

## A könyvtár mint nonprofit szervezet menedzsmentje

### 1. Miért fokozódik az érdeklődés a világon a nonprofit szervezetek iránt?

Napjainkban mind gyakrabban jelennek meg cikkek, tanulmányok a nonprofit szervezetekről a különféle szaklapokban. A kérdést felületesen szemlélve, de a hazai helyzet ismeretében sokan ezt kizárólag a költségvetési források beszűkülésével és az állami szerepvállalást mérséklő törekvésekkel, igényekkel magyarázzák. Nyilván ha csak a napi gondjainkat és a gazdaságpolitikai törekvéseket tekintjük, ez az összefüggés elégséges és ésszerű magyarázatnak tűnik. **Érdekes megfigyeléseket tehetünk azonban, ha a nonprofit kérdéssel behatóbban foglalkozunk.** Ugyanis ekkor két fontos mozzanat feltétlenül szembe fog tűnni:

- a világon általában fokozódik az érdeklődés a nonprofit szervezetek és a nonprofit elméletek iránt;
- a nonprofit elméletek többsége az USA-ban született (vagyis abban az országban, ahol nem valószínű, hogy a hazai helyzetre ésszerűnek tűnő magyarázat elégséges volna).

Vajon milyen okok miatt kerülhettek napjainkra az érdeklődés középpontjába a nonprofit szervezetek?

Megítélésem szerint a nonprofit jelenséget magyarázó elméletek és ezek alakulása, fejlődése jól sejtetik a kérdésre adható választ.

A nonprofit szervezetek szerepének és gazdasági jelentőségének magyarázatára sok különféle elmélet, okfejtés született.

Egymástól viszonylag jól elhatárolható irányzatokként azonban négy elmélet (elmélet-csoport) határozható meg. Természetesen ezen elméletek sem teljesen mentesek némi átfedéstől, azonban kétségtelen, hogy magyarázataik középpontjában egymástól eltérő jelenségek kapnak kiemelt hangsúlyt.

Az említett irányzatok a következők:

a) „a közjavak biztosításának” elmélete

Eszerint – nagyon leegyszerűsítő megfogalmazásban – a nonprofit szektor a „piac kudarcának” és a „kormány kudarcának” ellentmondását hivatott felol-

<sup>1</sup> Közjavakon közgazdasági értelemben olyan dolgokat értenek, amelyek vonatkozásában:

– a fogyasztásuk során nincs versengés;

– minden fogyasztó számára felhasználhatók;

– a vonatkozó javak egyénileg nem „utasíthatók vissza”.

(Ilyen javak pl. a játszótér, a világtótorony, a tiszta levegő, a környezet, stb. Természetesen a nonprofit szektor által szolgáltatott dolgok többsége a fenti „klasszikus” kritériumoknak nem minden tekintetben felel meg. Így – ez utóbbiakra – született meg a „közjóság” kifejezés. A közjóság felhasználója elvben szintén valamennyi állampolgár lehet, azonban az esetek többségében inkább az állampolgárok hol kisebb, hol nagyobb – a közjóság jellege szerint viszonylag jó artikulálható – csoportja.)

dani. A piac kudarcán általában azt értik, hogy a piaci alapon működő gazdasági szereplők – profit termelők – számára nem éri meg a közjavak termelésével foglalkozni, mivel az ún. potyautasok<sup>2</sup> miatt nincs e javak iránt gazdaságos termelést biztosító fizetőképes kereslet. A kormány kudarcá viszont azt jelenti, hogy a kormány mint a közjavak „termelésének” (termeltetésének) felvállalója túlságosan messze áll a fogyasztótól ahhoz, hogy „testre szabott” kínálatot tudjon teremteni. Így gyakori, hogy célirányosan előállított közjavak az arra igazán rászorulóknak indokolt igényeit sem mindig megfelelően elégítik ki.

b) „a szerződéses kapcsolatok kudarcának” elmélete

Tulajdonképpen a „piac kudarcának” arra a sajátosságos esetére értelmezhetően született, amikor a vásárlók nem rendelkeznek megfelelő és teljes körű információkkal ahhoz, hogy optimális fogyasztási döntéseiket meghozzák. Ekkor tulajdonképpen az előbbi elmélet által leírtakhoz hasonló eset áll elő. Vagyis az, hogy a profitorientált cégek nem tudják azon az áron és mennyiségben előállítani termékeiket vagy szolgáltatásaikat, amit egyébként a társadalmi hatékonyság megkívánna. (Tipikus esetei ennek pl. a médiaszolgáltatók, a szociális gondozás, betegápolás, stb.)

