

MIKULÁS Gábor – KÖNTÖS Nelli

LEHETŐSÉG-E A KISZERVEZÉS A MAGYAR MEGYEI KÖNYVTÁRAK SZÁMÁRA?

Az outsourcing vagy kiszervezés a magyar üzleti életben is ismert és elfogadott tevékenység és gyakorlat. A magyar közszolgálati szektorban azonban eléggé periférikusan kezelt menedzsmenteszköz. A szerzők tanulmányukban a hazai könyvtárügyben kerestek tapasztalatokat a kiszervezésre, francia minta alapján.

A közszolgálati szféra számára jelentős elmozdulást jelenthet az üzleti modellek adaptálása. Ezek egyike a kiszervezés (outsourcing, contracting out), mely az 1990-es évek második felében vált divatossá a magyar üzleti világban. Az említési gyakoriság lecsapódott a könyvtári szakirodalomban is, mint ahogyan azt a MANCI könyvtártudományi szakbibliográfia „bér-munkakiadás” deskriptor számosságának változása is mutatja. (1999-ben 2963 cikket vett fel, s ezek közül 12, azaz 0.4% tartalmazta a kiszervezést.) (1. ábra) A szakcikkek¹ mellett néhány könyvtári menedzsment-könyv-részlet² is foglalkozott röviden a témával. Ám mindegyikük nyugat-európai és tengerentúli példákat hozott köz-, illetve szakkönyvtárakból.

Noha a kulturális és oktatási szférát érintő rendszeres költségvetési szigorítások rendre sokkolják a magyar könyvtárosokat is, a kiszervezés nem vált szakmai körökben beszédtemává, ahogyan a könyvtárak tevékenységének racionalizálása kapcsán sem vetődött fel lehetőségként. Sőt, még maga a kifejezés is csak kevéssé ismert.

E cikk célja, hogy felhívja a figyelmet a könyvtári rendszerben a kiszervezés eszközére, melynek körültekintő alkalmazása egyaránt jelenthet lehetőséget a racionálisabb működésre, a szolgáltatás átpozicionálására és a szervezeti határokon átnyúló kapcsolatok általi innovációra.³

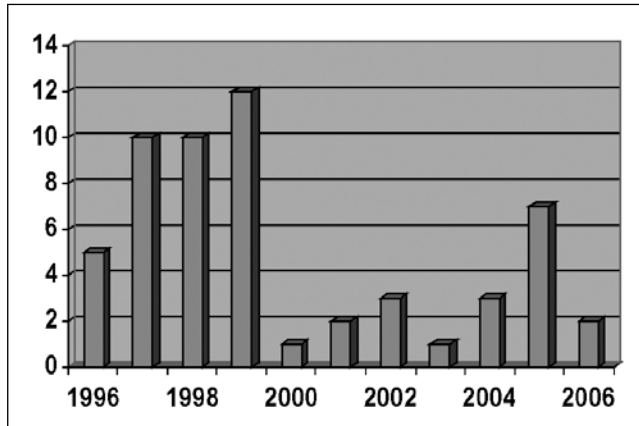
A könyvtári szakirodalom elég egységes a kiszervezés szintjeinek meghatározásában. Ezek a szintek a kiszervezések gyakoriságát is jelentik. A leggyakoribbal kezdve:

- információs és könyvtári tevékenységhez nem kötődő feladatok (pl. takarítás, büfé),
- információs és könyvtári tevékenységet közvetlenül

- segítő feladatok (pl. dokumentum-beszerezés, reprográfia, ügyfélszolgálat),
- információs és könyvtári tevékenység (referenzszolgáltatás, azaz tájékoztatás).

1. ábra

A kiszervezéssel foglalkozó cikkek száma, 1996–2006
(MANCI adatbázis, lekérdezve:
2006. dec. 20., <http://w3.oszk.hu/manci.htm>)



A könyvtár vagy a könyvtáros definíciója is befolyásolhatja a kiszervezéssel kapcsolatos attitűdöt. Kissé általánosítva elmondható, hogy az idehaza gyakran példának tekintett angolszász és skandináv könyvtári rendszerekben az információs és könyvtári tevékenységet kevésbé annak részleteiben értelmezik (pl. librarianship: managing information to people – Maurice B. Line). Feltételezhető, hogy a deduktív, a részleteket eszköznek tekintő megközelítés nem annyira ragaszkodik a kiegészítő és segítő tevékenységek szoros kontrolljához.

