

MIKULÁS Gábor

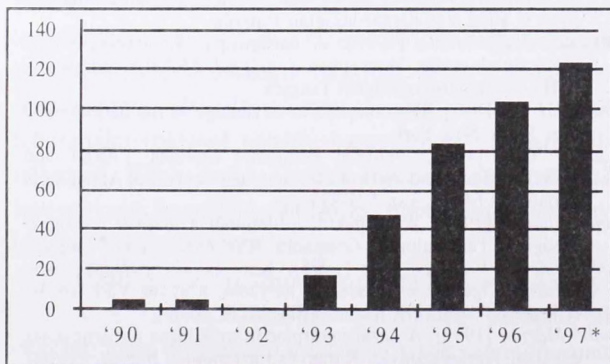
FORRÁSKIHELYEZÉS INFORMÁCIÓS ÉS KÖNYVTÁRI SZOLGÁLTATÁSOKBAN

A szolgáltatások szerződéses kiadása mára a könyvtárakat is elérte. A nyilvánvaló cél azonos szolgáltatás nyújtása alacsonyabb költséggel, vagy jobb szolgáltatás a korábbi költségen. A szerző munkája a téma részletes áttekintésére vállalkozik, egyesült államokbeli és angliai gyakorlati tapasztalatokra építkezve.

A nemzetközi információs és könyvtári szaksajtó és közvélemény egyik legfrissebb közérdekű témája a forráskihelyezés, vagy más néven a szolgáltatások szerződéses kiadása. (Az angol terminológiában leginkább a *contracting out*, illetve *outsourcing* = outside resource using kifejezésekkel illetik.) Egy közelmúltban végzett irodalomkutatás is a figyelem növekedését mutatja a téma iránt az utóbbi években. Az is várható, hogy a hazai fórumok is egyre nagyobb teret szentelnek e témának. Az 1. ábrából kitűnik, hogy a nemzetközi szaksajtóban az

1. ábra

A contracting out kifejezés szabadszöveges keresése a LISA (Library and Information Sciences Abstracts) könyvtár tudományi adatbázisban. (A contracting out-tal rokon outsourcing előfordulása is hasonló dinamikájú.)



* Az 1997-es adatok nem felmérésen, hanem a korábbi adatokon nyugvó extrapoláción alapulnak.

utóbbi években megnövekedett figyelem fordul a privatizálás egyes válfajai felé.

A tevékenységek szerződéses kiadásának célja, hogy a korábbival azonos szintű információs és könyvtári szolgáltatást alacsonyabb költséggel, vagy jobb szolgáltatást a korábbi költségen biztosítson azáltal, hogy az intézmény tevékenységeit kulcsfunkciókra korlátozza.¹ A folyamat kezdetekor meghatározzák a magkompetenciákat, vagy máshogyan fogalmazva azokat a tevékenységeket, amelyeket az intézmény a környezetéhez képest stratégiaileg a legeredményesebben és leghatékonyabban képes elvégezni. Minden olyan tevékenység, amely nem tartozik ebbe a körbe – azaz nem magkompetencia – a forráskihelyezés tárgyává válhat. Az ilyen folyamatok specializálódáshoz vezetnek a szolgáltatók körében, ami máshogyan fogalmazva azt jelenti, hogy egy szolgáltató egyre kevesebbféle dologgal foglalkozik, lemond bizonyos tevékenységekről, hogy forrásait képes legyen magkompetenciára fordítani. Sok hazai könyvtárban a tevékenységi kör szűkítését, az önállóság önkéntes korlátozását veszélyként élik meg. Emögött leginkább az együttműködésbe vetett bizalom megrendülése áll; a hagyományos, korábban felülről előírt szolgáltatási kötelezettség gyakran alacsony szintű és esetleges. Nem ritka a *'mindent mi tudunk a legjobban'* szemlélet sem.² Nagy bátorság és elhatározás szükséges tehát az információs és könyvtári szolgáltatók körében – elsősorban a nonprofit intézmények között – hogy egy költségesebb de

kiszámíthatóbb együttműködés érdekében lemondjanak a nominális költségeket tekintve olcsó, de sokszor esetleges együttműködés kereteiről. A változást a „pénzért érték” (value for money) elvének terjedése siettet. A szolgáltatáspolitikai ilyenét átgondolása szakmai megoldásoknak enged teret. Ha a nyomás nem belülről, hanem a fenntartó szervezetek részéről erősödik, akkor a forráskihelyezés inkább a gazdasági megszorítások, mint a hatékonyság következetes javításának következménye – annak ellenére, hogy jelentős megtakarítások nem születnek általa.

