



Innovációmenedzsment a könyvtárban

TÓTH Máté

„A járt utat a járatlanért mindig hagyd el!”
(Benedek István: Csavargás az Alpokban)

Bevezetés

Napjaink egyik leggyakrabban használt kifejezése az innováció, amelyet köznapi értelemben új módszerek, ötletek bevezetésére, változások, újítások kezdeményezésére használják. A mindennapi szakmai párbeszédekben innovatívnak tekintünk egy intézményt, ha gyakran áll a változások élére, újszerű megközelítéseket alkalmaz, bátran változtatja a szolgáltatási portfólióját, és ilyenkor nem tart a bukástól. Az innováció akkor hatékony, ha az állandó „Miért?” kérdéseket felváltja az állandó „Miért ne?”¹, ami viszont szükségszerűen csalódásokhoz is vezethet, majd a csalódásokat követő látványos újratekérésekhez.

Mivel könyvtári területen is egyre több szó esik az innovációról, innovatív szolgáltatások bevezetéséről, a Könyvtári Intézet Kutatási és szervezetfejlesztési osztályán nagy szükségét éreztük annak, hogy bemutassuk az innovációmenedzsment fogalmait és

megvizsgáljuk azok könyvtári gyakorlatban való alkalmazhatóságát. Nemcsak arra keressük a választ, hogy mit tekinthetünk innovációnak, de szeretnénk bepillantást nyújtani az innovációs folyamatba, az innovációs projektekbe és a finanszírozás modelljébe, gyakorlati példákon keresztül megmutatva, hogy egy-egy hazai vagy külföldi intézmény miként vezetett be olyan új szolgáltatásokat, eljárásokat, vett használatba új technológiákat, amelyek nyomán a környezetében igazi innovátorrá vált.

A cikk másik motivációja a könyvtári minőségmenedzsment pályázati rendszer 2018-as megújítása volt. A Könyvtári Intézet által felkért munkacsoport 2018 tavaszán kidolgozta a KMÉR-t, azaz a *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszerét*, amely a *Minősített Könyvtár* címre és a *Könyvtári Minőségi Díjra* pályázó intézmények különböző kategóriái számára nyújt eszközt az önértékelésre és a fejlesztési lehetőségek feltárására.² Míg a KMÉR

alkalmazása mind a cím, mind pedig a Díj megszerzésére irányuló pályázatok benyújtásához alapvető elvárás, az utóbbiakhoz – tekintve, hogy két, a könyvtári szolgáltatások területén megvalósított innovációt kell bemutatni – készült egy *Szakmai innováció a könyvtárban*³ című dokumentum is, amely leírja ugyan az innováció fogalmát és könyvtári alkalmazásának feltételeit, de nem mutatja be azt teljes mélységében.

A minőség- és az innovációmenedzsment nemcsak a Könyvtári Intézet által gondozott pályázati eljárásokban, hanem az intézmények, vállalatok gyakorlatában is együtt jár, egymást feltételezi. A használatközpontúság, a szolgáltatások állandó fejlesztésére való törekvés, a használó elégedettségének növelése mind a minőség-, mind pedig az innovációmenedzsment meghatározó elemei. (A kapcsolódási pontokról később részletesen lesz szó.)

Az innovációmenedzsment fogalmainak ismerete más szempontból is fontos lehet könyvtári területen. Egyrészt szolgáltató intézményként a könyvtár saját maga is állandó innovációra szorul, hogy megőrizze a használók szemében az újszerűségét, érdekességét. Másrészt a könyvtár az egyik legfontosabb kutatásfejlesztést támogató intézményrendszer, így a benne dolgozók számára kulcsfontosságú, hogy mélyebb ismereteik legyenek az innováció fogalmáról, természetéről, hogy képesek legyenek ennek a szerepnek maradéktalanul eleget tenni. Ez utóbbi elsősorban a tudományos kutatók igényeinek kielégítését fokozottan felvállaló egyetemi és szakkönyvtári hálózatok esetében meghatározó szempont.

Az innováció fogalma

Az innováció fogalmának bevezetését a szakirodalom döntő többsége a gazdaság fejlődésével foglalkozó osztrák szociológus, közgazdász, *Joseph Schumpeter* nevéhez köti. Schumpeter 1939-ben a gazdasági ciklusokról írt kétkötetes elemzésében az innováció alatt új termék vagy új termelési eljárás feltalálását értette, az új beszerzési vagy értékesítési piacok feltárását és új szervezeti formák kialakítását. Schumpeter megközelítésében az innovációt az invenció, azaz a feltalálás előzi meg és a diffúzió, azaz az innovációs folyamat más szereplők számára való elterjesztése követi.⁴

A Schumpeter által kidolgozott keretek lényeges eleme, hogy a gazdaság szereplői nem ugyanolyan tempóban veszik fel az újításokat. Az élenjárók nagyobb kockázatot vállalnak, de az innováció eredmé-

nyeiből is ők részesülnek a legnagyobb mértékben. A gazdasági fejlődés hajtóerőiről értekezve az állandó növekedés és a külső hatások mellett a legfontosabbnak a vállalkozókat tartja, akik képesek felismerni és kiaknázni az újonnan kínálkozó lehetőségeket. „A fejlődést kiválthatja az is, hogy egyes személyek túllépve a gazdasági tapasztalatokon és a kipróbált rutinszerű cselekvéseken, fölismerik a gazdasági élet adott viszonyai között kínálkozó új lehetőségeket, és ki is aknázzák azokat. Nem kétséges, hogy a fölsorolt három fejlődésfajta közül az utolsó a legfontosabb, sőt még az első két fajta fejlődés is részben e harmadikon (ti. a vállalkozókon) keresztül hat – egyszerűen azért, hogy a növekedés és a külső események hatására alkalomadtán új lehetőségek teremnek.”⁵

