműködnek. Az utasítások és a beszámoltatás lánccal a berendezésekben, hatékonyabban válik a kommunikáció. Itt újra megjelenik a szakrészletek mintájára bizonyos szakok, szakterületek gondozói, felügyelői rendszere, akik a gyűjteményszervezéstől a tájékoztatásig végeznek minden munkafázist az adott területen.

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

A változtatás folyamata és eszközei

A változtatást szisztematikus folyamatként kezeljük, amely elemzéssel és tervezéssel kezdődik, majd ezt követi a folyamatos és intenzív kommunikálás. A kommunikáció hagyományos, fentről lefelől, illetve lentről föl felé történő áramlása mellett egy vízszintes kommunikációs osztorna kiépítését is számba kell vennünk. Ennek a kommunikációs irányának kedvez a métrix szerkezet kialakítása, a csoportmunka, illetve a projektmunka bevezetése. A hagyományos szöbéli 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 fogadatása, elfogadása nagymértékben függ a munkatársak felkészítésétől, tájékozottságától, ráhangozásától. Ezen túl a meggyőzés, a tárgyalás, a folyamatba való bevonás, valamint a jutalmazás a legcélszerűbb 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 lehessen építeni. A változást pozitívan fogadó munkatársakból csapatot érdemes össze­hozni, amelynek tagjai a változások ügyénőkeiként segítség a szervezetet a folyamat sikeres véghezvitelében. A csapat jellemzője, hogy közös irányítással, közös felelősségvállalással, hatékony és céltörő megbeszélésekkel (értekezletekkel) és együttes munkavégzéssel funkcionál a változtatás sikeres végrehajtásáig.

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

Feladat: Az alábbi esettanulmány elolvása után válaszoljunk a kérdésekre!

Egy közművelődési könyvtár igazgatója 43 munkatársával dolgozik együtt, ezek közül 23 fő teljes munkaidőben, 20 fő pedig részfoglalkozásúként. A munkatársak között eléggé jó a terhek elosztása, jó a munkatársi viszony, a kollégák már régóta együtt dolgoznak, informálás 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-elolvasó, söt még egy CD-I (Compact disc-interaktív) is beszerzésre kerül. A gépeket hálózatba fogják kapcsolni, így az Internet is elérhető lesz.

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

1. Mi fog változni a könyvtárban, és ennek milyen hatása van a szervezetre és a munkatársi gárdára?
2. Milyen lesz a munkatársak reagálása, magatartása?
3. Milyen nehézségekkel kell szembenéznie, mint vezetőnek?
4. Vázolja, hogy belső kommunikációval miként tudja a változtatást elfogadtatni! Milyen céljai lehetnek a belső kommunikációknak?
5. Milyen módon és milyen eszközök segítségével tud hatékonyabban kommunikálni?

AJÁNŁOTT IRODALOM

SKALICZKI JUDIT:
A stratégiai tervezés

„Néha kifúrt rendszereknek, szervezeteknek, amelyek elérték teljesítőképességük csúcsát, illetve korlátaiból, alapvető változásokon kell átnézniük, hogy megújulhas-sanak. ...ez kényelmetlen állapot, de nem kell félnünk tőle, ha megvannak az előrelátá-sunk és az előrejelzésekünk, ha kezelni tudjuk és megfelelő intelligenciával és érzé-kenységgel 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 tervező végzését megelőző elemzési módszerekkel, a stratégiai tervezés és a stratégiai terv elemeivel, a stratégiai tervezés értékelésével, valamint a cselekvési tervvel.

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

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 tůzi 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 képze-let 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 legát fogóbb meghatározása, az intézmény átfogó célja

Sorrendiség (prioritás)

A különböző célok közötti rangsorolás a stratégiai célkitűzések elérése érdekében

Portfolió-elemzés

Különböző elemzési módszerek gyűjtőfogalma: A BCG műhely is portfólió elemzés

SWOT-analízis

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

2. A STRATÉGIAI TERVEZÉS ELŐZMÉNYEI ÉS HATÓKÖRE

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

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

A stratégiai tervezés során megfogalmazott küldetésnyilatkozat teszi lehetővé azt is, hogy a tervezés egésze és minden részfolyamata egy egységes, végiggondolt célt szolgáljon. A stratégiai tervezés az állandóság és a változtatás dialéktikáján 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 gyümölcző munkakapcsolat alakul ki a tervezést végzők között. *A stratégiai tervezés az új jászületés esélyének megteremtése.*


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

*A stratégiai tervezés célkívánt 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 szétartó 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 élébe kíván menni a változásoknak.

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

- a pénzügyi források szűkülnése
- 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 nemesak egy-egy osztály vezetőjének kell foglalkoznia, hanem minden munkaterület minden munkatársának is.

Stratégiai terv készíthető tehát a könyvtár egész tevékenységére, vagy egy-egy részterülete: az állomány, a gyűjtemény fejlesztésére, új szolgáltatások bevezetésére, illetve a régiek hatékonyabb tátelere, a könyvtár információs technológiájára, a dokumentumfeltárásra stb.

Példával illusztrálva:

amennyiben a stratégiai terv szintere az olvasószolgálat, célja pedig annak hatékonyabb tátele, a tervezés során olyan vizsgálatokat kell végeznünk, amelyek választ adnak arra, hogy:

• mit akarnak jelenleg a könyvtárhelyesnél?
• milyen új szolgáltatásokat kívának még?
• mivel vannak megelőzések?
• 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 feladatokat (küldetésnyilatkozat)
• számba venni az eléréndő 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 alapcelközépes és az eléréndő 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 portfolio-mátrixok, a különböző statisztikai adatgyűjtések, elemzések és a SWOT-analízis.

Makrokörnyezet

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

• Politikai tényezők

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

• Gazdasági tényezők

A gazdasági terület, a gazdasági érdekek egészen közvetlenül érintik a könyvtárat és az információs intézményeket. Napjainkban nyomon követhető a gazdasági recesszió hatása e területen. Megjelenik a piacorientáltság a könyvtárakban is. A költségvetés nem tud lépest tartani a növekvő kiadásokkal: a dokumentumok árainak növekedése, az energiaárak, a fenntartási költségek növekedése miatt fontossá válik az intézmények többcsatornás finanszírozásának szükségessége. Az erőteljes privatizáció következtében felmerül a könyvtárak magánkezde adásának gondolata is. Az állam „szabadulni” igyekszik a kötelezettségei alól. A közszolgálati szféra láthatóan háttérbe szorul a gazdasági terület előttérbe 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 az egyén reakciója az előbb említett változásokra, az egyik legkevésbé belátható és ugyanakkor a legmeghatározóbb elem.

• Az információs technológia

Fejlődése beláthatatlan távoltatokat nyitott. A virtuális, a falak nélküli könyvtárak létrejötte a számítógépes hálózatok következtében, a legtávolabb 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 távlati arra kell, hogy készessék a könyvtárosokat, hogy újrafogalmazzák könyvtárképüket.

Ismerni kell azokat a tendékeket 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.

Emlékezetetől 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 pici 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 fejleszthet belőle – a könyvtárakat –, és joga, hogy minőségi, számára fontos szolgáltatást, „árut” kapjon a könyvtáraktól. Ennek a tendének eredményeként a könyvtárak megbízonyosodtak arról, hogy megmaradásuk és megfelelő szintű fejlődésük az állampolgárok érdekeltségén alapul.

A dokumentumok jelentősége mellett fontosabbá válik az információ, az információhoz való hozzáférhetősége. 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, mindannyiuk, hogy mi a neve –, amely az információt birtokolja. Az információhoz való hozzáférés nemcsak a könyvtárak privilégiuma lesz.

**A közvetlen környezet**

A makroösszefüggések feltárása mellett elemezni kell a könyvtár közvetlen társadalmi környezetét is. A társadalmi környezetben belül az oktatás, a köz- és felsőoktatás, az irás 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 pénzösszegek 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 analizálása
• 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 problémáinak a könyvtában, osztályn, saját munkakörében.
• Tapasztalatsere formájában.
Kisebb csoporthoz látogatása olyan könyvtárakban, ahol sikerrel oldották meg a felmerült kérdést.
• Összehasonlító munkaleírás.
Minden munkatárs részletesen leírja az általa végzett munkafolyamatot. Ezt véleményező a munkaterület szakértője, s miután ő is leírta a saját véleményét, megbeszéli az eltéréseket.
• Önértékeli erőkezlettel.
  Az értekezlet résztvevői értékelik a saját és a munkatársainak munkáját, az előre meghatározott kritériumok alapján.

8. ábra. A környezetélembes folyamata
Forrás: Corall: Strategic Planning... Aslib, 1994

• Külső szakértő bevonásával.
  Minden nagyobb változtatás esetében érdemes külső szakértővel konzultálni. A konzulens segíti: az előrevívó 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 piacrát vonatkozó kérdésekre statikus, úgynevezett portfoliómódszerrel: a BCG-mátrixszal, vagy egy dinamikus, úgynevezett McKinsey-GE portfolió-mátrixszal adhatunk választ. Ezek a módszerek azt vizsgálják, hogy milyen az összefüggés a könyvtár és a piac, azaz a használók között.

**A BCG-mátrix**

Megmutatja, hogy milyen szolgáltatás iránt a legnagyobb a kereslet, és ábrázolja, hogy a könyvtár helyzete megengedi-e a fejlesztést. Segítségével a szolgáltatásokat a piaci keresletük és a könyvtári lehetőségek függvényében elemezhetjük, meg tudjuk állapítani, hogy melyik szolgáltatásnak mekkora a kereslet, és a könyvtár melyiket tudja fejleszteni. Vannak a „sztárok”, a „kérdőjelek”, a „fejőselekek” 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 eléggé esnek mindennemű szolgáltatás fejlesztésére, dönteni kell tehát, hogy melyiket fejleszse.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Magas</th>
<th>Növekedési</th>
<th>A bevezetés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P</td>
<td>fázis</td>
<td>időszaka</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>„Sztár”</td>
<td>„Kérdőjeles szolgáltatások”</td>
</tr>
<tr>
<td>A</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>N</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ö</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>V</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td>Az érett kor</td>
<td>A hanyatlás</td>
</tr>
<tr>
<td>K</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>„Fejősele”</td>
<td>„Kutya”</td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>S</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alacsony</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**PIACI RÉSZESEDÉS**

| Magas | Alacsony |

---

9. ábra. BCG (Boston Consulting Group) portfolió-mátrix

A harmadik szolgáltatási fajta a „fejöstehén”. Ide tartoznak azok a termékek, amelyeket a könyvtár rémóta állít elő, jól bejáratott szolgáltatások, de a kereslet irántuk egyre csökken. Ezek a szolgáltatások a lehajló ágban vannak, fel kell ké-szülni 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 verseny-helyzet.

