

1. Információs és könyvtári menedzsment

Az első fejezet választ ad arra, hogy mi a menedzsment, mit értünk alatta a könyvtári és információs szolgáltatásban, és hogy szükség van-e rá egyáltalán. Áttekinti a menedzsment részeit, tevékenységi területeit és funkcióit is, majd az egyes funkciókat, tevékenységeket elhelyezi a könyvtári környezetben. A fejezet több, egymás mellett élő elképzelést ismertet a menedzsment-funkciókról, továbbá ismerteti e könyv szerkezetét, amely a menedzsment-funkciókat *tervezés, irányítás, szervezés, emberi erőforrás-gazdálkodás és vezetés* csoportosításban bontja és tárgyalja. Egy magyarországi könyvtári felmérés eredményeit áttekintve körvonalazódnak könyvtáraink gyengeségei és erősségei.

1.1 Mi az információs és könyvtári menedzsment?

Hajdanában-danában a különféle szervezetek élén – az egyszerűség kedvéért fogalmazzunk így: – kétféle menedzser állhatott. Az egyik fajtáról úgy beszéltek beosztottjai és általában az emberek, hogy még az Isten is annak teremtette, született vezető; bölcsen dönt. A másik típus ennek az ellenkezője volt: a családi birtokok vagy a vállalati vagyon csak fogyott kezei között, a munkatársakkal vagy nagyon kemény volt, vagy túlságosan engedékeny; és sehogyan sem ment az üzlet. Nem vezetőnek való – mondták rá az emberek.

Az idők során az egyes nyughatatlan "menedzserek" kezdték összegyűjtögetni, mi is jellemzi a jól menő gazdaságot, céget, vállalkozást vagy könyvtárat, és persze milyen közös vonások mutathatók ki a gyengén működőknél. Kiderült, hogy a jellemzők egymással sokszor összefüggnek, és gyakran visszavezethetők egy-egy alapvető vonásra.

Ha például a könyvtárban csak egy, a munkafolyamatokat ismerő szakember vagy vezető dolgozott, és a többiek hozzá fordultak minden komolyabb ügyben, akkor az említett szakember akadályoztatása, távozása, esetleg halála esetén a tudás, az információ sem volt többé elérhető; megállt az élet. Ellenben az ismereteket másokkal rendszeresen megosztó, a munkákat dokumentáló szakemberekkel kapcsolatban ilyen vészhelyzetek nem fordultak elő.

A vezetési teoretikusok tehát kimondták: fontos a *delegálás*, tehát a munkák leosztása, az *információ és a felelősség megosztása* és a *csoporthatás* stb. Az így meghatározott ismérvek – mint technikák – tanulhatók és taníthatók; és többnyire elmondható, hogy a jó menedzser nem születik, hanem ismeretek és a megfelelő gyakorlat megszerzésével azzá válik. Egyre kevesebbszer lehet arra hivatkozni, hogy valaki nem ismeri ezt vagy azt a menedzsment-módszert. Hiszen: miért nem tanulta meg? És természetesen a kívülálló – adott esetben tanácsadó – is viszonylag könnyen rá tud mutatni azokra a pontokra, ami miatt rosszul vagy jól működik a könyvtár. Ehhez azt is tudnia kell, hogy egy szervezet jó vagy rossz működéséért 80%-ban a menedzsment, tehát őt magát terheli a felelősség. Ha a munkatársakra mutogat, s a felelősséget rájuk igyekszik hárítani, vagy huzamosabb ideig a külső környezetet okolja, akkor ezzel saját alkalmatlanságát bizonyítja, tehát hasznosabb, ha távozik posztjáról.

A vállalati tapasztalatok is segíthetnek a könyvtárban

A könyvtárak szempontjaira is érvényes a legtöbb menedzsment-ismeret, azaz a nyereségérdekelt vállalatok gyakorlatát többnyire meg lehet feleltetni a könyvtári folyamatoknak. Így van az egyes új technikákkal való kísérletezés eseteiben is: a profitszerző vállalatoknak általában több anyagi lehetőségük van a kísérletezésre, mint a könyvtáraknak. Érdemes tehát jó gyakorlatukat ellesni, és amit lehet, alkalmazni. (Ilyen lehet a bankok

ügyfélfogadási rendszere[1], a vevőszolgálati rendszerek működtetése[2], a nagy áruházakban a pénztár előtt sorakozó vásárlók kezelése.)

A *Magyar Posta Rt.* az ügyfelek várakozási idejét úgyi mérte fel, hogy a betérők egy aktuális időponttal ellátott cédulát kaptak, melyre a kiszolgáló személyzet is rányomta az akkori időpontot – percre pontosan. A két szám közötti különbség adta a várakozási időt. Az adatok feldolgozása után meg lehet határozni, hogy az egyes napszakokban mennyi pultablakot érdemes nyitva tartani. Az itt szerzett tapasztalatok és ellesett módszerek könnyen alkalmazhatók nagyobb könyvtárakban, s a kellő munkaerő-elosztás után például kimondható a könyvtárban: *garantáljuk, hogy könyvtárunkban a betérőnek egy napszakban sem kell két percnél tovább várakoznia.*

A legtöbb esetben elmondható, hogy az üzleti szférában megjelent újítások zöme kisebb-nagyobb késéssel megjelenik a nem közvetlenül nyereségérdekelt szervezeteknél és szolgáltatóknál, így a könyvtáraknál is. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a vállalatok mai üzleti gyakorlatára tekintve sok szempontból a könyvtárak jövőjét látjuk. A vállalati vagy magán-felsőoktatási könyvtárak kedvezőbb helyzetben vannak, mert nyereségérdekelt fenntartójuk inkább szorítja őket az innovációra, hatékonyabb szolgáltatásra.

