

## Újjáalakítás (reengineering) információs és könyvtári szolgáltatásokban

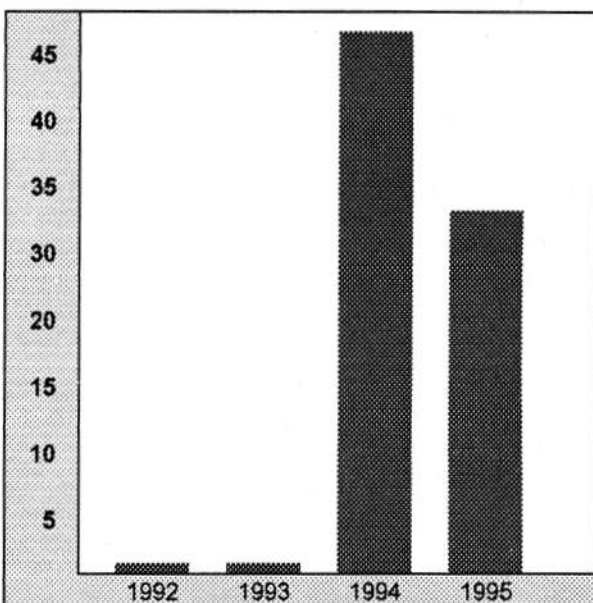
**A szervezetcarsúsítást és a TQM (teljes körű minőségbiztosítás)-ból ismert „éppen időben” (just-in-time) szolgáltatást egyaránt magában foglalja az újjáalakítás, amely a kilencvenes években vált népszerűvé az iparban, ahol – sikeres végrehajtás esetén – 20–30%-os (!) megtakarítást is hozott a vállalatoknak. Az utóbbi időben számos könyvtári és információs alkalmazása is előfordult, leginkább az angolszász világban. Az újjáalakítás nem jár áldozatok nélkül, és nem is veszélytelen – de életmentési kísérletek esetén elkerülhetetlen. A projekt elején sokszor úgy tűnik, mintha elefántot akarnánk táncolni tanítani.**

„A szervezetek olyanok, mint az elefántok: mindannyian környezetük feltételeiből tanulnak. A betanítók nehéz láncokkal kötik ki őket egy karóhoz. Az elefántok így megtanulnak egy helyben maradni. Az idősebb állatok ezért soha nem próbálják elhagyni a helyüket, noha meglenne az erejük ahhoz, hogy kihúzzák a karót. ... Akár az erős elefántokat, sok vállalatot is a korábbi kötöttségeik tartják gúzsban. Az »ez nálunk mindig is így volt« kijelentés éppen úgy behatárolja a vállalat lehetőségeit, mint az elefántokat mozdíthatatlannak hitt láncok. A siker is a múlthoz köt. Azok a tényezők, amelyeknek a mai sikereket köszönhetjük, gyakran okozzák a jövő kisiklásait” [1]. A változtatni nem akaró könyvtárak gyakran nem veszik észre, hogy a változtatásnak legnagyobb gátja a megcsontosodott gondolkodásban, illetve elavult intézményi kultúrában keresendő.

Az újjáalakítás (reengineering), teljesebb nevén a BPR (Business Process Reengineering) az üzleti folyamatok ügyfélcentrikus, az alapoktól induló, gyökeres újragondolása olyan teljesítménymutatók érdemi megjavítása érdekében, mint a költségek, minőség, kiszolgálás, átfutási idők [2]. A folyamat olyan tevékenységek együttese, amelyeknek egy vagy néhány bemenetük van, és kimenetük értékes a vásárló számára [3]. Nem azt mondja, hogy csináljunk valamit jobban, hanem hogy csináljunk valami egészen mást. Jelmondata: *Állapítsd meg, hogy mitől lesznek elégedettek a vevők, és azt kell előállítani* [4]. Tehát a szervezet akkor marad versenyképes, ha búcsút mond a bürokratikus egységekre szabdaltságot szervezeti felépítménynek és a részceloknak, s az összes energiát az ügyfelek, vásárlók igényeinek kielégítésére fordítja [5]. A sikeres és kevésbé sikeres vállalatok közötti különbség leginkább abból adódik, hogy a hagyományos struktúrát milyen gyorsan akarják és tudják megváltoztatni [6]. A „friss start” teszi lehetővé a fo-

lyamatok, a szervezeti struktúra és a technológiák újradefiniálását, a munkavégzés módjának áramvonalasítását, eltörlését vagy megváltoztatását [7].

Az újjáalakítás fogalma új a könyvtárak világában, az érdeklődés azonban az utóbbi néhány évben jelentősen megnőtt. A LISA adatbázisából kiderül, hogy az újjáalakítással kapcsolatos írások száma nagyon gyorsan növekedik (lásd 1. ábra). A keresés 1996 októberében történt CD-ROM-ról, és az adatbázisba később kerülő tételek miatt a 1995-ös találatszám valószínűleg felül fogja múlni az 1994-es adatokat.



