

## A mumus már a könyvtárban van...

### Gondolatok

#### Heit Gábor Versenyképesség az Európai Unióban című előadása után

A Magyar Könyvtárosok Egyesülete 2007. szeptember 12-én „Versenyképes ország – versenyképes könyvtárossal” címmel konferenciát tartott az Országos Széchényi Könyvtárban. *Heit Gábor Versenyképesség az Európai Unióban* címmel tartott gondolatébresztő előadást; az ott elhangzottak alapján és azok hatására készült az alábbi írás.

#### Versenyképesség

Mint minden intézmény, a könyvtárak, és mint minden szakma, a könyvtárosság sem kerülheti el, hogy egyre intenzívebben foglalkozzon a versenyképesség, a verseny kérdésével, amellyel szemben félelmet, gyanakvást tapasztalunk.

A posztindusztriális társadalmi, gazdasági átalakulás, az információs technológia folyamatos fejlődésének hatására a gazdaság és a politika szereplőinek figyelme afelé fordult, hogy miben rejlik egy ország, egy régió vagy település sikeressége.

A hazai és nemzetközi szakirodalomban, ahogy azt Heit Gábor is kiemelte, a versenyképesség fogalmának definiálásban jelentősen eltérő álláspontok vannak<sup>1</sup>: gyűjtőfogalom, nemzetgazdasági (makro) szintű, és mivel forprofit, vállalati, üzleti szervezetek köthető, kérdés, hogy nonprofit, vagyis nem üzleti szervezetek szereplői esetében lehetséges-e róla beszélni.<sup>2</sup> Mivel a versenyképesség fogalma több aggregációs szinten is értelmezhető, beszélhetünk vállalati, iparági, helyi, regionális, nemzeti vagy globális versenyképességről.<sup>3</sup>

A versenyképesség a termelési és üzleti tevékenység olyan mértékű bevételt eredményező színvonala, amely a befektetett alapoknál, a munkánál, valamint a K+F (Kutatás+Fejlesztés) tevékenységnél a tevékenység tartós fenntartását eredményező hozamokat, profitot, bért és keresetet biztosít.<sup>4</sup>

#### Versenyképes az, aki...

Heit Gábor előadásában rámutatott arra, hogy azok a versenyképes vállalatok, amelyek társadalmilag elfogadható normák betartása mellett, a számukra elérhető erőforrásokat képesek egyre nagyobb nyereséggé átalakítani úgy, hogy a működést befolyásoló környezeti változásokat folyamatosan elemzik, és az elvárásokhoz megfelelően alkalmazkodnak.<sup>5</sup>

A versenyképesség tárgyalásakor alapnak szokták nevezni *Michael Porter* magyarul is olvasható művét, a *Versenysstratégiát*<sup>6</sup>. A szerző szerint egy ország kompetitív előnyét a hazai gazdasági környezet négy, egymással szorosan összefüggő adottsága teszi lehetővé:<sup>7</sup>

1. Tényezőellátottság: megfelelő termelési tényezők megléte, képzett munkaerő, infrastruktúra ahhoz, hogy megfelelő iparágakban versenyezhesen (emberi erőforrások, természeti erőforrások, tudás, tőke).
2. Keresleti viszonyok: a hazai kereslet hatása az adott iparág termékeire és szolgáltatásaira.
3. Kapcsolódó és beszállító (háttér) iparágak: nemzetközi szinten is helytálló képes beszállító háttéripar megléte vagy hiánya.
4. Vállalati stratégia, struktúra és verseny: a vállalatalapítás- és irányítás nemzeti feltételei, a hazai verseny természete.