c) a „történeti” vagy „kínálati oldalra alapozott” elmélet

Ez az elmélet arra a tapasztalati tényre alapozott, amely szerint a nonprofit szervezetek többsége olyan – történeti, kulturális, vallási, ideológiai, stb. – értékeket is képvisel és ezek prioritásával vonzza magához ügyfeleit, amelyekre egy klasszikus profitorientált szervezet nem lehet tekintettel, viszont ezeknek a szempontoknak a társadalmi értékek és a konform-érzet szempontjából nagy jelentőségük van.

d) „a közszolgáltatásokban kialakult partneri viszony” elmélete

A közpénzek gyakorlati felhasználásában – a szóban forgó elmélet szerint – a kormány célszerűen olyan külső szolgáltatásokra (nonprofit szervezetekre) támaszkodik, amelyek szolgáltatásai sokkal személyre szabottabbak tudnak lenni (következésképp hatékonyabbak is!), mint amelyet az állami intézmények tudnak (tudnának) nyújtani. Ez utóbbi ténynek közvetlen haszna is van. Mégpedig az, hogy a kisebb és rugalmas nonprofit szervezetek nem szüntetik meg (nem iktatják ki) a piaci versenyt, így nem akadályozzák a költségekkel való ésszerű, hatékony gazdálkodást sem.

Az előbbi elméletek sokrétűsége és árnyalt problémamegközelítési módjai önmagukban is jól érzékeltetik, hogy a világban a nonprofit kérdés kutatása és kezelési lehetőségeinek kapcsán többről van szó, mint az elosztható, a közjavakra költhető állami pénzek hatékonysági gondjairól, netán forráshiányainak korrigálását kereső utakról. Szemléletmást egyre inkább a piacgazdaságok hiányosságairól, illetve az ezen gazdaságok által termelt antagonisztikus ellentmondások – további halogatást már nehezen tűrő – halmozódó társadalmi problémáiról, illetve az új évezred kihívásairól. Mindezeket már nem lehet a piacgazdaságok hagyományos gazdálkodási elméleteivel és módszereivel kezelni.

<sup>2</sup> A „potyautasok” köre azokból a polgárokból kerül ki, akik ugyan képesek lennének a közjavak többségét megfizetni, azonban – épp a javak elérhetőségénél és jellegénél fogva – azokhoz ingyen is hozzá tudnak jutni, így nem hajlandók értük fizetni.

A nonprofit kérdés különös aktualitását – megítélésem szerint – közvetlenül az alábbi tényezők hordozzák:

- az ezredforduló után a „tudás évezrede” következik. Ez – többek közt – azt is jelenti, hogy kitüntetett jelentősége lesz mindazon szolgáltatásoknak, amelyek ezidáig meghatározóan a közjavak szolgáltatási kategóriába tartoztak. (Pl. az általános műveltség megszerzésének hordozói: klasszikus és új típusú iskolák, könyvtárak, tele-házak, stb.);
- fokozódik, egyre gyakoribbá válik a „szerződéses kapcsolatok kudarca” jelenség. Az információs társadalom beköszöntével ugyanis különféle informatikai és tudásszolgáltatásokba ágyazott, igen széleskörű (szinte egyénre szabott) termékek felértékelődése és az azokra irányuló tömeges társadalmi igény megjelenése várható. Ez utóbbiaktól önmagában is a „szerződéses kapcsolatok kudarca” jelenségének felerősödése várható. (Hiszen a bonyolult tudásszolgáltatásokba ágyazott termékek és szolgáltatás-kínálatok között mind a potenciális vevő, mind az eladó számára egyre nehezebben biztosíthatók a profitorientált vállalatok hatékony működésének nélkülözhetetlen mozzanatát jelentő, átlátható és korrekt piaci alku feltételei. Így többek közt pl. az, hogy a fogyasztónak a vásárlás előtt módjában álljon alaposan összehasonlítani a különböző vállalatok termékeit és árait, stb.)<sup>3</sup>
- a világ bajaiából való kilábalás egyetlen alternatívájaként a kizárólagos „profit-elvűséget” fel kell, hogy váltsa a vállalatok céljaiban a több, különféle érték követelésének, teljesítésének igénye (pl. a környezetkímélés, a szociális érzékenység, stb.) is. Ez utóbbi problémák tulajdonképp a „kínálati oldalra” alapozott nonprofit elméleti irányzat elképzeléseit erősítik, amelyek szerint a szervezetnek, ha bizonyos értékeket szolgálni vagy megerősíteni akar, azokra a ráfordításaiban áldoznia kell, miközben ezeket a plusz ráfordításokat az áráiban nem érvényesítheti.

