

## 4. Szervezés

A tervezés során kitűzött célokat el is kell érni. Erre szolgál a szervezet létrehozása, amely keretet biztosít ehhez. A keret lehet ténylegesen meghatározott (formális), illetve meghatározatlan (informális). Mindkettő megtestesül a szervezeti kultúrában, amely közvetlenül vagy közvetetten határozza meg a könyvtárban folyó munkát. A rögzített kereteknek – a formális szervezeti felépítésnek – több fajtája van, akár a kultúra felől, akár formális szempontból közelítünk. Ám a kor kihívásaival a szervezet is változóban van: a hatékonyság érdekében újra és újra átgondolásra, majd újjáalakításra szorul, hatékonyabbá válik, karcsúsodik, akár úgy is, hogy bizonyos részei a könyvtári célok sérülése nélkül leválnak.

### 4.1 A szervezés...

A szervezés az egyes tevékenységekből menedzselhető, egymással összehangolt tevékenység-csoportokat hoz létre. Azt az utat határozza meg, amelyen véghezvihetők a tervekben meghatározott célok. Úgy is tekinthető, mint híd a tervezés során meghatározott célok és azok véghezvitele között[1]. Más megfogalmazásban:

**A munkafolyamat teljes átgondolása annak meghatározására, hogy mely erőforrások (azaz az eljárások, áruk, szolgáltatások, dokumentumok, eszközök és gépek, emberek és készségek, stb.) szükségesek a kívánt termék vagy szolgáltatás előállításához.**

A szervezés kifejezés két, meglehetősen jól elkülöníthető szempontot testesít meg:

- **Szervezés:** olyan funkció vagy funkcióhalmaz kialakítása, amelyben az emberek célja szerkezetet adni annak, ami egyébként túlságosan esetleges lenne.
- **Szervezet:** ez a szervezés funkciójából adódik: maga a hétköznapi értelemben vett szervezet, mint látható egység létrehozása[2].

A cél olyan szervezet létrehozása, amely keretbe foglalja és differenciálja a részlegek feladatait és funkcióit[3]. A szervezés a hasznos tevékenységeknek megfelelő kereteket biztosítson. A külső körülmények gyors változása esetén biztosítani kell a szervezeti keretek rugalmasságát, alakíthatóságát. Ehhez kapcsolódik az életkor-elmélet:

#### **Életkor-elmélet[4]**

Az előbb említett második szempontra (szervezet mint látható egység) vonatkozik az Azides-féle ún. *szervezetek életkora*-elmélet. A szervezet létérdeke, hogy folyamatosan és aktívan tudjon reagálni környezetének változására. A szervezetnek ugyanis – ugyanúgy mint az embereknek – életkoruk van: csecsemőkor, serdülőkor, fiatalkor, és öregkor. Természetesen az egyes szakaszok más-más jellemzőkkel rendelkeznek. Például: a fiatal szervezetek nagyon rugalmasak, de nem kontrollálhatók, az öregedők nagyon jól kézben tarthatók, ugyanakkor nem rugalmasak. A rugalmasság és a kontrollálhatóság négy tényező egyensúlyából alakul ki:

- termelés, teljesítmény (Production – P),
- adminisztráció (Administration – A),
- vállalkozó- és kezdeményező-készség (Entrepreneurship – E),
- integrálás (Integration – I).

**Az öregedő szervezetekben** elhatalmasodik az A (adminisztráció), elnyomja az E-t (kezdeményező-készség) és a P-t (termelés, teljesítmény). A befolyást és az elismerést a struktúrában elfoglalt hely határozza meg, nem a teljesítmény. A jelen helyzet miatt elsősorban a külső körülményeket okolják. *'Egy időskorú szervezet – rugalmatlansága miatt – azt várja, hogy a környezet alkalmazkodjon hozzá. A konfliktusok sokszor abnormálisak, mert a kiváltó probléma megoldása helyett a felelősök megkeresésével és megbüntetésével foglalkoznak.'* Válságmenedzselés esetén az öregedő szervezetben a teendők: a helyzet megállapítása, célok kitűzése, az akadályozók eltávolítása, új hatalmi központok létrehozása, az A (adminisztráció) típusú menedzser P-re (termelés, teljesítmény) cserélése. A fiatalításhoz emellett szükséges az elszánt menedzser, az E-k

(kezdeményezőkézség) megnyerése, külső tanácsadó, a (forrás)juttatások eredményekhez kötése, szigorú pénzforgalmi terv, folyamatos önköltség-figyelés, ráfizetéses egységek eladása. A hosszú távú hatékonyságot az I (integráció) biztosítja.

A **fiatal szervezetek** is jól tipizálhatók: az ilyen szervezetekben a hatáskört kiterjesztve a feladatokat *felvállalják*, ellentétben az öregedővel, ahol a hatáskört *leosztják*, és tartják magukat hozzá. A fiatal szervezetekben mindent megtesznek, ami kifejezetten nem tiltott, legfeljebb bocsánatot kérnek (utána); az öregedő szervezetekben ezzel szemben engedélyt kérnek (előtte).

(Az életkor-elmélet természetesen értelmezhető egyes termékre vagy szolgáltatásokra is.)

A felsorolt jellemzők szerint bizonyosan ráismerünk egy-egy könyvtár vagy szolgáltatás jellemzőire. A cél, hogy szervezetünk számára a legjobb életkort biztosítsuk (rendszeres megújulással húzzuk ki, ameddig csak lehet) amelyre a *fiatal* és az *öreg* szervezet előnyeinek egysége jellemző. A csúcson lévő könyvtár és információs intézmény esetében a rugalmasság és a kontrollálhatóság egyensúlyban van, így képes gyorsan reagálni a környezet kihívásaira, teljesítménye kiszámítható, pontosan tudja, hogy mely tevékenysége által számíthat a legnagyobb használói elismerésre, világos értékrenddel és tevékenységi körrel rendelkezik.

### Formális szervezet

A menedzsmenttel foglalkozó irodalom megkülönböztet formális és informális szervezeteket. A formális szervezetnek jogi keretei vannak és a deklarált hatalom elvei szerint működik. Ide tartozik a szervezet munkastruktúrája, a feladatok, a hierarchia, a rögzített intézményi politika, az eljárások és szabályok stb., és azok az elemek is, amelyeket a hatékonyság és a gazdaságosság növelése érdekében hívtak létre.

A könyvtár politikájáért, teljesítményéért a menedzser a felelős. Ez öntudatot is ad, amely nemegyszer vezet oda, hogy elhiszi: a tudás, a szakértelem és a tapasztalat döntően nála található. Ez különösen akkor veszélyes, ha kevés szál fűzi a mindennapi operatív tevékenységekhez, például a pult mögötti szolgálathoz. Így elzárhatja magát a friss tapasztalatoktól – ellentétben beosztottaival. Nézeteltérés esetén nagy a kísértés arra, hogy a menedzser a tekintélyére alapozza a döntését, ne pedig a szakértelemre.

### Az informális szervezet

Az informális szervezet – a formálissal szemben – inkább a társulás jellegű tevékenységekre összpontosít. Ilyenek:

- a munkacsoportok kialakulása,
- a munkacsoportok képessége az elismerés, a társulás, a biztonság, az önbecsülés és a státus iránti igényeik megszerzésére, illetve elérésére,
- olyan hatásmodellek, amelyek az alkalmazottak általi ellenőrzésen alapulnak, s amelyek a szervezeti sémában kiemeltéktől eltérő utat képviselnek,
- kommunikációs tartalmak és modellek, amelyek a formálistól eltérő vagy azt kiegészítő információt (vagy híresztelést) hordoznak[5]. (Informális kommunikációról bővebben az [5.2.4.2.3](#) pontban lesz szó.)

Az informális szervezet azért fontos, mert a könyvtár nagymértékben függ a saját felelősségi körében vezetőként működő szakértőktől és könyvtárosoktól. Különösen az egyetemi, a főiskolai és az iskolai könyvtárakban hárulhat menedzseri felelősség az alacsonyabb beosztású személyzetre. A felsőbb menedzsereknek tisztában kell lennie saját viselkedésük hatásával, és ismerniük kell minden lehetséges társadalmi áttételt, amelyet az ilyen informális szervezet nagycsoportok, klikkek, baráti társaságok és individualizált vagy elszigetelt csoportok formájában létrehozhat[6].

A felsőoktatási vagy szakkönyvtárban, információs intézményben a hierarchia alsóbb szintjén (is) vannak olyan szakemberek, akik tudományos igényű irodalomkutatást vagy marketingmunkát végeznek. E tevékenységek közvetlenül befolyásolják az egyes használói csoportok elégedettségét. Az ilyen kapcsolatok sokszor nem a formális kommunikációs csatornái mentén szerveződnek, sőt, a formalitások megnehezíthetnék a kapcsolattartást.

A formális és informális szervezet közötti határok nem minden esetben határozhatók meg egyértelműen. Ilyen például a kiskönyvtárak esete, ahol nincs, vagy alig van szükség a formális szervezet kereteire, és az informális kommunikáció jóval hatékonyabb. A formális és informális szervezet előnyeit igyekeznek az organikus szervezetek is kihasználni.

#### Az organikus szervezetek

Az organikus szervezetek alapvetően különböznek a mechanikus alapú (pl. hierarchikus vagy funkcionális) szervezetektől. A névben rejlő biológiai metafora arra utal, hogy ezek a szervezetek jóval nyitottabbak a környezetre, annak változásaira és maguk is gyorsan alakulnak. Az ilyen szervezetek jellemzői, hogy

- nagy hangsúlyt fektetnek a szervezeten belüli oldalirányú kommunikációra,
- a szervezeten belüli hatások az ismeretekből és a tapasztalatokból eredő hatalomból fakadnak.
- a munkatársak az egész szervezetre kiterjedő figyelemmel rendelkeznek a szűk osztályérdekek helyett,
- a munkakör meghatározása nem részletezett, és nyitott az új problémák és megoldások irányában,
- elkötelezettség a szervezeten kívüli szakmai csoportoknak is.

A nehezen kiszámítható környezetben stratégiai előnyt jelent a rugalmasság. A gyors reagálás jelentős előnyei mellett veszély lehet, hogy szétforgácsolódhatnak a szervezet rendelkezésére álló források, így csökken az eredményesség. A menedzser nagy feladata az organikus szervezetben, hogy a források szétosztását hogyan vagy milyen gyorsan változtassa. A siker tehát a menedzser képességein múlik, amely az innovatív, fiatal szervezetek esetében adott. Az ilyenek jellemzője, hogy hiányzik a hagyományos hierarchia, önálló munkacsoportok dolgoznak az aktuális feladatok megkívánta felállásban<sup>[7]</sup>. Ez jellemző az információalapú tanuló szervezettekre (ld. később, [4.5 pont](#)).

#### Információk a szervezetben

Bármilyen legyen is a szervezet, az információ kezelésének módja alapvető fontosságú. A menedzsment-szakírók rendszeresen felhívják a figyelmet arra, hogy az információ megléte és minősége a szervezetek működésének kritikus sikertényezője. Információ és információ között azonban vannak különbségek: nem mindegy, hogy az információ célja a szervezet működését, fejlődését vagy a döntéshozók befolyásolását segíti. (ld. a 4.1 ábrát.)

Az információ típusa	Célja	Jellemzői	Példák
<b>Működési</b>	A szervezet és egységei működéséhez többé-kevésbé nélkülözhetetlen operatív információ.	Formalizált, szabványosított, többnyire számítógéppel kezelt és tárolt, a szervezeten belüli információfajták közül a legnagyobb arányú, a legnagyobb figyelmet szentelik neki, minőségromlása korlátozott, a hozzáférés többnyire csak a "megfelelő" adatkezelők számára lehetséges.	Megrendelések, könyvelési információ, használói nyilvántartás, a gazdasági ellenőrzéshez, személyzeti vezetéshez, a szolgáltatáshoz feltétlenül szükséges információ.
<b>Fejlesztési</b>	A szervezet környezetének előrelátását, ezen keresztül a lehetőségek meglátását, a veszélyek elkerülését lehetővé tevő információ.	Anticipatív (előre tekintő) jelleg, kevésbé szabályozott, változatos forma (pl. folyóiratcikk, dokumentum-másolat) akár informális megnyilvánulás is lehet, létezése és minősége a menedzserek akaratától függ. Bizonyíték ugyan nincs rá, de az ilyen típusú információ fejletlensége a szervezet	A konkurensokról szóló adatok, a szakajtó friss hírei, az egyes használói csoportok érdeklődési profiljai, a folyamatban lévő szabályalkotási viták anyaga.

		bukásának előjele is lehet.	
<b>Befolyásolási</b>	Célja a fontos szervezeti egyének döntéseinek befolyásolása, koordinálása. Megléte a szervezet fennállásának feltétele. A szervezeten belüli információ <input type="checkbox"/> cementje".	Formája igen változatos (mendemondák, kiszivárogtatások, de: belső és külső hírlevél, reklámfüzetek stb. is). Megléte nem szükségszerű, de a szervezet szempontjából igen kívánatos, hogy megfelelő mennyiségű legyen.	A szervezeti felépítés, a feladatok és a felelősség meghatározása, a szolgálati utasítások, körlevelek. Munkaköri leírások. A szervezeten kívül: hirdetések, PR, külső kapcsolatok.

#### 4.1 ábra Az intézményi információ típusai[8]

A táblázatból kitűnik, hogy az információk egyes típusainak eltérő céljaik vannak, egymással nem helyettesíthetők, más-más kezelést igényelnek. Az információtechnológia fejlődése leginkább a működési információ elérhetőségét segíti a számítógépes hálózatok, illetve az elektronikus adatsere (EDI) által (ld. [4.5.2.1 pont](#)). Az intranet jó hatással van mindhárom információ áramlására.

A fejezet további részeiben a formális szervezet kérdéseivel foglalkozunk, s csupán néhány utalás lesz az informális kapcsolatokról. A továbblépés előtt azonban tegyük fel a kérdést:

#### Érdemes-e a szervezéssel foglalkozni?

Szervezésre nincsen mindig szükség. Képzeljünk el egy kis információs központot mondjuk egy vállalatnál vagy egy egyszemélyes könyvtárat. Ebben az esetben nincs szükség a munka, vagy mondjuk a felelősség megosztására[9]. A szervezet nagyobbodásával azonban megnő a szervezés szerepe: az egy ember által elvileg elvégezhető feladatok specializálódni kezdenek: lesz például egy-két szervező-tájékoztató, egy feldolgozó, egy koordinátor és kapcsolatépítő. Ha tehát Ön biztos abban, hogy nyugdíjba vonulásáig csak egyszemélyes munkahelyen vagy vállalkozásban fog dolgozni, akkor ne vesztegessen idejét a fejezet továbbolvasására, hiszen az itt következő oldalak az Ön számára nem kínálnak közvetlenül felhasználható információt.

Ha a továbbolvasás mellett döntött, akkor tekintsük át, hogy a tevékenységek milyen elképzelések szerint oszthatók szét az intézményben. A gyakorlat helyről-helyre változhat, vannak azonban többé-kevésbé elfogadott irányelvek, amelyeket a szervezetépítésnél érdemes figyelembe venni:

## 4.2 A szervezés elvei[10]

*Hicks* a könyvtári munkára vonatkoztatva tizenkét szervezési elvet sorol fel, melyeket könyvünkben a könnyebb kezelhetőség kedvéért öt csoportra osztunk:

- célirányosság és kommunikáció
- feladatkör, hatáskör, számadási kötelezettség és illetékesség
- tevékenységek szerinti részlegesítés és funkcionálisítás
- rugalmasság, arányok
- stabilitás és egyszerűség.

Szervezeti változtatások esetén hasznos végiggondolni ezeket; megvizsgálni, hogy a változás megfelel-e majd nekik. Ezért a fejezet során vissza fogunk utalni az elvekre. Előtte azonban tekintsük át őket.

### Célirányosság és kommunikáció

A szervezet egésze az előre meghatározott célok teljesítésére szolgál. Minden munkának arra kell irányulnia, ami a szervezetben folyik. Az a munka, amely nem járul hozzá a célok teljesítéséhez szükségtelen, és ezért nem érdemes elvégezni.

A kistelepülés könyvtárépülete előtti kert gondozása nagyon fontos a könyvtárról kialakított kép formálásában. Az azonban aligha lehetséges, hogy az egyedüli könyvtáros munkaidejéből túl sokat szenteljen a kertészkedésnek. A kert esetünkben sohasem lehet cél, mindig eszköz marad.

Egy bibliográfia készítői beleszerettek a kutatott témába, és a megrendelő által igényeltnél részletesebben tárták fel a forrásokat. A munka így több időt vett igénybe, s joggal türelmetlenkedett a megrendelő, aki nem is igazán volt kíváncsi a részletekre.

A célok elérésének kritikus sikertényezője a hatékony információ-áramlás, mely a kommunikáció különböző módjait veszi igénybe. Ezért hatékony szervezet megteremtéséhez a tervezőnek figyelembe kell vennie a formális kommunikáció természetét. A hatásköradás, a célmeghatározás, az utasítás, a tájékoztatás jellemzően lefelé (a vezetőtől a beosztott felé) áramlik. A hatékony kommunikációnak azonban kétirányúnak kell lennie. A felfelé áramló információ az irányítási feladatokat szolgáló jelentésekből, a célokkal kapcsolatos visszajelzésekből, a sérelmek felpanaszolásából, a változás igényének megfogalmazásából, stb. áll. (Az intézményi információ típusait lásd a 4.1 ábrán.) (A kommunikációval bővebben az [5.2.4 pontban](#) foglalkozunk.)

– *Ugye, egyetértetek velem, kedves kollégák?* – kérdezi a könyvtárigazgató. Már a kérdésfeltevés is árulkodik arról, hogy az illető nem szeretne ellentmondást. Egyúttal tanúságot tesz arról, hogy szándéka és a kimondott szöveg (a cselekedet) ellentétes előjelű.

Az informális szervezet az oldalirányú kommunikációról is gondoskodik. Ez azért is hasznos, mert *a formális információ-áramlás sosem oly jó, mint amilyennek a menedzser gondolja*. A vezető értse és érzékelje az informális kommunikációs hálózatot; elnyomása helyett használja inkább ki. Arra is van lehetősége, hogy szondázzon, azaz az informális kommunikációs hálózatot kihasználva a munkakörökkel, feladatokkal, helyzetekkel kapcsolatos elképzelésekre gyors visszacsatoláshoz jusson [\[11\]](#).

Budapesten hagyománya van, hogy felelős könyvtárügyi döntéshozók rendszeresen megbeszélik gondolataikat egy-egy üveg sör mellett. A társaság tagjai számára a kötetlenség nagyban megkönnyíti a kommunikációt. A nem tagok számára ugyanakkor az összejövetelek pusztá említése is a kirekesztettség érzését keltheti. A szakajtó erősen szűrt információt közöl és viszonylag késve, a személyes szakmai kapcsolatok pedig általában rapszodikusak. A KATALIST és más elektronikus fórumok egyelőre csak szűk kört érnek el. A földrajzi centrum(ok)tól való távolság tehát a legtöbb esetben információs és bizonyos módon intellektuális szempontból is hátrányos helyzetet is jelent.

A formális csatornáknak akkora kommunikációs és információs átteresztő-képességüknek kell lenniük, amekkora csak lehetséges. Ugyanis ha egy hivatalos csatorna nem ad teljes körű tájékoztatást, akkor az információs szomj kielégíti önmagát, ha kell pletykával, híreszteléssel, időnként félreértéssel és hazugsággal is. *Line* így fogalmaz: *ha nem mondd el beosztottaidnak, amire gondolsz, akkor idejüket találgatásra fogják fordítani* [\[12\]](#).

### Feladatkör, hatáskör, számadási kötelezettség és illetékesség

A *feladatkör* (munkaköri leírásban foglaltak), a *hatáskör* (jogosultság erőforrások használatára), a *számadási* (v. *elszámolási*) *kötelezettség* és az *illetékesség* a jól működő szervezetben egy fogalomkörbe tartozik, és határai világosak. Sajnos gyakori azonban, hogy menedzseri hibákból adódóan sok homályos elképzelés marad a munkatársak fejében ezekről az elvekről.

A *hatáskört*, tehát az erőforrások használatára való jogosultságot, akárcsak a feladatkört, pontosan és világosan meg kell határozni, mert tudnivaló, hogy csak akkor várható el a felelősség, ha a feladatokkal arányos hatáskör is rögzített. A szervezés és vezetés egyik alaptörvénye, hogy feladat nem adható hatáskör nélkül.

Egy könyvtárban a könyvtárközi kölcsönzés fax segítségével történik, de a gép igénybevételét mindenkor az igazgató engedélyezi, tehát a kölcsönzésért felelős munkatárs felesleges idő- és energiapocsékolásra van kényszerítve. Amikor ez ilyen vagy olyan okból nem volt lehetséges, akkor a felelősségre vonástól tartó munkatársak – hatáskörük és feladatkörük egymáshoz képest ellentmondásos volta miatt – lopva használták a berendezést.

Menedzselhető struktúra teremtése érdekében biztosítani kell a működéshez, a tevékenységek megfelelő elvégzéséhez szükséges kereteket. Ezek közül a munkatársak feladatkörének meghatározása különösen fontos. A szervezeti felépítésnek (ld. később 4.4 pont) meghatározott, egyértelműen elosztott és azonosított feladatokat kell tartalmaznia. A menedzser határozza meg, hogy az egyes funkcióhoz (tevékenység-csoport)hoz, mely tevékenységek illetve hatáskörök tartoznak. Az együtt dolgozó és együttműködő emberek a hatékony szervezet lelke. Ha az emberek nincsenek tisztában a szervezetben elfoglalt helyükkel, vagy nem tudják pontosan, hol kezdődik és hol végződik a feladatkörük (felelősségük), hajlamosak a munka elvégzéséhez szükséges feladatköröket és hatásköröket akarva-akaratlanul eltorzítani. A TQM-ben a minőségi lánc (3.4.3 pont) többek között ennek a veszélyét is hivatott elhárítani.

A bizonytalanság fenntartása kiváló demotiváló eszköz. Ha a vezető két személyt bíz meg, hogy rendezzék a folyóiratpolcot, vagy végezzék a számítógépes rendszeren a napi mentést, nagy a valószínűsége annak, hogy mindketten azt gondolják, a másik helyett dolgoznak. Kiváló demotiváló eszköz, ha a menedzser olyan tevékenységet kér számon, ami a munkaköri leírásban nem szerepel, vagy a munka elvégzését sürgősen kéri, s azután hetekig rá sem kérdez[13].

*Számadási* (v. *elszámolási*) *kötelezettség* elve értelmében a hatásköri és a feladatköri hierarchiát úgy kell kialakítani, hogy mindenki csak egyetlen felettesnek tegyen jelentést a munkájáról, és csak ennek a személynek tartozzon felelősséggel. A számadási kötelezettséget olyan szervezeti struktúrából lehet levezetni, amelyben a felelősségi- és a hatásköröket előre kijelölték, és amelyben – természetesen – egységes az irányítás.

A tájékoztatás minőségi kritériumait a tájékoztató osztály menedzsere normális esetben jobban meg tudja ítélni, mint felettese. Nem szerencsés tehát, ha a □ nagyfőnök □ közvetlenül szól bele a (tájékoztató) kollégák munkájába.

Az *illetékesség* elve az egy menedzser által hatékonyan irányított emberek létszámára vonatkozik. A szervezetet úgy kell kiépíteni, hogy az illetékességi kör ne nőjön túl azon a szinten, amelyet a menedzser még vezetni és irányítani képes. A gyakorlatban – természetesen – igen változatos lehet az illetékességi kör. Ha túl kicsi, akkor költségesebben működik a szervezet (sok a menedzser), ha túl nagy, akkor a menedzser figyelme szétforgácsolódik. (Az illetékesség kérdésére később, a 4.4.2 pontban még visszatérünk.)



Az információ-szolgáltató szervezetek úgy működhetnek hatékonyan, ha a tág az illetékességi kör; a képzett, értékes munkatársak számára megnövelt feladatkört és hatáskört kínál.

Innovatív, fiatal szervezetek esetében a dolgozók feladatköre – részben vagy egészben – a pillanatnyi szervezeti követelményekhez igazodik [14]. Ez jellemző a mátrix-szervezetre, amelyet később tárgyalunk (ld. [4.4.4 pont](#)).

### Rugalmasság és arányok

Mivel a könyvtár más szervezetekkel és az egész társadalommal is meghatározott kapcsolatban áll, hatással vannak rá a tágabb környezet különböző változásai. Ezekhez egyfelől alkalmazkodnia kell, másfelől a változásokat befolyásolhatja, miközben maga is változik. A rugalmasság a könyvtár szervezeti életképességének állandó próbája.

A norwich-i *East Anglia University* keretében működő Filmarchívum munkatársai rájöttek, hogy a régi dokumentumok lejátszhatósága érdekében régi vetítógépeket is kell gyűjteniük. Tehát gyűjtési körükbe nemcsak dokumentumok, hanem berendezések is tartoznak. Így nemcsak filmrestauráló, hanem gépkarbantartási tevékenységeket is végeznek, ami ugyanakkor nem vonhatja el őket az archívum használatásával kapcsolatos marketing- és tájékoztatómunkától.