Talán fölösleges taglalni, hogy a hatékonyság és eredményesség ösztönzői a magángazdaságban a legtöbb esetben jobban működnek, mint a költségvetési intézmények esetében. Leginkább ennek köszönhető, hogy *a vállalatok egyre inkább az alvállalkozók felé fordulnak, a bértmunka, a szerződéses munka irányába mozdulnak el.*³ Többnyire így van az információs és könyvtári szolgáltatók esetében is. Amennyiben képesek szembenézni a kihívásokkal, akkor ezek a szervezetek is igyekeznek az egyes munkafolyamatok közötti kapcsolatot anyagilag mérhető formára hozni, ami által a vevő-eladó viszony kézzelfoghatóvá, kiszámíthatóbbá válik – nagyobb szolgáltatásbiztonságot hozva.

Ha a nyugdíjas kolléga csúcsidejében 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 módszert adni nem könnyű. Az első karsúsításon tizenöt évvel ezelőtt átesett angol könyvtárakban is viták folynak az (eddig) többnyire önkormányzati vagy állami tulajdonban lévő könyvtárak esetében a forráskihelyezésről (*outsourcing, contracting out*),⁴ a könyvtárak franchise-rendszerben való működtetéséről⁵ vagy a kötelező tendereztetésről (Compulsory Competitive Tendering–CCT),⁶ amely által a könyvtárak a nyereségérdekelt vállalkozásokkal azonos feltételekkel indulnak a megbízásokért. Mindezek ellenére a hírek számos jól sikerült projektumról szólnak, és egyre több hazai példa is akad az egyes munkafolyamatok szerződéses kiadására.

A retrospektív konverzió (azaz számítógépes katalógus építése a korábban vásárolt dokumentumok alapján) jellegzetesen projektjellegű feladat, amelyre általában nem érdemes külön státust biztosítani. A magyar piacon több szolgáltató és magánvállalkozó (pl. fizetés-kiegészítést kereső könyvtáros) kínálja szolgáltatásait. A kurrens bibliográfiai szolgáltatókat 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 öt %-kal csökkentették költségvetésüket, létszámigényük felére esett.

⇒ *Megéri-e?*

A szolgáltatások kiadásának feltétele, hogy a fenntartó szerv(ezet) megfelelő autonómiát biztosítson a szolgáltató intézménynek a szakmai kérdések eldöntésében, illetve hogy független költségközpontként kezelje. 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, például másik információs szolgáltatótól vásárolnák. A kalkuláció elkészítéséhez választ kell találni olyan kérdésekre, mint a finanszírozás (mennyiért és hogyan), a tulajdonlás (kié a helyiség, a berendezés, a nyersanyag stb.), illetve a ma meglévő munkatársak jövője⁷

A házon belüli könyvkötés feladata többféleképpen oldható meg:

1. Elbocsátjuk a meglévő köteteseti munkatársakat és a felszabaduló helyiséget például bérbe 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 könyvtárak pedig megállapodás szerint valamivel kedvezőbb feltételekkel vállalnak munkát (ld. a stockholmi önkormányzat példáját).
3. A köteteset marad a szervezetben, de önálló költségközpontként.
4. Marad minden a régiiben.

Hogy a szolgáltató intézménynek melyik lehetőséget érdemes választania, azt alaposan mérlegelnie kell költ-

séghatékonyasági és egyéb szempontok szerint. A döntést segítő mérleg serpenyőit az 1. táblázat mutatja.

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 „megbízva” az információs szakembereket foglalkoztató vállalkozást, ehhez költségvetést biztosít, és néha a teljesítményre is kíváncsi. A könyvtárosnak, információs szakértőnek vagy információ brókernek pedig léteérdeke, hogy bizonyítsa: az információk megvásárlása külső vállalkozótól olcsóbb, mintha azt belső munkatárs végezné.⁹

Milyen feladatokat érdemes kiadni?

