

## 2. Tervezés

*"Régi korok árnya felé visszamerengni mit ér?  
Messze jövővel komolyan vess össze jelenkort ..."  
Kölcsey Ferenc: Huszt*

A magyar könyvtárakban a menedzsment funkciói közül a tervezés és az irányítás szorul a legtöbb fejlesztésre (vö.: [1.3 pont](#)). Ezek a területek tehát a mainál több tudatosságot várnak el a menedzserektől és beosztottaiktól egyaránt.

A fejezet választ ad arra, hogy szükség van-e tervezésre, és ha igen, milyen célból. Kitér a tervezésre az egyes hierarchiai szinteken, felsorolja a tervek tartalmi és formai jellemzőit. Megkülönbözteti a stratégiai tervezés egyes területeit és készítésének szakaszait, úgymint a misszió és a jövőkép elkészítése és tudatosítása. Ezt követi a marketing keretén belül a könyvtár külső és belső környezetének felmérése. A rövid távú tervben a fejezet a projekteket és módszertanukat, valamint a költségvetés-készítést tárgyalja. A fenntartótól kapott általában éves költségvetésen kívül felvázolja pénzszerzési kampányok és a térítéses szolgáltatások kérdéseit is.

A fejezetben megtalálhatunk néhány – a tervezésben jól alkalmazható – vezetési eszközt, úgymint a brainstormingot, a folyamatos tökéletesítésre való késztetést (kaizen), a fontossági sorrend felállításának módszerét (prioritások meghatározása), illetve a problémamegoldás folyamatát.

Példaként találunk stratégia-terv-vázlatot, felsőoktatási és közkönyvtári alaptevékenységeket, a szolgáltatások célját, a jövőképet és a missziót, a piacelemzés lépéseit, egy kérdőívet SWOT-elemzéshez, illetve egy rövid távú terv vázlatát.

### 2.1 A tervezés célja és hatása

*A menedzsmentnek nincs más választása, csak az,  
hogy felkészüljön a jövőre, megkísérelje formálni azt,  
és hogy egyensúlyba hozza a hosszú és rövid távú terveket...  
A kívánt jövő nem válik valóra, ha csupán erősen akarják.  
Döntésekre van szüksége – most.  
Kockázatot kíván – minél előbb. Tetteket vár – azonnal.  
Az erőforrások és mindenekelőtt a humán erőforrások elosztását igényli –  
sürgősen.  
És munkát követel – késlekedés nélkül." [1] (Peter Drucker)*

Drucker szavai cselekvésre ösztönöznek, de nem úgy, hogy fűhöz-fához kapkodunk. A megfelelő előkészítéssel jelentős időt és költséget lehet megtakarítani a tényleges munka során. Érdemes tehát a **tervezéssel** foglalkozni, amely:

**elemzési folyamat, amely magába foglalja a jövőre vonatkozó elképzeléseket, meghatározza az elérendő célokat, valamint a célok eléréséhez szükséges alternatív tevékenység-sorozatokat, s végül kiválasztja ezek közül a megfelelőt [2].**

Tervezés nélkül a szervezetre az esetlegességeken alapuló mozgás a jellemző, ami azonban túlzott forrásfelhasználással (pénz, idő, türelem stb.) jár. Így a tervezésnek át kell hatnia a könyvtárat, mert a random (véletlenszerű) tevékenységek nem segítik a könyvtárat céljainak elérésében. [3] Első hallásra paradox módon a

gyors változások is tervezésre készítetik a könyvtárakat. Egy olyan hajónak (ti. könyvtárnak) ugyanis, mely nem tudja, hogy milyen kikötő felé tart, semmilyen irányú szél nem használ.<sup>[4]</sup>

### Környezeti változások

A tervezés és egyáltalán a stratégiai szemlélet szükségességét jelzi, hogy a változások mennyisége és mértéke sokkal nagyobb, mint korábban bármikor.<sup>[5]</sup> A könyvtárak és információs központok számára egyre kevesebb és bizonytalanabb a fenntartáshoz szükséges pénz, egyre több kiadvány jelenik meg nemcsak hagyományos, hanem eddig sosemvolt hordozókon; a nem olcsó, de sok lehetőséget magában hordozó információs technológia a könyvtárakban is helyet kap, és még sorolhatnánk... Az információs hálózatok demokratizálódásával és a javuló elérhetőséggel a használók a könyvtár megkerülésével is megkapják a szükséges adatokat. A piacépes szolgáltatásokat a magánszektor fölözi le. Az információs piacon, sőt a költségvetési intézmények között is egyre több a könyvtárak versenytársa. A fenntartó szervezetek számon kérik a hatékony működést, illetve a bevételt. A könyvtárban is megjelentek a konzulensek és az akkreditációs bizottságok. Ha a könyvtár nem ura ezeknek a változásoknak, akkor a változások uralják a könyvtárat.

## 2.2 Tervezési szintek

A szervezetben a tervezésnek több szintje van – a készítő személyét és a tárgyidőt tekintve egyaránt. A felsőbb menedzserek általában hosszabb távra és nagyvonalakban terveznek, a szolgáltatásban közvetlenül részt vevők pedig az előbbiből kiindulva rövidebb távra és részletesebben. A tervezés többszintű, *felülről lefelé végzett* (top-down) tevékenység: hosszú távú célok meghatározása (stratégiai tervezés) után történik meg az időben és tevékenységben részletesebb kifejtés, melynek eredménye a rövidtávú tervek megszületése. Az egyes szintek terveinek együttese maga az ún. **üzleti terv**, amelyet évenként készítenek, illetve évente számolnak be megvalósításának eredményeiről. Ez a rövid távú tervek keretében tovább bontható egészen a napi, konkrétan elvégzendő tevékenységekig (operációs tervezés). A projektek tervezésekor mindegyik tervezési szint képviseli magát, de a projekt-menedzsment – jellegéből adódóan – inkább a rövid távú tervezést támogató tevékenység. A tervezés minden szintjén lényegében hasonló jellegű tevékenységek folynak, de egyre konkrétan; minden szintre hat a marketing, mindenhol jelen van a visszacsatolás (ami azonban már az irányítás területe), amely termódosítást, esetleg újabb tervet készít elő.

Ha egy nagyobb – mondjuk több osztályból álló, vagy fiókkönyvtári hálózattal rendelkező – könyvtárat veszünk alapul, akkor a következő szinteket különböztethetjük meg: a szervezet egészének stratégiája, egységek stratégiája és működési terv. Részletesebben:

- *A szervezet egészének stratégiája*, amely az összes egységre vonatkozik (a felső menedzserek hatásköre). Ez foglalja magában a könyvtár egészének jövőképét, a misszióját és a stratégiai akciókat. Ennek elkészítése a felső menedzserek feladata. Munkájukhoz azonban figyelembe kell venniük a fenntartói elképzeléseket, hiszen azok is meghatároznak bizonyos stratégiai szándékokat.

Annak eldöntése, hogy egy felsőoktatási könyvtár az intézménye által biztosított költségvetésből mennyiben nyújt szolgáltatásokat külső használóknak, egyaránt lehet a fenntartó és a könyvtári menedzser feladata.

Ha a büntetés-végrehajtó intézménynek és a könyvtárnak ugyanazon önkormányzat a fenntartója, akkor kézenfekvő lehet, hogy a fenntartó a börtönre is kiterjesztet bizonyos könyvtári szolgáltatásokat.

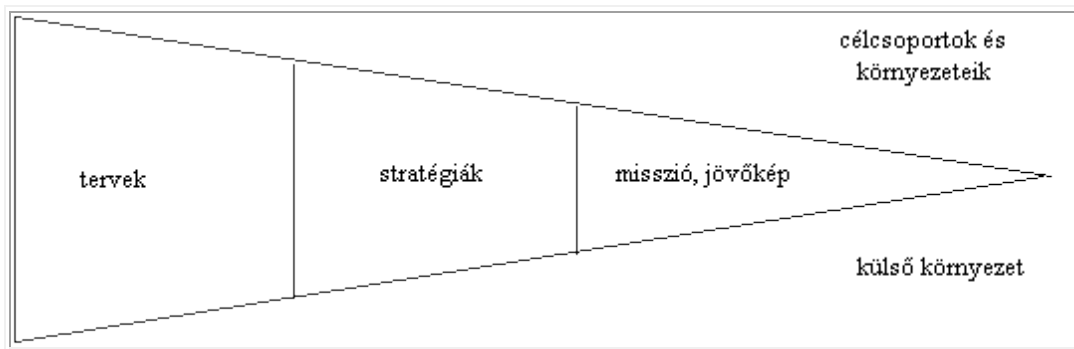
- *Az egységek* – pl. olvasószolgálat, fiókkönyvtári egység, PR-munkakör – *stratégiája vagy terve* (az egységek hatásköre). Az adott használói körre vonatkozó előnyök kihasználása a feladata.

Az osztályok az egész szervezeti stratégiának megfelelően vonatkoztatják magukra az elképzeléseket. Ha abban az áll, hogy a fiatalok felé kell az eddiginél erősebben nyitni, akkor az alsóvárosi fiókkönyvtár a környékben lévő iskolákkal stb. veszi fel a kapcsolatot.

- *Működési terv* (a munkacsoportok, illetve az egyes munkatársak hatásköre). A tényleges munkafolyamatokkal kapcsolatos tennivalókat határozza meg részletesen.

A könyvtár és információs központ alapvető céljának tekinti a fennmaradást, ezért fontosságát tudatosítani igyekszik a felelős döntéshozókban. A működési tervbe tehát az kerül be, hogy melyik munkatárs, mikor és milyen módszerekkel hívja fel a képviselők figyelmét a könyvtár és információs központ számukra is nélkülözhetetlen szolgáltatásaira.

Kisebb információ-szolgáltatók, például kistélepülési vagy vállalati könyvtárak, információs központok esetén a három szint nem válik külön. A nagyobb szervezetekben való tervezés szintjeit a 2.1 ábra mutatja.



**2.1 ábra Tervezési szintek**

A 2.1 ábra a szervezet és a környezet logikai kapcsolatát szemlélteti, nem pedig a tervek készítésének folyamatát. A viszonylag szűkszavúan meghatározott jövőképet és missziót alacsonyabb szinteken bővebb, részletezettebb kifejtés követi.

Minél magasabb a tervezés szintje, annál elvontabb, kvalitatívabb és kevésbé számszerűsített a cél; nem közvetlenül támaszkodik a mérési eredményekre és időhatárookra. El kell azonban kerülni, hogy emiatt a terv elszakadjon a valóságtól és a menedzser légvárat építsen. Az alacsonyabb tervezési szinteken a tervek egyre konkrétabbak, számszerűsíthetőbbek; közvetlenül épülnek a teljesítmény és környezeti változásokat mérő eredményekre, és szorosabb időkereteket alkalmaznak.



**2.2 ábra Célok hierarchiája**

Az alsóbb szinteken arra kell ügyelni, hogy a tervek ne legyenek földhöz ragadtak, és készek legyenek a szükséges változtatásokra. Emellett fontos, hogy a működésre összpontosító alsó és a stratégiai felső szintek között megfelelő legyen a kommunikáció, az információ-áramlás (ez ugyanis szinte sosem kielégítő szintű).

Egy megyei könyvtárban többször előfordult, hogy a munkatársak a helyi napilapból, az igazgatóval készült interjúból értesülhettek a könyvtár nagyívű terveiről, illetve saját munkájukkal kapcsolatos – sokszor téves – adatokról.

A szervezeten belüli információáramlás biztosítása menedzseri feladat. (A hatékony szervezeti kommunikációról később esik szó, az [5.2.4 pontban](#).) Ha ez nem teljesül, könnyen előfordul, hogy a stratégiai tervek a földtől elrugaszkodottak lesznek, vagy pedig az alsó szinten képtelenek lesznek a munkatársak a vezetői elképzelések megértésére, s így végrehajtottá degradálódnak. A tervek (pl. éves munkaterv, projektterv) készítésekor mindenképpen ügyelni kell arra, hogy az egyes szintek tervei összhangban legyenek egymással. Ellenkező esetben az egész terv értelmetlenné válik. A könyvtár egészének stratégiája, illetve a belőle következő célok adjanak keretet az egységek működési stratégiájának.

A 2.2 ábra modelljéből jól látható, hogy meddig terjednek az egyes hatáskörök. A (nagyobb) szervezet menedzserének tehát nem feladata, hogy az alsóbb szinteken a tényleges munkafolyamatot meghatározza: ez a tevékenység az ott dolgozó munkatársak hatásköre. Többnyire ők látják legjobban az adott munkát. (A hatáskörök és a felelősség lehető legalacsonyabb szintre helyezése amellet, hogy kiváló motivációs eszköz, a vezető idejét is kíméli.)

A korábban említett megyei könyvtárban legfelső szinten döntöttek arról, hogy az egyik napilapot a kötészeti munkatárs (három hierarchiaszinttel lejjebb) havonként vagy három havonként kösse be. Ugyanis a munkatársak – okulva a korábbi rossz tapasztalatokból – félték maguk dönteni.

Gyakran előfordul, hogy a célok az elégtelen kommunikáció vagy a gyenge visszacsatolás, ellenőrzés miatt szintről szintre torzulnak. Az sem ritka, hogy a lefektetett célok ellenére kézi beavatkozással módosítanak a terveken.

Egy német tartományi parlamenti könyvtárban a jogi és politikai szakirodalom mellett szépszájú könyvet vásároltak az akvarisztika területéről: ez volt ugyanis a könyvtárvezető hobbija. – Hiába volt tehát a stratégiában meghatározva a jogi, politikai, történelmi stb. gyűjtőkör, a

□ szükség □ alkalomadtán mást diktált.

Iskolai, felsőoktatási vagy intézeti könyvtárak esetében is alkalmazható a 2.2 ábra; a könyvtárat ez esetben képzeljük az alsóbb hierarchiai szintre. Az intézmény menedzsmentje által követett stratégia követendő a könyvtárban is, így például új szakok, fakultáció vagy oktatási, kutatási irány bevezetések a háttérdocumentumok biztosítása a könyvtár alapvető feladata – ez egyben lehetőséget kínálhat arra, hogy a könyvtár e célra külön beszerzési keretet kérjen, azt demonstrálva, hogy a könyvtár az intézményi stratégia elkötelezett támogatója.

Figyelemre méltó, hogy minél innovatívabb a szervezet; minél gyorsabban reagál a kihívásokra, annál fontosabbak az alsóbb tervezési szintek. Kisebb, vállalkozói típusú könyvtárak esetében együtt – egymással párhuzamosan és folyamatosan egyeztetve – készülnek a szintek.

## 2.3 A tervezés jellemzői<sup>[6]</sup>

A stratégiai terv készítésekor több szempontra kell ügyelni. Mielőtt kitérnénk a tervek formai jegyeire, tekintsük át a tervezési folyamat kritériumait: bevont munkatársak, figyelem a használók érdekeire, realitás, rugalmasság és helyes stratégiai szemlélet.

### A munkatársak részvétele a tervezési folyamatban

A stratégiai tervezés a felső menedzserek kötelezettsége. Ez azonban nem jelentheti, hogy a könyvtár menedzserei maguk döntenek a könyvtár terveinek készítésekor. Az előkészületi munkákba (a fenntartó képviselőjén túl) több más munkatárs is bevonandó. A tervezésbe bevont munkatársakat ismereteik szerint célszerű kiválasztani, nem pedig a könyvtár vezetői iránti lojalitás mértéke szerint. Az alsóbb szinteken dolgozó munkatársak többnyire árnyaltabban látják az adott munkafolyamatot, mint feletteseik (ld. később: a TQM alapelvei). A terv megvalósításának sikere tehát sokkal valószínűbb, ha a munkatársak szélesebb köre vesz részt a tervek kidolgozásában; érdekeltőbbek lesznek majd az eredményes megvalósításban. (A bevonásról – részvétéről – ld. később a [5.2.3 pontot](#), *Részvétel a vezetésben.*) A bevonás eszközei lehetnek a *brainstorming* (*agyostrom* vagy *ötletbörze*) és a *kaizen*.

A **brainstorming** a szervezeti–szervezési problémák esetében alkalmazható leginkább, de lehet önállóan is használni. Jobb azonban, ha a csoport meghatározott időközönként, előzőleg megszerzett adatok és elképzelések birtokában ül össze. Érdemes a találkozózt olyan személynek vezetnie, aki a folyamatban nem vesz részt aktívan: a csoport vezetője tehát ne vállalja a közvetítő szerepét; így a tagok aktívabbak lehetnek és nem alakul ki a "csoportgondolkodás". Először a csoportvezető (nem a közvetítő!) megismétli és kifejti a napirendi javaslatokat, válaszol a kérdésekre. Ezután a munkatársak a megadott témában sorolni kezdik elképzeléseiket, míg ki nem merülnek az ötletekből, illetve míg a csoport azt nem mondja, hogy elég. (Az ötletek sorolása közben nem szabad minősíteni, hiszen az elbátortalaníthatja a szokatlan elképzelések kiagyaloit.) Az ötletek elemzése csak ekkor kezdődik: a munkatársak közmegegyezéssel kiválogatják, hogy milyen megoldásokat érdemes kipróbálni<sup>[7]</sup>.

A módszer általános elterjedtségéről nemigen lehet beszélni; minden bizonnyal több példa jut eszünkbe az egy személyi döntés-előkészítésről vagy a látszatdemokráciáról. Pedig az *Élet és Tudomány* hetilap például már 1964-ben felhívta a figyelmet a hatékony amerikai módszerre, sőt, még egy rigmust is közölt népszerűsítésére:

*Ha agyad vizén ötlet nem ring,  
ne félj! Segít a brainstorming!*[\[8\]](#)

A brainstorming mellett a kaizen is hozzájárul a munkatársakban rejlő innovációs aranytartalék kiaknázásához (a szerző ehhez a módszerhez még nem talált népszerűsítő rigmust).

A Masaaki Imaítól származó ún. **kaizen** (kaizen = változás jó) alapfeltevése, hogy minden munkafolyamat, termék és szolgáltatás javítható. Ennek érdekében az összes munkatárstól elvárja, hogy minden időben, minden problémával kapcsolatban együttgondolkodjon, és hogy újítási javaslatokkal álljon elő. Például éves tervek készítésére kötelezik a munkatársakat, hogy leírják, mivel teszik a következő évben hatékonyabbá saját munkájukat.