A hazai könyvtárak leg többjére jellemző, hogy dokumentumtípusok és -csoportok szerint gondolkodnak. A használók ezzel szemben pedig döntően az információban. Ezért indokolt a dokumentumok típusonkénti és csoportonkénti megosztásának megszüntetése: a célok figyelembe vételével az idegen és magyar nyelvű folyóiratok, kazetták és CD-ROM-ok lehetőség szerint a megcélzott használói csoportok szerint vagy szakonként kerüljenek a polcra és helyiségekbe. (Sajnos még néhány éve is adtak át olyan könyvtárakat, ahol az infotéka fizikailag elkülönül a többi tájékoztatói övezettől.)

Ahogy arról már az irányítás kapcsán sok szó esett, a könyvtár vagy információs központ szervezete rendszeres vizsgálatra és értékelésre szorul (ld. az *Irányítás* fejezetben a [3.3 pontot](#)), hogy ésszerű egyensúly uralkodjon a különböző egységek, részlegek stb. méreteiben, a szabványosított, már meglévő eljárások és az újítások között, a döntéshozói felelősség centralizálása és decentralizálása között stb. Az arányok helyes megállapításának célja a szervezet működésének optimalizálása.

A mikrofilmtár munkatársainak számát nem lehet tovább a korábbi szinten tartani, ha a megfelelő adatok már számítógépen is elérhetők.

Ha a könyvtár következetesen elhatárolja magát a népszerű hangfelvételek gyűjtésétől, akkor figyelmen kívül hagyja a használók érdeklődésének megosztását: kisebb piaci szegmensek képviselői számára (pl. komolyzene-kedvelők) az átlagot messze meghaladó támogatást nyújt mondjuk a könnyűzene vagy az operett kedvelőinek rovására.

Ha a megyei önkormányzat a kisebb települések arányos támogatása helyett a megyei könyvtárat támogatja, akkor konzerválhatja a könyvtári ellátás aránytalanságait [15].

A felsőoktatási könyvtár munkavállalóinak képzésével kapcsolatban az amerikai könyvtáros egyesület (ALA) felsőoktatási tanácsának (ACRL Board) irányelve szorgalmazza, hogy a szakirányú diplomával nem

rendelkezők aránya legalább 65% legyen; tehát egy könyvtárosra két asszisztens vagy kisegítő személy jusson[16]. Ehhez az ajánláshoz képest a hazai könyvtárak igen pazarlóak.

### Tevékenység szerinti csoportosítás és funkcionális

A szervezetet a tevékenységek, és nem a személyek köré kell felépíteni. A jó szervezés él azzal a lehetőséggel, hogy célszerűen csoportosít. A csoportosítás a munkakörök, funkciók és más szervezeti elemek szerinti elrendezést jelenti. Az egymással szoros kapcsolatban lévő feladatokat egy csoportba kell összehozni.

Hasznos, ha a dokumentumokat érkeztető és a leltárkönyvet vezető munkatárs ugyanaz a személy.

Igényesebb munkatársakkal kapcsolatban fordulhat elő, ha egyszer-egyszer besegít másoknak: *ha ezt ilyen jól meg tudja csinálni, akkor ezen túl az ő feladata lesz* (függetlenül az eredeti tevékenységétől). Így könnyen előfordulhat, hogy az igényesebb munkatársakra jóval több és nagyobb munka hárul, mint a gyengébb képességűre vagy lustábbra[17].

Egy szervezet felállásakor – vagy már az előtt – az egyik első lépés az alapfunkciók, lehetséges könyvtári alaptevékenységek meghatározása. Ezeket, például a tanulás vagy a kutatás szolgálata, a kölcsönzés, a közhasznú információs központ, a videotéka, stb. a misszió tartalmazhatja (ld. [2.5.1 pont](#)). A célok és az eszközök ehhez és az ebből következőkhöz vannak rendelve. Az építkezést alulról felfelé (vö.: mire van lehetőség), majd felülről lefelé (vö.: mire kell, hogy legyen lehetőség) is kell tervezni. A munkaköröket az alapfunkciók meghatározását követően lehet felosztani.

A források szükségessége miatt a könyvtárak rangsorolni kénytelenek az egyes tevékenységeket, amiből az is következik, hogy elhagyják a legkevésbé fontosakat. A könyvtár lényegében az alaptevékenységeket (lehetséges alapkompenciákat) képes a leghatékonyabban és legeredményesebben ellátni, a többi tevékenységről könnyebben lemondhat (vö. később: tevékenységek szerződéses kiadása, [4.5.3 pont](#)).

A leendő médiatárba könyvtárosi képzés és műszaki jártasság egyaránt szükséges. Ugyanakkor túl drága volna apróbb javítási munkákra külön szakembert fogadni, tehát érdemes a szolgáltatást alkalmanként megvásárolni.

### Stabilitás és egyszerűség

Gyorsan változó környezetben az információs szolgáltatóknak a stabilitás a véget jelentené. Ezért kifejezőbb lehet inkább dinamikus egyensúlyról beszélni. Más értelemben a stabilitás elve azt jelenti, hogy a könyvtár szervezeti felépítése nem a munkatársakhoz igazodik, hanem a funkciókhoz és a tevékenységekhez. Ez biztosítja a szervezeti stabilitást. A személyzet egyes tagjainak kiesése esetén a hatékonyságnak nem szabad csökkennie. Nincs nélkülözhetetlen ember, vagy ha mégis, akkor a szervezet nem áll elég biztos lábakon. A könyvtárnak elég erősnek kell lennie ahhoz, hogy egy-egy munkatársának kiesése esetén is talpon maradjon.

Nem jó, ha a rendszergazda betegsége esetén a számítógépes kölcsönzés nem működik. A szolgáltatás tehát nem épülhet egy emberre.

A fenti példa tanulságaként érdemes a folyamatokat dokumentálni és a lehető legegyszerűbb szinten tartani. Így nagyobb az esély arra, hogy szükséghelyzetben más munkatárs tarthassa a frontot, megőrizve a stabilitást. Általánosságban is elmondható, hogy a bonyolult szerkezeteknek sokkal nagyobb esélyük van elromolni, mint az



egyszerűnek. Amennyire csak lehetséges, az adott feladatok által megszabott követelményeknek megfelelő legegyszerűbb, legkarcsúbb szervezetet kell kialakítani. Karcsúság alatt azt értjük, hogy a szervezet felső és középszintjén csak a szükséges legkisebb számú (középszintű) menedzser áll – ennek több (például gazdasági, kommunikációs és szervezési) előnye is van, amelyekre később még visszatérünk (ld. [4.5.1 pont](#)).

A szervezeti forma a munkavégzés áttekinthetőségét, gyors és egyszerű folyását hivatott elősegíteni. Ha nem így van, önmagának a paródiája.

Egy igen jelentős hazai könyvtárban úgy lehet lemásolni pl. a múlt heti HVG-ből egy oldalt, hogy először meg kell kérdezni, hogy van-e ilyen szolgáltatás. Majd meg kell keresni az illetékest, aki ad egy A3-as nyomtatványt, amelyre számtalan adatot kell megadni. Majd le kell adni engedélyeztetésre, hogy elbírálják: hány nap alatt tudják teljesíteni a kérést. A szükséges várakozási idő után a – természetesen – *mindennél fontosabb* használó hozzájuthat a másolathoz, ha nem sikerült addig az újságosnál megvennie a múlt heti számot...

Az intézményen belül a szervezési módszerek évtizedeken keresztül alakulnak ki. Változásuk lassú, tudatos formálásuk nagy körültekintést igényel, figyelmen kívül hagyása nagy veszélyeket rejt magában. Tekintsük át ezért a könyvtárra mint intézményre jellemző elképzelések, hitek és értékek egységét, a szervezeti kultúrát.

## 4.3 A szervezeti kultúra

□ **A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek különféle szervezeti rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban jelennek meg**[\[18\]](#).'' (A rituálé a kulturális értékeket megerősítő cselekvések sorozata, a szimbólumok pedig olyan speciális jelentésű dolgok, mint rangjelek, elnevezések, irodaméret, bútorzat stb.)

A szervezeti kultúra elnevezés nem általánosan használatos. Helyette olvashatunk klímáról, stílusról, ethoszról, hitről, intézményi szemléletről is[\[19\]](#). A szervezeti kultúra a szervezet-specifikus tényezők (domináns technológia, a szervezet történelme stb.) és a környezet kölcsönhatásával jön létre. Jellemzője, hogy alapvetően rejtett (a jéghegy csúcsa), aki nem tud alkalmazkodni hozzá, azt □ bünteti □ . További jellemzője, hogy a hasznos és haszontalan változásokkal szemben egyaránt korlátot is jelent[\[20\]](#). A viszonylag összefüggő hiedelmek, amelyek az azt vallókat összekapcsolják, és környezetük ok-okozati összefüggéseit magyarázzák, együttesen alkotja a *szervezeti ideológiát*[\[21\]](#).

Az erős kultúra alkalmazkodási módot kínál és védőpajzsot biztosíthat kifelé és befelé egyaránt. Célja, hogy ösztönözzön, lehetőséget nyújtson az eredmények gyorsabb elérésére, azonosságtudatot és társadalmi küldetést fejezhet ki[\[22\]](#).

A hazai könyvtárak – ugyanúgy mint más intézmények, vállalatok – spontán, tehát nem tudatosan alakított kultúrával rendelkeznek. Csak az utóbbi években jelentek meg a szervezeti kultúrával foglalkozó itthoni írások. A menedzsment ezen területével azért érdemes foglalkozni, mert a kultúra tudatosítása, majd befolyásolása, alakítása elősegíti a szervezeti működés hatékonyságának növekedését.

Egy kultúrát vizsgáló felmérésből derült ki például, hogy Németországban a menedzserek többsége – 71%-a – csak az eredményeket ellenőrzi, míg a

magyaroknak csak 30%-a jár el ugyanígy[23].

Az uralkodó kultúra sok esetben a hagyományokhoz való ragaszkodásban merül ki, függetlenül a környezeti elvárásoktól. *Haseltine* úgy találta, hogy az OSZK-ban számos szervezeti eljárásra nincsen értelmes magyarázat, az okok a hagyományban keresendők: így alakult[24].

Hogy meghatározhatjuk a szervezeti kultúra egyes részeit, meg kell vizsgálni a jellemző szervezési módszereket, a hatalomgyakorlást, a jutalmazást, irányítást, a formalizálást, tervezettség mértékét, milyen mértékben várnak a beosztottól engedelmességet, illetve kezdeményezést. De azt is megvizsgálhatjuk, hogy mennyit számít a munkaidő betartása, az öltözködés, a különködés. További jellemző, hogy bizottságok vagy egységnek irányítanak, és hogy melyik a fontosabb: a szabálytiszteltet és az eljárásmód, vagy az eredmény.

A szervezeti kultúrával azért is érdemes foglalkoznunk, mert a szervezet hatékonyabbá tétel szándéka esetén a  kemény tényezők  (struktúra, működés, gazdálkodás) megváltoztatása érdekében a 'lágy tényezők' (kultúra, személyzet) megváltoztatása is szükséges. A modernizáció fontos tudatbeli elemeket is feltételez, így a változások tudomásul vételét, az alkalmazkodási képesség kialakulását, különösképpen a változások előmozdítását[25]. Az eredményes szervezeti működést segítő kultúrában e jellemzők kritikus sikertényezőnek számítanak. Egy hazai szervezeti kultúrákat vizsgáló tanulmány megállapítása arra int: a jó szervezeti stratégia és struktúra megbukik az innovatív elemeket mellőző kultúrán[26].

### 4.3.1 A szervezeti kultúra típusai és szintjei

A könyvtárak és az információ-szolgáltató intézmények kultúráját nagyban befolyásolja a fenntartó szemlélete és értékrendje, érdekrendszere. Gondoljunk arra, hogy egy vállalati könyvtár és egy közkönyvtár fenntartója és annak céljai, elvárásai, illetve ebből következően a könyvtárak feladatköre között számos eltérés lehet. De arra is gondolhatunk, hogy egy döntően humán illetve reál felsőoktatási könyvtár kultúrájában is számos eltérő vonás lehet. Sőt, azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a kultúra – ha lassan is, de – változhat. Külföldi tapasztalatok szerint az utóbbi időben (főleg a nagyobb) közkönyvtárakban figyelhető meg a patriarchális szemlélet visszahúzódása a használók igényeire nagyobb figyelmet fordító kultúra javára. E változás mögött meghúzódó számos tényező egyike, hogy a használók egyre tudatosabbak lesznek, akik nem könyvajánlásra várnak, hanem határozott igényekkel állnak elő[27]. A 4.2 táblázat a kultúrának négy típusát mutatja be, melyek jellemzői között tallózva ráismerhetünk az általunk ismert könyvtárak egyes vonásaira. A táblázat abban is segít, hogy világossá teszi: általában nem beszélhetünk homogén kultúrájú információs szolgáltatóról. (A könnyebb megértés érdekében érdemes a különböző kultúrákat egyes jellemzőik alapján – pl. soronként – összehasonlítani a 4.2 táblázatban.)

Az egyes szervezeti formák az irányítás bizonyos típusaihoz kötődnek (amelyekről a 3. fejezetben esett szó, ld. a [3.2 táblázatot](#)). A teljesítmény típusú kultúrában a piaci irányítás, a szerepkultúrában a bürokratikus, a hatalom-kultúrában a 'klán' irányítás a leginkább jellemző irányító motívum. Támogatás-kultúra esetében azonban ennél nehezebb lenne párhuzamot vonni. A kultúrák elnevezései nem értékelést jelentenek. Az egyes kultúrák jellemzően bizonyos környezeti feltételek esetén lehetnek eredmények. A négy fő típust hasonlíthatjuk épülethez is[28]:

**Hatalom típusú kultúra:** legjobban talán a pókhoz és hálójához hasonlítható. Tekintélyes intézmény, energikus menedzserrel gyorsan reagálhat a környezet változásaira. A központ az ellenőrzést többnyire a kulcspozíciók betöltésével, időnkénti nagy ellenőrzésekkel gyakorolja. E típus kritikus pontja a méret: kisebb, vállalkozó szellemű szervezetekben hatékony lehet ez a kultúra. Nagyobb szervezetekben a munkatársaknak korlátozott beleszólást enged az ügyekbe; az erősen centralizált, hierarchikus szervezetre jellemző. Az ilyen struktúrák általában

eredményesek, de gyakran kemények, és nagy bennük a fluktuáció. A legfontosabb erőforrásra, a munkatársakra alig épít.

**Szerep típusú kultúra:** a görög templomhoz hasonlít; a logika és az ésszerűség alapján működik. A timpanont több, jól megformált oszlop tartja. Az ilyen szervezetet szabályok irányítják, amelyek fontosabbak a személyeknél. Nem kívánatos a többlet-teljesítmény. Lassan észlelik a változásokat, és akkor is csak lassan változtatnak, ezért csak stabil vagy alig változó környezetben lehet csak eredményes. (Ez ma nem jellemző a könyvtári és információs szervezetek helyzetére, esetleg csak hagyományos rutintevékenységekre.) Szervezeti modellként a *hierarchikus szervezet* jöhet szóba (ld. [4.4.2](#)).

A szerepkultúra információs intézményekben akkor lehet előnyös, ha az elvégzendő műveletek rutinjellegűek, előre programozhatóak (pl. kölcsönzés), költséges a technológia, és sokba kerülne egy esetleges üzemzavar (számítógépes rendszergazda), vagy a kölcsönös függéssel járó feladatok módszeres összehangolást igényelnek (állományalakítás szakkönyvtárakban).

**Feladat típusú kultúra:** ebben a projektek és a *mátrix-szervezet* (ld. később: [4.4.4 pont](#)) a jellemzőek, ábrázolása leginkább olyan szötteshez hasonlít, amelynek egyes szálai vastagabbak. A csoportmunkában rejlő erőket használja ki. Eredmény-centrikus, inkább a szakmai tudás, mint a tekintély, vagy a hierarchiában elfoglalt hely számít. Viszonylagos szabadságot enged meg. Ez a típus nagyon rugalmas, ezért változatos környezetben eredményes. Nem kedvez az egyén specializálódásának, elmélyülésének. Ha a források korlátozottak, vagy a szervezet egésze rosszul működik, e kultúra könnyen átalakul szerep- vagy hatalomkultúrává. A feladatkultúrát javasolja a legtöbb szervezetviselkedéssel foglalkozó elmélet.

A feladatkultúra – akárcsak a hatalomkultúra – akkor előnyös, ha a műveletek szakaszosak, önállóak, és egyedi munkákra van szükség (tájékoztatás).

	<b>Hatalom kultúra</b>	<b>Szerep kultúra</b>	<b>Feladat kultúra</b>	<b>Személy kultúra</b>
<b>A szervezet fő jellemzője</b>	tekintélyelvű; hierarchikus	hierarchikus; bürokratikus	rugalmas; elhalványuló határok	flexibilis; elhalványuló határok
<b>Az irányítás alapja</b>	külső	külső	belső	belső
<b>Az irányítás eszközei</b>	személyes hatalom; a vezető jó esetben erős, igazságos, jóindulatú, paternalista, rossz esetben kihasználja, elnyomja beosztottait	szabályok, rendszerek, eljárásmodok; írott és íratlan szerződésekben definiált munkaköri követelmények, jutalmazási és büntetési eljárások	□ világmegváltó □ célok, tervek	közeli és baráti kapcsolatok az alkalmazottak és a szervezet között; kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség
<b>Fő motiváció-forrás</b>	a fent levőknél: hatalomra törekvés; az alul levőknél: félelem, függés	a dolgok helyes végrehajtásáért felkínált jutalmak: anyagi, előmenetel stb.; kiszámítható igazságos	maga a feladat, illetve a közös nagyratörő cél	barátság az emberi kapcsolatokban

		bánásmód		
<b>Központi értékek</b>	jóindulatú paternalizmus a <i>noblesse oblige</i> alapján	hatékony, jól adminisztrált rendszerek és őszinteség, igazságosság az érdekeltekkel (munkatárs, vevő, eladó, részvényes)	a teljesítmény legmagasabb szintje; professzionalizmus	részvétel és empátia a működésben
<b>Következmények (negatív)</b>	nagyobb szervezetben, vagy a dominanciáért küzdő menedzserek esetén degenerálódhat	a bürokratikus forma csak az <input type="checkbox"/> átlag vevő <input type="checkbox"/> átlag igényeire szabottan hatékony	nagy mértékben igénybe veszi az alkalmazottak idejét és energiáját	a harmónia fenntartása érdekében túlságosan konfliktuskerülő
<b>A jó szolgáltatás tartalma</b>	a státust és a presztízst hangsúlyozza, ami alapján a vevő elsőnek érezheti magát	hatékony szolgáltatási rendszer kiépítése, amely kielégíti a tipikus vevő igényeit; egységesség, jó költség/haszon-arány	belső értékeken és szabványokon nyugszik, a vevő igényeivel nem nagyon törődik; ajánlja és eladja szolgáltatásait	vevőre irányuló figyelmet hangsúlyoz, igényeinek felderítését és az őket érdeklő elemekre reagál: <i>Mit tehetünk Önért?</i>
<b>Tipikus szolgáltatás-területek</b>	vendéglő, hotel, kaszinó, férfi szabóság	bankfiók, posta, McDonald <input type="checkbox"/> s	tudósok, mérnökök, szakemberek; (könyvtár?)	a változó egyéni igényeket valóban figyelembe venni és kielégíteni szándékozó szervezetek
<b>Speciális előnyök, problémák</b>	a családi(as) cégek összeegyeztethetik a parancsnoklás egysége és az egyéni vevői igények kielégítésének együttesét	a nagy, bürokratikus szervezetek komplex, változó, nem előrejelezhető igények esetén stabilitásukat veszítik; a szolgáltatás javítását képessé, szorosabb felügyelettel és ösztönzőkkel próbálják elérni; az alkalmazott és nem a	a szolgáltatás eszménye: aktív, alakító, építő munka, melyben a vevő a cél; a szolgáltatási kapcsolat egyoldalú szemlélete: az a jó vevő, aki elismeri a szolgáltató szakértelmét, és maga is együttműködik önmaga gondozásában; a kudarcot befolyásolási gondként élük meg	az együttműködés, valahová tartozás, a gondolkodás, az érzékenység, fogékonyság létező értékeit hangsúlyozza a külső és belső vevőkkel kapcsolatban egyaránt

		munkafeltétek a változtatandók		
--	--	--------------------------------------	--	--

4.2 táblázat A szervezeti kultúra típusai és jellemzői[29]

**Személyre alapozó kultúra:** a csoport helyett az egyénre épít. A szervezet olyan halmazhoz hasonlít, amelyben kisebb-nagyobb elemek vannak. Az egyének szabadon társulnak elképzeléseik megvalósítására, közös céljuk kevés. Mivel nincsen felülről érkező utasítás, ezért az egyetlen megoldás a megegyezés. E szervezet akkor hasznos, ha magasan kvalifikált emberek innovatív feladatok megoldására társulnak. Az emberek azt csinálják, amihez értenek. Az ilyen szervezetek csak addig virágoznak, amíg ki nem alakulnak a formális csoportok. Elég labilis: hamar kialakítja saját azonosságát, amelyet fokozatosan rákényszerít tagjaira.

Maurice Line a szervezeti kultúrát állati közösségekkel jellemzi egy cikkében.[29-1]

## 4.3.2 A szervezeti kultúra felmérése

A munkatársak által követett és vallott értékek nem feltétlenül azonosak. Ez a menedzserek esetében más szempontból is fontos, ugyanis tetteik súlya a munkatársak szemében jóval nagyobb, mint kinyilatkoztatásaiké[30]. Így nem mindig célravezető, ha felmérés során közvetlenül a hitekre kérdezzük. A szervezeti kultúrát a munkatársak kérdőíves megkeresésével, névtelenül érdemes felmérni. Egy ilyen felmérésre példa az [1. teszt-melléklet](#).

Felméréseket érdemes bizonyos időközönként, például félévenként elvégezni. A menedzser így megláthatja, hogy egyes döntései milyen hatást váltottak ki. □ Finomító □ módszer lehet, hogy megnézzük, a vezető(k) és a beosztottak által kitöltött kérdőív között mekkora a különbség. A szervezeti kultúra felméréséhez azonban a belső kommunikációs technikák felmérése és javítása is nagy hasznot hozhat az egész szervezet kultúrájának szempontjából[31].

## 4.3.3 A szervezeti kultúra változ(tat)ása – belül és kívül

Ha a szervezetben egy adott megoldás eredményre vezet, akkor azt általában – függetlenül további elvi lehetőségektől – ismétlik. Ez általában elvezet ahhoz, hogy az adott eljárásba vetett hit állandósul, sőt, a hozzá kapcsolódó eljárások megkérdőjelezhetetlen előfeltevésekké alakulnak át. Ezáltal az eljárás kérdése ki is esik a közvetlen gondolkodási folyamatból.[32]

Marketing-szempontból fontos, hogy a könyvtári szervezet a használók irányába tudatosan formált kultúrát, arculatot mutasson, és ez lehetőleg a szolgáltatások használói szempontok szerinti rugalmasságát tükrözze. Emellett a használók megbízhatóságot, kiszámíthatóságot is elvárnak. Hogy ezek az egymásnak részben ellentmondó elvárások teljesüljenek, a szervezet belsejében is hasznos, ha egymást kiegészítve együtt élnek a különböző kultúrák.

A környezet folyamatosan és gyorsuló ütemben változik. A kihívásokra a szervezetek háromféleképpen reagálnak[33]:

**Alkalmazkodás:** a szervezetben növekszik a kommunikáció mennyisége, formálisabbá válik a struktúra, szaporodnak a szervezeti csoportok, tehetséges embereket vesznek fel. Sokasodnak a programok és az előmozdító-értékelő bizottságok. Megjelennek a mátrix- vagy teljesítményszervezet alapjai. Az új csoportok kis létszámúak, tehetségesek és feladatközpontúak.

A szervezet igazi problémáit azonban ritkán befolyásolják. *"Burjánzik az ötletgyártás, gyakran jelentős anyagi ráfordításokkal és sok kudarccal, a szervezet azonban továbbra is túlságosan keveset tesz, s azt is elkésve."* Ha bármit el akarnak érni, a nem hivatalos csatornákat kell igénybe venni. Ha a helyzet romlik, akkor a szervezet hatalmi szóval könnyen megszabadul ezektől az új □ kinövésektől □ .

Hazai könyvtárakban gyakran keltenek feltűnést divatos szóként a *menedzsment, stratégiai tervezés, marketing, TQM, teamekre épülő szervezet* stb. Ilyen esetben csak a □ menedzser □ szándékaiban válnak a könyvtár szerves részévé, ő ugyanis lényegüket nem feltétlenül látja meg, vagy ha igen, megretten a lehetséges következményektől, hatalmának vélt csökkenésétől, a saját változásának szükségességétől. A munkatársak pedig nagyon rövid idő alatt kiábrándulnak, és igyekeznek visszatérni a biztonságos, megszokott tevékenységi stílushoz. Meg is kapják feletteseiktől az érdektelenség bélyegét.