A szolgáltatásban később jelentkező nehézségeket megelőzendő azokat a tevékenységeket érdemes kiadni, amelyek nem tartoznak a szervezet fő tevékenységi körébe; nem tartoznak az intézmény magképeségei közé. Ugyanakkor míg egy önállóan gazdálkodó intézmény szabadon meghatározhatja profilját, a legtöbb információs és könyvtári szolgáltatónak a fenntartó elképzeléseit kell követnie, játéktere tehát csekélyebb. Ennek alapján tehát magképeségnek az a tevékenység mondható, amelyik az intézmény missziójába közvetlenül beletartozik; tehát amelyekben az információs intézmény kimagasló teljesítményt kíván nyújtani – sokszor függetlenül a tényleges teljesítménytől.

Az erőforrásaik hatékony kihasználása érdekében ki kell mondani, hogy a szolgáltató ne foglalkozzon olyan tevékenységgel, amiben nem lehet kiváló. A magképeségek pontos meghatározása ugyanakkor magában hordozza a versenyelőny későbbi megszerzését vagy elvesztését. A döntés előtt érdemes elemezni:

- melyik területen a leghatékonyabb az erőforráskihasználás,
- csökkenjen az erőforrás-felhasználás a lényegtelen(ebb) tevékenységek esetében,
- ahol a saját teljesítmény elmarad a csúcsmínőségtől (best practice), ott mások képességeit kell hasznosítani.

A döntésben az értékalkotási mátrix is segíthet (2. ábra).

A BCG-mátrixra emlékeztető rács szerint a kevésbé fontos tevékenységben nyújtott nem magas tevékenység bizony esélyes a kihelyezésre, ellentétben a nagy hasznot jelentő tevékenységben tanúsított magas kompetenciával, a köztes esetek pedig mérlegelés tárgyát képezik.

Hasznos, ha a beszállítóhoz az egyszerű, megbízható értékalkotási folyamatok kerülnek át. Legelőször az információs intézmény missziójából közvetlenül nem következő tevékenységeket (pl. kötészet) érdemes megvizsgálni – Drucker gondolatai alapján – a tevékenységek szerződéses kiadásának lehetőségét: hogy a „... szolgáltató munkában komoly termelékenységgel járó mutatók, általában az kell, hogy a munkát kiadják olyan külső vállalkozónak, aki nem folytat más üzleti tevékenységet, érti ezt a munkát, megbecsüli az alacsonyan képzett szolgáltató dolgozókat és előrelépést kínál nekik, például helyi vagy területi vezetői szerepet. 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 annyi időt és energiát áldozzanak rá, amennyitől termelékeny lenne, függetlenül attól, hogy mennyi pénzt fizetnek ki érte.”¹⁰ (A korábban említett kötészeti példa alapján tehát nagy könnyelműség lenne első látásra azt mondani, hogy legolcsóbban a saját munkatárs dolgoztatása a legkedvezőbb.)

Egyszerű belátni, hogy a könyvtári büfét, vagy a fénymásológépet karbantartó egységet nem érdemes belső forrásokból fenntartani, s munkabért, társadalombiztosítást, helyiséget, eszközt, azok karbantartását, fejlesztését stb. fizetni – függetlenül a munka mennyiségétől. Még azt is, hogy a könyvkötészet, fénymásolás-szolgáltatás, nyomda, takarítás, biztonsági szolgálat, szállítás, kötetés, épületfenntartás és -karbantartás, ne a könyvtár állományába tartozó munkatárs végezze. A magképeségek körének további szűkítése ugyanakkor már hagyományból adódó érdekek miatt szakmai ellenállást is kiválthat, függetlenül attól az egyszerű elvtől, hogy ha valaki kevesebb dologgal foglalkozik egyszerre, több figyelme marad a megmaradó tevékenységek minőségfejlesztésére. A külföldi szakirodalom a korábban említettek túl sikeres privatizációs lehetőségekként említi a következő területeket: dokumentum-beszállítás és gyarapítás, adatbevitel, katalógusok, adatbázisok építése, szakértők alkalmazása,¹¹ mikrofilmezés,¹² sőt könyvelés is. Ezek közül a katalógizálás és osztályozás – tehát a hagyományos, csak közvetetten értékképző feldolgozási, adatbázisépítési munkák – elhagyása vagy a munka döntő részének bizonyos ellátó könyvtárakra koncentrálódása vált ki aggodalmat a hagyományos szakmai körökben. Ennek ellenére egyre inkább úgy tűnik, hogy amennyiben a könyvtárban a profitidegen, tehát a közvetlen tájékoztató és információs feladatokon kívüli munkák kisebb arányban, vagy esetlegesen fordulnak elő, megfontolandó

a külső szakember igénybe vétele. *Drucker* érveit folytatva: *A szakembereket [esetünkben az információs és könyvtári szakembereket] hagyni kell, hogy saját szakértelmük adta lehetőségeikkel foglalkozzanak, hagyják pl.*