Tévhitik könyvtári menedzsmentről

Mind ezek ellenére érdemes a könyvtári és információs menedzsmentről külön is beszélni, mert vannak olyan egyedi elemek, amelyek a könyvtári és információs környezetben gyakrabban kerülnek elő, mint egybeüt. Gyakori tévhit, hogy a könyvtári menedzsment a könyvtáron belül külön diszciplína, tehát mondjuk: van a könyvtárban szerzeményező, tájékoztató, vezetői, takarítási funkció, és ugyanígy van menedzsment-funkció is.

Nem ritkán hangzik el könyvtári vezetők szájából: sajnos nincs időm a menedzsmenttel foglalkozni, mert lefoglalnak a napi gondok. Olyat is lehet hallani: menedzsmentre csak a nagyobb könyvtárakban van szükség.

Az idézett elképzelések vagy kibúvók azért tévesek, mert nem képesek vagy nem akarják átlátni a menedzsment alapvető feladatait. A menedzsment-funkciók, illetve a bennük rejlő lehetőségek azonban attól függetlenül is léteznek, hogy vannak, akik tudomást sem vesznek róla, vagy egyszerűen nem tudják őket azonosítani mindennapi tevékenységeikben. A tudatosulás kedvéért tehát térjünk vissza a címben felvetett kérdéshez: *mi az információs és könyvtári menedzsment?* A válasz megtalálása érdekében a könyvtári menedzsmentet (mint kifejezést) két oldalról közelítjük meg.

1.1.1 A menedzsment...

Lehet, hogy a menedzsmentet legegyszerűbben *gazdálkodásnak* kellene magyarítani, amiből kiderülne, hogy a menedzser nem gazda, csupán gazdálkodik ; olyan felelősséggel tervez, szervez, szabályoz és vezet, mintha gazda, tehát tulajdonos lenne. A mezőgazdaságra utaló melléközöngé és az eddigi nem túl szerencsés fordítási kísérletek miatt maradunk az angol kifejezésnél és egy elfogadott meghatározásnál, mely szerint a *menedzsment*

"emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében"[3].

A menedzsment ugyanakkor *follyamat is*, meghatározott tevékenységek sorát is jelenti. Ezek leírhatók ugyan egymást követően, de a tevékenységek a valóságban egymással kölcsönhatásban és egyidőben mennek végbe. A menedzsmentet tehát vizsgálhatjuk *gondolkodási módként* is, a szervezetek vizsgálatának egyik lehetőségeként, amely szerint a kiindulást a menedzsment funkciói jelentik[4]; ezek a tervezés, szervezés, irányítás és vezetés (ezeket majd az [1.2 pontban](#) részletezzük). A legtöbb meghatározásból az tűnik ki, hogy a menedzsment elsősorban az összetett, hierarchikus szervezetekben jelenik meg. Ez nem zárja ki azonban azt, hogy a valóságban kis csoportok, sőt egyének menedzselésére (önmenedzselésre) is szükség van.[5]

A menedzsmentet alig száz éve használják a mai értelemben; *Taylor* kezdte *scientific management*nek (tudományos menedzsmentnek) nevezni. A menedzsment "tartalmi" nyomaira azonban már nagyon hamar rábukkanhatunk, például az *Ószövetségben* *Jethró* felhívja Mózes figyelmét – persze, más szavakkal – a delegálásnak, a világos célkitűzésnek, az eszközök meghatározásának, a szervezeti struktúra megválasztásának, a vezető-kiválasztásnak és a kollektív felelősség elvének fontosságára (Kiv. 18.13–23)[6]. E történelmi szempont mindenképpen szerénységre inti a menedzsment új keletű divatjának híveit[7]. Korunk vívmányának inkább a menedzsment-ismeretek és gyakorlat tudatosulását és széles tömegek számára való tervszerű átadását mondhatjuk (ezért tartja kézben most ezt a könyvet).

1.1.2 Információs és könyvtári...

Amikor könyvtári menedzsmentről beszélünk, a *menedzsment* csupán a meghatározandó fogalom egyik fele. Érdemes a másik oldalt is megvizsgálni, a *könyvtárat*. A könyvtári menedzsmentről szóló irodalomból kiderül, hogy

a könyvtár olyan dokumentumgyűjtemény, amely egy célcsoport számára fizikai, bibliográfiai és intellektuális hozzáférést nyújt olyan személyzet segítségével, amelyet a célcsoport információs igényeihez igazodó szolgáltatások és programok biztosítására képeztek ki[8].