1. ábra Az újjáalakítással kapcsolatos publikációk számának megoszlása (LISA, 1996. okt., profil: ft = reengineering)

## Nincs új a nap alatt...

Az újjáalakítás fentebb említett jellemzői ellenére „*módszertani oldalról a újjáalakítás elsősorban a hagyományos folyamatszervezés eszköztárából és a teammunka klasszikus elemeiből merít, de egyébként a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a szervezeti kultúrát, a változásmenedzsmentet, a coachingot (felkészítést), a lelapított struktúrákat, a korszerű informatikát stb. Szinte nincs olyan része, amire az ember ne azt mondaná: ezt már láttam valahol. De így együtt, rendszerbe szedve a újjáalakítás mégis több ismert részei pusztá hal-mazánál*” [8].

Az újjáalakítás alapelvei és elemei is ismerősen csengenek, és ha belegondolunk, akár azt is mondhatjuk: mindezt a „józan paraszti ész” diktálja az 1. táblázat szerint.

### 1. táblázat

#### A újjáalakítás alapelvei és elemei [9]

A újjáalakítás alapelvei
1. A kimenet köré szervezz, ne a feladatok köré
2. Azokkal végeztess el a feladatot, akik használni fogják az eredményét
3. Az adatfeldolgozást azoknál a munkafolyamatoknál végeztess el, amelyek az adatokat produkálják
4. Kezeld úgy a földrajzilag szétszórta erőforrásokat, mintha centralizálva lennének
5. Kösd össze a párhuzamos tevékenységeket ahelyett, hogy összegeznéd eredményeiket
6. Tedd a döntési pontokat oda, ahol a munkát végzik, és építs be szabályozókat a folyamatba
7. Csak egyszer gyűjtsd az információt, mégpedig a forrásnál
A újjáalakítás elemei
1. Funkcionális osztályok helyett folyamatteamek
2. Egyszerű feladatok helyett sokdimenziós munka
3. Irányított főnök-beosztott viszony helyett felhatalmazott alkalmazottak
4. Betanítás (mit) helyett oktatás (mit miért)
5. A jelenlét és a tevékenység helyett az eredmény és a hozzáadott érték díjazása
6. Előléptetés a jelenlegi teljesítmény helyett a magasabb beosztásra való alkalmasság
7. Főnöközpontú (protektív) értékrend helyett vevőközpontú (produktív)
8. A menedzserek edzők és nem munkafelügyelők
9. A szervezeti felépítés hierarchikus helyett lapított
10. A felső szintű vezetők pontozóbírák helyett vezetők

Mi az újjáalakítás és a tervezés viszonya? Ugyanis az újjáalakítás is környezeti felméréssel kezdődik, terv kialakításával és megvalósításával foglalkozik. A tervezés ugyanakkor a mai gyakorlat szerint mindennapi feladat, nem úgy, mint az újjáa-

lakítás, amely radikális, és tudatos döntés eredménye.

M. Hammer, a BPR egyik jelentős bevezetője írja: a reengineering legfontosabb kulcsszavai: *folyamatorientáltság, ambíció, a szabályok megtörése, az információs technológia kreatív felhasználása* [10]. A újjáalakítás a szervezet minden egyes tevékenységét kritikusan megvizsgálja, például:

Szükség van-e egyáltalán a folyóiratok kötetésére? Erre nem lehet azt válaszolni, hogy igen, mert eddig is így volt. A folyóiratok tartalmára vagy a megőrzendő dokumentumra van szükség? Adatokat vagy cikkeket szoktak-e belőle keresni – és milyen gyakran? Elektronikusan hozzáférhetőek-e a kérdéses évfolyamok? Stb., stb. Az érvek és ellenérvek mérlegre kerülnek, s a végeredmény dönti el a kötetés sorsát. Ha az összes tevékenység szükségességét sikerült elfogulatlanul megítélni, akkor a továbbra is fontosnak ítéltékből lehet újra felépíteni (vö.: reengineering) a szervezeten belüli tevékenységeket. (Mellesleg a nyugati könyvtárakban csak kivételes esetben kötetnek.)

## Újjáalakítás és TQM

A újjáalakítás és a TQM egyaránt felismerik a folyamatok fontosságát, és a vevőből indulnak ki. A költségvetési intézmények sorozatos költségvetéscsökkentése azonban rászorítja a könyvtárakat is arra, hogy az igények felől elfogulatlanul és radikális módszerekkel közelítsenek saját szervezetük átfogalmazásához. A TQM a meglévő folyamatok keretein belül marad, és azokat kis lépésekben javítja; a BPR új folyamatokkal váltja fel a régieket [11]. A újjáalakítás gyorsabb eredményeket ígér, de veszélyesebb, és nagyobb traumát okozhat a szervezetben. Alaposabban alakítja át a csoport-szerkezetet és a személyes felelősséget, a menedzsment rendszerét és (közvetetten) a szervezeti kultúrát [12].