---

<sup>3</sup> Megjegyzés: A könnyebb érthetőség kedvéért csupán egyetlen példát vegyünk! Tegyük fel: egy ipari kutató intézet szeretne megbízni egy könyvtárat bizonyos speciális szaktemák figyelmével és azoknak sajátos igényű X, illetve Y szempontok szerinti feldolgozásával. Ez utóbbi szolgáltatás természetesen pl. egy egyetemi könyvtár klasszikus „közjó-szerű” szolgáltatásaiba már nem fér bele, így a megrendelő számára voltaképp akár a világ valamennyi könyvtára számításba jöhetne, hiszen az informatikai világháló elvben bárhová biztosítják az elérhetőséget. Azonban ez esetben a szolgáltatás tisztán vállalkozói alpra helyezése is csorbát szenvedne. Ugyanis a „tisztán” profitorientált korrekt piaci alkuhoz az alábbiak is hozzátartoznak:

– a fogyasztónak a vásárlás (megrendelés) előtt módja van a különféle szolgáltatók termékeit és árait alaposan összehasonlítani;

– a megrendelő és szolgáltató között pontos, egyértelmű megállapodás születik, amely rögzíti azt, hogy a szolgáltató milyen árértéket milyen mennyiségű és minőségű szolgáltatást köteles adni;

– a teljesítés után a megrendelő ellenőrizni tudja, hogy a szolgáltató maradéktalanul betartotta-e a szolgáltatásokra vonatkozó szerződést.

Nyilvánvaló, hogy itt a „szerződéses kapcsolatok darcának” olyan klasszikus esetével állunk szemben, ahol a nonprofit alapú működés nagyobb bizodalmat válthat ki a megrendelőben, hiszen ez utóbbi típusú szervezetnek nincs oka arra, hogy kihasználja a megrendelőnek a nehezen definiálható és strukturálható feladat jellegéből származó kiszolgáltatottságát, és olyan árat szabjon, amely „extra-extra” profitot jelenthetne az igény teljesítője számára.

## 2. A profit és a nonprofit szervezet megegyező és eltérő vonásai

Az egyes elméletekkel összefüggésben különösképpen érdekes megvizsgálnunk, hogy ténylegesen milyen jellegű és mértékű eltérések léteznek a profit és a nonprofit szervezetek között. Ez utóbbi két szempontból különösképp figyelemreméltó:

- a) a köznapi felfogás a kétféle típusú szervezetet szinte antagonisztikusan eltérő jellemzőkkel ruházza fel, sugallva ezáltal azt is, hogy az egyik világból a másikéba nincs és nem is lehet átmenet, „átvezető híd”. (Így nem véletlen, hogy még a közgazdász szakma is gyakran az „élhetetlen balekok” vagy az oktalan pazarlók, jó esetben a nemes célokért küzdő, de a világ realitásaitól elrugaszkodott idealisták gyülekezetével azonosítja a nonprofit szférát);
- b) azokon a pontokon, ahol ténylegesen tapasztalhatók eltérések, vajon lehet-e és hogyan, milyen módszerekkel az egyes szervezetek (pl. könyvtárak) résztvevőit és vezetőit a hatékony nonprofit működésre és menedzsmentre felkészíteni, ill. meglévő felkészültségüket fokozni?

Megkérdezhetjük: valóban nonprofit-e a nonprofit szervezet?

A köznapi felfogás szerint az a nonprofit szervezet, amely nem termel nyereséget. Valójában azonban nem arról van szó, hogy a nonprofit szervezet nem termel nyereséget, hanem arról, hogy:

- nem a nyereség termelése képezi elsődleges célját; továbbá
- amennyiben a nonprofit szervezetnél nyereség képződik, azt a szervezet céljaira és nem osztalék fizetésre használják fel (tehát visszaforgatják a cégbe).