A '*könyvtári*' meghatározása után már csak az '*információs*' maradt hátra, bár a fenti definícióban már benne van az információs igény. Az *információs menedzsment* bármely szervezetben lévő információs források hatékony kezelésével és összehangolásával foglalkozik[9]. Az információ-menedzsment egyre inkább az általános menedzsment része lesz, ugyanis az információ kezelésének módja mára a menedzsment egyik kulcsfontosságú sikertényezőjévé vált[10]. E fordulat kétségtelenül nagy lehetőségeket kínál a könyvtári menedzsereknek is, akik – már csak képzettségük okán is – az információ hivatásos kezelői és szolgáltatói[11].

Másik szempont, hogy a könyvtárat – főleg a felsőoktatásiakat vagy vállalatiakat – egyre gyakrabban nevezik □ *információs központ és könyvtár* □-nak vagy *információs szolgáltatásnak* is. Közkönyvtárak esetében pedig előfordul a *könyv- és médiatár* kifejezés is. Mindkét változás abból a tényből fakad, hogy a "könyvtár" egyre kevésbé csak "*könyv-*" és csak "*-tár*". Könyv mellett szolgáltató internet-forrásokból, kínál CD-ROM-okat, folyóiratokat, akár online vagy mikrofilmről. A tár(olás) funkciója pedig legtöbb esetben kiegészül sok mással, irodalomkutatástól és szakfordítástól a kellemes olvasási környezet biztosításáig. Következésképpen e könyvben egyaránt található könyvtári és információs központra jellemző példák, bár az előbbiekből több fordul elő.

Az információs és könyvtári menedzsment kifejezésének kétoldalú vizsgálata után megállapíthatjuk – kissé eltérve az említett menedzsment-megfogalmazástól –, hogy az **információs és könyvtári menedzsment:**

a prioritások meghatározásának, a dolgozók motiválásának, a források biztosításának, valamint a teljesítmény értékelésének módszere annak érdekében, hogy a könyvtári és

információs szolgálat a lehető leggazdaságosabb legyen, és a legnagyobb hasznot hozza.[\[12\]](#)

(A *hasznot* könyvtári értelemben nehéz meghatározni. Az egyszerűség kedvéért itt most olvasói elégedettséget, a használók által szerzett ismeretek nagy számát vagy egyszerűen felüledést értünk.)

A könyvtári – és általában véve a nonprofit – menedzsment fejlődése során a "profit"-menedzsment fejlődését viszonylag lemaradva követte. E késedelem mára kisebb, mint akár tíz-húsz évvel ezelőtt.[\[13\]](#)

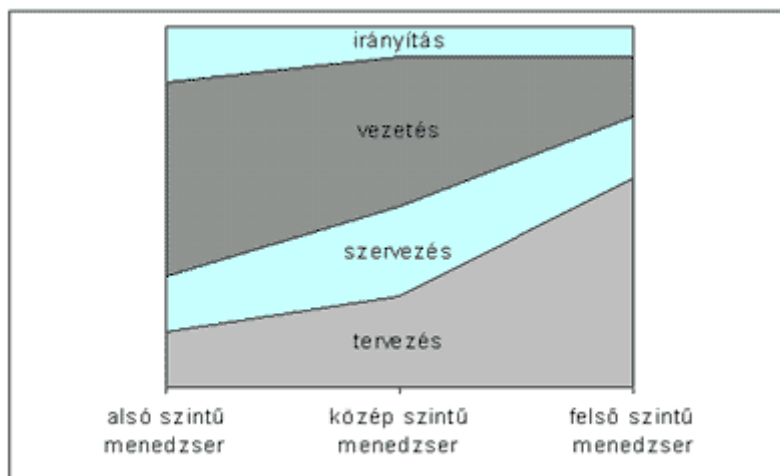
Létezik azonban egy másik kifejezés is, amely nem azonos jelentésű az (információs és) könyvtári menedzsmenttel, ezért használata zavaró lehet:

Adminisztratív könyvtárvezetés

Az egyik ilyen kifejezés az *adminisztratív könyvtárvezetés* (library administration). E rendszer szerint az adminisztrátorok (felső szintű vezetők) határozzák meg az alapvető működési módot és a szervezet hosszú távú céljait, míg a menedzserek elsősorban az adminisztrátorok utasításait hajtják végre. A könyvben e két feladatot nem választjuk szét.

1.1.3 Menedzser a könyvtárban

A mai magyar könyvtári gyakorlatban a könyvtármenedzser legtöbb esetben a könyvtárvezető vagy (fő)igazgató. Menedzserek azonban a közép- és alsó szintű "vezetők" is, akik bizonyos részterületért vállalnak felelősséget. Az ő felelősségüket és feladataikat a közalkalmazottakra vonatkozó jogszabályok is számon tartják. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy bizonyos menedzsment-tevékenységeket végezhetnek azok az alkalmazottak is, akik a szervezetnek akár a legalsó hierarchiai szintjén helyezkednek el (erre még e fejezetben visszatérünk, önvezetés cím alatt). És menedzser természetesen az is, aki egyszemélyes könyvtárban dolgozik, hiszen ebben az egyes funkciók nem választhatók el. Megállapíthatjuk tehát, hogy a menedzser nem jogi, hanem szervezettől függő kategória. A menedzserek feladatkörének, funkcióinak megoszlása is jellemző az egyes szervezeti szintekre (ld. 1.1 táblázat).