Környezeti lehetőségek:
- a piac nagysága
- a piaci növekedés üteme
- az elérhető nyereségszint
- a kereslet ciklikussága
- az infláció ellensélyezésének lehetősége
- a technológiai igényesség
- a munkaerőhelyzet.

Versenyhelyzet:
- relativ piaci részesedés a főbb versenytársakhoz hasonlóítva
- az intézmény helyzete
- a technológia korszerűsége
- a szolgáltatás minősége
- a költségek nagysága
- relativ jövedelmezőség a főbb versenytársakhoz hasonlóítva
- a munkaerő színvonal
- a szervezeti rugalmasság mértéke
- a vezetési színvonal.

Statisztikai adatok

Az elemzési technikák lényeges része a statisztikai adatok gyűjtése és elem-ze. A statisztikai adatok vonatkozhatnak az egész információs, kulturális terület-re, és/vagy az adott könyvtár. 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 könyvtárhaználói réteg jelenlétére vagy hiányára hívja fel a figyelmet. A statisztikai elemzések a könyvtárak 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 felöllelik 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 egybevehetessük 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, jövő orientált elemzése. Részletes magyarázata a „Fontosabb fogalmak és kifejezések” fejezetben található.


Példák arra, hogy egy könyvtárból mit tekinthetünk gyenge pontoknak:
- a vezetőket nem a kitűzőtt célok, hanem az éppen aktuális események irányítják
- a forrásokat rosszul osztják el
- nem veszik figyelembe a könyvtár környezetét, csak a könyvtár belső ügyeivel törödnek
- sikertelenek, eredménytelenek a cselekvések
- a vezetői testület uralja a munkatársakat
- a feladatokat csak több áttételel keresztül adják ki a végrehajtó munkatársaknak
- a felelősségét 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
- visszavágtanak a nehézségektől
- hiányoznak a szükséges képességek

Példák arra, hogy egy könyvtárból mit 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

91
• keresettek a könyvtár szolgáltatásai
• a munkatársak motiváltak
• jó a belső kommunikáció
• a vezetők és a munkatársak képességei megfelelőek.

Feladat

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

3. A STRATÉGIAI TERVEZÉS ELEMEI

A stratégiai tervezéskor a következő elemek meghatározása szükséges:
• jövőkép – vision
• átfogó cél, ill. küldetésnyilatkozat – mission
• alapvető célok – objectives
• kulcsfontosságú területek – key results areas

10. ábra. A stratégiai tervezés folyamatábrája
Forrás: Corrall: Strategic planning... Aslib, 1994.
A jövőkép

Annak a meghatározása, hogy a jövőben hová kíván eljutni a könyvtár. Absztrakt, ideálisztikus, inspiráló, hosszú távú elképzelés. Kialakítása és megrajzolása egyrészt tudományos kutatás eredményeként születhet meg, másrészt a képzelet szülőtte, vágyalmok és félelemek megfogalmazása. Tehát egyrészt elemzéseken, adatok analizálásán, fejlődésvonalkak felvázolásán nyugszik, másrészt a jelen ismereteihez adja hozzá az elrugaskodó 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.

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

Lehet, sőt kell is, ha az az alapállásunk, hogy az általunk „megjósolt” változás bármikor éppen az ellenkezőre változik. 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 elıre látatlan 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 megdölt a kommunista rendszer Kelet-Európa országaiban, Németország egyesült, mélyült a gazdasági recesszió, nőtt a munkanélküliek száma, megbukott Mrs Thacher, 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 könyvtárgyú életet, a jövő könyvtárat.

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 kultsfontosságú területeket, amelyeket a könyvtár kitűz maga elé. Néhány példa az átfogó célra:
Nagy-Britanniában a közművelődési könyvtárak számára a LISC (Library and Information Services Council = A Könyvtári és Információs Szolgáltatások Tanács) 1991-ben a következőképpen határozta meg a közművelődési könyvtári szolgáltatás küldetésnyilatkozatát az egész országra kiterjedően:

„A közművelődési könyvtár a lakosságnak olyan fontos intézménye, amelynek célja, hogy képessé tegye és bátorsítsa 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:

• aktiv részvételre buzdítsa 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 irni-olvasi tudást és fejlessze mindazokat a készségeket, amelyek az előbbiek aktív használatához szükségesek;
• bátorítsa 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 felelősség, lehetővé teszik a teljesítménymérést. A célkitűzések során mindig a megyalósult 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.
• Feladatra összpontosító célok.
  A kérdés: hogyan teljesítsük a kitűzött célokat? Lehetséges válasz: átképző tanfolyamot szervezünk.
Példa az alapvető célkitűzésekre:

A Library Association (UK) által kiadott „Az egyetemi könyvtárak irányelv” 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 tanuláshoz;
• Alakítsa ki és ápoljon kapcsolatokat a tanszékkel, a diákügyhivatalokkal és az intézmény vezetőségével, hogy jobban megértsenek és működjön együtt az intézmény más szervezeteivel is;
• Tanítsa meg az oktatókat és a hallgatókat a könyvtár és az információs források használatára;
• Végezzen kutatónként és fejlesztést a könyvtár tudomány 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 számba vétele. A kulcsfontosságú területek olyan, a célok megvalósítása szempontjából fontos területek, amelyek meghatározók egy-egy intézmény arcultatát. Olyan szerepek, amelyeket egy-egy intézménynek meg kell valósítania.

Példák a közművelődési könyvtárak lehetséges kulcsfontosságaira

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

• 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 rangsorolásban 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 közösségét teremt. E mellett a stratégiai terv hozzásegíti a munkatársakat és a vezetőket ahhoz, hogy:

• friss, új szemmel nézzék a könyvtár céljait és feladatait,
• megállapitsák a jövőben elérendő irányvonalakat,
• meghatározzák az új célokat,
• kialakítsák az új stratégiat, 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 magatartási és intézményi stratégiát a könyvtárosokban fontosságuk tudatát, azt az attitűdöt, hogy intézményük csak az ő segítségükkel találja meg és alkalmazza nehéz helyzetben a túlélési stratégiát.

A munkatársak magatartási formájának változása visszahat a könyvtár egész szervezetére. A hierarchikus könyvtári struktúra helyett egymással gazdag 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 könyvtárszínvonalak 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 szöbéli 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 típushibá említenek. Az egyik, hogy az állandó változások korában sosem lehet megbízható kiindulópont a környezet elemzése, azaz megőrizhetetlen a tervezés első lépése. E szerint egy stratégia csaknem mindig elavult változik, ami korcsítható. A környezeti változások mozgások a stratégiai tervezést terméktelen gyakorlatnak teszik.

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

A stratégiail tervezés sikereségében 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 éri, 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 valósul-e, teljesíthetők-e, megfelelők-e és betarthatók-e?
• van-e valamilyen lehetséges konfliktusveszély, vagy veszélyeztető tényező?
• vannak-e kockázati tényezők és érzékeny pontok a tervben?

A terv értékelésének fontos eleme, hogy összevevessük a tervben megfogalmazott küldetésnyilatkozatot (át Fogó cél), az elérendő célokat, a külsefontosságú területeket a megvalósult folyamatokkal, eredményekkel. Az értékeléshez olyan muttonkot 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 folyamátrára – 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 eselekvéseket
- a kulcsterületeket
- bemutatja a környezeti tényezőket és hatásokat
- pénzügyi, gazdasági megjegyzéseket és számításokat.

A stratégiai terv kiegészítő elemei:
- az igazgató előszava
- összegzés vagy összefoglaló
- statisztikai mellékletek
- teljesítménymutatók
- az elért eredmények áttekintése
- a szakkifejezések magyarázata, fogalom-meghatározások.

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

Feladat

Készítse el egy újonnan épülő, ötezer négyzetméter alapterületű, 400 ezer dokumentummal és megfelelő számú munkatársi gárdával rendelkező megyei könyvtár stratégiai tervének alapvonalait. A megyeszékhelyen működő könyvtárnak terméskereseti városi könyvtári feladatokat is el kell látnia. A város kulturális centrum, önálló színház, 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 előre vetítés
- havonta készítedő operációs (működési) terv
- a tervek és a környezet értékelése, teljesítménymutatók
- a folyamatos ellenőrzésből és értékelésből adódó megjegyzések

Példaként vizsgáljuk meg a folyóírat szerzeményezés cselekvési tervét!

Célunk: áttekinteni a társadalomtudomány területéről igényelt folyóíratokat.

A cselekvési terv konkrét lépései:

- kijelölő a folyóíratokat, amelyeket esetleg lemondunk
  határidő: március
- adatok gyűjtése a használtakról, 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 tevékenységről 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 magukon alapulják a tevékenységgel elérődő célja, 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 pénzfórrás, illetve alternatívákkal kell rendelkezniük 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 jövökép, hanem a jelen reális és szükséges lépése. Ezt szolgálja a végiggondolt határidők megjelölése is. Ha a határidők esetében szá-molunk a váratlan, de nagyon is életszerű lehetőségekkel, akkor a határidő reális és betartható lesz.

AJÁNLOTT IRODALOM


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 az ipari forradalomhoz kötődik, a tömege 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 minőségselvű irányítás módszere, amely a magas színvonalú minőség eléréséhez szükséges tennivalókat foglalja magában. Érdemes odafigyelni a TQM étalát 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 érdekellettő kell tenni. Ebben a fejezetben a TQM alapelveivel, módszereivel és a szorosan hozzákapcsolódó teljesítménymérésével és -értékeléssel kapcsolatos legalapvetőbb tudnivalókat szeretnénk megismertetni.

1. FONTOSABB FOGALMAK ÉS KIFEJEZÉSEK

**Brainstorming**

Ötletcsíholtás, 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 beviteli 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 színvonalai kielégítő, 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 sze-
rint a minőséget nem a szolgáltatási folyamat végén lévő minőségellenőrzéssel, hanem
az egész szolgáltatási folyamat minőségének folyamos ellenőrzésével kell elérni.

2. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) – ÁTFOGÓ MINÕSÉG-
ELVŰ IRányítás

A minőség
Mit érünk minőségen? Erre a kérdésre többféle válasz is lehetséges. Talán az
egyik legteljébb 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 (tókéletes használhatóság). (Juran)
A függőségek és az uniformizáltságnak egy előre meghatározható foka, al-
csony 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 összesége, amelyek hatással vannak a terméknak vagy a szolgáltatásnak arra a képességre, 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 kielégítse, vagy látans igényeket.

A legáltalánosabban elfogadott az a meghatározás, hogy a minőség az a szolgáltatási szívnval, amely kielégíti ill. túlélő 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 felelj meg a felhasználók elvárásainak, illetve lépj 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 eredekében eleinte az elkészült termékeket vetették alá egy végős vizsgálatnak. A fejlődés következő fázisaiiban már a termelés folyamatába építették be a minőségmentezést, majd a minőség szavatolását. A teljes körű minőségrémítési rendszerek megjelenése a hangsúlyt a vevők, a felhasználók megelégedettségére 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 disziplínaként alkalmazott a termékek minőségének ellenőrzésének.