A kiszervezés viszonylagos ismeretlensége és lehetséges okai

Sem a Könyvtári Intézet, sem más szakmai szervezet nem mérte fel eddig a témakört, és vonatkozó adat is csak szűken érhető el. Ezért csak empirikus úton, a nemzetközi szakirodalom és gyakorlat tükrében⁴ vázolhatunk néhány, hazai helyzetre vonatkozó következtést. A feltételezett okok a következők:

Politikai tényezők:

- a könyvtári politika nem számol vele; a 2003–2007. évekre szánt stratégiai terv nem foglalkozik a témával (pl. mint az alapképességekre koncentráció lehetőségével),
- ellentmondásosak a politikai és szakmai irányelvek és a gyakorlat (verbális elvárásként jelenik meg a könyvtári szolgáltatás minőségének növelése, ám rugalmas könyvtári szervezetek kialakítása nincs napirenden),
- nincs kifejezett igény a szakmai teljesítmény- és minőségi szabványok iránt (pl. a 2003-ban közzétett MSZ ISO 11620:2000 egyelőre nem terjedt el),
- a szakma reménykedik a széttagolt könyvtári szervezet (pl. párhuzamos funkciójú szolgáltatások) fenntarthatóságában (bár vannak jelei a kistérségi szemléletű szolgáltatás terjedésének).

Kulturális tényezők:

- a magyar könyvtárakban a szerep és a hatalom típusú szervezeti kultúra az uralkodó⁵. (Az említett két kultúra nem érdekelt a szervezetek közötti elhalványuló határokon, a határokon keresztül való gondolkodásban.),
- félelem a munkafolyamatok feletti közvetlen ellenőrzés elvesztésétől,
- félelem a munka(hely) elvesztésétől,
- szociális és anyagi megfontolásból (pl. végkielégítés) a szervezetek gyakran nem válnak meg az aluteljesítő munkatársaktól (ami miatt a munkát nem pótolják megfelelő külsővel),
- fejletlen az együttműködés a könyvtárak között (így kisebb annak a lehetősége, hogy pl. összefogva kedvező árakat alkudjanak ki a lehetséges beszállítóktól, párhuzamos szolgáltatásokat szüntessenek meg, vagy közös szolgáltatást indítsanak).

Technikai tényezők:

- rugalmatlan költségvetési szerkezet (az egyes tételek nehezen, vagy nem csoportosíthatók át, például az személyi kiadások szolgáltatás vásárlására),
- nincs számottevő gyakorlat külső szolgáltatások szerződéseinek elkészítéséhez.

Belső, szakmai tényezők:

- a kiszervezés viszonylagos ismeretlensége,

- az alultőkésített és túlbürokratizált könyvtári rendszer gyakorlatilag passzív menedzsmentstílust vár el, és bünteti a rugalmas, mobil könyvtári szakembereket (jogszabályok és személyes hozzáállás által egyaránt),
- viszonylag alacsony szintű a szakmai specializáció a közkönyvtári munkaerőben,
- kevés a lehetséges beszállító és a közvetlen versenytárs,
- kevés a szakértelem a könyvtári tevékenységek hatékonyságának mérését és a szolgáltatási költségek kalkulálását illetően, és a könyvtárosképzésben is hiányos a gyakorlati üzleti ismeretek oktatása,
- vélt szakmaiság miatt gyakori a törekvés a könyvtárban dolgozók minél magasabb képzettségének elérésére (függetlenül az elvégzendő feladat minőségétől).

A kiszervezés tárgya a közkönyvtárakban

2004 novemberében felmérést készítettünk a megyei könyvtárak kiszervezéssel kapcsolatos gyakorlatáról. E könyvtárak – más könyvtártípusokhoz képest – viszonylag homogén csoportot képeznek, és hatással vannak kisebb közkönyvtárakra is. Ráadásul a magyar könyvtári rendszert (nemzetközi összehasonlításban és a belső szakmai irányítást tekintve) a közkönyvtárak túlsúlya jellemzi.