Ez a négy „belső” tényező együttesen alkotja a „nemzeti gyémántot”, amihez két külső változó is tartozik: a kormányzat és a véletlen szerepe.<sup>8</sup>

A nemzeti versenyképesség és a vállalati versenyképesség tárgyalásában azonban *Paul Krugman* hangsúlyozta, hogy nemcsak értelmetlen koncepciónak tartja egy nemzet versenyképességének állandó tárgyalását, de szerinte a fogalom folyamatos emlegetése „veszélyes megszállottsággá” is válhat: szerinte a versenyképesség csak vállalatok esetében létezik, hiszen a versenyképtelen cégek tönkremennek, míg az államok vagy nemzetek nem szoktak csődbe menni.<sup>9</sup>

## Versenység és szervezet

A versenyképesség társadalmi, gazdasági és kulturális kérdése mellett lényeges, hogy az adott vállalat, intézmény milyen szervezeti felépítéssel és milyen szervezeti adottságokkal rendelkezik. Heit Gábor szerint a sikeres üzleti szervezetek mellett, hogy képesek befektetőik és ügyfeleik számára folyamatosan növekvő hozzáadott értéket termelni, nemcsak kiemelkedő teljesítményt nyújtó vezető csapatokat állítanak össze, hanem termékeikkel és szolgáltatásaikkal piaci elsőbbségre tesznek szert versenytársaiktól jól megkülönböztethető arculat kialakításával, folyamatos innovációval.

A versenyképességet, szervezeti kiválóságot meghatározza az eredményorientáció, a vevő- és ügyfélközpontúság, a vezetés és célok állandósága, a folyamatok és tények alapján való irányítás, az alkalmazottak fejlesztése és bevonása, a folyamatos tanulás, az innováció és fejlesztés, a partnerkapcsolatok fejlesztése, és felelősség érzés és -viseles a társadalom iránt.<sup>10</sup>

Már ezen a ponton elgondolkodtatott minket az előadás arról, amiről könyvtárszakmai körökben hosszú idő óta folyik a diskurzus, hogy egy könyvtár esetében (szinte) ugyanezek a tényezők befolyásolják az intézmény sikerességét és egyben versenyképességét:

- a használóközpontúság már évek óta a sikeres könyvtárak vezérelve;
- a szolgáltatási és munkafolyamatok leírása (folyamatközpontúság), a különféle statisztikák és felmérések elemzése, a projekt- és csoportmunka egyre általánosabbá válik;

- a kötelező és a szakmai fejlődés érdekében önként vállalt továbbképzések, a partnerek azonosítása és a kapcsolatok tudatos fejlesztése – mind visszaköszönő fogalom a minőségi könyvtári munka és szolgáltatások elkötelezettjei számára.

A minőségfejlesztéssel foglalkozó intézmények folyamatosan képesek ezeknek a folyamatoknak az elemzésére, fejlesztésére a PGTT-analízissel, a SWOT-analízissel, fejlesztési területek kijelölésével, stratégiai tervek készítésével, benchmark-kal.<sup>11</sup>

Az új típusú dokumentumok és publikációk, a változó felhasználói igények alapvetően változtatták és változtatják meg a könyvtárak használatát. A technológiai fejlődés, az információk többfajta felhasználásának és hozzáférésének változása új együttműködési lehetőségeket takar, egyetlen szervezeten belül, illetve több szervezeten, intézményen keresztül is. Dániában, az Aarhusi Egyetem Állami és Egyetemi Könyvtárában a változást érintő stratégia kidolgozásánál *Michael Porter* elemzési modelljének egyszerűsített változatát használták. A felhasználók, szolgáltatók, helyettesítő szolgáltatók és az új piaci szereplők meghatározóak arra az (egyik) alaptételre, amit kiindulásként el kell fogadni: a jövőben a könyvtárak egymás versenytársai lesznek, megszűnik egyes dokumentum- és információszolgáltató központok monopóliuma, a felhasználók a legjobb és a legolcsóbb utat fogják választani az információk erőforrások eléréséhez.<sup>12</sup>