**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 garanciálása érdekében. Érdekes módon Demingnek a minőségről alkottott elképzeléseit hazájában később 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 holnapiaiak. A könyvtár küldetésnyilatkozata (mission statement) tartalmazza az állandó célokat, de könnyű elfelejtekezni arról, hogy a küldetésnyilatkozatot mind a kétféle probléma megoldására készítették.

Az 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 résztvevője a minőség fenntartása kell, hogy legyen. El kell jutni odáig, hogy az eredmények mérése helyett azt a folyamatot mérjük, amely az eredményt elérjük. Ne azt kérdezzük, hogy mennyi, hanem azt, hogyan!

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

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

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

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: vizsgálatattal szűrjük ki a rossz minőséget. Az új módszer: építsük 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 vezetőségnak elsődleges szempontként kell kezelni a dolgozók véleményének meg- hallgatását és javaslatait támogatását.

4. pont: A vállalkozást ne a kialakított árak alapján ítéljük meg; helyet-tük 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 bármiféle veszünk, annak az árát minél alacsonyabbnak akarjuk látni, tekintet nélkül a minőségre és a szolgáltatásra, a jó szállítókat és a jó szolgáltatásokat tönkreteheti.

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 könnyû leolvasni, de a minőség megértéséhez már tudásra is szükség van.”

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

Ez a koncepció több kérdést is magában foglal. Hogyan változtatjuk meg a könnyvtár használói az előző év óta? Hogyan fejlődtem én, mint szakképzett könyvtáros, hogy követessük ezeket a változásokat? Hogyan változtatok 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 bevezető képzés tulajdonképpen arra tanítja meg a munkatársat, hogyan kell az adott pozson 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 ké-sőbbiek folyamán a folyamatos visszacsatolás lehetőségét.

A képzés folyamatos fejlesztéséhez a vezetőknek úgy kell hozzáállniuk, mint a szülőknek, aki azt szeretné, hogy gyermeké többre vigye mint Ő. Ez a felfogás magába foglalja a munkatársak vezetővé való képzését 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 szállítóktól a felhasználóig, tudják, hogyan kell mérni a minőséget statisztikai módszerekkel a folyamat minden fázisában. A vezetőknek arra kell ösztönözniük beosztottjaikat, hogy a lehető legtöbbet nyújtsák munkájukban, és hogy minőségi munkát végezzenek.

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

8. pont: Üzzük el a félelmeket!

Minden félelem destruktív hatású, egyéni és intézményi szinten is. Az egyén számára a munkahelyi félelem visszafogottághoz, gyenge teljesítményhez, kielégítetlenhez, 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 félelmekek előzése a vezetők feltétlen „atya” felelőssége.

9. pont: Döntsük le az egyes részlegek, osztályok közötti korlátokat, elválásztó 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 érdeklődés hiánya, az egyes területek intézményen belüli szerepénél a termelékenységet, különbségek a prioritásokban stb.


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

10. pont: Kerüljük a munkatársakat célzó szlogeneket, budító felirato kat és plakákat!

A plakátok és szlogenek célja, hogy lelkesedést keltsenek az egyénekben, de nem tesznek semmit az igazi fejlődésért. Annak a veszélye is fennáll, hogy maga a Deming-filosófia is szlogenéné válj, ha az intézményben csak beszélnék 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 példával 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 elő. 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 visszateszi a könyveket.

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

Honnán 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 hibahatárért. Ennek alapján megállapítható a polcra való visszahelyezés minősége és a hibákok ingadozása is.

Nem az számít, hogy óránként hány könyv kerül a helyre, 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 munkakörü lírásokat, valamint a munkájuk megfelelő végzéséhez szükséges eszközöket és támogatást. Az intézmény minden dolgozója érintett kell hogy legyen az átfogó célokon, és bizsuk 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 statisztikai 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: Tegyünk mindenkit érdekelte 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 ellenőrzésével érinthető. Deming hajthatatlan abban, hogy a minőség fejlesztését fentről kell elkezdeni; 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 igennél a könyvtárak létrehozhatnak egy olyan intézményi kultúrát, amelyben az összes „termék” – a telefonos válaszadástól a polcra visszatéveig, 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 törödött 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 minőségijavítás egy masra épülő folyamatában határozza meg.

*Juran 10 lépésben irta le a legfontosabb teendőket:*

1. Tudatosítsuk a minőségijavítást, és teremtsük meg ehhez az igényt és a lehetőséget!
2. Túzzünk 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 terveket!
6. Számoljunk be a fejlődés/előrehaladás folyamatáról!
7. Az eredményeket ismerjük el!
8. Közöljük és terjesszük az eredményeket!
9. A sikereket taritsuk 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.

1. A minőség az elvárásoknak való megfelelés.
2. Nincs fontosabb a minőség problémájánál.
4. A minőség költsége az egyetlen releváns teljesítménymérés.
5. A hiba nélküliség a teljesítmény egyetlen releváns szabványa. (Brophy–Coulling, 1996)

Feigenbaum

Armand V. Feigenbaumot az átfogó minőségelvű irányítás elméletének megalkotójaként ismerik. Hangsúlyozta, hogy a minőségegy ványa csak akkor lehet sikeres, ha a szervezet minden tagja felelıs 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 megértsze 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 menedzserint 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 összesége, 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 szolgáltassanak 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 költségkimelő 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 követelményrendszert 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, túlléve a szükebb 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 stratégiától irányítása, közreműködése,
• kiterjedése: valamennyi alkalmazatra (mindenki felelıs!)
• a hatékonyság mértése: a jó minőségre fordított költségek mérete révén,
• a követelmény: hibamentesség az első lépéstől kezdve,
• az átfogott terület: a szervezet egészé,
• cél: állandó javítás (Szabó Gábor Csaba, 1994).

Az ISO 9000-es szabvány sorozatának megvalósítása, hogy világszerte alkalmazzák, és intézmények, vállalatok tízezrei tanúsítathatják ennek alapján minőségügyi rendszerüket. Ez a szabvány sorozatát vitte be a minőség kérdését a köztedatba, beleértve a legfelső vezetők és a műhelyekben dolgozó fizikai munkásokat is.


A megújult koncepció és az új elvek tettek nyilvánvalóvá, hogy a szolgáltatások teljesítésének folyamatában is alkalmazni kell a minőségbiztosítás nyújtotta előnyöket. A szolgáltatási terület személyeit különböző szempontokal lehet leírni a szolgáltatások minőségügyi rendszerének kialakítása és alkalmazása.

A megújult koncepció és az új elvek tettek nyilvánvalóvá, hogy a szolgáltatások teljesítésének folyamatában is alkalmazni kell a minőségbiztosítás nyújtotta előnyöket. A szolgáltatási terület személyeit különböző szempontokkal lehet leírni a szolgáltatások minőségügyi rendszerének kialakítása és alkalmazása.

A megújult koncepció és az új elvek tettek nyilvánvalóvá, hogy a szolgáltatások teljesítésének folyamatában is alkalmazni kell a minőségbiztosítás nyújtotta előnyöket. A szolgáltatási terület személyeit különböző szempontokkal lehet leírni a szolgáltatások minőségügyi rendszerének kialakítása és alkalmazása.
• 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 eszközök és személyzetek,
• 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 eléreése szükségessé teszi a szervezet minden szintjén a minőségi 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 alapelvai

A TQM elősegíti a könyvtárak alkalmazkodását a körülvett 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 példaképétis jelenség meg az intézményben,
• a munkatársak intézményben belüli továbbképzése, fejlődése megoldott,
• a munkát a dolgozók magukének érzik, menedzselik saját magukat,
• folyamatos jobbítás, javítás,
• a folyamatok elemzése,
• adatgyűjtés a döntéshoz.
Minőségi körök

Az alapelvekből is kiderül, hogy a TQM csoportmunkának alapul, az intézmény minden munkatársát be kell vonni a munkába és biztosítani kell folyamatos tovább-képzésüket, fejlődésüket. Ennek érdekében cél szerű úgynevezett minőségi köröket létrehozni. A minőségi körök önkéntes alapon, a jobbtársaságával létrejövő kicscopelet az együtt dolgozó munkatársakból. Rendszeresen, önként vállalva tartanak összejöveteleket, megbeszéléseket a munkaidőn belül. Ezeken a munkával, a munkakörökként kapcsolatos problémákat azonosítják, elemzik és megoldási javaslatokat készítenek. A vezetőség számára is nyújtanak megoldási javaslatokat, eredményekről hivatalosan is beszámolnak.

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

Fontos, hogy a minőségi körök megfelelő „becsülése” legyen az intézmény vezetőségéhez, tagjai biztosak legyenek abban, hogy javaslataikat komolyan veszik és átültetik a gyakorlatba. Amennyiben ez nem lehetséges, világosan értékelik 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


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


Ötletcsiholás/Brainstorming

A TQM hangsúlyozza a csoportmunka jelentőségét, az ötletcsiholás pedig nem-csak új ötletek generálására alkalmas, hanem csoportok alkoztását 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 „lelıni” az ötleteket,
- a csoport által kiválasztott szervező léjegyzi 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)

12. ábra. Általános folyamatábra-jelek
A minőségellenőrzés 7 legfontosabb eszköze (7 Q)

A TQM alapja a szolgáltatás minőségének javítása a folyamatok állandó elemzésén és jobбитásán keresztül. Ezt a minőség szimbiójának 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 közzöttük lévő kapcsolatoknak az ábrázolására szolgál. Az egyes tevékenységeket szimbólumok reprezentálják, ezek összefoglalása 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 lépéseikig kell lebontani és felsorolni,
• azonosítunk 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 résztvevősen a munkában,
• hagyjunk elegendő időt az áttekintésre vagy átdolgozásra, tehát ne egyetlen alkalommal akarjuk elkészíteni a folyamatábrát.

A leltár – adatok gyűjtése egy tevékenység történeléinek gyakoriságáról. A gyakoriság számolása vonalakkal történik. A könyvtáraik széles körben használják ezt az eszközt a különféle felméréseknek, a leltárak vagy a könyvtárközi kapcsolási adatok szerinti regisztrálásánál. Az így összegyűjtött adatok inputként szolgálnak az alább következő technikák részére is.