A japán munkastílusra emellett az is jellemző, hogy a sok apró változtatást részesíti előnyben[\[9\]](#). Hasonló elvárásokra épít a teljeskörű minőségmenedzsment (TQM) is, amelyről [3.4 pontban](#) lesz szó.

Egy 1992-es összehasonlító felmérés adatai szerint egy japán alkalmazott átlagban annyit keres, mint egy német, azonban 231-szer több javaslattal áll elő.[\[10\]](#)

Úgy tűnik tehát, hogy a német – és természetesen a magyar – munkatársak fejében is rejlenek még hasznosítható gondolatok, ötletek. A munkatársak bevonására példa a későbbiekben részletezendő SWOT-elemzés készítése (külső és belső körülmények feltérképezése), ugyanis a munkafolyamatok részleteit a munkatársak és nem a menedzserek ismerik a legjobban.

Az egyik tanítóképző főiskola könyvtárában az összes munkatárs bevonásával készült a SWOT-elemzés; a három javítási szakasz során mindenki hozzáfűzhetette gondolatát vagy ellenvetését. Így végül az akciótervek teljes egyetértésben születtek[\[11\]](#).

#### **Figyelem a könyvtárhasználóra** (marketingről bővebben a [2.5.3](#) szakaszban)

Az előkészületi munka eredményessége szükségessé teszi a párbeszédet használókkal és a (még) nem-használókkal egyaránt. Ilyen szempontból a *fenntartó intézmény* is a használók közé tartozik; ugyanakkor különlegessége, hogy a könyvtári szolgáltatásokat fontosnak tartja a meghatározott használói csoport(ok) számára, s ezért a könyvtár figyelembe veszi a fenntartói stratégiai elképzeléseket. A használó-orientáltság biztosítja a tervek helyes irányát, s mivel a használók szükségletei, akárcsak a könyvtár egész környezete folyamatosan változnak, meggátolja azt, hogy a könyvtár az addig elért eredményekre hivatkozva lemondjon az innovációról.

A módszer lehet kérdőíves felmérés. Figyelnünk kell arra, hogy ha a kérdőíveket a könyvtárban osztjuk szét, csak azoknak a véleményét kapjuk meg, akik már felkerestek bennünket. Ennél azonban jóval nagyobb a lehetséges használók köre.

Az is járható út, hogy véletlenszerűen kiválasztott (reménybeli) használókkal (vagy nem-használókkal) készítünk részletes interjút informálódási szokásaikról, könyvtárral kapcsolatos elképzeléseikről. Megjegyzendő azonban, hogy a használók általában a meglévő szolgáltatásokból indulnak ki; csak kevesen ismerik a valódi, tágabb lehetőségeket.

Ha tervszerűen gyűjtjük az olvasói kritikákat, előbb-utóbb kikristályosodhatnak azok a pontok, amelyekkel kapcsolatban leginkább szükséges a változtatás. (Ehhez azonban elfogulatlanak kell lenni, ugyanis a könyvtáros az információ-keresés területén sokszor bölcsebbnek gondolja magát, mint a tezaurszokban, elvont osztályozási rendszerekben stb. járatlan használót / olvasót.)

A használókra mint piacra való figyelem a marketing egyes eljárásaiban nyilvánul meg – például az imént említettekben.

### Realitás

A tervek készítésekor realistának kell lenni. Azt azonban nem szabad elfeledni, hogy a tervek lényege a jelen helyzet megváltoztatása. Kissé sarkítva: „*Legyél realista; követeld a lehetetlent.*” [12] Az információs és könyvtári szolgáltatás jelenlegi helyzetébe beletörődni ugyanakkor éppen olyan nagy hiba, mint megvalósíthatatlan tervek szövögetése.

A könyvtárral kapcsolatos elképzeléseket tartja kordában a jelen (sanyarú) valóságra építés:  *nekünk soha az életben nem lesz fénymásológépünk...*”. Ha azonban elhisszük ezt, jóslatunk önmagát teljesíti be. Inkább keressük azokat a döntéshelyzetben lévő embereket, akik szintén érdekeltek terveink megvalósulásában. Ha nincsenek ilyenek, mi tegyünk másokat érdekeltté.

A realitással kapcsolatban megemlítendő, hogy a tervezés során felvetett lehetőségeket egyáltalán nem könnyű reálisan, elfogultságmentesen mérlegelni. *Baracskai* erre mondja:  *Nincs bizonyítva, de cáfolvasem, hogy a vezetői döntést is a józan ész szüli.* [13]

### Rugalmasság

Az elkészült terv nem megváltoztathatatlan, de túl sok változás esetén komolytalanná válhat. Ezt a terv részletezésekor szem előtt kell tartani. Az intézmény kisebb egységeinek (rövid távú) tervei a stratégiai tervre épülnek. A gyakori változtatás elbizonytalaníthatja a részlegek munkatársait. A "nyerő" menedzser azonban képes az újonnan jelentkező lehetőségeket beilleszteni a hosszabb távú tervekbe. [13-1]

Ha a felsőoktatási könyvtárat a fenntartó bevételszerzésre sarkallja, a korábbi gyakorlatot félre téve megfontolandó út lehet a külső használók számára nyújtott térítéses szolgáltatások körének bővítése; az egyes használói csoportok hozzáférési jogainak változtatása.

### Helyes stratégiai szemlélet

Nem mindegy, hogy a tervezésben részt vevők milyen attitűddel rendelkeznek. A szüntelenül változó környezet kihívásainak csak megfelelő stratégiai szemlélettel lehet megfelelni. Ezek: *előrettekintés, aktív viselkedés, új lehetőségek keresése, a veszélyforrások mint kihívások, következetesség és objektivitás.*

**a. Előrettekintés:** a jövő várható változásaira már ma tevékeny módon kell felkészülni. Az állandó felzárkózásra törekvés, illetve a múlt változásaihoz való mai alkalmazkodás nem vezet előre.  *A vállalat szempontjából kétes értékűnek tartom a múltbeli tapasztalatot, legyen az bármilyen nagy.*” – és ez a könyvtárak esetében is sokszor igaz. A stratégia-alkotásban legalább annyira fontos a felejtés, mint a tanulás [14].

Ha nem fejlődünk az elektronikus adatforgalmazás terén, akkor a legfrissebb információt kereső szakemberek, hallgatók egyre kevésbé teszik lábukat a (felsőoktatási / intézeti) könyvtárba, hiszen egyre többen utálnak félévesnél-egyévesnél régebben kiadott könyveket bújni.

Az interneten található jobbnál jobb receptek elérhetők a háziasszony lakásából is, miközben porosodnak a húsz éve kiadott szakácskönyvek a könyvtárban.

**b. Aktív viselkedés:** a könyvtár saját illetékességi körén belül meghatározhatja a körülményeket, sőt, meg is kell határoznia azokat. Nem azt kell keresni, hogy egy dolgot *miért nem* lehet megcsinálni, hanem, hogy miképpen lehet megtenni. A megvalósítási terv legyen meggyőző a felelősök számára.

Ha a lakosság bizonyos rétegei kerülik a könyvtárat, akkor érdemes tanulmányozni tájékozódási szokásaikat. A szerzett ismeretek által könnyebb lesz számukra is megfelelő szolgáltatással előállni.

**c. Új lehetőségek keresése.** A könyvtár nem elégedhet meg azokkal a lehetőségekkel, amelyeket már eddig is kihasznált, (pl. videotékák nyitása, együttműködés a művelődési házzal, iskolákkal stb.) hisz a használók igénye előbbre jár. A terv épüljön friss és ötletgazdag gondolkodásra, segítve a jövőbe tekintést. A ki nem használt lehetőségekre a könyvtár konkurensei figyelnek fel. További készítő erő, hogy főleg nemhagyományos tevékenységekre lehet pályázati, szponzori támogatást szerezni.

Az információ-technológia gyorsan fejlődik: a könyvtár vagy információs szolgálat új, általuk kielégíthető igényeket is kelthetnek, pl. számítógépek kiadása szövegszerkesztésre, jogszabály-szolgáltatás közlönyökből vagy adatbázisokból, internet-kávézó, dokumentumok bérszkenelése, katalógus WAP-elérése, stb.

**d. A veszélyforrások: kihívások.** A könyvtár külső környezetének veszélyei sokszor bénítólag hatnak a munkatársakra. A veszélyeket azonban hasznosabb kihívásnak, azaz olyan helyzetnek felfogni, amelyben a könyvtár megmutathatja erejét.

A dokumentumok árának növekedése, a beszerzési keret csökkenése arra szorítja a könyvtárat, hogy csak az igazán fontos címeket szerezzék be. Így javul a kihasználtsági mutató.

Ha kényszerű létszámcsökkentésre kerül a sor, akkor körültekintő döntésekkel javítani lehet a munkaerő rátermettségét, frissességét, kezdeményezőképességét.

**e. Következetesség:** a megközelítésre, a logikára, a formátumra, a terminológiára egyaránt vonatkozik. Ennek kell érvényesnek lennie a külső körülményekkel (a fenntartóval, a szakmai felügyeleti szervvel, a használókkal, szállítókkal) kapcsolatos viszonyban is.

A könyvtáron belüli feliratok legyenek egységes stílusúak, hogy az olvasók szokják meg, melyik számukra a fontos információ. Az is hasznos, ha a könyvtár logója (emblémája), levélpapírja, honlapja, a munkatársak névjegye stb. azonos stílusjegyeket, motívumokat visel magán.

A felsőoktatási intézmények a hallgatók minél eredményesebb tanulását tűzik ki célul. A könyvtár tehát a szolgáltatások hozzáférhetőségében (a kölcsönözhető dokumentumok száma, időtartama stb.) sem sorolhatja az



oktatókat a hallgatók elé – ti. az oktatók is nekik szolgálnak.

**f. Objektivitás.** A könyvtár menedzsereinek képesnek kell lenniük arra, hogy elfogulatlanul, a használók, a fenntartó és a versenytársak szemszögéből is lássák intézményüket. Így jobban kitűnnek a lehetőségek és a veszélyek.

Figyeljünk használóink informális jelzéseire, tájékozódási szokásaira. Sokszor azt is kifejezik, amit jólneveltségük nem engedne kimondani. 50%-uk nem mondja el negatív tapasztalatait(![15]), a panaszmentesség tehát még nem nagy érdem. A használói szokások figyelésével szerzett adatokat is felhasználhatjuk szolgáltatásaink javítására.

## 2.4 A tervek formai jegyei és tartalmi követelményei

A fenntartó által is olvasott üzleti terv készítésének vannak formai és tartalmi feltételei, amelyekre készítés közben a menedzsernek fontos figyelmet szentelnie.[16]

Milyen legyen az üzleti terv?	
Fontos adatok megléte	A könyvtárral kapcsolatos döntéseket hozó emberek – sajnos – nem mindig ismerik a könyvtár fontosabb adatait, tehát meg kell adni azokat.
Szakzsargon mellőzése	A lehetséges olvasót nem szabad el- vagy megriasztani a számára ismeretlen kifejezésekkel. Használatuk inkább visszatetszést, mint elismerést kelt.
A nagy számok nem mindig hatásosak	Ha az üzleti tervet hozzáértő olvassa, az összefüggéseket kezdi majd vizsgálni és nem a kiragadott számokat. Például az állomány nagyság adatai helyett az állományegységre eső használatot (ti. input adat helyett teljesítménymutatót).
A források kihasználása	A fenntartót leginkább a hatékonyság és az eredményesség érdekli. Ezt tudja más könyvtárak / szolgáltatók adataival összevetni. Ha az ilyen arányok kedvezőtlenül tüntetik fel munkánkat, tárgyyszerű magyarázat szükséges.
A múlttól csak röviden	Régi dicsőségre hivatkozni a (jövőre vonatkozó) tervben kétélyeket ébreszthet az olvasóban. Inkább a közelmúlt jó eredményeinek javítása jöjjön szóba.
Összegzés	Csak kevés olvasó tölt néhány percnél többet a tanulmányozással és a végén nem feltétlenül emlékszik az egész szövegre. A terv

	végén (vagy elején) tehát emeljük ki a céljaink szempontjából fontos adatokat.
<b>Olvasmányosság és tiszta szerkezet</b>	Ez egyaránt jelent könnyű nyelvezetet, érdekes témát, világosan elkülöníthető, de egymással összefüggő alpontokat. A terv vázlatának elkészítésébe minél több munkatársat be kell vonni, de a végleges változatot egy kéz simítsa egybe, így könnyebb lesz olvasni. A szöveg tartalmazzon utalásokat a fenntartó szervezet küldetésére és céljaira. Adjunk címet neki, vagy idézzünk egy mondatot a misszióból vagy a jövőképből. Szöveg vagy táblázat helyett sokszor jobb a grafikon. Nem kell sok betűtípus vagy hivalkodó papír.
<b>Hiteles adatok</b>	Szolgáltatásunkat például hiába nevezzük népszerűnek, ha a fenntartó csak most értesül róla. A félrevezetés vagy hazugság megbosszulja magát. Lehetőség szerint kerüljük a jelzőket az igék és a főnevek javára. A rossz hírek leírásával kritikussaink vitorlájából fogjuk ki a szelet. Írjuk le, hogy okultunk a hibáinkból, és hogy mit teszünk a hasonló helyzet elkerüléséért.
<b>Rövidség</b>	Ha takarékoskodunk az olvasó idejével, akkor azt is sugalljuk, hogy pénzével is hasonlóképpen bánunk: legyünk lényegre törők. Persze, nem a fontos adatok mellőzése árán.

### 2.3 táblázat Milyen legyen az üzleti terv?

Ezeket túl gondoljuk át, hogy kiből áll a hallgatóság, és az ő igényeik szerint összegezzük, tálaljuk a tervet.

Lássunk példának egy nagy angol műszaki egyetemi könyvtár (LIS – Library and Information Service) stratégiai tervét, illetve annak vázlatát. Az egyes pontokban szereplő kifejezések talán még ismeretlenek tűnnek. A következő, 2.4 pont (A stratégiai terv területei és szakaszai) elolvasása után ismerősen csengenek majd az itt szereplő fogalmak.

#### Négy évre szóló stratégiai terv (vázlat)

Az igazgató előszava, Összegzés, Tartalom

0. Jövőkép

1. A környezet (Változások a felsőoktatásban és az általuk nyújtott lehetőségek a LIS számára, Változások az információ-szolgáltatásban, a dokumentum-kiadásban, az információ-technológiában, valamint azok jelentősége a LIS-re nézve)

2. Fejlesztések

3. Rövid és hosszú távú célok (Az oktatás, kutatás és más használói csoportok szolgálata, Ellátási módok)

4. Programok és tevékenységek (A programok és tevékenységek értékelése)

5. LIS-szolgáltatások az egyes tanszékek számára – karonkénti és tanszékenkénti helyzetleírás és tevékenységi tervek

6. A szolgáltatást támogató stratégiai lépések (Az állomány elhelyezése és olvasói férőhelyek a LIS-ben, Személyzeti fejlesztés, Fejlesztések az információ-technológia terén, Közösségkapcsolatok)

7. □ Pénzért érték □ szolgáltatások (A szolgáltatás minősége, a jelen igényekre szabott állomány, gyors hozzáférés külső forrásokhoz, igények elé menő szolgáltatások. A teljesítmények és összehasonlításuk más műszaki egyetemi könyvtárak adataival)

8. A sikeres működés feltételei (Szolgáltatások az egyetemi tervekben [a fenntartó politikai támogatása], Szükséges források – költségigények, A személyzet és fejlesztése – költség- és munkaerőigény)

Melléklet

Fejlesztések és célok – táblázat (A szolgáltatás céljai, A szolgáltatást támogató tevékenységek)[17]

## 2.5 A stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés folyamata a szervezetet változó környezetével és a piac lehetőségeivel, veszélyeivel szembeníti. A stratégiai tervezésben célokat, törekvéseket fogalmaznak meg, vizsgálják, értékelnek és tekintenek át. A folyamat tevékenységek sorából áll, s valójában a könyvtárfenntartásban érdekelt felekkel folytatott kommunikáció eredménye.[18]

Vannak vélemények, melyek szerint a stratégiai tervezés ideje lejárt; a valóság sokkal gyorsabban változik, így a nagy befektetéssel létrehozott tervet állandóan módosítani kell. A lefektetett irányelvek gátolhatják az innovációt, lassíthatják a szervezet szükséges változását is. Másik ellenérv, hogy a stratégiai tervek készítői □ kemény □ tényezőkkel, adatokkal (könyvtári statisztikai adatok) dolgoznak; általában nem jutnak hozzá a "lágynak" (jellemzően informális) információkhoz, amelyek azonban döntő szerepet játszanak a szervezetben[19]. Sok tekintetben hasznos az *improvizálás*, ami a tervezés ellentéte. Gond ugyanis, hogy a menedzserek a kelletténél jobban hangsúlyozzák a jövőbeni feltételeket, azok előrejelzését, illetve a stratégiát, ami abból a tévhitből származik, hogy kiismerhető az üzleti környezet. A változó környezet azonban nehezen ismerhető meg, megítélése szubjektív, az időjáráshoz hasonlóan nehéz a hosszabb távú előrejelzés. A változás pedig folyamatosan irritálja a szervezetet. □ *Az improvizálás megköveteli, hogy az egyén ne menedzselni vagy irányítani, ellenőrizni próbálja a környezetet, hanem igyekezzen tanulmányozni és együttműködni vele...*" Az egyetlen tehát, amit a szervezet eredménnyel tehet, hogy részt vesz a változó környezet kialakításában, és a tanulást, innovációt és kreativitást készségi szintre emeli. Ezekből az érvekből azonban nem következik, hogy ne lenne érdemes tanulmányozni a stratégiai tervezést, ugyanis improvizációra és stratégiára egyaránt szükség van: □ *A mai üzleti környezetben mindkét orientációra egyszerre van szükség. A hagyományos menedzselési eszközök megkönnyítik a tervezési és végrehajtási kapacitás kiépítését. A rögtönzés sokat segíthet a lehetőségek maximális kihasználásában.*" Az improvizálás megtanulható, de hagyományos ismeretekre kell alapozni. A sikeres improvizálás a tervezési alapképességek gondos kimunkálására épül[20]. Akárcsak a profi jazz–zenészek improvizálása esetében. [20-1]

### A stratégiai terv haszna és lehetőségei

- Segíti a *tudatosság fejlődését* a szervezetben. A stratégiai tervezés arra sarkallja a szervezetet, hogy gondolja végig szándékait és a rendelkezésre álló eszközöket. Képesé teszi továbbá arra, hogy megelőző politikát folytasson, hogy kézbe vegye saját jövőjét. Meghonosítja az előretétekintés kultúráját (vö. stratégiai menedzsment-magatartás) és tudatosítja a feladatokat. Segít abban, hogy az elérendő célokat elsősorban ne a jelen feltételek, hanem inkább a jövő lehetőségei határozzák meg.
- A tervezés által a könyvtár *meggyőzheti a fenntartót*, hogy a könyvtár tudatában van, hová is tart. (Ha a fenntartó valamiben érdekelt, akkor az a kiszámítható, tudatos és átgondolt tevékenységek támogatása.) A stratégiai terv – mint lehetséges PR-anyag – lehetőséget kínál a közösség fontos véleményformálóinak befolyásolására.
- A stratégiai tervezés *fontossági sorrendet határoz meg*, és ezt világossá teszi minden munkatárs számára. Így saját helyén mindenki meg tudja ítélni, hogy tevékenységével mennyiben járul hozzá az intézményi célok megvalósításához.
- *Fejleszti a munkatársak gyakorlatát és készségeit*, pl. az adatgyűjtés és -feldolgozás, a kreatív gondolkodás, valamint a szóbeli és írásbeli kommunikáció területén.
- Bevonja, s ezzel érdekeltté teszi (motiválja) a munkatársakat, növeli az ún. *intézményi identitást*; az intézmény céljaival való azonosulást.

