

Stratégiai gondolatok a 2013-tól induló ciklusra

A magyar könyvtáraknak az utóbbi években nem volt szakmai irányítása, emellett tovább folytatódott belső és külső okokra egyaránt visszavezethető súlytalano-dása. E „kegyelmi állapot” lehetőséget ad arra is, hogy önszerveződési folyamatok induljanak be. Ugyan ezek térnyerését gátolják a korábbi évtizedek feudális–posztkádári jellegű irányítási mechanizmusai, illetve a monoton csökkenő pénzügyi keretek, az anakronisztikus jogi szabályozás és a máig ható személyi kontra-szelekció – amelyek együttes eredménye a könyvtárimázs romlása –, a terep paradox módon e figyelemhiány által mégis ad lehetőséget az egyéni innovációra és szinte korlátlan terepet az együttműködésre. Sőt! Nincs elvi akadály annak sem, hogy a fejlődés néhány lépését kihagyva a mai kurrens nyugati eredményeket épít-sük be a könyvtári rendszerbe, időnként pedig azokat is megelőző intézkedéseket hozunk.

Könyvtári vízió: olyan szolgáltató rendszer, amely fizikai és virtuális célcso-portok céljainak megvalósulását segíti információs, közösségi és oktatási igényeinek szolgálatával, a gazdaság, a társada-lom és a kultúra szereplőivel együttműködve.

1. Az információs és könyvtári tőke felmérése és elemzése

Súlyponti területek:

1. információszolgáltatás,
2. közösségi funkció,
3. oktatási funkció,
4. munkaerő-gazdálkodás,
5. dokumentummenedzsment, digitalizálás.

Tevékenységek

- 1.1. Legjobbgyakorlat-gyűjtemény.** Hazai és külföldi könyvtári és ahhoz kapcsolódó (webes felület, akár blog) elkészítése (és folyamatos karban-tartása) a súlyponti területeken.
- 1.2. Erőforrások feltérképezése** és folyamatosan frissített állományának köz-zététele.
 - A) **Anyagi tőke** (könyvtáráépületek, rendszerek és berendezések, adatbá-zisok, dokumentumállomány stb.) kataszterének elkészítése.
 - B) **Tudástőke:** tényleges teljesítménnyel, innovációs potenciállal rendel-kező munkaerő felderítése a könyvtári rendszeren kívül és belül, felké-rése együttműködésre (feladatok meghirdetése, virtuális munkacso-

portok megalkotása). Könyvtárosi kataszter létrehozása, részben 2.0 alapon, a meglévő adatbázis (Könyvtári Ki Kicsoda, Könyvtári Intézet) kibővítésével és folyamatos frissítésével.

C) **Szervezeti tőke:** felmérések a hazai könyvtárak szervezeti kultúrájával, működési hatékonyságával, vezetésével kapcsolatban, rendszeres munkaegészségügyi felmérés (benne: veszélyforrások feltárása, jó gyakorlatok).

D) **Ügyfél-tőke:** a könyvtári és információs rendszer használatának és hatásainak felmérése, nemcsak a tényleges, hanem potenciális használók körében; azaz a könyvtári szolgáltatás teljesítményének elhelyezése a hazai lakosság informálódási szokásainak tükrében.

1.3. Értékláncok azonosítása a könyvtári rendszeren belül és a kapcsolódó, vele részben vagy egészben párhuzamos folyamatok felméréseivel.

1.4. Teljesítményértékelés. A versenyképes és nem versenyképes könyvtári területek azonosítása.

2. A könyvtári fő értékláncok kiválasztása és menedzselése

Tevékenységek

2.1. Finanszírozás. Használó-, használat-alapú rendszer bevezetése: a támogatott intézmények támasztanak fizetőképes keresletet az őket kiszolgáló rendszerek felé (digitalizálás, dokumentumellátó rendszer, könyvtári intézetek stb.), amelyek ezért ilyen piacuknak megfelelően nyújtják a szolgáltatásokat. (Esetleges ösztönzésük pl. telepített mellett mobil digitalizáló műhelyek létrehozása). Az ODR átalakítása szolgáltató- helyett keresletvezérelt rendszerré.