Vilfredo Pareto tizenkilencedik századbeli mérnök és közgazdász nevehez fűződik keletkezése, a 80/20 elv alapján. Ez azt jelenti, hogy Pareto megfigyelése 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 halszálka-diagram lehetséges fejezetekkel (ok- és okozat-diagram)
OK - OKOZAT
HÁLSZÁLKA DIAGRAM

PROBLÉMA MEGHATÁROZÁS
"A REFERENSZ-KÉRDÉSER 55%-ÁRA ROSSZ VAGY NEM TELJES A VÁLASZ"

- 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 „halszálakként” ábrázoljuk,

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

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

![A katalógizálás jól következő ábra a vonalasztott területek közötti területmenységben (optimális érték = 200) 16. ábra. A katalógizálás Kontrolldiagramja]

A kontrolloldiagram – részfolyamatok teljesítménymérésére alkalmazható egy meghatározott időszakban. Az adatok alapján meghatározható az átlagostól való eltérére 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 féntebb 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 könyvtárára, amelynek állománya 200 ezer kötet, s amely 450 folyóiratcimet 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 leltárrönyvet és két kártárs kölcsönőrzési rendszer alkalmaznak. Betűrendezes, ETO-rendszerű szakkatalógus és sorozati katalógus tárja fel az állományt. A könyvtár számítógépes, integrált könyvtári rendszer bevezetésére készül. A munkafolyamat-ok áttekintése érdekében készíts ke, választás szerint, az alábbi folyamatábrát:

- szerzeményezés
- állománybavétel
- bibliográfiai feltárás
- tartalmi feltárás
- kölcsönözés

2. Egy 120 ezres lakosságú város könyvtárának állománya 170 ezer kötet, kurrens folyóiratcimek száma 320 db, 12 könyvtáros szakképzettégű és 8 egyéb képessítésű munkatársa van. Állományának 30 %-a szabadpolcon van, most vezették be a számítógépes kölcsönözést, nyitvatartási idő hétfőtől péntekig 9-18 óra között, szombaton 9-14 óra között. A könyvtár a város központjától 3 buszmegállóira 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 kölcsönözpult előtt rendszeres a sorbanállás
- a gyermekkönyvtári részlegben állandóan nagy a zsivaj és a rendetlenség
- több olvasó panaszkodott, hogy rendszeresen nem találja meg a keresett könyveket a polcon.
Készítsen Ishikawa- (halszálka-) diagramot egy kiválasztott probléma lehetőséges okainak megállapítására.

**Színvonalmérséklet (benchmarking)**

A körülményekre jellemző változások szükségessé teszik a szolgáltatások folyamatosságának megsértését. Sajnos, a könyvtárok gyakran hajlanak arra, hogy az általuk végzett munkafolyamatokkal együtt egy bizonyos szinten stabilizálódnjaknak, ez viszont lelassítja a fejlődés folyamatát. Az ilyen természetes szerűen fellépő önlekedettség gátjá-nak letörésére megfelelő módszereket alakítottak ki. Ezek egyaránt építenek lélektani és tárgyi elemekre, alapgondolatuk az, hogy mindig van továbbfejlődés, de a munkatársak figyelmét fel kell hivni a sok lehetőségre. A rejtett lehetőségek feltárása igen pontos módszere annak, hogy lankadatlanul ébren tartsák a még további fejlődés iránti igényeket.

A legtöbb lehetőséget a színvonalmérséklet (benchmarking) tára 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 összehasonlí-táshoz, és ez azt jelenti, hogy től kell látni a saját szervezet határain. Fel kell ismerni a színvonalakülönbséget és azt is, hogy a példaépület 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 változson ki, és így javításra ösztönözhető. A színvonalmérséklet előnyei addig nem jelentkeznek, amíg valamit nem csinálunk másképpen és jobban. (Smith, 1996)

A színvonalmérséklet nemcsak az intézmény intézményhez való hasonlítását jelentheti, hanem az intézményben belüli, hasonló feladatot ellátó részegylek közötti összehasonlítást is. A versengés helyett alkalmazott színvonalmérséklet jobban elősegíti a könyvtárak szolgáltatásainak minőségi fejlesztését.

**A színvonalmérséklet gyakorlata**

A színvonalmérséklet legszelesebb 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 sorrendjét mindig a felhasználói igények alapján kell megállapítani, és hasznos azt meghatározni, hogy a kiválasztott tevékenység miért fontos. A tervezés ezen fokán analizálhatjuk a tevékenységet önmagában, illetve a többi tevékenységehez viszonyítva.

- **A folyamat analízisa** – ki kell választani, hogy mit fogunk méni és milyen teljesítménymutatókat fogunk alkalmazni. Elkészítsük a folyamatábrát, mégpedig a vizsgált tevékenység minden folyamatáról. Ennél a lépésnél fontos, hogy megfelelő készségekkel és tudással rendelkező munkatárs vezetésével, a teljesítménymérében jártas csoport dolgozzon együtt. A csoport az Ishikawa-(halszálka-) diagram segítségé-
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 meghatalmazják azokat az intézményeket, vagy részlegeket, amelyeknek színvonalala lesz az összehasonlítás alapja. Elég ha 3-4 intézményt, vagy részleteket választunk ki. Cél szerű kérdéseket előkészíteni három fő témakörben: általános szervezeti feladatok, a feldolgozással kapcsolatos feladatok és a mennyiségi mutatók.

• A teljesítmények összehasonlítása – az összefoglalt folyamatábrák és halasztka diagramok összehasonlítása alapján kaphatjuk a legtöbb fontos adatot. Ezek analizálása segíti a szervezetek teljesítményének összevetésében és az eltérések meghatározásában.

• A tevékenység fejlesztésének megtervezése és bevezetése – az adatok analizálása és olyan körülmények meghatározása után eldöntjük, 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 eredményeit. A fenntartónak bizonyítani kell, hogy a könyvtár miként teljesíttette 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 helyettesíteni, 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, raktárok kihasználása, a könyvtári állomány használata, feltártsága (katalógusrendszer),
Miért mérjük a teljesítményt?

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

Hiányzott az, hogy a tevékenységet annak szükségességéhez, a szolgáltatást az igényekhez hasonlítják, hogy felbecsüljék a nyújtott szolgáltatások hatékonyságát, hogy megkérdezzék, ezen 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 vezető-ségét 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 könyvtáraitól egyre inkább megkövetelik, hogy bebizonyítsák, érdemes rájuk költeni, a szükséges szolgáltatásokat hatékonyan nyújtják és nem pocsékolják el a forrásokat. A fokozódó versenyhelyzetben meg kell glyöngyniük a megnyitókat, 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 könyvtárak harcolnia kell a többi intézménnyel a rendelkezésére bocsán- dó forrásokért. Sokszor az a könyvtár feladata, hogy meggyőzze a fenntartótját arról, hogy a pénz több hasznot fog hozni, ha a könyvtárnak adják, mint ha más szervezetek. 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 normákat, amelyeket legkönnyebben a teljesítménymutatók használata-tával 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 mérík, 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 elégtjük 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 / menyeire követi stratégiái céljait?

Milyen szintű a könyvtár piaci térfooglalása?

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 döntéseken
• felbecsülni annak következményét, hogy a különféle szolgáltatási területekre jutó források növekednek, illetve csökkennek
• annak ellenőrzésében, hogy a könyvtár mint egész céljai megfelelően tükrözódnek-e a tevékenységek mérelegében

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

**Teljesítménvyizsgálat és a munkatársak teljesítményének értékelése**

A kettő között jelentős különbség van és ugyanakkor természetesen kapcsolat is. A teljesítménvyizsgálat 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 ellentében a teljesítménymutatók minőségi oldalról közelítik 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 ezenkívül 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 előfordult, 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 teljesítménymértést sohasem szabad elszigetelten kezelni a könyvtári munkafolyamatoktól, mert ebben az esetben a könyvtárosok nem tudják összefüggéseiben 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.

1. A stratégiai célok meghatározása

6. A célok/forrásosztások stb áttekintése

2. A célok elérését segítő szolgáltatások meghatározása

5. A teljesítmény és a célok összehasonlítása

3. A források elosztása a szolgáltatások között

4. A szolgáltatások teljesítményének értékelése teljesítménymutatók használatával

18. sz. ábra. A teljesítménymutatók és a tervezés

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

Mielőtt teljesítménymérése kezdene, a könyvtár vezetőségének ajánlatos megválaszolnia a következő kérdéseket:
• mi a könyvtár dolga?
• mit próbál elérni?
• milyen alapvető céljai?
• milyen előrendő 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 könyvtárria mint szervezetre vonatkoznak, de nem szabad elfeledkezni arról, hogy a könyvtár egy fenntartó, vagy egy irányító testület alatt 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 célokat meghatározása. Pl. küldetési nyilatkozat lehet egy egyetem számára: jó minőségű oktatási, kutatási és tanulási központ lenni.

Az ehhez kapcsolódó alapvető célok az alábbiak lehetnek:
• minőségi oktatást nyújtani a graduális és a posztgraduális hallgatóknak a tárgyakból
• kiváló kutatási központnak lenni a 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 tiszta legyen velük, mivel ezek azért léteznek a felső vezetők fejében, és a könyvtár teljesítményének elbírólásakor befolyásolni fogják őket. A teljesítménymutatók kidolgozásának útvonalát a 19. sz. ábra mutatja be.

A könyvtár küldetésnyilatkozata

A könyvtárnyak meg kell fogalmaznia saját küldetésnyilatkozatát. A könyvtár elszámoltathatóságának bizonyítása érdekében a könyvtár céljainak tükörzniük kell az intézmény céljait. Ezek a célok egyben alapul szolgálnak a könyvtár szolgáltatásainak 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.

*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 megfeleljénnek,
- 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 pénzértéket 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 különbözéseket, 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 modellrel, amely segíti megmutatni, hogy mit csinál a könyvtár, valamint keretet ad ahhoz, hogy mi-lyen mutatókat lehet kidolgozni.

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

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 bízonyos összefüggésben működnek, és a legkülönfélébb 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 adatelemek segítségével képezzük. Az outputok és az inputok közötti összefüggések két tétele 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 inputot 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 felemészi 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 könyvtárbejutáson.