Következésképp a nonprofit szervezetet tulajdonképpen felfoghatjuk úgy is, mint a profitorientált szervezet egy olyan „speciális” esetét, amelynek:

- nem a nyereségtermelés az elsődleges célja;
- a termelt nyereség kizárólag fejlesztési (cégépítési) célokra fordítható.

## 3. Mi indokolja, hogy a könyvtárak nonprofit szervezetté alakuljanak, miként menedzselhető ez az átalakulás?

Természetesen nem véletlen, hogy egyre többször hangzanak el érvek (olykor természetesen ellenérvek) a könyvtárak nonprofit szervezetté való átalakulása mellett. Ennek a közvetlen fő oka ugyanaz, mint más hasonló szervezetek esetében is, vagyis az állami szerepvállalás csökkenése, a költségvetés pénzforrásainak beszűkülése. Azonban az is kétségtelen, hogy mind több könyvtár vezetése ismeri fel azt, hogy a könyvtár a jövőben minden bizonnyal sokkal hatékonyabb módon működtethető, ha nem marad az, ami volt, vagyis kizárólag költségvetési szervezet.

Mi minden indokolja még az átalakulást?

- a) Elsősorban a kor, amelyben élünk, az *informatikai szolgáltatások kiszélesedésével* megjelenő legújabb vívmányok. A könyvtár eredeti funkciói szerint a felhalmozott emberi tudás és kultúra hordozója, dokumentumai gyűjtésének, rendszerezésének és őrzésének, továbbá rendelkezésére bocsátásának helye. A könyvtárakkal szemben várhatóan új szolgáltatási igények is megjelennek.

Így mindeme klasszikus funkciók minden bizonnyal ki kell, hogy egészüljenek majd – az informatika századának megfelelően – olyan plusz információs szolgáltatásokkal is, amelyeket a könyvtárak adottságaiknál fogva (lévén jelentős nemzeti információs vagyon birtokosai) jó minőségben képesek biztosítani mindazoknak, akik azt igénylik.

- b) A „tudás évezredének” fő jellemzőjeképp az információ, a tudás közvetlen termelési tényezővé lesz. Ez a tény nemcsak a tudást értékeli fel, de annak egyik fő letéteményesét, a könyvtárat is. Ezzel összefüggésben a könyvtár legújabb igények szerinti funkciói további olyan új funkciókkal is kiegészülnek, amelyek közvetlenül a versenyszférához tapadnak majd.

Így a könyvtár – korszerű igényekkel kiegészülő – komplex funkciói az alábbiak szerint állnak össze:

- közhasznú funkciók (információk, esztétikai élmények, rekreációs lehetőségek szolgáltatása);
  - vállalkezési típusú funkciók (egyenre szabott információs szolgáltatás, tanácsadás, témafigyelés, kötészet, stb.).
- c) Az információs technológiák alkalmazásával potenciálisan kiszélesedő (kiszélesíthető) könyvtári szolgáltatások kínálati portfóliójának kialakításában sokkal nagyobb szabadságfokot, a könyvtárhasználó kliensekhez rugalmasabb alkalmazkodást tehet lehetővé a nonprofit alapon való működés és finanszírozás, mint az ennél jóval merevebb kereteket jelentő költségvetési szervezeti jelleg. Ez a rugalmasság a könyvtárak hosszabb távon való sikeres fennmaradásában is fontos tényező lehet, hiszen – mint az köztudott – a nonprofit szférától sem idegen a verseny.

A fenti tényezőkkel összefüggésben egyértelműnek látszik, hogy a *könyvtárak többsége számára a jövőben a nonprofit működés lesz a célszerű megoldás, a járható út*. Ehhez azonban bizonyos fontos átalakulások nélkülözhetetlenek a működésben, a pénzügyi gazdálkodás rendszerében, stb. A legmeghatározóbb változásnak azonban a könyvtár vezetésében kell végbemennie, amelynek fontos mozzanata az átmenet, a könyvtár vezetésének menedzsmentté való átalakulása.<sup>4</sup>

#### 4. Milyen a nonprofit szervezet menedzsmentje?

Amint a profit és a nonprofit szervezet összehasonlításából is kitűnik, léteznek ugyan különféle eltérések a kétféle szervezet típusában, azonban ezek az eltérések a legkevésbé sem a menedzsment felkészültségében jelentkeznek. Következésképp tehát a nonprofit szervezet sikeres menedzselése azon (is!) múlik,

