

Karcsúsodjunk, de meddig?

A lean menedzsment könyvtári vetületei

A lean termelés és menedzsment az 1990-es években terjedt el világszerte a termelő ágazatban, majd a profitorientált szolgáltatók körében. Napjainkban a közsférában is egyre több helyen alkalmazzák, vagy alkalmazni vélik. Természetes, hogy ami egy autógyárban gyors eredményt hoz, az a szolgáltató ágazatban, egy könyvtárban nem. Viszont az alapelvek segíthetnek abban, hogy egy intézmény adottságait, körülményeit alaposan felmérve hatékonyabb, rugalmasabb és színvonalasabb munka folyjék.

A lean termelés, lean menedzsment fogalma

Számos tanulmánykötet jelent meg, ezek elméleti síkon közelítik meg a témát.¹ Érdemes visszatérni a kiindulási ponthoz. „*A dolgok készítésének új módja*” – fogalmazott Toyoda Eiji mérnök, a Nagoyaban alapított Toyota gyár tulajdonosa. 1985 és 1990 között amerikai kutatók vizsgálták a Toyota termelési módszerét, amely titkos fegyverként forradalmasította a világ gépgyártását. A „lean production” – „karcsú termelés” terminust John Krafcik, a kutatócsoport egyik tagja használta először, aki úgy jellemezte a látottakat, hogy „*karcsú szervezet, kevesebb erőforrás, jobb teljesítmény*”.

Ipari alkalmazás: egyedi, tömeg- és lean termelés

Az egyedi autógyártás első nagyja a francia Panhard et Levasseur 1891-től gyártott gépjárművet. Megrendelői arisztokraták, tehetősebb iparosok, kereskedők voltak, akiknek igényeit a legmesszebbmenőkig figyelembe vették: volt, hogy az alvázra hintót szereltek fel. A műhelyben egytől-egyig képzett szakmunkások dolgoztak. A gyártási folyamat minden szakaszát pontosan ismerték és színvonalasan művelték. Az autók tesztelése utakon történt, és napokig is eltartott. Az esetleges javítás heteket vett igénybe. Ezekkel a feltételekkel kiváló minőségű termékek készültek, de nagyon kis számban. Az áttörést Henry Ford találmánya hozta. 1908-ban megindult az első futószalag, amely megalapozta a tömegtermelést. A képzetlen, főként a bevándorlók közül kikerülő, angolul szinte nem beszélő szalagmunkások betanítása 5-8 percet vett igénybe. Mindenki egy feladatot végzett. A szalag nem állhatott meg, ez 25 százalékos selejtarányt okozott. A hibás darabokat egy külön helyiségben szakmunkások javították ki. A szűk termékválaszték ellenére 1927-ig csaknem 15 millió Ford T-modellt gyártottak, amely olcsó és könnyen karbantart-

ható típus volt. A környékbeli gazdák és kiskereskedők maguk javíthatták meg járművüket egy használati útmutató és egy gittelő kés segítségével. Fordnak ugyanakkor kiváló üzleti érzékre volt szüksége ahhoz, hogy megszabaduljon az időről-időre felhalmozódó raktárkészlettől.

A lean termelés kézműves hagyományokat is felelevenít, mert a munkaerő szakképzett, ügyfélközpontú, és nem halmoz fel raktárkészletet. Jelszava: „csak azt termeld, amit eladtál”. Ezek a tényezők és a tömeggyártásban használt korszerű, automatizált rendszerek teszik lehetővé a széles terméksála kialakítását. A gyártás során, hiba esetén bármelyikük megállíthatja a szalagot, és az „öt miért?” módszerével kideríti a probléma okát. A hatáskör és felelősség tehát nagy. Ennek köszönhetően szinte nincs hiba. Az autó forgalmazója a gyártási, az ügyfél a tervezési folyamatba kapcsolódik be.²

Könyvtári alkalmazás

John Huber amerikai szakértő tanácsadó és cége, a J. Huber & Associate 25 éve működik együtt a termelésben és kereskedelemben érdekelt vállalatokkal. Az ott szerzett tapasztalatait felhasználva fogott össze vállalkozó szellemű könyvtárosokkal, és dolgozta ki az intézményi sajátosságokat figyelembe vevő lean könyvtári szolgáltatásokat. Véleménye szerint egy könyvtárban is kulcsfontosságú a szolgáltatások minősége az ügyfelek megtartásához. Ennek egyik pillére a dokumentum ellátás rendszere. Ha nem működik jól, újat kell kialakítani. A teljesítmény színvonalának biztosítása érdekében mérni kell a teljesítményt és csökkenteni kell a redundáns feladatokat. Az új szemlélet elsajátításának támogatására egy-, illetve kétnapos műhelymunkát is szervez az érdeklődők számára.³ A számos szakirodalmi és gyakorlati példa ellenére a lean menedzsment fogalma még nem széles körben ismert a non-profit szektorban. Ha igen, akkor a „húzzuk meg a nadrágszíjat”, „leépítés”, „elbocsátás” szinonimájaként használják, vagyis eltorzul az eredeti jelentés. Ezekre láttam két külföldi példát.