Schumpeter elmélete hosszú évtizedeken át meghatározta az innovációról alkotott felfogásunkat és sok tekintetben meghatározza ma is, azonban a fogalom tartalma jelentős mértékben bővült. *Christopher Freeman* angol közgazdász 1988-as innovációs elméletében négy kategóriát határozott meg:

- fokozatos vagy módosító innovációk;
- radikális innovációk;
- termelési eljárás-változások;
- paradigmaváltások.⁶

A fokozatos vagy módosító innovációk jellemzően teljesítményjavulást vagy költségsökkentést eredményeznek. Gyakori, amikor csak egy-egy komponenst változtatnak meg egy rendszerben vagy folyamatban, így nem jön létre új szolgáltatás vagy új termék, de a meglévőt olcsóbban lehet előállítani vagy az nagyobb teljesítményre képes. Könyvtárban erre példa a mikroformátumok alkalmazása és szolgáltatása, amelyet a 30-as évektől kezdve használnak dokumentumok archiválására. A mikrofilmek alkalmazása egyrészt jelentős helymegtakarítást tesz lehetővé, másrészt az állományvédelem szempontjából is jobb teljesítményt nyújt, miközben az innováció a szolgáltatás tartalmát nem változtatta meg. Másik példa lehet a kétrétegű pdf formátum alkalmazásával a digitalizált tartalmak kereshetővé tétele. Ebben az esetben a tartalmak ugyanazok maradnak, de a kereshetőség lehetővé tételével a használó lényegesen magasabb színvonalú szolgáltatást vehet igénybe.

A radikális innovációkban korábban nem látott új technológia, új szolgáltatás vagy új termék jön létre. Az új termék épülhet meglévő vagy új technológiára egyaránt. A könyvtárakban elsősorban a szolgáltatások radikális innovációjáról beszélhetünk. Ide sorolható például a „születésnap csomag” összeállítás, amely a 2000-es évek elejének nagy slágere volt. Az

Országos Széchényi Könyvtár sikeres gyakorlatát követően egyre több megyei könyvtárban is megjelent. A születésnap csomag a könyvtárak meglévő reprográfiai tevékenységére épül (tekintsük ezt meglévő technológiának), de annak segítségével radikálisan új szolgáltatást kínál: új célközönséget szólít meg és eltávolodik a tartalmak hagyományos funkciójától azzal, hogy az újságcikkeket reprezentációs céllal rendezik új kontextusba.

A termelési eljárás-változások alatt az egyes technológiák, eljárások megreformálását értik. Könyvtári környezetben erre jelenthet példát az Országos Széchényi Könyvtárban az 1980-as évek közepén bevezetett könyvszállító lift rendszer, amely a mai napig behalózza a Budavári Palota F épületét. A rendszer jelentős mértékben megkönnyítette az olvasótermi kérések kielégítését. További példákat is találhatunk a termelési eljárás-változásra. A retrospektív katalóguskonverzió során az OCR technológia alkalmazása lehetővé tette, hogy a régi, papír alapú katalóguscédulák feldolgozása során ne kelljen újra begépelni az adattartalmat, hanem helyette szoftver ismerje fel, és rekonstruálja a szöveget az újonnan létrejövő elektronikus rekordban. Szintén a termelési eljárást, a könyvtári munkafolyamatokat változtatta meg az RFID technológia alkalmazása a kölcsönzésben, amellyel lényegesen fel lehetett gyorsítani az egyes könyvek használókhoz rendelését az integrált könyvtári rendszerben.

Végül a paradigmaváltások eredményeként új technológiai nézőpontok jönnek létre, amelyek a problémamegoldás mintáinak újragondolását is eredményezik. Az új megközelítések nyomán olyan új anomáliákra bukkanhatnak a kutatók, amelyek paradigmaváltáshoz vezetnek.⁷ Könyvtári környezetben az analóg tartalmak digitális közzététele nem, de a szemantikus technológiák adaptálása és az ezzel járó új megközelítések okkal tekinthetők paradigmaváltásnak. Az előbbi esetben csupán a tartalmak egy-egy új hordozóra való átmentéséről van szó, a szemantikus webfejlesztésekkel már új megközelítésekről, a tartalmak közötti szemantikai interoperabilitás igényéről, ami új látásmódot feltételez a könyvtárosok részéről. Az RDA alkalmazása nemcsak új távlatokat nyit a katalógizálásban, hanem lehetőséget teremt a könyvtári katalógusok funkcióinak radikális újraértelmezésére is.

Jelenleg az innovációt úgy fogjuk fel, hogy „egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett

műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.”⁸ A definícióban jelzett mindhárom területre találhatunk példákat a könyvtárak gyakorlatából, bár – a tevékenység jellegéből adódóan – termékinnováció kevésbé jellemző az intézményekben.

Termékinnovációra példaként szolgálhatnak a pécsi Csorba Győző Könyvtár ismeretterjesztő és könyvajánló segédletei, olyan füzetek, amelyek a gyermekeiket fokozott tudatossággal olvasásra nevelő szülőknek korosztályi bontásban mutatják be az értékes irodalmat.⁹

Új műveletnek tekinthető a virtuális közös katalógusok modelljének a kitalálása és gyakorlati alkalmazása, amelyben központi adatbázis építése nélkül tudunk több intézmény állományában keresni, majd a találatokat egyetlen listában megjeleníteni.¹⁰

Valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítésére találhatunk a legtöbb könyvtári példát. Ilyen volt az első mozgókönyvtár, amely 1905-ben indult az Egyesült Államokban. A kétlovas szekeret a könyvtáros hajtotta, a város környékén élő farmerek háza-inál állt meg, ott helyben lehetett róla térítés nélkül kölcsönözni.¹¹ Szintén ide sorolhatók az Amerikai Egyesült Államokban egyre nagyobb teret kapó új e-könyv kölcsönzési modellek¹², a Skandináviában évek óta terjedő személyzet nélküli könyvtárak¹³, a könyvtárak mint közösségi irodák¹⁴ vagy a közösségi oldalak funkcióival gazdagított könyvtári katalógusok¹⁵.