A tizenkilenc megyei könyvtár mellett a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár is szerepelt a felmérésben. A válaszadók főleg igazgatók, igazgatóhelyettesek vagy gazdasági igazgatók voltak. Minden megkérdezés telefonon történt.⁶ A felmérés kereteit, kérdéseit egy hasonló témát vizsgáló 2003-as francia felmérés⁷ alapján állítottuk össze.

A kiszervezett, illetve a szervezeten belül tartott tevékenységek felsorolását az 1. táblázat mutatja.

A fenti eredményekkel összhangban a könyvtárak azokat a tevékenységeket szervezik ki, melyek nincsenek szoros kapcsolatban a könyvtárral vagy könyvtárossággal, mint például az épületfenntartás, digitalizálás, büfé, karbantartás, honlapkarbantartás, takarítás vagy mikrofilmkészítés. (Mivel a kérdőív a korábbi francia felmérést vette alapul, nem került be olyan, jellemzően beszállító által végzett feladat, mint a dokumentumbeszerzés (vö.: Könyvtárellátó Kht.)

Egy tevékenység kiszervezése erősen függ az aktuális feladat nagyságától; például az épülettel vagy a számítógépes rendszerhez kapcsolódó karbantartási munkák esetében. A kisebb feladatokat belső erőforrásból végzik el, a nagyobbakhoz külső szakemberek munkáját veszik igénybe.

1. táblázat

**Kiszervezett és szervezetten belül tartott tevékenységek
a vizsgált könyvtárakban**

Kiszervezett	Kiszervezett	Szervezetten belül	Nincs ilyen tevékenység
1. Őrzés, védelem	11	5	3
2. Digitalizálás	9	12	2
3. Büfé	7	1	12
4. Létesítmény-gazdálkodás, karbantartás	7	14	2
5. Honlapkezelés	6	15	
6. Takarítás	6	14	
7. Mikrofilmkészítés	6		13
8. Fordítás	5	7	11
9. Számítógépes rendszer felügyelete	5	18	
10. Retrospektív konverzió	3	18	
11. Könyvkötészet	3	17	
12. Használók elégedettségének mérése	2	19	
13. Információkutatás	1	19	1
14. Indexelés, katalógizálás	1	19	1
15. Szemlekészítés	1	13	6
16. Tartalomjegyzék-szolgáltatás		8	11
17. Folyóirat kezelés		20	
18. Sajtófigyelés		20	
19. Archívum-kezelés		20	
20. Raktárosi munkák		20	
21. Adatbázisban adatrögzítés		20	
22. Ruhatár		20	
23. További kiszervezett tevékenységek (a válaszadók nevezték meg)	Nyomda, költöztetés, grafikai munkák, tűzbiztonsági szolgálat, video-film-készítés, pályázatfigyelés		

Két válaszadó jelezte, hogy a saját munkatársak munkaidejükön túl nemritkán alvállalkozókként jelennek meg, és „számlára”, lényegében alvállalkozóként dolgoznak a könyvtárban. Átmeneti helyzetre utal az, amikor (egy esetben) a könyvtár alapítványt hoz létre, és az alapítvány alkalmazza a (pl. korábban könyvtári) munkatársat a büfében.

(A könyvtárak is megjelenhetnek alvállalkozókként: van megyei könyvtár, amely környező városi könyvtárak könyvtári katalógusát építi. Az Országos Széchényi Könyvtár mikrofilm-„beszállítói” szolgáltatását négy-szer említették.)