---

<sup>4</sup> Sokan gondolhatják azt, hogy ez valami nagyon új és eddig még „járatlan” utat jelent. Bizonyos értelemben természetesen igen. Azonban vannak nagyon is jól használható analógiák, más területen meglévő tapasztalatok hasznosításának lehetőségei. Pl. a versenyszférában is létezik ehhez hasonló átmenet a szervezeti életciklushoz kötötten, mégpedig abban az életszakaszban, amikor a vállalkozás növekedésnek indul, kinövi a vállalkozó „személyes kereteit”, s csak akkor tud(hat) tovább fejlődni, ha a cégen belül létrejön a profi menedzsment, és intézményesülnek fontos vezetési, vállalati funkciók.

hogy a profitorientált szervezetek menedzsment tapasztalatait, profizmusának mesterfogásait mennyire képes – természetesen a nonprofit szervezet céljaiból fakadó sajátosságok értelmezése mellett – hasznosítani, ha kell adaptálni.

#### 4.1 A menedzsment tevékenység minőségének, sikerének sine qua nonja

A menedzsment tevékenység minősége szempontjából a legmeghatározóbb az, hogy mennyire képes a menedzsment:

- a rábízott vagyont hasznosítani;
- a rendelkezésre álló erőforrások ésszerű felhasználását különféle optimális kombinációkkal megvalósítani;
- a szervezeti működéshez olyan feltételeket teremteni, amelyek a hatékonyságot szolgálják.

A menedzsment tevékenység a menedzsment ún. alapfunkcióin keresztül valósul meg.

#### Ezek az alapfunkciók a következők:

Funkciók	Sikeres megvalósulásuk szervezeti követelménye:	Időtartam
– szolgáltatás (termelés) végzése, azaz a zavartalan forgalom biztosítása;	a cég hatékonysága	RÖVID TÁVON
– adminisztráció (a tag értelemben vett adminisztráció a cég ütemes, rendszeres és rendszerezett, rutinszerű működését – az ún. vegetatív működést – hivatott biztosítani);	a cég sikeressége	RÖVID TÁVON
– alkotás és kockázatvállalás (azaz a vállalkozói funkció, amely észleli a szervezet szükséges változás-irányait, megfogalmazza és felkészíti a szervezetet a változásokra);	a cégnek – „az események elé vágó” – hatékonysága	HOSSZÚ TÁVON
– integrálás (a jó értelemben vett kölcsönös függőség, a vállalati kultúra és organizáció életrehívásával a múlt, a jelen és a jövő folytonosságának biztosítása);	a cég sikeressége, organikus alkotókultúrájának megőrzése	HOSSZÚ TÁVON

A fenti alapfunkciók egyúttal a menedzsment tevékenységek és döntések dimenzióit is alkotják, a következők szerint:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– mit tegyünk?<br/>(TERMELÉS, SZOLGÁLTATÁS)</li> <li>– hogyan tegyünk?<br/>(ADMINISZTRÁCIÓ)</li> <li>– mikor (és miért) tegyünk?<br/>(ALKOTÁS ÉS KOCKÁZATVÁLLALÁS = A VÁLLALKOZÓI FUNKCIÓK)</li> <li>– kik tegyék?<br/>(INTEGRÁLÁS)</li> </ul> | <p>(tulajdonképp arról döntenek, hogy épp aktuálisan mi szolgálja a cég érdekét);</p> <p>(arról van szó, hogy az adott időben mi a helyes lépés és intenzitás);</p> <p>(a cégre vonatkozó döntés „időzítését”, illetve annak konzekvenciáit, intézkedéseit a döntési helyzet okából vezetik le, vagyis a szervezet stratégiai lépéseit tervezzik meg);</p> <p>(a változtatás, a megváltozás szereplőiről, a további integrálás időbeli ütemezéséről és letéteményeseiről döntenek).</p> |
|---|---|

A következőkben az előbbi funkciókat a vizsgált témánk szerint megpróbáljuk a könyvtárakra kiterjeszteni.