Az innováció definíciók további böngészése nyomán figyelemre méltó az elmúlt időszakban gyakran idézett *Oslo kézikönyv*, amely az innovációnak négyféle típusát különbözteti meg:

- termék innováció: olyan termék vagy szolgáltatás, amely új vagy jelentős mértékben továbbfejlesztett a technikai paramétereit illetően, ill. egyes komponenseiben vagy anyagában, ill. felhasználóbarát mivoltában vagy funkcionalitását illetően;
- eljárás innováció: új vagy jelentős mértékben megújult termelési, szolgáltatási, kiszállítási eljárás, ami történhet új technika, eszköz vagy szoftver használatával;
- marketing innováció: új módszerek a termékek, szolgáltatások megjelenésében, csomagolásában vagy a marketing-mix¹⁶ (4P – Place, Product, Promotion, Price) bármelyik elemében;
- szervezeti innováció: új szervezési, szervezeti módszerek az üzletmenetben, a munkahelyen vagy a szervezet külső kapcsolataiban.¹⁷

Az Oslo kézikönyv tehát szélesebben értelmezi az innovációt, mint a korábban bemutatott megközelítések. Könyvtári példát itt is mindegyikre találhatunk, bár érdemes megfigyelni, hogy egy-egy nagy léptékű szolgáltatás megújításánál jellemzően az eljárások, a marketing és a szervezet is megújul. Példa lehet erre a Baranya megyei könyvtárbusz projekt, amelyben az új szolgáltatás egyben új eljárásokat, szervezeti megújulást és új marketingtechnikák alkalmazását is szükségessé tette. Más szolgáltatások esetében sem beszélhetünk tiszta kategóriákról. A „Veszíts el egy könyvet!” akció például egyszerre tekinthető termék- és marketinginnovációnak, hiszen amellet, hogy új szolgáltatást kínál egy új célcsoportnak, hozzájárul a könyvtár imázsának újragondolásához. Az 50-es 60-as években bevezetett szabadpolic vagy a most rohamosan terjedő kölcsönző terminálok a használók oldaláról eljárás-, az intézmény szempontjából

pedig szervezeti innovációnak tekinthetők. Amellett, hogy mindkettő jelentős mértékben megújult termelési, szolgáltatási, kiszállítási eljárást kínál; a szervezet oldaláról új szervezeti, szervezési módszereket is jelent.

Az innovációs folyamat

Az innovációs folyamatot Schumpeter úgy mutatta be, amelyet megelőz az invenció, azaz a feltalálás és követ a diffúzió, azaz az innováció eredményeinek elterjesztése. A kettő között összesen három típusú tevékenység van: az alapkutatás, az alkalmazott kutatás és a kísérleti fejlesztés vagy fejlesztés. (Ha nagyon szigorúak akarunk lenni, akkor mondhatjuk, hogy a K+F maga az innováció, így a sok helyen előforduló K+F+I, azaz kutatás, fejlesztés, innováció már nem mindenki szerint helyes összetétel.)



1. ábra

Az innovációs folyamat

Ezek alapján az ötlet még nem jelent innovációt. Egyszerűbben fogalmazva: rendelkezhetünk nagyon sok ötlettel, de ha ezeket nem valósítjuk meg, akkor még nem vagyunk innovatívak. Ezzel együtt azonban, ha megvalósítottunk egy ötletet, annak elterjedése, elterjesztése nem szükséges ahhoz, hogy mindezt innovációnak tekintsük. Feltétel azonban, hogy az innováció magas hozzáadott értéket képviseljen, kutatási adatokon alapuljon.

Az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a fejlesztést három szempont figyelembevételével különíthetjük el egymástól nagyon markánsan: a kereskedelmi cél, a megtérülési idő és a bizonytalanság foka alapján.¹⁸ (A kereskedelmi cél helyett nyugodtan beszélhetünk könyvtári környezetben szakmai megvalósítási célokról, hiszen jellemzően igen kevés projektünk van, amely anyagiakban is mérhető haszon szerzésére irányulna.)

Az alapkutatás nagy bizonytalansággal bír, kevés konkrét kereskedelmi vagy szakmai megvalósítási célt kitűző, soha vagy csak nagyon lassan megtérülő tevékenység. Az alkalmazott kutatás célja már

jól meghatározott, közepes a bizonytalanság mértéke, és középtávon bízhatunk a befektetett eszközök megtérülésében. A fejlesztés esetében a cél már teljes mértékben körvonalazható, a befektetések megtérülésére rövid távon is számíthatunk, a bizonytalanság mértéke pedig egészen kicsi.

Könyvtári kutatásokat hozva példaként egészen biztosan az alapkutatások közé sorolhatjuk a könyvtárral mint közösségi térrel foglalkozó elméleti megközelítéseket, a lakosság olvasási szokásainak vizsgálatát, a könyv társadalomban betöltött szerepének időbeli alakulásának elemzését. Ezek a kutatások nélkülözhetetlenek szakterületünk fejlődése szempontjából, de mivel a konkrét szakmai célokra való közvetlen alkalmazhatóságuk igen kérdéses, jellemzően csak olyan központi költségvetési keretből finanszírozott szervezetek engedhetik meg maguknak, amelyek egy-egy szakma stratégiai fejlesztésében is szerepet vállalnak. Magyarországon ilyen a Könyvtári Intézet, az egyetemek könyvtárosképző helyei, a Magyar Tudományos Akadémia egyes kutatóintézetei és egyes nagy szakkönyvtárak.