*a papírmunkát és más szakmunkát más, arra hivatott személyre.*¹³

A chicagói *Loyola Egyetem Könyvtárában* a feldolgozó-feladatok szerződéses kiadása egyértelműen si-

keres volt:

1. táblázat

Érvek a tevékenységek szerződéses kiadása ellen és mellett⁸

A munkavégző saját státusban	Szerződéses kiadás
<p>Költségek Kisebb tranzakciós költségek A helyi bürokrácia terhelése A vállalkozó profitját nem kell megfizetni Könnyen kiszámítható költségek, átláthatóbb teljesítmény és árak A munkafeltételek biztosítása és a társadalombiztosítási járulék fizetése a munkaadót terheli.</p> <p>Egyéb Rövidebb kommunikációs utak. Az információ nem kerül ki a szervezetből, kisebb az információkopás Nincsen együttműködésből adódó kockázat A könyvtár/információs szolgáltató nincs kiszolgáltatva a vállalkozónak egyedi szolgáltatások esetében Közvetlenül ellenőrizhető/ellenőrizendő a munka Nem kell szerződéseket adminisztrálni Részben kihasználatlan eszközök A felettes nem szakmabeli (nem könyvkötő, kereskedő, műszerész, nyomdász stb.), így kevésbé megértő Nincs know-how-vesztés.</p>	<p>Költségek Nagyobb tranzakciós és kommunikációs költségek, gyengébb szinergia-hatások Nincs közvetlen ellenőrzés (kisebb költség) A kisebb szervezetek előnyei (pl. nagyobb rugalmasság, kisebb a munkavállalás adminisztratív vonzata, csökken a bürokrácia leterheltsége, karcsúbb a szervezet) A társadalombiztosítási járulék a vállalkozót terheli Források szabadulnak fel: a munkafeltételekről való gondoskodás (munkaerő, helyiség, eszközök vásárlása és karbantartása stb.) a vállalkozót terheli A személyzeti állomány csökkenése Kockázathárítás a vállalkozóra A megbízó a vállalkozó profitját is fizeti Rövid távú nyereség-orientációhoz vezethet Állandó költségek helyett igények szerint változó költségek. A piac és a konkurencia állandó figyelése.</p> <p>A vállalkozás természetéből adódó előnyök A szerződő felek között alaposan körülhatárolt feladatkör és felelősség Lehetséges függőség a kínálótól Kihasználtabb eszközök (vállalkozói érdekelttség miatt) A vállalkozó a magkompetenciákra összpontosít. Erőteljesebb szervízre (szolgáltatásra) orientáltság a vállalkozónál. Nagyobb a professzionális szolgáltatások lehetősége.</p>

a bevezetés után jelentősen nőtt a katalogizált címek száma, elértek, hogy a dokumentum feldolgozva, kölcsönzésre készen tíz napon belül a polcra érjen, munkaerő szabadult fel, amely más hasznos területen vehető 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.¹⁴

A dokumentum-feldolgozó, 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.¹⁵ Hallatszanak ennél pesszimistább hangok is: *„Mind a könyvtári szerződéses kiadási kísérlet bizonyította, hogy nincsen igazi nyereség.”*¹⁶ Noha a kijelentés ellenkezőjére is akad példa; kétségtelen, hogy a tevékenységek kiadása nem kis menedzseri erőfeszítést igényel, és előfordulhat, hogy több, különböző területen kötött szerződés kötése esetén a könyvtárosok elveszíthetik az áttekintést a munkaterületekről, a könyvtár elveszítheti a munka minősége vagy a költségeket feletti kontrollt.¹⁷

Az amerikai *Charleston Public Library* az állomány- és katalógusépítést bízta külső vállalkozóra: (2. táblázat)

Drucker a szolgáltatások forrás kihelyezésének folyamatát 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*

2. ábra

Értékalkotási mátrix

A tevékenység részese- dése az értékalkotásban	magas	tanulás?	megtartás
	alacsony	kihelyezés	megtartás?
		alacsony	magas
		kompetencia az értékalkotásban	

tanítást. Jelentősen megnövelik, egyes esetekben megkétszerezik 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.¹⁹

Belső vállalkozás

Az egyes tevékenységek intézményi kereteken belül tartása és a kiadás között létezik átmenet is. 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 kommunikációs 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 (...) [költség tudatos] gondolkodás és munkavégzés kialakításában.*” Így „kvázi-vállalkozás” jön létre.²⁰

A belső vállalkozáshoz némileg hasonlít az ún. facility management, amely olyan forráskihelyezés, amelyben az erőforrás nem kerül a szolgáltató tulajdonába.