**Alkalmazkodás felaprózódva:** ekkor általában nem történik kultúraváltás: a szervezet többnyire csak reprodukálja önmagát.

A nagyobb könyvtár meghatározó, autokratikus, esetleg intellektuális vagy éppen komolytalankodó stílusú igazgatója hiába igyekszik önállóan és kreatívan dolgozó, rugalmas alkalmazkodó munkacsoportokat létrehozni a szervezetben, mivel a munkatársakra gyakorolt erős igazgatói hatás és közvetett vagy közvetlen kontroll csak felszínesen teszi lehetővé az alkalmazkodást, kultúraváltást.

**Alkalmazkodás differenciálódással** (részlegesítéssel, azaz több egységre bomlással): Ez a forma képes a szervezetek kultúráját és struktúrájukat az adott osztály, részleg vagy csoport domináns tevékenységei alapján kialakítani. A szóba jövő tevékenységcsoportok a szervezetben:

- az **egyensúly-fenntartó csoport** jellemzője leginkább a *szerepkultúra* (ez a szervezet 80%-át is kiteheti, pl. bérelszámoló-könyvelő rendszer, titkárságok, termelőegységek jelentős része),
- az **újító-fejlesztő-tevékenység** a *feladatcultúra* jegyeit viseli magán (kutatás-fejlesztés, marketing, tervezés, szervezés és módszertani osztály, talán a pénzügyi osztály egy része is),
- **üzemzavar-válsághelyzet**, ebben a *hatalomcultúra* módszerei jelentkeznek (marketingosztály, egyes szolgáltatói – termelési részlegek, legfelső szintű menedzserek),
- a **politika-irányítás** leginkább a felső menedzserek jellemzője és a fontossági sorrend meghatározása, eszközök irányítása és elosztása a sajátja.

(Ezek a tevékenységcsoportok többé-kevésbé megfeleltethetők az *életkor-elmélet* kapcsán (4.1 pont) említett négy tényezővel.)

Az egyes tevékenységcsoportokra jellemző kultúrák kedvezően kiegészíthetik egymást a szervezetben. Bármely kultúra túlzott dominanciája gondokat okoz a szervezetben. Ilyen például a jellemzően eltúlzott bürokratikus *egyensúly-fenntartó csoport*, amely leginkább a *járt utat a járatlanért el na hagyj* elvet követi, elzárkózva a *bátraké a szerencse* népi bölcsesség fontolgatásától. Egy hazai vizsgálat kimutatta, hogy ez a szemléletet a menedzserek akarva-akaratlanul delegálják az alsóbb szintekre, legyen az bármelyik osztály: *"A beosztott munkatársak a dolgok változtathatlanságát érzik, maguk sem kezdeményeznek, nehogy szembekerüljenek közvetlen feletteseikkel, vagy a szomszéd asztalnál ülő kollégával. Az érintett vezetők pedig védik szerzett*



*jogaikat, a kialakult beosztotti létszámot és a munkakört."*[\[34\]](#)

A differenciálással párhuzamosan integrálásra is szükség van. Az egyes tevékenységcsoportok közötti kultúrákülönbség ugyanis konfliktusokat eredményezhet, amellyel szemben – a hatékony működés értelmében – integráló eszközöket kell alkalmazni.

Egy közkönyvtárban az állományalakítási elképzelések ideális esetben a környezeti változásokkal – pl. a használói igényeinek változásával – alakulnak. E munka végzésére a *feladatcultúra* jellemző. Az érkeztetés és a kölcsönzések regisztrálása a *szerepkultúrára* jellemzőit hordja magában. Egy olyan projektcsoportban, ahol mindkét terület munkatársai együtt dolgoznak, a kultúra-különbség kezelésére hasznosak lehetnek bizonyos ügyrendi előírások, vagy a koordináció szerepét ellátó, mindkét fél által szakmailag elfogadott projektmenedzser.

Mindezek mellett nem szabad feledni, hogy a szervezetben dolgozó kulcsemberek egyéni hajlamai erősen befolyásolják az uralkodó kultúrát. A kultúra-váltás lehetősége új munkatársak toborzásakor, kiválasztásakor is felmerül, ugyanis ilyenkor ekkor egyben kultúrát is választ a szervezet vagy az egység.

Amikor az intézmény intranet (szervezetben belüli számítógépes kommunikációs hálózat) bevezetését tervezi, át kell gondolni a meglévő kultúrát. Veszély lehet, ha felelős döntéshozók úgy gondolják, hogy az információ visszatartása erősíti a pozíciót. Felmerül a kérdés hogy ellenőrizze-e valaki az intranetbe bevitt információt? Határozzák-e meg, hogy mit szabad és mit nem? Tervszerűen töltsék-e meg az intranetet vagy hagyják megtelni? Tegyenek-e rá minden lehetséges adatot, és bízzák-e a használókra a válogatást? A válaszadáshoz elengedhetetlen, hogy a szervezet szembesüljön kultúrájával[\[35\]](#).

### **Kultúra – PR-ként**

A kultúra milyensége nemcsak a szervezetben belül, hanem a szervezet imázsán keresztül kérdéssé válik. A könyvtár vagy információs intézmény kultúrája így PR-elemmé is válik. A külső és belső értékek természetesen nem lehetnek függetlenek egymástól. A használók és a szélesebb közönség elsősorban a tájékoztató-szolgálat kultúrájával szembesül, amely – jó esetben – reagálva a gyorsan változó külső elvárásokra döntően feladat típusú kultúra, kisebb mértékben pedig a hatalomkultúra jegeit viseli magán.

A szervezeti kultúra sohasem lehet tökéletes, ezért folyamatos javítására van szükség. *Schein* így fogalmazott: A kultúra menedzsmentje olyan fontos a szervezet kiépítése és hatékony működtetése szempontjából, hogy nem engedhető meg, hogy elégedettek legyünk a meglévővel[\[36\]](#). Ez a felfogás alapjában megegyezik a kaizen-rendszerrel (ld. [2.3 pont](#)), amely a munkatársaktól azt várja el, hogy az általuk végzett munkát folyamatosan javítsák, és rendszeresen újítási javaslatokkal álljanak elő. De az szervezeti kultúra változását segíti elő a korábban már tárgyalt TQM is, amely folyamatos alkalmazkodást vár el a fogyasztók igényeinek változása következtében.

Magyarországon a könyvtári kultúra átalakulásának igen sajátos apró jelei voltak például, amikor a nyolcvanas évek végétől némely könyvtárban vállalkozások indultak. Az ezzel kapcsolatos vita tanulságosan mutatott rá arra, hogy a könyvtárak nem feltétlenül ragaszkodnak hagyományos működési körükhöz; lehetőségeiket igyekeznek kihasználni, többnyire azon határokon belül, amelyeket a (szintén változó) társadalmi szokások még eltűrnek.

A kultúrát fontos megfogalmazni, de még fontosabb tudatosítani. Ha a

könyvtár rögzíti, hogy a használó az elsődleges, ugyanakkor a betérő nem találkozik biztató és készséges hozzáállást tükröző szempárokkal, akkor a kultúra deklarálása írott malaszt marad, és a könyvtár paródiájává válik.

A felsőoktatási könyvtár, mint az elmélyült tanulás helye, szintén változóban van. A hallgatók egyre gyakrabban végeznek csoportmunkát, amelynek feltétele a megbeszélés, együttgondolkodás.

Változik tehát az alapfeltevés, miszerint a könyvtár (csupán) csendes visszahúzódsra alkalmas tanuló- és kutatóhely. Igénnyé vált a könyvtárban, hogy a csendes és a zajosabb tevékenységet végző használók ne sérthessék egymás jogos érdekét. Ezt a menedzsmentnek garantálnia kell, nem szabad magára hagynia a problémával az olvasószolgálatot.

#### A □ hagyomány □ korlátai

A kultúra változtatása minden bizonnyal hosszú folyamat, és csak ténylegesen radikális változások hatására – például elbocsátások, szolgáltatások szerződéses kiadása – változhat gyökeresen. *"A múlt változásai máig ható tehetetlenségi nyomatékmal nehezdednek napjaink gyakorlatára. Figyelemre méltó, hogy vezetőink többsége igen gyorsan képes volt elsajátítani az új menedzsment-filozófiákat és technikákat, és vezetni szervezetét az átmeneti időszakban. Az átmenet legfőbb nehézsége és problémája ugyanakkor éppen a magatartási örökségből eredeztethető; szerfelett nehéznek bizonyult az emberek között; illetve a vezetők, mind a beosztottak közötti viszonyról kialakult régi előfeltevések megváltoztatása, mind a vezetők és a beosztottak fejében. A kulturális örökség, az előzetesen létező vezetésfelfogás a bizalomról, a motivációról, együttműködésről kialakult megfontolások megváltoztatása jóval hosszabb időt igényel, mint a vállalati rendszerek és struktúrák átalakítása. ... A hatalmi kultúra egyáltalán nem tűnt el; mind a vezetők, mind a beosztottak az elmúlt évtizedek lenyomataként szinte 'vegetatív idegrendszerük' részeként viszik tovább ennek örökségét. S jóllehet számtalan vállalatnál történt számottevő előrelépés e tekintetben, még hosszú éveket – egyes becslések szerint generációnyi időt – igényel a bizalomépítés, a felelősség delegálása és vállalása, vagy a beosztotti kezdeményező készség kialakulása. Világos vezetői üzenetekkel ez a folyamat meggyorsítható, de a 'nagy ugrás' lehetősége e téren erősen megkérdőjelezhető [37]."* Sok könyvtárra talán még jobban illik ez a □ kultúra □ , amely "beivódik, evődik / velődik; / eszmélnél, de eszme / csak övé jut eszedbe, ... [38]"

Egy megyei könyvtári szervezetek feltérképezésével foglalkozó felmérés megállapította: □ *Egyik könyvtárban sem jellemző, hogy a reformokat a munkatársak vagy a középvezetők kezdeményeznék. A beosztottak az igazgatói szerephez tartozónak vélik a változtatási kockázatot, ugyanakkor kiszámítható reakcióktól tartva, maguk a felső vezetők csak kivételes esetben merészkednek el saját döntésük alapján akár a legapróbb változtatásokig is. / Sehol sem jellemző az önkéntes feladatvállalási szellem, a nyílt kezdeményezés, a személyes képességek megmutatására irányuló törekvés."/* [39]

## 4.4 A könyvtárak formális szervezeti felépítése

A formális szervezeti struktúrát a munkakörök kialakításával és a munkaköri leírások elkészítésével, a munkakörre vonatkozó szabályok és eljárások rögzítésével, valamint a hatásköröket, a feladatkört, a kommunikációt és a munkafolyamatot érintő rend kialakításával hozzák létre. Így állhat össze a *szervezeti diagram*, amely a szervezet formális struktúráját mutatja [40]. A készítőknél ügyelniük kell arra, hogy a szervezet rugalmasságát biztosítsák.

Egy 1985-ös, a közművelődési könyvtárak szervezetét vizsgáló hollandiai felmérés a következőket mutatta ki: minden könyvtár szervezetében megkülönböztetik a bizottságot, az igazgató(ka)t, a szolgáltató irodát, a háttéroidát és a kisegítőket [41]. (Ld.: 4.3 ábra)



**4.3 ábra A közművelődési könyvtárak egyszerűsített szervezeti diagramja Hollandiában.**

A holland közművelődési könyvtárakban a hatáskörök elosztása nagy változatosságot tükröz. A 30.000 főt kiszolgáló könyvtárakban a döntéshozatal konzultatív testület feladata. Ez eltér a többi könyvtártípus gyakorlatától, azokban ugyanis vagy minden felelősséget centralizálnak az igazgató és munkacsoportja hatáskörén belül (60-80.000 főt kiszolgáló könyvtárak), vagy az igazgató, az igazgatói munkacsoport és a részlegmenedzserek értekezletén belül (160.000 főt kiszolgáló könyvtár). A munka és a feladatok elosztásában az figyelhető meg, hogy minél nagyobb a könyvtár, annál inkább tagolódik szervezete nagy autonómiával bíró, vertikálisan lépcsőzött egységekre. Általában nem eléggé meghatározott a munkakör (160.000 főt kiszolgáló könyvtár). Ebből az következik, hogy a személyzetet minden részlegben és minden feladattípusban rugalmasan alkalmazzák [42].

A szervezeti felépítés jellemzői a menedzsment más területeire is kihatnak. Segítenek az alábbiak megvalósításában: [43]

<i>Tervezés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Világos, gyors és elfogadható döntések meghozása.</li> <li>• A könyvtári tervek és projektek teljesítése, megvalósítása.</li> <li>• A fontossági sorrend érvényesül a szolgáltatásban</li> </ul>
<i>Irányítás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A könyvtár rugalmasságának megteremtése és annak fenntartása (reagálás váratlan fordulatokra, reagálás a környezeti változásokra, megfelelés a technológiai követelményeknek).</li> <li>• Egyértelmű felelősségi viszony.</li> <li>• A munkatársak vállalják a felelősséget saját munkájukkal, illetve saját beosztottaikkal kapcsolatban.</li> </ul>
<i>Vezetés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkatársak lehető legteljesebb bevonása a döntésekbe (részvétel, ld. később, 5.2.3 pont).</li> <li>• A munkatársak érdekeltiségének növelése, teljesítményük fokozása.</li> <li>• Hatékony kommunikáció, rövid felelősségi útvonalak.</li> </ul>

#### **A részlegesítés (részleg kialakításának) szempontjai**

A könyvtár szervezete vertikálisan több szempont szerint tagolható. Ezt nevezhetjük részlegesítésnek is, hiszen a nagyobb könyvtárakban részleg, osztályok jönnek létre, s mindegyiknek jól meghatározható feladatai, céljai és ellenőrzési rendszere lesz. A tagolás szempontjai: [44]

- tevékenységek szerint (szerzeményezési vagy tájékoztatói osztály stb.)

- műfajok és dokumentum-típusok szerint (szakirodalmi tájékoztató részleg, médiatár stb.)
- használói csoportok szerint (hátrányos helyzetű olvasókkal foglalkozó könyvtáros, gyerekkönyvtári részleg)
- területi elhelyezkedés szerint (kari könyvtárak, fiókkönyvtári hálózat)
- a szolgáltatás módja és tárgya szerint (online-adatszolgáltatás, sikerkönyvek, egynapos kölcsönzésű dokumentumok gyűjteménye stb.)[\[45\]](#)
- egyéb szempontok.

Egyéb szempont lehet az elmúlt évtizedek  menedzsereinek  elképzelése vagy érdeklődési köre, amely az egész intézmény szempontjából lehet hasznos vagy haszontalan. Sok nagy múltú szervezet – az általános növekedési tényező következetes figyelmen kívül hagyása miatt is – túlságosan bonyolult, és ez erősíti a különálló részekben való gondolkozást. Az egyes részek között könnyen keletkeznek nagy aránytalanságok, gyakori például, hogy *"a felépítés előnyben részesíti a munkafolyamatokat (állománygyarapítás és katalogizálás) az olyan, elsődleges feladatokkal szemben, mint például az olvasók és a többi könyvtár kiszolgálása."*[\[46\]](#)

A részlegesítés szempontjai természetesen függenek a könyvtár vagy információs központ méretétől, fizikai körülményeitől, típusától, feladatától, a menedzsment stílusától. Legyen azonban bármelyik említett év érvényben az adott helyen, a könyvtár struktúrája ezektől függetlenül lehet munkatársak részvételére építő vagy direktív, 'lapos' vagy 'hegyes' (attól függően, hogy kevés, vagy sok hierarchiaszint áll-e a könyvtár igazgatója és a legelső beosztott között).

A részlegesítés további kérdése az egységek autonómiájának szintje. A könyvtár egy nagyobb intézményben kaphat költségközponti státuszt[\[47\]](#), de sok előnye lehet annak is, hogy egy-egy belső könyvtári funkcionális egység váljon ilyenné. Ez megköveteli, hogy az egység önálló költségvetéssel és a hozzá tartozó döntési körrel rendelkezzen. Az autonómia-szint változtatásáról szóló döntés mindazonáltal nagy körültekintést, az előnyök és hátrányok elfogulatlan mérlegelését igényli. Sok jel arra mutat, hogy *Druckernek* lesz igaza: *Az információalapú vállalkozás kisebb, önmagukat irányító egységeket fog létrehozni és olyan célokat tűz eléjük, amely kielégíti a szakmai ambíciókat*[\[48\]](#). (A gondolatsort a [4.5.3 pontban](#), a tevékenységek szerződéses kiadásával kapcsolatban folytatjuk.)

## 4.4.1 Centralizáció és decentralizáció

A centralizációt és a decentralizációt felfoghatjuk egy szakasz két végpontjának. Az egyik végen a hatalom, feladatok és erő egy helyen összpontosul: a felsőszintű menedzser(ek) kezében. A másik végen a hatalom, a feladatok és a döntés lehetősége a szervezet alacsonyabb szintjein kap helyet. Az előbbit nevezzük centralizációnak, amellyel szemben a decentralizáció található[\[49\]](#). Az elvégzendő munkára vonatkozó döntések többségét tehát nem azok hozzák, akik a munkát végzik, hanem a szervezet egy magasabb pontján lévők. A decentralizált szervezeteket gyakran nevezik munkatársak részvételére építőnek, ahol a döntésbe bevonják a munkatársakat. (Részvételről bővebben ld.: [5.2.3 pont](#).)

A **centralizáció** lehetővé teszi a döntéshozatal legszorosabb koordinálását és tág teret kínál az irányításnak. A **decentralizáció** lehetővé teszi a gyors reagálást a környezet változásaira és motiválja a munkatársakat. Vannak szervezetek, ahol olyan sok döntést kell hozni, hogy képtelenség centralizálni.

Az olyan szervezet, amelynek érdekében áll kreatív és az átlagnál intelligensebb emberek alkalmazása, jobban teszi, ha a decentralizáció hasznát szem előtt tartva nagy lehetőséget kínál alkalmazottainak a döntéshozatalban. A menedzser szinte mindent delegálhat, kivéve azt, amit egyértelműen megtilt. Természetesen a menedzser nem delegálhat hatalmat a saját megadott menedzszeri szerepéről való lemondás nélkül. De a legtöbb menedzser túl keveset delegál, és vannak, akik körömszakadtáig ragaszkodnak a hatalomhoz és egyáltalán nem delegálnak[\[50\]](#). A legtöbb szervezet azonban a tiszta decentralizált és centralizált szervezet típusa között helyezkedik el. Könnyen belátható, hogy azokra a helyekre, ahol valamiben döntést kell hozni, feltétlenül szükséges megadni a

döntéshozatal jogát is, azaz delegálni kell. A szervezési elvekre visszautalva: (4.2 pont) a feladatkör és a hatáskör csak együtt járhat.

Az erősen centralizált szervezetek gyakran túlságosan szabályozottak. E merevség a negatív rendelkezésekben (a tiltások gyakoribbak az ösztönzésnél), valamint jóváhagyási eljárások sorában mutatkozik meg. Az ilyen megkötések általában érdektelenné teszik a munkatársakat, csökkentik a szervezet hatékonyságát[51].

Egy megyei könyvtárban az igazgató minden szakmai kérdésben kompetensnek érezte magát, a számítógépes beszerzések terén éppúgy, mint a bibliográfiai kutatások, az állomány elrendezése, a helyiségek színvilágának kialakítása, és a helyi sajtóban való megjelenés terén. Az előforduló hibákért mindig a beosztottak voltak a felelősek. A lelkesebb munkatársak kezdeményezései hamar elmaradtak, az éves fluktuáció éveken keresztül 50% felett maradt, rendszeresen hullottak a □ csoportlépbe□ nem illő fejek. Az igazgató nem tudta, hogy nem szégyen, ha valamihez nem ért, és nála okosabb vagy tapasztaltabb számára delegálja a döntési lehetőségeket. Ám ettől kimondottan tartott. Pedig a delegálás által csak nőhetett volna tekintélye.

### Decentralizáció

A decentralizáció az a szervezési törekvés, amely a feladatköröknek az ésszerűen lehetséges legalacsonyabb szintre történő lebontására irányul. A decentralizált irányítású szervezet a feladatkörökkel együtt leadja a hatásköröket is[52]. Ez nagyban szolgálja a döntések helyességét, ugyanis minél távolabbi szinten van egymástól a döntés, illetve az eredmény lecsapódásának helye, annál nagyobb a helytelen döntés valószínűsége.

A centralizálás és a decentralizálás állhat *topográfiai* és *funkcionális* elven. Topográfiai centralizáció, amikor az egymással rokon vagy azonos tevékenységeket egy helyre csoportosítják igazgatásilag. A decentralizáció a feladatot és a hatáskört együtt tartja a topográfiai tagoltságnak megfelelően. A funkcionális centralizáció a különféle funkciókat vonja közös irányítás alá, a decentralizáció pedig hagyja őket önállóan működni és az összehangolást az együttműködés józan belátására bízta. [53]

Az egyes tevékenységek nem egyformán centralizálhatók. A közvetlen használati kapcsolatot feltételező tevékenységek aligha választhatók el a szolgáltatás helyétől, például az információs pultról. De hogy a referenz háttérként szolgáló adatbázisok, katalógusok beszerzése, karbantartása és fejlesztése fizikailag hol történik, egyre mellékesebb tényezővé válik. Így a feldolgozó, szerzeményező és adminisztrációs funkciókat jóval könnyebb összevonni, centralizálni. Amennyiben a tájékoztatói munka elektronizálódik, igénybeveszi az internet adta lehetőségeket, akkor a tájékoztató könyvtáros fizikai holléte is másodlagossá válik, egyre kevesebb akadálya van a távmunkának.

### A (de)centralizáció mértékét befolyásoló tényezők[54]

<b>A döntések költsége</b>	igen erős a kapcsolat a döntés költsége és aközött, hogy a struktúrában milyen szinten hozzák: minél több pénzt érint a döntés, annál magasabb rangú személy fogja a döntést meghozni
<b>A politikai környezet, kultúra</b>	ha a szervezet kultúrája lehetővé teszi a politika különféle értelmezését, akkor ez minden bizonnyal a részlegesítést segíti
<b>A szervezet mérete</b>	mivel a nagy szervezetekben a döntések horizontális és vertikális megvilágítása túl sok időt emészt fel, a döntés gyorsítása végett egyre több hatáskört helyeznek a könyvtár alacsonyabb szintjeire
<b>Hagyományok</b>	a könyvtár hajlamos arra, hogy fenntartsa a története folyamán rá jellemző struktúrákat és eljárásokat
<b>Vezetési filozófia</b>	a szervezetek olyan emberek alkalmazására törekednek, akiknek a jelenleg követett irányelvekhez hasonló

	elképzelései vannak. (További szempont, hogy az erősen központosított struktúra megváltoztatására irányuló kísérletek általában azért buknak meg, mert problémák jelentkeznek a tényleges működésben, vagy mert a menedzserek nem képesek az új hatáskörrel élni: következetlenségek mutatkoznak az intézményi politika értelmezésében.)
<b>A személyzet készségei</b>	a decentralizáció megköveteli, hogy a személyzetnek ne okozzon nehézséget a gyors döntéshozatal, tehát tagjainak rendelkezniük kell a megfelelő képességekkel. (Ha még sincs így, akkor erre képezni kell őket.)

Az elektronikus adattovábbítás robbanásszerű fejlődésével az üzleti életben újracentralizálási törekvések jelentkeznek. A centralizáció esetében a siker azon múlik, hogy a legfelsőbb szintű menedzserek kezébe kerülő információ alkalmas-e a jó döntésre. Az elektronizációval kialakult tendencia, amelyet *centralizáció a decentralizációban* névvel illethetnénk, a számítógépet és az információt egyaránt hozzáférhetővé teszi. A centralizált számítógépes ellenőrzés a decentralizált működés eszközévé lehet [55]. Hollandiában gyakori téma, hogy a valahol, valamilyen ellátónál elkészített sokak által igénybevett, kvázi szabványosított □ központi szolgáltatás □ mennyiben formalizál(hat)ja a helyben nyújtott szolgáltatásokat. A számítógépek hatékony kihasználása leginkább a középszintű menedzserek pozícióit fenyegeti. Bizonyos tapasztalatok szerint a munkaerő-felszabadulás 10-40% lehet [56].

Az nagy adatbázis-szolgáltatók kétségtelenül hatást gyakorolnak a felhasználói körre. Az interneten számos adatforrást kínálnak, amely versenyhelyzetet teremt a felhasználók javára. Az itthon is elérhető virtuális könyvtárakban maga a centralizáció kérdése is viszonylagossá válhat, és a globális elérhetőség szempontjából nem kérdés a központi vagy a peremhelyzet. Egy projekt aktív résztvevője lehet az is, aki a könyvtártól távol tartózkodik, akár másik országban. A nagy kérdés inkább az, hogy az illető hozzáfér-e a hálózathoz és mennyire képes eligazodni rajta.

A centralizáció vagy decentralizáció kérdése a Nyugaton gyorsan terjedő *távmunka* esetében már kevésbé értelmezhető. A telekommunikációs lehetőségeket kihasználva egyre többen vannak, akik munkaidejüknek csak egy részében tartózkodnak a könyvtárban vagy információs intézményben [57].