### A stratégiai terv területei és szakaszai

A stratégiai terv a következő szempontokra, illetve területekre terjed ki:

1. \*\*Jövőkép (vízió)
2. \*\*Misszió (küldetés)
3. \*\*Marketing-felmérés: környezeti felmérés; SWOT-elemzés, piacelemzés
4. \*\*A politikai lehetőségek kihasználása (*Politikán* könyvtárpolitikát, a könyvtár stratégiájának és taktikájának megvalósítási törekvéseit, valamint az érdekérvényesítést értjük.)

E területek egyben a stratégiai terv vázlatát is adják. Ennek további részei lehetnek: az igazgató előszava, összefoglalója, a meglévő szervezeti értékek, a terveket támogató stratégiák, statisztikai melléklet, teljesítménymutatók, a végrehajtás időterve, az olvasó számára ismeretlenebb kifejezések magyarázata [21]. (Stratégiainterv-vázlatot a [2.4 pont](#) végén találhatunk.)

(Léteznek más tartalmi felosztások is, de ezek párhuzamos bemutatása nem célja a könyvnek. Annál is inkább, mert a más szemléletű leírások lényegében – ha más-más részhangsúlyokkal is – ugyanarra a tartalomra utalnak.)

#### A célokból kiindulva...

Felmerülhet a kérdés, hogy a misszió és a jövőkép (tehát a célok tisztázása) miért nem a környezeti felmérést követi, hiszen akkor lehet – úgymond – reális célokat meghatározni, amikor már részleteiben ismerjük a körülményeket. A kérdésre tanulságos választ ad *Masaru Ibuka*, aki a Sony cég alapítója: *□ Japánban világos és könnyen érthető célokat vázolunk fel fogyasztási és üzleti javainkkal kapcsolatban. Első a cél, gyakran mielőtt a technológia készen állna hozzá. Ezért jutunk gyorsabban előre* [22]. " Kétségtelen, hogy a jelen helyzet ismerete elkerülhetetlen, ám el kell kerülni azt a hibát, hogy a mostani körülményekből kiindulva csak foltozgassuk szolgáltatásainkat ahelyett, hogy közvetlenül a használók elvárásai által diktált irányt célozzuk meg (ld. később: *újjáalakítás (reengineering)* [4.5.2 pont](#)). A szervezet erőforrásai ugyanakkor bizonyos küldetéseket lehetővé tesznek, másokat viszont nem [23]. Célokkal a stratégiai tervezés végén is találkozunk, de ezek már a rövid távú tervezés alapjaként szolgálnak.

#### Kisebbszervezetek vagy egyes tevékenységek stratégiája

Stratégiai szemléletre minden könyvtárban szükség van. A stratégiai tervezés részletezettségében azonban lehetnek eltérések. Értelemszerűen, az egy-két vagy néhány személyes kiskönyvtárban nincsen szükség hosszabb egyeztetésekre, amelyek egy nagyobb szervezet esetében szükségesek. A cél és a szerkezet azonban megegyeznek. Egy másfél személyes, diáksegítővel dolgozó iskolai könyvtár esetében is érdemes a célok meghatározásával, környezeti felméréssel, a lehetőségek kihasználásával, pénzügyi tervezéssel, majd akciótervek készítésével foglalkozni. [24] Hasonló a helyzet egy térítéses információs szolgáltatás esetében, legyen az a közszolgálati szektorban vagy magánvállalkozások között.

#### Cél / siker az információs szolgáltatóknál [25]

A közszolgálati szektorban	A magánszektorban
1. a fenntartó elismertségének és jóhírének növelése 2. a működési költségek fedezése 3. más könyvtári egységek tehermentesítése	1. meghatározott összeg kitermelése 2. X%-os bevételnövelés a következő 5 évre 3. fenntartási költségek megteremtése 4. elég pénzt szerezni a túlmunka beszüntetése érdekében

A stratégiai tervezés szerkezete megmarad akkor is, ha a szervezet tevékenységei közül csak egyet emelünk ki, vagy egy nagyobb projekttel foglalkozunk (ld. [2.6 pont](#)), például retrospektív konverzió, egy fiókkönyvtár megnyitása vagy éppen – lehetőleg fájdalommentes – bezárása. Ebben az esetben is van értelme például egy adott tevékenységsor missziójáról (ld: alább, [2.5.1 pont](#)) vagy a források elosztásáról beszélni [26].

## 2.5.1 Misszió (küldetés)

Első hallásra furcsa lehet, hogy a tervezés megkezdése előtt a könyvtár küldetésével, alapvető feladataival kell foglalkozni. Bármily meglepő, a könyvtárak fenntartói, sőt maguk a könyvtárosok is gyakran nincsenek tisztában ezzel. Már-már az a látszat, hogy egy könyvtári szolgáltatás vagy eljárás csak a *tehetetlenségi nyomaték* miatt létezik, és csak mérsékelten szolgálja a könyvtár alapvető céljait, miközben a célokat elősegítő lehetőségek nincsenek kiaknázva. Komoly kételyek merülnek fel, hogy egyáltalán van-e létjogosultsága egyes könyvtáraknak[27]. Ez az ellentmondás akkor maradhat fenn, ha a könyvtár munkatársai és a felettes szervek nem szembesítik rendszeresen a könyvtári tevékenységeket a könyvtár küldetésével, s ha meg sem fogalmazták azt.

**A misszió átfogó nyilatkozat, amely meghatározza a szervezet lényeges vagy alapvető célját, filozófiáját[28].**

A misszió megfogalmazása alapvető célokat tisztáz, és segít a hosszú és rövid távú tervek meghatározásában.

**A következőket fogja át:**

- Cél: a könyvtár létezésének értelme
- Elképzelés: milyen szeretne a könyvtár lenni
- Határok: mi *nem* szeretne a könyvtár lenni
- A stratégiai és az operatív döntések útmutatója.

**Formai megjelenése:**

- Egy mondatból álló összegezés
- Részletezése legfeljebb egy lapnyi terjedelemben
- Az egyes elemek erőteljes hangsúlyozása
- Egyszerű, mindenki számára érthető, zsargon nélküli nyelvezet.[29]

A könyvtár vagy információs intézmény céljait felvázolhatjuk a vonatkozó törvények, pl. a könyvtári törvény, vagy eddigi tapasztalataink, elképzeléseink segítségével. A tudományos és felsőoktatási információs szolgáltatók, valamint a közkönyvtárak például a következő szolgáltatásokat – missziót – vállal(hat)ják fel (ld. a 2.4 táblázatot).

**A tudományos / felsőoktatási információs szerepvállalás lehetséges területe**

**A közkönyvtárak az alábbi szerepeket vállalhatják**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Y A tanulás, tanítás, oktatási folyamat és kutatás szolgálata</li> <li>Y Szakirodalom beszerzése és tárolása</li> <li>Y Állományépítés / -fejlesztés / -menedzselés / -megőrzés / -konzerválás</li> <li>Y Dokumentum-szolgáltatás és -ellátás</li> <li>Y Szolgáltatások szervezése és támogatása</li> <li>Y Információs szolgáltatások</li> <li>Y Helyi információs igények felkutatása és ellátása</li> <li>Y Információs szolgáltatás a település lakosainak</li> <li>Y Együttműködés más szolgáltatókkal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Y A település(rész) közéletének központja</li> <li>Y A település(rész) információs központja</li> <li>Y Oktatást támogató központ</li> <li>Y Más intézménytől független tanulási központ</li> <li>Y Népszerű könyvek és dokumentumok tára</li> <li>Y Óvodai foglalkozások háttérbázisa</li> <li>Y Referenz könyvtár</li> <li>Y Kutatási központ</li> <li>Y Egyéb szolgáltatás</li> </ul>
---	---

#### 2.4 táblázat A tudományos / felsőoktatási információs szolgáltatók, illetve a közkönyvtárak lehetséges szerepvállalása [30]

Lényegében a felsoroltak közül választhat a fenntartó – vagy ha a fenntartónak nincsenek határozott elképzelései, akkor maga a könyvtár –, mely feladatokat kívánja ellátni. Fontos, hogy a forrásokat és lehetőségeket józanul mérjék fel, hiszen visszás dolog, ha valaki *sokat markol és keveset fog*. A források csökkenésével pedig arra is sor kerülhet, hogy az addig legkevésbé sikeres vagy legkevésbé fontos szolgáltatásokat elhagyjuk. – A felsoroltak közül *egy vagy két* elsődleges szerepet, illetve *egy-két* másodlagos szerepet érdemes választani. [31]

#### Alapképességekből alapkompétencia

Az erőforrásokat feltárásuk után érdemes ún. *alapképességek* – szolgáltatást lehetővé tevő erőforrások – formájában kombinálni. A kiváló alapképességekkel rendelkező szolgáltatók képesek saját erőforrásaikat (vö. SWOT: *erősségek*, [2.5.3.1 pont](#)) jobban, eredetibben és gyorsabban választani és kombinálni, mint a konkurencia. Fontos tudni, hogy az összes anyagi és szellemi aktívum és képességpotenciál *alapkompétenciává* – azaz lehetséges egyedülálló szolgáltatássá – fejleszhető. Minden szakterületen van ugyanis alapkompétencia, de hiányozhat a szaktudás vagy a vállalkozói lelemény annak meglátására, gondozására, hasznosítására. Ha sikerül ténylegesen egyedi, mások által nem vagy csak alig kínált, ugyanakkor keresett alapkompétenciákat összegyűjteni, jóval nagyobb esély kínálkozik a szervezet arculatának formálásához és a támogatók megnyeréséhez [32].

Kistelepülés könyvtára alapkompétenciája lehet például, hogy a lelkész vagy a plébános oda küldheti vallásos könyvért a hittanosokat és a híveket. Hogy az önkormányzati hivatal, az iskola, az X párt stb. figyelmét a könyvtár hívja fel a friss jogszabályokra, pályázatokra. Sokszor elég, ha a nem olcsó közlönyökből egy példány jár a településre. Az ilyen szolgáltatások koordinálására a kistelepülésen másnak nincsen nagyon lehetősége – kompetenciája –, és erre a könyvtáros bátran hivatkozhat.

Line az Országos Széchényi Könyvtár esetében is utalt az alapképességek kiszűrésének fontosságára:  ... *nemzeti könyvtárakra nem feltétlenül van szükség, mert tevékenységeiket más könyvtárak vagy magánszervezetek is elvégezhetik, ahogyan erre már vannak is példák a világban. (...)* Az OSZK létének egyik igazolása lehet, hogy más könyvtárak számára pénzt takarít meg, például szolgáltatások nyújtásával, vagy könyvtárak közötti együttműködés koordinálásával [33].

A misszió készítésekor egyeztetni kell a fenntartó missziós nyilatkozatával, koncepciójával – amennyiben rendelkezik ilyennel. Ha nincsen, akkor is érdemes bevonni képviselőjét a megalkotásba. Missziós nyilatkozat különböző szinteken készülhet; pl. egy ország vagy régió könyvtárügyének, vagy egy szakterület (például iskolai könyvtárak) szintjén és természetesen intézményi szinten is. Elsőként nézzünk meg egy országos, közkönyvtárak

tevékenységére vonatkozó nyilatkozatot. Az angol közkönyvtárak szolgáltatásának céljait 1991-ben határozták meg:

### **A közkönyvtárak alaptevékenységei és szolgáltatásaik célja**

A közösség érdekei, kultúra, információ, oktatás, szabadidő-felhasználás, hálózatépítés

1. *Szolgáltatás a helyi lakosság számára:* a helyi lakosság igényeinek felmérése és ellátása, konstruktív dialógus a változások elérése érdekében.
2. *A helyi önkormányzat számára nyújtott szolgáltatások:* az önkormányzat munkájának és tevékenységeinek támogatása, összhangban a könyvtár feladataival: hogy az információ és információs készségek legfőbb forrása legyen.
3. *Állomány:* dokumentumok gyűjtése a tartalomra és formára vonatkozó minden előítélet nélkül, fenntartva az egyensúlyt a dokumentumok helyi elérése és a távhozzáférés között, biztosítva ezzel a lehetséges legtágabb érdeklődési kör ellátását.
4. *Hozzáférés:* a dokumentumokhoz való fizikai hozzáférés és nyitvatartási idő biztosítása, illetve a szolgáltatások kiterjesztése azok számára, akik képtelenek élni az általános lehetőségekkel [pl. mozgáskorlátozottak].
5. *Helyismeret:* a környezet történelmi dokumentumainak legnagyobb őrzőjeként – együttműködve a helyismeret és -történet helyi művelőivel. Helyismereti dokumentumok előállítás.
6. *Kultúra:* a kultúra fejlődésének támogatása rendezvények szervezésével és támogatásával. Az olvasás kultúrájának szolgálata a legfrissebb irodalomhoz való hozzáférés biztosításával.
7. *Közhasznú információ:* más szervezetekkel együttműködve az adott településről szóló és a közösségnek szánt információ gyűjtése és összeállítása a helyi döntés-előkészítés támogatása érdekében.
8. *Tájékoztató szolgálat:* naprakész és releváns dokumentumállomány minden témakörben; a tájékoztató munkatársak gyakorlatának fejlesztése, hogy egyes szakterületekről tájékoztatni tudjanak, és képesek legyenek a nem helyben lévő, de igényelt dokumentumokhoz is hozzáférést biztosítani.
9. *Gazdasági információ:* a helyi üzleti életet, gazdaságot, idegenforgalmat és ipart képviselő egyéni használók, csoportok és vállalatok számára dokumentumok és információ biztosítása hasonló profilú intézményekkel karöltve.
10. *Egyéni tanulás segítése:* minden egyén és csoport számára fenntartott nagy információs forrásként a független és informális tanulás és ismeretszerzés támogatása.
11. *Formális képzés:* oktatási intézmények számára megfelelő dokumentumok és szakirodalom biztosítása, az oktatási lehetőségekről szóló információ szolgáltatása, együttműködve más könyvtárakkal és oktatási testületekkel.
12. *Olvasás és olvasási kultúra:* gondosan válogatott állomány segítségével a

gyermekek olvasásának támogatása, különféle események és alkalmak megszervezése, valamint hasonló kampányokkal részvétel a felnőttek olvasási kultúrájának fejlesztésében.

13. *Szabadidő-felhasználás*: a létező igényeknek megfelelően a szabadidő kreatív eltöltésének ösztönzése, továbbá kikapcsolódást, információszerzést vagy tanulást segítő szolgáltatás kínálata.

14. *Hálózatépítés*: helyi és nemzeti hálózatokon keresztül a meglévő állomány hozzáférhetővé tétele, illetve a saját használók számára külső források felkínálása, valamint részvétel a helyi hálózatokban más könyvtárakkal és nemkönyvtári ügynökségekkel együtt.[\[34\]](#)

A dokumentum segítségével kialakulhat az egyes közkönyvtárak missziójában megjelenő szolgáltatások és szándékok kínálata. Ebben segíthetnek országos vagy regionális minták is. Ilyenre példa a következő dokumentum:

### A közkönyvtárak nemzeti missziós nyilatkozata az Egyesült Királyságban

A közkönyvtár számos lehetőséget kínál a helyi közösség számára; célja, hogy egyéneket és csoportokat egyaránt bátorítson, és képessé tegye őket a könyvekhez, információhoz és a kreatív képzelet alkotásaihoz való korlátlan hozzáféréshez.

Tevékenységei lehetnek:

- a lehetséges és tényleges használók aktivitásra ösztönzése a kulturális, társadalmi és gazdasági tevékenységekben;
- a formális és informális oktatásban való részvétel lehetővé tétele;
- segítség a szabadidő hasznos eltöltésében;
- az olvasás és az olvasási kultúra támogatása (...)
- ösztönzés az információ használatára és az információ értékének megértésére.

A kínált szolgáltatásokban különleges figyelem fordul a helyi közösség – illetve azon belül egyes csoportok – igényei és törekvései felé, miközben a könyvtár a regionális és nemzeti könyvtári hálózatokon keresztül szélesebb körű információs forrásokat kínál számukra[\[35\]](#).

Felsőoktatásból származó példaként tekintünk át az angol *Library Association* és a *Library and Information Services Council* ajánlását:

### Rövid és hosszú távú célok felsőoktatási könyvtárakban[\[36\]](#)



A könyvtár létének célja az intézmény összes tagjának szolgálata, ide értve a hallgatókat, oktatókat, a menedzsmentet és a kiszolgáló személyzetet. Gondoskodnia kell a csoportos és egyéni tanulási igények kielégítéséről, a tantervfejlesztésről és a kutatásról. Szolgáltatásait a helyi közösség számára is ki kell terjesztenie.