2.2. Újjáalakítás. A könyvtári rendszer által működtetett nem versenyképes vagy azzá nem tehető területekről való kivonulás, a versenyképessé tehető területek javára történő átcsoportosítással; a párhuzamos, illetve az értékláncot nem kellően támogató tevékenységek visszafogása, az erőforrások átcsoportosítása, egyesítése.

2.3. Együttműködési modellek. A helyi jó gyakorlatok felhasználásával megalkotott keretek és modellek, országos viszonylatban helyi viszonyokra való adaptálása (lásd: jógyakorlat-gyűjtemény). Települési ellátásában lehetséges szövetségesek esetében pl. posta, vegyesbolt, kocsmá, kávézó, polgármesteri hivatal, iskola, plébánia, közlekedési vállalat stb.

3. Együttműködés

Tevékenységek

3.1. Márkaépítés. A könyvtári teljesítményt a használó és ne a könyvtár(os) kommunikálja, e folyamat serkentője azonban lehet a könyvtár. Az egyes használói csoportok céljainak elérése jelzi a könyvtár eredményességét, azért a könyvtár készüljön fel a települések tőkevonzó-képességének szolgálatára és kommunikálására (pl. közkönyvtár esetén), az oktatói tevé-

kenység eredményességmutatóinak és a továbbtanulási, elhelyezkedési arányok növelésére (iskolai és felsőoktatási könyvtárak esetében stb.).

3.2. Humánerő-fejlesztés. A könyvtárosképzés szorosan működjön együtt olyan oktatási irányokkal, amelyek a könyvtári tevékenység során az együttműködéshez szükséges tudásokat biztosítják (így pl.: médiaipar, hírszerzés, kommunikáció, közgazdaság ...). A könyvtárosok továbbképzése során szintén legyen alapvető motívum e „határterületekkel” való szoros együttműködéshez szükséges ismeretek megszerzése.

3.3. Közös informatikai rendszer kialakítása

Dokumentum-előállítókkal, -terjesztőkkel és -szolgáltatókkal, médiavállalkozásokkal, digitalizáló műhelyekkel, adatbázis-szolgáltatókkal és más érdekeltekkel együttműködés közös dokumentum-nyilvántartási és szolgáltatási elektronikus rendszer megalkotásában. E munka egyik inputja lehet a MOKKA is.

A rendszer használói:

- **Végfelhasználó:** megtalálhatja a számára szükséges dokumentumokat a rendszer egészében, és a neki megfelelő formátumban (kölcsonözhető, újranyomtatott, könyvesbolti, antikváriumi, e-formátumú DRM-mel) juthat hozzá, adott esetben mikrotenderezés által.
- **Tartalomszolgáltatók:** közvetlenül tájékozódhatnak a dokumentumpiaci igényekről, hogy a legmegfelelőbb tartalmat szolgáltatthassák, illetve figyelik saját termékeik forgását.
- **Rendszer menedzselői:** azonosíthatják a fölösleges kapacitásokat, illetve a hiányokat, az erőforrások leghatékonyabb elosztása érdekében.

A rendszer funkciói:

- **Piaci információ:** a dokumentumpiac egészének kihasználására és menedzselésére az elektronikus köteles példány kezelésétől az archiválásig, selejtezésig.
- **Állománymenedzsment:** a könyvtári dokumentumállományok bizonyítékokon alapuló igényekhez igazítása, könyvtári ellátórendszeren belül lebegő állomány.
- **Könyvtári dokumentumkövetés:** az ISSN adásától az elektronikus köteles példányokon keresztül a rendszerszintű állomány szabályozásig.