A közművelődési és a tudományos könyvtárak közötti fokozódó együttműködés következtében a tevékenységek erősebb centralizálására lehet számítani. Ez nem feltétlenül érinti kedvezőtlenül a decentralizált döntéshozatalra épülő politikát. Az egyes könyvtáraknak és a bennük működő részlegeknek továbbra is ki kell alakítaniuk saját politikájukat [58].

Hazai példák is vannak arra, hogy felsőoktatási intézmény nem tart fenn könyvtárat. E feladatra a helyi nagyobb közkönyvtárral állapodott meg. De az sem ismeretlen jelenség, hogy kisebb településen az iskolai könyvtár egyben a helyiség közkönyvtára is.

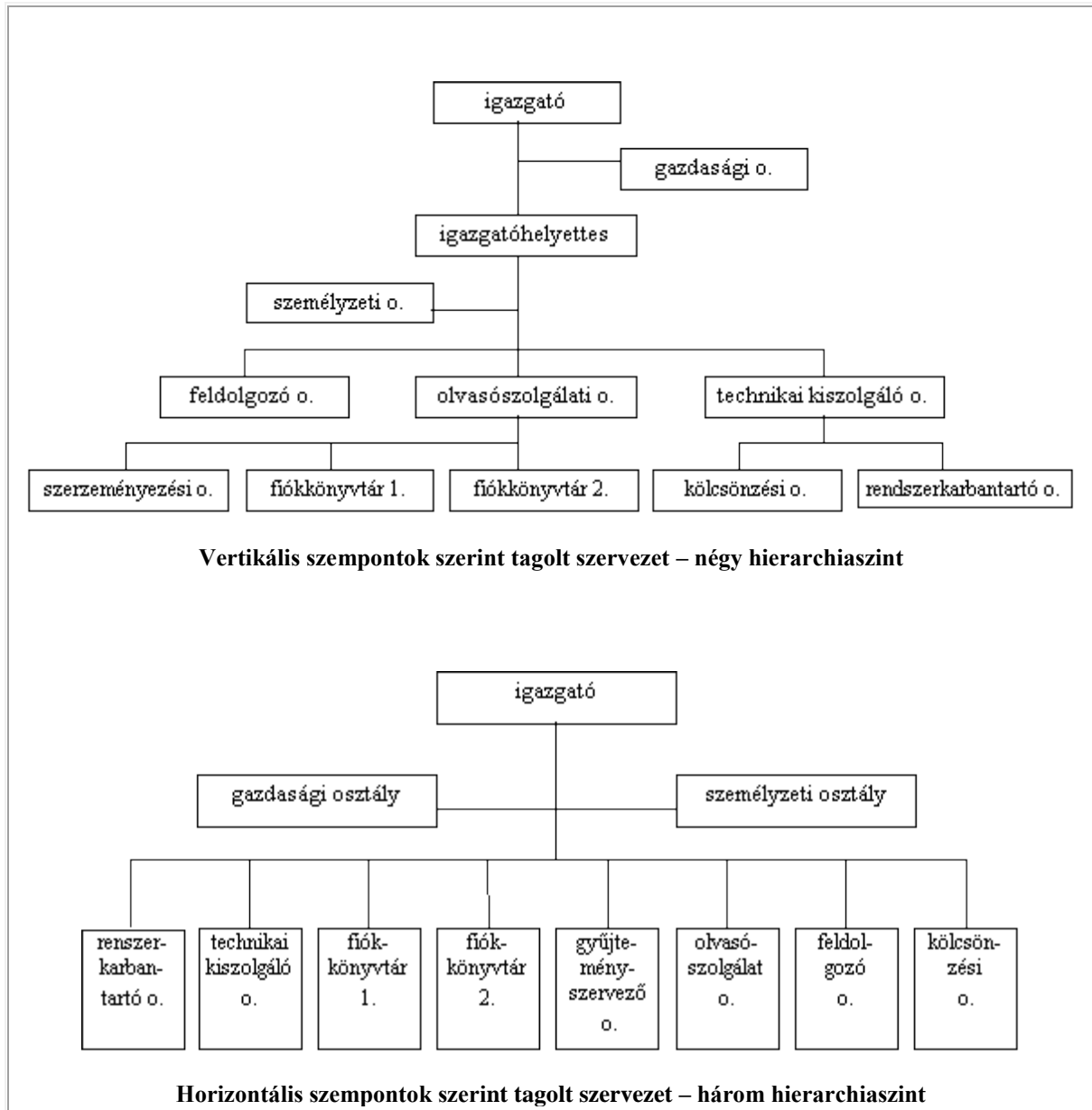
A decentralizálásnak az utóbbi években jelentkezett egy újabb szempontja is: a munkahelyek áthelyeződnek magas bérű területekről a rosszabbul fizetett régiókba. [59]

A centralizálással és decentralizálással szorosan összefüggő, de a szervezet kérdését más szempontból közelítő kérdés a struktúra típusa. Közöttük a három legismertebb a hierarchikus, a funkcionális és a mátrix-szervezet:

## 4.4.2 A hierarchia – hierarchikus szervezet



A legrégebbi és a legismertebb szempont a szervezetépítésben. A tiszta hierarchiára épülő szervezet ugyanakkor nemcsak munkavállalói, hanem munkaadói oldalról is túlságosan merev és érdekeltség-ellenes[60]. Ezért jelent meg benne a horizontális és vertikális differenciálódás (más néven részlegesítés) szempontja. A legtöbb könyvtári és információs szolgáltató elég sokféle és összetett tevékenységek sorát hajtja végre. Ezeket a szervezet céljainak elérése érdekében kell megszervezni, nem pedig egy (vagy néhány) személy kényelmét vagy a hagyományt szolgálva[61].



**4.4 ábra Vertikális illetve horizontális szempontok szerint tagolt szervezet**

A hierarchikus szervezetben gondot okozhat egyrészt a kommunikációs utak hossza, akár felfelé, akár lefelé irányuló információról legyen szó. A beépített áttételek ugyanis még kedvező esetben is okoznak némi torzulást és idővesztést (zajt) az üzenetben.

A hierarchikus szervezetben az *illetékesség* kérdése – mármint, hogy egy menedzser □ alá□ hány munkatárs tartozzon – több szempontból is fontos. Mint már esett róla szó, sokkal költségesebb szervezeti szempontból az, ha három főre terjed ki egy középszintű menedzser illetékessége, mint ha tízre. Ugyanolyan keretek között a szűkebb illetékességi kör több szervezeti szintet teremt. A túl sok szint jelentősen megnehezíti a kommunikációt és a kapcsolattartást[62], ráadásul drágább is. (Az illetékességi körök és a munkaerő-költségek közötti

összefüggést lásd a 4.5 táblázatban.). A döntő szintek számának növekedése a tapasztalatok szerint megsokszorozhatja a hibás, téves cselekedetek számát, ugyanis a döntéshozók csak közvetetten tapasztalhatják meg a döntések hatását[63].

	a személyzet létszáma	a fizetés egysége	kiadás egysége
<b>A eset</b>	1	30	30
	3	25	75
	12	20	240
	8	12	96
	24	8	192
<b>Össz. :</b>	<b>48</b>		<b>633</b>
<b>B eset</b>	1	30	30
	2	25	50
	8	20	160
	12	12	144
	30	8	240
<b>Össz.:</b>	<b>53</b>		<b>624</b>
<b>C eset</b>	1	33	33
	2	27	54
	8	20	160
	12	13	156
	28	8	224
<b>Össz.:</b>	<b>51</b>		<b>647</b>

4.5 táblázat A munkaerő-megoszlás költségvonzatai

A 4.5 táblázatból kitűnik, hogy a *B* esetben 5 fővel többen dolgoznak, mint az *A*-ban, de ugyanúgy meg vannak fizetve. A *C*-nek hárommal több munkatársa van mint az *A*-nak, és jobban meg vannak fizetve. A kritikus csoport tehát a középszintű menedzsereké.

Vertikális tagolás (döntően hierarchikus szervezet)	Horizontális tagolás (lapos szervezet)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kiterjedt irányítási lehetőség</li> <li>2. a menedzser kevesebbet foglalkozik a jövő kérdéseivel (a munkatársakon keresztül kevésbé áll kapcsolatban a jelen gondjaival)</li> <li>3. a menedzseri képességek kevesebbet nyomnak a latba (a menedzserek kevesebb és jobban specializált embert irányítanak)</li> <li>4. viszonylag sok menedzsert igényel, amely</li> <li>5. költségesebb és</li> <li>6. bonyolultabb szervezetet hoz létre, ahol nehezebb a kommunikáció és a koordinálás</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. a menedzsereknek nincs lehetőségük a szigorú szabályozásra és ellenőrzésre</li> <li>2. a beosztottnak nagyobb lehetőségük van a döntéshozásra, ezzel nagyobb a motivációjuk és több ismeretet, tapasztalatot szereznek</li> <li>3. kevesebb menedzser is elegendő</li> <li>4. kevésbé költséges szervezet</li> <li>5. tapasztaltabb és költségesebb alkalmazottak kellene</li> <li>6. a beosztottak munkája fontosabb és nagyobb a függetlenségük</li> </ol>

#### 4.6 táblázat A vertikális (hierarchikus) illetve horizontális ("lapos") szempontok szerint tagolt szervezetek jellemzői [64]

A döntően vertikális szervezetben a menedzsereknek szűk az illetékességi köre, kivéve az igazgatót, akivel szemben sokaknak van beszámolási kötelezettsége. A horizontális tagolású szervezetnek kevés – példánkban (4.4 ábra) csupán két – hierarchiai szintje van: az igazgató és az egységek menedzserei. Az igazgatónak kiterjedt ismeretekkel és analízis képességgel kell rendelkeznie – máshogyan fogalmazva: 'teljes munkaidőben' menedzsernek kell lennie (és kevésbé □ szakértőnek □, például könyvtárosnak) –, másrészt sok alárendelt (szakértő) esetén kevesebb lehetősége van a szoros szabályozásra és ellenőrzésre.

##### Felettesek és beosztottak

A vertikális differenciálás egy másik módja az ún. *felettesek és a beosztottak koncepciója*. Két eltérő szempontja van: a funkció és a hatásköri viszonyok.

- A funkció szempontjából: a felettes és a beosztott egy szervezeten belül különböző funkciókat hajt végre. A felettes közvetlenül felel a szervezet céljainak eléréséért. Mindenki más beosztott.
- A hatáskörök kapcsolata szempontjából a felettesnek elvileg korlátlan a hatásköre a beosztottak felett. A beosztottak hatásköre egy-egy funkcionális területre korlátozódik [65].

A döntés hatásköre és felelőssége a felettesé, a beosztott gyakorlatilag végrehajt. (Ezt azonban az angolszász gyakorlat szerint kell értelmezni, ahol döntően a könyvtáros vagy szakember – diplomás – jelenti a feletttest, az asszisztens a könyvtárosok számára szolgáltatót, illetve a segítő személyzet pedig a beosztottat. [66].)

##### A hierarchia száműzése

Számos élenjáró szervezet távolodik el a hagyományosan értelmezett hierarchiáról. Ezeket önálló munkacsoportok jellemzik, melyek tagjait áthatja a tulajdonlás és a felelősség tudata. Az alkalmazottak jellemzője a gyors reagálás és cselekvés, a tanulási készség, nyitottság a változásra és a lojalitás [67]. Hasonló elvek érvényesülnek a teljes körű minőségmenedzsmentben és az információalapú tanuló szervezetben is (ld. később, 4.5 pont).

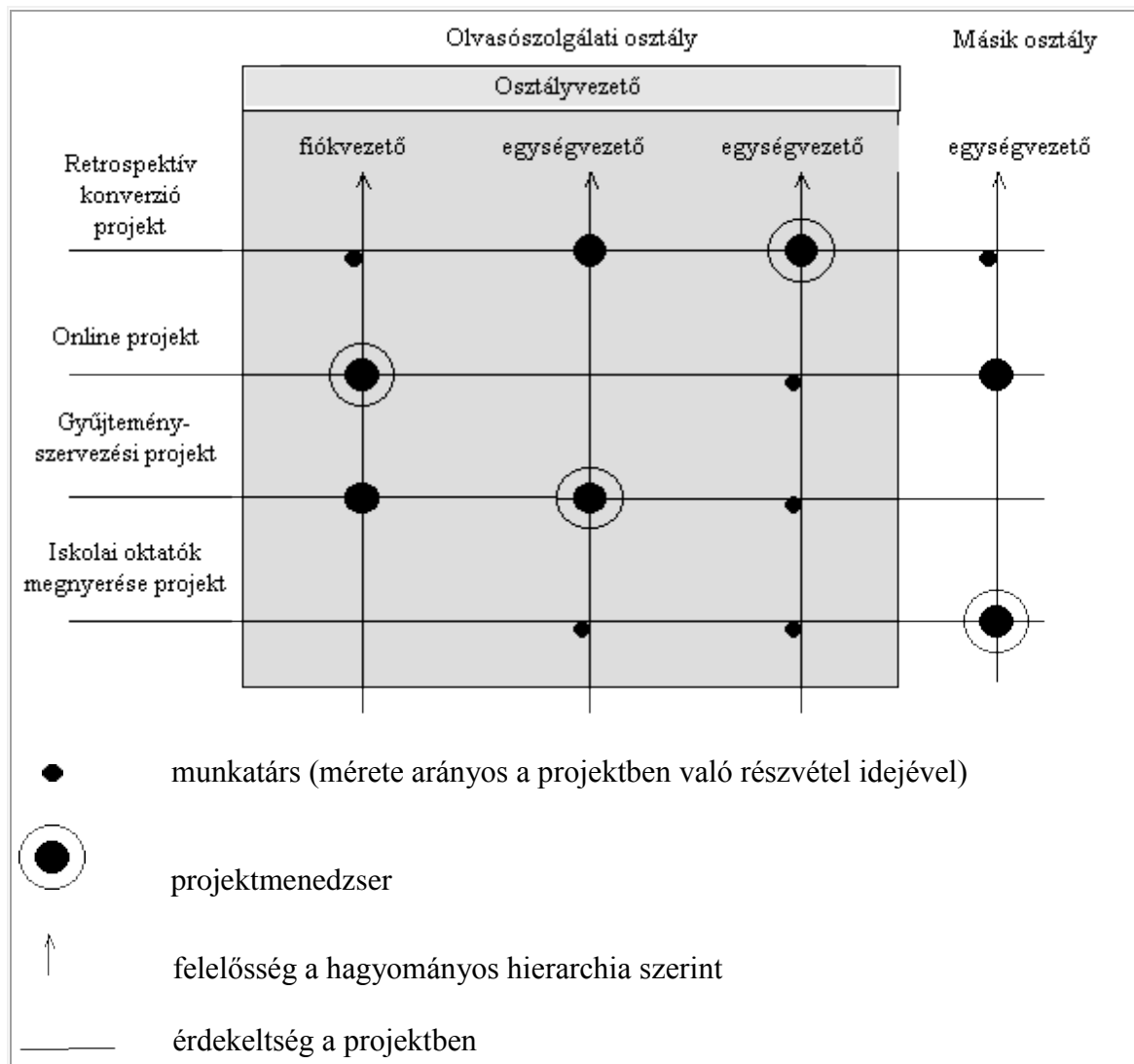
### 4.4.3 Funkcionális szervezet

E szervezeti formának – melynek jelentősége inkább elméleti – az alapja, hogy azok a munkatársak kerülnek egy részlegbe, akiknek feladatuk, képesítésük, tevékenységük megegyezik. Eszerint a könyvtárban van feldolgozó osztály, tájékoztató osztály, marketing osztály stb. – az előnyök mellett így elsikkadnak a tájékoztatók kiemelten fontos marketing-feladatai, vagy a feldolgozók és a tájékoztatók közötti minőségi visszacsatolás (vö.: [minőségi lánc](#) a TQM-ben, 3.9 ábra).

A funkcionális szervezet egyik továbbfejlesztett formája az ún. *részleg* szervezete (divisional design). Képzeld el, hogy minden fiókkönyvtárban lenne külön szervező, feldolgozó és tájékoztató könyvtáros. Ettől persze a szervezet hatékonysága alacsonnyá válik [68]. Éppen ezért a taylori értelemben vett funkcionális szervezetet már nem alkalmazzák az eredeti felfogásában, azonban e szervezeti típus alapja lett különféle hibrid szervezeti típusoknak [69].

### 4.4.4 Mátrix-szervezet

E szervezet-típus jellegzetessége, hogy egy szervezetbe foglalja a hagyományos értelemben vett rutinműveletek és az aktuális projektfeladatok végzését. A munkatársak így – legalábbis a projektek időtartamára – két irányba tartoznak elszámolással. Ezért a mátrix-szervezet az önállóság és a szakmai ismeretekben való felkészültség magas szintjét várja el az alkalmazottaktól, akiket a munkatársak egyaránt ösztönöznek (ld. 4.7 ábra).



4.7 ábra A mátrix-szervezet vázlata

A mátrix-szervezet különösen azokban a helyzetekben sikeres, amikor kreativitásra és rugalmasságra van szükség, pl. egy új szolgáltatás vagy termék kifejlesztésekor [70]. S mivel új termékekkel, szolgáltatásokkal rendszeresen megjelenni egyre inkább azt jelenti, hogy a szervezet életben akar maradni, számos vállalat esetében alkalmazzák [71]. A jelen hazai (könyvtári) kihívások, mint gyorsan változó, alig kiszámítható környezet, csökkenő források stb. között nagyra értékelődik a rugalmasság és az új összefüggések gyors meglátása.

Számos hasznával szemben vannak árnyoldalai is; például, hogy a hagyományos környezetben nehéz bevezetni. Ellenkezik a kulturális hagyományokkal, keresztülvágja a korábbi elveket, például a számadási kötelezettség vagy illetékesség elvét, ami a gyakorlatban gyakran bonyodalmakhoz vezet: például, hogy melyik tevékenység élvezzen elsőbbséget.

## 4.5 Információ-alapú tanuló szervezet

Magyarországon a szervezetek racionalizálásának idejét éljük, és ennek számos látható jele is akad az agyelszívás miatti aggodalomtól a könyvtárbezárásig. A változások mögött leginkább gazdasági és politikai

indokok állnak, de a környezet sem a korábban megszokott struktúrákat kívánja. Minden olyan szervezet, amelynek a sikeres működéséhez nélkülözhetetlen a naprakész információ, kénytelen átgondolni az információ-menedzselés hatékonyságának kérdését. Így van ez a hivatásos információgyűjtő, -feldolgozó és -továbbadó szervezetek esetén is, amelyek között a könyvtár is található. *A környezet változásaira lehető leggyorsabb válaszadás feltétele a hatékony és gyors külső és belső kommunikáció.* Az ilyen, kihívásokra sikeresen reagáló szervezeteket nevezhetjük *információalapú tanuló szervezeteknek*, melyet a korábbi szervezeti típusoknál organikusabb, változó felépítés és megnövelt rugalmasság jellemez.

Hogy a tanulás, megújulás képessége mennyire jellemző az Ön szervezetére, megtudhatja a 2. és a 3. teszt-mellékletből (*A tanuló környezet felmérése, A változási készség felmérése*).

#### Információ-alapú tanuló szervezet<sup>[72]</sup>

A tanuló szervezet a környezet kihívásainak felfedezését (ld. a SWOT-elemzés *veszélyek* négyzete) és a rájuk való gyors reagálást helyezi a központba. Könyvtár vagy információs intézmény esetében e versenyt a fenntartó figyelmének megszerzése, a profitorientált információterjesztőkkel folytatott verseny jelenti. A tanuló szervezet további jellemzője a projektsoportok mint gyorsadtestek alkalmazása, a munkatársak folyamatos továbbképzése. A szervezet ilyen módon képes arra, hogy jelentős versenyelőnyökre tegyen szert.

A gyorsadtestek alkalmazása a mátrix-szervezetre jellemző projektsoportok tevékenységére utal. A források rugalmas elosztása lehetővé teszi, hogy adott problémát a lehető legrövidebb időn belül oldjanak meg. A módszer – gyorsaság tekintetében – hasonlít a kétes emlékü társadalmi munkához, ugyanakkor más, mert a projektsoportban a munkatársak hozzáértők, és normális bérért dolgoznak.

E nagyfokú környezet-érzékenység megkívánja, hogy a szervezet vagy vállalkozás saját szervezetét folyamatosan újragondolja és átalakítsa (ld. később: *\*újjaalakítás*, 4.5.2.1 pont). Az információ-alapú tanuló szervezetben nagy szerepet kap az egyszerűsítés, a szintek számának csökkentése, a *karcsú* szervezet, amely sok erőforrást felszabadít. *Drucker* írja az információs szervezetről: az ilyen felépítés feleslegessé teszi a szigorú ellenőrzést, lehetővé válik a gyors döntéshozatal, a rugalmas és változatos válasz az új kérdésekre. <sup>[73]</sup>

Az ilyen szervezetben rendszeresen felmerülő kérdések a következők:

1. Valóban meg kell mindezt tennünk?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindez hogyan járul hozzá a nagyobb nyereség előállításához?</li> <li>• Mit lehetne kihagyni?</li> </ul>
2. Miként egyszerűsíthetjük azt, amit teszünk?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A folyamatok lerövidítése és átalakítása útján?</li> <li>• A feladatok és tevékenységek némelyikének kihelyezésével?</li> </ul>
3. Hogyan küzdhető le a párhuzamos munka és a felesleges bürokrácia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szervezet és a folyamatok átstrukturálásával?</li> <li>• Csapatmunkával, képzéssel és munkakör-váltással?</li> </ul>
4. Hogyan adhatunk több jogkört a munkatársaknak és miként támogathatjuk a vállalkozó szellemet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralizálással és kisebb üzleti egységek létesítésével?</li> <li>• Az életfogytiglani tanulással és a "humán reciklálás" elvének bevezetésével?</li> <li>• A nyílt kártyákkal és közösen osztott értékekkel való vezetés által?</li> </ul>
5. Hogyan tehetjük egyszerűbbé és karcsúbbá a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szervezeten belüli horizontális és vertikális távolságok csökkentésével?</li> </ul>

szervezetet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tényleges, hivatásbeli (nem a státuszhoz kapcsolódó) tekintély támogatásával?</li> <li>• A folyamatra összpontosító gondolkodás támogatásával és a TQM bevezetésével?</li> </ul>
--------------	---

#### 4.8 táblázat Az információ-alapú tanuló szervezetben felmerülő kérdések

##### Összpontosítás az alapképességekre (vö.:2.5.1 pont)

A tanuló szervezet a gazdaságosságra törekedve határozza meg célkitűzéseit is: azokra az alapképességekre, versenyképes termékekre és szolgáltatásokra koncentrál, amelyekben képes kiváló eredményeket elérni. Az ilyen termékek és szolgáltatások előállítására alakítja át szervezetét (ld. később: újjáalakítás), mondván: *amihez mi értünk, abban legyünk kiválóak, amiben nem lehetünk elsők, azzal ne foglalkozzunk* (vö.: **\*\*Boston-mátrix, [2.6 ábra]**). A többi tevékenységet leépíti, a fontosabbakat pedig külső vállalkozóval kötött szerződés alapján megvásárolja (ld. később: **4.5.3**, tevékenységek szerződéses kiadása).

Valószínű, hogy a jövő könyvtári szervezete – szemben a hagyományos, szigorú hierarchiára épülővel – jobban összpontosul problémákra, projektekre, szolgáltatásokra. Minden bizonyos decentralizálódik a döntéshozatal, amely által rugalmasabbak lesznek a szervezetek. Nem valószínű, hogy sok könyvtár választ majd organikus modellt magának (ld. **4.1 pont**), de biztos, hogy lesznek sikeres próbálkozók **[74]**.