Ahhoz, hogy egy könyvtár megfelelő stratégiával legyen képes felmérni saját lehetőségeit és versenyképességét, képesnek kell lennie felmérni felhasználóit mint partnereket, a különböző szolgáltatókat (akik között versenytársak is lehetnek), a helyettesítő szolgáltatásokat (amelyek kiegészíthetik a könyvtári feladatokat), és az új szereplőket a piacon, illetve magát a könyvtárat, mint a piac új szereplője hálózati központként, vagy elektronikus kiadóként. A könyvtár egyre jobban felhasználóorientált lesz, inkább, mint gyűjteményorientált, vagyis a hozzáférés fontosabb lesz, mint a tulajdonlás.<sup>13</sup>

Mint Heit Gábor előadásából megtudtuk, az Európai Unióban a vállalatok besorolásánál a motivációs index („Motivational Index” vagy „People Growth Index”) a CDP<sup>14</sup>-alapú szervezeti audit alapadatának minősül. Értékéből pontos következtetéseket vonhatunk le a szervezeti teljesítmény minőségére vonatkozóan:<sup>15</sup>

- világbajnok vállalat „World Class” (A Motivációs Index értéke 85% felett),
- csúcsvállalat „Top Company” (A Motivációs Index értéke 65 és 84% között),
- átlagos vállalat „Average” (A Motivációs Index értéke 52 és 64% között),
- gyenge vállalat „Poor Company” (A Motivációs Index értéke 30 és 51% között),
- működésképtelen vállalat „No Go Company” (A Motivációs Index értéke 29% alatt).

A könyvtárak esetében is elképzelhető lenne az ehhez hasonló osztályozás, besorolás. A minőségi könyvtári szakfelügyelet bevezetésével, egységes szempontrendszer kialakításával, meghatározott értékelési módszerekkel az egymáshoz hasonló feladatokat ellátó magyarországi könyvtárak közül is lehetnének Magyar Bajnok Könyvtárak, Csúskönyvtárak, Átlagos és Gyenge Könyvtárak, Működésképtelen Könyvtárak. Ennek a minősítésnek az alapján a jó minősítést elért könyv-

tár munkatársai büszkék lehetnének saját teljesítményükre. sarkallva őket arra, hogy a színvonalat megtartsák, vagy irányt adhat a fejlesztésre, további munkák, stratégiák végiggondolására. Amennyiben az eredmény kevésbé kiemelkedő, ideális esetben a minősítésből nemcsak a könyvtár munkatársai vonhatnak le további feladataikhoz következtetéseiket, hanem a fejlesztéshez szükséges anyagi és egyéb erőforrásokhoz tartozó segítség megadásának átgondolására készítené a támogatók, a fenntartók és a működési környezet más intézményeit is.

A „külső” változásokkal szinte párhuzamosan a mai intézményekben, szervezetekben fontos az alapvető szervezeti változás, mivel a környezet, a piac és az elvárások a szervezetek versenyképességét „túlélési tényezővé” tették.<sup>16</sup> Ennek a tényezőnek képezi alapját a vezetők és intézményi dolgozók kérdésköre.

### A versenyképesség tíz kulcs-sikertényezője

*Richard Florida*, az Egyesült Államok példáján bemutatva, a regionális gazdasági fejlődést a kreativitással, a kreatív munkaerő jelenlétével magyarázta. Legfontosabb állítása szerint a globalizációval párhuzamosan felértékelődni látszik a lokalitás, vagyis a hely szerepe, és a prosperitás zálogát a 3T-ben, azaz a *tehetségben, a technológiában, és a toleranciában* vélte felfedezni.

A tehetség röviden a rendelkezésre álló humánerőforrás minőségét, a technológia az adott terület gazdasági-technológiai fejlettségét foglalja magában: a tolerancia azt a befogadó és inspiratív társadalmi-kulturális környezetet jelenti, amelynek alaptulajdonságai a nyitottság, az alkotás és a siker társadalmi megbecsültsége, tisztelet, illetve az egymás iránti tolerancia, az egyéni és kisebbségi vélemények elfogadása. A boldogulás első számú erőforrásának tehát a kreatív munkaerő tekinthető.<sup>17</sup>

Heit Gábor előadásában részletesen ismertette a motivációt meghatározó tíz kulcs-sikertényezőt:

- a munkatársak közti támogatás mértékét,
- a felelősségvállalást,
- az elkötelezettséget,
- a bizalmat,
- az elismerést,
- az elfogadást,
- a teljesítményt,
- a tanulást,
- az érdekeltséget,
- a célkitűzést.