A kötelező tenderezés és hatásai

Az angliai kötelező tenderezés törvénye – CCT (Compulsory Competitive Tendering) során a könyvtár az egyes megbízásokért a profitszerző vállalkozásokkal száll 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 elvárásokat teremt és javítja a szolgáltatás minőségét,
- ⇒ tisztázódik a vevő / eladó viszony,
- ⇒ a résztvevőket nagyobb kezdeményezőkézségre serkenti,
- ⇒ a szerződések és a szolgáltatási szintre irányuló egyezmények (service level agreement) vizsgálata a kimenetre, a célokra és azok hatékony és eredményes elérésére összpontosít.²¹

A könyvtári és információs szolgáltató arra kényszerül, hogy forrásait (szakismeret, tapasztalat, dokumentumállomány, eszközök, épület) folyamatosan karban tartsa, hogy megnyerje a pályázatot. „*Így a CCT lehetőség arra, hogy meghatározd, mit teszel, hogy meghatározd, melyek erősségeid és gyengeségeid, szabványokat határozz meg saját fejlődésed mérésére és figyelemmel kísérésére. Ha bebizonyítod, hogy a belső munkatársak csapata a legjobb szolgáltató, akkor te fogod megnyerni a pályázatot és az lesz a nyereség, hogy a korábbinál jobb szolgáltatást fog a csapat nyújtani, mert alaposan átgondolta, hogy mit is csinál valójában. ... Ha azonban egy profitcég jobban, olcsóbban szolgáltat, akkor el szabadzárni ettől a lehetőségtől az adófizetőket?*”²²

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 és azokra építeni,
- ⇒ meg kell nyernie a belső döntéshozókat, menedzsereket,
- ⇒ kiváló minőségű munkát kell végeznie.²³

Veszélyek a kihelyezés során

A szervezeti változások – így a forráskihelyezés is – magával hozza a belső (és külső) kommunikáció módosulását. A kapcsolatok kívánatos szintjének fenntartása az új helyzetben nagyobb erőfeszítést és figyelmet igényel. A kommunikációs helyzet megváltozásával párhuzamosan gyengülnek a belső szinergia-hatások mellett, hogy nincs közvetlen ellenőrzés. Ez növelheti a kínálótól való függőséget.

A forráskihelyezés, mint minden divatos irányzat, átgondolatlan alkalmazás esetén „áldozatokat” is szedhet. Előfordul, hogy a karcsúsítási projektumok nemcsak a feleslegtől, hanem a szükséges folyamat-szegmenstől, magkompetenciától is megszabadítják a vállalkozást, szolgáltatót. Így történt ez az utóbbi néhány évben például a profitszektorbeli Nike vagy a Ford esetében: az átgondolatlan kihelyezés miatt megrendült a kontroljuk stratégiai munkafolyamataik felett, magképeségeket adtak át leendő konkurenseiknek, ami által a partner versenyhelyezete a saját piaci pozíciók rovására javult. A veszély továbbá abban is rejlik, hogy a kiadott magkompetenciához tartozó folyamatlemléket az ismeretek folyamatos elvesztése miatt csak nagy erőfeszítések árán lehet ismét házon belül megoldani.

2. táblázat

**A könyvtár és a beszállító vállalt kötelezettségei
állomány- és katalógusépítés esetében**

*A szerződő felek vállalásai:*¹⁸

A beszállító vállalja:	A könyvtár vállalja:
<ul style="list-style-type: none"> • a könyvtár dokumentumleírás-formátumát használja • ajánlólistákat ad meghatározott profilokban, • elfogadja a könyvtár feldolgozási és katalógizálási háziszabályait • a lemezeket rendszeresen és digitális formában szállítja • polcrakész dokumentumokat szállít 	<ul style="list-style-type: none"> • kiválasztja a listákról a beszerzendő dokumentumokat • a beszállító rendelkezésére bocsátja a feldolgozáshoz szükséges szoftvert és a megfelelő formátumot

(A bevezetést 1995-ben – mellesleg – nehezítette a Hugó nevű hurrikán, amely tönkre tette a könyvtár gyűjteményét. Az ilyen drasztikus „állományfrissítés” a magyar könyvtárakban folyó szerződéses kiadásokat biztosan nem fogja akadályozni.)