A kiszervezés okai

A kiszervezés okainak összegzését a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat

A kiszervezés okai

Érvek (említési gyakoriság)	Okok
Szakmaiság (9)	Speciális szaktudást igényel: digitalizálás, integrált rendszer, könyvkötés, épületfenntartás, karbantartás, idegen nyelv ismerete, honlapkészítés, egyéb technológiák.
A házon belüli szaktudás hiánya (4)	Néhány válaszadó említette a digitalizálást, mellyel kapcsolatban nemritkán pályázati elvárás a külső szolgáltató bevonása.
Kedvezőbb ár (3)	Pl. nyomda esetében.
Bevételszerzés (2)	A büfé kiadása bevételt jelent a könyvtárnak.
Minőség (1)	A külső fordítás jobb minőségű.
Szociális megfontolások (1)	Egy mozgáskorlátozott szakember vállalt külsőként kutatómunkát.
Fenntartói elvárás (1)	A helyi önkormányzat szorgalmazta, hogy a könyvtár egy adott takarítóvállalkozással kössön szerződést.
Korlátozott források a munkaerő térítésére (1)	A költségvetés szabályozása miatt a könyvtár nem tud teljes állású rendszergazdát foglalkoztatni.
Helyhiány (1)	Fizikailag nincs hely kötészeti számára a könyvtár épületében.

Majd' minden második válaszadó egyetértett azzal, hogy a kiszervezés hatására könyvtárosi ismereteken kívüli szakmai tudás áramolhat a könyvtárba. A kiszervezés másik hasznát már ritkábban emlegették a válaszadók: belső munkaidő és pénz takarítható meg, növekedhet általa a munka minősége.

A kiszervezés mellőzésének okai

A válaszadók fő okként a kevés pénzt említették (10 említés). Ez közvetetten azt is jelentheti, hogy létezik látens igény a kiszervezéssel kapcsolatban. Egy válasz-

adó jelezte, hogy kívülről kevés megfelelő ajánlat érkezik. Öt vezető említette, hogy szakmai feladatokban a belső munkaerő igénybevétele kényelmesebb. Egy válaszadó szolt a belső munkaerő minőségéről, öten említették a belső munkaerő jobb irányításának lehetőségét. A válaszok összefoglalását a 2. ábra közli.

A kiszervezés mellőzésének okai



A kiszervezéssel kapcsolatos mérsékelt tapasztalatok és a specializáció szektort jellemző viszonylag alacsony szintje miatt máshol egyébként gyakran megjelenő félelem – a fontos kompetenciák elvesztése – a felmérésben nem jelent meg. A kevés gyakorlat együtt járhat a kiszervezéstől való félelemmel: kétszer kevesebben voltak azok a válaszadók, akik a jobb minőségű könyvtári szolgáltatás érdekében alkalmaznák a kiszervezést, mint azok, akik alapvetően ellenzik (3. táblázat). Néhány válaszadó úgy vélte, hogy a kiszervezés nem egyeztethető össze a könyvtár szakmai céljaival.

A válaszadók száma és a két kijelentés közötti értékelésük (1–5)

Semmi kifogásom a kiszervezéssel szemben	5	4	3	2	1	A kiszervezés csak végszükség esetén jöhet szóba
	4 válaszadó	3 válaszadó	2 válaszadó	3 válaszadó	8 válaszadó	

Néhány személyes megjegyzés

Az interjúk során több válaszadó mondta, hogy könyvtárunkban nincs kiszervezett tevékenység – de a kérdések hallatán változott véleményük –, ami a kiszervezés megítélésével, tudatosultsági szintjével kapcsolatban figyelemre méltó, a felmérés tervezésekor nem várt jelenség.

Az interjúbeszélgetés során a leggyakrabban személyes reakció a témakörtől való elzárkózás és a saját munkaerőt védő attitűd volt (bár erről explicit mérés és feljegyzés nem készült). Több válaszadó jelezte valamilyen formában, hogy a kiszervezés eszköze a könyvtár esetében egyfajta fogyatékkosságára utal. Két vezető

2. ábra

büszkeségét is kifejezte, hogy szinte minden tevékenységet házon belül végeznek el, és hogy ez könyvtárunk jó hagyománya. Úgy tűnt, hogy a válaszadók nem igazán ismernek könyvtári szolgáltatással párhuzamba állítható tevékenységet az információs piacon.

Trendek és politikai környezet

A magyar könyvtárakban hagyományosan a követ-

kező tevékenységeket helyezik ki:

- dokumentumbeszerzés (katalóguscédulával vagy rekordokkal együtt) és folyóirat-beszerzés,
- integrált könyvtári szoftver,
- CD-ROM és online adatbázisok.