„Lean management? Természetesen!”:

Integrated Tri-borough Library Service / három kerület – közös könyvtári szolgáltatás

Az Integrated Tri-borough Service a három londoni belvárosi kerület – Westminster Council, Hammersmith, Fulham Council és a Royal Borough of Kensington and Chelsea – közös projektje, amely környezetvédelmi szolgáltatásokra, családvédelemre, gyermekgondozásra és lakásgazdálkodásra terjed ki. A kiadvány szerint 2010-ben meghirdetett program célja a demokratikus, szociális és gazdasági érdekek összehangolása. A nagyarányú költségcsökkentéssel járó projekt megindítása előtt természetesen végeztek egy próbát, amelynek segítségével megvizsgálták, hogy kivitelezhető-e a szélesebb skálájú program. Ennek a pilot study-nak váltak kísérleti alanyaivá a három kerület könyvtárai. A 2011-ben indult projekt neve „Integrated Tri-borough Library Service”, amelynek célja a három közös könyvtári szolgáltatási rendszer kialakítása volt a lean menedzsment jegyében.

Az integrált könyvtári szolgáltatás kulcsfontjai az olvasás népszerűsítése, a tanulás támogatása voltak. Továbbá az is, hogy lehetővé tegyék a digitális forrásokhoz való hozzáférést, valamint segítséget nyújtsanak abban, hogy a felhasználók hatékonyan használni tudják azokat. Ezen kívül találkozóhelyet biztosítanak a helyi közösségek és a helyi lakosság számára. A helyi közösség kohéziójának megőrzését a helytörténeti dokumentumok gyűjtésével rendszerezésével kívánták biztosítani.

A megvalósítási tervek között szerepelt egy egységes kölcsönzési rendszer kialakítása a három kerület könyvtáraiban. Az online információszolgáltatások összehangolása is napirendre került: a három kerület kérdéseit egyszer kell megválaszolni. Elkerülhetetlenné vált az IT-rendszerek egységesítése, egységesített beszerzése. Szükségesnek látszott az egységesített szerzeményezés, mert a forgalmazók ajánlata így előnyösebb. A raktározás újratervzésének azt a módját választották, hogy a három kerület intézményeinek ritkábban használt dokumentumai számára közös raktárakat alakítottak ki. Ezáltal épületek szabadultak fel. A menedzsment karcsúsítása, a hatékony szolgáltatáshoz szükséges munkatársak számának meghatározása egy, a kereskedelemben és más szolgáltatásban használt szempontrendszer alapján történt. Ezek között szerepelt az egy adott szolgáltatásra fordított idő, a szolgáltatás gyakorisága, a szolgáltatás során kölcsönzött kötetek száma, a nyitvatartási idő, a felhasználók száma, valamint az épület nagysága. A pozíciók alakulását az 1. ábra szemlélteti.

Megszüntetendő pozíciók			
Pozíciók	Teljes munkaidő egyenértékes	Fizetési kategóriák (Teljes költség) (GBP)	
Szolgáltatásvezetők	2.05	190,820	
Teljes felsővezetés	8.00	425,114	
Összesen	10.05	615,934	
Kialakított pozíciók			
Pozíciók	Teljes munkaidő egyenértékes	Fizetési kategóriák (Teljes költség) (GBP)	
Szolgáltatásvezetők	1.00	90,000 – 120,000	
Működtesért felelős menedzser	1.00	50,000 – 80,000	
Fejlesztési felelős menedzser	1.00	50,000 – 80,000	
Információszolgáltatásokért felelős menedzser	1.00	50,000 – 80,000	
Teljes megtakarítás	6.05	315,934	

1. ábra

*Forrás: Integrated Tri-borough Library Service: Tri-Borough Service Plans and Proposals : cabinet meeting 22 June 2011 [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-10-14)
URL: http://www.westminster.gov.uk/workspace/assets/publications/tri-borough-proposals-report_aw3-1297241297.pdf*