Az amerikai Thames Valley University Tanulmányi-forrás-központjában (resource center) nem volt elég pénz az elektronikus könyvtár létrehozására, ezért az egyetem tendert írt ki, amit az ICL nyert meg. A szerződésben leírtak szerint jelentősen bővítették az információs infrastruktúrát. Ugyanakkor a forrásközpont fokozatosan veszített magképeségéből. Gondok voltak abból, hogy ki válaszolja meg a könyvtárosok és az ICL hatáskörébe egyaránt beletartozó kérdéseket. Mivel minden információ-technológia által megválaszolható kérdéssel az ICL munkatársai foglalkoznak, a forrásközponti személyzet ismereteinek fejlődése lelassult, s mindez olyan környezetben, ahol az elektronikus úton szerzett információ jelentősége erősen növekszik.²⁴

A megrendelő tehát fokozatosan veszíthet szakmai tekintélyéből, felkészültségéből, ha hiányoznak nála a versenyképes új ismeretek, és tartósan függő helyzetbe kerül a beszállítótól. Sőt, a forráskiadó fél annál inkább a beszállító játékszerévé válhat, minél nagyobb az ellentmondás tényleges hozzáértése és a választott alaptévékenység igényei között.²⁵

A nem magkompetenciához tartozó területek kiadásával kapcsolatban sem árt az óvatosság. A könyvelési, humán erőforrás-gazdálkodási vagy marketing-feladatok leválasztása a know-how-vesztésen túl a bizalmas adatok kiszivárgásának is nagyobb teret kínál.

A HRM esetében például *személyzeti politikát* és a *kommunikációt* nem tanácsos kihelyezni. A személyzeti minősítést hasznos a közvetlen szakmai felettes hatáskörében tartani, míg a munkaügyi kapcsolatokat kizárólag a személyzeti osztálynak érdemes gondoznia.²⁶

A kihelyezés egyes válfajaival korábban nem létező munkakapcsolatok jelennek meg az információs és könyvtári szervezetben. Ha a munkát külső vállalkozóra bízzák, akkor a könyvtárosokat nem védi jogszabály, elbizonytalanodhatnak, és fenyegetve érezhetik magukat. Ha a meglevő munkatársakat alkalmazza a vállalkozó, nehéz lesz számukra a pszichológiai alkalmazkodás, ami újfajta konfliktusokat hozhat. Ha pedig a vállalkozó saját munkatársakat hoz, betanulási idővel kell számolni.²⁷

*

A forráskihelyezés, a szolgáltatások anyagi eszközökkel való megmértetése kétségkívül szokatlan az információs és könyvtári szakmában, hacsak nem vállalati könyvtárakat veszünk alapul. A költségvetésből fenntartott könyvtárak ugyanakkor felelősek azért, hogy az adó-

fizetők pénzét az adófizetők érdekeinek megfelelően, hatékonyan használják fel. A szervezeti autonómia növekedése a szakmai szempontok előretörésén túl a szervezeti keretek fellazulásával is járhat. Így, hosszabb távon elmondható, hogy *„a munka oda fog menni, ahol a leg-gazdaságosabban és leghatékonyabban tudják elvégezni”*²⁸