A TQM-mel ellentétben az újjáalakítás nem demokratikus eljárás, sőt „... szakmailag megalapozott modernizációs diktatúra nélkül nem lehet sikeres egy komplex átalakítási folyamat” [13]. A változás üteme is fontos, sőt, gyakran kritikus sikertényező. Ráadásul a technológiai és az emberi tényezőket egy időben kell változtatni. Ezért például a számítógépesítés kedvező időpontot kínál az újjáalakításnak. További különbség, hogy a TQM folyamatos tevékenységen alapul, az újjáalakítás egyszeri, radikális változtatás, amely bizonyos idő elteltével újra végrehajtható.

## Az újjáalakítás lépései – példa az információs auditra [14]

Az újjáalakítás egyik legfontosabb szelete az információgazdálkodás racionalizálása. Az adott helyben, időben meglévő releváns információ sok

időpazarlástól és pénzkidobástól kíméli meg a szervezetet. Lássuk hát az információgazdálkodás újjáalakításának lépéseit.

1. Információs audit: a meglévő és lehetséges információs igények felderítése és elemzése, pl. interjúk vagy kérdőívek által. A kérdések a felelősségre, a jelentési kötelezettségre, a munkához szükséges információkra, azok formájára, sürgősségére, meglétére, az információs igény és a szükséglet közötti különbségre, illetve a redundanciára vonatkoznak.
2. Az információs források feltérképezése (a külső és belső információállomány felmérése).
3. Az információ áramlásának feltérképezése (az aktuális gyakorlaton alapulva, és a meglévő igényekre tekintve).
4. Az igények és a meglévő források összeillesztése.
5. A megoldás megtervezése.
6. A terv megvalósítása (figyelembe véve a költségeket, az időt, a személyi feltételeket, a speciális eszközöket és szoftvereket, a képzési igényt és a marketingmunkát). Mindezek mögött természetesen a felelős személyzettel való folyamatos konzultálás áll.

Nem egy felsőoktatási intézményben fordul elő, hogy a hallgató számos helyen kénytelen megadni adatait: a tanulmányi osztályon, a kollégiumban és a könyvtárban is. Az összehangolt szoftver- és hálózatfejlesztés kiküszöbölheti az intézmény és a hallgató kényelmetlenségeit.

Számos könyvtárban gyártanak fáradságos munkával olyan adatsorokat, amelyeket gyakorlatilag semmire sem használnak. Ennek ellenére a döntéshozatalnál nem tudnak megbízható adatokhoz jutni. A valós igények és célok tisztázása már kezdetben is sokat segíthet. A könyvtárosok rájönnek, hogy bizonyos adatokra aligha van szükség, másokra viszont annál nagyobb lenne.

## A bevezetés hatásai

### Ellenállás

A folyamat megkezdése előtt tájékoztatni kell a munkatársakat a folyamatról és hatásairól (2. táblázat).

2. táblázat

A újjáalakítás üzleti és humán hatásai [24]

Átalakítás	Üzleti hatás	Emberierőforrás-hatás
A munka párhuzamos végzésének megszüntetése	Nagyobb eredményesség és jobb szolgáltatás	Megtakarítás a fizetésekben
A munkafolyamatok átalakítása	Jobb koordinálás és integráció	Nagyobb lehetőség a belső munkaerőcserére
A rutinmunkák automatizálása	Költségmegtakarítás és nagyobb pontosság	Csökkentett elégedetlenség a munkával szemben

látat). Sokak részéről az ellenállás szinte beprogramozható: „Várható, hogy néhány munkatárs a régi rendszert sirató halotti táncban fog rángatózni ahelyett, hogy megragadná a változás kínálta lehetőségeket” [15]. Az elbocsátás veszélye miatt nehéz véghezvinni a programot. Mindazonáltal az átalakítás akkor lesz sikeres és gyors, ha van támogatottsága, azaz ha a menedzsment és a munkatársak is elfogadják, megalapozottnak tekintik [16]. Ezért is fontosak az oktatási és az ösztönző programok, és alapvető, hogy legyen egy ösztönző vezető.

A BPR hatására a hierarchia csökkenése is várható. Ezért a középvezetőket is nehéz megnyerni, főként, ha hatalmuk mérséklődni fog. A menedzser kezében elleneszköz lehet, hogy gyors sikereket (is) demonstrál a munkatársak számára [17]. Hasznos, ha külső tanácsadó is részt vesz a folyamatban. Nagyon rövid távon a tények is az újjáalakítás ellen szólnak: a változás kezdetén a teljesítmény többnyire zuhan, később viszont magasabbra emelkedik a kezdetinél [18]. Természetesen a kockázat is nagyobb, mint a kevésbé radikális átalakítások esetén.

### A sikertelenség okai

A siker érdekében érdemes áttekinteni az eddigi kudarcok fő okait. Ezek a következők: a felső vezetés érdektelensége, a bevont, illetve az érintett felek közötti rossz kommunikáció és az erőtlen bevezetés. Az egyes területeken jelentkező kudarcok:

**Tervezés:** hit a változás elkerülhetőségében, a változás gyorsuló tempójának meg nem értése [19], várakozás az ideális megoldásra a dolgok aktív megváltoztatása helyett, képtelenség a hétköznapi gondolkodás keretei közül való kilépésre, az új folyamatok megfogalmazására való képesség hiánya, megfelelő BPR módszertan hiánya.