1.1 táblázat Menedzsment-funkciók megoszlása az egyes szinteken

A menedzserek feladatköréről, egyes funkcióiról a következő alfejezetben találunk bővebb olvasnivalót. Előbb azonban nézzük meg, érdemes-e egyáltalán könyvtári menedzsmenttel foglalkozni; érdeklí-e a terület a magyar könyvtárosokat? Tehát:

1.1.4 Szükség van-e információs és könyvtári menedzsmentre?

(Ez a kérdés azért fontos, mert ha nemleges választ kapunk kérdésünkre, akkor nincs értelme tovább olvasni ezt a könyvet.)

A szerző 1992-ben készült magyarországi felmérése szerint a magyar könyvtári vezetők fontosnak ítélték meg a menedzsment szerepét a könyvtárakban [14]. Ezt a szakirodalom kutatása is megerősítette [15]. Az érdeklődésben érdekes hullámvázis figyelhető meg: 1989-ig meredeken nőtt a menedzsmenttel kapcsolatos cikkek száma a magyar szaksajtóban, 1991-re azonban mennyiségük jelentősen csökkent. Azóta számuk ismét növekszik, sőt, a cikkek a korábbiakhoz képest alaposabbak és nagyobb tudatosságot mutatnak.

Tévedés lenne azonban azt gondolni, hogy a menedzsmentet – mint gondolkodásmódot – a magyar könyvtárosok fenntartások nélkül elfogadják. Sok szakember a könyvtárak világában csak divatjelenségnek tartja, és félve tekint a menedzsment-technikák terjedésére. A félelem sokszor jogos aggályokon alapul, a rossz tapasztalatok azonban nem jelentik azt, hogy az adott elképzelés a helytelen; lehet, hogy csak a módszer az.

Egy intézményben az igazgató és számos helyettese egyik napról a másikra menedzsmentnek kezdte magát hivatni, az alkalmazott igazgatási módszerek azonban továbbra is kiszámíthatatlanok és zavarosak maradtak. A munkatársak a helyzetet hol tragikusnak, hol komikusnak ítélték meg: a menedzsment szó pusztá említése pedig mosolyt csalt a beosztottak arcára.

Ha visszagondolunk a menedzsment meghatározására, megállapíthatjuk, hogy az minden szervezetben jelen van. Legfőbb nem tudatosult, vagy rosszul alkalmazzák: "módszer" lehet akár az ostorcsattogtatás is... Ám nem egyszer fordul az is elő, hogy az intézmény- vagy osztályvezető a homlokára csap, miközben azt mondja: *nem is gondoltam volna, hogy menedzsment-módszereket alkalmaztam idáig.*

A könyvtárak környezete egyre gyorsabban változik, és e hatások alól a könyvtárosok nem tudják kivonni magukat. Olyan minőségű munkára van szükség, amely által a könyvtárak pusztá létét is fenyegető változásokat kezelni lehet. A könyvtár tudatos menedzselése ehhez kínál lehetőségeket.

1.2 Menedzsment-funkciók

A menedzsment-funkciók meghatározására az idők folyamán számos elmélet született, amelyek közül csak néhányat említünk, először *Zijlstráét*, amely alapján e könyv részekre tagolódik. A *funkciók*, vagy más meghatározásban feladatkörök, *illetékességi területek* felosztására számos elmélet született, amelyek lényegében ugyanazt a tevékenységi kört osztják fel különböző szempontok szerint. Így a továbbiakban közülük is megismerkedünk néhányval. Az alfejezet végén pedig szó esik a tanulás növekvő szerepéről is.

1.2.1 E könyv szerkezete

A könyv további részeiben egy fentiekhez részben hasonló menedzsment-felosztást használunk. A menedzsment-tevékenységek leírásában – Zijlstra alapján – négy fő funkciót különböztetünk meg [16], ld. 1.2 táblázat.

A menedzsment négy fő funkciója		
Tervezés	elemzési folyamat; magába foglalja a jövőre vonatkozó elképzeléseket, meghatározza az elérendő célokat, és a célok eléréséhez szükséges alternatív tevékenységeket, majd kiválasztja közülük a megfelelőt	<u>2.</u> <u>fejezet</u>
(Folyamat-) Irányítás	az elvégzett tevékenységek és az elért eredmények összevetése a célokkal, szabványokkal és tervekkel; a további tervezés feltételeinek megteremtése (Irányításon érthetünk <i>ellenőrzést</i> is, mindenesetre e könyvben ellenőrzés vagy irányítás helyett következetesen az <i>irányítás</i> kifejezést használjuk.)	<u>3.</u> <u>fejezet</u>
Szervezés (és szervezet)	kapcsolatok tudatos kialakítása az emberek és az eszközök között, tekintettel a termelési folyamat hatékonyságára és gazdaságosságára; olyan szervezet kialakítása, amely integrálja és differenciálja a részlegek feladatait	<u>4.</u> <u>fejezet</u>
Emberi erőforrás-gazdálkodás és vezetés	a szervezet céljainak elérése érdekében az emberek kiválasztása, értékelése, képzése, és karbantartása, valamint motiválásuk, bevonásuk a vezetésbe és a velük való kapcsolatok fenntartása (a vezetés eszerint tehát nem szinonimája a menedzsmentnek; annak csak része)	<u>5.</u> <u>fejezet</u>