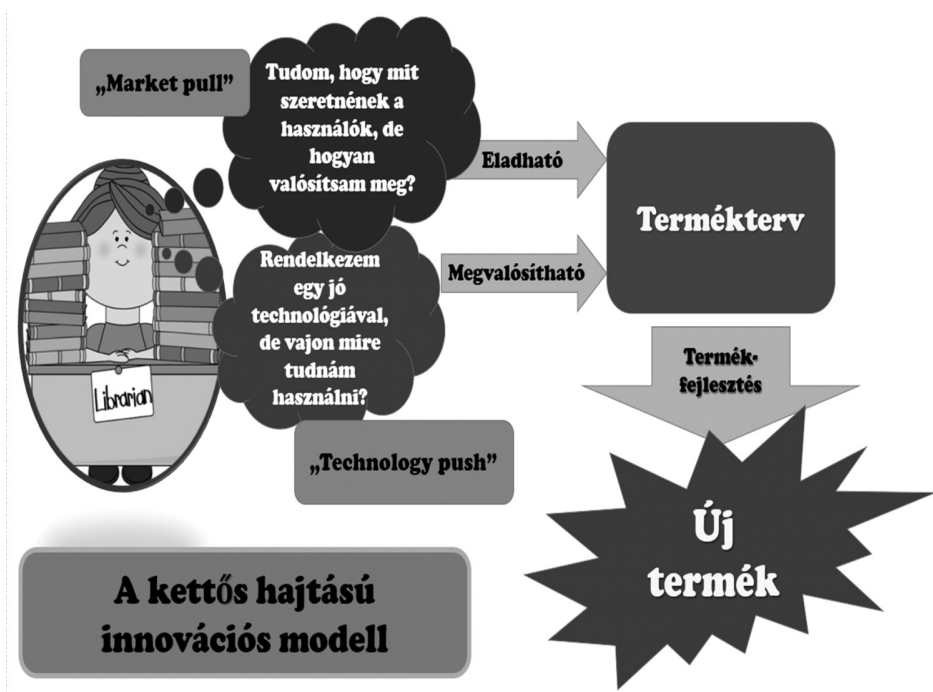
Alkalmazott kutatást már gyakran végeznek a nagyobb könyvtárak is. Alkalmazott kutatásnak tekinthetjük a lakosság igényeinek, elvárásainak folyamatos figyelemmel kísérését, vagy akár egy-egy szolgáltatás, termék használatára vonatkozó adatok gyűjtését és elemzését.

Végül a fejlesztés gyakran az alkalmazott kutatások adataira építő konkrét beavatkozások, amelyek termékek, szolgáltatások vagy eljárások formájában valósulnak meg. Fejlesztés során születik meg maga a prototípus, amely már a használók számára való bevezetés előszobája. A fejlesztés szükségszerűen iteratív eljárás, amely kísérletezéssel, a visszajelzések alapján az irányok újragondolásával jár együtt. Konkrét példának hozhatnánk bármelyik új szolgáltatás fejlesztését, a 2018-ban Könyvtári Minőség Díjjal jutalmazott gödöllői olvasásfejlesztés játék (Olvasók diadala – online olvasásfejlesztési játék 12–16 éves fiataloknak) bizonyosan az elmúlt évek egyik leginkább előremutató fejlesztése volt.¹⁹

Végso soron az innovációs folyamat eredményében benne vannak az alapkutatás során szerzett ismeretek, az alkalmazott kutatás adatai és a fejlesztések tapasztalatai is. Nem véletlen, hogy a látszólag túlságosan elméletinek tűnő, a könyvtári világ problémáit abszt-

rakt módon megközelítő kutatásokban éppen azok az országok járnak élen, amelyek a legsikeresebb könyvtári rendszereket is működtetik. (Pl. Finnország, Hollandia, Nagy-Britannia.) A sikeres szervezetek jellemzője, hogy tevékenységükkel a használók igényeire adnak megfelelő válaszokat. Nem véletlen, hogy a használó vagy fogyasztó a marketing, a minőségmenedzsment és az innovációmenedzsment területén egyaránt kiemelt jelentőségű.

Az innovációs folyamat modellezésére számos megközelítés létezik. Ezek közül most az ún. kettős hajtású innovációs modellt mutatom be, amelynek lényege, hogy a folyamat kiindulópontja egyaránt lehet a piaci szükséglet és a meglévő, kihasználásra váró technológia. Az első esetben beszélhetünk ún. „market pull”-ról, azaz, amikor a piaci információk alapján születik meg az „eladható termék” koncepciója, és ehhez keressünk megfelelő technológiai megoldást. A második esetet hívjuk „technology push”-nak, azaz amikor egy technológiai újdonsághoz keressük a felhasználási lehetőségeket. Ez utóbbi vezet a „gyártandó termék” koncepcióhoz. Mindkét esetben a termékterv, a termékfejlesztés, végül az új termék a végeredmény.²⁰



2. ábra

Kettős hajtású innovációs modell

C. Merle Crawford²¹ és Buzás Norbert²² modelljei alapján

Az innovációs projekt

Az innovációs folyamat projektekben valósul meg, azaz 1) világos célja van, ami egyértelműen mérhető (indikátorok); 2) megvalósítása meghatározott időbeli keretek között zajlik (tudjuk, hogy mikor kezdődik és várhatóan mikor lesz vége); 3) meghatározott erőforrásokkal (költségvetési keretekkel, humán erőforrással) gazdálkodik.

A sikeres innovációs projekt jellemzője, hogy magas hozzáadott értéket teremtő tevékenységről van szó, ami csak akkor lehet sikeres, ha

- létező probléma megoldását tűzi ki célul;
- megfelelő marketinget használ;
- jó csapat áll rendelkezésre.