A Tri-borough Library
– karcsú menedzsment struktúra alapja a három kerület – egy menedzsment



2. ábra

Forrás: Integrated Tri-borough Library Service: Tri-Borough Service Plans and Proposals : cabinet meeting 22 June 2011 [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-10-14)

URL: http://www.westminster.gov.uk/workspace/assets/publications/tri-borough-proposals-report_aw3-1297241297.pdf

Szolgáltatásvezető a három kerület könyvtárának feje. Feladatai közé tartozik az általános stratégia meghatározása, a felső menedzsment munkájának összehangolása, a szolgáltatás üzleti fejlesztése, és ő felel a szolgáltatásokkal kapcsolatos pénzügyekért.

A közösség fejlesztéséért felelős személy vezeti a kölcsönző könyvtárak állományának stratégiai fejlesztését, koordinálja a felnőtt és gyermek felhasználók számára nyújtott szakszerű szolgáltatásokat, és motiválja a munkatársakat.

Az operatív menedzser a könyvtárak napi működését koordinálja, és elosztja a napi működéshez szükséges pénzeszközöket, valamint összehangolja a könyvtár és a lakóköznyezet érdekeit.

Az információs menedzser fejleszti és koordinálja a személyes és online információszolgáltatást, webes tartalmak fejlesztését, speciális gyűjteményeket alakít ki. Ezenkívül kézben tartja a három kerület számára a digitális információforrások beszerzését, valamint a felhasználóképzést. A fenntartók véleménye szerint a projekt eredményes: 315,934 angol font megtakarítást értek el.⁴

A könyvtárosok és felhasználók véleménye egészen más. A projekt egyik résztvevője, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Központi Könyvtárához hasonló nagyszágrendű, látogatottságú intézmény, a Kensington Central Library egyik munkatársa elmondta, hogy az egységes szerzeményezés jegyében már nem az intézményi szerzeményezők vesznek részt az összehangolt állománygyarapításban, hanem „stock-librarians” (készletező?) könyvtárosok járják a könyvtárakat, és vizsgálja, melyik dokumentumból hány példány van, miből rendeljen többet. A munkatársnak nincs személyes kapcsolata a tájékoztatókkal, akik szintén naponta más-más fiókkönyvtárban végzik munkájukat. Az internetes olvasói kérdések zökkenőmentes kezelésén jelenleg is dolgoznak.

Az említett intézmény látogatottsága drasztikusan visszaesett. Felhasználói vélemények szerint személytelenné vált. Azt megértik, hogy hét könyvtáros valóban nem tud mindenütt jelen lenni. Ám a kerület jómódú. Lakói számára a könyvtár közösségi teret, társaságot jelentett, ahol a könyvtárostól megkérdezhették: „*Ezúttal mit ajánlana?*”. Éppen ezért nem hajlandók üres termekben csellengeni, ahol nem kérhetnek segítséget. „*Nem automatákat akarunk a kölcsönzőpultok helyett.*” A kölcsönzőpult megszüntetése – egyikük szerint – egy raktáruházhhoz hasonlóvá tette az intézményt. A felhasználók tervezik, hogy harcolni fognak a könyvtárért, hiszen az ő adópénzükből működik, és magukénak érzik. Addig is kávézóba járnak, ahol már egyre több helyen állítottak be egy-két könyvespolcot, vendégmázasztalóvá téve a teret.

Megállapítható tehát, hogy az *Integrated Tri-borough Library Service* project során használták ugyan a terminust, de nemcsak a költség csökkent, hanem a szolgáltatás színvonala is. Ezért nem beszélhetünk lean menedzsmentről. A versenyszféra szereplőivel összehasonlítva nehezebb a könyvtárak helyzete. Például, egy áruházlánc menedzsmentje elbocsát két pénztárost és egy eladót, megtakarítva azok bérért. Azonban kiderül, hogy jóval több bevételtől esnek el, mert nincs kitől tanácsot kérni a termékekkel kapcsolatban. A önkiszolgáló pénztár használata sem mindig zökkenőmentes, ezért számos vevő elmarad. Ekkor újra betöltik a megüresedett állásokat, hogy a cég visszahódítsa a vásárlókat a kiskereskedőktől, ahol drágább kissé a termék, de érzik, hogy velük foglalkoznak. Ugyanez a folyamat nem törvényszerű egy könyvtár esetében, mert az elpártolt felhasználó visszahódítása nem üzleti érdeke a fenntartónak. Ha a könyvtár olvasó nélkül marad, az olvasatukban azt jelenti, hogy „nincs is rá szükség”. Ebben a helyzetben alapvető kérdés, hogy mi a fenntartó valódi célja. Más stratégiát kell kidolgozni akkor, ha úgy tartják, hogy a könyvtárra egyáltalán nincs szükség. Más eszközök kellene, ha „csupán” az intézmény épületét szeretnék megszerezni. Lehetséges út az is, hogy olyan szolgáltatást vállalnak fel, amely eddig nem tartozott a profiljukba, viszont a fenntartó számára értékes. A Kensington Central Library számára például ilyen kiugrási pont az irattári teendők ellátása.