Technikai szempontok:

- **Nyílt forráskódra** épített rendszerek jellemzően nem könyvtárakban, hanem tendereztetett szolgáltatók felhőrendszerében működnek.
- **Rugalmasság és bővíthetőség.** A rendszer legyen alkalmas arra, hogy adatai más rendszerekhez minél inkább kapcsolódhassanak. Így adatbányaként legyen lehetőség a lakossági információigény feltérképezésére és előrejelzésére is, amely a tervezés alapjává válik. Szintén legyen alkalmas a dokumentálásra is, a későbbi, jogilag szabályozott visszakeresésre.

3.4. Önszabályozás serkentése. A piaci alapon működő rendszer tevékenységi körükben és területileg terjeszkednek, szakosodnak, különösebb beavatkozás nélkül.

- 3.5. **Konzorciumok** fejlesztése országos és nemzetközi szinten (dokumentum-beszerzés és -szolgáltatás, online zenei szolgáltatás, online szakirodalom-ellátás).
- 3.6. **Könyvtári terek** korszerűsítése (shop-koncepció) a harmadik hely szemlélet alkalmazásával, a lehetséges, könyvtáron kívüli érdekcsoportok (elsősorban információügy, közösségi szolgáltatások, rekreáció és oktatás) bevonásával. Pályázatok kiírása a témában, amely előírja a követő elemzések végzését és a tapasztalatok szétsugárzását is.
- 3.7. **Internetarchívum** megteremtése vagy szorgalmazása a többi érdekcsoport bevonásával.

4. Folyamatos teljesítménymérés és értékelés; a rendszer finomhangolása (visszacsatolás)

- 4.1. **Gördülő tervezés:** a stratégia évenkénti finomhangolása – az információs, rekreációs és oktatási szektorok szempontjainak bevonásával. A stratégiai célok évenkénti kommunikálása.
- 4.2. **Teljesítményértékelő rendszer.** Újjáalakítása a használók céljainak elérése oldaláról (pl. a település tökevonzó-képessége, a hallgatók elhelyezkedési esélyei stb.). Majd ennek évenkénti finomítása – alkalmazkodva a környezeti változásokhoz és a gördülő tervezés során meghatározott változásokhoz. A meglévő minőségirányítási rendszerek eredményességének és hatékonyságának megteremtése.
- 4.3. **Munkaerő-értékelés.** A munkatársak testre szabott éves, személyes értékelésének bevezetése, amelynek része a 180 fokos értékelés is (beosztott, munkatárs és felettes egyaránt értékeli – az önértékelés mellett). Munkaerőtanúsítási rendszer alkalmazása Szlovákia, Horvátország, Románia után hazánkban is (vö.: CERTIDoc).
- 4.4. **Hatékonyság- és teljesítménynövelés.** A teljesítményértékelő rendszer adatai alapján a használati mutatók évről évre való javítása, a szereplőkkel való konzultáció által.
- 4.5. **Szolgáltatási szint szerződése (SLA).** A rendszer működési tapasztalatai és külföldi könyvtárgazdasági minták alapján szolgáltatási szint szerződések megalkotása, amelyek adott ráfordítások mellett adott teljesítési paramétereket garantálnak a könyvtári szolgáltatásokat megrendelő fenntartók számára. E rendszer és a használói felmérések legyenek a könyvtárak és könyvtárosi teljesítmények elismerésének objektív alapja.

A társadalom könyvtárképe folyamatosan változik, és egyre gyakrabban kérdőjeleződik meg a hagyományos könyvtár léte is. Ennek oka feltehetően a könyvtárak alkalmazkodó-, társadalmi válaszadóképességének gyengesége. Mivel azonban az információs, rekreációs és oktatási igények csökkenését egyáltalán nem tapasztalhatjuk, okunk van azt gondolni, hogy a könyvtár hagyományos funkcióinak újjáalakításával éppen feladatainak kiterjesztése valósítható meg. Ennek feltétele a rendszer sokak számára fájdalmas újratervezése.

Mikulás Gábor