1.2 táblázat A menedzsment négy fő funkciója

A megközelítésben tehát nem a könyvtári dokumentációs folyamatok (mint pl. a szerzeményezés, a feldolgozás, a kölcsönzés, a tájékoztatás) különféle részeinek menedzselését tárgyaljuk. A fő funkciók – a táblázatban jelölt módon – a fejezetek címei is lesznek. (A könyvben a menedzsment és a vezetés tehát nem szinonimák, mint ahogyan a hétköznapi értelmezésben. Például a köznyelvbeli *könyvtárvezető* e könyvben *könyvtári menedzserként* szerepel. A *vezető* kifejezés akkor szerepel, ha a menedzser saját beosztottaival való kapcsolata a téma. Ezalól kivétel lesz az *osztályvezető* vagy a *személyzeti vezető* – akik természetesen szintén menedzserek.)

1.2.2 Menedzsment–funkciók – más nézőpontok

Nincs királyi út

Mindenképpen le kell szögezni, hogy a Zijlstra-féle funkció-felsorolásokon kívül vannak más szempontú leírások is [17], ezért természetesen a bemutatás más módszerei is létjogosultak. Meg kell jegyezni, hogy a menedzsment egyes funkciói a gyakorlatban nem feltétlenül határolhatók el könnyen egymástól. Például a marketinget könyvünkben a tervezésnél tárgyaljuk, de módszereinek használata az irányításon belül is jogosult. Ugyanakkor a belső marketing, amely nagyon szoros kapcsolatban van a szervezeten belüli kommunikációval, a vezetés fejezetébe tartozik. Vagy: a szervezés alatt tárgyalt teljes körű minőségmenedzsment (TQM) több vezetési és irányítási elemet foglal magába. Mindezek közlése azonban nem a korai elrettentést szolgálja, csupán arra világít rá, hogy a menedzsment-ismereteket feldolgozó szakirodalomban egymással párhuzamosan sok szempont érvényesül, és valószínűleg nem is lehet *egyetlen igazat* kiválasztani.

A menedzser személyét és munkáját illetően meghatározható például külön menedzser- és leader-elmélet is. A *leader-elmélet* a vezető személyét ragadja meg, így elsősorban magatartástudományi, míg a menedzsment-elmélet szervezeti és üzleti tudományi háttérre támaszkodik. A menedzserhez inkább szakmai, a *leader*hez inkább készség szintű jellemzők fűződnek. "*A menedzserek jól végzik a dolgukat, a leaderek a jó dolgokat csinálják.*" – szól a *Drucker*nek tulajdonított meghatározás.[\[18\]](#)

Az alfejezet további részében két menedzsmentfunkció-felosztást tekintünk át; *Mintzberg* menedzserei szerepeit, *Fayol*t az információs szerep megerősödéséről és a *Line*-féle felelősségi területeket.

Menedzserei szerepek

Henry Mintzberg a 1970-es évek derekán három részre osztotta a menedzsment-szerepeket[\[19\]](#).

A szerepek közül kitűnik, hogy mekkora hangsúly helyeződik az információra és a kommunikációra (ld. kapcsolattartó, elterjesztő, szóvivő, tárgyaló). Úgy tűnik, hogy a menedzser kritikus sikertényezője a megfelelő kommunikáció és a hatékony információkezelés.

Interperszonális szerepek	képviselő (figurehead) vezető (leader) kapcsolattartó (liaison)
Információs szerepek	megfigyelő (monitor) elterjesztő (disseminator) szóvivő (spokesman)
Döntéshozó szerepek	vállalkozó (entrepreneur) forráselosztó (resource allocator) problémamegoldó (disturbance handler) tárgyaló (negotiator)

1.3 táblázat A menedzser szerepei (Mintzberg)

Az információs szerep

A századelőn *Fayol* a menedzsment funkcióinak az alábbiakat nevezte: előrejelzés, tervezés, szervezés, koordinálás, vezetés és irányítás. (A *Zijlstra*-féle meghatározás szempontja felől közelítve az előrejelzés a *tervezéshez*, a koordinálás pedig az *irányításhoz* tartozik.) Később, amikor az információ stratégiai jelentősége egyre jobban körvonalazódott, *Fayol* hat funkciójához hetedik is került, az *információs funkció*.[\[20\]](#)

Felelősségi területek, személyzeti vezetési szempontból

Napjaink egyik könyvtári és információs tanácsadója, *Maurice B. Line* a következő módon sorolja fel, hogy a könyvtári menedzser mely területekért felelős[\[21\]](#): Az 1.4 táblázatból kiderül, hogy *Line* vezetés-központ felosztást követ.