**Alkalmazás:** nincs BPR-élharcos, ellenállás a változással szemben (lehet, hogy a változtatással megbízott vezető munkatárs részéről is), a menedzsment nem támogatja, elégtelen technikai ismeretek.

**Morál:** a technika szerepének túlhangsúlyozása, a kommunikáció hiánya és/vagy nem tiszta célok, hiányzó felkészítés/oktatás, nem megfelelő vezetés (improvizálás, nem reális elvárások) [20]. (Az információtechnológiával segített BPR hajlamos arra, hogy szem elől tévesse az emberi, szociális és politikai folyamatokat, annak ellenére, hogy ezeknek komoly hatásuk van a folyamat sikerességére [21].)

### **Az eredményes bevezetés hatásai**

Megváltozik a munkatársak munkája: sokan nagyobb munkafolyamatokért lesznek felelősek, és ez szélesebb körű ismereteket kíván, nagyobb kihívással és motivációval is párosulva [22]. Általában kevesebb lesz a rutin, és összetettebb lesz a munka. Kevesebb esélyt kínál azoknak a munkatársaknak, akik csak egy terület szakemberei. A korábban végzett munka elvégzéséhez kevesebb alkalmazottra van szükség. A funkcionális osztályokat folyamatteamek váltják fel; a határok elmosódnak. Kevesebb információ vész el, kevesebbet kell adminisztrálni és várakozni. A használó szempontjából a szervezet egykapus, decentralizáltabb lesz. A betanítást folyamatos képzés váltja fel [23].

### **A szervezet új arca**

Az információs technológia hatékony bevezetése a folyamatinnováció első lépése. Ez azért fontos, mert az információs technológiát általában a meggyökeresedett szervezeti rutinok és a információ menedzselésében a stratégiai elképzelések hiánya miatt nem használják ki [25]. A kérdés tehát nem a számítógépek vagy a nagynevű szoftverek megléte, hanem a könyvtári rendszer valós haszna az információs technológiából. A szabályozás általános szempontjait is felül kell vizsgálni: a teljesítménymérés mutatóit az üzleti célok elérésének szempontja szerint kell beállítani. A BPR hatására felül kell vizsgálni az érdeklődés a logisztika és az operációs menedzsment iránt.

Az újjáalakítás nemritkán egy-egy könyvtári részleg privatizálása előtt történik. Így volt a katalizálási munka privatizálásakor a *Wright State University*-n, vagy ugyanott a szerzeményezéssel kapcsolatban [26]. A *Rice Egyetemen* a tájékoztató és az informatikai részleg fúzióját megelőzően végezték az újjáalakítást [27].

### **A könyvtár újjáalakítása [28]**

Az újjáalakításnak nincsen (még?) kikristályosodott menete és módszertana; az itt felhasznált irodalom is – legalábbis részben – egymástól eltérő gyakorlati megvalósításokról számol be. Az

újjáalakítás folyamatának táblázatában (3. táblázat) így azok a jellemző elemek szerepelnek, amelyeket a forrásokban talált esettanulmányok egyaránt fontosnak tartanak.

### **Katalizátor kell**

Az irodalomból kiderül, hogy a változások csak kényszer hatására következnek be, főleg ha az előreláthatólag áldozatokkal jár. Az újjáalakítás esetén számolni kell a gyökeresen megváltozott szemlélettel, a kiszélesedő munkakörrel, és a lehetséges elbocsátással is. A változás katalizátora lehet felső utasítás, vagy komoly megszorító intézkedés. Ahogyan *J. Naisbitt* és *P. Aburdene* fogalmaz: *Változások csak akkor történnek, ha együtt áll fenn az értékek változása, illetve a gazdasági kényszer* [29]. Az amerikai *Rice Egyetem Könyvtárában* több környezeti változás hatott katalizátorként: a campusra kiterjedő információs rendszer bevezetése, multimédiás eszközöket használó tantervek, számtalan új terminál egyetemszerte, ami nagyban kiterjesztette a használók táborát, illetve az új irányultság, amely fontosnak tartja az összes egyetemi információs szolgáltatás centralizálását, az egyetemi szolgáltatóegységek együttműködését [30]. Szinte lehetetlen a radikális változtatás egy felsőoktatási könyvtár esetében, ha az egyetem vagy a főiskola vezetői megriadnak a változás gondolatától.

### **Irányelvek, a célok tisztázása**

Az újjáalakítás kezdetén szükséges tisztázni a célokat és irányelveket. Ezeket a korábbi elképzelésektől elfogulatlanul kell meghatározni, ugyanis – *Drucker* tapasztalatai szerint – sikeres innováció alig képzelhető el anélkül, hogy következetesen elvetnénk a gátló megszokásokat és termékeket [31]. El kell érni, hogy a folyamatok hassanak a szervezetre, és ne a szervezet korlátozza a folyamatokat. Az újjáalakítás során – ugyanúgy, mint a korábbi munkák során – bizonyára történnek hibák, de elég rugalmasnak kell lenni ahhoz, hogy megtartsuk azt, ami működik, és elvessük azt, ami nem. A megközelítendő cél a folyamatos változás mint alaptervékenység. Emellett a céloknak – mint a tervezésben minden szinten – egy irányba mutatóknak kell lenniük.