A könyvtármenedzser az intézményi tanáccsal és menedzsmenttel egyeztetve olyan célokat határoz meg, amelyek összhangban vannak az intézmény egészének terveivel. Ezek az adott helyzettől függőek lehetnek, de mindenképpen kötődnek az alapszándékokhoz. Tehát a könyvtár:

- Y feleljen meg az igényeknek, és biztosítson hozzáférést az intézmény tevékenységeivel kapcsolatos irodalomhoz és információs forrásokhoz;
- Y kutassa fel és tegye elérhetővé a tanulás, oktatás és kutatás segítéséhez szükséges forrásokat;
- Y a növekvő egyéni és csoportos tanulási igények kielégítésére alakítson ki tanuláshoz kedvező környezetet;
- Y a tanszékekkel, oktatási bizottsággal, hallgatókkal és a menedzsmenttel együttesen rendszeresen tisztázza a felmerülő igényeiket, és az intézmény szolgáltatói egységeivel és az adminisztrációval együtt szolgálja azokat;
- Y készítse föl a hallgatókat és az intézmény munkatársait a könyvtár és az információs források használatára;
- Y folytasson megfelelő könyvtári kutató és fejlesztő munkát a szolgáltatások szintjének növelése céljából.
- Y Szolgáltatások
- Y A megfelelő forrásokkal ellátott könyvtár képes az összes alább felsorolt szolgáltatások ellátására:
- Y kölcsönzési szolgáltatások: normál és rövid határidejű, előjegyzés, könyvtárközi kölcsönzés
- Y tájékoztató szolgálat: információ–visszakeresés, bibliográfiák, témafigyelés
- Y tanulási lehetőségek: többféle tanulótér [egyéni és csoportos] illetve berendezés, ide értve a fénymásolás lehetőségét is
- Y könyvtári és információs készségek oktatása
- Y egyéb szolgáltatások, pl. publikációk gyűjtése, archiválás

A Library Association Publishing engedélyével közölve. Forrás: Guidelines for college and politechnic libraries. – 4<sup>th</sup> ed. – London : Colleges of Further and Higher Education Group (Library Association), 1990. p. 3

Felsőoktatási intézmény könyvtárának küldetése a helyi igények figyelembe vételével, a fenntartó intézmény missziójával összhangban készülhet. Példaként tekintsünk bele egy angol egyetem könyvtárának küldetésébe:

### Az X. Egyetem könyvtárának missziója

**Misszió:**

A könyvtár küldetése az X. Egyetem azon célját támogatja, amely a jelenlegi és a lehetséges könyvtárhasználók dokumentumokhoz való hozzáféréseinek, illetve szolgáltatásokkal történő ellátásának eredményességét és hatékonyságát célozza.

**Stratégiai célok:**

Y A tanulást szolgáló környezet megteremtése, illetve a kapcsolódó szolgáltatások nyújtása. A megfelelő dokumentumellátás megszervezése.

Y Szolgálatkész könyvtári munkatársak által a használók igénye szerinti szolgálat és segítség.

Y A könyvtárlátogatókat képessé tenni a könyvtári dokumentumok és szolgáltatások használatára megfelelően szervezett bemutatókkal, nyomtatott és audiovizuális dokumentumokkal, katalógusokkal.

Y A tanszékekkel való folyamatos kapcsolattartás a megfelelő vonalú szolgáltatások érdekében.

Y A hallgatók oktatása a rendelkezésre álló összes forrás bevonásával.

Y Felhasználói hozzáférés biztosítása az egyetem könyvtárán kívüli források bevonása által.

Y Együttműködés az egyetem városának környékén lévő könyvtárakkal, hogy a könyvtár az X egyetem munkatársai és hallgatói számára nagyobb hozzáférést biztosítson.

A hallgatók tudásszintjének emelése céljából a minőség és a szolgáltatások számát tekintve az információs technológia használatának növelése. (...)

**A misszió nem állandó...**

A jó misszió nem rövid távra tekint: tartózkodik a mindennapi események kommentálásától. Ugyanakkor a környezet egyre gyorsabb változása miatt a missziót sem lehet változatlanul hagyni. Ezen természetesen nem gyakori változtatásokat kell érteni. Az *Amerikai Könyvtáros Egyesület (ALA)* a felsőoktatási könyvtárak számára írt irányelvek 1.2 pontjában elő is írta a misszió rendszeres felülvizsgálatát<sup>[37]</sup>.

## 2.5.2 Jövőkép (vízió)

□ *Ha egy vállalatnak víziói támadnak, az ellentétben az emberrel, az egészség jele*<sup>[38]</sup>

**A misszióval szemben – amely a stratégiai terven keresztül a külső elvárásoknak való megfelelést célozza – a jövőkép a szervezet saját ambícióinak szavakba, mondatokba öntését szolgálja a kitűzött stratégiai célokkal összhangban.**

Formailag lehet egyszólatos, lehet néhány mondatban kifejtett, de itt is fontos a rövideg és tömörség. (Gondoljunk csak arra, hogy a *Tízparancsolat* csak 41 szóból áll. A *Miatyánk* már 67-ből. Az Európai Közösségben a lekvárosüveg szabványának leírása pedig 2562 szót vesz igénybe.)<sup>[39]</sup> Az angol *Aston Egyetem* információs és könyvtári központja – a tömörséget szem előtt tartva 1992-ben így fogalmazta meg jövőképét:

**Vezető és kezdeményező az egyetemi könyvtári és információs szolgáltatásokban.**

A tömörség azért is jó, mert a legtöbb ember nem szívesen olvasnak hosszabb szöveget, azon túl pedig a rövid szöveget könnyebb megjegyezni.

Kifejezi tehát saját dinamizmusát és szándékát, hogy az egyetem első számú információs szolgáltatójává váljon. (Elsőnek lenni azért van értelme, mert az egyetemi polgárok más könyvtárakból és információs szolgáltatásokból is tájékozódnak.) A *Harvard College Library* például egyoldalú küldetésében a forrásmegosztást (más

információs központokkal és könyvtárakkal való együttműködés a szolgáltatásban), a hozzáférés kiterjesztését, a használók igényeinek figyelemmel kísérését és szolgáltatát jelöli meg legfontosabb pontoknak. [40]

### Jövőkép

#### A Harvard College Könyvtára, tíz év időtartamra (részletek)

A Harvard College Könyvtára (...) olyan dokumentumokat szerez be, dolgoz fel, tárol, őriz meg és tesz hozzáférhetővé, amelyek a Tudományos és Művészeti Fakultáson folyó oktatást és kutatást szolgálják. A könyvtári gyűjtemény tartalmaz hagyományos kéziratokat, nyomtatott és művészeti dokumentumokat éppenúgy, mint audiovizuális és elektronikus forrásokat.

(...) A könyvtár – a Harvardon hagyományos decentralizált szolgáltatás-mintát követve – szorosan követi az egyes egyetemi területek igényeit. Ezzel párhuzamosan erősíti koordinációt, helyet adva az osztott automatizálási rendszereknek.

Kiterjedt automatizált rendszer segíti a könyvtár állományához, valamint a campus többi információs forrásához való hozzáférést. Minden cédulakatalógus tartalma elérhető számítógépen. A saját állomány építésén és feldolgozásán túl a könyvtár más információs forrásokhoz is hozzáférést kínál. E szolgáltatás kiterjesztése érdekében a könyvtár olyan együttműködésekben vesz részt, amelyek célja a forrásmegosztás. Ez egyrészt a könyvtár munkájának hatékonyságát segíti, másrészt a világ más részeinek hallgatóit is támogatja.

A könyvtár továbbra is tudatos stratégiát folytat a használók igényeinek és elégedettségének kutatása érdekében. (...) A hagyományos tájékoztatási szolgáltatást mellett a használók számára programokat kínál az információ felkutatására, használatára, és szervezésére.

A könyvtár erőforrásait a használók, a könyvtári munkatársak és az állomány változó igényei szerint használja ki. Az állomány egyre nagyobb része található az intézmény falain kívül. A könyvtár folyamatosan figyeli, hogy az állomány mely részét szükséges a nagyobb forgalom miatt a falakon belül tartania, illetve melyeket lehet a campuson kívül tárolnia. Kiterjedt szolgáltatások teszik lehetővé a campuson az audiovizuális és elektronikus dokumentumok, a kéziratok és más nempublikált anyagok – mint mikrofilmek, kormányzati és kutatási dokumentumok – elérését, amelyek speciális berendezéseket vagy szolgáltatást igényelnek.

A könyvtáron belül széles körben folyik a kísérletezés és újítás, különös figyelemmel az intézményen belüli kommunikációra. A könyvtár munkatársai közül többen rendelkeznek olyan feladatkörrel, amely túllépi a hagyományos könyvtári funkciók határait. Technológiai és hagyományos könyvtári ismeretekre egyaránt szükség van. A hangsúly az együttműködésre valamint a közös megértésre és stratégiára helyeződik. A könyvtár növekvő dinamizmusa, fontossága és a kezdeményezések növekvő befektetést kívánnak a folyamatos képzés és a személyzetfejlesztés területén – minden könyvtári szinten.

Lássunk egy hazai közkönyvtári példát, amely az elérendő jövőbeli állapotot mutatja be [41].

### Egyik hazai megyei könyvtár jövőképe – 30 éves időtartamra

A folyó partján működik a város közkönyvtára. Közkedvelt találkozóhely, a százezres város 60%-a heti gyakorisággal látogatja. A könyvtár számítógépes hálózattal kapcsolódik más intézményekhez és lakossági munkahelyekhez.

- Az épületen belül legkedveltebb szolgáltatás az ún. □ érdeklődési pont", amely egy-egy téma köré csoportosítva nyújt minden dokumentumot, amely a könyvtárban, illetve a számítógépes (multimédia) szolgáltatásokon keresztül elérhető. Az érdeklődési pontok köré klubok szerveződnek.
- A város jelentős számú kínai kisebbsége a könyvtárban elérhető fordítóprogram által ismerkedhet a magyar kultúrával, illetve a magyarok a kínai kultúrával. A könyvtár rendelkezik továbbá az összes európai nyelv írott és hangos fordítására szolgáló szoftverrel.
- A könyvtár programokat szervez a *való világ* megismerésére azok számára, akik a virtuális térben szerzett ismereteiket kívánják kiegészíteni.
- A könyvtárosok barátságosan irányítják a használókat az érdeklődési pontokhoz. (...)

## 2.5.3 Marketing; a piac és a használói csoportok elemzése

A marketingnek – vagy méginkább a marketing-szemléletnek – a menedzsment minden területén jelen kell lennie, a személyzeti munkától a szervezet kialakításáig. Mivel azonban a marketing-technikákat leginkább a tervezés során használják, ezért tárgyaljuk a tervezés kapcsán.

**A marketing azoknak a tevékenységeknek a gyűjtőfogalma, amelyeknek célja a termékek illetve szolgáltatások leghatékonyabb eljuttatása a használóhoz, illetve vevőhöz.**

A marketing-szemlélet olyan szolgáltatáspolitikán alapul – hangsúlyozza *Cronin* – amely

- inkább használó vagy ügyfélközpontú, mint termék- vagy folyamatorientált
- inkább minőségre mint mennyiségre összpontosít,
- a hangsúlyt az eredményesség helyett a hatékonyságra helyezi
- a nyereséget inkább a használótól vagy ügyféltől eredezteti, mint a szolgáltatás lényeges érdemeitől.<sup>[42]</sup>

A marketing eszközei a meglévő használók megismerése, a lehetséges használók felderítése, a feltevések tesztelése, a termékek vagy szolgáltatások minősítése, a haladás figyelemmel követése. Ennél fogva a marketingnek a tervezés során van talán a legnagyobb jelentősége.

A tervezés *környezeti felmérés* szakaszában a lehetséges szolgáltatások körének meghatározásához a külső környezet vizsgálata megeremtetten az alapot. A használói igények és a könyvtár vagy információs szolgáltatás lehetőségeik halmazainak metszete határozza meg a lehetséges szolgáltatásokat. A szolgáltatások meghatározását követi a piacelemzés. (Piac alatt a lehetséges használók körét értjük, tehát azokat, akik már használók, és azokat is, akiket a könyvtárnak vagy információs intézménynek módjában állna becsalogatni.)

A piacelemzés négy lépésből áll, úgymint piac-meghatározás, -szegmentálás, helyzetfelmérés, és a piaci szegmens kiválasztása. Részletesebben lásd a 2.5 táblázatban:

Lépések	Tevékenységek	Példák
<b>Piacmeghatározás</b>	Vásárlói szükségletek, igények azonosítása. Kik lehetnek "vevők" a könyvtár egyik vagy másik szolgáltatására? Mire van kereslet? <i>Közművelődési könyvtár</i> esetében: a település lakosainak összessége, a gyerekek, a középkorosztály, az értelmiségiek, a hátrányos helyzetűek, a fiatalok. <i>Felsőoktatási könyvtár</i> esetében: a nappali szakos, a továbbképzős, a kiegészítő szakos hallgatók, oktatók, intézményen kívüliek stb. A piac meghatározásának alapkérdése, hogy hány ember lehet ténylegesen vagy potenciálisan érdekelt egy bizonyos szolgáltatásban.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van-e kereslet a meglévő jazz-videokazettára?</li> <li>• Szükséges-e fenntartani az alsóvárosi fiókkönyvtárat? Kik érdekeltek ebben?</li> </ul>
<b>Piacszegmentálás</b>	Mivel egy szolgáltatás piaca nem azonos emberekből áll, a könyvtár több részre bontja a piacot: ezek az ún. <i>piaci szegmensek</i> . Az egyes szegmensekbe tartozók hasonló meghatározott szempontból azonos elemeket mutatnak, pl. egy helyen élnek vagy egy korcsoportba tartoznak, meghatározott érdeklődésűek stb. Tehát a szegmentálás alapulhat földrajzi, demográfiai vagy szociális, esetleg pszichológiai megkülönböztetésen. Fontos az egy szegmenshez tartozó használók viselkedésmintáinak meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kik vásárolják, illetve kik kölcsönzik a jazz-videokazettákat?</li> <li>• Kik hajlandók erkölcsi vagy anyagi áldozatot hozni a fiókkönyvtárért?</li> </ul>
<b>A piaci helyzet felmérése</b>	A piaci helyzet felmérése során azt a helyet határozzák meg, amelyet egy könyvtár el szeretne foglalni annak a piaci struktúrának az alapján, amelyet a piacszegmentálás során vizsgáltak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A használók 30 év alatti csoportja egyre kevésbé keresi a jazz-videokazettákat, a 30 és 50 év közöttiek keresési szintje nem változott.</li> <li>• A kispénzűek erőteljesen támogatják a fiókkönyvtárak fennmaradását, más rétegek relatíve érdektelenek</li> </ul>

<b>A piaci szegmensek kiválasztása</b>	<p>A piacelemzés utolsó lépése a megcélzott piacok kiválasztása. Ez azon a gondolon alapul, hogy amikor egy szervezetnek egyidejűleg több piaci szegmens számára kell terméket előállítania, akkor azokat a részeket kell kiválasztania a szolgáltatásra, amelyek egyidejűleg a leghatékonyabban láthatók el.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A 30 és 50 év közöttiek biztos használók, a 30 év alattiak figyelmét csak ráfordítások árán lehet fenntartani. Ha nincs felhasználható forrás, a figyelmet a 30 és 50 év közöttiekre fordítjuk.</li> <li>• A kispénzűek érdekérvényesítése lehet erőforrás a fiókkönyvtár fennmaradásához, pl. szociális lobby a fenntartónál. Más szegmensek megnyerésére most nem indul kampány.</li> </ul>
--	---	--

### 2.5 táblázat A piacelemzés lépései

A piacelemzés felsőoktatási könyvtári gyakorlatára hívja fel a figyelmet például az 1995-ben megjelent ALA-irányelv is, amely az 5. pontjában rögzíti: *A könyvtárosok szorosan működjenek együtt a tanszékekkel, ismerjék meg az oktatás céljait, módszereit.* [43] Ennek módszere lehet a kutatási projektekben való együttműködés, a könyvtár tanszéki értekezleteken való megfigyelői státusa, információs szolgáltatás az egyetem menedzsmentjének összekötő segítségével, egyetemi bizottságokban (pl. tantervi, költségvetési és személyzeti) való könyvtári részvétel, könyvtári hírlevél és aktuális tájékoztatók a tudatos közönségkapcsolatok keretében [44], de ezek a konkrét cselekvések már a rövid távú tervezéshez visznek.

#### Portfólió-elemzés

A könyvtár meglévő forrásait és lehetőségeit – idegen szóval portfólióját – felmérte a SWOT-elemzés. Hogy a kínáló lehetőségek közül melyikre érdemes hosszabb távon építeni, melyiket érdemes *csak* kihasználni, abban a *Boston-mátrix* [45] segít (2.6 ábra).

	magas piaci részesedés	alacsony piaci részesedés
növekvő kereslet	<b>nyerő helyzet, erős pozíció</b> (fejlesztés a növekedés érdekében)	<b>mérlegelni szükséges</b> (fejlesztés vagy kivonulás?)
alacsony vagy csökkenő kereslet	<b>"fejős tehén"</b> (kihasználni a helyzetet, amíg lehet)	<b>"döglött kutya"</b> (kivonulás)

2.6 ábra Boston-mátrix

A mátrix-kínálta lehetőség, hogy a szolgáltatásokat keresletük vagy piaci részesedésük függvényében elemezhetjük. Nyerő a helyzet, ha a szolgáltatás vagy termék iránt nő a kereslet és magas a piaci szolgáltatás részesedése. Ha a növekedés tartósnak tűnik, akkor érdemes befektetni. Ha az információs szolgáltató nem kompetens, akkor nagy beruházásra van szükség, aminek – ha más szolgáltatók is vannak a piacon – megtérülése kérdéses. Ha a szolgáltató egyedüli a piacon, vagy a lehetséges konkurensok gyengék, megtérülhet a nagyobb befektetés is.

Az alacsony vagy csökkenő kereslet hosszabb távon nem jelent lehetőséget. Amennyiben még van kereslet, azt érdemes kihasználni, de a befektetés már nem éri meg ("fejős tehén"). Ha a szolgáltató piaci részesedése még alacsony is, akkor feltétlenül le kell építeni ("döglött kutya").