A probléma létezésére a legjobb bizonyíték, ha már mások is megkísérelték azt megoldani más eszközökkel. A legötletesebb innovatív termék vagy szolgáltatás sem lehet sikeres, ha nem létezik egy célpiac, ahol azt értékesíteni lehetne. Azonosítani kell azt a réteget, amelynek a problémáira valós megoldást kínálnak az általunk megvalósított innováció. Képzeljünk el egy mesterséges intelligenciára épülő, robotokkal működtetett online referenz pultot, amely a kutatók publikálással kapcsolatos kérdéseire ad válaszokat.²³

A szolgáltatás minden kétséget kizáróan magas hozzáadott értéket hordoz, de csak akkor lehet sikeres, ha létezik egy olyan kutatói közösség, amely ilyen típusú kérdéseket szokott feltenni, és ha ezen közösség által érzékelt minőséget ez a fejlesztés érdemben javítja. (Például ugyanolyan releváns válaszokat kapnak, de a től-ig nyitvatartási órák helyett már 0–24 órában.)

Amennyiben már tudjuk, hogy kinek szeretnénk az adott terméket vagy szolgáltatást kínálni, akkor megfelelő marketinggel el kell érniük, hogy azt használatba is vegyék. A megfelelő marketing-mix kialakítása az innovációmarketing területén nem elegendő. Meg kell válaszolnunk magunknak a következő kérdéseket:

- az adott termékben vagy szolgáltatásban mi az újdonság;
- milyen lényeges hasznosságot, új tulajdonságot hordoz;
- kinek fontos ez a tulajdonság;
- hogyan lehet ezt a réteget megszólítani;
- hogyan lehet átadni nekik ezeket az üzeneteket?²⁴

Az innovatív termékek fogadtatása nem minden esetben pozitív, még akkor sem, ha józan ésszel belátható, hogy az adott célpiacon ez nagyon sokaknak igen jelentős előnyöket hordoz. Gyakran a változástól való félelem, az újdonság befogadásának nehézségei

miatt állnak ellent az innovatív termékek, szolgáltatások használatának. Gondoljunk csak arra, hogy az olvasók hányszor hívják fel telefonon a könyvtárat olyan kérdésekkel, amelyeket egyetlen kattintással maguk is megválaszolhatnának (előjegyzés, hosszabbítás, bent van-e az adott mű a könyvtárban stb.) az online katalógusból.

Minden terméknek és szolgáltatásnak van egy életciklusa.²⁵ A bevezetést követően először az újdonságok iránt legnyitottabb rétegek jelennek meg, majd amikor már világossá váltak az innováció előnyei, akkor jelennek meg a konzervatívabb fogyasztók, akik nem szívesen vállalják a kipróbálással járó kockázatokat, cserébe lemondanak arról, hogy a többség előtt vegyék használatba az újdonságokat.

Végül a jó csapat magában foglalja a megvalósításért felelős vezetőt és a megfelelő kompetenciákkal rendelkező szakmai stábot. A szakmai stáb kiválasztásánál kiemelt jelentősége van a megelőző projektek során szerzett tapasztalatoknak.

Az innovatív projektekkel szembeni alapvető követelmény a fenntarthatóság, amelynek a kulcsa a termék vagy szolgáltatás beépülése az intézmény szolgáltatási portfóliójába, hiszen a tudatosan felkeltett használói igények kielégítetlenül hagyása rosszabb az intézménynek, mintha bele sem kezdtek volna a fejlesztésekbe. A fenntarthatóság szempontját ezért már a projekt tervezésekor, a feltalálás (invenció) pillanatától kezdve szem előtt kell tartani.

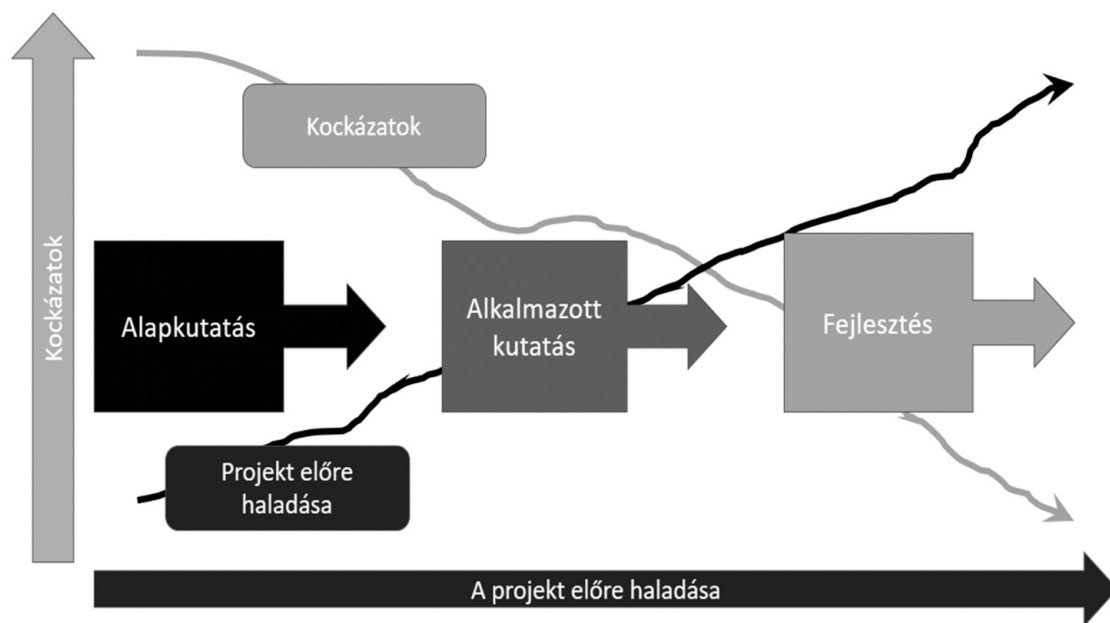
Innovatív projektek finanszírozása

Az innováció jelentős kockázatokkal jár és – mint általában a projekt formában megvalósított tevékenységek – többlet erőforrások bevonását teszi szükségessé. Ez a két jellemző alapvetően meghatározza az innovatív projektek finanszírozásának jellemzőit. A könyvtárak általában sem a kockázatvállalás, sem pedig a többlet erőforrások bevonásának lehetősége tekintetében nem állnak túl jól.