#### 4.2. A menedzsment alapfunkciók könyvtárakra értelmezett összefüggés-modellje

- Mit tegyenek? – Szolgáltatást végeznek, az alaprofil működtetését. (Az információs, esztétikai élményszerző, rekreációs szolgáltatást értjük ezen).
- Hogyan tegyék? – Adminisztrálnak és gazdálkodnak. (E tevékenységek alapvetőek, kissé függetlenül attól, hogy milyen jellegű szervezeten belül végzik, hiszen mindenütt fontos a nyilvántartás és adatbázis-kezelés, a számvitel, a pénzügy, stb.)
- Mikor tegyék? – E kérdés felvetése kapcsán tervezik meg a még nem létező, de a jövőben várható igényként felmerülő, újfajta könyvtári szolgáltatásokat. (Ez utóbbiak meghatározásánál lényeges az „időzítés”, továbbá, hogy a különféle könyvtári szolgáltatások ésszerű, a közhasznúságnak nem ellentmondó, hatékony kombinációi jöjjenek létre.)
- Kik tegyék? – E pontra a megfelelő könyvtár-szervezetet (munkamegosztás, kooperáció) alakítják ki, illetve gondoskodnak arról a folyamatról (szervezetterjesztés), amelynek keretein belül az esetlegesen nélkülözhetetlenné váló változások (a szervezet, a szolgáltatások új jellege által igényelt szervezeti kultúra-váltások, stb.) végrehajthatók.

### 5. Hogyan alakítható át a könyvtár nonprofit szervezetté?

#### 5.1. A könyvtár nonprofit szervezetté alakításának módszertani folyamata

Amint arról már az előző pontban említést tettem, a könyvtárak nonprofit szervezetté alakításának folyamata kapcsán célszerűnek látszik, ha felhasználjuk a profitorientált szervezetek fejlett elméleteit és tapasztalatait, s ahol lehet, megfelelő analógiákra alapozva igyekszünk értelmezni és felhasználni azokat.

*Első lépésként* máris kézenfekvőnek tűnik, hogy a könyvtár nonprofit szervezetté alakulását mintegy változás-menedzsment problémaként, következőképp változás-menedzsment folyamatként fogjuk fel.

*A következő lépésben* az a módszertani fogás tűnik célszerűnek, hogy keressünk a profit-célú szervezetek életciklusában olyan változási, átalakulási helyzetet, amely horderejében legalább akkora jelentőségű, mint a költségvetési szervezeti létből a nonprofit létebe való átlépés, továbbá ahol az átalakulás jellegében van még az analógia felhasználhatóságához elégséges tartalmi hasonlatosság is. Ez az átmenet pedig a versenyszféra vállalatainak életében – amint erről az előzőekben már tettem említést – a szervezeti életciklus folyamán belül az a meghatározó életszakasz, amikor a vállalkozás növekedésnek indul. Ekkor a cég kinövi a vállalkozó „személyes kereteit”. A vállalkozás további fejlődéséhez (sőt gyakran életben maradáshoz is!) nélkülözhetetlenné válik, hogy létrejöjjön a profi menedzsment és szervezet, amikor intézményesülnek a vállalati, valamint a vezetési funkciók.

Az előbbieken körvonalazott – a piaci alapon működő cégek adott életciklusaihoz való – hasonlóság mellett azonban legalább ennyire lényeges a különbözőség megfogalmazása, hangsúlyozása és a szóban forgó változás módszertani modelljében történő érvényesítése is.

A fentiek megértéséhez – anélkül, hogy a vállalkozások cégépítési rejtelmeibe belemennénk – néhány gondolat erejéig tegyünk egy kis kitérőt, és kövessük végig,

hogyan is történik a vállalkozó „menedzsmentté” alakulása, továbbá a szervezetben differenciálatlan vállalkozás valódi szervezetté, szervezett rendszerré válása!

Amikor egy vállalkozás növekedésnek indul, tulajdonosa csupán a növekedési jelenséget észleli (különböző jeleken, jelenségeken: pl. nagyobb forgalom, stb. keresztül). Azonban ezek a jelenségek különféle késztetésekkel járnak, és igényeket (pl. beruházás, létszámnövelés, stb.) támasztanak. Ahhoz viszont, hogy a fenti kérdésekben a tulajdonos „biztosra” mehessen (s például ne dobjon ki felesleges pénzt a beruházásaira) a cégépítést *először megalapozni, majd intézményesíteni kell.*

Mit jelent ez?