Eredményességi mutatókat kapunk az eredmények és az outputok összehasonlításával. Ezek alapja: minél pontosabban egy szolgáltatás, annál hatékonyabban elégti ki az igényeket.
A hatékonyságot legjobban a tényleges elégedettség felmérésével lehet kimutatni, ehhez közvetlen visszacsatolás kell az olvasótól. Mérni 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 sikerült 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 térfragolás). Hasznosak, ha azt kell eldönteni, hogy egy szolgáltatás nyújtotta előnyök megérk-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 olcson lehet a szolgáltatást előállítani. Az olvasókat az érdeklő, 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 kívánnak 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,
• takarékosság: 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. Végünk például egy táblázatot, amely a könyvtárak költségeit sorolja fel.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Szint</th>
<th>Sajátosság</th>
<th>Generikus teljesítménymutató</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Makro</td>
<td>Gazdasági</td>
<td>1. 100 lehetséges felhasználóra / 100 felhasználóra fordított források összege</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>2. A kapott költségvetés aránya</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Piaci térfoğlalás</td>
<td>3. A könyvtár / egy szolgáltatás beiratkozott használói és a lehetséges használók aránya</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4. Összefüggés a beiratkozottak profilja és a lehetséges felhasználók profilja között</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5. A speciális szolgáltatások aránya</td>
</tr>
<tr>
<td>Szolgáltatás</td>
<td>Hatékonyság</td>
<td>6. A kiszolgálás / teljesítés / feldolgozás gyorsasága</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Eredményesség</td>
<td>7. A forgalom mértéke (az állomány forgása)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>8. A kiszolgálás/teljesítés időzítése és gyorsasága mennyire felel meg a felhasználó igényeinek</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>9. A kiszolgálás/teljesítés pontos-sága</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Költség- hatékonyság</td>
<td>10. Hiba- / elégedettségi arány</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>11. Egy adott szolgáltatási szinten az egy használatra / outputra / felhasználóra jutó költség</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>12. A szolgáltatás költsége a piaci térfoğlalás mértékével összehasonlítva</td>
</tr>
<tr>
<td>Működés</td>
<td>Költségek</td>
<td>13. Az outputra jutó egységnyi költség</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Termelékenység</td>
<td>14. Az adott területen dolgozókra jutó outputok száma</td>
</tr>
</tbody>
</table>

20. szábra. 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 csökkentsen.

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 összehasonlításkor azonban feltételei nélkül be kell tartanunk három fontos szabályt:

- Hasonlót a hasonlóval hasonlítsunk össze, például: ha az egy kölcsönzöre jutó könyvek számát mérjük, nézzük meg, hogy a kölcsönzési határidők azonosak-e, a megosszabbítást ugyanúgy végzik-e?
- Végük 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 összehasonlított 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 magyararázatára 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, monografiák 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 hibaarányval a katalógusoknál és a polcnál)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Költségek</th>
<th>a feldolgozás egy egységére jutó költség</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Termelékenység</td>
<td>az egy munkatársra jutó, feldolgozott egységek száma</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

### Állományfejlesztés (gyarapítás és selejtézés)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gazdasági</th>
<th>a költségvetésből erre a célra fordítható arány</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hatékonyság:</td>
<td>a forgalom mértéke: az egy dokumentumra jutó példányszám, illetve használat (témakörönként)</td>
</tr>
<tr>
<td>a kölcsönzőn lévő dokumentumok aránya az állomány egészéhez viszonyítva (témakörönként)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Költséghatékonyság:</td>
<td>az állománynak egy felhasználóra jutó költsége</td>
</tr>
<tr>
<td>Költségek:</td>
<td>a gyarapítás és a selejtézés egy egységére jutó költsége</td>
</tr>
<tr>
<td>(témakörönként)</td>
<td>egy vásárolt egységre jutó átlagos költség</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 megszámoljuk, hogy hány kötetet vettek le a polcról.

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

### Könyvtárhozszámlált oktatás

<table>
<thead>
<tr>
<th>Piaci térőfoglalás:</th>
<th>a tényleges résztvevők a lehetséges felhasználók arányában</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eredményesség:</td>
<td>az otatás mennyire elégedte ı az igényeket, illetve a felhasználók mennyire elégedettek vele, az ismételt használat aránya</td>
</tr>
<tr>
<td>Költséghatékonyság:</td>
<td>az egy felhasználóra jutó költség (összehasonlítva a piaci térőfoglalással, illetve azzal, hogy a munkatársak mennyi időt töltöttek el az oktatással)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

134
Költségek: egy oktatási egységre jutó költség
Termelékenység: egy munkatársra jutó oktatási egységek száma

Általában a könyvtárhasonlátási oktatás magában foglalja a könyvtár bemutatókat, 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 teljesítmény gyorsasága
Eredményesség: a teljesítményre fordított idő mennyiben felel meg az olvasó igényeinek, a teljesítmény pontossága
Költségek: a dokumentumokra jutó egységi költség
Termelékenység: az egy munkatársra jutó küldött dokumentumok száma

A teljesítmény gyorsasága és az, hogy a teljesítményre fordított idő mennyiben elégedeti az olvasó igényeit, két kapcsolódó metrikát, és hasonló adatok szükségessége mindkettőhöz. Azonban az első hatékonysági metrikát, ami azt mutatja meg, hogy milyen gyorsan történik a dokumentumok szállítása; a másik az eredményesség jelzését jelez az olvasó szempontjából a megfelelő időben történt-e. Az elemzés során meg kell különböztetnünk a különféle típusú kéréshez (folyóiratcikk, konferenciaanyag, monográfia stb.) és a beszerzés forrásait.

**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 mind- ezeket a felhasználókkal közvetlenül érintkezésben lévő (front line) szolgáltatásokat, de el is különlíthati 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 örökent 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 legcélervezetőbb, 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.

Témahelyettes 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 előállításra 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 konzervenciákat 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?
5. Mennyit tudnak már a munkatársak a teljesítményvizsgálatról, és mit örten belőle?
6. Milyen hozzáállás várató a különböző dolgozói csoportoktól?

Tanácsadó bevonása

Hasznos lehet, különösen nagy könyvtárakban, sok új ötletet kaphatunk tőle. Nem szabad azonban ráháritani az irányítás felelősségét, és a munkatársakat is ugyanúgy be kell vonni, különböző munkatársakat is elvégzendő feladatot.
A feladat megközelítése

A szolgáltatási területek közül azt kell kiválasztanunk elsőkénti értékelésre, amely a legegyszerűbb, s ahol a leggyorsabban 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 kezdjük, ahol az egész könyvtár által elismert probléma akadt.

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

A részletes munkához a „Teljesítménymutatók útvonalai” 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 áttestek már egy „bevezetésen”, körvonalakban ismerik a szerepük a teljesítménymutatók kidolgozásában. Nincsenek már bizonytalanságaik, szóbeli és írásos tájékozatokból ismerik az alapterminológiát.

Visszavezetés
1. A szolgáltatás céljainak meghatározása
2. Megegyezés a végrehajtandó tevékenységekről
3. Megegyezés az inputok jellegéről és típusáról
4. Az outputok definiálása
5. Megegyezés a kidolgozandó mutatótípusokról
6. A teljesítménymutatók kidolgozása
7. Döntés az adatgyűjtés módjáról, gyakoriságáról stb.
8. Javaslat a beszámolási mechanizmusra
9. A rendszer működtetése
10. A teljesítménymutatók vizsgálata
11. Az eredmények elemzése
12. A fejlesztőtevékenységek végrehajtása, a folyamatok áttekintése, a célok átgondolása

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:

- helyihasználati 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 visszasarolás pontossága)
- egyes szolgáltatások használóinak megszámlálása (például SDI-szolgáltatás)
- egy bizonyos típusú információra irányuló kérdések száma (például adózás-sal 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 felhasználóiktól**

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

**Adatgyűjtés**

A szolgáltatás természetétől függ, hogy milyen gyakran gyűjítjük, illetve elemzünk az adatokat. Vannak olyan adatok, amelyeket mindennap gyűjítünk, és év végén, összegzés után elemzünk. A késedelmekelemzésekor (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 gyorsítni 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 teljesítménynyitadatok elemzése**

Mindentkinek, 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 módszerek megfelelően alkalmazzuk, mert rosszul használva többet érünk, mint használnánk.

**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 a 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 plehetséges 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 teljesítménynyitadatok 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 pri-
oritásokat állapítsanak meg a feladatok között, és hogy a munkaerőt a legmegfele-
lőbben 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 venni. 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 konk-
rét 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 könyv-
tákról kölcsönzés, a feldolgozás, a kölcsönzés és a könyvtárhasználati oktatás te-
rületén. Milyen adatokat gyűjtene össze a kiválasztott terület teljesítménymutatói-
nak kidolgozásához?

**AJÁNLOTT IRODALOM**


Balogh Albert: Szolgáltatások minőségügyi rendszere. Minőség és megbízha-


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 felkeltsek egy áru vagy szolgáltatás iránt

Imázs (image), arculat

Személyekről, népekkről, országokról, városokról, valamint intézményekről, válalatköről, árucikkekkről, ill. az őket megtestesítő vagy jelképező jelvényekről, árumegjelenésekről, az emberek, azok egyes csoportjai, a fogyasztók, ill. a társadalmi rétegek vagy valamely társadalmi tudatát keletkezett és kiformáldott képet, összkép, összbenyomás.

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

Marketingeszközök

Tevékenységek, eszközök, módszerek, amelyeken keresztül a marketingkoncepció 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. értekesítési csatornák, módszerek; 4. reklám, PR és az értekesítés ösztönzése.

Piaci szegmentáció

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

Promóció

Értekesítésösztönzés. 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 kifejtett, 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 ríme, alliterációk, ritmus fülbemászóvá, a közmondásokat, közismert kitételeket felidéző szöfüzéseken 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 a marketing között a határt ott húzhatjuk meg, hogy az előbbi esetében 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 modonszerének 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 kifejezését. 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 szakcikkben, könyvben idézett marketingintézeti meghatározásra hivatkozik.

Philip Kotler az a világszerte elismert marketingszakember, aki a legtöbb esetben felfogalja a vállalati marketing (forprofit) mellett a nonprofit marketingot is.

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

A meghatározás szerint a marketing nemcsak a vezetés egyik eleme, de személyes, filozófia is, amely a szervezet céljaiban, tevékenységében tükröződik. A marketing a szervezet eredményességét elősegíti és láthatóvá teszi. Azok számára, akik a marketingkoncepcióval 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 figyelmebe vételeben van elrejte, 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 szerznek azok szükségleteiről, olyan ‘termékeket’ fejlesztenek ki, amelyek találkozhatnak ezekkel a szükségletekkel, s olyan kommunikációs programokat építenek ki, amelyek segítségével a szervezet elérheti céljait.”
Egy későbbi rövidebb, tömörrebb megfogalmazása így hangzik: „A marketing a társadalmi és vezetési lépések láncolata, amelyben az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek 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, rekrétionális lehetőséget, programot kínálunk a felhasználóknak, hangoztatjuk és bizonyítjuk intézményünket társadalmi és gazdasági hasznosságot fenntartóink, támogatóink előtt, és ennek ellenében, cserében, pénzügyi támogatást, vagy erkölcsi, szellemi támogatást várnak el.

Kotler szerint, hogy a cseré 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 jogban áll az ajánlat elfogadása, ill. visszautasítása
5. mindkét fél helyénvalónak vagy kívánatosnak tartja a másikkal való megállapodást.

Lassunk 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 cserekapcsolat ként 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 finanszírozásiért cserében.