Van a Boston-mátrixnál több paramétert is figyelembe vevő döntéstámogató eszköz, amely a versenytársakon (vagy piaci részesedésen) és a keresleten túl a technológiai változás sebességét is figyelembe veszi, [46] de ennek ismertetése túlmutat e könyv lehetőségein.

A meglévő szolgáltatások felmérése által lehetségessé válik, hogy a könyvtár vagy információs szolgáltató meglévő forrásait – a figyelmet, munkatársakat, helyiségeket, berendezéseket stb. – a leginkább megtérülő tevékenységre fordítsák. A döntések meghozása sokszor nem könnyű, de meghozatala és végrehajtása általában segít elkerülni a hosszas agóniát. A szolgáltatás-kínálat – portfolió – letisztulásával a szolgáltató könnyebben meghatározza alapképességeit és kifejlesztheti magasszintű hozzáértését.

A középiskolások és a felsőoktatás hallgatóinak dokumentum- és információ-ellátása növekvő piacnak számít, ugyanis egyre több a hallgató. A könyvtárak és információ-szolgáltatók – akár közkönyvtárak is – stabil piacra lelhetnek bennük, ráadásul tapasztalataik, állományuk is sok szempontból megfelelő a keresletnek. Érdemes tehát befektetni.

A fiókkönyvtár, amelynek csekély használói tábora, elavult állománya és képzetlen alkalmazottai vannak, minden bizonnyal érdemes a bezárásra. Ugyanazon fiókkönyvtár jól képzett munkatárssal, vagy (elvileg) használható állománnyal már érdemes lehet a fejlesztésre.

Egy budapesti fiókkönyvtár a rockzene gyűjtésére szakosodott, majd használói táborában megjelentek a drogfüggő fiatalok. Az ottani munkatársak rehabilitációs, reszocializációs tapasztalatainak messze földön híre ment.

Az üzleti információ szolgáltatására, pl. dokumentumszolgáltatásra, témafigyelésre stb. számos nem könyvtári tőkeerős vállalkozás alakult, és – mivel a kereslet növekvő – további szolgáltatókra is lehet számítani. Úgy tűnik, hogy a közkönyvtárak legalábbis jelentős befektetések és szemléletváltás nélkül rövidesen kiszorulnak a piacról.

Egy könyvtárhasználó így panaszkodott: *"Nem megyek be a közkönyvtárba, mert a polcokon csak a hatvanas-hetvenes évek szabás-varrás könyvei találhatók, mert az újakat már úgymint kivitték."* A panasz szerint az állományrész "döglött", amit állományvizsgálat könnyen alátámaszthat. Ekkor a könyvek csak a drága helyet foglalják, s ezzel még kárt is okoznak. Régi szabás-varrás könyvek kiárusítása és újabbak vásárlása nyerő helyzetbe hozhatja az állományrészt. (A kiárusítás valamennyi pénzt és ennél több használói elégedettséget vonhat maga után, ami szolid alapot teremthet a beszerzés indoklásához és némi hozzájárulást a beszerzéshez.)

### **Költség-hason-elemzés**

A Boston-mátrixban fontos szempont volt a befektetés és a várható megtérülés közötti viszony tisztázása; a *költség-hason-elemzés*. Miután elkészültek az új politikával kapcsolatos tervek, a menedzsernek meg kell vizsgálnia, hogy a ráfordításokhoz és a fenntartási költségekhez viszonyítva megfelelő arányú-e a bevezetés. Érdemes ehhez a környezet kereskedelmi szektorát vizsgálni, amelyben a könyvtár adott céljával egybevágó projekteket végez (mondjuk, az információsbróker-cégeknél), hogy a hozadék nyereség vagy veszteség formájában jelentkezik-e. (A nonprofit szektorban a hozadék kevésbé nyilvánvaló, ezért nehezebben

számszerűsíthető.) [47] Az angolszász közkönyvtárak napjainkban már hat éve túl vannak az első nyílt pályázatokon, amelyeknek célja az egyes könyvtári munkafolyamatok piaci megmérettetése. (Erről bővebben a kötelező tenderezzsel kapcsolatban, ld.: [4.5.3. Információs és könyvtári tevékenységek szerződéses kiadása.](#))

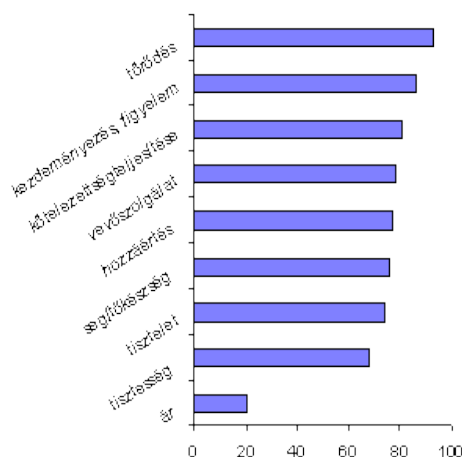
A nonprofit szervezetek menedzsereinek készen kell állniuk arra, hogy a hasznot pénzben és eszmeileg egyaránt meg tudják ítélni. A könyvtár esetében a hasznot a megnövekedett dokumentum-használat (illetve hozzáférés) jelenti. A könyvtár célja, hogy a missziójában leírtakkal összhangban a használók számára rendelkezésre bocsássa a megfelelő dokumentumokat vagy információt, és mindezt akkor, amikor erre szükségük van. Minden tevékenység, projekt vagy szolgáltatás a dokumentumhasználat mértékének változására gyakorolt hatásán keresztül értékelhető, illetve haszna ennek eredményességével mérhető [48]. Vannak ugyan ennél pontosabb mérési módszerek, de azok igen drágák, ezért csak korlátozottan alkalmazhatók. (Teljesítménymérésről az *Irányítás* fejezetben lesz bővebben szó.)

□ *Cégünk számára a versenyképes hírszerzés évente kb. 50 millió USD-t ér meg!* □ mondja a Nutra Sweet Co. csúcsvezetője. A kijelentés gyakorlatilag egy igen érzékeny szervezeti egység működését minősíti, amely az információ gyűjtésére, szűrésére és csomagolására szakosodott, praktikus: információs központ és könyvtár [49].

Egy nagyobb intézményen belül működő információs központ céltudatos munkával elérheti, hogy a szervezetben dolgozó munkatársak ne szükséges rossznak, hanem nélkülözhetetlen szolgáltatásnak tartsák. Néhány "fogás": a beszerzések önálló intézése, az információs központot elismerő írásos megnyilatkozások következetes gyűjtése, saját ügyrend. [49-1]

### Másodlagos használói igények

Hogy a könyvtári és információs szolgáltatások a használókban elégedettséget keltsenek, nem elég csupán a szolgáltatásokra, mint elsődleges igényekre figyelni. Például ha egy könyv megvan, vagy képesek vagyunk egy távoli adatbázis felhasználásával bibliográfiát készíteni vagy adatokat szolgáltatni, még nem feltétlenül hozza el az elégedettség érzetét az olvasó vagy használó számára. Ehhez az is kell, hogy a szolgáltatón látszék a segítőkészség, hogy tudjon mosolyogni, kompetensnek mutakozzon a dokumentumok és a technika terén stb. Azt is tapasztalhatjuk, hogy a használó nem feltétlenül távozik (túl) rossz szájjal, és nem feltétlenül kelti a szolgáltató rossz hírét, ha kérésében nem tudunk (azonnal) segíteni, ugyanakkor kedves és igyekvő kiszolgálással találkozunk. A szolgáltatásokon túli, vagy a szolgáltatások környezetét jelentő kínálatot nevezzük másodlagos szolgáltatásnak, elvárását pedig a szolgáltatással kapcsolatos másodlagos igénynek. Egy üzleti környezetben végzett felmérés a vásárlók távolmaradását a következő okokra vezette vissza [50] (ld. 2.7 ábra):



**2.7 ábra A vásárlók távolmaradásának okai: mit hiányolnak, mire panaszkodnak (másodlagos termékpolitikai tényezők)**



A felmérés eredménye az információs és könyvtári szolgáltatók számára is szolgál tanulsággal. Feltűnő, hogy az elégedetlenséget döntően a szolgáltatást közvetlenül végző munkatárs személyiségének illetve felkészültségének hiánya okozhatja, amelyre a munkatársak megválogatása és a folyamatos személyzetfejlesztés (ld. majd az [5. fejezetben](#)) lehet orvosság. Ez azt is jelenti, hogy a használói elégedettség / elégedetlenség leginkább a könyvtáros hozzáállásától, személyiségétől függ, kevésbé a gyakran okolt külső körülményektől, pl. pénzhány. E tények komolyan felvetik a kommunikációs képességek fejlesztésének fontosságát. A kommunikáció minősége kritikus sikertényező.

Költséges dolog új megrendelők, használói csoportok után nézni. A munkatársakban tudatosítani kell, hogy az imázsát a használókkal való kapcsolat befolyásolja. Ez a személyes és a telefonon tartott kapcsolatokra egyaránt vonatkozik. [\[51\]](#)

A szervezet imázsát – arculatát – döntően a kommunikáció, a termék / szolgáltatásminőség és a fizikai megjelenés határozza meg. Ezek közül a leginkább a minőség a döntő [\[52\]](#).

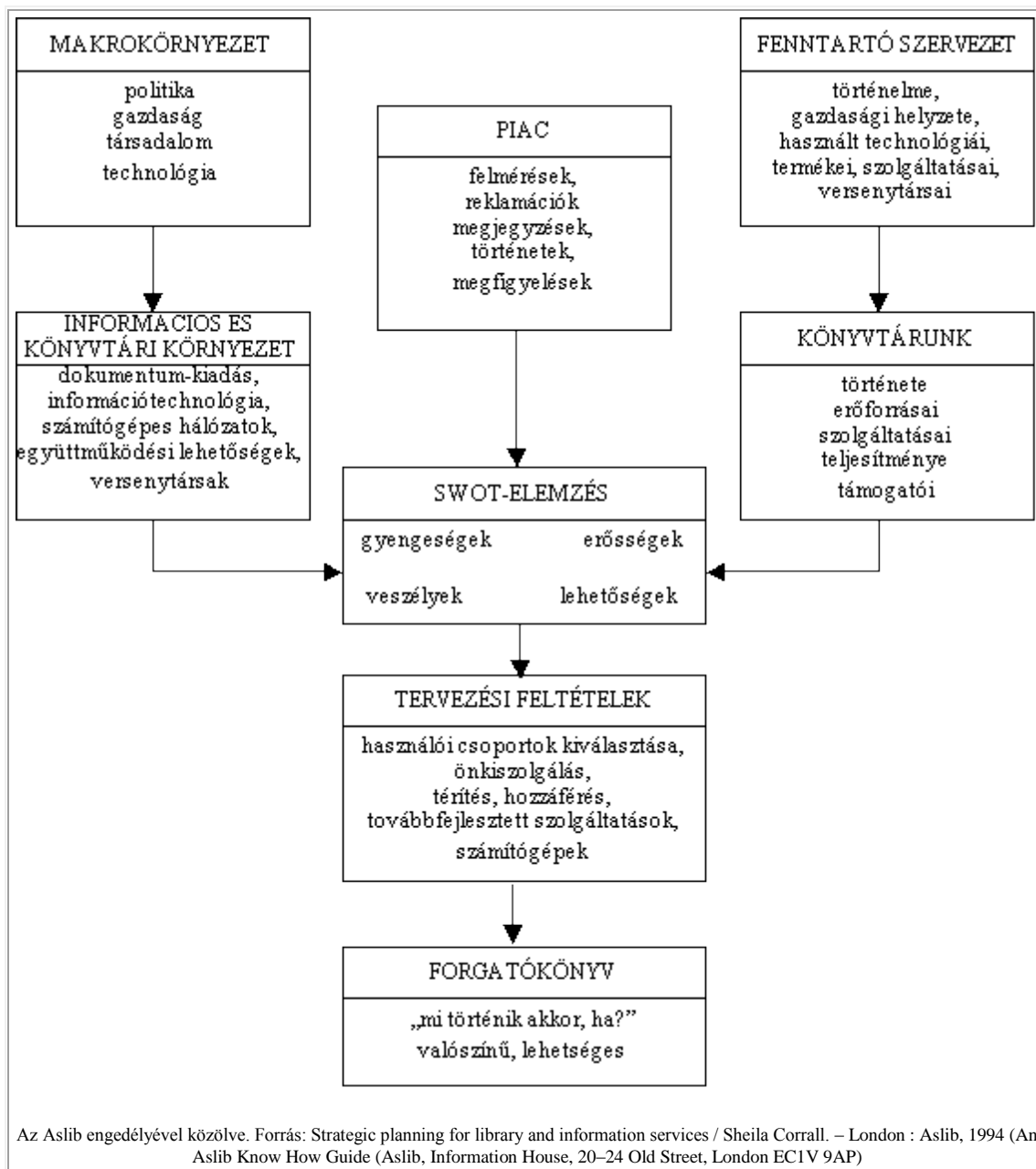
Több kutatás kimutatta, hogy a könyvtári és információs szolgáltatás sikeressége döntő mértékben a *szolgáltató kommunikációs képességeitől* – tehát nem feltétlenül az információkeresésben való jártasságtól, hagyományos könyvtári szakismeretektől(!) – függ. A 2.7 ábrán lásd a törődés, kezdeményezés, figyelem, segítőkészség, őszinteség fontosságát; ezek is a kommunikációs gyakorlattól függenek. Hollandiai könyvtáros képzési tantervekben a kommunikációs készségek és ismeretek a majd' egyötödös arányt is elérhetik [\[53\]](#). A holland könyvtárak és könyvtárosok nagyobb presztízséhez ez is hozzájárul.

### 2.5.3.1 Környezeti felmérés; SWOT-elemzés

□ *Az, hogy 'mi tudjuk, mit akarnak a használók' túl kevés a könyvtár túléléséhez.* "Csak a változó igények azonosításával és az ezt követő cselekvéssel lehet fenntartani a könyvtárhasználat növekedését. És csak ezáltal lehet elérni a használók és a fenntartó támogatását. [\[54\]](#)

A könyvtár vagy információs szolgáltató küldetésének meghatározása után könnyebb a célokat a jelen helyzettel összehasonlítani. Ehhez természetesen a rendelkezésre álló adatok alapján meg kell határozni a jelenlegi helyzetet, hogy az biztos alapot jelentsen a változtatáshoz. Az is lehet, hogy a helyzet-megállapításhoz új felméréseket kell végezni. A felmérés alapkérdései lehetnek: melyek a jelenlegi tevékenységek, mennyire □ nyereségesek □ , a befektetéshez képest mekkora hasznot hoznak? Arra is választ kell találni, hogy az eddigi tevékenységek hatására milyen kép alakult ki a könyvtárról, más szóval, milyen a könyvtár imázs (imágója) [\[55\]](#). Általában mindkettő javításra szorul.

A környezeti felmérés során a könyvtár vagy információs szolgáltató szembesül a külső és belső környezettel (vö. makrokörnyezet, információs és könyvtári környezet; illetve fenntartó szervezet és a könyvtár maga), valamint a kettő közötti lehetőségeket kínáló piaccal. Ezek a felmérések együttesen adják a SWOT-elemzést, amely a tervezés további részének alapjául szolgál (ld. 2.8 ábra).



## 2.8 ábra Környezeti felmérés[56]

A környezeti felmérés készítéséhez elengedhetetlen a problémák meglátásának a képessége. Ehhez egyrészt tapasztalatok, másrészt elfogulatlan látásmód szükséges. A gondokat fel kell vállalni, természetesnek kell venni őket, hiszen a változással együtt járnak. Ugyanakkor meg kell tenni mindent megoldásuk érdekében. Tekintsük át a problémamegoldás folyamatát.

**A problémamegoldás folyamata:** elsőként azt kell meghatározni, hogy mi is valójában a probléma – tehát nem a tünetet, hanem az eredetet keressük. Ha sikerült, nézzük meg, vannak-e részproblémák, és hogy melyek ezek. Majd gondoljuk át, milyen lehetséges és nem lehetséges megoldások jöhetnek szóba (vö.: brainstorming) – ekkor még nem szabad elvetni egyetlen megoldást sem! Vizsgáljuk meg, hogy a megoldással kapcsolatban milyen feltételek vannak, és hogy mi azoknak a fontossági sorrendje. Gyűjtjük össze az alternatív megoldásokkal kapcsolatos adatokat; mennyiben felelnek meg a feltételeknek, milyen munkát, mennyi időt és pénzt igényelnek. Ekkor már könnyű kiválasztani a legmegfelelőbbet.

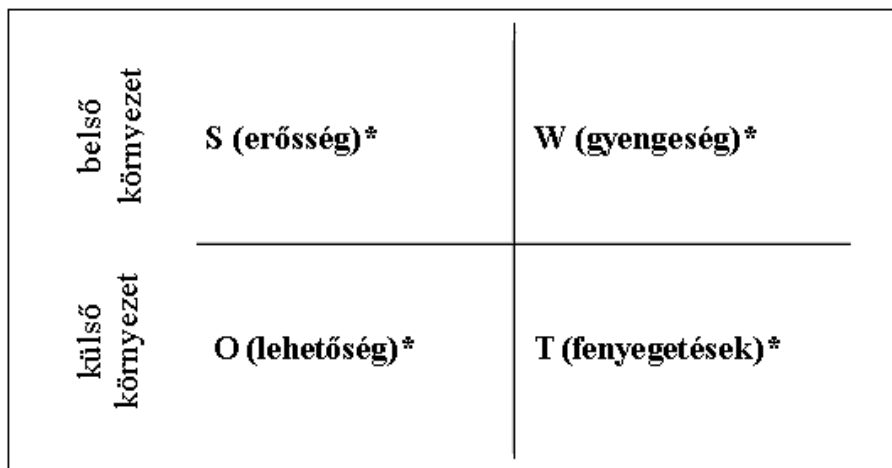
Az emberek jelentős része a problémafelvetésig sem jut el, ugyanis tart a munkatársakkal való konfrontációtól, vagy pedig a probléma előidézte szükséges változtatásoktól iszonyodik. Ezen a módon természetesen nem lehet egyről kettőre jutni.