„Lean menedzsment? Tessék?”: Biblioteca Civica di Riva del Garda

Az olaszországi Dél-Tirolban fekvő Riva del Garda könyvtára, a Biblioteca Civica igazgató asszonya szabadkozott ugyan, hogy karcsú menedzsment témában nincs miről nyilatkozni, de a könyvtárban folyó munkáról szívesen beszél. A 16 000 lakosú városnak szolgáltatnak négy többszakos könyvtárossal és három kiegészítővel. Utóbbiakat a város múzeuma és városháza közösen alkalmazza. Természetesen megvannak a kijelölt munkakörök, de az intézmény mérete lehetővé teszi, hogy a munkatársak minden munkafolyamatban otthonosak legyenek. Hatékonyaságuknak, képzettségüknek köszönhetően nem csupán klasszikus nyilvános könyvtári feladatokat látnak el. A városháza, az iskolák és a múzeum is rendszeresen számít munkájukra. Bár „lean menedzsmentről” nem esett szó, könyvtár működése gyakorlatilag megfelel a „karcsú szervezet, kevesebb erőforrás, jobb teljesítmény” kitételeknek.

Karcsúsodjunk, de meddig?

Napjainkban mindenhol a karcsúság követendő. Kifutókon és cégeknél egyaránt. Ez nem volt mindig így. Gömbölyűbbek voltak a modellek. A középmenedzsment sem tette lomhábbá a szervezetet a tömegtermelés korában, mert pontosan megvolt a helyük: nagyszámú képzetlen alkalmazott munkáját kellett koordinálni. Ne felejtsük el azt sem, a japán csoda előzménye egy vesztes háború, szétzilált ipar és a munkaerőhiány volt. Ezek a tényezők is közrejátszottak abban, hogy a lean menedzsment kialakult. Ha egy projekt során csupán a költségcsökkentés, valamint az elbocsátás, leépítés valósul meg, azt nevezzük nevén. Plasztikai sebészeti hasonlattal élve ebben az esetben nem a zsírtól szabadulunk meg, hanem már az izomba vágunk. Ez a forprofit és nonprofit szektor szervezeteire egyaránt vonatkozik. Azt is figyelembe kell venni, hogy ami a termelőüzemben vagy ruhaüzletben alkalmazható, az egy könyvtárban csak nagy körültekintéssel vagy egyáltalán nem. A szolgáltatásra fordított időt például lehet mérni a kölcsönzőpultnál. Feltéve, ha a felhasználónak nincs késedelme, nem speciális dokumentumot kölcsönöz, és lehet sorolni a kivételeket. A tájékoztatás időtartama pedig a lehető legváltozóbb. Ha egy intézmény a karcsúsítás mellett dönt, akkor szem előtt kell tartani, hogy csak addig beszélünk lean menedzsmentről, amíg a költségek csökkentése együtt jár a szolgáltatások színvonalának növekedésével, vagy annak megtartásával. A karcsúsítás során felszabaduló, sokoldalúan képzett és kreatív munkaerő a szolgáltatások fejlesztésének, újak bevezetésének és innovatív megoldásoknak kell, hogy biztosítson szellemi alapot.

JEGYZETEK

- 1 Demeter Krisztina–Jenei István–Losonci Dávid: A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, 2011. 118 p.
- 2 Womack, J. P.–Jones, D. T.–Roos, D.: The machine that changed the world. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry. New York, NY, Free Press, 2007. 339 p.
- 3 J. Huber and Associates [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013. 10. 14.)
URL: <http://www.jhaconsults.com/index.html>
- 4 Integrated Tri-borough Library Service: Tri-Borough Service Plans and Proposals: cabinet meeting 22 June 2011 [elektronikus dokumentum] (letöltve: 2013. 10. 14.)
URL: http://www.westminster.gov.uk/workspace/assets/publications/tri-borough-proposals-report_aw3-1297241297.pdf

Juhász Éva