Felhasznált irodalom

- 1 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 pp. 95-99.
- 2 Id. Friedrich, 1997 Az erőforrás-kihelyezéskor elkövethető stratégiai hibák és megelőzésük. In: Humánerőforrás-menedzsment 1997 1 p. 37-45. *Forrás:* Outsourcing: Wie strategische Fehler vermeiden werden können. S. A. Friedrich. In: IO Management 65 (1996) 9 pp. 70-74.
- 3 Naisbitt, 1985 Naisbitt 10 pontjából a 4.: Reinventing the corporation. J. Naisbitt and P. Aburdene - Warner Books : New York, 1985
- 4 Wood, 1995 Is contracting out cost-beneficial? David Wood. In: Alexandria 6 (1994) 3 p. 157-158.; i. m. Tyerman; Martin, 1995 Outsourcing. Murray S. Martin. In: Bottom Line 8 (1995) 3 pp. 28-30. Referálva: Könyvtárak és a privatizáció. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1 p. 166.; LA Record, 1996 Contracting out is ruled in : parliamentary statement. In: Library Association Record 98 (1996) 2 p. 59.
- 5 LA Record, 1994 pl.: Report rejects franchising. In: Library Association Record 96 (1994) 9 p. 466
- 6 Grimwood-Jones, 1994 pl.: TUPE or not TUPE : successful contracting for the public sector. Diana Grimwood-Jones. In: Managing Information 1 (1994) 3 p. 26-27.; Drummond, 1996 An open letter to the President. Denise Drummond. In: Library Association Record 98 (1996) 1 p. 33.
- 7 i. m. Tyerman
- 8 vö. Scherm, 1995: 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 pp. 643-647.
- 9 Wormell, 1996 Success factors for fee-based information services. Irene Wormell. - Esbo : Nordinfo, (1996) - 134 pp. - (Nordinfo publikation ; 36) p. 46.
- 10 Drucker, 1993 A jövő záloga: a termelékenység. Peter F. Drucker. In: USA 1993 No.80 pp. 25-31.
- 11 Martin, 1995 Outsourcing. Murray S. Martin. In: Bottom Line 8 (1995) 3 pp. 28-30. Referálva: Könyvtárak és a privatizáció. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1 p. 166.

- 12 i. m. Wood
- 13 i. m. Drucker
- 14 Waite, 1995 Reinvent catalogers! Ellen J. Waite. In: Library Journal 120 (1995) 18 pp. 36-37. Referálva: Ideje felhagyni a hagyományos katalógizálással: az „új katalógizáló” szükségessége. [ref.] Novák I. In: Könyvtári Figyelő 5 (1996) 2 pp. 340-341.
- 15 Gorman, 1995 The corruption of cataloguing. Michael Gorman. In: Library Journal 120 (1995) 15 pp. 32-34. Referálva: A katalógizálás lezüllesztése. ref. Novák I. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 1 p. 147-148; Holt, 1995 Cataloging outsourcing: no clear-cut choice. G. Holt. In: Library Journal 120 (1995) 15 p. 34.
- 16 i. m. LA Record, 1996
- 17 i. m. Wood
- 18 Walker, 1996 Outsourcing: a customer's perspective on the process and the potential. Thomas M. Walker. In: The Bottom Line 9 (1996) 2 pp. 14-17.
- 19 i. m. Drucker
- 20 Line, 1996 Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok. Maurice B. Line. In: OSZK Híradó 39 (1996) 9-10 p. 16-33 (p. 20)
- 21 HMSO, 1993 The Government's guide to market testing. HMSO, 1993
- 22 i. m. Drummond
- 23 i. m. Grimwood-Jones
- 24 Hixton, 1997 Outsourcing the electronic library. Beverley Hixton. In: Managing Information 4 (1997) 5 pp. 40-41.
- 25 Friedrich, 1996 Az erőforrás-kihelyezéskor elkövethető stratégiai hibák és megelőzésük. In: Humánerőforrás-menedzsment 1997 1 p. 37-45. *Forrás:* Outsourcing: Wie strategische Fehler vermeiden werden können. S. A. Friedrich. In: IO Management 65 (1996) 9 pp. 70-74.
- 26 Meier, 1997 A személyzeti feladatok kihelyezése. In: Humánerőforrás-menedzsment 1997 8 pp. 3-16. *Forrás:* Auslagerung der Personaldienstfunktion. A. Meier, Chr. Stuker, A. Trabucco. In: Zeitschrift Führung und Organisation 66 (1997 Mai/Juni) 3 pp. 138-146.
- 27 Grimwood-Jones, 1997 Könyvtári munkafolyamatok kiadása bér munkába a közületi szektorban: lehetőségek és problémák. ref. Koltay T. In: Könyvtári Figyelő 43 (1997) 2 pp. 390-91. *Forrás:* Contracting out in the public sector - issues and implications. Diana Grimwood Jones. in: Library Management 17 (1996) 1 pp. 11-17.
- 28 O'Reilly Napjaink globális munkaereje. Brain O'Reilly. In: USA 1993 No. 80 pp. 16-20.