Az utóbbiak kapcsán fontos megjegyezni, hogy a legtöbb könyvtári fejlesztésben a személyzet kapacitása jelenti a legfontosabb erőforrást, így a munkaszervezés átalakításával, kevésbé fontos feladatok elhalasztásával, elhagyásával gyakran szabadítható fel annyi kapacitás, amennyi szükséges egy-egy – az adott könyvtár nagyságrendjéhez illeszkedő – innovatív projekt megvalósításához. A kreatív munka lehetősége ráadásul a munkatársak motiváltságát is növelheti, így segítheti a kollektíva erősítését, a legjobb munkatársak megtartását.

Érdeemes mérlegelni, hogy a cselekvés mellett a nem cselekvésnek is megvannak a maga kockázatai. Az állandó innováció kétségkívül magában hordozza a bukás lehetőségét, ha azonban nem fejlesztjük a szolgáltatásainkat, nem kínálunk új termékeket és nem alkalmazunk új módszereket, az hosszú távon biztosan a szervezet leépüléséhez vezet. Az innovációmenedzsment modellje szerint a kockázatok az idő előre haladásával csökkennek, ezért a leg-

kockázatosabb alap kutatások finanszírozása állami feladat, amelyet a központi forrásból fenntartott intézmények végeznek. A kisebb könyvtáraknak már csak a biztosabb kimenetelű alkalmazott kutatásokat és a konkrét fejlesztéseket kell megvalósítani. Ez utóbbiakhoz gyakran állnak rendelkezésre állami források pályázati formában, amelyhez már valóban csak a személyzetet kell hozzárendelni mint saját erőforrást.



3. ábra

Az innovációs projekt előre haladásával csökkennek a kockázatok

Az innovációs projektek megvalósítását követően, amikor a megalkotott termék, szolgáltatás vagy művelet már beépült az intézmény normál működésének rendjébe, saját költségvetésből kell finanszírozni. A fenntarthatóság szempontjának szem előtt tartása a finanszírozási lehetőségek mérlegelését is jelenti. Szerencsés esetben (például egy olyan innovációnál, amely gazdaságosabb működésre való átállást is jelent) magának a projekt megvalósításának az eredménye a garancia a fenntarthatóságra.

Kapcsolódás a minőségmenedzsmenthez

Ahogy arra már korábban is utaltam, az innováció- és a minőségmenedzsment egyaránt a használói igényekből indul ki, azonban míg az előbbi elsősor-

ban a kiaknázatlan piacokat és a fel nem használt technológiai lehetőségeket igyekszik feltárni, addig az utóbbinál hangsúlyosabb a meglévő folyamatok, szolgáltatások minőségének állandó javítása. Nem túlzás azonban azt állítani, hogy a kettő egymást feltételezi.

Ez a szemlélet jellemzi a hazai Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj pályázatok rendszerét is. Csak az érvényes (öt éven belül szerzett) cím birtokában lehet pályázni a Díjra, amelyen két innovációt, terméket, szolgáltatást kell bemutatni. Az innovációk bemutatása során a 2018-ban közzétett pályázati eljárás során ki kellett térni a szolgáltatással kapcsolatos használói, külső és belső partneri véleményekre, a könyvtár szakmai stratégiájához való kapcsolódásra; a könyvtár működésére gyako-

rott hatásokra; a PDCA elv érvényesülésére a bevezetés és alkalmazás során, valamint a szolgáltatás fenntarthatósága érdekében tett intézkedésekre.²⁶ Ez utóbbi szempontok alapján jól látható, hogy a minőségmenedzsment útján elinduló könyvtáraknak a saját folyamatainak, szolgáltatásainak biztos alapokra helyezését követően a tudatosan vállalt innovatív kezdeményezések jelentik a továbblépést a használói igények még hatékonyabb kielégítése felé. Az innovációk fenntarthatóságának a kulcsa pedig a minőségmenedzsment eszközök és szemlélet alkalmazása. Jelenleg négy könyvtár rendelkezik Könyvtári Minőség Díjjal. A 2018-ban átalakított pályázati rendszer követelményeinek megfelelően a Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ közzé is tette a pályázatát²⁷, amelynek tanulmányozása a könyvtáros szakmán kívül is nagy figyelmet nyert innováció műhelyitkaiba enged betekintést. Fontos lenne, hogy ők – az élén járók – tapasztalataikat másokkal is megosztva széles körben terjesszék az innovációmenedzsment jó gyakorlatait.

Összegzés

A cikkben az innovációmenedzsment szakirodal-mában való böngészésre támaszkodva igyekeztem bemutatni az innováció fogalmát, folyamatát, modelljeit, az innovációs projektet, annak finanszírozási jellemzőit és ezeknek a fogalmaknak a könyvtári adaptálhatóságát.

Az innováció sajátossága, hogy az élenjárók jelentős kockázatot vállalnak, de cserébe ők részesülnek először és a legnagyobb mértékben az innováció eredményeiből. A leginkább innovatív intézményeknek sikerül jobban magukra irányítani a használók figyelmét, bizonyítva a hasznosságukat a társadalom tagjai és a fenntartó számára. Ez pedig „ütésállóbbá” teszi az intézményeket: sokkal kevésbé lesznek kiszolgáltatva a külső környezet hatásainak. Az egyes könyvtárakból kiinduló innovatív kezdeményezések pedig előbb-utóbb a könyvtári rendszer szintjén is szükségszerűen éreztetik pozitív hatásukat.

A könyvtárosok körében számtalan innovatív kezdeményezés lát napvilágot, sőt nagyon sok olyan ötlet is szolgáltatássá, terméké „érik”, amelynek megalkotója nincs is tudatában annak, hogy innovációt hajtott végre. Fontos lenne, hogy a könyvtárosok körében született jó ötletek a tudatos menedzselés hatására nagyobb eséllyel jussanak el odáig, hogy a használók is élvezhessék azok gyümölcseit.