Kotler meghatározása tehát egy olyan cserékonceptcióra 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 cseréfolyamat 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 folyama, 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 cseréfolyamat kölcsönös elégedettséggel történjen. Ennek érdekében sok függ a termék, a piac, az ár, a reklám vagy promóció piaći 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 piacssegmentáció, 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 elégtelenek ki, a társadalom számára létfontosságú szolgáltatásokat nyújtanak, és a társadalom igényei nagymértékben különbözik 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 társ-szervezetekre, tehát mindarra a szervezetre, csatornára, ahonnan a pénzügyi, vagy más, a fenntaradáshoz és a folyamatos tevékenységhoz szükséges forrásait kapja.

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

A marketingkoncepción 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, piaconorientált 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 igényeinek, szükségleteinek. 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, reklámfilmje, vagyis nemcsak az a meggyőző, 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 közönségkapcsolat, a reklám, a cég imázsépítése.

A marketing használóorientált: meggyőződünk arról, hogy mit igényelnek, mennyiért, milyen formában, hol és milyen kommunikációs csatornán akarnak róla értesülni. Többfélé stratégiai és stratégiai, a meggyőző, 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 közönségkapcsolat, a reklám, a cég imázsépítése.

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 érezhető 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. Mindeneként megműködik egyre erőteljesebben változnak a használói szokások és igények is.

A kulturális élet vezetői, így a könyvtárak vezetői is újra kell értékelniük stratégiájukat, cselekedéseik és fejlesztési lehetőségeiket. A költségvetés csökkentése, a kormányzati politika, az új kormányzati struktúra, valamint a versenyzséglevő, vállalkozásorientált szemlélet előtérbe kerülése elkerülhetetlen teszi a válto-
zás igényét és tényét. Elemezní kell a jelenlegi tevékenységet, és a hatékony intézményi munka érvényesülése érdekében a felhasználói szokások mélyebb ismeretére, az új igények előrelátására, prognosztizálására, a szervezeti célok átáttételezére van szükség, rövid és hosszú távon egyaránt. Lényegeben stratégiai szemléletű vezetésre van szükség, nemcsak az operációs feladatok megoldására. Ezzel a téma val 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 használói szokásokról, a meglévő piaci lehetőségekről kialakult, megcsontosodott ítélteiteket a valósággal szemben és aszerint cselekedjenek.

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

1. A használóorientált 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 könnyvtárak számára a lehetséges használók is fontosak. A marketing módszerei elősegítenek ezen használók megismerését, igényeik azonosítását, így lehetőség nyílik új felhasználók megnyerésére.
3. A könnyvtárak és az információs központok vezetői számára elengedhetetlenül szükséges, hogy intézményeiket mind a fenntartók, mind az anyaintézmények személye, 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 imádsalakításában 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 célrendszерét, 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 külsőz dik a többitől, és melyek azok a termékek/szolgáltatások, amelyeket mások nem kínálnak, így piaci ürt töltetnek be.
3. A felhasználói közösség, a piac azonosítása. A meglévő vagy a lehetőséges piac soha nem homogén: több szempontból vizsgálva jól elkölöthető 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 olyan igények, amelyek a három csoportra oszthatóak: a jól azonosítható, a használók által megfogalmazott igények; a használók által tudatosított, de valamilyen okból nem közölt igények; valamint azok a rejtőző kívánások, amelyeket bizonyos kutatások hozhatnak fel.)

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


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 könyvtáraiknak és az információs központoknak olyan folyamatot kell létrehoznik, 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 részletezünk:

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

Melyek a jelenlegi jövőbeni igények? Mi lenne a kérdés, ha a könyvtárban nem lenne megfelelő dolgozó? Mi lenne, ha a könyvtárban nem lenne megfelelő személyzet? Milyen információkat szükségünk? Milyen információt és milyen információt meg kellene kínálni a könyvtárban?

2. Mérjük fel saját célmusókat, azaz a könyvtárára vonatkozó célokat.

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.
1. Az igények összegezése
   – környezeti elemzés
   – szervezeti adatok
   összegezése
   (adatgyűjtés/elemzések)

2. Az intézmény elemzése
   – jövőkép (vízió)
   – átfogó cél (misszió)
   – elérendő célok
   – meglévő termék/szolgáltatás
   értékelése, tervezése (iránykijelölése)
   írásos dokumentum és elemzés

3. A piaci lehetőségek elemzése
   – a piac szegmentálása
   – a célpiacok azonosítása
   – a piaci lehetőségek azonosítása
   – új termékek/szolgáltatások fejlesztése (elemzés)

4. Taktikai (operációs) marketingprogram
   – döntés a termékek ról (product)
   – döntés az árról (price)
   – döntés a promócióról, reklám ról (promotion)
   – stratégiák kiválasztása (cselekvési terv
   dokumentum elkészítése, a marketingterv)

5. Értékelés
   – felhasználói vizsgálatok
   – a felhasználók véleménye
   – visszacsatolás
   – költségvetés
   – bevételek
   (adatgyűjtés/elemzések)

23. sz. ábra. A marketing folyamata

Galvin, Carol K. – Keiser, Barbie E.:
A Market-Driven Approach for the Library and Information Center.
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 csökkentheti azt az időt, amit a használók azzal töltenek, hogy megtalálják azt a részleget, azt a csatornát, amelyen keresztül az általuk igényelt információt/szolgáltatást megkapják.


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

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

4. Az operatív 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 hajtunk. 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, korigáljuk, vagy az addigi tapasztalatok alapján új programokat indítsunk.

Gyakorlati megközelítés

Stratégiai marketing, marketingstratégiák

Bryson a hatékony könyvtári és információs központok vezetéséből 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.

– imázelemzés – 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 keresünk 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, így 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 funkcióknak. 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.

153
A. Piaci analízis

1. Mely lényeges trendek vannak hatással a könyvtáarakra 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? (Imázelemzés)
7. Mi módon ismerik meg a lehetséges felhasználók az intézményt? (Használói szokások, magatartás)
8. Mennyiben elégedettek jelenlegi használóink a könyvtár és az információs intézmény iránt? (Az elégedettségi szint összesítése)

B. Forrás elemzés

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 mióink? (Üzleti általános célok)
2. Kik a használóink? (A használók definíálása)
3. Milyen igényeket kívánunk kielégíteni? (A célzott igények elemzése)
4. A felhasználói piac melyik célcsoportja a fókuszcsoportunk? (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


154
A fő marketingfunkciók: a piaci lehetőségek elemzése, a megcélzott piaci kiválasztása, a termékek és a szolgáltatások tervezése, árképzése, elhelyezése és reklámozása. A marketingterv ezért a stratégiai tervből következik, és tipikusan a kúrrens piaci helyzetre vonatkozik (beleértve a fő szegmenset 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 igényekre koncentrál, az üzleti terv középpontjában a becsült bevétel és kiadás áll, éves szinten és kumulatív módon (például három-öt évvel számlolva). Az üzleti tervek 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 nyereségességre, továbbá a stratégiai illeszkedésre vonatkoznak, arra, hogy az adott tervjavaslat mennyiben illeszkedik a vállalat általános stratégiajához és céljaihoz. A technikai kérdések a választott stratégiaval kapcsolatosak – azzal, hogy egy adott terméket vagy szolgáltatást hogyan nyújtsunk –, a figyelembe vett, illetve elvetett alternatívákkal, valamint a meglevő 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 meglevő szolgáltatások támogatási jogosságának indokolására, melyek folytatása kétségesse vált. E terveket gyakran használják arra, hogy jelentős előzetes támogatást nyújthassanak valamely szolgáltatás bevezetéséhez, amelyről remélhető, hogy az idővel önfizető vagy profittermelő lesz.

A marketingterv, mivel stratégiai elemeket is tartalmaz, illetve a szervezet egészénnek 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 cselekedési 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 közösségnél? Kikkel kell megközelítenünk a pénzügyi források felosztásáért?

Mennyné nő a piacon? Milyen új termékeket, szolgáltatásokat kell fejlesztenünk az új igények kielégítésére?

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

Mi a könyvtár szerepe az információiparban?

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

A változásokkal szemben 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 marketingkutatás 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 folyamatosan teszi.

Tradíciók. A könyvtárak tradícióikat erősen őrzik intézményeik és körükben a változások lassabban érnek meg. Erre szintén megoldást ad, ha figyelnek felhasználóik igényeire.

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

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


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 markettingjét a 23. sz. ábra felhasználásával!

A marketingkutatás

A marketingcélú kutatások a külső és a belső környezeti elemzéseket, azaz az intézmény tevékenységére ható külső és belső helyzet vizsgálattát foglalják magukban. A külső hatások (ld. még a 2. fejezet) 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. fejezet) is lehet fordulni, amely elemzi az intézmény erősségeit és gyeng séit.

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 adatok alapján)
   - pl. a tradicionális megközelítésben életkor, nem, vallás, foglalkozás stb. alapján, vagy ki lehet meg terjeszteni a gyermek 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, melyen 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 elégti ki a könyvtár gyűjteménye az ott lakók érdeklődését, talának-e irodalmat a hobbiukhoz stb.

   A könyvtárak alapfeladatuknál fogyva információs források, tehát számos információt gyűjthetünk, rendszerezhetünk és elemezhetünk saját adatainkból.
A magunk által végzett kutatások során szerzett információkat, amelyeket a termékeinkről, vagy felhasználóiinkről, vagy minden olyan jellemzőről gyűjtöttünk, amelyek a tevékenységünk sikerét befolyásolják, elsődleges információknak nevezzük. Ezek lehetnek mennyiségi és minőségi jellegűek. A minőségi kutatás során azt vizsgáljuk, hogy mi a véleményünk a felhasználóknak a termékeinkről/szolgáltatásainkról, miként értékelik a fenntartók a tevékenységünkét stb. Egyik hatékony módszer az interjú és a fókuszcsoporthoz végzett vizsgálat. Az utóbbi abban az esetben sikeres, ha arra vagyunk kiváncsiak, hogy egy – bizonyos jellemzők alapján alkotott – felhasználói csoportot kiválasztjuk, amely a könyvtár munkatársa segítségével összefoglalva az adott tényzetet adhatja az érdeklődő szakemberek számára.

Az elsődleges információk összegyűjtéséhez nagyon hasznosak, például a tájékoztató szolgálatban folytatott, célszintű beszélgetések a használókkal, valamint a kérdőív. A kutatás módszertanához akár kérdőív, akár személyes beszélgetések, interjúk esetében érdemes előzetesen tanulmányozni a szociológiai módszertant, vagy ilyen kutatással foglalkozó szakember megbízni. A használói szokásokról folytatott kutatások elősegítik az egyes piaci szegmentek, célszcoporthatások megértését, a szolgáltatások iránti érzcse és az adatgyűjtés formájának és módszertanának meghatározását.