Az újjáalakítási folyamat során a *Kanadai Nemzeti Könyvtárban* 7 alapvető útmutatót, majd 11 általános és 118 konkrét ajánlást készítettek. Ezek egymásra épültek: az ajánlások az útmutatókat részletezték [32].

### **A munkatársak bevonása**

A tapasztalatok megoszlanak arról, hogy mikor és mennyiben vonják be a könyvtár alsóbb szintű munkatársait az újjáalakításba. *B. J. Saphiro* be-

## 3. táblázat

## Az újjáalakítás folyamata információs intézményben

Feladatok	Tartalom
1. Jövőkép és célmeghatározás	Az igazgató kérdése: képes lesz-e szembesülni a újjáalakítás következményeivel, és uralni tudja-e majd a változást? Milyen használói igényeket akar kielégíteni, és ezzel összefüggésben milyen célokat akar elérni a változással (a könyvtár versenyképességének növelése, lemaradás mérséklése, fúzió előkészítése stb.)?
2. Kezdő, tájékoztató megbeszélés	Az egységvezetői szint tájékoztatása és bevonása
3. Adatgyűjtés megfigyeléssel és interjúkkal, meglévő statisztikai adatok áttekintésével, benchmarking	A könyvtári szervezet, a források és a munkafolyamatok feltérképezése: 1. Interjú az egységvezetővel: Mi az egység célja? Milyen feltételei (források: állomány, információ, berendezés stb.) vannak a célok teljesítésének? Ki ismeri leginkább a jelenlegi folyamatokat? 2. Interjú a munkatársakkal: Mi a feladata? Miből tudja, hogy megfelelő munkát végez? Kivel áll kapcsolatban? Mit szeret a munkájában, illetve mit csinálna szívesen másként? 3. A folyamatokhoz kötődő fizetések és egyéb juttatások összehasonlítása 4. Benchmarking (más hasonló, jól működő információs intézmények tevékenységeinek, teljesítménymutatóinak megismerése)
4. Közbenő jelentés (a konzulens munkája)	Tartalma: a jelenlegi folyamatok leírása, javaslatok az újjáalakított folyamatokra, feltételek (az interjúk eredményét felhasználva): 1. Felülvizsgálandó irányelvek és folyamatok 2. Szükséges eszközök és ismeretek (pl. információ, költségek, személyi feltételek, speciális eszközök és szoftverek, képzési igény, marketing) 3. Szükséges együttműködés más (akár könyvtáron kívüli) egységekkel 4. A jelentésből az érintett egységvezető is kap, és dönt arról, hogy a tartalmának mely részét osztja meg munkatársaival (a jelentés alapjául szolgál a 4. táblázat)
5. A munkatársak bevonása a változtatási folyamatba	Négy megbeszélés a konzulens, az egységvezető és az osztály képviselői között. A megbeszélések témái: 1. A jelenlegi munkafolyamatok áttekintése (párhuzamos működés megállapítása, tájékoztatás más egységek állapotáról; az eddigi dokumentáció esetleges korrigálása) 2. Brainstorming a kívánatos munkafolyamatokról (hangsúlyozva: a gépesítés adta lehetőségek, áramvonalasított folyamatok, hatékonyabb kommunikáció, jelentések, statisztikák) 3. Teendők a kívánatos munkafolyamatok elérése érdekében (pl. számítógépes felszerelés, helyigény, berendezés, irányelvek és eljárások, minőségmutatók, beszerzendő ismeretek) 4. A szolgáltatásminőség áttekintése (ismét: melyek az egység céljai, az egység minőségi mutatói, az egység konkrét feladatai, minőség mérésének módja, a újjáalakításból adódó nyereségek számbavétele)
6. Zárójelentés (a konzulens feladata)	A munkatársak elképzeléseit felhasználó jelentés tartalma: a jelenlegi munkafolyamatok, javaslatok az átalakításukra, az átalakításhoz szükséges tevékenységek, a szolgáltatás minőségének mérése
7. A változások terve – projektervek	(az egyes projektervek sémája: 5. táblázat)
8. Maga a szervezet és a folyamatok újjáalakítása	Az újjáalakítás döntő része; a projektervek végrehajtása
9. Finomítás és fejlesztés	A radikális újjáalakítás utáni kisebb javítások; a folyamatok szabályozása

számol arról, hogy kezdetben nem tájékoztatták a munkatársakat, de rövidesen fel kellett adniuk ezt a gyakorlatot. Volt, hogy dühös ellenállás fogadta az újjáalakítási tervet, az egyetemen ugyanis 20 éve nemigen volt szervezeti változás. Radikális lépésre volt szükség: az egyetemi információs szolgáltatókat rá kellett döbenteni, hogy az egyes szolgáltatóknak közös piacuk van, ezért jóval hatékonyabb, ha az osztályok összefognak.