Irodalom

- BAKONYI Géza – KOKAS Károly: Bevezetés a könyvtári informatika alapjaiba. Szeged, JATE Press, 2006. 143. p.
- BÁTFAI Norbert – BÁTFAI Mária Erika: Virtuális könyvtáros segítheti majd a kutatókat kézirtaikk beküldésében a Debreceni Egyetemen = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, (58. évf.) 2011. 1. sz. 10–14. p. <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/791/811> (2019. január 21.)
- BÁTONYI Viola: Könyvtári marketing. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár, 1997. 73 p. (Korszerű könyvtárak – Korszerű módszerek. A könyvtári menedzsment füzetek 4.)
- BOGNÁR Noémi Erika: Közösségi iroda a könyvtárban. Előadás. K2 kísérleti műhely. 2017. november 30. <https://videotorium.hu/hu/recordings/18321/k2-bognar-noemi-erika-kozossegi-iroda-a-konyvtarban> (Letöltve: 2019. január 21.)
- BUZÁS Norbert: A kis és középvállalkozások innovációs tevékenysége In: Buzás Norbert, Kállay László, Lengyel Imre: Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban. Szeged, JATE Press, 2003. 171–216. p. <http://www.eco.u-szeged.hu/kutatas-tudomany/tudomanyos-kozlemenyek/kis-kozepvallalkozasok-gazdasagban> (Letöltve: 2019. január 21.)
- CONSTANT, Edward W.: The origins of the turbojet revolution. Baltimore, John Hopkins University Press, 1980. 311 p.
- CRAWFORD, C. Merle: The dual-drive concept of product innovation = Business Horizons, (34. vol.) 1991. 3. no. 32–38. p. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/29342/0000409.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2019. január 21.)
- A Frascati Manual Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Development. OECD, Paris, 2002. alapján idézi: Buzás Norbert, 2007. 14. p.
- Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Szerk. Buzás Norbert. Budapest, Akadémiai kiadó, 2007.
- JOHANNSEN, Carl Gustav: Staffless libraries – recent Danish public library experiences = New Library World, (113. vol.) 2012. 7–8. no. 333–342. p.
- KÓRÓDY Judit: Gyakorlati marketing vállalati könyvtárakban = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, (56. évf.) 2009. 1. sz. http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5042&issue_id=500.html (Letöltve: 2019. január 21.)
- Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) Szervezeti önértékelési módszertani útmutató a KMÉR szerinti I. kategóriába tartozó (20 fő feletti) könyvtárak számára. Készítette: Bajnok Tamara, Bognárné Lovász

Katalin, Fehér Miklós, Horváth Adrienn, Mészárosné Merbler Éva, Topár József, Tóth Máté. Budapest, Könyvtári Intézet, 2018. https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_nagy.pdf (Letöltve: 2019. január 21.)

Könyvtári Minőségi Díj 2018 Pályázat. Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ https://www.gvik.hu/uploaded_files/files/min%C5%91s%C3%A9g%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1s/d%C3%ADj.pdf (Letöltve: 2019. január 21.)

KUHN, Thomas: A tudományos forradalmak szerkezete. Budapest, Osiris kiadó, 2002.

Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázat. Könyvtári Intézet, 2018. <https://ki.oszk.hu/hir/konyvtari-intezet/minositett-konyvtar-cim-es-konyvtari-minosegi-dij-palyazat> (Letöltve: 2019. január 21.)

NICHOLSON, Kirstie: Innovation in public libraries. Learning from international library practice. Cambridge, Kidlington. Chandos Publishing. 2017. 3. p.

OECD Innovation Strategy. Defining Innovation. <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm> (Letöltve: 2019. január 21.)

Olvasásra születtem! Ismeretterjesztő és könyvajánló segédlet szülőknek. 0-3 éves korosztály számára. Csorba Győző Könyvtár, Pécs, 2015.,

Olvass nekem! Ismeretterjesztő és könyvajánló segédlet szülőknek. 3-6 éves korosztály számára. Csorba Győző Könyvtár, Pécs, 2015.

SCHUMPETER, Joseph: A vállalkozó. In: A vállalkozó. Történeti gazdaságszociológiai válogatás. Budapest, Művelődési Minisztérium, 1982. (Szociológiai füzetek 28.) 29–57. p., 43. p.

Szakmai innováció a könyvtárban Segédlet a Könyvtári Minőségi Díjra történő pályázáshoz. Könyvtári Intézet, Budapest, 2018. https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/minoseg_dij_segedlet.pdf (Letöltve: 2019. január 21.)

SZALACSI Alexandra: Az e-könyvek kölcsönzése és használata az Amerikai Egyesült Államok közkönyvtáraiban = Tudásmenedzsment. TDK-különszám. (14. évf.) 2013. 2. sz. 125–138. p. http://epa.oszk.hu/02700/02750/00032/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2013_02_ksz.pdf (Letöltve: 2019. január 21.)

TÓTH Máté: Kistélepülési ellátási formák. Szakirodalmi szemle = Könyvtári Figyelő, (50. évf.) 2004. 2. sz. 365–402. p.

TRAMULLAS, Jesus – GARRIDO, Piedad: Library automation and OPAC 2.0. Information access and services in the web 2.0 landscape = Information Science Reference, Hershey 2013.