##### Folyamatos innováció

Korábban esett már szó a **kaizenről**, amely a folyamatos fejlesztést tűzi zászlójára és amit a TQM is egyik alapelveként vall. A változó környezetben és a csökkenő forrásokért vívott küzdelemben a folyamatos innováció kritikus sikertényezővé vált. Más szavakkal: a könyvtárnak és információs szolgáltatónak rendszeresen bizonyítania kell létének fontosságát. Fontos tehát a munkatársakban rejlő alkotó energiák felszabadítása a szervezet minden szintjén. Ez megkívánja a szervezet és a vezetési stílus átértékelését: a korábbi, utasításon és engedelmisségen alapuló, tekintélyre és hierarchiára építő menedzseri stílus csak a képzetlen munkaerő esetében fogadható el. Átértékelődik a tapasztalat is: a túl sok akár káros is lehet(!), mert gátolhatja a dolgok újraértelmezését. Előnybe azok a munkatársak kerülnek, akik tudnak és mernek máshogyan gondolkodni, kísérletezni. Fiatalok, a szó fizikai vagy mentális értelmében. Már idézett példával: *"... a fiatal és új munkatársak akár az ötletek buzgó forrásai is lehetnek, csupán azért, mert a dolgokat még nem veszik megszokottnak, felfedezik a változtatás lehetőségeit és még nincs meg a foglalkozási vakságuk. Ezeket a képességeiket gyorsan elveszítik, és a fiatalok rövidesen – akár az idősebbek – mindent adottnak és változtathatatlanak tekintenek [75]."* Ez természetesen ösztönöz a készteti azoknak a rég ottdolgozó tapasztalt munkatársaknak a homlokát, akik a következők, tévedésmentes, bevált munkamódszerek hívei, hiszen a kísérletezéssel természetesen megnövekszik a tévedések száma is. Helyes, ha a menedzser ennek ellenére támogatja az innovációt és ő maga(!) vállal felelősséget az esetleges tévedésekért. *"A hibás döntést meg lehet bocsátani, de a késlekedést nem. [76]"* Az innovatív magatartás a szakértőnek kijáró autonómiával maradhat életben. A korábban említett zenekar-modellt tovább alakítva: helyénvaló a jazz-zenekar modelljének követése, ahol a zene harmonikus és együtthangzó, de minden zenész improvizálhat szólót is. **[77]**

##### A kreativitás serkentése és fenntartása

A szervezet jövője nagymértékben függ a foglalkoztatott szakemberek innovációs készségének nagyságától:

*Tapasztalatok szerint a piaci verseny egyre inkább az innovációs területen dől el. (...) A vállalkozó, a menedzser feladata ezzel kapcsolatban a kreatív szakemberek kiválasztása, az alkotás feltételeinek megteremtése, majd az ötlet menedzselése. [78]"* Érdemes azonban először megvizsgálni, hogy mi a kreativitás és milyen  jelenségek  kísérik. A szellemi képességek elmélete felől közelítve:

##### a kreativitás a régi ismeretek összeszedése új paradigma alkotására, a problémák nem hagyományos gondolatmenettel való megoldására. **[79]**

A konvergencia helyett divergencia keresése jellemzi, amely az eddigi tapasztalattal nem egyező nézetek automatikus el-nem-vetésében nyilvánul meg. *"Az alkotó és vállalkozó folyamatok lényege az, hogy nem kétségbevonhatatlan dolgok kimutatásán alapulnak és nem az ilyen dolgokra összpontosulnak, hanem – ellenkezőleg – az ellentmondások feltárására és megoldására irányulnak. [80]"*

A kreatív személy – vagy más szóhasználattal  bajnok  – jellemzői: ismeri a szervezetet és működését, kevésbé a technológiát, de hitele van a jövőre vonatkozó elképzelés kialakításában, így másokat is ösztönözhet a



magasabb célok felé. Nincs feltétlenül kapcsolatban a hatalommal, és források sem állnak rendelkezésére. Sikereit segíti, hogy kapcsolata van az információforrásokkal, a specifikus technológiai szakértőkkel, képes a potenciális szponzorok befolyásolására. További tulajdonságai az önbizalom, állhatatosság, hatalmas energia, hajlandóság a kiszámított kockázatvállalásra [81]. A hagyományos gondolkodású munkatársak és felettesek életében gyakran okoz megütközést, mert rendszerint megkerüli vagy megsérti a meglévő eljárási szabályokat, mert úgy érzi, hogy ezek a status quo felé térítenék el őket.

A kreatív munkatársak vezetői megkeresése és menedzselése, tevékenységük támogatása és koordinálása mindig megfelel a vállalkozás érdekének. A megfelelő hozzáállás segít a kreatív munkatársak kialakulásának. A vezető feladatai ennek érdekében:

- elkötelezettséget mutatni – szóval és tettekkel,
- az eddigi eredmények elismerése, újabb ötletek megvalósításának segítése,
- az innováció kitaró szponzorálása (pl. a hagyományos posta visszautasítása az elektronikus előnyére),
- befolyás biztosítása a 'bajnok' érdekében a belső politikai küzdelem csökkentése érdekében,
- autonómia biztosítása a munkában, hogy a 'bajnok' sokféle ötlet és elképzelés "csomópontjába" ülhesen. [82]

A kreativitást nagymértékben segíti, ha a vezető átvállalja a felelősséget *"Próbáld meg. Ha nem sikerül, majd átvesszem"*. Tapasztalat szerint ezzel a felhatalmazással a beosztottak soha nem élnek vissza [83]. Ez a magatartás megkívánja a vezetőtől, hogy ne csak az azonnali, holnap jelentkező hasznot tartsa szem előtt: *"A vállalkozó szellem (...) eleinte a kockázat növekedését idézi elő, amikor is egyre újabb és újabb üzleti lehetőségeken gondolkodik, ill. velük kísérletezik, ellenőrizve azt, hogy érdemes-e a vonatkozó lehetőségekben gondolkodni. A továbbiakban éppen az általa növelt kockázat lehető legszűkebbre vételén fáradozik, akár a feltételek aktív változtatása útján is."* [84]

#### **A tanulás akadályai**

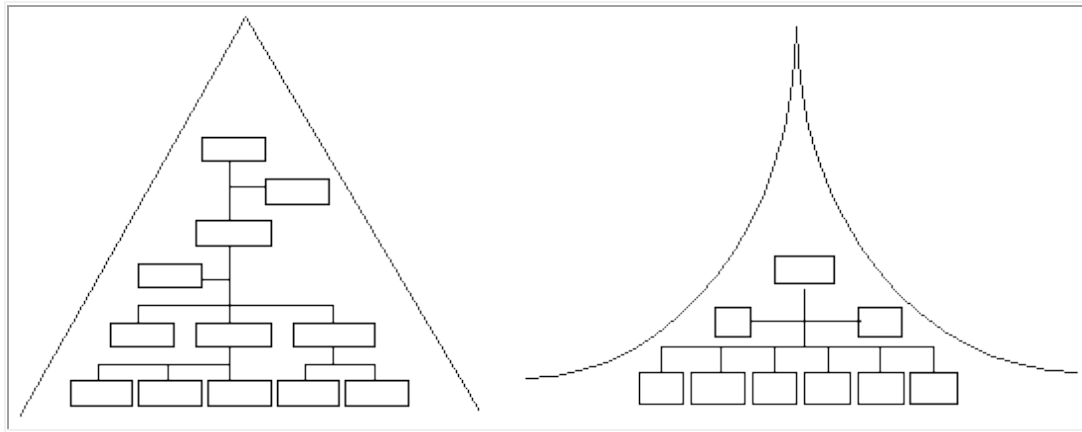
A tanuló szervezet elérésére való törekvés minden bizonnyal megosztja a munkatársak csoportját. Ugyanis a szüntelenül változó környezetben a tanulást négy tényező akadályozhatja: a magabiztosság, a kényelem, a következetesség és a mindenhez értésre való törekvés; és *"az ismeretlen kifürkészése sajnós azt jelenti, hogy az egyénnek e feltételeket félre kell tennie. Ez pedig többnyire vagy lelkesítő, vagy rendkívül nyomasztó."* [85]

---

## **4.5.1 A szervezet karcsúsítása**

A szervezetek egyik jellemzője, amely folyamatosan egyre több tevékenységet és munkakört termel ki, és úgy tűnik, hogy ezek növekedésükkel párhuzamosan létrehoznak egy □ általános növekedési tényezőt □ . Ha az egyszerűség elvét szem elől tévesztik, a szervezet kezelhetetlenül bonyolulttá válhat. Ezt a legkönnyebben úgy lehet elkerülni, hogy szervezeti sémát készítünk, és időről időre megvizsgáljuk, hogy egyszerűsíthető-e; nem feledkezve meg arról, hogy az egy tevékenység-sorra szakosodott (lineáris) szervezet a legegyszerűbb modell. [86]

A nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején számtalan írás jelent meg a *lean management*ről azaz a karcsúsító menedzsmentről. A szemléletes kifejezés a szervezeti diagramra vonatkozik: a hagyományos szervezetben ugyanis a diagram piramis-szerű, a karcsú szervezet pedig annál csúcsosabb, hegyesebb:



4.9 ábra A hagyományos hierarchikus, illetve a karcsú szervezet vázlata

A változás oka, hogy az újabb termelési és irányítási módszerek kevesebb munkatárssal is elérték a korábbi termelékenységet, így a legalsó szinten sok munkatársat bocsátottak el. Az ő felettesei a hierarchiában felfelé nem juthatnak (legalábbis nem nagy számban), így jelentős részben munka nélkül maradtak. *"...Sokkal kevesebb középszintű állás marad meg. Tehát a menedzsmentbe való bejutás kivételes lesz. ... S ez éles ellentétben áll a hagyományos szervezettel, amelyben a karrier fő útvonala a specialitástól az általános(abb) vezetés felé tart.* [87]" A középszintű menedzserek alkotják a szervezetben a pocakot, amely kényelmessé, lustává teszi a szervezetet. *Line* javaslata a *harapófogó-elv*, mely szerint ezeknek a középszintű menedzsereknek alulról (operatív tevékenységek) vagy felülről (pl. projektek irányítása) munkát kell adni, vagy el kell őket bocsátani [88]. *Corrall* kifejti, hogy igaz ugyan, hogy az iparban csökken a réteg jelentősége, de az információs világban – éppen az információtechnológia terjedésének következményeként – akadhat még feladatuk. [89] Középszintű menedzserek számára hatékonyabb tevékenykedést jelenthet a nagyobb autonómia és költséggazdálkodás. Ezáltal a középszintű menedzserek – mint a költségközpontok menedzserei – a pénzügyi osztályok ügyfelei lehetnek [90]. Ennek persze feltétele a megfelelő információtechnológiai képzettség vagy a tudást gyorsan és hatékonyan átadni képes képzés, ellenkező esetben marad a *Line*-féle javaslat második fele. Erre a lehetőségre utal a *Fortune* magazin kijelentése, amely a hatékony kommunikáció szempontjából is szükségesnek tartja a karcsúságot: *"A munkatársak száma legyen a szükséges legkisebb. A kamarások és ajtónállók mindig megszűrrik az információt.* [91]" További érv, hogy a csapatmunkához a rugalmas szervezetek is kevesebb irányítót igényeltek. (A karcsú szervezet gazdasági előnyeit jól szemlélteti a 4.5 ábra: A munkaerő-megoszlás költségvonzatai.)

A karcsúsítás (lean management) hatására csökken a hierarchiai szintek és a középszintű menedzserek száma – a birminghami *Aston Egyetem Információs és Könyvtári Központjában* például 25%-kal [92]–, és egyszerűsödnek a struktúrák. A sokszor emlegetett *zenekar-modell* is erre utal: a zenészarokban ugyanis nincsen középszintű menedzser, csak karmester. Ő aligha ért külön-külön az egyes hangszerekhez, ezért szakembereket gyűjt maga köré, úgymint hegedűsöket, fűvósokat, nagybőgőst [93]. A munkacsoportok egyre inkább önmagukat vezetik, s így csak felsőszintű menedzserek koordinálására és támogatására van szükségük [94]. E módszert alapvető emberi szükséglet is támogatja: *"Ha az emberek ismerik a szabályokat, és érzik, hogy képesek menedzselni saját (...) tevékenységüket, nagyobb lesz önértékelésük.* [95]"

#### Karcsú információszolgáltató rendszer

A szűken értelmezett könyvtári és információs szervezeten kívül is van értelme karcsúsításról beszélni; ide értve a nagyobb ellátó rendszerek karcsúsítására irányuló igyekezetet.

Felsőoktatási intézményekben a gyűjtemény és a szolgáltatások legyenek egy szervezeti egységben. A *tanszéki könyvtárak* a tudásegységek szétaprózódásához, a használók többségének korlátozásához, biztonsági problémákhoz, magasabb fenntartási, személyi és szolgáltatási költségekhez vezetnek. A decentralizálás a legtöbb esetben gazdaságilag sem hatékony – írja az amerikai felsőoktatási könyvtárak 1995-ös irányelve. [96]

A magyar könyvtári rendszerben számos eset található, amelyben különböző könyvtárak nyújtanak hasonló vagy sok szempontból hasonló szolgáltatásokat, gondoljunk a

megyeszékhelyen lévő városi és megyei könyvtárakra, a nagy szakkönyvtárak és az egyetemi, kutatóintézeti könyvtárak hasonló tevékenységeire. (Sőt olyanra is akad példa, hogy egy könyvtáron belül található az átfedés!) Az ilyen esetekben az összevonásra való utalás is nagy vihart kavart [97]. Kiutat jelenthetnek azonban, ha a szolgáltatások csak az ellátandó feladatokhoz szorosan kapcsolódva kapnak létjogosultságot, tehát a kérdés nem a szervezetek léte vagy nemléte, hanem a szolgáltatások minősége és hatékonysága: melyik szervezet tudja az igényt legolcsóbban, legpontosabban, az elérhetőséget leginkább biztosítva stb. nyújtani? Ez az elve az angol gyakorlatban a kötelező tenderezésnek, ld. később a 4.5.3 pontban.

A hatékonyság kérdése, hogy kell-e egymástól teljesen külön szerzeményezni, feltárni, állományt építeni az azonos régióban lévő felsőoktatási könyvtáraknak? A szűkös esztendőkből könnyen lehet takarékoskodni a közös, nagyobb tételű dokumentum-beszerzésekkel [98], vagy a közös katalógusépítéssel [99]. Szükséges-e, hogy egyazon városban két felsőoktatási könyvtárnak két külön menedzsere legyen? Feltétlenül szükséges-e, hogy egy oktatási intézménynek (iskolának, közép- vagy felsőoktatási intézménynek) külön könyvtára legyen, ha a helyi közkönyvtárnak van lehetősége, szakértelme stb., hogy megfelelő térítés ellenében ellássa az oktatásból rá háruló feladatokat? Sajnos, egyelőre kevés a bátorság az ilyen kérdések feltevéséhez.

A felsorolt kérdések elfogulatlan megválaszolását számos élenjáró szervezet építette be gyakorlatába: rendszeres munkaköri selejtezést végeznek, melynek során számúzik az értelmetlené vált feladatokat. [100]

## 4.5.2 Információs és könyvtári szolgáltatások újjáalakítása [101]

A szervezet-karcsúsítást és a TQM-ből ismert éppen időben (**just-in-time**) szolgáltatást egyaránt magába foglalja az újjáalakítás (reengineering), amely a kilencvenes években vált népszerűvé az iparban, ahol – siker esetén – 20-30%-os(!) megtakarítást is hozott a vállalatoknak.

**Az újjáalakítás – reengineering – teljesebb nevén a BPR (Business Process Reengineering) az üzleti folyamatok ügyfélcentrikus, az alapoktól induló újragondolása; gyökeres újragondolása olyan teljesítménymutatók érdemi megjavítása érdekében, mint a költségek, minőség, kiszolgálás, átfutási idők [102].** (Folyamat: olyan tevékenységek együttese, amelyeknek egy vagy néhány bemenete van, és kimenete értékes a vásárló számára.) [103]

Az újjáalakítás nem azt mondja, hogy tegyünk valamit jobban, hanem hogy csináljunk valami egészen mást. Jelmondata: *Állapítsd meg, hogy mitől lesznek elégedettek a vevők, és azt kell előállítani [104].* Tehát a szervezet akkor marad versenyképes, ha búcsút mond a bürokratikus egységekre szabdaltszerű felépítménynek és részcélokra, és az összes energiát az ügyfelek, vásárlók igényeinek kielégítésére fordítja [105]. A sikeres és kevésbé sikeres vállalatok közötti különbség leginkább azon múlik, hogy a hagyományos struktúrát *milyen gyorsan* akarják és tudják megváltoztatni [106]. *Bakcsi* mondja: Minden lassú döntés rossz – a gyors döntés lehet kielégítő [107]. A  friss start  teszi lehetővé a folyamatok, a szervezeti struktúra és a technológiák újradefiniálását, a munkavégzés módjának áramvonalasítását, eltörlését vagy megváltoztatását [108].

Az újjáalakítás hatására a munkatársak nagyobb munkafolyamatokért lesznek felelősek, és ez szélesebb körű ismereteket kíván. Kevesebb lesz a rutin és összetettebb lesz a munka. A korábban végzett munka elvégzéséhez kevesebb alkalmazott kell. A funkcionális osztályok határai elmosódnak. Kevesebb lesz az adminisztráció, és a használó szempontjából a szervezet egykapus lesz.

Az utóbbi időben számos könyvtári és információs alkalmazása is előfordult, leginkább az angolszász világban. Az újjáalakítás nem jár áldozatok nélkül, és nem is veszélytelen – de életmentési kísérletek esetén elkerülhetetlen. A projekt elején sokszor tűnik olyannak, mint az elefánt-táncoltatás:

*A szervezetek olyanok, mint az elefántok: mindannyian környezetük feltételeiből tanulnak. A*

betanítók nehéz láncokkal kötik ki őket egy karóhoz. Az elefántok így megtanulnak egyhelyben maradni. Az idősebb állatok ezért meg sem próbálják elhagyni a helyüket, noha az erejük meglebbe ahhoz, hogy kihúzzák a karót. ... Akár az erős elefántokat, sok vállalatot is a korábbi kötöttségeik tartják gúzsban. Az  ez nálunk mindig is így volt  kijelentés éppen úgy behatárolja a vállalat lehetőségeit, mint az elefántok mozdíthatatlannak hitt láncai. A siker is a múlthoz köt. Azok a tényezők, amelyeknek a mai sikereket köszönhetjük, gyakran okozzák a jövő kisiklásait." [109] A változtatni nem akaró szervezetek gyakran nem veszik észre, hogy a változtatásnak legnagyobb gátja a megcsontosodott gondolkodásban illetve elavult szervezeti kultúrában keresendő.

### Nincs új a nap alatt...

A fenti jellemzők ellenére  módszertani oldalról a újjáalakítás elsősorban a hagyományos folyamatszervezés eszköztárából és a csapatmunka klasszikus elemeiből merít, de egyébként a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a szervezeti kultúrát, a változásmenedzsmentet, a coachingot (felkészítést), a lapos struktúrákat, a korszerű informatikát stb. Szinte nincs olyan része, amire az ember ne azt mondaná: ezt már láttam valahol. De így együtt, rendszerbe szedve a újjáalakítás mégis több ismert részei pusztá halmazánál." [110] (Az újjáalakítás alapelveit és elemeit ld. a 4.10 táblázatban.)

Hammer, a BPR egyik jelentős bevezetője írja: az újjáalakítás legfontosabb kulcsszavai: folyamat-orientáltság, ambíció, a szabályok megtörése, az információs technológia kreatív felhasználása [111]. Az újjáalakítás a szervezet minden egyes tevékenységét kritikusan megvizsgálja, például:

*Szükség van-e egyáltalán a folyóiratok kötetésére? Természetesen erre nem lehet azt válaszolni, hogy igen, mert eddig is így volt. A folyóiratok tartalmára vagy a megőrzendő dokumentumra van szükség? Adatokat vagy cikkeket szoktak belőle keresni – és milyen gyakran? Elektronikusan hozzáférhetőek-e a kérdéses évfolyamok? Stb., stb. Az érvek és ellenérvek mérlegre kerülnek, s a végeredmény dönti el a kötetés sorsát. Ha az összes tevékenység*

szükségességét sikerült elfogulatlanul megítélni, akkor a továbbra is fontosnak ítéltékből lehet újra felépíteni (vö.: re-engineering) a szervezeten belüli tevékenységeket. (Mellesleg a nyugati könyvtárakban csak kivételes esetben köttetnek.)

A újjáalakítás alapelvei	A újjáalakítás elemei
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A kimenet köré szervezz, ne a feladatok köré.</li> <li>2. Azokkal végeztess el a feladatot, akik használni fogják az eredményét.</li> <li>3. Az adatfeldolgozást azoknál a munkafolyamatoknál végeztess el, amelyek az adatokat produkálják.</li> <li>4. Kezeld úgy a földrajzilag szétszórt erőforrásokat, mintha centralizálva lennének.</li> <li>5. Kösd össze a párhuzamos tevékenységeket ahelyett, hogy összegeznéd eredményeiket.</li> <li>6. Tedd a döntési pontokat oda, ahol a munkát végzik, és építs be szabályozókat a folyamatba.</li> <li>7. Csak egyszer gyűjtsd az információt,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funkcionális osztályok helyett folyamat-teamek.</li> <li>2. Egyszerű feladatok helyett sokdimenziós munka.</li> <li>3. Irányított főnök-beosztott viszony helyett felhatalmazott alkalmazottak.</li> <li>4. Betanítás (mit?) helyett oktatás (mit miért?).</li> <li>5. A jelenlét és a tevékenység helyett az eredmény és a hozzáadott érték díjazása.</li> <li>6. Előléptetés a jelenlegi teljesítmény helyett a magasabb beosztásra való alkalmasság.</li> <li>7. A főnök-központú (protektív) értékrend helyett vevőközpontú (produktív) .</li> <li>8. A menedzserek edzők és nem</li> </ol>

mégpedig a forrásnál.	<p>munkafelügyelők.</p> <p>9. A szervezeti felépítés hierarchikus helyett lapos.</p> <p>10. A felső szintű pontozóbírák helyett vezetők</p>
-----------------------	---

4.10 táblázat Az újjáalakítás alapelvei és elemei [112]

### Újjáalakítás és a TQM

A újjáalakítás és a TQM egyaránt felismerik a folyamatok fontosságát, és a vevőből indulnak ki. A költségvetési intézmények sorozatos költségvetés-csökkentése azonban rászorítja a könyvtárakat is, hogy az igények felől elfogulatlanul és radikális módszerekkel közelítsenek saját szervezetük átfogalmazásához. A TQM a meglévő folyamatok keretein belül marad és azokat kis lépésekben javítja, a BPR új folyamatokkal váltja fel a régieket [113]. A újjáalakítás gyorsabb eredményeket ígér, de veszélyesebb, és nagyobb traumát okozhat a szervezetben. Alaposabban alakítja át a csoportszerkezetet és a személyes felelősséget, a menedzsment-rendszerét és (közvetetten) a szervezeti kultúrát [114].

A TQM-mel ellentétben az újjáalakítás nem demokratikus eljárás, sőt – mint korábban már idéztük – □ ... *szakmailag megalapozott modernizációs diktatúra nélkül nem lehet sikeres egy komplex átalakítási folyamat.* [115]" A változás üteme is fontos, sőt, gyakran kritikus sikertényező. Ráadásul a technológiai és az emberi tényezőket egyidőben kell változtatni. Ezért például a számítógépesítés, igazgatóváltás vagy költözés kedvező időpontot teremthet az újjáalakításnak. További különbség, hogy a TQM folyamatos tevékenységre alapul, az újjáalakítás egyszeri, radikális változtatás, amely bizonyos idő elteltével újra végrehajtható.

## 4.5.2.1 Az újjáalakítás folyamata

Az újjáalakításnak nincsen (még?) kikristályosodott menete és módszertana; az itt felhasznált irodalmak is – legalábbis részben – egymástól eltérő gyakorlati megvalósítást mutatnak. Az újjáalakítás folyamatának táblázatában (ld. 4.11 táblázat) így azok a jellemző elemek szerepelnek, amelyeket a forrásokban talált esettanulmányok egyaránt fontosnak tartanak.