### Együttműködés

A különböző képzettségű és feladatú munkatársak együttműködése és egymástól tanulása visszatérő motívum: az átalakítás során a közös vezetővel működő részlegekben a könyvtárosok és az információtechnikusok együtt dolgoznak – a számottevő kulturális eltérés és kezdeti bizalmatlanság ellenére [33]. A munkatársaknak nagyobb lehetőségük van megtanulni a szolgáltatásokhoz

## 4. táblázat

## A közbenső jelentés vázlata

Folyamat (és célja)	Jelenlegi folyamat (jellemzői és kimenete)	Ideális folyamat (jellemzői és kimenete)	A változtatás haszna	Érintett irányelvek és tevékenységek	Szükséges tárgyi eszközök (számítógép, fizikai környezet stb.)	Érintett más osztályok	Jelentések (készített és kapott)
1.							
2.							
3.							
...							

## 5. táblázat

## Projekttervek sémája

A folyamat neve: .....

Jelenlegi folyamat	Jelenlegi források	Projektterv		
		Tevékenységek:	Felelős:	Határidő:
Szükséges változtatások	Szükséges források	Számítógépes háttér:		
		Felelős:	Határidő:	
Jövőbeli folyamat	Jövőbeli források			

szükséges ismereteket, ami által jelentős külső képzési időt és energiát takarítanak meg (munkahelyen belüli képzés – *in-job training*). A csoportmunka – akárcsak a TQM esetén – itt is fellazítja a hagyományos szervezeti kereteket, ugyanis a csoportok (*teamek*) nem az osztályok keretei között, hanem a feladat természete szerint alakulnak, majd oszlanak fel a projekt végeztével.

A Rice Egyetem Könyvtárában általános tájékoztatói pulntal kísérleteztek, ahonnan minden információ elérhető. Így a használnak nem kell feltétlenül a szaktájékoztatóhoz fordulnia. Az általános pulntal dolgozóknak ugyanakkor a korábbihoz képest kiszélesedett a hatáskörük, változatosabb kihívásokat kaptak [34]. A háttérben pedig felszabadíthatók voltak a kisebb forgalmú szaktájékoztatók. Az összehasonlítás természetesen csak megfelelő számítógépes hálózatok használatával volt lehetséges.

### Információs technológia

Az információs technológia szerepe döntő: enélkül nem is beszélhetünk újjáalakításról. Lényege, hogy aktívan hozzájáruljon a szervezeti átalakulásához. Lehetővé teszi a hatékony információ- és adatáramlást, segít a párhuzamosan végzett munkák ésszerűsítésében, számos rutinmunka idejét töredékére csökkenti. A számítógépek pusztá alkalmazása egyáltalán nem jelenti, hogy a munka hatékonyabb is lesz:

„... a számítógépekre a kezdeti időszakban nemcsak gyakran jelentéktelen vagy mellékes feladatokat bízta, hanem egyenesen a termelékenységet csökkentőket. (...) »Amerika 30 éven át arra használta a számítógépeket, hogy meggyorsítsa az olyasfajta munkát, amely csak a bürokráciának ad nagyobb súlyt. Ezeket a fölfújta szervezeteket még jobban fölfújták, mert a számítógépek nagy munkamennyiséget és képzési költséget föl tudnak emészteni.« A beosztottakban és hatalomban gondolkodó vezetők pedig arra használták őket, hogy szorosan centralizált és hierarchikus rendszereket tartsanak fenn még akkor is, ha az ilyen szervezet már rég önmaga vált a termelékenység fejlesztésének akadályává. Más szóval, ahogy a probléma körvonalazódott, kiderült, hogy nem technikai, hanem vezetési-szervezési problémáról van szó” [35].

A példa amerikai, 1994-ben jegyezték fel, mégis ismerősen cseng. A hazai könyvtárvezetők nagyra tartják a számítógépes ismereteket, és szívesen alkalmaznak ebben jártas munkatársat [36]. Bizonyára eljön az az idő, amikor olyan munkatársakat látnak szívesen, akik hatékonyan oldanak meg ilyen vagy olyan problémát, akár számítógéppel is.

A tapasztalatok szerint a számítógépes szimulációs technológia – mint oktatási segédlet – segít a folyamatfejlesztéshez szükséges teljesítménymérési kultúra megteremtésében [37].

Az EDI (*Electronic Data Interchange*), a számítógépek közötti szabályozott, automatikus adat-

cseréje alkalmas arra, hogy drámaian megnövelje a könyvtárak és információ-, illetve dokumentum-szolgáltató szervezetek közötti operatív kommunikáció hatékonyságát. Noha az EDI technológiai szempontból viszonylag egyszerű alkalmazás, ilyen módon mégis motorja lehet a BPR-nek [38].

