

## Közkönyvtárak stratégiaalkotása\*

### Bevezetés

Az 1997. évi CXL. törvény értelmében a könyvtár a könyvtári dokumentumok rendszeres gyűjtését, feltárását, megőrzését és használatát biztosító szervezet, figyelemmel arra, hogy a könyvtárhasználat joga mindenkit megillet. Közjavakat előállító, kollektív igényeket kielégítő költségvetési intézmények tehát, ezért finanszírozásuk háttérét az állam redistribúciós tevékenysége nyomán létrejött központi forrásokból biztosítják.

Figyelemmel az üzleti, a nonprofit és a közszolgálati szektor konvergenciájára (Kováts et al. 2011), napjainkban már a közkönyvtárak sem nélkülözhetik a professzionális stratégiai menedzsment-mechanizmusokat. A stratégiai menedzsment egyaránt magába foglalja a külső és belső működési környezet hatásainak elemzését, a szervezet filozófiájának és jövőorientációjának kialakítását és gondozását, az elérendő célrendszer leírását, az erőforrások és képességek értékelését és azok elosztásának, hasznosításának kidolgozását, az eltervezett akciók végrehajtását. Johnson és szerzőtársai (2008) szerint mindez a **stratégiai elemzés**, a **stratégiai választás** és a **stratégiai alkalmazás** komplex, ismétlődő alkalmazkodási eszközrendszere, amelynek során a szervezeti kiválóságok és a kulcsfontosságú területek fejlődése elvárható.

A **stratégiai elemzés** nívója a jelenlegi erőforrások, képességek és lehetőségek, a jövőbeli célok és aspirációk, valamint a működési környezetéből fakadó hatások közötti összhang megteremtésében rejlik, outputja pedig a lehetséges jövőbeli érési módozatok kidolgozása. A **stratégiai választáskor** a felállított alternatívák definiált követelmények alapján történő értékelését végzik, ennek alapján megalapozott, szakmai döntés születhet a sikeresnek vélt változatról. A **stratégiai alkalmazás** során a feladat az elfogadott cselekvések következetes végrehajtása, kontrollmechanizmusok üzemeltetése, a követett gyakorlat értékelése és a nyert tapasztalatok megfogalmazása.

A könyvtár működésének jövőjét hosszú távon – három-öt éven túl – meghatározó, vagy a szervezet erőforrásait a tevékenység kiterjedtségéhez képest nagymértékben befolyásoló döntések stratégiai jelentőségűeknek tekinthetők. Ezen döntéseket minden esetben kiemelten vizsgáljuk, hiszen a stratégiai alkalmazás irányának későbbi módosításai mindig költségesek és – a folyamatos illeszkedést biztosító korrekcióktól eltekintve – nem kívánatosak.

\* Ezzel az írással folytatjuk 2012. augusztusi számunkban megkezdett sorozatot a 2013 utáni könyvtári stratégia előkészületeiről. (A szerk.)

## A közkönyvtári stratégiaalkotás sajátosságai

A stratégiai menedzsment-szemlélet a vállalati stratégia elméletének fejlődésében az 1980-as években jelent meg. A paradigmaváltást a gazdasági környezet turbulens változásai, a globalizáció, a racionalizálási törekvések, az új technológiák, az emberi tényező felértékelődése, a rendszerszemlélet térnyerése és a szervezeti kultúra jelentőségének növekedése kényszerítették ki. Ezzel párhuzamosan a növekvő gazdasági aktivitás, a kiterjedt szektorközi kapcsolatok és tapasztalatok, a növekvő társadalmi és környezeti igény- és követelményrendszer, valamint a pénzfelhasználás hatékonyságát célzó kormányzati intézkedések arra készítették a közszolgálati szektor szereplőit – így a könyvtárakat is –, hogy az üzleti életben alkalmazott módszereket mind szélesebb körben alkalmazzák. Ugyan az általános módszertanok és a probléma specifikus célalkalmazások fejlesztésében az üzleti szféra jár élen, mégis eljárásaik – köztük a stratégiai menedzsment eszközrendszer is – használatossá vált a nem profitorientált vagy éppen közjavak előállításával foglalkozó szervezeteknél is. A mai költségvetési intézményekben egyre inkább az **ügyfél-orientáció** és a **hatékonyság** válnak jelszavakká.

A stratégiaalkotás során természetesen figyelemmel kell lenni a szektorális adottságokra, azon belül a könyvtárspecifikus sajátosságokra, amelyek közül az alábbi általános és egyedi jellemzők emelendők ki:

**Közszolgálati sajátosságok.** A közkönyvtári szolgáltatások olyan közjavak, amelyek használatát minden felhasználó számára biztosítani kell, figyelemmel arra, hogy a használat során nem korlátozódik mások használata. Ennek megfelelően a vevőpiaci szegmentum, valamint annak fizetőképessége nem értelmezhető üzleti alapokon.