A közkönyvtárak fő könyvellátója pillanatnyilag a NKÖM hatáskörébe tartozó Könyvtárellátó Kht. A könyvtári szoftverek szállítói az egyes könyvtárakkal szerződnek, az adatbázis-szolgáltatók pedig konzorciumok számára kínálják szolgáltatásukat. A konzorciumokat nem a könyvtárak, hanem leginkább a forrásokat adó szervezetek szorgalmazzák.⁸ Ez az együttműködési készség még nem teremtette meg azt a kritikus beszerzői tömeget, amely kedvezőbb árakat érhetne el a szolgáltatóknál.

A kormányzat szorgalmazza a magyar közszféra karcsúsodását.

A felmérés idején társadalmi beszédtema volt a közszféra és a magánszféra közötti partnerség ügye (PPP), és politikai kampány is zajlott a kórházak privatizálásával kapcsolatban, amely szintén befolyásolhatta a kiszervezéssel kapcsolatos válaszadói attitűdöt.

A könyvtári szolgáltatásokat igénybe vevő használók irányából a szakmai és teljesítménybeli elvárások eddig nem jelentettek különösebb ösztönzést.

Az ágazati szakmai irányítás és a könyvtári menedzsment színvonala lehetőségén alul segíti a tudatosulást.⁹ Ám feltételezhető, hogy a fenntartói irányból érkező pénzügyi kényszerek rákényszerítik a könyvtárosokat a kiszervezésekre. A kezdeményezés szuboptimális szintje viszont könnyen vezethet oda, hogy a kiszervezés pusztán pénzügyi kérdéssé alacsonyodik, mellőzve annak szolgáltatásfejlesztési és innovációs lehetőségeit.

A hazai kutatást inspiráló francia felmérés adataival való összevetés azt mutatja, hogy több hasonló vonás található a két ország könyvtárosainak attitűdjében. A francia felmérési eredményekben azonban gyakoribb motívum volt a szervezet átpozicionálása (magképes-ségekre koncentráció) és a szervezeti határokon túlnyúló kapcsolatok által segített innováció lehetősége, illetve a kiszervezés gyakorlati kérései is felmerültek (pl. a tenderkiírás módszertana). Az is megállapítható, hogy a francia könyvtárosok a kiszervezést inkább kihívásnak, mint veszélyforrásnak tekintik, illetve, hogy kezdeményezőbbek, és hogy kevesebben utasítják el ezt a menedzsmenteszközt. A francia kutatást lezáró szakmai fórum egyik eredménye lett az is, hogy az ADBS könyvtárszakmai szervezet és a lehetséges alvállalkozók köre egyaránt könyvtárosoknak szóló kiszervezési tanfolyam szervezésébe kezdett.¹⁰

Idehaza további kutatási irány lehet a hazai közszférabeli és könyvtári kiszervezési tapasztalatok összegyűjtése, értékelése és megosztása, mely hozzájárulhat a kezdeményező attitűd fejlődéséhez.

Összefoglalás

A közkönyvtárak szolgáltatási szintjét növelő kiszervezés módszere nem túlságosan ismert, illetve kevésbé tudatosult Magyarországon. A megyei könyvtárak vezetői véleménye szerint költséges eljárás a kiszervezés. Nem vennék igénybe könyvtári szolgáltatások területén. A leginkább kiszervezett tevékenységek a dokumentumok és bibliográfiai rekordok beszerzése, az integrált könyvtári szoftverek szolgáltatása, az épületfenntartás és -karbantartás, digitalizálás, valamint a büfé. Kíváncsinos, hogy a szakmabeli vezetők megismerkedjenek a kiszervezés lehetőségeivel és módszertanával, hogy eredményesen alkalmazzák azt a racionalizálás, szolgáltatás-pozicionálás és innováció eszközeként.