A könyvtári menedzser felelősségi területei

Emberek vezetése	Mások vezetése	<p><i>A munkaerő-kiválasztás</i> folyamata: az elvégzendő munka elemzése; munkaerő-kiválasztás; felvételi beszélgetés; beiktatás.</p> <p><i>A munkatársak felhatalmazása (delegálás):</i> felismerő tanulás, felkészítés; tanácsadás; felügyelet; belső információs források megszervezése.</p> <p><i>Eligazítás:</i> munkacsoport építése; a munkatársak által eredmények elérése; visszajelzés; motiválás; delegálás; konfliktus- és stresszkezelés; vitavezetés; gyűléseken elnöklés; részcélok meghatározása; bátorítás a rugalmasságra; változás-menedzselés; panaszok kezelése.</p> <p><i>Igazgatás:</i> szervezeti tervezés és fejlesztés.</p>
	Önvezetés	<p>Együttműködés másokkal; készségek megszerzése; meggyőzés; kapcsolattartás; figyelem mások érzékenységére és igényeire; egymás tájékoztatása; felelősségvállalás; az agresszió, az elégedetlenség és a túlzó kívánalmak kezelése; tárgyalás.</p> <p>Jelentés készítése; az utasítások elfogadása; felelősség az eszközökért.</p>
Pénzügyi menedzsment		Pénzügyi elszámolás, előkészítés és ellenőrzés; a költségvetés, illetve a többi forrás menedzselése; kalkulálás.
Tervezés és irányítás		<p><i>Az egyes módszerek értékelése:</i> stratégiai előrejelzés; szabályok megállapítása; a teljesítmény mérése; költség-haszon-elemzés; gazdasági terv készítése</p> <p><i>Rendszerszervezés:</i> műveletek tervezése; kivitelezés; ellenőrzés és a folyamatok figyelemmel kísérése; elemzés; minőségmenedzsment; új termékek megalkotása és termékfejlesztés.</p>

1.4 táblázat A könyvtári menedzser felelőségi területei

Az önvezetés – minden munkatárs felelősége

Az 1.4 táblázatból az önvezetés külön kifejtést igényel. A menedzsment oktatása ugyanis nem csupán a leendő menedzserek kiváltsága: mindenki menedzser, saját munkáját mindkinek meg kell terveznie, szerveznie és ellenőriznie. A menedzsment alapjainak oktatása tehát a könyvtáros- és informatikusképzés minden szintjén kívánatos. (Gondoljuk csak el, hogy jelenleg a legtöbb képzőintézményben a hallgató két-három éven keresztül tanulhatja, hogy miként kell például a katalógust építeni, és csak később, a menedzsment tanuláskor fogja megtudni, hogy e munka közben milyen szervezési elveket, tervezési módszereket kell figyelembe vennie. A menedzsmentet éppen ezért a többi tantervi egységgel egyidőben, illetve részben a tantervi egységekbe beépítve érdemes oktatni és gyakoroltatni.)^[22] A menedzser dolgát ugyancsak megkönnyíti a tudatosan dolgozó, saját munkaterületét aktívan felügyelő beosztott.

Ilyen érdekeltség és ösztönzés hiányában a korszerű menedzsment-eszközök – pl. a teljes körű minőségmenedzsment (ld. később, a [3.4. pontban](#)) – aligha képzelhetők el.

1.2.3 Funkciók és változások

A menedzsment-funkciók különböző szempontú felsorolása és csoportosítása időről időre módosul aszerint, hogy milyen környezetben vizsgálódunk. Általánosságban elmondható, hogy az utóbbi évtizedekben a korábbinál nagyobb szerepet kapott az *információ* és a (személyzeti) *vezetés, motiváció*. A folyton változó környezetben a *szervezeti és egyéni tanulás* szerepe is megnőtt, ami magában hordja azt a felismerést, hogy az adott szervezet, módszer, stílus stb. nem végleges; folyamatosan javítható és javítandó. Így a menedzser feladatává válik a folyamatos önképzés, illetve a munkatársak ismereteinek, tapasztalatainak tudatos gyarapítása.

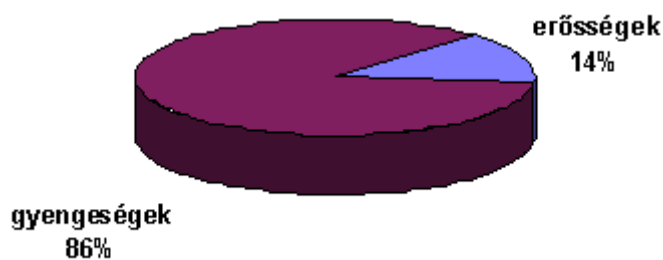
Ezek után tekintsük át röviden a hazai könyvtári gyakorlat jellegzetességeit.