Hangsúlyozta, hogy olyan vezetési és szervezési dimenziókról van szó, amelyek a menedzsment által komolyabb technikai vagy pénzügyi befektetés nélkül is fejleszthetők. Az egys sikertényezők magas vagy alacsony értéke jól jellemzi az intézmény szervezeti kultúráját.

A sikertényezők megléte, hiánya, illetve azok nagyságrendje és aránya könyvtári környezetben – egy újabb cikk vagy szakmai konferencia témája lehetne és lesz is, reményeink szerint.

## Szembenézni a mumussal...

Tudásalapú gazdaságunkban és társadalmunkban a versenyképesség feltételei folyamatosan változnak, ezért a vállalatok és könyvtárak vezetőinek, munkatársainak a szervezet tudás-előállító és -közvetítő jellegét, a tudáslétrehozás globális kooperációját, az innováció támogatását és az egyén, illetve csoport kreativitásának kibontakozását kell erősítenie.<sup>18</sup>

A különböző értékek megváltozása hosszú, esetleg generációkon életén keresztül zajló folyamat is lehet. A magyarországi intézmények azonban különösen nehéz helyzetben vannak: a tehetetlenség és a változtatás kényszere egyszerre van jelen életükben.<sup>19</sup>

A különböző fejlesztéspolitikák és koordinációpolitikák egyeztetése, az erre irányuló céltudatosság hiányzik, bár érzékelhető egyfajta „globális trend”. A láthatatlantól való félelem, egy már másik szférában megjelent fogalom és a hozzá tartozó trendek nem ismerete, a tőle való elzárkózás kétségtelenül negatív hatással is lehet a nonprofit szférára.

A gazdaság és a társadalom nagy része hatalmas változáson ment keresztül, de sok-sok intézmény, számos alapvető struktúra (kisebb vagy nagyobb részben), változatlan maradt. Ez a változatlanság azonban nem sokáig tartható fenn, és ha nincs megfelelő lépés, az elkövetkezendő néhány év, esetleg évtized által felkínált lehetőség szertefoszlik.<sup>20</sup> Ezért szembe kell nézni a változással, amit a versenyképesség jelent a könyvtár és a könyvtáros számára: a változásoktól való szorongást, a láthatatlan, rossznak tartott „mumustól”<sup>21</sup> való félelmet valamilyen módon fel kell oldani mind egyéni, mind intézményi, mind társadalmi szinten.

## JEGYZETEK

- 1 A versenyképesség rövid összefoglalóját adja Bakács András tanulmánya, amely „A hazai közlekedési hálózatok hatékonysága, versenyképessége növelésének lehetőségei a nemzetközi tapasztalatok alapján” című kutatási projekt keretén belül készült. In: Bakács András: Versenyképesség koncepciók. [on-line] [idézve: 2007. szeptember 20.] [Elérhető: <<http://vki3.vki.hu/~tfleisch/~haver/szakirodalom/haver-BAKACS-final-031109.pdf>>]
- 2 Heit Gábor előadása [Az előadás meghallgatható: <<http://vod.niif.hu/index.php?lg=hu&mn=archive&eid=72&sm=listevent>>]
- 3 Bakács András i. m.
- 4 Ecostat [on-line] [idézve: 2007. szeptember 21.] [Elérhető: <<http://www.ecostat.hu/kiadvanyok/mikroszkop/54.html>>]
- 5 Heit Gábor előadása i. h.
- 6 Porter, Michael: Versenystratégia: iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest, Akadémia K. 1993. Újabb kiadása: 2006.
- 7 Porter infrastruktúrán a közlekedési hálózatot, a távközlési hálózatot, a bankrendszert valamint az egészségügyi és a kulturális ellátó rendszereket érti. In: Bakács András i. m.