Az újjáalakítás folyamata információs intézményben	
Feladatok	Tartalom
1. Jövőkép és célmeghatározás	Az igazgató kérdése: képes lesz-e szembesülni a újjáalakítás következményeivel és uralni tudja-e majd a változást. Milyen használói igényeket akar kielégíteni, és ezzel összefüggésben milyen célokat akar elérni a változással (a könyvtár versenyképességének növelése, lemaradás mérséklése, fúzió előkészítése stb.)
2. Kezdő, tájékoztató megbeszélés	Az egységmenedzseri szint tájékoztatása és bevonása.
3. Adatgyűjtés megfigyeléssel és interjúkkal, meglévő statisztikai adatok áttekintésével, benchmarking	<p>A könyvtári és információs szervezet, a források és a munkafolyamatok feltérképezése:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Interjú az egységvezetővel: Mi az egység célja?, Milyen feltételei (források: állomány, információ, berendezés stb.) vannak a célok teljesítésének?, Ki ismeri leginkább a jelenlegi folyamatokat?</li> <li>Interjú a munkatársakkal: Mi a feladata?, Miből tudja, hogy megfelelő munkát végez?, Kivel áll munkakapcsolatban?, Mit</li> </ol>

	<p>szert a munkájában, illetve mit csinálna szívesen másképpen?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. A folyamatokhoz kötődő fizetések és egyéb juttatások összehasonlítása</li> <li>4. Benchmarking (más hasonló, jól működő információs intézmények tevékenységeinek, teljesítménymutatóinak megismerése)</li> </ol>
4. Közbesző jelentés (a konzulens munkája)	<p>Tartalma: a jelenlegi folyamatok leírása, javaslatok az újjáalakított folyamatokra, feltételek (az interjúk eredményét felhasználva):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. felülvizsgálandó irányelvek és folyamatok,</li> <li>2. szükséges eszközök és ismeretek (pl. információ, költségek, személyi feltételek, speciális eszközök és szoftverek, képzési igény, marketing),</li> <li>3. szükséges együttműködés más (akár könyvtáron kívüli) egységekkel</li> </ol> <p>A jelentésből a megfelelő egységmenedzser is kap, és dönt arról, hogy a tartalmának mely részét osztja meg munkatársaival.</p> <p>(A jelentés alapjául szolgáló táblázatot: ld. <a href="#">4.11.1 táblázat</a>)</p>
5. A munkatársak bevonása a változtatási folyamatba	<p>Négy megbeszélés a konzulens, az egységmenedzseri és az osztály képviselői között. A megbeszélések témái:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A jelenlegi munkafolyamatok áttekintése (párhuzamos működés megállapítása, tájékoztatás más egységek állapotáról; az eddigi dokumentáció esetleges korrigálása).</li> <li>2. Brainstorming a kívánatos munkafolyamatokról (hangsúlyozva: a gépesítés adta lehetőségek, áramvonalasított folyamatok, hatékonyabb kommunikáció, jelentések, statisztikák)</li> <li>3. Teendők a kívánatos munkafolyamatok elérése érdekében (pl. számítógépes felszerelés, helyigény, berendezés, irányelvek és eljárások, minőség-mutatók, beszerzendő ismeretek).</li> <li>4. A szolgáltatás-minőség áttekintése (ismét: melyek az egység céljai, az egység minőségi mutatói, az egység konkrét feladatai, minőségmérésének módja, az újjáalakításból adódó nyereségek számbavétele).</li> </ol>
6. Zárójelentés (a konzulens feladata)	<p>A munkatársak elképzeléseit felhasználó jelentés tartalma: a jelenlegi munkafolyamatok, változtatási javaslatok, az átalakításhoz szükséges tevékenységek, a szolgáltatásminőség mérése.</p>
7. A változások terve – projekttervek	<p>(Az egyes projekttervek sémája: <a href="#">4.11.2 táblázat</a>)</p>
8. A szervezet és a folyamatok újjáalakítása	<p>Az újjáalakítás döntő része; a projekttervek végrehajtása.</p>
9. Finomítás és fejlesztés	<p>A radikális újjáalakítás utáni kisebb javítások; a folyamatok irányítása.</p>

**4.11 táblázat Az újjáalakítás folyamata információs intézményben**

A	A	Az ideális	A vál-	Érintett	Szükséges	Érintett	Jelentések
---	---	------------	--------	----------	-----------	----------	------------



folya- mat (és célja)	jelenlegi folyamat (jellemzői és kimenete)	folyamat (jellemzői és kimenete)	tozthatás haszna	irányelvek és tevékeny- ségek	tárgyi eszközök (számi- tógép, fizikai környezet stb.)	más osztályok	(készített és kapott)
1.							
2.							
3.							
...							

#### 4.11.1 táblázat A közbenső jelentés vázlata

A folyamat neve: .....		
Jelenlegi folyamat	Jelenlegi források	<i>Projektterv</i> Tevékenységek: ..... Felelős: .....
Szükséges változtatások	Szükséges források	Határidő: .....
Jövőbeli folyamat	Jövőbeli források	Számítógépes háttér: ..... Felelős: ..... Határidő: .....

#### 4.11.2 táblázat Projekttervek sémája

Az újjáalakítás egyik legfontosabb szelete az információgazdálkodás racionalizálása, amely sok hasonlóságot mutat az újjáalakítás folyamatával.

##### Az információs audit [\[116\]](#)

Az adott helyben, időben meglévő releváns információ sok idő- és pénzkidobástól kíméli meg a szervezetet. Lássuk hát az információgazdálkodás újjáalakításának lépéseit:

1. Az információs audit: a munkacsoportok meglévő és lehetséges információs igényeinek felderítése és elemzése, pl. interjúk vagy kérdőívek által. A kérdések a felelősségre, a jelentési kötelezettségre, a munkához szükséges információkra, annak formájára, sürgősségére, meglétére, az információs igény és a szükséglet közötti különbségre illetve a redundanciára vonatkoznak.
2. Az információs források feltérképezése (külső és belső információ-állomány felmérése).
3. Az információ áramlásának feltérképezése (az aktuális gyakorlatra alapulva a meglévő igényekre tekintve).
4. Az igények és a meglévő források összeillesztése.
5. A megoldás tervezése.
6. A terv megvalósítása (figyelembe véve a költségeket, az időt, a személyi feltételeket, a speciális eszközöket és a szoftvereket, a képzési igényt és a marketingmunkát). Mindezek mögött természetesen a felelős személyzettel való folyamatos konzultálás áll.

Nem egy felsőoktatási intézményben fordul elő, hogy a hallgató számos helyen kénytelen

megadni az adatait: a tanulmányi osztályon, a kollégiumban – és a könyvtárban is. Az összehangolt szoftver- és hálózatfejlesztés kiküszöbölheti az intézmény és a hallgató kényelmetlenségeit. Erre már jónéhány hazai példa is született.

Számos könyvtárban gyártanak fáradságos munkával olyan adatsorokat, amelyeket gyakorlatilag semmire sem használnak. Ennek ellenére döntéshozatalnál nem tudnak megbízható adatokhoz jutni. A valós igények és célok tisztázása már kezdetben is sokat segíthet. A könyvtárosok rájönnek, hogy egyes adatokra aligha van szükség, másokra viszont annál nagyobb lenne.

### Katalizátor kell

Az irodalmakból a gyakorlatban is tapasztaljuk, hogy a változások döntően csak kényszer hatására következnek be, főleg ha az előreláthatólag áldozatokkal is jár – az újjáalakítás esetén számolni kell a gyökeresen megváltozott szemlélettel, a *munkakör-gazdagítással* (ld. később: [5.2.2.1 pont](#)), és a lehetséges elbocsátással is. A változás katalizátora lehet felső utasítás, vagy komoly megszorító intézkedés. Ahogyan *Naisbitt* és *Aburdene* fogalmaz: *Változások csak akkor történnek, ha együtt áll fenn az értékek változása illetve a gazdasági kényszer*[\[117\]](#). Az amerikai *Rice Egyetem Könyvtárában* több környezeti változás hatott katalizátorként: a campusra kiterjedő információs rendszer bevezetése, multimédia eszközöket használó tantervek, számtalan új terminál egyetemszerte, amely nagyban kiterjesztette a használók táborát, illetve egy új irányelv, amely fontosnak tartja az összes egyetemi információs szolgáltatás centralizálását, az egyetemi szolgáltató egységek együttműködését[\[118\]](#). Szinte lehetetlen a radikális változtatás egy felsőoktatási könyvtár esetében, ha az egyetem vagy a főiskola  menedzserei  megriadnak a változás gondolatától...

Egy felsőoktatási könyvtár évtizedeken keresztül nem szabályozta állományát a változó igények szerint, ugyanakkor rendszeresen helyhiányról panaszkodott. Az állomány-felülvizsgálatot követő állományapasztástól szintén megriadó munkatársaknak sikerült elérniük, hogy az apasztást kezdeményező munkatárs főigazgatói figyelmeztetést kapjon.

### Irányelvek, célok tisztázása

Az újjáalakítás kezdetén szükséges tisztázni a célokat és irányelveket. Ezeket a korábbi elképzelésektől elfogulatlanul kell meghatározni, ugyanis – *Drucker* tapasztalatai szerint – sikeres innováció alig képzelhető el anélkül, hogy következetesen elvetjük az azt gátló megszokásokat és termékeket[\[119\]](#). El kell érni, hogy a folyamatok hassanak a szervezetre és ne a szervezet korlátozza a folyamatokat. Az újjáalakítás során – ugyanúgy, mint korábbi munkák során – bizonyára történnek hibák; de elég rugalmasnak kell lenni ahhoz, hogy megtartsuk azt, ami működik, és elveszük azt, ami nem. Megközelítendő cél: a folyamatos változás mint alaptevékenység. Emellett a céloknak – mint a tervezésben minden szinten – egy irányba mutatóknak kell lenniük.

Az újjáalakítási folyamat során a *Kanadai Nemzeti Könyvtárban* 7 alapvető útmutatót, majd 11 általános és 118 konkrét ajánlást készítettek. Ezek egymásra épültek: az ajánlások az útmutatókat részletezték.[\[120\]](#)

### Munkatársak bevonása

A tapasztalatok megoszlanak arról, hogy mikor és mennyiben vonják be a könyvtár alsóbb szintű munkatársait az újjáalakításba. *Saphiro* beszámol arról, hogy kezdetben nem tájékoztatták a munkatársakat, de rövidesen fel kellett adniuk ezt a gyakorlatot. Volt, hogy az osztályon dühös ellenállás fogadta az újjáalakítási tervet, az egyetemen ugyanis 20 éve nemigen volt szervezeti változás. Ennek megtörésére radikális lépésre volt szükség a munkatársak tudatában: az egyetem információs szolgáltatói között ez annak a felismerése volt, hogy az egyes szolgáltatóknak közös piaca van, ezért jóval hatékonyabb, ha összefognak az osztályok.

A tevékenységek alapos felülvizsgálatát együttérzéssel és a munkatársak bevonásával kell végezni. A munkaerő csökkentése után idővel lehetségessé válhat, hogy kevesebb munkatársnak több pénz jusson.  *A személyzettől nem várható el, hogy ezt a feladatot lelkesedéssel végezze. A siker érdekében a felső vezetésnek teljesen el kell magát köteleznie a feladat iránt. Egyértelművé kell tennie a személyzet számára, hogy ez tényleges munka, és a*

*részvétel kötelező. (...) Ha el szeretnék kerülni azt, hogy az osztályok beszámolóikban bizonyosságak szolgáltatásaik nélkülözhetetlenségét, kívánatos minden főosztály (osztály) számára körülbelül 20%-os költségcsökkentést kilátásba helyezni."* [121]

### Együttműködés

A különböző képzettségű és feladatú munkatársak együttműködése és egymástól tanulása visszatérő motívum: az átalakítás során azonos menedzserrel működő részlegekben, a könyvtárosok és az információtechnikusok együtt dolgoznak – a számottevő kulturális eltérés és kezdeti bizalmatlanság ellenére [122]. A munkatársaknak nagyobb lehetőségük van megtanulni a szolgáltatásokhoz szükséges ismereteket, ami által jelentős külső képzési időt és energiát takarítanak meg (munkahelyen belüli képzés – *in-job training*). A csoportmunka – akárcsak a TQM esetén – itt is fellazítja a hagyományos szervezeti kereteket, ugyanis a csoportok (teamek) nem az osztályok keretei köré, hanem a feladat természete szerint alakulnak – és oszlanak fel a projekt végeztével.

A *Rice Egyetem Könyvtárában* általános tájékoztatópulttal kísérleteztek, ahonnan minden információ elérhető. Így a használonak nem kell feltétlenül a szaktájékoztatóhoz fordulnia. Az általános pultnál dolgozóknak ugyanakkor a korábbihoz képest kiszélesedett a hatáskörük, változatosabb kihívásokat kaptak [123]. – A háttérben pedig felszabadíthatók voltak a kisebb forgalmú szaktájékoztatók. Az összevonás természetesen csak megfelelő számítógépes hálózatok használatával volt lehetséges.

### Információtechnológia

Az információtechnológia szerepe döntő: nélkül nem is beszélhetünk újjáalakításról. Lényege, hogy aktívan hozzájáruljon a szervezeti átalakulásához. Lehetővé teszi a hatékony információ- és adatáramlást, segít a párhuzamosan végzett munkák ésszerűsítésében amellyel, hogy számos rutinmunka ideje töredékére csökken általa. A számítógépek pusztá alkalmazása egyáltalán nem jelenti, hogy a munka hatékonyabb is lesz:

□ *... a számítógépekre a kezdeti időszakban nemcsak gyakran jelentéktelen vagy mellékes feladatokat bízta, hanem egyenesen a termelékenységet csökkentőket. (...) 'Amerika 30 éven át arra használta a számítógépeket, hogy meggyorsítsa az olyasfajta munkát, amely csak a bürokráciának ad nagyobb súlyt. Ezeket a fölfújó szervezeteket még jobban fölfújták, mert a számítógépek nagy munkamennyiséget és képzési költséget föl tudnak emészteni.' A beosztottakban és hatalomban gondolkodó vezetők pedig arra használták őket, hogy szorosan centralizált és hierarchikus rendszereket tartsanak fenn még akkor is, ha az ilyen szervezet már rég önmaga vált a termelékenység fejlesztésének akadályává. Más szóval, ahogy a probléma körvonalazódott, kiderült, hogy nem technikai, hanem vezetési-szervezési problémáról van szó."* [124]

A példa amerikai, 1994-ben jegyezték fel, mégis ismerősen cseng. A hazai könyvtári menedzserek nagyra tartják a számítógépes ismereteket, és szívesen alkalmaznak ebben jártas munkatársat [125]. Bizonyára eljön az az idő is, amikor olyan munkatársakat látnak szívesen, akik hatékonyan oldanak meg ilyen vagy olyan problémát – szükség szerint számítógéppel is.

Arra vonatkozóan is születtek tapasztalatok, hogy a számítógépes szimulációs technológia – mint oktatási segédlet – a folyamatfejlesztéshez szükséges teljesítménymérési kultúra megteremtésében segít. [126]

### EDI (Electronic Data Interchange)

A számítógépek közötti szabályozott, automatikus adatcsere – az EDI – alkalmas arra, hogy drámaian megnövelje a könyvtárak és információ- illetve dokumentumszolgáltató szervezetek közötti operatív kommunikáció hatékonyságát [127]. Noha az EDI – illetve a könyvkereskedelemben alkalmazott EDILIBE szabványalegüttes – technológiai szempontból viszonylag egyszerű alkalmazás, ilyen módon mégis motorja lehet a BPR-nek [128].

Akárcsak a friss hazai alkalmazás: "WEDInet néven, a vállalatközi adatcsere egységesítésére és

elektronizálására, és elsőként a magyarországi könyvterjesztésben való alkalmazásra, új szolgáltatás közeli bevezetésére készül a Számalk Informatika Rt. A WEDInet a könyvek kínálatának, terjesztésének vállalatközi dokumentumcseréjét egyetlen, vállalatsemleges komplex egységbe integrálja, mégpedig a könyvszakma egyéb informatikai és logisztikai folyamataihoz kapcsolható platformfüggetlen és EU-konform megoldás formájában. A szolgáltatás a következő funkciókat valósítja meg: tájékoztatás partnerek adatairól, azok módosulásáról; könyvek kínálatáról, beszerezhetőségéről szóló tájékoztatás; könyvrendelés és annak visszaigazolása; készletállomány-jelentés.[\[128-1\]](#)"

Nem tagadható, hogy az újjáalakítás fájdalommal jár. Ha visszagondolunk az [életkor-elméletre](#), akkor megállapíthatjuk: az újjáalakítás célja a szervezet élettartamának növelése, az öreg szervezet fiatalítása. A menedzser egyre inkább két esély között választhat: radikális átalakulás vagy az ajtók végleges becsukása. A kanadai példa mutatja, hogy a műtét még hagyományosan kényelmes, lassan mozduló szervezetek, például nemzeti könyvtárak esetében is lehetséges...

A *Kanadai Nemzeti Könyvtárban* (NCL) az újjáalakítás a bibliográfiai hozzáférés fejlesztését célozta. Kiindulásként tisztázták, hogy miért is létezik a NCL katalogizálási szolgáltatása, kit szolgál, és egyáltalán: milyen hatékonysággal működik. A projektmenedzsmentre konzulenset választottak helyi projektmenedzser helyett: szükségesnek látták kiküszöbölni a történelmi és területi érintettséget, elfogultságot. A felállított munkacsoportok új szervezeti chartát készítettek, új menedzsment-koncepciót, amely a munkatársak nagyobb bevonásán alapult. Eredmény: nagyobb hatékonyság és eredményesség, kevesebb bürokrácia, minőségi szolgáltatás a végfelhasználóknak.[\[129\]](#)

A szervezet átalakításával megdőlő életképtelen hagyományok miatt nem kell fájni a fejünknek. A könyvtárak, akár az elefántok, megszabadulhatnak a láncoktól, vagy ha tetszik, a szent tehenektől. És ne feledjük: a szent tehenekből csodás pecsenyét lehet sütni[\[130\]](#).

## 4.5.2.2 A bevezetés hatásai

### Ellenállás

A folyamat megkezdése előtt tájékoztatni kell a munkatársakat a folyamatról és annak hatásairól. Sokak részéről az ellenállás szinte beprogramozható:  várható, hogy néhány munkatárs a régi rendszert sirató halotti táncban fog rángatózni ahelyett, hogy megragadná a változás kínálta lehetőségeket."[\[131\]](#) Az elbocsátás veszélye miatt nehéz véghezvinni a programot. Mindazonáltal az átalakítás akkor lesz sikeres és gyors, ha van támogatottsága, azaz ha a menedzsment és a munkatársak is elfogadják, megalapozottnak tekintik[\[132\]](#). Ezért is fontos az oktatás és az ösztönző programok és alapvető, hogy legyen egy ösztönző vezető.

A BPR hatására a hierarchia csökkenése is várható. Ezért a középszintű menedzsereket is nehéz megnyerni, főként, ha hatalmuk is mérséklődni fog. A menedzser kezében elleneszköz lehet, hogy gyors sikereket (is) demonstrál a munkatársak számára[\[133\]](#). Hasznos, ha külső tanácsadó is részt vesz a folyamatban. Nagyon rövidtávon a tények is az újjáalakítás ellen szólnak: a változás kezdetén a teljesítmény többnyire zuhan, később viszont magasabbra emelkedik a kezdetinél[\[134\]](#). Természetesen a kockázat is nagyobb, mint a kevésbé radikális átalakítások esetén.

### A sikertelenség okai

A siker érdekében érdemes áttekinteni az eddigi kudarcok fő okait, amelyek a következők: a felső szintű menedzserek érdektelensége, a bevont illetve az érintett felek közötti rossz kommunikáció és az erőtlén bevezetés. Konkrét okok szerint:

<b>Tervezés</b>	hit a változás elkerülhetőségében, a változás gyorsuló tempójának meg nem értése[135], várakozás az ideális megoldásra a dolgok aktív megváltoztatása helyett; képtelenség a hétköznapi gondolkodás keretei közül való kilépésre; új folyamatok megfogalmazására való képesség hiánya, megfelelő BPR módszertan hiánya
<b>Alkalmazás</b>	nincsen BPR-'bajnok' (aki hatékonyan menedzseli az újjáalakítást); ellenállás a változással szemben – lehet hogy a változtatással megbízott menedzser esetében is; a menedzsment (addigi eredményeit féltve) nem támogatja; elégtelen technikai ismeretek
<b>Morál</b>	a technika szerepének túlhangsúlyozása, a kommunikáció hiánya és / vagy nem tiszta célok, hiányzó felkészítés / oktatás, nem megfelelő menedzselés – improvizálás, nem reális elvárások.[136]

(Az információtechnológiával segített BPR hajlamos arra, hogy szem elől tévesse az emberi, szociális és politikai folyamatokat (lágy tényezőket), annak ellenére, hogy ezeknek komoly hatása van a folyamat sikerét illetően.[137]

#### Az eredményes bevezetés hatásai

Mint már korábban esett róla szó, megváltozik a munkatársak munkája: a **munkakör-gazdagítás** hatására sokan nagyobb munkafolyamatokért lesznek felelősek, és ez szélesebb körű ismereteket kíván, amely nagyobb kihívással és motivációval is párosul[138]. Általában kevesebb lesz a rutin és összetettebb lesz a munka. Kevesebb esélyt kínál azoknak a munkatársaknak, akik csak egy terület szakemberei. A korábban végzett munka elvégzéséhez kevesebb alkalmazott kell. A funkcionális osztályokat folyamat-munkacsoportok váltják fel; a határok elmosódnak. Kevesebb információ vész el, kevesebbet kell adminisztrálni és várakozni. A szervezet használó szempontjából egykapus lesz, és decentralizáltabbá válik. A betanítást folyamatos képzés váltja fel[139].

A gyermekek, üzletemberek, hátrányos helyzetű olvasók stb. ellátására szakosodott egységek maguk menedzselhetik vagy végezhetik a tájékoztatást, a marketinget, beszerzést és feldolgozást. Megtakarítják a belső és külső kapcsolatok információ-veszteséget.

Az újjáalakítás üzleti és humán erőforrás-hatásait a 4.12 táblázat szemlélteti.

Átalakítás	Üzleti hatás	Emberi erőforrás-hatás
a munka párhuzamos végzésének megszüntetése	nagyobb eredményesség és jobb szolgáltatás	megtakarítás a fizetésekben
a munkafolyamatok átalakítása	jobb koordinálás és integráció	nagyobb lehetőség a belső munkaerőcserére
a rutinmunkák automatizálása	költség-megtakarítás és nagyobb pontosság	csökkentett elégedetlenség a munkával szemben

#### 4.12 táblázat Az újjáalakítás üzleti és humán hatásai[140]

##### A szervezet új arca

Az információ-technológia hatékony bevezetése a folyamat-innováció első lépése. Ez azért fontos, mert az információ-technológiát általában a meggyökeresedett szervezeti rutinok és a információ-menedzsmentben a stratégiai elképzelések hiánya miatt nem használják ki.[141] *A kérdés tehát nem a számítógépek vagy a nagynevű szoftverek megléte, hanem a könyvtári rendszer valós haszna az információ-technológiából.* Az irányítás általános szempontjait is felül kell vizsgálni: a teljesítmény-mutatókat az üzleti célok elérésének

szempontja szerint kell beállítani. A BPR hatására felélénkült az érdeklődés a források elosztása és az operációs menedzsment iránt.

Az újjáalakítás nem ritkán egy-egy könyvtári részleg szerződéses kiadása előtt történik. Így volt a katalogizálási munka szerződéses kiadásakor a *Wright State University*-n, vagy ugyanott a szerzeményezéssel kapcsolatban [142]. A *Rice Egyetemen* a tájékoztató és az informatikai részleg fúzióját megelőzően végezték az újjáalakítást [143].

#### A teljes üzlet újradefiniálása?

A TQM és az újjáalakítás a nyolcvanas és a kilencvenes évek első felének slágerei az üzleti életben. Lehet, hogy a kilencvenes évek végére a *teljes üzlet újradefiniálása* következik? [144] Az információs és könyvtári  üzletben  ez azt jelentheti, hogy a használók az információtechnológia segítségével egyre inkább közvetítők nélkül juthatnak a dokumentumokhoz, információhoz. A kikerült közvetítőknek minden bizonnyal új megélhetési módokhoz kell fordulniuk.

### 4.5.3 Információs és könyvtári tevékenységek szerződéses kiadása

A tevékenységek szerződéses kiadásának célja, hogy a *korábbival azonos szintű könyvtári szolgáltatást alacsonyabb költséggel, vagy jobb szolgáltatást a korábbi költségen biztosítson azáltal, hogy az intézmény tevékenységeit kulcsfunkciókra [alapképességekre] korlátozza.* [145] A szerződéses kiadások sok tekintetben a gazdasági megszorítások következményei. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy jelentős megtakarítások nem születnek általa. Van ugyanakkor néhány olyan mellékterméke a folyamatnak, amely figyelmet érdemel, és amely hosszabb távon segítheti az információs és könyvtári szolgáltatások működését.

Talán fölösleges magyarázni, hogy a hatékonyság és eredményesség ösztönzői a magángazdaság körülményei között a legtöbb esetben jobban működnek, mint a költségvetési intézmények esetében. Leginkább ennek köszönhető, hogy *a vállalatok egyre inkább az alvállalkozók felé fordulnak, a bér munka a szerződéses munka irányába mozdul el* [146]. Többnyire így van ez az információs és könyvtári szolgáltatók esetében is. Ha az egyes munkafolyamatok közötti kapcsolatot anyagilag mérhető formára hozzuk, a vevő–eladó viszony kézzelfoghatóvá, kiszámíthatóbbá válik –, amely nagyobb szolgáltatásbiztonságot jelent.

Ha a nyugdíjas kolléga csúcsidőben szívességi alapon jár be kisegíteni, akkor a szolgáltatás eredményessége szempontjából a munkakapcsolat labilisabb, mintha fizetésért csinálná ugyanezt.

Ha egy szívességi alapon készült szakfordítás minősége nem kielégítő, mindkét fél számára kínos lehet, ha visszaadják javításra. Szerződéses (professzionális) viszony esetén a reklamációk megfelelő kezelése jóval kisebb gondot jelent.

Biztosan ható receptet adni nem könnyű. Az első karcsúsításon húsz évvel ezelőtt átesett angol könyvtárak világában is viták folynak az (eddig) többnyire önkormányzati vagy állami tulajdonban lévő könyvtárak egyes egységeinek szerződéses kiadásáról (*outsourcing, contracting out*) [147], a könyvtárak franchise-rendszerben való működtetéséről [148], amelyben a felhalmozott ismeretet, tapasztalatot szerződésben rögzített módon adják át egy másik szervezetnek, vagy a kötelező tendereztetésről (Compulsory Competitive Tendering – CCT) [149], amely által a könyvtárak a nyereségérdekelt vállalkozásokkal azonos feltételekkel indulnak a megbízásokért. Mindezek ellenére a hírek számos jól sikerült projektről szólnak, és egyre több hazai példa is akad az egyes munkafolyamatok szerződéses kiadására.