Lábjegyzetek

¹ Pl.: „Könyvtár kiadó” / M. Fülöp Géza. In: Könyvtári Figyelő 42 (1996) p. 99–103; Forráskihelyezés információs és könyvtári szolgáltatásokban / Mikulás Gábor. In: Vezetéstudomány 29 (1998) 3 p. 36–42, <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/068/index.html>

- ² p. 141–3, Hosszúra nyúlt úti beszámoló a Könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából / Sándori Zsuzsanna. – Budapest : OSZK, 1998; p. 156–61, Menedzsment : bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával / Mikulás Gábor. – Nyíregyháza : „Szabolcs–Szatmár–Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, 1999
- ³ Vö.: Connect and develop: Inside Procter & Gamble’s new model for innovation / Larry Huston and Nabil Sakkab. In: Harvard Business Review, 84 (March 2006) 3. Referálva: Harvard Business School Working Knowledge <http://www.hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=5258&t=innovation&iss=yOutsourcing> – egy folyamatos megújulásra képes stratégiai eszköz a vállalati versenyképesség szolgálatában, az innováció kontextusában / Balogh Attila. In: Vezetéstudomány 37 (2006) 3 p. 31–40
- ⁴ Pl.: Martin, I. Mesloub, H. Pellat, C. : L’externalisation: quels impacts pour les professionnels de l’information – documentation? (Documentaliste, Sciences de l’Information 2004, vol. 41, n°6 p.334–338); Sparen externe Dienstleistungen Geld? / Gabriele Overbeck. In: Dialog mit Bibliotheken 8 (1996) 2 p. 11–20; Outsourcing: a customer’s perspective on the process and the potential / Thomas M. Walker. In: The Bottom Line 9 (1996) 2 p. 14–17; The corruption of cataloguing / Michael Gorman. In: Library Journal 120 (1995) 15 p. 32–34; Contracting out in the public sector – issues and implications / Diana Grimwood Jones. In: Library Management 17 (1996) 1 p. 11–17; Outsourcing the electronic library / Beverley Hixton. In: Managing Information 4 (1997) 5 p. 40–41; Contracting out is ruled in : Parliamentary statement. In: Library Association Record 98 (1996) 2 p. 59; Don’t outsource it. Do it! / David Nuzzo. In: Library Journal 124 (1999) 8 p. 46–48; Outsourcing: A strategic partnership / Virginia M. Scheschy. In: Technical Services Quarterly 16 (1999) 3 p. 31–41.
- ⁵ Bővebben, a magyar helyzet empirikus összehasonlítása a skandináv (dán) modellel: Szervezeti kultúra az információs és könyvtári szolgáltatásban – keretrendszer és tapasztalatok / Mikulás Gábor. In: Könyvtári Figyelő, 15 (2005) 3 p. 559–575, <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/245/index.html>
- ⁶ Az egyes válaszadókkal készült telefoninterjúkról feljegyzések készültek, melyek elérhetők a szerzőknél.
- ⁷ L’externalisation dans les services documentation : premiers résultats d’une enquête nationale / Isabelle Martin, Hind Mesloub, Florence Muet, Christiane Pellat. In: Sciences de l’information 40 (2003) 6 p. 370–75
- ⁸ Vö.: Collection management in Hungarian libraries / Gábor Mikulás. Előadás; BOBCATSSS Symposium, Budapest, January 1997. Elektronikusán: <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/066/index.html>
- ⁹ Maurice B. Line információs és könyvtári tanácsadó észrevétele: A menedzsment szintje alacsony. Magyarországon ez általában nagyon gyenge. „... a problémákat inkább halogatják, mint hogy megvitatnák. Az általános célkitűzések nincsenek megfogalmazva, és nem határozzák meg a kulcskérdéseket, (ha meghatározták volna, nem következett volna be ez a válságos helyzet).” In: Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok / Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9–10 p. 16–33
- ¹⁰ Vö.: Martin, I. Mesloub, H. Pellat, C. : L’externalisation: quels impacts pour les professionnels de l’information – documentation? (Documentaliste, Sciences de l’Information 2004, vol. 41, n°6 p. 334–338). Referálva: Kiszervezés: kihívás az információs – dokumentációs szakembereknek / ref. Grebot Ágnes. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 53 (2006) 5 p. 250–252