



Kiszervezés: kihívás az információs-dokumentációs szakembereknek

A *Documentaliste, Sciences de l'Information* c. francia szakfolyóirat 2003. decemberi számában közölte annak az országos felmérésnek az eredményét, amit az ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation) végzett a kiszervezés témakörben. A vizsgálat tapasztalatai könyvként is megjelentek.

A szerzők a felmérésen túl behatóan elemzik a valós helyzetet. Több hozzászólás egészíti ki a könyvet, különböző vélemények olvashatók a megrendelő és a szolgáltatást nyújtó szemszögéből, franciaországi, európai – ezen belül magyarországi –, tengerentúli és kanadai példákkal jellemezve. A könyv szerzői foglalkoznak a kiszervezés során előforduló problémákkal, a könyvtárvezetési szokásokkal, a könyvtárosi imázssal és a különböző kompetenciákkal.

A kiszervezés ügye nem érdektelen téma, számos problémát vet fel különböző területeken, mint amilyenek:

- a költségek,
- a dokumentációs szolgáltatás imázsa,
- a versenyképesség és a kompetencia.

Költségek

A vállalatoknak a kiszervezés lehetővé teszi a költségek ellenőrzését. A könyvtárak esetében ez kevésbé jelentős, de meg kell említeni, hogy a kiszervezési módszerek hasonlóak a vállalatoknál és a könyvtáraknál. A megrendelő fő motivációja mindkét esetben a költségcsökkentés. A vállalatoknál a kiszervezés a költségek ellenőrzésének lehetőségeként jelenik meg. A könyvtáraknál ez a számszerű szemlélet nem ugyanúgy érvényesül. Nagy vonalakban ezt úgy is értelmezhetjük, hogy a gazdasági megközelítés nem tartozik az információs-dokumentációs szakemberek kultúrájához.

A kiszervezés a könyvtárakban felveti a költségek racionalizálásának szükségességét, és a termelékenység növelésének lehetőségét. Egyrészt néha gazdaságosabb valamely tevékenység kiszervezése, mint megvalósítása belső keretek között, másrészt viszont a könyvtári tevékenység szigorúan gazdasági megközelítése sokszor nehéz, vagy éppen lehetetlen. A könyvtári tevékenységek hatása legtöbbször közvetett vagy hosszú lefolyású. A költségcsökkenés ugyan rögtön jelentkezik, a haszon viszont szubjektív, közvetett, és főleg időben eltolódik. Ezért veszélyes a kiszervezést csak költségoldalról megítélni, ugyanakkor el kell ismerni, hogy a pénzügyi oldala az, ami leginkább foglalkoztatja a döntéshozókat, így ezt a kérdést nem lehet megkerülni.

A kiszervezés egy, a szervezeten belüli rugalmas fejlesztésnek is tekinthető, ami abból adódik, hogy a vállalatok nem hosszú távon gondolkodnak, hanem közép- vagy rövid távon. Így a kiszervezés a humánerőforrás költséggazdálkodásának az eszközévé válik. Két álláspont kerül szembe egymással:

- Egyesek szerint a kiszervezés közvetlenül a könyvtár leépítéséhez vezet, tehát veszélyesnek tartják. (Igaz, a munkáltató könnyebben tud felmondani külső munkatársaknak, mint alkalmazottainak.)
- Másoknak a kiszervezés lehetőség arra, hogy a könyvtári tevékenységek helyett figyelmüket értéknövelőbb tevékenységekre fordítsák.

Érdemes azt is megjegyezni, hogy a külső szolgáltatók is áldozatul eshetnek a kiszervezés túl rövid idejű és flexibilis politikájának. A témát feldolgozó könyvben független könyvtárosok is kifejtik nézeteiket, amely szerint a nagy hatású költségvetési logika egyoldalú alkalmazása megrövidítheti, félbeszakíthatja a felvállalt terveket, és megakadályozza, hogy feladataikat végigvezessék, és tényleges eredményeket érjenek el.

Könyvtár és kiszervezés, könyvtári imázs

A kiszervezés magában rejtje a konfliktust. A felmérés kimutatta, hogy a kiszervezett tevékenységek nagy része csekély értékű tevékenység. Felvetődik a kérdés, hogy mi lett azokkal a dolgozókkal, akiknek a munkáját kiszervezték, sikerült-e őket más tevékenységekre átirányítani?

Mi a kiút a kiszervezés negatív imázsából? A kiszervezés vállalását olyan határozott döntésre kell alapozni, ami magában foglalja a könyvtár belső átszervezését. Az átszervezést menedzseri munkának kell tekinteni, nem egyszerű ügyintézésnek. Az átszervezés alapvető feltétele a kiszervezendő tevékenység helyes kiválasztása és pontos leírása (elsőbbiségek, célok megjelölése).

Az átszervezés eredményes megvalósításához belső dokumentációra épülő tervre van szükség, amelynél figyelembe veszik a könyvtár és a könyvtárhasználók igényeit.

A könyvtár léte függ az intézményen belüli megítéléstől. Köztudott, hogy a döntéshozók nem ismerik jól a könyvtárosi foglalkozást. Gyakran hiányzik a feladatkörök átláthatósága, így a döntéshozóknak nincsenek támpontjaik annak kiválasztásához, ami stratégiaileg lényeges. Ilyen esetben a könyvtár által javasolt kiszervezési terv direkt költségként jelenik meg, amit nem lehet igazolni. Így a döntéshozó hajlik arra, hogy visszautasítsa, hiszen nem tudja, hogy a tervnek milyen várható eredményei lesznek.