A retrospektív konverzió jellegzetesen projektjellegű feladat, amelyre általában nem érdemes külön státuszt biztosítani. A magyar piacon több vállalat és magánvállalkozó (pl. fizetés-kiegészítést kereső könyvtáros) kínálja szolgáltatásait. A kurrens bibliográfiai szolgáltatásokat (a házi katalogizálás oroszlánrészének kiváltására) is meg lehet vásárolni – remény szerint egyre jobb feltételekkel.

Külföldi példa a nonprofit szektorból, hogy a stockholmi önkormányzat két évtizede leépítette nem érdemi igazgatási-szolgáltatási tevékenységeit. A létrehozott különálló szervezettel előnyös szerződésben áron alul jut szolgáltatásokhoz. Az akcióval 5%-kal csökkentették költségvetésüket, létszámigényük felére apadt [150].

### Szolgáltatások kiadása

A szolgáltatások kiadásának feltétele, hogy a fenntartó szerv(ezet) megfelelő autonómiát biztosítson a szolgáltató intézménynek a szakmai kérdések eldöntésében, illetve kezelje független költségközpontként. A tevékenységek szerződéses kiadásának alapja, hogy a szervezet döntéshozói fel merjék tenni a kérdést: mi lenne, ha az adott tevékenységet nem ők végeznék el, hanem egy külső vállalkozástól vagy másik információs intézménytől vásárolnák.

Ekkor kell választ találni olyan alapvető kérdésekre, mint a tulajdonlás (kié a helyiség, a berendezés, a nyersanyag stb.), a finanszírozás (mennyiért és hogyan), illetve a ma meglévő munkatársak jövője [151]

A könyvkötés feladata többféleképpen oldható meg:

1. Szélnék eresztjük a meglévő kötészeti munkatársakat és a felszabaduló helyiséget például bére adjuk, és a nyereségből a külső könyvkötő-vállalkozót is tudjuk fizetni.
2. A meglévő könyvkötők önálló vállalkozásba fognak, és bérlik a meglévő helyiséget és a berendezéseket, a könyvtárnak pedig megállapodás szerint valamivel kedvezőbb feltételekkel vállalnak munkát (ld. a stockholmi önkormányzat példáját).
3. A kötészet marad a szervezetben, de önálló költségközpontként
4. Marad minden a régiiben.

Hogy a könyvtárnak melyik lehetőséget érdemes választania, azt alaposan mérlegelnie kell költséghatékonysági és egyéb szempontok szerint. (Tekintsük meg a döntést segítő mérleg serpenyőit a 4.13 táblázatban.)

A munkavégző könyvtári státusban	Szerződéses kiadás
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kisebb tranzakciós költségek, rövidebb kommunikációs utak. Az információ nem kerül ki a szervezetből, kisebb "kopás".</li> <li>• Nincs know-how-vesztés.</li> <li>• Közvetlenül ellenőrizhető / ellenőrizendő a munka.</li> <li>• A helyi bürokrácia terhelése.</li> <li>• A munkafeltételek biztosítása és a társadalombiztosítási járulék fizetése a munkaadót terhelik.</li> <li>• Nincsen együttműködésből adódó kockázat.</li> <li>• A vállalkozói profitot nem kell megfizetni.</li> <li>• Kiszámítható költségek.</li> <li>• A könyvtár nincs</li> </ul>	<p><b>Kisebb kiadások a könyvtárban</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagyobb tranzakciós és kommunikációs költségek.</li> <li>• Nincs szükség közvetlen ellenőrzésre (kisebb költség).</li> <li>• A kisebb szervezetek előnyei (pl. nagyobb rugalmasság, kisebb a munkavállalás adminisztratív vonzata és a bürokrácia leterheltsége, karcsúbb szervezet).</li> <li>• A társadalombiztosítási járulékot nem a könyvtár, hanem a vállalkozó fizeti.</li> <li>• Források szabadulnak fel: a munkafeltételekről való gondoskodás (munkaerő, helyiség, eszközök vásárlására és karbantartásra stb.) a</li> </ul>

<p>kiszolgáltatva a vállalkozónak egyedi szolgáltatások esetében.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem kell szerződésekkel foglalkozni.</li> <li>• Részben kihasználatlan eszközök.</li> <li>• A felettes nem szakmabeli (nem könyvkötő, kereskedő, műszerész, nyomdász stb.) így kevésbé megértő.</li> </ul>	<p>vállalkozót terheli.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A személyzeti állomány csökkenése.</li> <li>• Kockázatátvétel a vállalkozóra.</li> <li>• A könyvtár a vállalkozó profitját is fizeti.</li> <li>• Állandó helyett igények szerint változó költségek</li> </ul> <p><b>A vállalkozásból adódó előnyök</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szerződő felek között alaposan körülhatárolt feladatkör és felelősség.</li> <li>• Kihasnáltabb eszközök (a vállalkozói érdekeltség miatt)</li> <li>• A vállalkozó az alapkompenciákra összpontosít; professzionális kompetencia. Erőteljes szervizre (szolgáltatásra) orientáltság a vállalkozónál. Nagyobb a szabványos, minőségi szolgáltatások lehetősége.</li> </ul>
---	---

#### 4.13 táblázat Érvek a tevékenységek szerződéses kiadása ellen és mellett<sup>[153]</sup>

Megjegyzendő az is, hogy az információs központ és könyvtár – mint szervezet – szintén a munka szerződéses kiadásából él, ha ez nem is feltétlenül tudatosul. A fenntartó ugyanis nem akar, és nem is tud információs szolgáltatást nyújtani, ezért a feladattal  megbízza  az információs szakembereket foglalkoztató vállalkozást, ehhez költségvetést biztosít, és időnként a teljesítményre is kíváncsi. Az információs brókernek pedig létérdeke, hogy bizonyítsa a nem információkereséssel foglalkozóknak: az információ külső vállalkozóval való megvásárlása olcsóbb, mintha azt belső munkatárs végezné. <sup>[152]</sup>

A továbbiakban áttekintjük a nem tipikus könyvtári feladatok szerződéses kiadásának kérdéskörét, illetve ezután az információs könyvtári feladatok magánosításának problémáit.

##### A. Nem tipikus könyvtári tevékenységek

Legelőször az információs intézmény missziójából közvetlenül nem következő tevékenységeket (pl. kötetzet) érdemes megvizsgálni – *Drucker* gondolatai alapján – a tevékenységek szerződéses kiadásának lehetőségét: hogy a  ... *szolgáltató munkában komoly termelékenység-javulás mutatkozzék, általában az kell, hogy a munkát kiadják olyan külső vállalkozónak, aki nem folytat más üzleti tevékenységet, érti ezt a munkát, megbecsüli az alacsonyán képzett szolgáltató dolgozókat és előrelépést kínál nekik, például helyi vagy területi menedzseri szerepet* [ld. majd: [munkakör-gazdagítás](#). *Az intézmények, ahol ezt a munkát végzik – a kórház, ahol az ágyakat készítik elő, vagy az iskola, amelynek diákjait étkeztetik – egyrészt nem értik, másrészt nem becsülik meg eléggé ezt a munkát ahhoz, hogy áldozzanak rá annyi időt és energiát, amennyitől termelékeny lenne, függetlenül attól, hogy mennyi pénzt fizetnek ki érte.* <sup>[154]</sup> (A kötetzeti példa alapján tehát nagy könnyelműség lenne első látásra azt mondani, hogy a saját munkatárs dolgoztatása a legkedvezőbb.)

A könyvtári büfé általában nem nyereséges, ugyanis ritka kivétel, ha a bevétel fedezni tudja a kiadásokat Van, ahol nem is foglalkoznak ilyennel. Ahol mégis, ott nagy kedvezményeket biztosítanak a vállalkozónak, vagy ráfizet a könyvtár saját kebelén belül. Szintén járható út a szerződés az ital- és ételautomaták bérbeadóival, ha kevésbé hangulatos is a megoldás.

##### B. Információs és könyvtári feladatok szerződéses kiadása

Egyszerű belátni, hogy a könyvtári büfét, vagy a fénymásológépet karbantartó egységet nem érdemes belső forrásokból fenntartani, s munkabért, társadalombiztosítást, helyiséget, eszközt stb. fizetni – függetlenül a munka mennyiségétől. Azt azonban, hogy a könyvkötészet, fénymásolás-szolgáltatás, nyomda, takarítás – tehát a könyvtár misszióval kapcsolatba hozható tevékenységeket – ne a könyvtár állományába tartozó munkatárs végezze, nehezebb eldönteni. A szakirodalom sikeres szolgáltatás–kiadási lehetőségekként említi a következő területeket: fénymásolás, dokumentum-beszállítás és gyarapítás, külső adatbázisok átvétele, külső szakértők

alkalmazása[155], takarítás, biztonsági szolgálat, épületfenntartás és -karbantartás, szállítás, kötetés, adatbevitel, mikrofilmzés stb[156]. De szóba kerülhet akár a könyvelés is. Amennyiben a könyvtárban a profilidegen munkák csak esetlegesen fordulnak elő, akkor is meggondolandó a külső szakember igénybe vétele. *Drucker* érveit folytatva:  *A szakembereket[esetünkben információs és könyvtári szakembereket] hagyni kell, hogy a saját szakértelmük adta lehetőségekkel foglalkozzanak, hagyják pl. a papírmunkát és egyéb szakmunkát más, arra hivatott személyre.[157]*" Nem vitás, hogy egy ügyesebb könyvtáros is rászorítható a villanszerelésre vagy arra, hogy újrakösse a megrongálódott könyvet, de a munka minősége és a garancia nem feltétlenül biztosított.

A chicagói *Loyola Egyetem Könyvtárában* a feldolgozófeladatok szerződéses kiadása egyértelműen sikeres volt:

- a bevezetés után jelentősen nőtt a katalogizált címek száma,
- elérték, hogy a dokumentum feldolgozva, kölcsönzésre készen 10 napon belül a polcra ért,
- munkaerő szabadult fel, amely más hasznos területen vethető be,
- ugrásszerűen megnőtt a könyvtárközi kölcsönzések száma.

Az állománygyarapítási válogatást is kiadták: mások által készített ajánlóbibliográfiák alapján szerzeményeznek.

A szerződéses kiadás okai: a hagyományos helybeni katalogizálás költséges, lassú és nem hatékony; az osztott katalogizálás a bizalmatlanság miatt (Amerikában) gyakorlatilag nem működik – alig lehet hinni az Egyetemes Bibliográfiai Számbavétel megvalósulásában.[158]

A katalogizáló osztályok leépítésének vannak ellenzői, akik káros következményeket hangsúlyoznak: minőségi veszteség, a máshonnan vásárolt tételek nem feltétlenül szolgálják a helyi igényeket, a távoli katalogizáló nem vállalhat felelősséget minden vásárló könyvtárban[159]. Hallatszanak ennél pesszimistább hangok is: *'Minden könyvtári szerződéses kiadási kísérlet bizonyította, hogy nincsen igazi nyereség[160].'* Noha a kijelentés ellenkezőjére akad ellenpélda; kétségtelen, hogy a tevékenységek kiadása nem kis menedzseri erőfeszítést igényel, és előfordulhat, hogy több, különböző területen kötött szerződés esetén a könyvtárosok elveszíthetik az áttekintést a munkaterületekről, a könyvtár elveszítheti a munka minősége vagy a költségek feletti kontrollt.[161]

Az amerikai *Charleston Public Library* az állomány- és katalógusépítést bízta külső vállalkozóra:

A szerződő felek vállalásai:[162]

#### A beszállító vállalja:

- a könyvtár MARC-ját használja,
- ajánlólistákat ad meghatározott profilokban,
- elfogadja a könyvtár feldolgozási és katalogizálási háziszabályait,
- a rekordokat rendszeresen és digitális formában szállítja,
- polcrakész dokumentumokat szállít.

#### A könyvtár vállalja:

- kiválasztja a listákról a beszerzendő dokumentumokat,
- a beszállító rendelkezésére bocsátja a feldolgozáshoz szükséges szoftvert és a megfelelő formátumot

(A bevezetést – mellesleg – nehezítette a Hugó nevű hurrikán, amely tönkretette a könyvtár gyűjteményét. Az ilyen drasztikus "állományfrissítés" a magyar könyvtárakban folyó szerződéses kiadásokat biztosan nem fogja akadályozni.)

#### 4.14 táblázat A könyvtár és a beszállító vállalt kötelezettségei

*Drucker* a szolgáltatások szerződéses kiadását így írja le:  *azonosítják a feladatot, és arra összpontosítanak; meghatározzák a teljesítményt; az alkalmazottakat partnerré és a legfőbb ötletgazdává teszik a termelékenység növelésében; minden egyes alkalmazott és csoport munkájába beépítik a folyamatos tanulást és tanítást.*

*Jelentősen megnövelik, egyes esetekben megduplázzák a termelékenységet. Ez azután lehetővé teszi a béremelést. Növekszik a munkavállaló önbecsülése is. A termelékenység növekedését többnyire külső vállalkozók érték el, nem maguk az intézmények (mondjuk a kórházak), ahol szolgáltató dolgozókat foglalkoztatnak. [163]"*

### **Költségek központ a könyvtárban**

A tevékenységek szerződéses kiadásának és a saját munkatárs foglalkoztatásának előnyeit látszik egyesíteni a belső vállalkozás rendszere. A szervezeti kereten belül önálló költségközpontként működő munkacsoport vagy szakértő munkát vállal a szervezettől, teljesítmény szerint elszámoltatható, ugyanakkor a közelség gyors és könnyű kommunikációt biztosít. Fontos ugyanis, hogy a tevékenységet kiadó felügyeletet gyakoroljon a kulcsfontosságú funkciók felett.  *Jobb megadni a könyvtárnak az alkalmat arra, hogy saját maga nyújtson költséghatékony és eredményes szolgáltatásokat, mert ez erőteljes ösztönzést jelent a fejlesztésre, segíti a személyzetet a (...) [költségtudatos] gondolkodás és munkavégzés kialakításában."* Így  kvázi-vállalkozás  jön létre. [164]

### **A kötelező tenderezés és hatásai**

Az angliai kötelező tenderezés törvénye – CCT (Compulsory Competitive Tendering) során a könyvtár az egyes megbízásokért a profitszerű vállalkozásokkal száll egy ringbe. Így lehetségessé válik, hogy egy felsőoktatási intézmény vagy önkormányzat pályázatán az kapja a megbízást, aki kisebb költségért pontosabb szolgáltatást nyújt, és nagyobb használói elégedettséget tud elérni. A törvény értelmében a könyvtár nem bízhatja automatikusan saját alkalmazottaira a munkát: pályázatot kell kiírnia az egyes tevékenységek ellátására, amelyen természetesen a saját munkatársak is indulhatnak. Amennyiben a könyvtár vagy a munkatársak  saját pályán  többször alulmaradnak, igen kevés esélyük marad a túlélésre. A versenyeztetés mozgatórugói a következők:

- a verseny pénzért értéket biztosít (value for money);
- a kimeneti teljesítmény figyelemmel követése világosabb szabványokat teremt és javítja a szolgáltatás minőségét;
- tisztázódik a vevő / eladó viszony;
- a résztvevőket nagyobb kezdeményezőkézségre serkenti;
- a szerződések és a *szolgáltatás szint szerződések* (service level agreement) vizsgálata a kimenetre, a célokra és azok hatékony és eredményes elérésére összpontosít [165].

A könyvtári és információs szolgáltató arra kényszerül, hogy forrásait (szakismeret, tapasztalat, dokumentumállomány, eszközök, épület) folyamatosan karbantartsa, hogy megnyerje a pályázatot.  *A CCT lehetőség arra, hogy meghatározd, mit teszel; hogy meghatározd, melyek erősségeid és gyengeségeid; szabványokat határoz meg saját fejlődésed mérésére és figyelemmel kísérésére. Ha megbizonyítod, hogy a belső munkatársak csapata a legjobb szolgáltató, akkor te fogod megnyerni a pályázatot. Az lesz a nyereség, hogy a korábbinál jobb szolgáltatást fog a csapat nyújtani, mert alaposan átgondolta, hogy mit is csinál valójában. ... Ha azonban egy profit-cég jobban, olcsóbban szolgált, akkor el szabad-e zárni ettől a lehetőségtől az adófizetőket? [166]"*

Hazai ellentmondás: az információs funkciók felértékelődnek, a könyvtárak információs piacból való részesedése pedig csökken. Továbbra is elterjedt a szakmai hagyományok felé fordulás, ami csak stabil környezetben eredményes stratégia. Nagyon fejletlen a könyvtárak piacának kutatása. Amennyiben mégis előfordul, a következtetéseket a könyvtárosok csak ritkán vonják le. Számos példa bizonyítja, hogy az információs brókerek vagy lefőlőzik a könyvtárak munkáját, vagy alternatív információs csatornákat alkalmaznak – eredménnyel tovább gyengítve a könyvtárak pozícióit.

Ha egy könyvtári és információs szolgáltató nyerni kíván (más szavakkal: hosszabb távon nem akar becsukni), a következő sikertényezők birtokában kell lennie – legalábbis Angliában:

- *a legjobb munkatársakkal kell rendelkeznie,*
- *ismernie kell az erősségeket [ld.: SWOT] és azokra építeni,*
- *meg kell nyernie a belső döntéshozókat, menedzsereket,*
- *kiváló minőségű munkát kell végeznie. [167]*

\*

A szerződéses kiadás, a könyvtári szolgáltatások anyagi eszközökkel való megmértetése kétségkívül szokatlan a szakmában, hacsak nem vállalati könyvtárakat veszünk alapul. A költségvetésből fenntartott könyvtárak ugyanakkor felelősek azért, hogy az adófizetők pénzét az adófizetők érdekeinek megfelelően, hatékonyan használják fel. A szervezeti autonómia növekedése a szakmai szempontok előretörésén túl a szervezeti keretek fellazulását is eredményezheti. Így, hosszabb távon elmondható, hogy a munka oda fog menni, ahol a leggazdaságosabban és leghatékonyabban tudják elvégezni'. [168]

---

## 4.6 Összefoglalás

A hagyományos hierarchikus szervezet már kiment a divatból, hiszen biztos lemaradást jelent a mai kihívások mellett. Amerikában a századfordulón nagy tömegű, viszonylag képzetlen munkaerő irányítására még bevált. Azóta sok mindennel kísérleteztek: divizionális (részlegesített) szervezettel, mátrix-struktúrával, emberi kapcsolatok iskolájával. Mára a részlegek között sokrétű együttműködési, befolyásolási, kölcsönös függőségi és kommunikációs rendszer alakult ki. A hierarchiát fölvaltotta a munkacsoportok hálózata. Korábban a tudás a hierarchia magasabb szintjein összpontosult. Ma a szakismeretre, tudásra alapozó rendszer és vertikális munkamegosztás jellemző, ahol a menedzser első sorban a menedzselésnek a szakértője. Ma már nem annyira ő dönt, mint inkább arról gondoskodik, hogy a beosztottak – szakértők – minden feladatot önállóan és eredményesen lássanak el. Ebből adódóan megváltoznak a karrier-lehetőségek is. Ugyanis az edzőket nem a legjobb sportolók közül kell kiválasztani, mert az edzőnek másfajta ismeretekre van szüksége [169].

A munkaerő-struktúra is átalakul. A kilencvenes évek közepén végrehajtott karcsúsítás eredményeként – nagyobb számban – a középszintű menedzserek kerülnek elbocsátásra, ugyanis őket, mint közvetítőket lehet leginkább nélkülözni az információtechnika segítségével. A közvetítők nélkül emellett az átvitt információ minősége sem csökken annyira. [170]

Az jut előnyhöz, aki képes alapképességeire építeni, elhagyva minden olyan területet, amelyhez mások jobban értenek: *□ foglalkozz azzal, amihez értesz, a többit pedig bízd másokra!*. Ezért terjed a szolgáltatások szerződéses kiadása, és a stratégiai szövetség a szolgáltatók között. A szervezetek közötti határvonalak elmosódnak, a könyvtárak, információs központok nemegyszer válnak információs–kulturális–oktatási centrumok, vagy művelődési házak részévé. A könyvtári honlapokon a korábban elérhetőnél szélesebb körű szolgáltatást képesek nyújtani. Az információtechnológia rohamos terjedésével együtt terjed a távmunka. Ez globálissá teszi a munkaerőpiacot, hiszen elektronikus úton nem okoz nagyobb nehézséget elérni a Föld másik oldalát, mint a két utcával odébbi fiókkönyvtárat, ahol Mancika végzi a retrospektív konverziót. Ezen túl tehát a lehetőségeket világviszonylatban kell összehasonlítani.

---

## Feladatok, kutatási ötletek

1. Látogasson meg egy nagyobb könyvtárat és az igazgató segítségét kérve vázolja fel szervezeti diagramját.
2. Készítsen interjút egy könyvtárban a munkafolyamatokról, és vázolja fel ezzel kapcsolatban az informális szervezet megnyilvánulásait, hatásait.
3. Azonosítson (munka)folyamatokat a könyvtárban (vö.: szolgáltatási lánc).
4. Kérdezzen meg a hierarchia alsóbb szintjein lévő munkatársakat, hogy milyen csatornákat tudnak igénybe venni a belső kommunikációhoz. Honnan kapnak információt és kivel közölhetik elképzeléseiket?
5. Készítsen interjút a könyvtár menedzserével és a beosztottakkal a belső kommunikáció hatékonyságáról.
6. Készítsen interjút könyvtári menedzserekkel: milyennek tartják az ideális szervezetet?



7. Egészítse ki az 1. melléklet kérdéseit és végezze el a felmérést egy könyvtárban.
8. Tanulmányozza a Zsidai-javaslatot és a válasz-cikkeket. (Könyvtári Figyelő 1996/1.) Elemezze a bennük felvetett érveket és ellenérveket.
9. Készítsen címjegyzéket a könyvtárak számára szolgáltatásokat (pl. katalogizálás, dokumentum-beszerzés, folyóirat-ügynökség, könyvkötészet stb.) kínáló vállalkozásokról.
10. Kérjen árajánlatokat meghatározott szolgáltatásról könyvtárak számára hasonló szolgáltatásokat kínáló vállalkozásoktól.
11. Keressen irodalmat az újjáalakításról pl. a LISA vagy a Cikk (kiadója: OMIKK) adatbázisból.
12. Keressen irodalmat a tevékenységek szerződéses kiadásáról a LISA adatbázisban. Mely könyvtártípusban a leggyakoribb, és milyen tevékenységeket adhatnak ki leginkább? Mit nem érdemes kiadni?

## Irodalomjegyzék

A \*-gal megjelölt tételek megtalálhatók az Országos Széchényi Könyvtár, Könyvtártudományi és Módszertani Központ Könyvtártudományi Szakkönyvtárában. A postán (OSZK, Könyvtártudományi Szakkönyvtár, 1827 Budapest) vagy emailen ([racz@oszk.hu](mailto:racz@oszk.hu)) feladott kéréseket a könyvtár postafordultáival teljesíti.

- [1] p. 321 Management / Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett. – 4<sup>th</sup> ed. – New York : McGraw Hill, 1981.
- [2] p. 96 Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [3] vö.: 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.
- [4] vö.: A vállalatok életciklusai : hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? / Ichak Adizes. – Budapest : HVG Rt., 1992. – 350 p.  
összefoglalva: A szervezeti fiatalság titka / Beck György. In: Menedzserpiac 2 (1995) 7 [a Figyelő 1995. szeptember 14-i számának melléklete] p. 19–23.
- [5] vö.: p. 123 Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [6] vö.: \* Managing multi-media libraries / by Warren B. Hicks and Alma M. Tillin. – New York ; London : Bowker, 1977. – 264 p.
- [7] vö.: Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [8] A vállalati információk típusai és felhasználásuk gondjai : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 8. p. 79–84. Eredeti: Information d'entreprise, c'est-à-dire / H. Lesca. In: Travail et Méthodes, (1993) 500 p. 3–8.
- [9] vö.: \* Igazán karcsú vállalati könyvtár – a Dell-nél / Mikulás Gábor. In: Könyvtári Levelező/lap 7 (1995) 1. p. 29.
- [10] \* Managing multi-media libraries / by Warren B. Hicks and Alma M. Tillin. – New York ; London : Bowker, 1977. – 264 p.
- [11] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [12] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [13] vö.: Line, M.B.: How to demotivate staff: a brief guide. In: Library Management 13 (1992) 1. p. 4–7. Magyarul: Hogyan keserítsük meg beosztottaink életét? : rövid útmutató a demotivációhoz. In: Könyvtári Figyelő : 40 (1994), 1. p. 97–100. <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/hogyan-keseritsuk-meg-beosztottaink-eletet/>
- [14] Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [15] vö.: \* Üzenet a palackban / Papp István. In: Könyvtáros 41 (1991) 7. p. 382–384.
- [16] \* 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.
- [17] vö.: \* Könyvtárak személyzeti politikájának problémái / Orbán Éva. In: Könyvtári Figyelő 32 (1996) 1. p. 31–37.