Összefoglalva: A marketingkutatás szisztematikus folyamat az információk olyan célúval 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
- költségélemezés készítése;
- az adatgyűjtés formájának, módszertanának meghatározása;
- az adatok felolvasolásánál és interpretálásánál való döntés;
- a minta kiválasztása;
- adatgyűjtés;
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, piacsegmentáció**

A könyvtáraknak, más nonprofit intézményekhez hasonlóan, különösen figyelnünk 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 alapján lehetne a csoportokra bontásnak. A segmentáció előnye, hogy sokkal inkább a felhasználóból indul ki, mint a termékből/szolgáltatásból. Ha az általunk előzetesen meghatározott kritériumok alapján a piacot új csoportokra bonthatjuk, akkor meg kell határoztnunk, hogy melyik az a csoport, szegmens, amelyet termékeinkkel/szolgáltatáinkkal szolgálni szeretnénk, amelyre koncentráljuk erőforrásainkat, amelyet a fejlesztéseinknél figyelembe veszünk, élőnybe részesítünk.

Bryson három stratégiát különböztet meg a célcsoport/do meghatározására:

- nem differenciált marketing
  általános igényeket elégt ki, különösebb célcsoport meghatározása nélkül, pl.: kölcsönzés, könyvtárközi kölcsönzés, tájékoztató szolgálat. A cél ebben az esetben, hogy a szolgáltatások minőségének 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. „részmarketing”

  vagy más néven ‘niche’ (az angol szó magyar megfelelője: rés) marketing, amikor kis számú részpiacra koncentrálunk, azaz kisszámú felhasználóink kinálnak
olyan szolgáltatást, ami esetleg drága és időigényes. Ez gyakran jellemző számítógépes információs szolgáltatások, vagy új szolgáltatás esetében. A tervezéskor arra törekszenek, 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 felkinált termékeknek/szolgáltatásoknak. A piacet homogén csoportokra bonthatjuk meghatározott közös tulajdonságok, jellemzők alapján: ez a piacszegmentáció. Azt a piaci szegmenst, amelyet az intézmény szolgálni szeretne, s amelynek az igényei alapján kívánja termékeit/szolgáltatásait fejleszteni, célpiacnak nevezzük.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Feladat</th>
</tr>
</thead>
</table>

A következő oldalakon található táblázatok felhasználásával végezze környezetelmézést, majd válasszon célcsoportot és értelemszerűen töltse ki a táblázatokat. (25. és 26. sz. ábrák)

**A marketingterv**

Miután összegyűjtöttek, elemeztek 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, ezek szerint kell alakítani a marketingprogramot.

A marketingterv általában tartalmazza:

- a környezeti és a belső helyzetelmézést
- a termék/szolgáltatás fejlesztésének meghatározását
- a piacszegmentációt 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 elérünk-e?
Környezeti (külső) elemzés

<table>
<thead>
<tr>
<th>Demográfiai változások:</th>
<th>Gazdasági helyzet:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Politikai helyzet:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Műszaki változások:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Más típusú változások, amelyek befolyásolják a könyvtárat:</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Erős és gyenge pontok (belső elemzés)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Szervezeti felépítés/működés</th>
<th>Gyenge</th>
<th>Erős</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Személyzet</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Felszereltség</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Állomány</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Költségvetés</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Külső támogatók</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Más</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

25. ábra. A környzeti és az intézményi elemzés táblázata  


161
<table>
<thead>
<tr>
<th>Mely célcsoportokat választottuk ki? (Ne legyen túl széles!)</th>
<th>Miért választottuk ezt a szegmenst?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Választott célcsoport (szegmens)</td>
<td>Igényeik</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

A terv általában írásos dokumentum, és a meghatározott célok mérhetők-nek és értékelhetőknek 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 elemekek, 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.
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, úgyminthoz:

- a termék (product) helyett – a használó szemszögéből megállapított érték (costumer 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 részfejlesztések céljait is az átfogó célokon 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 kezdhetjük 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?

28. sz. ábra. A termék életciklusa

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

De Saez az autógyártókhoz hasonlíthatja könyvében a könyvtárok és az információs intézmények széles termékvasárlattrendjét. A piac rendkívül sokszínű és komplex, és a termékek és szolgáltatások iránti keresletet befolyásolja, hogy az intézmény miként és milyen piaci szegmensnek kínálja. A könyvtárok 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 fellelhetőek (a misszió megfogalmazása). Például az, hogy az oktatási intézmények tanárai és hallgatói mennyire fogják a könyvtárat igénybe venni, nagymértékben attól is függ, hogy űk mint piaci szegmens, célcsoport miként illeszkednek bele az intézmény szolgáltatásaiba. Kérdés pl., hogy mennyire lesznek hozzáférhetőek a magas szintű technológiát kívánó minőségi szolgáltatások.

Vegyük 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 résztvevőkig terjedő rétegegnek épügy, mint azoknak a űknek, 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, űk nem; akik igen, mennyire elégedettek a szolgáltatásokkal; milyen változtatások szükségesek, hogy még hatékonyabban működjön az intézmény; bevezethetők-e, növelhetők-e a fizetéses szolgáltatások? Megfelelő-e az állomány; az olvasói tér; a kölcsönzési idő; hatékonyan dolgoznak-e a könyvtárosok, ha komplex kérésekkel fordulnak hozzájuk? A kiemelt szolgáltatások vonzak-e új felhasználókat, ill. mennyire bátorítják a jelenlegi használókat gyakoribb látogatásra? Ha a könyvtárra csak úgy gondolnak, mint egy idejűmű zdén intézményre, amelyben a munkatársak a szolgáltatások nyújtásában és az alkalmas-műszerekben, technológiaiban 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, akiik állandóan követikük a modern igényeket, külső formában épügy, mint a belső „tartalomban” és a hozzáadott „extrákból”, a könyvtáraiknak és az információs intézményeknek is a szervezetben a minőségre kell nagyobb hangsúlyt fektetniük.

Mindezt elősegítheti, ha figyelmet fordítsunk a termék, az ár, az elosztási hely és a promóció, azaz a marketingmix elemeire 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 elégt 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 szerepűk van azoknak a könyvtárosoknak, akik kínálják: mennyire figyelnek a véleményekre, mennyire „lélkesen” kínálják a terméket.

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

**Érett szakasz:** a termék/szolgáltatás úgy tekintethető, mint mértékadó, irányadó; lassul a növekedés, kevesebb 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 megújításaával újrakezdhetjük 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) portfolió-mátrix. (Bővebben lásd a 3. fejezetet.)

Minden felhasználó-, vagy fogyasztóorientált szervezetben vizsgálni kell, hogy egy új termék mennyire életképes a piacon, mennyire elégt ki az igényeket. Mi lehet ez a könyvtárak esetében? Video, CD-ROM, gyermekprogram, közhasznú információs csomag, kiadványok stb. Van olyan szolgáltatás, amely „örökkévaló”-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 szembenülnek 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 informálónak, művelődjenek, kikapcsolódjanaik. 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 készlethű vagy 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 termékekhez kapcsolódó kiegészítő értékek** – a használó szemészeti ből 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 ezen együttes rendszeréről pl. SDI, témazállás, oktatással egybekötött új ismeretszerzés stb.

A könyvtár vagy az információs intézménye négy jellemző alapján is jellemző lehet: termék, szolgáltatás, 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 egészíthetők ki. Szükséges tehát, hogy bizonyos termékek, szolgáltatások pénzbe kerüljenek, valamint szükséges időről időre kiszámítható, hogy mi mibe kerül, még akkor is, ha pl. a használók ingyen veszik igénybe.

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 egészíthetők ki. Szükséges tehát, hogy bizonyos termékek, szolgáltatások pénzbe kerüljenek, valamint szükséges időről időre kiszámítható, 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 szolgáltatásait. Az ár használható politikai és promóciós eszközként is. A közművelődési könyvtárákban különösen nagy vitákat vált ki a szolgáltatások „pénzessé” tétele. A költségvetési bevételre való építés azonban ma már tény.

Az ármegállapítás a marketingkövetéseknél legkomplexebb eleme. Az árat meghallgatható a hasonló szolgáltatások áráihoz igazítva (pl. fenymásolás), vagy a teljes bekerülési költséget számolva (pl. online keresés, kiadvány). Az árat megha-
tározzák a piaći igények, tehát hogy mennyit hajlandók érte fizetni a felhasználók, valamint meghatározó szempont lehet a termék életciklus 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 kinálunk, és nemigen vannak versenytársaink a piacon. Ha már többen is kinálnak hasonló szolgáltatást, akkor az ún. versenyképes árat kell kialakítani. Az árképzkések összhangban kell lennie az intézmény átfogó stratégiai céljával. 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 számtitégép 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 fiókkönyvtár és valóban feltérítődési 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 eleme tartalmazó területe; nagyon összetett, és sok kreativitást kíván. Jóllehet a könyvtári költségvetés csak igen szűkösen tud a promócióra költeni, különös a szolgáltatások marketingjében. Magában fogalma, hogy minden felhasználókkal való kapcsolattartás legálózatosabb elemeit, mind a fizetett hirdetést. Mivel mind a promóciók tevékenység, mind az eredmény látványos lehet, gyakran ezt a területet összetéveszti magával a marketinggel. Ez azonban csak egy a marketingelemek közül.
29. sz. ábra. Bevételi források mátrix.

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 árstratégiaink érvényesülhessenek.

Public relations (PR), vagyis közönségskapcsolatok

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

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

Kik azok, akiket egy könyvtár esetében „közönségné” 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 felettesek és mindazok, akik a szervezet működését akár politikai, akár gazdasági eszközökkel befolyásolhatják, mindazok a cégek és szervezetek, amelyek munkakapcsolatban vannak (könyves, központi intézmény, szakmai egyesületek és szervezetek stb.).

A jó PR-tevékenység sokrészsége 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 kulcsért a módonvaló kapcsolattartás kápezi.

Egy hatásosan megtört sajtóközleménynek is megvan a technikája. Többek között: legyen címe, tartalmazza, hogy ki írta, és hol érhető el, világosan, tömöreg, röviden tartalmazza azt, amit a közönségek tudatnak elérésére. Konkrétan: 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 megismeretésében.

A szervezet egységes megjelenítése (corporate identity)

A könyvtár a közönsége szemében jól felismerhetően jelenik meg, amely abban különbözik az ún. imáztól, 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 névvalásztás, a rövidítés, a logo, ha van, a szlogen, valamint a munkatársak egységes öltözködése, vagy más formában való azonosíthatósága a használók körében (pl. kitűzőt viselnek a szolgálatban lévők). Továbbá a könyvtár belső tereiben 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) adj meg az intézmény „személyiségét”, „egyéniiségét” a külvilág számára. A könyvtár kifejezélyülű kommunikációjának számtalan formája lehet, amelyet meghatároz az adott intézmény profilja, személyi, fizikai és anyagi lehetőségei. Majd minden típusú könyvtár meghirdethet új, nyitott napot, amikor bemutatni tart szolgáltatásairól, válaszol az olvasók kérdéseire. Felsőkötési 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 hatásosabbb változata, ha az intézmény kiállítóteremmel, vagy erre alkalmas törrel rendelkezik. Rendezhet kiállításokat saját anyagi részből éppúgy, mint befogadhat kész kiállításokat is.