A könyvtár létezésének és fontosságának elismerésével tudja megerősíteni helyzetét a költség-tárgyalásokon a vezetőséggel szemben. A vezetőség szempontjából a külső partner egy vállalat, és ez a kapcsolat számára jobban átlátható, mivel a külső partner a döntéshozók nyelvén beszél, egy gazdasági modell adataival érvel. Vajon a könyvtár vezetője mindig ugyanabból a helyzetből tud tárgyalni a felettesével?

A tanulmányból látható, hogy a kis könyvtárak szerveznek ki a legkevésbé, míg a nagy szervezeteknek több a gyakorlatuk és a tárgyalási készségük, így többször élnek ezzel a módszerrel. A nagy könyvtárak helyzetüknél fogva nagyobb költséggel dolgoznak, több tárgyalási és pénzügyi tapasztalattal rendelkeznek, ami nem elhanyagolható előny a kiszervezésnél. Ez viszont arra mutat rá, hogy ezeknek a képességeknek az elsajátítása nincs

kellőképpen kiemelve a továbbképző tanfolyamokon.

Más szempontból a kiszervezés vállalása önkéntelenül is felveti a dokumentációs tevékenység, a könyvtári foglalkozás meghatározását. A tanulmányok bizonyították: a kiszervezés célja, hogy az erőforrásokat a foglalkozás lényegére összpontosítsák. Érdekes, hogy a tengerentúlon e foglalkozás lényegének a gyűjtemények szervezését tekintik, és úgy gondolják, hogy ezért a könyvtáraknak a teljes ellenőrzést a kezükben kell tartaniuk. Mások éppen az ellenkezőjét állítják: szerintük a foglalkozás lényege a felhasználóknak nyújtott szolgáltatás, míg a beszerzés menedzselését szerződéses keretek között végeztetik.

Szakmai körökben állandó a vita a foglalkozás lényegéről, pontosabban az egyensúly kialakításáról, a könyvtári források menedzselése és az új technológiával bővült könyvtári szolgáltatások közötti viszonyról. A szerzők nem kívánnak véleményt nyilvánítani, habár rámutatnak arra a tényre, hogy a kiszervezett funkciók kiválasztása függ a kialakított egyensúlytól, azaz ahogyan a könyvtár a foglalkozás lényegét értelmezi, és ahogyan ez az adott intézmény keretei között érvényesül.

Versenyképesség, kompetencia

A könyvtárosok a kiszervezést tudásuk elszívásaként élik meg. Bizonyos alaptevékenységek kiszervezésével a könyvtárosok eltávolodhatnak az olvasók elvárásaitól, holott többségük úgy véli, hogy feladatuk a használók igényeinek minél tökéletesebb kielégítése. A felmérésből kitűnik, hogy azok a könyvtárak, amelyeknél az ún. folyóirat-figyelést (ami erősen speciális érdeklődési kört érint) szervezték ki, nem voltak megelégedve az eredménnyel. A kiszervezés lényege, hogy a munka minél szabályozottabb legyen. A szállító csak bizonyos „futószalag-tevékenységgel” tud versenyképes árat ajánlani.

Más esetekben a könyvtárak azért fordulnak ehhez a megoldáshoz, mert egyre jobban kell ismerniük az új és speciális szoftvereket, technológiákat, amelyeket nem mindig tudnak követni. Az új ismereteket viszont megtalálhatják pl. az informatikusoknál, vagy külső vállalkozókhöz fordulhatnak. A külső vállalkozókkal való kapcsolatban a kompetenciák átadódhatnak. A kiszervezéssel olyan beruházás érhető el, amelyre belső keretek között nem lett volna mód. Mindenképpen olyan viszonyt

kell kialakítani a külső partnerrel, ami mindkét félnek előnyös. A megrendelő behatárolt környezetben van, ismeri az igényeket és a saját helyzetéből adódó ellentmondásokat, a vállalkozó viszont a *terméket* ismeri, annak sajátosságait, feltételeit. A két érdek találkozása előnyös lehet mindkét fél számára.

A felmérésből kitűnik, hogy a kiszervezést lehet belülről irányítani. Nem kell lemondani adott tevékenységről, ellenkezőleg, a kiszervezés olyan új funkció, ami ellenőrzést, a vállalkozóval való kapcsolat kiépítését, szervezését, a kapott szolgáltatás folyamatos ellenőrzését kívánja meg. A vállalkozóknál sokszor előfordul a hozzáértés elégtelensége, főleg az új technológiákkal összefüggő tevékenységeknél – pl. weboldal-animáció –, szemben a hagyományos könyvtári tevékenységekkel (könyvkötés). Mindez a könyvtáraktól megköveteli az ellenőrzést és a szoros együttműködést a vállalkozókkal.

Új kihívások

A tanulmány készítése során tapasztaltuk, hogy egyes könyvtárosok – bár nem nagy számban – visszautasítják a kiszervezést. Szerintük a kiszervezés eleve a belső dokumentációs munka létét kérdőjelezi meg. Mások a kiszervezést alternatív megoldásként értelmezik. Tudatában vagyunk a kiszervezés határainak, valójában úgy tekinthetjük, hogy a kiszervezés a könyvtár vezetőségének a kezében van. A kiszervezés nemcsak új területet jelent a könyvtári szervezőknek, de teret enged a menedzsment és a rátermettség kibontakozásának.

/MARTIN, Isabelle–MESLOUB, Hind–MUET, Florence–PELLAT, Christine: L'externalisation dans les services documentation. = Documentaliste – Sciences de l'information, 40. köt. 6. sz. 2003. p. 370–375.

(Grebot Ágnes)