Egy angol városi könyvtárban volt bátorság felmérni a vasárnapi könyvtárhasználat iránti igényt. Tapasztalatuk: a vasárnapi látogatók között kevés volt a nyugdíjas és sok a család. Nem csökkent az ostrom szombat. Megállapították, hogy a vasárnapi nyitva tartás 13.30 és 16.30 között a téli hónapokra korlátozva látszik célszerűnek. [57]

Hogy a tervezés biztos alapokon nyugodjon, a piacelemzés mellett el kell végezni a külső és belső elemzést is (ld. 2.5 ábra), melyek együttes használatára a SWOT-elemzés szolgál. Áttekintjük a belső és külső elemzés jellemzőit, majd rátérünk a SWOT-ra.

### SWOT-elemzés

A szervezet belső és külső elemzése *együtt* adja az ún. SWOT-elemzést. A módszer az 1960-as években a *Harvard Business School*-ról indult pályájára. Feltérképezi, hogy a szervezeten belül mi jelent biztos alapot, azaz erősségeket (**S**trengths), mik szorulnak javításra, tehát gyengeségek (**W**eaknesses); a szervezeten kívül, a könyvtár környezetében melyek a biztató jelek, a lehetőségek (**O**pportunities), és mik a kihívások, tehát amelyek felkészülést kívánnak az információs szolgáltatótól (**T**hreats) – ld. 2.9 ábra.



2.9 ábra A SWOT modellje \* – kitöltendő terület

A SWOT-elemzés célja, hogy felkészítse a szervezet menedzsmentjét az intézmény környezetéhez viszonyított helyzetének meghatározására, illetve, hogy meghatározza a lépéseket a célok eléréséhez. [58] Példának lássunk egy a könyvtári munka általános elemzéséhez használható SWOT-vázlatot:

### Kérdőív a könyvtári munka körülményeinek vizsgálatához (SWOT-elemzés) [59]

#### A külső környezet jellemzőinek vizsgálata

Szóba jöhet például:

- *demográfiai változások*: a korfa változása, kisebbségek, új családformák, népességmozgás
- *szociokulturális változások*: szabad piac, könyvtárosmunkaerő-piac, gazdasági növekedés v. recesszió
- *technológiai, műszaki változások*: automatizálás, új típusú információ és -hordozó
- *politikai / jogi változások*: csökkenő költségvetés, (de)centralizáció, változó jogi

szabályozás

**lehetőségek (Opportunities):**

pl.: a választék szélesedése (dokumentumok, szolgáltatások), a könyvtárhasználók szabadidejének növekedése, a felettes szervek pozitív magatartása, technológiai beszerzési lehetőségek

**félelmek (Threats):**

pl.: a piac növekedésének lassulása, új versenytársak, a szolgáltatások kínálatának növekedése

**A belső környezet vizsgálata**

Szoba jöhet például:

- *szervezés*: szervezeti felépítés, személyzeti autonómia
- *menedzsment*: döntés-előkészítés szintje, a vezetésben való munkatársi részvétel kiterjedtsége, új eredmények terjedési sebessége a menedzsment terén, eredményesség, hatékonyság, rendszeresség
- *adminisztráció és finanszírozás*: ügyvitel kérdései, gazdasági mozgástér alakulása, belső kiszámíthatóság
- *szolgáltatások*: eredményesség és hatékonyság szintje, a kereslet és a kínálat (termékek) összehangolása, kapacitás, termékinnováció
- *személyzeti politika*: fluktuáció alakulása, belső munkaerő-áramlás lehetősége, foglalkoztatási és munkavállalási feltételek
- *tervezés*: rendszerszervezés szintje, (könyvtár)politikai tervezés

**erősségek (Strengths):**

pl.: megfelelő költségvetés, jó hírnév, jártasság a menedzsmentben, megfelelő szolgáltatás- és termékfejlesztés, önálló gondolkodásra képes munkatársak, megfelelő belső információ-áramlás

**gyengeségek (Weaknesses):**

pl.: romló versenypozíció, elavult tárgyi feltételek és gyenge személyi állomány, rendszeres továbbképzés hiánya, az igénybevehető szolgáltatások köre korlátozott, autokratikus vezetők, jelentős fluktuáció

A magyar könyvtárügy egészéről vagy nagyobb szeleteiről több-kevesebb rendszerességgel készülnek felmérések. [60] Mivel a felmérések elengedhetetlenek az alapos döntéshozatalhoz, azok leginkább a változtatásokat megelőzően, új menedzser esetén szoktak készülni. Például térítéses információs szolgáltatás bevezetése előtt is hasznos áttekinteni az információs központ vagy könyvtár lehetséges szolgáltatásainak környezetét. [61]

A siker érdekében a SWOT elkészítésekor érdemes minél több munkatársat bevonni. Így több nézőpont érvényesülhet, több összefüggésre és változtatnivalóra derül fény, illetve csak ezen a módon lehet megértetni a munkatársakkal, hogy szükségesek a változások. Az is fontos, hogy a munkatársak is elhiggyék: lehet is és tudnak is változtatni. Ehhez persze képességek és tudatos cselekvés szükséges, amihez a hagyományos utasításos irányítási rendszerben nem szoktak hozzá a beosztottak. Ekkor, a változtatási folyamat kezdetén érdemes bevonni őket (vö.: részvétel a vezetésben, [5.2.3 pont](#)), hogy a változtatást mindenki magának érezhesse. Így kevésbé fordul elő, hogy hátráltatják a folyamatot, vagy egyáltalán: távolságtartó magatartást vesznek fel. Bizalomépítő lehet az a kezdőeljárás [62], hogy a vezető megkérdezi beosztottaitól, hogy szerintük milyen lehetséges változtatásokra van szükség, majd a vezető amilyen gyorsan csak tudja, megvalósítja azokat. A változás általános megítélése ugyanis inkább az emberi hozzáállás számára jelent kihívást, mint a korábban szerzett ismeretekre és gyakorlatra. Ráadásul a hozzáállás jóval nehezebben változtatható, mint a gyakorlat és a készségek (ld. később [4.3.3](#) – *A szervezeti kultúra változ(tat)ása.*)

<p><b>Erősségek:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az információs források alapos ismerete</li> <li>2. Gyakorlat az információkeresésben</li> <li>3. Jelentős kutatási tapasztalat</li> <li>4. Barátságos szolgáltatási ethosz</li> <li>5. Rugalmasság, adaptáló-képesség</li> </ol>	<p><b>Gyengeségek:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A könyvtárosi hozzáállás inkább generalista, mint specialista</li> <li>2. Politikai gyakorlat hiánya</li> <li>3. Gyakorlatlanság a költségvetés-tervezésben</li> <li>4. Nehézségek az intézményi / szervezeti összefüggések értelmezésében</li> <li>5. Hierarchikus struktúrák. Merev korlátok a szakmai és szakmák közötti területeken</li> <li>6. Elmaradások az új technológia ismeretében, fejletlen személyzetfejlesztési és oktatási rendszer, kirekesztett szakmánkívüliek</li> </ol>
<p><b>Lehetőségek:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bevéterszerzési módszerek kidolgozása</li> <li>2. Piaci rések felderítése</li> <li>3. Az ügyfelek meggyőzése arról, hogy a mi információszerzési gyakorlatunk jobb, mint az övéké</li> </ol>	<p><b>Fenyegetések:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vannak információs brókerek is</li> <li>2. Az ügyfeleink igényes kutatók</li> <li>3. A használók szerint mi vagyunk a legutolsók, akik segítségért fordulunk</li> <li>4. Elégtelen az anyagi forrás az információtechnikai továbbképzésre</li> <li>5. Nem elegendő az öntudat</li> </ol>

A SWOT-elemzés segít abban is, hogy megtudjuk, min érdemes változtatni, és mivel nem érdemes küszködni. S hogy a dolgok ilyenfajta rendezési elve milyen régi, lássuk példának *Assisi Szent Ferenc* imáját:

*'Isten, adj nekem derűt és nyugalmat, hogy tudomásul vegyen mindazt, amin úgysem változtathatok, bátorságot, hogy változtassak azon, aminek a megváltoztatására képes vagyok, és bölcsességet, hogy mindig megmondhassam, mi a különbség a kettő között.'*

### 2.5.3.1.1 Belső elemzés

#### A könyvtár vagy információs szolgáltató

Feladata tehát a könyvtár erősségeit és gyengeségeit feltárni. Ehhez persze alapos önismeretre és tárgyilagos nézőpontra van szükség. Mindezzel együtt a belső elemzést végző könyvtárak általában több gyengeséget mint erősséget sorolnak fel. A vizsgálat tárgyát képezik a könyvtár hagyományai, hagyományos eljárásai, a rendelkezésre álló források kihasználtsága, a szolgáltatások minősége, és mindazon tényezők, amelyek a könyvtár működésében szerepet játszanak.

### A fenntartó

Ha a könyvtár valamilyen hatást gyakorolhat a fenntartóra, akkor ezt a belső elemzés keretében lehet vizsgálni. Noha a fenntartó szakmai szempontból nem illetékes, befolyása komoly lehet, hiszen dönthet a könyvtár fenntartásának mikéntjéről, a költségvetésről, valamint – akár tetszik, akár nem – gyakran szakmai kérdésekről is.

### Gyakori gyengeségek

A belső elemzés során megfogalmazott gyakori gyengeség, hogy

- a könyvtár működését a belső folyamatok és nem a célok irányítják, a források eloszlása nem felel meg a céloknak,
- a könyvtárosok nem tudnak külső szemlélő nézőpontjából tekinteni könyvtárukra,
- nem hatékonyak az eljárások,
- a kelletnél több a vezető beosztású munkatárs,
- az utasítások túl sok áttételen keresztül érnek el a végrehajtóhoz,
- a felelősség döntően a felsőbb menedzserek kezében összpontosul,
- alacsony szintű motiváció és elkötelezettség,
- a beosztottak kimaradnak a döntési folyamatból,
- rossz a belső és/vagy külső kommunikáció,
- a beosztottakat utasítják ahelyett, hogy eligazítanak őket,
- hiányzik a szakismeret,
- a döntéshozók félnek a szükséges lépések megtételétől, a kényes témáktól, területektől,
- rosszul szervezettek a megbeszélések és az értekezletek (túl hosszú, unalmas, hiábavaló).
- lassú dokumentumok érkeztetése és feldolgozása,
- túl sok idő telik el, míg a könyv a polcra kerül,
- kevés példány van a keresett dokumentumokból,
- sok az elkeveredett egység,
- a használó számára nem világos a dokumentumok vagy a polcok elrendezése,
- nem megfelelő nyitva tartás,
- gyenge a biztonság (gyakran tűnnek el a könyvek, kazetták stb.),
- nem, vagy gyengén működő fénymásoló, nyomtató vagy egyéb berendezés,
- alkalmatlan, vagy nem felhasználóbarát a szoftver,
- gazdaságtalan a források kihasználása, pl. a tér, állomány, munkaerő [63].

E felsorolást olvasva ne feledjük, hogy ezek mind a belső környezet jelenségei, tehát a felelősség és a megoldás kulcsa egyaránt a könyvtármenedzsernél van – másra aligha mutogathat.

A felmérések különböző hangsúlyokkal is készülhetnek. Szempont lehet például a használók információs központon belüli közérzete:

A cardiffi *University of Wales College* információs központjában végzett felmérés szerint leginkább a hangos használók és rendreutasításuk, a kötelező irodalmak rossz elérhetősége, a használók szűkös tere, a gyakran foglalt terminálok, a lassú fénymásológép okozták a legtöbb elégedetlenséget. [64]

---

## 2.5.3.1.2 Külső elemzés

### Makrokörnyezet

A lehetőségek és a fenyegetések (a külső elemzés összetevői) a működés feltételeinek és az általános környezetnek azon tényezőire utalnak, amelyek fölött a szervezetnek nincs közvetlen befolyásolási lehetősége. A

környezet változásai, például egy ország politikai életének átalakulása vagy a technológiai fejlődés veszélyt éppen úgy jelenthet, mint lehetőségeket, akár csak a működési feltételekben beállt változások, pl. a lehetséges használók új csoportjának felbukkanása vagy a verseny éleződése [65]. Hogy a külső környezet rendszeres vizsgálata milyen fontos a szervezetnek, azt például Anita Roddick, a *Body Shop International* alapítójának nyilatkozata is sejteti:  Minden vállalatnak kell hogy legyen egy környezeti [marketing] munkacsoportja, amelyik közvetlenül az igazgatóhoz tartozik [66]. Ha a könyvtárak legtöbbször nem is telik hasonló munkacsoportra, a rendszeres környezeti elemzés nagyban befolyásolhatja a könyvtár eredményes működését, például új szolgáltatások indítása, az elavultak megszüntetése, forrás-átcsoportosítás területén.

A környezet változásait a PEST-vizsgálat tárja föl. Ennek elemeit lásd a 2.10 táblázatban:

Tényezők		Trendek (pl.)
P – <i>political</i>	politikai és jogi környezet	bizonytalanság, gyors változások, erősödő pozíció az oktatásban (több lehetőség pályázati pénzekre) növekvő minőségi igények
E – <i>economical</i>	makrogazdasági	csökkentett költségvetés, gazdaságilag meggyengült fenntartó egyre magasabb dokumentum-árak növekvő kiadvány-mennyiség a kereskedelmi információ-szolgáltatók előretörése
S – <i>social</i>	társadalmi, szociokulturális (demográfia, társadalomföldrajz)	öregedő társadalom gyenge középosztály tartós munkanélküliség növekvő információszükséglet növekvő minőségi igény
T – <i>technological</i>	technológiai	növekvő információtechnológiai hatás (integrált szoftverek, internet, intranet, OPAC, CD-ROM-ok, iroda-automatizálás, multimédia, vezetői információs szoftverek)

### 2.10 táblázat A makrokörnyezet vizsgálata

A PEST-vizsgálat a SWOT-on belül lehetőséget kínál a változások strukturált számbavételére. A táblázat adatait összefoglalva jellemezhető az információs szolgáltatók helyzete. Itt most csak sommásan:

- P – egyre gyorsabb változások
- E – kevés forrás és nagyobb elvárások
- S – igényekhez szabott szolgáltatások
- T – egyre áttekinthetőbbé és kézzel foghatóbbá váló célok és teljesítmények [67].

E trendek nemcsak a magyar, hanem a nyugat-európai és a többé-kevésbé a tengeren túli könyvtárak környezetére is elmondható. Így várható, hogy hazai viszonylatban tartósan kell együtt élni e jelenségekkel.

#### Információs és könyvtári környezet

Meg kell vizsgálni a fentiek könyvtárakra gyakorolt hatását is. Így szóba jöhet az információs piac (kiadók és

információs hálózatok), az új információtechnológia (pl. internet), az együttműködési lehetőségek illetve a versenytársak. A külső elemzés céljára és a politikai lehetőségek vizsgálatára két eljárás is alkalmas: a piacelemzés és a fogyasztóelemzés[68]

### 2.5.3.2 Marketing-mix az új politika számára

Az átfogó célok pontosabb meghatározása érdekében alkalmazhatjuk az ún. *marketing-mixet* is. Miután az információt összegyűjtöttük (SWOT-elemzés, piac- és felhasználó-elemzés segítségével), és meghatároztuk az átfogó célokat, meg kell tervezni a marketingkampány négy elemének – a *terméknek*, a *költségeknek*, a *szolgáltatás helyének* és az *értékesítés, reklám*, illetve a *használók ösztönzésének* – optimális kombinációját, hogy a marketing-mix (tehát ezek együttesen) megfeleljenek a szervezet kitűzött céljainak. A piaci szemlélettel dolgozni akaró könyvtáraknak a marketing-mix valamennyi elemével számolniuk kell[69].

Mivel a **négy P** (angolul *Product, Price, Place, Promotion* – szolgáltatás vagy termék, költség, hely, értékesítés-ösztönzés, reklám) mindegyikének kivitelezésére számos lehetőség kínálkozik, rengeteg marketing-mix lehetséges. Érdemes például a költség / termékminőség, a költség / értékesítés-ösztönzés, reklám és a költség / elosztási hely kapcsolatokat vizsgálni.[70] (Értékesítés-ösztönzésen a könyvtári közönségkapcsolatokat, szűkebb értelemben a rendszeres piac-tájékoztatót értjük.)

Hogy bepillantást nyerjünk abba, hogy milyen kérdéseket vehet fel a marketing négy P-je a könyvtár vagy információ-szolgáltató számára, tekintsünk át egy rövidített jegyzéket[71].

- **Szolgáltatás v. termék:** Mi a könyvtár vagy információs központ küldetése? Megfelel-e ez a használók információs igényeinek és szükségleteinek? Tudják-e a használók, hogy milyen szolgáltatásokat vehetnek igénybe?
- **Költség:** A lehető legalacsonyabb befektetéssel (hozzáférés, idő) kapják-e a használók a szolgáltatást? Az időt és a ráfordított munkát tekintve költséghatékony-e a szolgáltató; megfelelő arányban áll-e a remélt *haszonnal* az egyes szolgáltatások költsége? Felgyorsíthatók-e a könyvtári munkafolyamatok vagy a tervezés annak érdekében, hogy javuljon a szolgáltatás színvonala és hozzáférhetősége?
- **Hely:** Megfelel-e a nyitvatartási idő és a könyvtár elhelyezkedése a használók közösségének? Szükség van-e változtatásra e téren annak érdekében, hogy a nemhasználók használókká váljanak?
- **Ösztönzés:** Hogyan tájékoztatja a könyvtár a használókat? Fordít-e figyelmet a használók mellett a lehetséges használókra is? Teljes-e a könyvtári információforrások skálája? Előfordulhat-e, hogy félrevezető az értékesítés-ösztönzése, vagy a reklám?

Egy fiókkönyvtári hálózat esetén kérdéseket vet föl, ha jelentős eltérések mutatkoznak az egyes helyek használati adatai és a fiók fenntartási költségei között.

Érdemes vizsgálni, hogy az egyes állományrészek kihasználtsága arányban áll-e a dokumentumok által elfoglalt hellyel. Az elemzés tanácsot adhat az állományrész fejlesztésére vagy apasztására.

*Ellison* a mixben egy ötödik P-vel is számol: *People* (emberek). Ez a P egyre gyakoribb a szolgáltatások marketingjében.

- **Emberek:** Hogyan foglalkozik a könyvtár személyzete a használókkal és a nemhasználókkal? Van-e kapcsolatuk a közönséggel?