Nem tagadható, hogy az újjáalakítás fájdalokkal jár. Ha az életkorelméletre gondolunk – mely szerint a szervezeteknek is van gyermekkoruk, ifjú-, felnőtt- és öregkoruk [39], akkor megállapíthatjuk: az újjáalakítás célja a szervezet élettartamának növelése, az öreg szervezet fiatalítása. A menedzser egyre inkább két esély között választhat: radikális átalakulás, vagy az ajtók végleges becsukása. A kanadai példa mutatja, hogy a műtét még hagyományosan kényelmes, lassan mozduló szervezetek, például nemzeti könyvtárak esetében is lehetséges:

A *Kanadai Nemzeti Könyvtárban* (NCL) az újjáalakítás a bibliográfiai hozzáférés fejlesztését célozta. Kiindulásként tisztázták, hogy miért is létezik a NCL katalogizálási szolgáltatása, kit szolgál, és egyáltalán: milyen hatékonysággal működik. A projekt vezetésére konzulenszt választottak helyi projektvezető helyett: szükségesnek látták kiküszöbölni a történelmi és területi érintettséget, elfogultságot. A felállított munkacsoportok új szervezeti chartát készítettek, új menedzsmetkonceptiót, amely a munkatársak nagyobb bevonásán alapult. Eredmény: nagyobb hatékonyság és eredményesség, kevesebb bürokrácia, minőségi szolgáltatás a végfelhasználóknak [40].

A szervezet átalakításával megdőlt életképtelen hagyományok miatt nem kell fájni a fejünknek. A könyvtárak, akár az elefántok, megszabadulhatnak a láncoktól, vagy ha tetszik, a szent tehenektől. És ne feledjük: a *szent tehenekből csodás pecsenyét lehet sütni* [41].

## Irodalom

- [1] BELASCO, J. A.: Teaching the elephant to dance: empowering change in your organization. – New York: Crown, 1990. p. 2.
- [2] BÖGEL, Gy.: Reengineering. = *Vezetéstudomány*, 27. köt. 3. sz. 1996. p. 49–57.
- [3] HAMMER, M.–CHAMPY, J. A.: Reengineering the corporation. – Harper Collins: New York, 1993. p. 35.
- [4] i. m. Bögel
- [5] Re-engineering Europe. = *The Economist*, 330. köt. 7852. sz. 1994. p. 67–68.
- [6] [WILDERMANN, H.]: A hibás cselekedetek viszszaosztása „tanuló” munkaszervezetekkel: kissé rövidítve. = *Korszerű Vezetés*, 26. köt. 11. sz. 1994. p. 8–11. Eredeti: Human power statt human error: wie sich Blindleistung in der Unternehmensorganisation vermeiden lässt. = *Betriebstechnik*, 5. sz. 1994. p. 43–45.
- [7] [BRISTOL UNIVERSITY]: Business Process Re-engineering in the UK Financial Services Industry. – Bristol University Press: Bristol, 1993.
- [8] i. m. Bögel, p. 50.
- [9] PATAKI, B.: Az üzleti folyamatok újjáalakítása. = *Marketing & Management*, 29. köt. 5. sz. 1995. p. 4–8.
- [10] i. m. Hammer – Champy
- [11] i. m. Pataki
- [12] i. m. Hammer – Champy
- [13] BODOR P. – MÁTYÁSI S.: A minőség: új vezetési paradigma, avagy mit jelent a „kiválóság” a vezetésben. = *Vezetéstudomány*, 26. köt. 1. sz. 1995. p. 28–35.
- [14] HAYNES, D.: Business process reengineering and information audits. = *Managing Information*, 2. köt. 6. sz. 1995. p. 30–32.
- [15] MARTINSONS, M. G.: Radical process innovation using information technology: the theory, the practice, and the future of reengineering. = *International Journal of Information Management*, 15. köt. 4. sz. 1995. p. 253–269.
- [16] i. m. Bodor
- [17] i. m. Martinsons, p. 260.
- [18] [MUTURI, S.–KAZIMIERCZAK, A.]: Ne féljünk a vállalati belső változásoktól!: kissé rövidítve. = *Korszerű Vezetés*, 27. köt. 12. sz. 1995. p. 53–54. Eredeti: Nie bójmy się zmian. = *Rzeczpospolita*, 1995. szept. 12.
- [19] FEKETE, I.: A változásmenedzselés emberi tényezői. = *Ipar-Gazdaság*, 47. köt. 1–2. sz. 1996. p. 42–44.
- [20] i. m. Martinsons, p. 258–259.
- [21] WILLCOCKS, L.–SMITH, G.: IT-enabled business process reengineering: organization and human dimensions. = *Journal of Strategic Information Systems*, 4. köt. 3. sz. 1995. p. 279–301.
- [22] KING, J.: Re-engineering repercussions. = *Computerworld*, 27. köt. 26. sz. 1993. p. 147–151.
- [23] i. m. Bögel alapján
- [24] i. m. Martinsons, p. 260.
- [25] i. m. Martinsons, p. 268.
- [26] WINTERS, B. A.: Catalog outsourcing at Wright State University: implications for acquisitions managers. = *Library Acquisitions: Practice and Theory*, 18. köt. 4. sz. 1994. p. 367–373.
- [27] MUNROE, M.–FRANK, D.: ULS discusses virtual libraries and publishing. = *College and Research Libraries News*, 55. köt. 4. sz. 1994. p. 201.
- [28] A következő források alapján:  
i. m. Haynes  
TAMAKI, C.: Business system review: a methodology for the management of change. = *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 8. köt. 3. sz. 1995. p. 14–19.  
MISCHE, M. A.–BENNIS, W.: Reinventing through reengineering: A methodology for enterprisewide transformation. = *Information Systems Management*, 1996. p. 58–65.
- [29] NAISBITT, J.–ABURDANE, P.: Reinventing the corporation. – Warner Books: New York, 1985.
- [30] SAPHIRO, B. J.–LONG, K. B.: Just say yes: re-engineering library user services for the 21st century. = *The Journal of Academic Librarianship*, 20. köt. 5–6. sz. 1994. p. 285–290.