- [18] *Vezetés–szervezés* / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest : Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p.
- [19] *vö.: A vállalati kultúra fogalma Japánban* / Ishikawa Akihiro. In: *Vezetéstudomány* 24 (1993) 4, p. 46–48.
- [20] *Vezetés–szervezés* / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest : Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p.
- [21] *Vezetés–szervezés* / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest : Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p.
- [22] *vö.: A szervezeti kultúra és vizsgálatának tapasztalatai* / Nagy László, Fruttus István Levente. In: *Ergonómia* 27 (1994) 2. p. 14–16.
- [23] *Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez?!* / Gaál Zoltán, Szabó Lajos. In: *Ipar–Gazdaság* 47 (1996) 1–2 p. 23–28.
- [24] *vö.: \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok* / Maurice B. Line. In: *OSZK Híradó* 39 (1996) 9–10. p. 16–33.
- [25] *Vállalati szervezeti változások : lehetőségeink és korlátaink* / Szűcs Pál. In: *Marketing & Menedzsment* 29 (1995) 4. p. 64–69.
- [26] *A szervezeti kultúra és vizsgálatának tapasztalatai* / Nagy László, Fruttus István Levente. In: *Ergonómia* 27 (1994) 2. p. 14–16.
- [27] *vö.: \* Meglovagolni a változás hullámain? : új kihívások előtt a közművelődési könyvtárak* / Geir Vestheim. In: *Könyvtári Figyelő* 39 (1993) 1. p. 43–52.
- [28] *vö.: Emberi erőforrás – vállalati alkalmazkodóképesség* / Kulcsár Sándor. In: *Személyzeti Vezetés. Emberi Erőforrás–gazdálkodás* (1993) 4–5. p. 1–112.
- [29] Harrison, 1987; idézi magyarul: Karoliny, 1995 p. 40–41 (Harrison eredeti cikkében nem a szervezeti kultúra típusairól ír, hanem □ ideológiai orientációról□ . Handy az *Understanding Organizations*– magyarul rövidített formában: *Szervezetek irányítása a változó világban* – c. könyvében az elméletet módosítva közli. – bemutatásunk is ezen alapul.)
- [29-1] *Állati!* – A szervezeti kultúra típusai / [ford.: Mikulás G.] <http://www.gmconsulting.hu/2011/07/allati-a-szervezeti-kultura-tipusai/>. Forrás: *Types of organisational culture* / Maurice B. Line. In: *Library Management* 20 (1999) 2 p. 73-75.
- [30] p. 66–67 *Vezetés–szervezés* / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest : Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p.
- [31] \* *A belső kommunikáció* / Peter Berry. In: *Könyvtári Figyelő* 38 (1992) 2. p. 460–472.
- [32] p. 65 *Vezetés–szervezés* / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest : Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p.
- [33] *vö.: Szervezetek irányítása a változó világban* / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [34] \* *Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban* / Barlai Róbert, Csapó Edit. In: *Könyvtári Figyelő* 42 (1996) 4. p. 611–622.
- [35] \* *Introducing an intranet : the management issues* / Nigel Hannam. In: *Managing Information* 3 (1996) 10. p. 31–33.
- [36] *Organizational culture and leadership* / E. H. Schein. – San Francisco : Jossey Bass, 1986. – 327 p.
- [37] *Szervezeti átmenet – vezetői magatartás* / Bakacsi Gyula. In: *Vezetéstudomány* 26 (1995) 4–5. p. 12–16.
- [38] p. 386 *Egy mondat a zsarnokságról* / Illyés Gyula. In: *Menet a ködben* / Illyés Gyula. – Szépirodalmi : Budapest, 1986. – p. 506. (Illyés Gyula munkái)
- [39] p. 614 \* *Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban* / Barlai Róbert, Csapó Edit. In: *Könyvtári Figyelő* 42 (1996) 4. p. 611–622.
- [40] p. 23 \* *Managing multi-media libraries* / by Warren B. Hicks and Alma M. Tillin. – New York ; London : Bowker, 1977. – 264 p.
- [41] p. 347 *Management en beleid van openbare bibliotheken ; een vergelijking van beleid, structuur en werkwijze van vier openbare bibliotheken, een provinciale bibliotheek–centrale en een verplicht aangesloten bibliotheek; en de evaluatie van hun dienstverlening* / G. Krijnewn, H. J. W du Bois. – Nijmegen : Instituut voor Toegepaste Sociologie, 1985. – XVIII, 494 p.
- [42] p. 334–343 *Management en beleid van openbare bibliotheken ; een vergelijking van beleid, structuur en werkwijze van vier openbare bibliotheken, een provinciale bibliotheek–centrale en een verplicht aangesloten bibliotheek; en de evaluatie van hun dienstverlening* / G. Krijnewn, H. J. W du Bois. – Nijmegen : Instituut voor Toegepaste Sociologie, 1985. – XVIII, 494 p.
- [43] *vö.: Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán* (Budapest, OSZK).
- [44] *Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán* (Budapest, OSZK).
- [45] *bővebben ld.: p. 80–86 \* Library and information center management* / Robert D. Stuart and Barbara D. Moran. – 4th ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series)
- [46] p. 26 \* *Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok* / Maurice B. Line. In: *OSZK Híradó* 39 (1996) 9–10. p. 16–33.
- [47] *vö.: \* Hogyan járul hozzá a könyvtár a fenntartó vállalat eredményességéhez?* / Sándori Zsuzsanna, Vajda Katalin. In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás* 43 (1996) 1. p. 3–7.
- [48] p. 6 *Az új üzleti szervezet eljövetele* / Peter F. Drucker. In: *USA* 1989 No.63 p. 2–7.
- [49] p. 350 *Management* / Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett. – 4<sup>th</sup> ed. – New York : McGraw Hill, 1981.
- [50] p. 89–90 \* *Library and information center management* / Robert D. Stuart and Barbara D. Moran. – 4th ed.



- Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series)
- [51] p. 108 Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [52] p. 25–30\* Managing multi-media libraries / by Warren B. Hicks and Alma M. Tillin. – New York ; London : Bowker, 1977. – 264 p.
- [53] p. 162 Organisatievraagstukken in bibliotheken / door R. A. C. Bruyns ; m. m. v. W. Keyzer. – Den Haag : Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1986. – 365 p.
- [54] p. 104–105 alapján \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2nd ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p.
- [55] p. 36 \* Managing multi-media libraries / by Warren B. Hicks and Alma M. Tillin. – New York ; London : Bowker, 1977. – 264 p.
- [56] p. 5–6 Reinventing the corporation / J. Naisbitt and P. Aburdene. – Warner Books : New York, 1985.
- [57] vö.: \* Teleworking works! / Jacquie Campbell, Rob Froud. In: Library Association Record 97 (1995) 12 p. 654–656, 657. Referálva: Távmunka? Működik! / ref.: Mikulás G. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 3. p. 545–547.
- [58] p. 179 Organisatievraagstukken in bibliotheken / door R. A. C. Bruyns ; m. m. v. W. Keyzer. – Den Haag : Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1986. – 365 p.
- [59] vö.: Hoss, 1997 p. 11
- [60] vö.: Innováció bürokratikus nagyszervezetekben / Somogyi Ferenc. In: Vezetéstudomány 24 (1993) 10. p. 43–50.
- [61] p. 74–77 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.
- [62] p. 105 Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [63] A hibás cselekedetek visszaszorítása "tanuló" munkaszervezetekkel : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 11. p. 8–11. Eredeti: Human power statt human error : wie sich Blindleistung in der Unternehmensorganisation vermeiden lässt / H. Wildermann. In: Betriebstechnik (1994) 5. p. 43–45.
- [64] p. 366 Management / Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett. – 4<sup>th</sup> ed. – New York : McGraw Hill, 1981.
- [65] p. 86–78 \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2nd ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p.
- [66] British libraries – an overview / Bavid Baker. Az előadás elhangzott 1996. február 20-án az East Anglia Universityn (Norwich)
- [67] vö.: Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [68] vö.: \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10. p. 16–33.
- [69] vö.: p. 302–304 Management / Ramon J. Aldag, Timothy M. Stearns. – Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1987. – 890 p.
- [70] p. 78 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.
- [71] vö.: Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [72] vö.: A tanuló szervezet : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 4. p. 13–19. Eredeti: Die lernende Organization / M. Ojala. In: Office Management 42 (1994) 12. p. 14–22.
- [73] vö.: p. 104–107 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.
- [74] \* 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)
- [75] Stein der Weisen / von Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2. p. 134–140. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsek köve?). In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4. p. 91–94
- [76] p. 53 Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [77] p. 56 Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [78] A kreativitás szerepe a vállalkozás sikerében / Bottyán László. In: Vezetéstudomány 25 (1994) 7. p. 53–55.
- [79] Kreatív vállalat szervezése : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 11. p. 12–20. Eredeti: Buiding the creative organization / Gundry, L. K. et al. In: Organizational Dinamics 22 (1994) Spring p. 22–36.
- [80] p. 85 Alkotókészség és vállalkozói képesség : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 7. p. 84–88. Eredeti: Creativity and entrepreneurship / H. Nyström. In: Creativity and Innovation Management 2 (1993) 4. p.

237–241.

[81] p. 20 A "bajnok" szerepe a stratégiai információs rendszerek létesítésében : rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* 25 (1993) 11. p. 18–22. Eredeti: *Cultivating the champions for strategic information systems* / M. G. Martinsons. In: *Journal of System Management* 44 (19) 8. p. 31–34.

[82] p. 21–22 A "bajnok" szerepe a stratégiai információs rendszerek létesítésében : rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* 25 (1993) 11. p. 18–22. Eredeti: *Cultivating the champions for strategic information systems* / M. G. Martinsons. In: *Journal of System Management* 44 (19) 8. p. 31–34.

[83] Kreatív vállalat szervezése : tömörítve. In: *Korszerű Vezetés* 26 (1994) 11. p. 12–20. Eredeti: *Buiding the creative organization* / Gundry, L. K. et al. In: *Organizational Dinamics* 22 (1994) Spring p. 22–36.

[84] p. 87 Alkotókészség és vállalkozói képesség : rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* 26 (1994) 7. p. 84–88. Eredeti: *Creativity and entrepreneurship* / H. Nyström. In: *Creativity and Innovation Management* 2 (1993) 4. p. 237–241.

[85] p. 64 Az improvizáló szervezet : hogyan lehet figyelembe venni a tervezésben kínálkozó lehetőségeket? / Mary M. Crossan, [et al.]. In: *Vezetéstudomány* 28 (1997) 2. p. 54–65.

[86] p. 51–52 \* *Managing multi-media libraries* / by Warren B. Hicks and Alma M. Tillin. – New York ; London : Bowker, 1977. – 264 p.

[87] p. 6 Az új üzleti szervezet eljövetele / Peter F. Drucker. In: *USA* 1989 No.63 p. 2–7.

[88] *Entrepreneurial library management* / Maurice B. Line. Elhangzott Maurice Line 1990. november 7-i előadásán az Országos Széchényi Könyvtárban

[89] \* *Middle managers – a defunt species?* / Sheila Corral. In: *Library Manager* 1 (1994) 3. p. 25.

[90] Decentralizálás és költséggazdálkodás leadása a helyi hatóságoknak : a középvezetők autonómiája : kissé rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* 27 (1995) 10. p. 3–9. Eredeti: *Organizational decentralisation and budgetary devolution in local government : A case of middle management autonomy?* / L. Keen. In: *Human Reasource Management Journal* 5 (1994/95) Winter p. 79–95.

[91] p. 52 *Fortune cookies : Management wit and wisdom from Fortune magazine* / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.

[92] \* *Middle managers – a defunt species?* / Sheila Corral. In: *Library Manager* 1 (1994) 3. p. 25.

[93] Az új üzleti szervezet eljövetele / Peter F. Drucker. In: *USA* 1989 No.63 p. 2–7.

[94] vö.: *Önigazgató munkacsoportok működésének néhány tanulsága* : tömörítve. In: *Korszerű vezetés* 27 (1995) 6. p. 4–9. Eredeti: *Lessons learned from self-managed work-teams* / Yeatts, D. E.; Hipskind, M.; Barnes, D. In: *Business Horizons* 37 (1994) 4 July–August p. 11–18.

[95] A változás menedzselése az információs korszakban : tömörítve. In: *Korszerű Vezetés* 27 (1995) 4. p. 21–24. Eredeti: *Managing change in the information age* / W. J. Raduchel. In: *Research and Technology Management* 37 (1994) 4 June–July p. 36–39.

[96] \* *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.

[97] \* *Javaslat a magyar könyvtári szervezet átalakítására és a költséggazdálkodás racionalizálására* / Zsidai József. In: *Könyvtári Figyelő* 6 (1996) 1. p. 30–43.

[98] vö.: *Tendering for library suppliers* / Trevor A. Lyttle. Az előadás elhangzott 1996. február 27-én a Queen's University Könyvtárában (Belfast); \* *Tendereztetés külföldi könyvtárakban* / Billédi Ferencné. In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás* 44 (1997) 1. p. 17–21.

[99] *Introduction to the library services in Northern Ireland* / Normann Russell. Az előadás elhangzott 1996. február 26-án a British Council belfasti irodájában.

[100] *Kiváló vezetők* : rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: *Leaders who make a difference* / M. K. De Vries. In: *European Management Journal* 14 (1996) 5. p. 486–493.

[101] A következő források alapján: \* *Business process reengineering and information audits* / David Haynes. In: *Managing Information* 2 (1995) 6. p. 30–32.; \* *Business system review: a methodology for the management of change* / Cyndie Tamaki. In: *The Bottom Line : Managing Library Finances* 8 (1995) 3. p. 14–19.; *Reinventing through reengineering : a methodology for enterprisewide transformation* / Michael A. Mische and Warren Bennis. In: *Information Systems Management* (Summer 1996) p. 58–65.

[102] *Reengineering* / Bögel György. In: *Vezetéstudomány* 27 (1996) 3. p. 49–57.

[103] p. 35 *Reengineering the corporation* / M. Hammer and J. A. Champy. – Harper Collins : New York, 1993.

[104] *Reengineering* / Bögel György. In: *Vezetéstudomány* 27 (1996) 3. p. 49–57.

[105] *Re-engineering Europe*. In: *The Economist* 330 (1994) No.7852 (February 26th) p. 67–68.

[106] A hibás cselekedetek visszaszorítása "tanuló" munkaszervezetekkel : kissé rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* 26 (1994) 11. p. 8–11. Eredeti: *Human power statt human error : wie sich Blindleistung in der Unternehmensorganisation vermeiden lässt* / H. Wildermann. In: *Betriebstechnik* (1994) 5. p. 43–45.

[107] p. 63 *Profi döntések* / Baracska Zoltán. – Nyíregyháza : 'Szabolcs-Szatmár Megyei Könyvtárak' Egyesülés, 1997. – 125 p.

[108] *Business Process Reengineering in the UK Financial Services Industry*. – Bristol University Press : Bristol,

1993.

- [109] 1990 p. 2 Teaching the elephant to dance : empowering change in your organization / James A. Belasco. – New York : Crown, 1990.
- [110] 1996 p. 50 Reengineering / Bögel György. In: Vezetéstudomány 27 (1996) 3. p. 49–57.
- [111] Reengineering the corporation / M. Hammer and J. A. Champy. – Harper Collins : New York, 1993.
- [112] Az üzleti folyamatok újjáalakítása / Pataki Béla. In: Marketing & Management 29 (1995) 5 p. 4–8.
- [113] Az üzleti folyamatok újjáalakítása / Pataki Béla. In: Marketing & Management 29 (1995) 5 p. 4–8.
- [114] Reengineering the corporation / M. Hammer and J. A. Champy. – Harper Collins : New York, 1993.
- [115] A minőség: új vezetési paradigma, avagy mit jelent a □ kiválóság□ a vezetésben / Bodor Pál, Mátyási Sándor. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 1. p. 28–35.
- [116] \* Business process reengineering and information audits / David Haynes. In: Managing Information 2 (1995) 6. p. 30–32 .
- [117] p. 42 Reinventing the corporation / J. Naisbitt and P. Aburdene. – Warner Books : New York, 1985.
- [118] \* Just say yes : reengineering library user services for the 21th century / by Beth J. Saphiro and Kevin Brook Long. In: The Journal of Academic Librarianship 20 (1994 November) 5–6. 285–290.
- [119] idézi: Saphiro, 1994 \* Just say yes : reengineering library user services for the 21th century / by Beth J. Saphiro and Kevin Brook Long. In: The Journal of Academic Librarianship 20 (1994 November) 5–6. 285–290.
- [120] \* Re-engineering as a change agent at the National Library of Canada / Liz McKeen and Ingrid Parent. In: Alexandria 7 (1995) 2. p. 107–113.
- [121] \* Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10. p. 16–33.
- [122] \* Just say yes : reengineering library user services for the 21th century / by Beth J. Saphiro and Kevin Brook Long. In: The Journal of Academic Librarianship 20 (1994 November) 5–6. 285–290.
- [123] \* Just say yes : reengineering library user services for the 21th century / by Beth J. Saphiro and Kevin Brook Long. In: The Journal of Academic Librarianship 20 (1994 November) 5–6. 285–290.
- [124] Jó hírek a szolgáltató gazdaságnak / Myron Magnet. In: USA 1994 No.82. p. 42–46.
- [125] vö.: \* A könyvtárosok képzettsége / Vidra Szabó Ferenc. In: Könyvtári Figyelő 41 (1995) 2. p. 236–250.
- [126] A strategy for evaluating alternative information system designs for business process reengineering / P. J. Macarthur, R. L. Crosslin, J. R. Warren. In: International Journal of Information Management 14 (1994) p. 237–251.
- [127] \* EDI between libraries and their suppliers : requirements and first experiences based on EDILIBE project / Margot Wiesner. In: Program 31 (April 1997) p. 115–2–129.
- [128] A model of EDI integration and strategic business reengineering / P. M. C. Swatman, P. A. Swatman, D. C. Fowler. In: Journal of Strategic Information Systems 3 (1994) p. 41–60.
- [128-1] Számalk: EDI-szolgáltatás a hazai könyvterjesztésben / Kovács Attila. In: Prim Online (www.prim.hu) (2000. jún. 23.)
- [129] \* Re-engineering as a change agent at the National Library of Canada / Liz McKeen and Ingrid Parent. In: Alexandria 7 (1995) 2. p. 107–113.
- [130] p. 92 Teaching the elephant to dance : empowering change in your organization / James A. Belasco. – New York : Crown, 1990.
- [131] \* p. 260 Radical process innovation using information technology: the theory, the practice, and the future of reengineering / M. G. Martinsons. In: International Journal of Information Management 15 (1995) 4. p. 253–269.
- [132] A minőség: új vezetési paradigma, avagy mit jelent a □ kiválóság□ a vezetésben / Bodor Pál, Mátyási Sándor. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 1. p. 28–35.
- [133] \* p. 260 Radical process innovation using information technology: the theory, the practice, and the future of reengineering / M. G. Martinsons. In: International Journal of Information Management 15 (1995) 4. p. 253–269.
- [134] Ne féljünk a vállalati belső változásoktól! : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 12. p. 53–54. Eredeti: Nie bójmy sie zmian / S. Muturi, A. Kazimierczak. In: Rzeczpospolita (1995. sept. 12.)
- [135] A változásmenedzselés emberi tényezői / Fekete Iván. In: Ipar–Gazdaság 47 (1996) 1–2 p. 42–44.
- [136] \* p. 260 Radical process innovation using information technology: the theory, the practice, and the future of reengineering / M. G. Martinsons. In: International Journal of Information Management 15 (1995) 4. p. 253–269.
- [137] IT-enabled business process reengineering: organization and human reIn dimensions / L. Willcocks, G. Smith. In: Journal of Strategic Information Systems 4 (September 1995) 3. p. 279–301.
- [138] Re-engineering repercussions / J. King. In: Computerworld 27 (1993) 26. p. 147–151.
- [139] Reengineering / Bögel György. In: Vezetéstudomány 27 (1996) 3. p. 49–57.
- [140] \* p. 260 Radical process innovation using information technology: the theory, the practice, and the future of reengineering / M. G. Martinsons. In: International Journal of Information Management 15 (1995) 4. p. 253–

269.

[141]\* p. 260 Radical process innovation using information technology: the theory, the practice, and the future of reengineering / M. G. Martinsons. In: International Journal of Information Management 15 (1995) 4. p. 253–269.

[142] Catalog outsourcing at Wright State University: implications for acquisitions managers / B. A. Winters. In: Library Acquisitions: Practice and Theory 18 (1994) 4. p. 367–73.

[143] ULS discusses virtual libraries and publishing / M. Munroe, D. Frank. In: College and Research Libraries News 55 (April 1994) 4. p. 201.

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

[145] \* Despatches from the front line: Reports from the contracting out pilot projects / Karen Tyerman et al. In: Public Library Journal 9 (1994) 4. p. 95–99.

[146] (Naisbitt 10 pontjából a 4.) Reinventing the corporation / J. Naisbitt and P. Aburdene. – Warner Books : New York, 1985.

[147] Wood, 1994 \* Is contracting out cost-beneficial? / David Wood. In: Alexandria 6 (1994) 3. p. 157–158.

Tyerman, 1994 \* Despatches from the front line: Reports from the contracting out pilot projects / Karen Tyerman et al. In: Public Library Journal 9 (1994) 4. p. 95–99.; \* Outsourcing / Murray S. Martin. In: Bottom

Line 8 (1995) 3 p. 28–30. Referálva: Könyvtárak és a privatizáció. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1. p. 166.; \* Contracting out is ruled in : parliamentary statement. In: Library Association Record 98 (1996) 2. p. 59.

[148] pl.: \* Rreport rejects franchising. In: Library Association Record 96 (1994) 9. p. 466.

[149] pl.: Grimwood-Jones, 1994 \* TUPE or not TUPE : successful contracting for the public sector / Diana Grimwood-Jones. In: Managing Information 1 (1994) 3. p. 26–27.; \* CCT recommendation 'unlikely'. In: Library Association Record 97 (1995) 1. p. 6.; \* An open letter to the President / Denise Drummond. In: Library Association Record 98 (1996) 1. p. 33.

[150] Svédcsavar : hivatali gazdálkodás Stockholmban / Magyar Péter. In: Heti Világgazdaság 17 (1995) 47. p. 87–90.

[151] \* Despatches from the front line: Reports from the contracting out pilot projects / Karen Tyerman et al. In: Public Library Journal 9 (1994) 4. p. 95–99.

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

[153] vö.: Van-e még jövője a személyzeti osztálynak? : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 10. p. 57–62. Eredeti: Hat die Personalabteilung noch Zukunft? / E. Scherm. In: Personal 47 (1995) 12. p. 643–647.

[154] A jövő záloga: a termelékenység / Peter F. Drucker. In: USA 1993 No.80 p. 25–31.

[155] \* Outsourcing / Murray S. Martin. In: Bottom Line 8 (1995) 3 p. 28–30. Referálva: Könyvtárak és a privatizáció. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1. p. 166.

[156] \* Is contracting out cost-beneficial? / David Wood. In: Alexandria 6 (1994) 3. p. 157–158.

[157] A jövő záloga: a termelékenység / Peter F. Drucker. In: USA 1993 No.80 p. 25–31.

[158] \* Reinvent catalogers! / Ellen J. Waite. In: Library Journal 120 (1995) 18. p. 36–37. Referálva: Ideje felhagyni a hagyományos katalogizálással: az "új katalogizáló" szükségessége / [ref.] Novák István. In: Könyvtári Figyelő 5 (1996) 2. p. 340–341.

[159] Gorman, 1995 \* The corruption of cataloguing / Michael Gorman. In: Library Journal 120 (1995) 15. p. 32–34. Referálva: A katalogizálás lezüllesztése / ref. Novák István. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1. p. 147–148.; \* Cataloging outsourcing: no clear-cut choice / G. Holt. In: Library Journal 120 (1995) 15. p. 34.

[160] \* Contracting out is ruled in : parliamentary statement. In: Library Association Record 98 (1996) 2. p. 59.

[161] \* Is contracting out cost-beneficial? / David Wood. In: Alexandria 6 (1994) 3. p. 157–158.

[162] Outsourcing: a customer's perspective on the process and the potential / Thomas M. Walker. In: The Bottom Line 9 (1996) 2. p. 14–17.

[163] A jövő záloga: a termelékenység / Peter F. Drucker. In: USA 1993 No.80 p. 25–31.

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

[165] (idézi: Grimwood-Jones, Managing Information 1 (1994) 3. p. 26–27.) The Government's guide to market testing / HMSO, 1993

[166] \* An open letter to the President / Denise Drummond. In: Library Association Record 98 (1996) 1. p. 33.

[167] \* TUPE or not TUPE : successful contracting for the public sector / Diana Grimwood-Jones. In: Managing Information 1 (1994) 3. p. 26–27.

[168] Napjaink globális munkaereje / Brian O'Reilly. In: USA 1993 No.80 p. 16–20.

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

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

**Néhány további irodalom a 4. fejezethez**

- Szervezeti formák és vezetés / Dobák Miklós . – Budapest : Közgazdasági és Jogi Kvk. 1996. – 263 p.
- Vezetés–szervezés / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest : Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p.
- Szervezeti magatartás és vezetés / Bakacsi Gyula. – 2. kiad. – Budapest : Közgazdasági és Jogi, 1998. –353 p.
- 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>
- Arthur R. Tenner – Irving DeToro: BPR : vállalati folyamatok újraformálása. – Budapest : Műszaki Kvk., 1988. – 363 p.