1.3 Erősségek és gyengeségek a magyar könyvtári munkában^[23]

A magyar könyvtárakban a fent említett funkciók nem kapnak azonos figyelmet, s ez alapján véve nem is baj. Egy viszonylag régen – 1992-ben – végzett felmérés (SWOT-elemzés) a magyar könyvtári munka helyzetének elemzését célozta^[24]. (A felmérés keretét adó ív a [2.5.3.1 pontban](#) olvasható.) A felmérés igyekezett meghatározni, hogy mely menedzsment-funkciók érvényesültek eddig is eredményesen, illetve mely területeken van szükség a korábbinál nagyobb figyelemre. A vizsgálatban használt menedzsment-funkciók:

- Tervezés, ellenőrzés és hosszú távú stratégia
- Szolgáltatáspolitikai
- Szervezet (a szervezési folyamatok eredménye)
- Vezetés és a vezetésben való részvétel (participáció)
- Adminisztráció és pénzügyek

(Mint látjuk, ezek a területek többé-kevésbé megegyeznek a Zijlstra-féle menedzsment funkciókkal.) A vizsgálatban részt vevő könyvtári menedzserek arra adtak választ, hogy az itt felsoroltak közül melyek a magyar könyvtári menedzsment erősségei, illetve gyengeségei.



1.5 ábra A magyar könyvtári munka erősségeinek és gyengeségeinek megoszlása

Erősségek

A megkérdezett menedzserek mindent összevéve hatszor több gyengeséget említettek, mint erősséget, ld.: 1.5 ábra. Az erősségek között az imént felsorolt öt területből csupán a *vezetés és a vezetésben való részvétel* csoportját nem említették. A magyar könyvtárak erősségének – a felmérés tanulsága szerint – leginkább csak a szolgáltatáspolitikán belüli könyvtári szociális feladatkör jöhet számításba.

Gyengeségek

A felmérésben kérdezett menedzserek által említett gyengeségek megoszlását az 1.6 ábra szemlélteti. Jól kivehető, hogy a magyar könyvtárakban a legnagyobb gond a tervezés, ellenőrzés és hosszú távú stratégia (38%), a könyvtárak szervezeti formája és a szervezés (32%). Leegyszerűsítve fogalmazhatunk úgy is, hogy a magyar könyvtárakban általában nem jellemző a megalapozott tervek készítése; inkább napról napra élnek – e jelenség sajnos a felmérés készítése óta sem változott jelentősen. A könyvtári rendszer változásait az egyes könyvtárak még nem dolgozták fel, helyüket nem találják, és világos célok hiányában saját munkájukat, teljesítményüket sem tudják felmérni.



1.6 ábra A magyar könyvtári munka gyengeségeinek megoszlása 1992-ben. [25]

Az adatfelvétel időpontja óta bizonyos jelek arra mutatnak, hogy a vezetés és a részvétel a vezetésben (a felmérés idejében 13%) azóta nagyobb figyelmet kapott a magyar könyvtári munkában. A következő fejezeteket (*Tervezés, Irányítás, Szervezés, Emberierőforrás-gazdálkodás és vezetés*) érdemes az 1.6 ábra figyelembe vételével olvasni; az ott leírtakat eszerint értékelni.

1.4 Összefoglalás

Itthon a kilencvenes évek elejétől kezdtünk rájőnni arra, hogy a sikerhez nem elég szakemberként jól dolgozni. Ez jó alapot jelent ugyan, de a munkát el is kell adni. Ez már nehezebb dolog, hiszen erre korábban kisebb hangsúly került. A menedzsment – a tervezés, irányítás, szervezés és vezetés – fontosságát senki sem vonja kétségbe, de módszerei a gyakorlatban még nem kaptak teljesen polgárjogot, még mindig gyakori a kézi- vagy ösztönös vezérlés, a "felindulásban elkövetett irányítás". A gazdasági, pszichológiai, szervezetszociológiai törvényszerűségek ugyanakkor anélkül is hatnak, hogy tudatosan használnánk őket. Ha azonban sikert akarunk elérni, akkor meg kell ismernünk összefüggéseiket munkahelyünkön, a könyvtárban vagy információs központban.

Feladatok, kutatási ötletek

1. Járjon utána, hogyan lehet a menedzsmentre keresni a MANCI vagy a MAKSZAB adatbázisokban.
2. Végezzen irodalomkutatást a LISA-ban (Library and Information Sciences Abstract) pl. a Könyvtártudományi Szakkönyvtárban, milyen tételek jelennek meg "management" deszkriptor keresésével.
3. Készítsen interjút könyvtári menedzserekkel (felső- és középszinten), és állapítsa meg, hogy mit értenek menedzsmenten és hogy szükségesnek tartják-e azt könyvtárukban. Vizsgálja meg, hogy válaszaikban milyen arányban említik az egyes menedzsment-funkciókat.
4. Nézze meg a MANCI adatbázisban vagy a MAKSZAB-ban, hogy milyen írások jelentek meg az egyes menedzsment-funkciókkal kapcsolatban, és hogy az egyes funkciókról szóló cikkek mennyisége hogyan változott az elmúlt öt évben.
5. Vizsgáljon meg vezetői könyvtáros-álláshirdetéseket, hogy milyen menedzsment-ismereteket várnak el a pályázótól. A különböző fenntartó-típusokhoz tartozó könyvtárak (vállalati, önkormányzati, oktatási stb.) milyen készségeket várnak el álláshirdetéseikben?

Irodalomjegyzék az 1. fejezethez

A *-gal megjelölt tételek megtalálhatók az Országos Széchényi Könyvtár, Könyvtártudományi és Módszertani Központ Könyvtártudományi Szakkönyvtárában. A postán (OSZK, Könyvtártudományi Szakkönyvtár, 1827 Budapest) vagy e-mailen (racz@oszk.hu) feladott kéréseket a könyvtár postafordultával teljesíti.