Jegyzetek

1. NICHOLSON, Kirstie: Innovation in public libraries. Learning from international library practice. Cambridge, Kidlington. Chandos Publishing. 2017. 3. p.
2. Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) Szervezeti önértékelési módszertani útmutató a KMÉR szerinti I. kategóriába tartozó (20 fő feletti) könyvtárak számára. Készítette: Bajnok Tamara, Bognárné Lovász Katalin, Fehér Miklós, Horváth Adrienn, Mészárosné Merbler Éva, Topár József, Tóth Máté. Budapest, Könyvtári Intézet, 2018. https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_nagy.pdf
3. Szakmai innováció a könyvtárban Segédlet a Könyvtári Minőségi Díjra történő pályázáshoz. Könyvtári Intézet, Budapest, 2018. https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/minoseg_dij_segedlet.pdf
4. Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Szerk. Buzás Norbert. Budapest, Akadémiai kiadó, 2007. 11-12. p.
5. SCHUMPETER, Joseph: A vállalkozó. In: A vállalkozó. Történeti gazdaságszociológiai válogatás. Budapest, Művelődési Minisztérium, 1982. (Szociológiai füzetek 28.) 29–57. p.; 43. p.
6. BUZÁS Norbert: A kis és középvállalkozások innovációs tevékenysége. In: Buzás Norbert, Kállay László, Lengyel Imre: Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban. Szeged, JATE Press, 2003. 171–216. p. <http://www.eco.u-szeged.hu/kutatas-tudomany/tudomanyos-kozlemenyek/kis-kozepvallalkozasok-gazdasagban>
7. A paradigmaváltások kapcsán a könyvtári szakirodalom általában a Thomas Kuhn által kidolgozott modellt idézi (KUHN, Thomas: A tudományos forradalmak szerkezete. Budapest, Osiris kiadó, 2002.), az innovációmenedzsment szakirodalmában feltűnik e mellett Edward W. Constant „technológiai paradigma” fogalma, amelyet 1980-ban publikált az Egyesült Államokban (Constant Edward W.: The origins of the turbojet revolution. Baltimore, John Hopkins University Press, 1980.)
8. A Frascati Manual proposed standard practice for surveys of research and development. OECD, Paris, 2002. alapján idézi: Buzás Norbert, 2007. 14. p.
9. Olvasásra születtem! Ismeretterjesztő és könyvajánló segédlet szülőknek. 0–3 éves korosztály számára. Csorba Győző Könyvtár, Pécs, 2015., valamint Olvass nekem! Ismeretterjesztő és könyvajánló segédlet szülőknek. 3–6 éves korosztály számára. Csorba Győző Könyvtár, Pécs, 2015.
10. BAKONYI Géza – KOKAS Károly: Bevezetés a könyvtári

- informatika alapjaiba. Szeged, JATE Press, 2006. 143. p.
11. TÓTH Máté: Kistelepülési ellátási formák. Szakirodalmi szemle = Könyvtári Figyelő, (50. évf.) 2004. 2. sz. 365–402. p.
 12. SZALACSI Alexandra: Az e-könyvek kölcsönzése és használata az Amerikai Egyesült Államok közönyvtáraiban = Tudásmenedzsment. TDK-különszám. (14. évf.) 2013. 2. sz. 125–138. p. http://epa.oszk.hu/02700/02750/00032/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2013_02_ksz.pdf
 13. JOHANNSEN, Carl Gustav: Staffless libraries – recent Danish public library experiences = New Library World, (113. vol.) 2012. 7–8. no. 333–342. p.
 14. BOGNÁR Noémi Erika: Közösségi iroda a könyvtárban. Előadás. K2 kísérleti műhely. 2017. november 30. <https://videotorium.hu/hu/recordings/18321/k2-bognar-noemi-erika-kozossegi-iroda-a-konyvtarban>
 15. TRAMULLAS, Jesus – GARRIDO, Piedad: Library automation and OPAC 2.0. Information access and services in the web 2.0 landscape. Information Science Reference, Hershey, 2013.
 16. Ld. BÁTONYI Viola: Könyvtári marketing. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár, 1997. 73 p.
 17. OECD Innovation Strategy. Defining Innovation. <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>
 18. BUZÁS Norbert, 2007. i. m.
 19. Könyvtári Minőségi Díj 2018 Pályázat. Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ https://www.gvkik.hu/uploaded_files/files/min%C5%91s%C3%A9gi%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1s/d%C3%ADj.pdf (Letöltve: 2019. január 21.)
 20. BUZÁS Norbert, 2007. i. m.
 21. CRAWFORD, C. Merle: The dual-drive concept of product innovation = Business Horizons, (34. vol.) 1991. 3. no. 32–38. p. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/29342/0000409.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltve: 2019. január 21.)
 22. BUZÁS Norbert, 2007. i. m. 18. p.
 23. A gondolat forrása: BÁTFAI Norbert – BÁTFAI Mária Erika: Virtuális könyvtáros segítheti majd a kutatókat kézírataik beküldésében a Debreceni Egyetemen = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, (58. évf.) 2011. 1. sz. 10–14.p. <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/791/811> (2019. január 21.)
 24. Innovációmenedzsment a gyakorlatban. i. m. 233. p.
 25. KÓRÓDY Judit: Gyakorlati marketing vállalati könyvtárakban = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, (56. évf.) 2009. 1. sz. http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5042&issue_id=500.html
 26. Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázat. Könyvtári Intézet, 2018. <https://ki.oszk.hu/hir/konyvtari-intezet/minositett-konyvtar-cim-es-konyvtari-minosegi-dij-palyazat> (Letöltve: 2019. január 21.)
 27. A Könyvtári Minőségmenedzsment pályázatok nyertesei <https://ki.oszk.hu/informacioszolgalattas/minosegmenedzsment> (Letöltve: 2019. január 21.)

Beérkezett: 2019. január 22.

Megjelent a 2018-as Networkshop konferenciakötete

Elektronikus formában, DOI azonosítókkal ellátva a webre került a 2018-as Networkshop konferenciakötet. A kötetben azok az előadások szerepelnek, melyeket szerzőik cikk formájában közlésre benyújtottak. A kötet szerkesztői: Tick József, Kokas Károly és Holl András. Kiadja a HUNGARNET Egyesület az MTA Könyvtár és Információs Központ közreműködésével.

A kötet az MTA KIK Open Conference Systems rendszerében található:
<http://ocs.mtak.hu/index.php/nws/2018/schedConf/presentations>.

(Forrás: Katalist, 2019. február 19. Kokas Károly közléséből)