Jelentős bevételi forrás képződhet, ha az intézmény kereskedelmi cégeinek (könyvkiadóknak, informatikai profili vállalkozásoknak) ad helyet, amely összekapcsolódhat szemáriánnyal, konferenciával is.

Speciális programok témáit gyakran meríthetjük a kutatásokban felmerült igényekből. Ezek kielégítését célozzák meg a gyermekekprogramok, a helytörténeti előadások, az elhelyezkedéssel, továbbtanulással kapcsolatos információs füröumok 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 egészéért, 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 elől jelentősnek lehetnek, mivel igazán akkor hatásos, ha évente többször megismételjük.

Száponzorálás

A szponzorok keresése egyre inkább előtérbe kerül, különösen a közintézmények marketingtevékenységében. Lazán kapcsolódnak ehhez a tevékenységhez, ha pályázatok útján próbálunk pénzügyi eszközöket szerezni egy-egy speciális programhoz. Ez azonban inkább a költségek 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 könyvtárrakban 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 transzakció, 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:

- Gyűjts 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 kíváncsiainak!
- Állítszon össze tervet: milyen szponzorálási stratégiát alkalmazna egy farsangi gyermekrendezvénnyel?

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 épít-sünk be ellenőrző lépéseket annak mérésére, hogy valóban abba az irányba halunk el, amelyet elhatároztunk. Ha valami nem sikerül, akkor könnyebb azt mondani, hogy „ez nem megy”, mint feltenni a következő lépésekhez, 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 győzõdhetünk meg arról, hogy az általunk elképzel zelt 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.

172
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 megkísérolni?

5. ESETTANULMÁNYOK

Marketingötletek kis könyvtárak részére

2. Ne felejtsd el, hogy a programod célja saját gyűjteményed nőpszerűsítése. 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 megírando cikkre, 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, felvételeire?
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, ismertetve együtt 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 szolgáltatásaидat, összehasonlítva azokkal az intézményekkel, amelyek hasonló szolgáltatást nyújtanak, és szükség szerint módosítsd a programjaidat.

12. Hozz létre könyvtábarátok körét, és keress módszereket arra, hogy miképpen vonhatók be a könyvtár egészhének, ill. programjainak népszerűsítésébe.


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 célral, hogy a helyi önkormányzatoknál várható nagymértékű csökkentéseket megelőzzék, mert ezek fegyvertelennek tennék, ill. „romba döntenék” az addig nemzeti büszkeséggént és nemzetközileg is számon tartott könyvtári hálózatot.

Az alapelpézelés azt volt, hogy a politikusokhoz és az egyszerű emberekhez ne az esetleges katasztrófás következményekről szóljanak, hanem a kedvező statisztikai adatokra és a könyvtárok működésének látványos példáira, eredményeire hivják 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 könyvtáarakról. Kilenc ilyen híres személyiségét kerestek meg, hogy írják meg röviden, mit jelentett a könyvtár az életükben. (A kilenc híres ember: filmrendező, író és szórakoztatóipari személyisége; rockénekes és költő, korábbi mi-
niszterelnök és az egyik párt vezetője; fiatalok által kedvelt filmsztár; író és törté- nész; gyermekkönyvek szerzője; művész; sportoló; filmsztár.)

Fényképekkel és az általuk mondottakból kiemelt szlogenekkel készítették posztereket, 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 csökkentésekét 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 gyűjtotta meg a csillagokat? Ki az, aki előltja a fényt?“ – kérdézi a híres rocksztár és költő, majd hosszabb lírai szövegben idézi, hogy mit jelentett számára a könyvtár, amikor gyermek volt.

3. „Ez rendkívül negatív mércé“ – 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 alsó-neműket 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, igazán könyvet tudott olvasni, és példákat sorol fel néhány könyv gazdag nyelvezetére, szókincsére.

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

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

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

1993-ban új posztereket készítettek, és ez alkalommal a koncepció a közművelődési könyvtáarak hasznosságának és értékeinek hangsúlyozása volt. A híres fotográfusok által készített fotók mellett valamilyen témára, irodalmi csemegeire, figyelmet és szemet odavonzó szövegeket írtak: „Mit főzne vacsorára az elkövet-
kező húsz évben...Égszer volt, hol nem volt a régmúlt időkben...Ingynesen hasz-
nálhatod bármerre járász is. Miért kell a mi generációinknak és tiédnek még többet tudnía?...”

Természetesen nehéz lefordítani a nyelvi leleményeket, pl. az egyik ilyen volt: „Nem trükk a kölesönés”. 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 pöldök” a horror és a krimi témájú művekkel. Ellentmondásos volt a fogadatása az „Őszinte szerelemmel” címmel szerelmes és romantikus történeteket reklámoló szerelmespár képének. Az egyik könyvtáros felháborodottan kérdezte, hogy mi kőze ennek a könyvtárakhoz. Természetesen mindennek köze van a könyvtárakhoz a mi elképzeléseink szerint. Egy ilyen kam-
pány 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 kampany része, de egy olyan mellékhajtásra, aminek következtében a ötven millió dobozon lehetett olvasni a „könyvtár” szót. A svédeknél a doboz a mindennapi életben egyébként is úgy emlegetik, mint a „reggeli egyetemet”, mivel mindig elolvaszás, amit rányomtatnak.

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

A Nyugat Svédországban szervezett játékos vetélkedőbe a könyvtárat is be-
vonták, a vetélkedő címe „A őszi forduló mérkőzése” volt. A futball ebben az or-
szágévszakban is kedvenc sport, és aki a könyvtárokban rendezett vetélkedő győztese lett, személyesen találkozhatott kedvenc csapatával, játékosával. Ezzel együtt a könyvtárak nagyobb reklámot teremtettek a sporttal foglalkozó irodalmonak.

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 kérésre, hogy „mennyi olvasójuk van a közművelődési könyvtáraknak?” a lap alján fejel
celő megadta a statisztikai adatokat, betűvel kiirva. Másik példa: hány alacsony
iskolai végzettségű lakos végez tanulmányokat önképzés keretében a könyvtárak-
ban? A válasz: annyi, amennyi egyetemi hallgató van Svédországban. És így to-
vább: minden nap hosszabb időn keresztül jelentek meg kérdések és válaszok, ame-
yek a könyvtáraknak elsősorban a felnőttképzésben, a kulturálódásban játszott po-
zitív szerepére hívta 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 posztért 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 kampánnak, 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 megmódította a könyvtárak látogatottságát. 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 (panyenes) hozzáférésre. Több helyi önkormányzat végül is nem csökkentette annyival a költségvetést, mint eredetileg tervezte, sőt még bizonyos bővítésekre is lehetőség nyílt néhány helyen.

Egy tény bizonyosan látszik: a kampány nagy figyelmét keltett, és a könyvtárosokban is erősödött a szakmai öntudat. A reklámp_spinner figyelmét is felkeltettek 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 gyermek oktatási adatok 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 tágos általános iskolásoknak hirdettek novellapályázatot. A téma: a barátság.

AJÁNLOTT IRODALOM


A HUMÁN SZOLGÁLTATÁSOK HÁTTERÉBEN MEGTALÁLHATÓ FINANSZÍROZÁSI IDEOLÓGIÁK:

- A közjavak elmélete
- Emberítőke-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 elláti kívánt népesség közötti távolság minimalizálására törekvés
FINANSZÍROZÁSI MÓDSZEREK

⇒ eseti finanszírozás
egyedi feladatfinanszírozás
(pl. UNION katalógus létrehozása)
programfinanszírozás
(pl. NIIF-program)

⇒ folyamatos finanszírozás
bázisszemléletű finanszírozás
teljesítményszemléletű 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
<table>
<thead>
<tr>
<th>A változások karakterisztikái</th>
<th>Fokozatos változás</th>
<th>Radikális változás</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>kiindulópont</td>
<td>a meglévő folyamatok</td>
<td>„tiszta lap”</td>
</tr>
<tr>
<td>a változás természete</td>
<td>lassú, a szervezethez, intézményi kulturához igazodó</td>
<td>átszervezés, a szervezeti kultúra átalakítása</td>
</tr>
<tr>
<td>időigény</td>
<td>minimális</td>
<td>hosszú távú</td>
</tr>
<tr>
<td>erősfejlesztés</td>
<td>mérsékelt</td>
<td>erőteljes</td>
</tr>
<tr>
<td>részvétel</td>
<td>alulról fölfelé irányuló</td>
<td>föntről lefelé irányuló</td>
</tr>
<tr>
<td>a változás mértéke, foka</td>
<td>szűk, egyes funkciókat érint</td>
<td>széles, áthatja az egész rendszert</td>
</tr>
<tr>
<td>rizikótényező</td>
<td>mérsékelt</td>
<td>magas</td>
</tr>
<tr>
<td>gyakoriság szerint</td>
<td>folyamatos</td>
<td>egyszeri, periodikus</td>
</tr>
</tbody>
</table>
AZ ELLENTÉTES ÉRTÉKRENDEK ÖSSZEKAPCSOLÁSA

rugalmaság

Emberi kapcsolatok modellje  Nyitott rendszerek modellje

belső környezet  külső környezet

Belső folyamatok modellje  Ésszerű célok modellje

zártság
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

<table>
<thead>
<tr>
<th>erősségek (+)</th>
<th>gyengeségek (−)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>lehetőségek (+)</td>
<td>félelmek (−)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Külső környezet
A könyvtári menedzsment időszerű kérdései

PEST-elemzés

Könyvtári-informatikai szektor

Fenntartó(k)

A könyvtár

SWOT-elemzés
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 PROBLÉMAMEEGOLDÁS 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 könyvtári menedzsment időszerű kérdései

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

❖ fókuszcsoportok létrehozása
❖ párhuzádes 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

→ Stratégiakialakítás
   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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Demográfiai változások:</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gazdasági helyzet:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Politikai helyzet:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Műszaki változások:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Más típusú változások, amelyek befolyásolják a könyvtárat:</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

ERŐS ÉS GYENGE PONTOK (BELSŐ ELEMZÉS)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Gyenge</th>
<th>Erős</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Szervezeti felépítés/működés</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Személyzet</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Felszereltség</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Állomány</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Költségvetés</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Külső támogatók</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Egyéb</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mely célesportokat választottuk ki? (Ne legyen túl széles!)</td>
<td>Miért választottuk ezt a szegmenst?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Választott célesport (szegmens)</td>
<td>Igényei</td>
<td>Milyen források alapján állapítottuk meg az igényeket?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>