- [1] Az ügyfélkapcsolatok közérzeti háttere / Tatár Judit. In: Marketing 27 (1993) 4 p. 194–199.
- [2] Tréningek az ügyfélszolgálatban dolgozók részére : konfliktusmegoldás, változásmenedzselés / Bauer Edit, Nemeskéri Gyula. In: Ergonómia 27 (1994) 1 p. 23–26.
- [3] Bizonytalanságok a magyar menedzsment-terminológiában / Pataki Béla. In: Ipar–Gazdaság 44 (1992) 2–3 p. 51–54.
- [4] Management van informatiediensten : nieuwe ontwikkelingen bij de opleidingen / J. S. MacKenzie Owen. In: Open 18 (1986) 6 p. 284–285.
- [5] Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [6] Szent Biblia / Magyar nyelvre fordította Károli Gáspár. – Magyar Biblia Tanács : Budapest, 1992. p. 80.
- [7] Az a bizonyos tíz százalék : szemelvények a vezetéselmélet régmúltjából / Zeller Gyula. In: Marketing & Menedzsment 29 (1995) 4 p. 70–75.
- [8] The ALA glossary of library and information science / Heartill Young ed. ; with the assistance of Terry Belanger... [et al.]. – Chicago : American Library Association, 1983. – XVI, 245 p.
- [9] * A könyvtári és információs menedzsment irányzatai és főbb kérdései Nagy-Britanniában. In: Könyvtári menedzsment és marketing szimpózium : Országos Széchényi Könyvtár, Budapest 1993 szeptember 28–29 / Szerk. Kériné Tóth Ildikó. – Budapest : Könyvtári és Informaikai Kamara, [1993]. – 77 p.
- [10] The coming of the new organization / Peter Drucker. In: Harvard Business Review 66 (1988) January–February p. 45–53.
- továbbá: vö.: Főnökök és beosztottak az ezredforduló Európájában : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 10 p. 34–39. Eredeti: Mitarbeiter und Vorgesetzte im Europa 2000 / D. L. Ambühl. In: IO. Management–Zeitschrift 64 (1995) 4 p. 67–71.
- [11] vö.: * Kommunikációs technikák oktatása a deventeri Rijkshogeschool IJsellandon / Mark Deckers, Mikulás Gábor. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 40 (1993) 6 p. 265–267
- [12] vö.: * Harrod's librarians glossary of terms used in librarianship, documentation and the book crafts and reference book. – 6th ed. / comp. by Ray Prytherch. – Aldershot ; Brookfield, Vt., : Gower, 1987. – X, 855 p. –

(Grafton book)

- [13] vö.: * A menedzsment és a könyvtári menedzsment rövid története / Mark Deckers – Mikulás Gábor. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 3 (1994) 4 p. 20–23.
- [14] p. 50 * Management in Hungarian library education : advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p.
- [15] p. 59–60. * Management in Hungarian library education : advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p.
- [16] Management van diensverlenende organisaties : theorie toegepast op het openbaar bibliotheekwerk in Nederland / Paul Zijlstra. – Den Haag : Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1984. – VIII, 115 p.
- [17] pl. Management / Ramon J. Aldag, Timothy M. Stearns. – Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1987. – 890 p., A mestervezető : vezérfonal a cselekvéshez / W. D. Hitt. – Bp.: OMIKK, 1990. – 262 p., A vezetés – integrált felfogásban / P. E. Torgersen ; I. T. Weinstock. – Bp. : Közgazdasági és Jogi K., 1979. – 486 p.
- [18] Leader és manager / Bokor Attila. In: Vezetéstudomány 27 (1996) 3 p. 12–21
- [19] The nature of managerial work / Henry Mintzberg. – Harper & Row : New York, 1973.
The manager's job : folklore and fact / Henry Mintzberg. In: Harvard Business Review 54 (1975) July/August
- [20] * Information: the seventh management function / K. G. B. Bakewell. In: Library Management 15 (1994) 3 p. 28–33.
- [21] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [22] * Egy gondolat a könyvtári menedzsment oktatásáról. In: Könyvtári Levelező/lap (1993) 5 p. 21–22.
- [23] * Management in Hungarian library education : advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p. magyarul: A magyar könyvtárak helyzetének elemzése / Mikulás Gábor. In: Vezetéstudomány 24 (1993) 12, p. 41–46.
- [24] p. 43–53. * Management in Hungarian library education : advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p.
- [25] p. 49. * Management in Hungarian library education : advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p.

További irodalom a menedzsmentről:

- A könyvtárgépesítés menedzselése / Robin T. Harbour [ford. Murányi P., Pálvölgyi M.]. – Budapest : OSZK, 1998. – 52 p. (Aslib menedzsment füzetek)
- * Változás menedzselése : szakirodalmi szemle / Téglási Ágnes. – Budapest : OSZK, 1996. – 63 p. A könyvtári menedzsment füzetek; 3.)
- * Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából / Sándori Zsuzsanna. Elektronikus formában:
<http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/sandori/html/szs.htm>