- [31] idézi: Saphiro – Long  
[32] McKEEN, L.: Re-engineering as a change agent at the National Library of Canada. = Alexandria, 7. köt. 2. sz. 1995. p. 107–113.  
[33] i. m. Saphiro – Long  
[34] i. m. Saphiro – Long  
[35] MAGNET, M.: Jó hírek a szolgáltató gazdaságnak. = USA, 82. sz. 1994. p. 42–46.  
[36] Vö.: VIDRA SZABÓ F.: A könyvtárosok képzettsége. = Könyvtári Figyelő, 41. köt. 2. sz. 1995. p. 236–250.  
[37] MACARTHUR, P. J.–CROSSLIN, J. R.–WARREN, J. R.: A strategy for evaluating alternative information system designs for business process reengineering. = International Journal of Information Management, 14. köt. 1994. p. 237–251.  
[38] SWATMAN, P. M. C.–SWATMAN, P. A.–FLOWER, D. C.: A model of EDI integration and strategic business reengineering. = Journal of Strategic Information Systems, 3. sz. 1994. p. 41–60.  
[39] Vö.: ADIZES, I.: A vállalatok életciklusai: hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? – Budapest: HVG Rt., 1992. 350 p.  
összefoglalva: BECK, Gy.: A szervezeti fiataloságitka. = Menedzserpiac, 2. köt. 7. sz. 1995. [a Figyelő 1995. szeptember 14-i számának melléklete] p. 19–23.  
[40] i. m. McKeen  
[41] i. m. Belasco, p. 92.

Beérkezett: 1996. XII. 10-én.

## Rendezvénynaptár

### Az IFLA 64. közgyűlése

Amsterdam, 1998. augusztus 16–21.

Szervező: Congrex Holland bv  
Marita Kloosterboer  
P.O.Box 302  
1000 AH Amsterdam  
The Netherlands  
Tel.: +31 20 626-1372  
Fax: +31 20 625-9574  
E-mail: ifla@congrex.nl

### 1. európai konferencia

az elektronikus könyvtárak fejlesztéséről

Pisa (Olaszország), 1997. szeptember 1–3.

Szervező: Manuela Mennucci – IEI-CNR  
Tel.: +39 50 593430  
Fax: +39 50 593503  
E-mail: mennucci@iei.pi.cnr.it  
<http://www.area.pi.cnr.it/ErcimDL/>

### Libtech International 97 kiállítás

Hatfield (Anglia), 1997. szeptember 10–11.

Szervező: W. A. Forster  
Libtech International 97 Learning  
and Information Service  
University of Hertfordshire  
Tel.: +44 1707 284681  
Fax: +44 1707 284666  
E-mail: W. A. Forster@herts.ac.uk  
<http://www.herts.ac.uk/Libtech/libtech.htm>

### RUFIS'97 Az egyetemek szerepe a jövő információs társadalmában

Prága, 1997. szeptember 25–27.

Szervező: Karel Kveton  
UNESCO International Centre  
for Scientific Computing  
at the Czech Technical University  
Zikova, 4, 166 35 Prague 6  
Tel.: +420 2 2431 0369  
Fax: +420 2 311 7529  
E-mail: kveton@vc.cvut.cz

### Az elektronikus információ etikája a 21. században

Memphis (USA), 1997. szeptember 26–28.

Szervező: Mr. Tom Mendina  
Assistant to the Director  
The University of Memphis Libraries  
Tel.: +1 901 678-4310  
Fax: +1 901 678-8218  
E-mail: tmendina@acc.memphis.edu

### Hipertext – Információkeresés – Multimédia (HIM' 97)

Dortmund, 1997. szeptember 29.–október 2.

Szervező: Jörg Westbomke  
University of Dortmund  
Computer Science I  
D-44221 Dortmund, Germany  
Tel.: +49 231 755-6326  
Fax: +49 231 755-6555  
E-mail:  
him97@ls1.informatik.uni-dortmund.de  
<http://ls1-www.informatik.uni-dortmund.de/HIM97/>