Az utóbbi évek eredménye (egyelőre inkább a profitszférában), hogy a marketing fő figyelme a termékről és a szolgáltató intézményről áttevődik a piaci szegmensekre (pl. a lakosság egyes rétegeire, csoportjaira, a szolgáltatást, terméket megvásárló intézményekre), illetve a társadalmi folyamatokra: így egyre fontosabbá



válnak a szolgáltató és a vevő közötti kapcsolatok. Tipikus eset, hogy az eladási nehézségek a lehetséges vevők igényeinek elégtelen ismeretére vezethetők vissza. Ebből az is következik, hogy a *kritikus sikertényező* a könyvtárban vagy információs központban leginkább a tájékoztató szolgálatban dolgozó munkatársak hatáskörébe esik, ő képes ugyanis leginkább a "vevő", azaz az olvasó igényeinek feltérképezésére.

(A marketing vizsgálatának vannak ugyanakkor kiterjesztettebb formái is, például *Kotleré*, amelyik 6 P-t említ[72] – a 4 mellé még a *politics* és *power* – politika és hatalom – és olyan, amely 10 P-t vázol fel.)[73]

### Az új stratégia áttekintése

A marketingfelmérések után az információs szolgáltatások irányítói elegendő adatot kapnak ahhoz, hogy meghatározzák a szolgáltatások *átfogó céljait*, amiből a rövid távú tervezés kiindulhat. Az elkészült stratégiát érdemes azonban több szempontból is értékelni[74]:

- Megfelel-e a szervezeti céloknak és értékeknek?
- Érthető és elfogadható-e a fenntartó számára?
- Figyelembe veszi-e a külső környezet változásait?
- Rendelkezésre állnak-e a megfelelő anyagi, emberi és tárgyi feltételek?
- Megfelel-e a benne felállított céloknak?
- Világos, ésszerű, teljesíthető és reális-e az ütemezés?
- Elkerüli-e a lehetséges konfliktusokat vagy bármit, ami más területekkel össze nem egyeztethető?
- Kizárták-e a veszélyeket vagy a kényes területeket a stratégián belüli feltevésekben?

Ha a kérdésekre tagadó válaszok születnek, érdemes újból kezdeni a stratégiai tervezés folyamatát. A tartalmi szempontokon túl fontosak a formaiak is, hiszen a fenntartót vagy a bizottság tagjait kell megnyerni vele. (Formai szempontokról a 2.4 pontban esett szó a  *Milyen legyen az üzleti terv?*  táblázatban) Az üzleti terv elkészítéséhez az alsóbb szintek operációs terveire is szükség van, térjünk tehát annak a tárgyalására.

## 2.6 Rövid távú (operatív) tervezés

Miután – a stratégiai tervezés végeztével – a könyvtár vagy információs központ előtt világos kép lebeg az elérendő célokról, nekiláthat a rövid távú, a tényleges munkára vonatkozó tervezéshez; amelyben meghatározza, hogy milyen módon csökkenti a kívánt és a jelen állapot közötti űrt, tehát miként csökkenti a gyengeségek számát, hogyan védi ki a veszélyeket a meglévő erősségekre támaszkodva. Az átfogó cél egy vagy több rész cél, ún. *kritikus sikertényező* teljesítése által érhető el. A projekt **kritikus sikertényezői** azok a mérföldkövek, amelyek elérése nélkül nem lehetséges a projekt átfogó céljának megvalósítása.

Ha a könyvtári honlap megtervezése a cél, akkor kritikus sikertényező az internet csatlakozás megléte, a szükséges számítástechnikai és formatervezési ismeretek megszerzése, más internet-szolgáltatók honlapjainak tanulmányozása stb. Ezek többnyire egymás után következnek, de nem feltétlenül. Ugyanakkor bármelyik tényező elérésének elmulasztása veszélyezteti az átfogó cél – nevezetesen a jól működő és esztétikus honlap – megvalósulását.

A stratégiai terv elvárásait általában nem lehet azonnal megvalósítani, ugyanis a legtöbbször korlátozott források (munkaerő, szervezőkészség, pénz stb.) állnak csak rendelkezésre. A célok közötti fontossági sorrend meghatározása és annak a mindennapi gyakorlatban való alkalmazása a szerző véleménye szerint a magyar könyvtárakban az egyik legnehezebb és legkényesebb döntés.

**A fontossági sorrend felállításának** egyik módja, hogy felírjuk egy lapra például a szolgáltatásokat, elvégzendő tevékenységeket stb., – lehetőleg egy se maradjon ki. Majd úgy rendezzük őket, hogy a legfontosabbat, legsürgősebbet írjuk felülre, azt kövessék az egyre

kevésbé fontosak vagy sürgősek. Megszorítások esetén (vö.: kevés pénz vagy idő) kézenfekvő, hogy a legalsót töröljük kínálatunkból. Így biztosak lehetünk abban, hogy a legkisebb kárt okozzuk, és energiáink nem forgácsolódnak szét. – A fontossági sorrend idővel változhat, nem árt tehát időről időre átgondolni.

A könyvtár eddigi eredményeit – erősségeit – ki kell használni. A kevésbé erős területek javítása ugyanis több energiát igényel, mint a jók javítása. A tennivalók listáján ezért mindenképpen a "nehézségek" területén kell kezdeni a törlést, hogy a korábbi fontossági sorrendet megváltoztatva források szabadulhassanak fel [75]. A felszabaduló erőforrásokat a nagyobb nyereséget hozó alapképességek támogatására érdemes átcsoportosítani.

1991-ben megjelent cikkében *Julie Carpenter* a prioritások, tehát a fontossági sorrend következetes felállításának hiányát veti a magyar közkönyvtárak szemére: még nem érzik, hogy a versenyben jobb az esélye a nélkülözhetetlen, mint a csak kívánatos szolgáltatásoknak. [76] Más szavakkal: a magyar könyvtárak általában több tevékenységet végeznek, mint amennyit sikerre tudnának vinni.

1996-ban az Országos Széchényi Könyvtár munkáját felmérő egyik szakértő, R. Haseltine rámutat, hogy milyen következményekkel jár a prioritások meg nem határozása: *□ Az Országos Széchényi Könyvtár Európa egyik kitűnő könyvtára és érdemes arra, hogy kincsként őrizzék és becsben tartsák. De nem működik hatékonyan, túlságosan nagy a személyzete és nincs határozott felfogása küldetéséről. Mivel nem képes prioritásokat kiemelni, most hatalmas és közvetlen pénzügyi válság előtt áll.* [77]

További kérdés, hogy a mi fontossági sorrendünk megegyezik-e használóink érdekeivel. A könyvtáraknak ügyelniük kell arra, hogy ne automatikusan hangsúlyozzák azokat a tevékenységeket, amelyekben már jó eredményeket értek el, hanem a felhasználók szempontjából szükséges eljárásokat fejlesszék. Ez nagyon logikusnak látszik, a konzervatív könyvtármenedzserek is természetesen zászlójukra tűzik ezt az elvet, de a szervezetek hajlamosak arra, hogy a politika területén olyan követelményeket vegyenek figyelembe, amelyeknek már jól megfelelnek; maradnak a kitaposott ösvényen, akár az új elvárások figyelmen kívül hagyásával is [78].

Az angliai *De Monfort Egyetemen* is jelentősen növekedett a hallgatói létszám az elmúlt évtizedben. Megfelelő mennyiségű pénz híján az egyetemi menedzsmentnek fel kellett állítani a fontossági sorrendet aszerint, hogy a gondok kezelésére melyik a legjobban megtérülő befektetés. Döntésük, hogy az oktatók számának növelése helyett az egyetem információ-technológiai fejlesztését támogatják. – A döntés nagy hasznot hozott a könyvtárnak is [79].

#### **Konkrét szolgáltatás (termék) jellemzőinek meghatározása**

Az adott szolgáltatást igénybe vevők – vagy reménybeli használók – elvárásainak tudatában az információs szolgáltató kidolgozza a szolgáltatás apró részleteit is. Ez sok ismeretet igényel, amely korábban végzett vagy máshol látott szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatot igényel. (Ennek alapja az addigi tapasztalatok és eredmények egymáshoz hasonlítása, amelyről a benchmarking keretében, az *Irányítás* fejezetben lesz szó, a [3.2.4 pontban](#).) A **kritikus sikertényező** fogalma a tervek mérföldköveinek meghatározása mellett a termék jellemzőinek meghatározására is alkalmazható. Kevés idő, pénz (stb.) esetén csak a kritikus sikertényezőkön kívüli eszközök hagyhatók el.

#### **Ha az egyetem menedzsereinek szóló információs csomag a 'termék', akkor a kritikus sikertényezők:**

1. *Gyorsaság*: a tartalomjegyzék- vagy cikkmásolatok azonnal vagy egy napon belül kerüljenek az igazgatói titkárság asztalára.
2. *Pontosság*, mert a szolgáltatott jogszabály módosítás előtti változata problémákat okozhat.

3. *Formális és informális kapcsolatok*, ti. hogy az egységek menedzsereivel együtt az igazgatói tanácsot is hívjuk meg az új szolgáltatások bemutatására, és hogy emeljük ki a hatékony egyetemi menedzseléshez nélkülözhetetlen információt biztosító lehetőségeket. Fontos eszköz lehet, de már nem kritikus sikertényező az izléses irattartó, amibe a könyvtárból származó iratok kerülnek, vagy a gondoskodás arról, hogy a döntéshozók íróasztalán ott legyen a könyvtár telefonszáma és a könyvtári összekötő személy neve. Hasznos tanulságokkal szolgálhatnak egy ABC-üzlet bejáratával, külsejével foglalkozó cikk javaslatai is, amikor a marketing P-i közül a Place, azaz a hely kialakítására ügyelünk: Az üzletbelső helyes kialakításával a vásárlók hosszabb ideig tartózkodnak az üzletben. De ahhoz, hogy bemerjenek a boltba, nagyon sokat kell tenni: Célszerű olyan bejáratot kialakítani, amelyen be is lehet látni. Jó, ha a bejárat a járdaszinten van. Hasznos, ha jól olvasható az üzemeltető neve és a nyitva tartás. A bolt neve, logója legyen összhangban a külső és belső színekkel, betűtípusokkal és -nagysággal. A hirdetések megállítóablák állítsák is meg az arrajárót. A környékbeli lakosság összetételét, szokásait figyelembe véve legyen kerékpártároló, rámpa. A kirakat tükrözze az aktualitásokat, de annak elmúltával gyorsan változzon. Déli fekvésű kirakatot érdemes sötétíteni. Lehet a nagy ablakot üresen is hagyni, hogy az arrajárók beláthassanak, de az üveg mindenképpen legyen tiszta. [80]

### Akadályok a változtatásban

Elképzelhető azonban, hogy mégsem sikerül megfelelően a változás megtervezése. Ennek több oka lehet [81]:

Akadály	Tünet	Lehetséges megoldás
<b>Még nem érezhető a verseny hatásai</b>	Nem minden döntéshozó látja be, hogy végletesen lemarad az, aki nem változtat. Még nem biztos, hogy emiatt veszélybe kerül állása, presztízse. Ez azonban sokat változott az elmúlt években: a könyvtárbezárások, költségvetés-csökkentések hosszabb távon talán segítenek valamit abban, hogy tudatosuljanak az összefüggések, és elinduljanak a kívánatos változások.	Érdekes nyitott szemmel járni és lehetőleg mások hibáiból és tapasztalataiból tanulni.
<b>Forráshiány</b>	Gyakori az is, hogy nincsen mozgatható tőke a változás finanszírozására, az egyes tételek címkézettek, vagy költségvetési hiányt hordoz magával a könyvtár évről évre. Vagy: nincs ösztönzés saját források előteremtésére, vagy a könyvtár nem tarthatja meg azokat.	A fenntartó sem érdekelt a nem hatékony forráselosztásban, ezért lehet, hogy meggyőzhető a keretek átcsoportosításáról.
<b>Túlzott munkahely-biztosítás</b>	Nehéz a csapatból eltávolítani a megfáradtakat, és komoly akadályok gördülnek a fiatalok alkalmazása elé. Gyakran uralkodik a változtatás gondolatát is távol tartó önelégültség, esetleg gőg a (túl) sokat tapasztalt munkatársakon.	Hasznos lehet az előnyügdíjazás, vagy a más munkahelyhez segítség.
<b>Régi vagy rossz könyvtárépület</b>	Az ódivatú környezet gátat szab a képzeletnek.	Érdekes kikutatni, hogyan lehet a fenntartó és a könyvtár igényeit összehangolni: ez alapja lehet az eredményes lobbizásnak.
<b>Konzervatív használók</b>	A használók nem kérik vagy nem élnek az új lehetőségekkel, pl. az elfásult oktatók a felsőoktatási	A valós használói igények felkutatása

	tanári gárdában.	után az ő szempontjaik szerint csomagolva érdemes a szolgáltatásokat kínálni, továbbképzést szervezni.
<b>Szakismeret hiánya</b>	Gátolhatja a piacfelmerést, vagy a meglévő eszközök és lehetőségek kihasználását. Vagy például esztétikai igény híján nehéz igényesen berendezni a könyvtárat.	A jó pap is holtig tanul, hát még egy könyvtáros(!)
<b>Félelem az ismeretlentől</b>	Talán a leggyakoribb motívum. Csak azok a munkatársak képesek a jelentős változtatásra, akik sok más – jó és rossz – példát láttak már itthon és külföldön. (Sokan megrökönyödnek például a pusztá gondolatától, hogy a 800-as szakjelzetnél a nyelvkönyveket nyelvek szerint válasszák szét, vagy hogy a kurrens folyóiratokat a megfelelő szaknál a szakkönyvek mellé állítsák.)	Érdeemes más könyvtárakat felkeresni, gyakorlatokról érdeklődni, átgondolni a hazai és külföldi példákat.
<b>Kishitűség</b>	Sokan úgy érzik, hogy önmaguk képtelenek nyitni a változás irányába.	Orvosság lehet a változás irányába tett apróbb lépéseik nagyobb elismerése, oktatás és továbbképzés, vagy nyugdíjazás.

### 2.11 A változtatás lehetséges akadályai

Az akadályokkal fel kell venni a harcot, vagy meg kell kell megszüntetni az okokat, hogy a változás szükségességét elfogadva el lehessen kezdeni gondolkodni a *miként* is. Azt is tudomásul kell azonban venni, hogy a felsorolt tényezők csak lassan változnak. Biztató jel, hogy a nagy társadalmi átalakulások mélyen kavargják az állóvizet.

(A szervezeti változásokra való hajlamot az [1. teszt-melléklet – Változási készség felmérése](#) – segíti felmérni.)

#### Belső kommunikáció

Mivel a rövid távú tervezés már nem a felső menedzserek hatáskörébe tartozik, ezért az átfogó célokról hatékonyan kell tájékoztatniuk a szervezet egészét. Hasznos, ha a tájékoztatás szóban (értekezleten) és írásban (pl. belső hálózaton) egyaránt megtörténik. A tájékoztatással csökkenthető annak az esélye, hogy a később megtervezendő projektek egyes tevékenységei ellentmondásba kerüljenek a stratégiai érdekekkel. Ehhez természetesen az is szükséges, hogy a lefektetett stratégiával szemben az igazgató se tegyen ellenkezőt.

Egy felsőoktatási intézményben, amelyik retorikájában nagyra értékelte a tudományos és szakmai képzettséget, egyik napról a másikra eltörölték a nyelvpótlékot – az oktatókét és az idegen nyelvi könyvtár munkatársaiét is, mondván: ne kelljen elbocsátani a (kisebb teljesítményt nyújtó) munkatársakat. Ezzel kérdésessé vált a felső menedzserek irányelveinek kiszámíthatósága, így súlyos morál- és presztízsveszteséget okoztak saját intézményüknek.

## Irodalomjegyzék a 2. 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](mailto:racz@oszk.hu)) feladott kéréseket a könyvtár postafordultával teljesíti.

- [1] p. 121-122 Tasks, responsibilities, practices / Peter F. Drucker. – New York : Harper & Row, 1974.
- [2] p. 3 Corporate strategy and planning / Bernard Taylor and John R. Sparkes. – New York : John Wiley, 1977.
- [3] \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p. 131.
- [4] vö. még: p. 5-13 Sarkcsillag. In: Sarkcsillag / Fekete Gyula. – Budapest : Magvető, 1983.
- [5] \* Egyetemi és kutatóintézeti könyvtárak vezetése egy változó társadalomban / Maurice B. Line. In: Könyvtári Figyelő 37 (1991) 3 p. 429–434.
- [6] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [7] vö.: Problémamegoldás alkotó módon / Donald H. Weiss. – Bp. : Park, 1991. 62 p. : ill., tab. (Menedzserek Kiskönyvtára) p. 43–54.
- [8] Élet és Tudomány 19 (1964) p. 341
- [9] Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsék köve) : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4, p. 91–94. Forrás: Stein der Weisen / Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2, p. 134–140. Elektronikus változata: <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [10] Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsék köve) : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4, p. 91–94. Forrás: Stein der Weisen / Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2, p. 134–140. Elektronikus változata: <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [11] p. 590 \* A könyvtári munka értékelésének új módszere: a SWOT-analízis : Szemle / Mikulás Gábor. In: Könyvtári Figyelő 40 (1994) 4, 585–590. p.
- [12] p. 88 Fortune cookies : Management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House: New York, 1993. – 88 p.
- [13] p. 33 Profi döntések / Baracska Zoltán. – Nyíregyháza : 'Szabolcs–Szatmár Megyei Könyvtárak' Egyesülés, 1997. – 125 p.
- [13-1] Stratégia és rugalmasság / Mikulás Gábor (előadás, 2000. jan. 7., Bácsfeketehegy, Jugoszlávia). In: [Vajdasági Könyvtári Hírlevél](#), 1999. 4. p.13-14
- [14] Matrózok, hajók, kapitányok / Bögel György. In: Menedzszerpiac 2 (1995) 6 p. 17-19 (az 1995. június 29-i Figyelő melléklete)
- [15] \* Customer service can reap rich rewards. In: Library Management 15 (1994) 5 p. 8-9.
- [16] vö.: Milyen legyen az üzleti terv? : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 5 p. 39-41. Forrás: Pechowa trzynastka / Walewska, D. In: Rzeczpospolita (1994. jan. 31.) p.16 .; továbbá: Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corral 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [17] Library and Information Services : strategic plan : 1991/92 to 1994/95. – Birmingham, Aston University, 1990. – 22 p. Magyarul: Aston University Könyvtári és Információs Szolgáltatás : stratégiai terv : 1991/1992 – 1994/1995 : [kézirat]. – 36 p.
- [18] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corral 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [19] vö.: A stratégiai vezetés tündöklése és bukása : rövidítve. In: Korszerű Vezetés, 26 (1994) 5, p. 34-38. Forrás: The fall and rise of strategic planning / H. Mintzberg. In: Harvard Business Review, 72 (1994) 1, p. 107–114.
- [20] Az improvizáló szervezet : hogyan lehet figyelembe venni a tervezésben kínálkozó lehetőségeket? / Mary M. Crossan, [et al.]. In: Vezetéstudomány 28 (1997) 2 p. 54–65.
- [20-1] Stratégia és rugalmasság / Mikulás Gábor (előadás, 2000. jan. 7., Bácsfeketehegy, Jugoszlávia). In: [Vajdasági Könyvtári Hírlevél](#), 1999. 4. p.13-14
- [21] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corral 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [22] p. 74 Fortune cookies : Management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House: New York, 1993. – 88 p.
- [23] Marketing management / P. Kotler. – Budapest : Műszaki, 1991. p. 52.
- [24] \* Marketing the school library / Eileen Elliott de Sáez. In: School Librarian 44 (1996) 1 p. 8-10.
- [25] \* Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation ; 36)
- [26] Project management / David Baker. Elhangzott 1996. február 21-én az East Anglia University Könyvtárában. [vázlat] 10 p.
- [27] \* Javaslat a magyar könyvtári szervezet átalakítására és a költséggazdálkodás racionalizálására / Zsidai



József. In: Könyvtári Figyelő 42 (1996) 1 p. 30–43.