- Az első lépés azt jelenti, hogy ki kell választania (különbféle „okos” gazdasági módszerek felhasználásával) azokat a termékeket, szolgáltatásokat, stb., amelyek ténylegesen (és főképp hosszú távon is) a nyereségességet – s nemcsak a forgalom volumenének növekedését – biztosítják. Ez utóbbiak a növekedés alapvető fundamentumai (primer feltételei), a piaci realitások világának ún. „kemény” tényezői.
- A fenti „szelektálás” azonban az eddigi tevékenységek között a kis cég életében forradalmi változást jelent. Ezt a változást viszont, mint minden szervezeti változást, csakis akkor lehet megalapozottan és sikeresen véghezvinni, ha az szervezeti kultúra-váltással (seconder feltétel) is jár.
- A változást a szervezeti feltételek, a szervezeti működés „oldaláról” is stabilizálni kell. Ezt szolgálja az ún. „intézményesítés”, vagyis a szervezet rendszerjellegű kialakítása (a későbbi változások során már „csak” átalakítása), azaz a különféle funkciók szervezett működési keretekbe való beágyazása, szabályozása, stb.

A vállalkozás szervezett vállalattá alakulása folyamatának e nagyvonalú leírása után nézzük meg, hogyan és miért alakul másként ez a modell a könyvtárak „nonprofitná válása” kapcsán!

## 5.2. A „nonprofitná válás” alapvető lépései és feltételei

A) A nonprofit szervezeti működés megalapozása		B.) A nonprofit szervezeti működés intézményesítése
1. Primer feltétel	2. Szekunder feltétel	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– az átalakuló könyvtár küldetésének (az adott könyvtár alaptípusához* igazodó) megfogalmazása;</li> <li>– a közös értékrend kialakítása;</li> <li>– a könyvtár-stratégia kidolgozása;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az adott könyvtár (az alaptípus szerinti) szolgáltatásainak (mint terméktípusoknak) definiálása;</li> <li>– a könyvtár teljes kapacitásának felmérése és egybevetése a közhasznú szolgáltatások kapacitásigényével;</li> <li>– a könyvtár „piaci” szolgáltatásainak meghatározása; (piackutatás és piacelemzés);</li> <li>– a piaci szolgáltatások hard feltételei;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az adminisztratív funkció megerősítése (mérés a különféle – közhasznú és piaci – szolgáltatási egységek mint utókalkulációs egységek meghatározása és számvitele, stb.);</li> <li>2. Anyagi és pénzügyi háttér számbavétele, a pénzügyi stabilitás és likviditás megteremtése;</li> <li>3. A szervezet nonprofitná alakítása (funkciók egysúlya, struktúrák, szabályok);</li> <li>4. Az emberi erőforrás gazdálkodásnak a nonprofit követelményekhez igazítása (képzésségi struktúra, továbbképzés, tréningek, stb.);</li> <li>5. Szervezettség, működés, racionalizálás; „versenyképes” előnyök kiaknázása.</li> </ol>

\* Alaptípusok: nemzeti könyvtár, országos szakkönyvtár, felsőoktatási könyvtár, közművelődési könyvtár.



### 5.3. A vállalkozói szervezet cégépítése és a nonprofit szervezetté válás folyamatának meghatározó eltérései

Az első és legmeghatározóbb eltérés – amint az előbbi modellből is érzékelhető – a következő:

1. A nonprofit szervezeti működés megalapozásának ún. primer feltétele – természetesen – nem ugyanaz, mint a cégépítés esetén. Hiszen ha a nonprofit szervezet (a könyvtár) csakis annak alapján döntené el további működését, hogy melyek a nyereséges „termékei”, akkor biztos, hogy az eredeti közhasznú funkcióinak teljesítésében éppúgy, mint a könyvtár klasszikus értékrendjében súlyos és pótolhatatlan hiányosságok keletkeznének. **A működés megalapozása tehát a nonprofit szférában pont fordítva kell, hogy történjék!** Vagyis első lépésként kell megfogalmazni azokat az értékeket (a régiéket nyilván olyan újakkal kiegészítve, mint pl. gazdaságosság, hatékony menedzselés, stb.) és a szervezet „filozófiáját”, amelyeket követni fognak. Összességében fontos, hogy kialakítsák, illetve megfogalmazzák a meglévő szervezeti kultúrával szemben az új szervezeti kultúrát és kereteit, amely képes megfelelő terepül szolgálni a nonprofit működésnek.
2. A következő, megalapozó lépésként határozhatók meg a különféle („új” és „rég”) szolgáltatástípusok, és vizsgálhatók – a kapacitás és egyéb adatok összefüggésében – azok hatékonysági kérdéseinek költség- és árvonzatai, azaz alakítható ki a könyvtár komplex üzleti terve.
3. Az ún. intézményesítés helye – a klasszikus folyamathoz képest – nem változik. Eltérés inkább az „intézményesítés” tartalmán belül van atekintetben, hogy a könyvtárak jelen működéséből kell kiindulni, és azt olyan új funkciókkal (pl. kalkuláció, marketing stb.) kell gazdagítani és a működésbe szervezteni, amelyek eddig nem is léteztek, vagy épp csak csírájukban voltak jelen a könyvtári szervezetek mindennapjaiban.