[28] p. 18 Stratégiai menedzsment : az emberi erőforrás stratégiai menedzselése. In: Vezetéstudomány 24 (1993) 7, p. 17–28. továbbá: vö.: Hatásos eszköz vagy múló divat : misszió és vízió / Salamonné Huszty Anna. In: Menedzserpiac (a Figyelő melléklete) 2 (1995) 1, p. 18-21

[29] p. 19 Stratégiai menedzsment : az emberi erőforrás stratégiai menedzselése. In: Vezetéstudomány 24 (1993) 7, p. 17–28

[30] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.

[31] Planning and role setting for public libraries / C. McClure. – Chicago : American Library Association, 1987.

[32] Az erőforrás-gazdálkodás szerepe a stratégiai sikerekben : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 4 p. 48–56. Eredeti: Resourcemanagement / E. Rühli. In: Die Unternehmung 49 (1995) 2 p. 91–104.

[33] p. 18., 28 \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9-10 p. 16-33.

[34] Setting objectives for public library services: a manual of public library objectives. – London : HMSO, 1991 (Library Information Series No 19)

[35] Setting objectives for public library services: a manual of public library objectives. – London : HMSO, 1991 (Library Information Series No 19)

[36] Guidelines for college and polytechnic libraries. – 4<sup>th</sup> ed. – London : Colleges of Further and Higher Education Group (Library Association), 1990.

[37] \* Standard for college libraries, 1995 edition / Final version approved by ACRL Board and the ALA Standards Committee. In: College and Research Libraries News 56 (1995) April p. 245–257.

[38] Hatásos eszköz vagy múló divat : misszió és vízió / Salamonné Huszty Anna. In: Menedzserpiac (a Figyelő melléklete) 2 (1995) 1, p. 18–21.

[39] Elhangzott Adrew Castley (Nene College, Anglia) előadásán 1996. november 27-én a Kecskeméti Tanítóképző Főiskolán.

[40] p. 227 \* Organizational change in the Harvard College Library : a continued struggle for redefinition and renewal / Susan Lee. In: Journal of Academic Librarianship, 19 (1993) 4 p. 225–230.

[41] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.

[42] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.

[43] p. 250–251 \* Standard for college libraries, 1995 edition / Final version approved by ACRL Board and the ALA Standards Committee. In: College and Research Libraries News 56 (1995) April p. 245-257.

[44] \* Library school educators and academic librarians : a symbiotic relationship / Virgil L. P. Blake. In: Public and Access Services Quarterly 1 (1995) 2 p. 11-32. Referálva: A könyvtárosképző iskolák oktatói és az egyetemi könyvtárosok közös érdekei és együttműködése az egyetemen / ref. Mándy G. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 3 p. 554-555

[45] p. 69-70 alapján Stratégiai tervezés és vezetés / Csath Magdolna. – Sopron, Budapest : "Leadership" Vezetés- és Szervezetfejlesztési Tanulást Segítő Kft., 1993. – 123 p. (Vezetési Szakkönyvsorozat; 1.)

[46] ld. p. 101-102 Profi döntések / Baracska Zoltán. – Nyíregyháza : 'Szabolcs-Szatmár Megyei Könyvtárak' Egyesülés, 1997. – 125 p.

[47] p. 75-76 Managing change in libraries and information services : a system approach / Peter G. Underwood. – London : Bingley, 1990. – X, 190 p.

[48] vö.: p. 75-79 Managing change in libraries and information services : a system approach / Peter G. Underwood. – London : Bingley, 1990. – X, 190 p.

[49] p. 170-172. A hírnév ereje: image és arculat / Szeles Péter. – Budapest: Star PR, 1998. – 467 p.

[49-1] \* További lehetőségeket ld: Pillanatfelvétel vállalati könyvtárakról és az intézmények információs átvilágításáról / Sándori Zsuzsanna. in: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 47 (2000) 4 p. 151-157

[50] Miért maradnak távol a vásárlók : aktív értékesítési technikák. In: Figyelő 17 (1993. július 29.) 30 Tanácsadás [melléklet] p. III.

[51] vö.: p. 73 \* Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation ; 36)

[52] p. 170–172 A hírnév ereje: image és arculat / Szeles Péter. – Budapest: Star PR, 1998. – 467 p.

[53] \* Kommunikációs technikák oktatása a deventeri Rijkshogeschool IJsellandon / Mark Deckers, Mikulás Gábor. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 40 (1993) 6 p. 265-267.

[54] \* It's time to market the library service / Kevin Johnson. In: Library Association Record 96 (1994) 5 p. 37.

[55] p. 38 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.

[56] Strategic planning for library and information services / Sheila Corrall. – London : Aslib, 1994 (An Aslib Know How Guide)

- [57] \* Szükség van-e vasárnapi nyitvatartásra? Kísérlet egy angol városi könyvtárban / ref. Koltay T. In: Könyvtári Figyelő 43 (1997) 2 p. 367. Forrás: Seven days a week / Ian Milton. Public Library Journal 11 (1996) 5 p. 143–45.
- [58] p. 75 Managing change in libraries and information services : a system approach / Peter G. Underwood. – London : Bingley, 1990. – X, 190 p.
- [59] \* Management in the Hungarian library education : Advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p.
- [60] pl.: \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9-10 p. 16-33.
- p. 43–66 \* Management in the Hungarian library education : Advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p.; \* A rendszerváltás és a kisvárosi könyvtárak (1985-1994) / Szivák Gábor. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 5 (1996) 7 p. 14–24.; \* A magyar könyvtár- és tájékoztatásügyről [kivonat] / Julie Carpenter. In: Könyvtári Figyelő 37 (1991) 3 p. 434–440.
- [61] vö.: p. 25-26 \* Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation ; 36)
- [62] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10–13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [63] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [64] \* To measure service: ask the user / Anette Davies and Ian Kirkpatrick. In: Library Association Record 96 (1994) 2 p. 88–89.
- [65] p. 67 Managing change in libraries and information services : a system approach / Peter G. Underwood. – London : Bingley, 1990. – X, 190 p.
- [66] p. 23 Fortune cookies : Management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House: New York, 1993. – 88 p.
- [67] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [68] p. 147 Marketing voor non-profit organisaties / P Kotler. – Alphen aan der Rijn ; Brussel : Samson, 1980. – 438 p.
- [69] p. 67 \* Strategic marketing for libraries : a handbook / Elizabert J. Wood with assistance from Victoria L. Young. – New York [etc.] : Greenwood Press, 1988. – XV, 214 p. : ill. – (The Greenwood library management collection)
- [70] p. 81-84 \* Strategic marketing for libraries : a handbook / Elizabert J. Wood with assistance from Victoria L. Young. – New York [etc.] : Greenwood Press, 1988. – XV, 214 p. : ill. – (The Greenwood library management collection)
- [71] p. 149 Media librarianship / ed by John W. Ellison. – New York [etc.] : Neil Schuman, cop. 1985. – IX, 449 p.
- [72] idézet: A marketing jelentéseiről / Fojtik János. In: Marketing & Menedzsment 29 (1995) 4 p. 26–30.
- [73] Heisenberg álma avagy a marketing univerzális képlete / Hoványi Gábor. In: Marketing 28 (1994) 3, p. 164–167.
- [74] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [75] Jövőorientált menedzsment : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 5, p. 22–26. Forrás : Die Zukunft managen / Peter F. Drucker. In : Office Management (1993) 11, p. 44–46.
- [76] \* A magyar könyvtár- és tájékoztatásügyről [kivonat] / Julie Carpenter. In: Könyvtári Figyelő 37 (1991) 3 p. 434–440.
- [77] p. 15 \* Jelentés az Országos Széchényi Könyvtárban tett látogatásról : Budapest, 1996. szeptember 23-26-ig / Richard Haseltine. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10 p. 7–15.
- [78] p. 48 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.
- [79] Könyvtármenedzsment: ahogyan azt Angliában csinálják : beszámoló a Manchester Metropolitan Egyetem és a De Monfort Egyetem könyvtáraiban szerzett tapasztalatokról / Koltay Tibor. In: Könyvtári Figyelő 42 (1996) 2 p. 271-278.
- [80] A bejárat és a kirakat : az üzlet a külsővel kezdődik / Joó In: Progresszív Magazin 5 (1997) 4 p. 23-24.
- [81] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10-13-i lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [82] Project management / [David Baker]. Szemináriumi anyag. Norwich, 1996. február 19–23. 10 p.
- [83] Project management / David Baker. Elhangzott 1996. február 22-én az East Anglia University Könyvtárában (Norwich, Anglia)
- [84] Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.

- [85] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [86] p. 267 \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p. 131.
- [87] p. 118–120 \* Managing multi-media libraries / by Warren B. Hicks and Alma M. Tillin. – New York ; London : Bowker, 1977. – 264 p.
- [88] kalkulációról még pl.: p. 21–27 \* Effective financial planning for library and information services / Duncan McKay. – London : Aslib, / 1995. – 52 p. (The Aslib Know How Series)
- [89] p. 269 \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p. 131.
- [90] p. 197–199 \* Az Urquhart-jelentés a felsőoktatási könyvtárakról / D. J. Urquhart, illetve: p. 200–211 Búcsú Alexandriától, azaz a nagy hatásfokú, nem növekvő könyvtár elmélete / D. Gore. In: Állományalakítási olvasókönyv : oktatási segédanyag / összeáll. Mándy Gábor. – Budapest : OSZK–KMK, 1986.
- [91] p. 270–271 \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p. 131.
- [92] Competitive Intelligence – denn Wissen ist Macht / B. Götte, R. Pfeil. In: IO Management 66 (1997) 12 p. 40–46. Tömörítve: Versenyképes információszerzés : kissé rövidítve. In: Korszerű vezetés 30 (1998) 10 p. 50–59.
- [93] p. 19 \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10 p. 16–33.
- [94] \* Gondolatok a hatékonyságról és a költségvetésről / Mikulás Gábor. In: Könyvtári Levelező/lap 5 (1993) 8, p. 3–4.
- [95] p. 259 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4th ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series)
- [96] pl. p. 81–82 Bibliothekmanagement / A. C. Klugkist. – Deventer : Van Loghum Slaterus, cop. 1989. – 114 p. (Reeks Bibliothek en documentatie ; dl. 5)
- [97] p. 64–66 Managing the public library / Donald J., Sager. – 2nd ed. – Boston : Hall & Co, 1989. – XV, 323 p. (Professional librarian series)
- [98] p. 64–65 Managing the public library / Donald J., Sager. – 2nd ed. – Boston : Hall & Co, 1989. – XV, 323 p. (Professional librarian series)
- [99] p. 279–282 \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p. 131.
- [100] 1993 p. 269 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4th ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series)
- [101] p. 265–267 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4th ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series)
- [102] p. 269–272 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4th ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series)
- [103] p. 546 Management for tough times / Sarah Ann Long and Donald J. Sager. In: American Libraries 20 (1989) 6.
- [104] a téma történeti vonatkozásairól ld. bővebben: \* Privatisation and public libraries / by Pamela King; [ed.] East Midlands Branch of the Library Association. – [s.l.] : EMBLA, 1989. – 103 p. Referálva: Privatizáció és a közkönyvtárak / [ref.] Nagy F. In: Könyvtári Figyelő 38 (1992) 4 p. 707–710.
- [105] vö.: \* A közművelődési könyvtárak fenntartása Hollandiában / Martien Hagoort. In: Könyvtári Figyelő 39 (1993) 4, p. 621–624.
- [106] \* Setting the standard / Tom Featherstone. In: Library Association Record 96 (1994) 2, p. 96.
- [107] p. 39 \* Management in the Hungarian library education : Advisory report / Mark Deckers, Mikulás Gábor. – Deventer; Budapest : [s.n.], 1992. – 131 p.
- [108] vö.: p. 65 \* Private dollars for public libraries / Jeffrey R. Krull, P. O' Brien. In: Library Journal 116 (1991) 1 (Jan), p. 65–68.
- [109] p. 85 Getting started with annual funds in academic libraries / Charlene K. Clark. In: Journal of Library Administration 4 (1990) 12, p. 73–87.
- [110] vö.: p. 68 \* Private dollars for public libraries / Jeffrey R. Krull, P. O' Brien. In: Library Journal 116 (1991) 1 (Jan), p. 65–68.
- [111] p. 225–227 Managing a nonprofit organization / Thomas Wolf. – Prentice Hall Press, 1990. Magyarul közli: Koldulás vagy partnerség? : tudnivalók pályázóknak / összeáll. Kalmár Béla. - Bp. : Soros Alapítvány, 1996. - 54 p. - (Soros Oktatási Füzetek)
- [112] vö.: Máté 25,29
- [113] Szponzor a könyvtárban? / Voit Pál. Előadás az MKE 29. Vándorgyűlésén. Kecskemét, 1997. augusztus 7–9.
- [114] p. 150 \* Fee or free? The socio-economic dimensions of the charging dilemma / Reijo Savolainen. In:



Journal of Information Science 16 (1990) 2, p. 143–153.

[115] vö.: \* Making money – forget it! / Susan Mendelsohn. In: Library Manager 1 (1994) 1, p. 6–8.

[116] p. 148 \* Fee or free? The socio-economic dimensions of the charging dilemma / Reijo Savolainen. In: Journal of Information Science 16 (1990) 2, p. 143–153.

[117] vö.: \* Turnover is vanity : how to raise cash in the library / Ian Winkworth. In: Library Association Record 95 (1993) 5, p. 290–291.

[118] p. 25 \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10 p. 16–33.

[119] p. 49 \* Hogyan működhet jól az információs üzlet? [I. Wormell könyvének ismertetése] / ref.: Mikulás G. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 44 (1997) 9 p. 342–346.

<http://www.gmconsulting.hu/2011/10/hogyan-mukodhet-jol-az-informacios-uzlet/>

[120] vö.: p. 49 \* Hogyan működhet jól az információs üzlet? [I. Wormell könyvének ismertetése] / ref.: Mikulás G. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 44 (1997) 9 p. 342–346.

<http://www.gmconsulting.hu/2011/10/hogyan-mukodhet-jol-az-informacios-uzlet/>

[121] vö.: \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10 p. 16–33.

[122] vö.: \* Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation ; 36); ismertetve pl.: Hogyan működhet jól az információs üzlet? [I. Wormell könyvének ismertetése] / ref.: Mikulás G. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 44 (1997) 9 p. 342–346.

<http://www.gmconsulting.hu/2011/10/hogyan-mukodhet-jol-az-informacios-uzlet/>

[123] vö.: \* Túlhízalt, elnehezült könyvtárak kevésbé szolgálják az állampolgárt / Tóth Gyula. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 3 (1994) 10, p. 3–10.

[124] Új jelenségek a vállalatvezetésben / Bógel György. In: Vezetéstudomány 28 (1997) 3 p. 17–22

#### További irodalom:

- \* Stratégiai tervezés – könyvtárak és információs szolgáltatók számára / Sheila Corral ; [ford. Murányi P., Pálvölgyi M.]. – Budapest : OSZK, 1998. – 56 p. – (Aslib menedzsment füzetek)

- \* Hétköznapi marketing / Helen Coote ; [ford. Téglási Á.]. – Budapest : OSZK, 1998. – 52 p. – (Aslib menedzsment füzetek)

- \* Térítéses könyvtári és információs szolgáltatások bevezetése / Sylvia P. Webb ; [ford. Murányi P., Pálvölgyi M.]. – Budapest : OSZK, 1998. – 53 p. – (Aslib menedzsment füzetek)

- \* Térítéses információ-szolgáltatás : a siker titka / Irene Wormell. – Budapest : Informatikai és Könyvtári Szövetség, 1998. – 133 p.

- Advanced training programme in project management and special bidding : programme workbook / prepared by David Baker with Joan Welsby. – Š The British Council, 1997. – 26 p.

- \* Könyvtárfinanszírozás és -működés. Megoldás-e a nonprofit? : szakirodalmi szemle / Alföldiné Dán Gabriella. Elektronikus formában:

<http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/nonprofi.hun>

- \* Stratégiai tervezés : szakirodalmi szemle / Skaliczki Judit. – Budapest: OSZK, 1996 86 p. Elektronikus formában:

<http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/skalic.hun>

- \* Helping business : the library's role in community economic development / Maxine Bleiweis. – New York, London : Neal-Schuman. – 1997. – 149 p. – (How to do it manual for librarians; 73.)

- \* 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>