Az előbbieket így „papíron” valószínűleg ésszerűnek, sőt módszertanilag viszonylag könnyen kivitelezhetőnek tűnnek. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a változások sikeres véghezvitele önmaga is sajtószerű menedzselést kíván, ahol a konkrét gyakorlatnak szintén megvannak a maga kívánatos, sőt nélkülözhetetlen lépései.

### 5.4. a könyvtár nonprofit szervezetté alakulásának változásmenedzsmentje

#### 5.4.1. a változás projekt-terve, a változás teljes folyamatát átfogó terv

Ebben a legmeghatározóbb tényezők:

- a változás okainak tudatosítása (ez utóbbi azért fontos, mert nem remélhetjük a szervezeti résztvevők aktív segítségét, részvételét, ha a változás előtt nem tisztázták a változás okait);
- a változást irányító team létrehozása (enélkül – a kezdeti lelkesedést követően – könnyen a feledés homályába merülhetnek a fontos teendők. Ők, az irányító team-tagjai képezik a végrehajtás „lelkét”, sőt „lelkiismeretét”);
- a primer feltételek kidolgozása és megfelelő nyilvánossága (minden változtatásnak vannak fontos feltételei, de ezekről a végrehajtóknak is tudniuk kell).

#### 5.4.2. a projekt megvalósítása és a monitoring

- a szervezeti résztvevők felhatalmazása a szekunder feltételek kidolgozására (a primér feltételek kidolgozása meghatározóan a felső vezetés, a top-menedzsment közvetlen teendőihez tartozik. Ezt követően azonban fontos, hogy valamennyi szervezeti résztvevő aktív részese legyen a változás folyamatának. Ez többek között azért is lényeges, mert a szervezeti résztvevők így „magukénak érzik” a véghezviendő változásokat.);
- a rövid távon megvalósítható piaci szolgáltatások „kísérleti bevezetése” (a „beválások” vizsgálata).

5.4.3. a projekt kontrollja (a visszacsatolás, a folyamat előrehaladásának értékelése és elemzése nélkül nemcsak az elakadások volnának nehezen érzékelhetők, de hiányoznának a zavarok elhárításához nélkülözhetetlen döntések információi is.)

- a finanszírozás új forrásainak hatásvizsgálata;
- a sikeres átalakulást segítő szervezeti résztvevők munkájának elismerése;
- a további változások előkészítése.

Dr. Noszkay Erzsébet

#### IRODALOMJEGYZÉK

- Adizes, I.: Vállalatok életciklusai (HVG Rt. Bp. 1992.)  
Alföldiné Dán Gabriella: Könyvtárgazdaságtan I.  
Finanszírozás, szolgáltatás, árak  
Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1993/1.sz.  
Alföldiné Dán Gabriella: Könyvtárfinanszírozás és -működés  
Megoldás-e a nonprofit (szakirodalmi szemletanulmány)  
Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek  
A könyvtári menedzsment füzetek 2. Bp. 1996.  
Hansmann, H. B.: The Role of Nonprofit Enterprise (University Press of America 1986.)  
James, E.: The Nonprofit sector in International Perspective...  
(Journal of Comparative Economics 1982/6.)  
Noszkay Erzsébet: Generáció vagy rendszerváltás  
(Informatikai és információ-technológiai előrejelzések és kihívások az ezredfordulóra. SZÁMALK Könyvkiadó Bp. 1991.)  
Noszkay Erzsébet: Cégéletciklusok (Privát Profit 1994/4.)  
Noszkay Erzsébet: A növekedés konfliktustényezői (Konfliktuskezelés – konfliktusmenedzsment, SZMT Konferencia Seregélyes 1995.)  
Salamon, L. M.: Nonprofit Organizations: The Lost Opportunity (Palmer – Isabel ed. 1984.)  
Weisbrod, B.: The Nonprofit Economy (Harvard University Press 1983.)