**Konkurencia értelmezése.** Kistélepléseken a könyvtárak jellemzően természetes monopóliumként látják el feladatukat. Nagyobb városokban, megyeszékhelyeken, különösen az egyetemi városokban és a fővárosban általában típus szerint (pl. nemzeti, közművelődési, felsőoktatási, iskolai, szak) specializálódnak. Ezzel a „tégla és habarcs” könyvtárak a működési területen egészítik egymás szolgáltatásait, miközben közös jellemzőjük, hogy a könyvtárlátogatás során szak- és élményszolgáltatásokat is kínálnak (pl. tájékoztatás, szakirodalmi szolgáltatások, író-olvasó találkozók, filmklubok, mesedélutánok stb.). Az elektronikus könyvtárak olyan felhasználókat szolgálnak ki, akik még az élményszolgáltatásokért cserében sem hajlandóak lemondani az otthoni dokumentumelérés kényelméről. A könyvtárközi kölcsönzés teremti meg a könyvtári hálózat szereplői között a kollegiális együttműködésen alapuló szakmai partnerség alapjait. Ezzel összefüggésben megállapítható, hogy a könyvtárak más-más típusú igényrendszer kielégítésére koncentrálnak, ezért a hagyományos értelmezés mentén nem tekinthetők versenytársaknak. Könyvtári kiválóság – az üzleti terminológia szerinti versenyelőny – fejlesztésére azonban van lehetőség. A kielégített felhasználói igényektől függően az átfutási és kiszolgálási idők csökkentésére, a ritka, értékes állomány kiépítésére, a felhasználóra szabott egyedi szakszolgáltatások fejlesztésére, az utánozhatatlan képességekre, a kivételesen gördülékeny könyvtárközi és szervezatközi kapcsolatokra alapozottan, más könyvtárakhoz viszo-

nyítva, megkülönböztetésre lehet törekedni. Ebbe az irányba a nyomás mértéke azonban alacsony, mert jelen pillanatban a könyvtári hálózat szereplői között kialakult természetes munkamegosztás jellemző.

**Működési feltételrendszer biztosítása.** A könyvtárak finanszírozását jelentősen befolyásolják a hatalmon lévő politikai erő társadalmi és kulturális céljai, valamint az állami és helyi közigazgatási szervezetek tevékenysége. Ezzel összefüggésben megjegyzendő, hogy a jogi környezettől való függőség mértéke is magas. A stratégiaalkotásra ez több tekintetben is hatást gyakorol:

- 1) A stratégiai célok kijelölésének időszemlélete a politikai ciklushoz igazodóan alakul. Még ha lényeges társadalom- vagy kultúrpolitikai irányváltásra sor nem is kerül, akkor is szükség lehet kisebb-nagyobb korrekcióra a stratégiai alkalmazásban.
- 2) A stratégiaalkotó az esetek egy részében nem a könyvtár vezetője, hanem a felettes szervezetek valamelyikének döntéshozója.
- 3) A forrásellátás mértékéhez a könyvtárak jellemzően adottságként alkalmazkodnak, ezért az alacsony költség stratégiája (Porter 1996) nem értelmezhető hagyományosan. A forráselosztás befolyásolására – a társadalmi szocializációban szerepet betöltő, illetve kultúra- és érték közvetítéssel foglalkozó más intézményekhez hasonlóan – a lehetőség korlátozott. Ennek ellensúlyozására releváns lehetőséget jelentenek az Európai Unió pályázatai, ám (a pályázati rendszer diszfunkcióitól eltekintve is) a pályázati menedzsment kompetenciák rendelkezésre állása a könyvtárakban nem minden esetben biztosított. Mindezek figyelembevételével – Miles–Snow (1978) alapján – az egyes stratégiatípusok releváns könyvtári implementációja alkalmazható, az alábbi táblázat szerint:

#### Releváns könyvtári stratégiatípusok

Stratégiatípus	Leírás
Védők	Stabilitásra törekvő könyvtárak, működésüket technokratikus koordináció vezérli, a belső folyamatok hatékonysági diszfunkcióira összpontosítanak. A stabilitás retorikája általában a változások elkerülését igyekszik elfedni.
Elemzők	Stabilitásra törekvés, ha lehetséges, és változás, ha szükséges. A változtatáshoz könyvtárközi kapcsolataikból merítenek tanácsokat.
Kutatók	Aktívan keresik a lobbikat, a pályázati források és a fejlesztések lehetőségeit.
Reagálók	Módszeres stratégiaalkotás nincs, ad hoc reakciókat adnak a környezeti kihívásokra.

**Stratégiai orientáció.** A könyvtári stratégiaalkotásban kívánatos a vezetői intuíció jelentőségének csökkentése oly módon, hogy a döntés-előkészítés szakmai feladatait kompetens apparátus lássa el, a megfelelően megválasztott módszerek alkalmazásával (pl. SWOT, STEEPLE, BPR, BSC stb.). A stratégiai orientáció meghatározásában a hagyományos iskolák azonban nem relevánsak azért, mert a racionális stratégiaalkotás a közszolgálati szektorban nem mindig értelmezhető, amint arra az alternatív stratégiai menedzsment iskola képviselői forrásmunkáikban felhívják a figyelmet (pl. Ring–Perry 1985; Halachmi 1986; Roberts 1993).

**Könyvtári IKT-eszközök.** A tudományos-technológiai környezet intenzív fejlődési üteme általában, és azon belül a mind fejlettebb információs és kommunikációs technológiák elterjedése többszörös kihívást támasztanak a könyvtárak elé: egyrészt a gyűjtendő és gondozandó ismeret mennyisége – különösen a szakkönyvtárakban – gyorsan növekszik, másrészt számos új szolgáltatás nyújtására, új lehetőségek kihasználására kell képesnek lenniük.

**Felhasználói igények.** A felhasználói igények átalakulása is megfigyelhető. A „tégla és habarcs” könyvtárakban a hagyományos helyett a speciális könyvtári szakszolgáltatások, az élményszolgáltatások és az IKT-eszközökhöz kapcsolódó szolgáltatások iránti kereslet növekszik, miközben megfigyelhető a multimédia, az elektronikus könyvek, az interaktív könyvtári szolgáltatások, a digitalizálás, az adat- és információbróker szolgáltatások és a virtuális könyvtárak jelentőségének növekedése is.

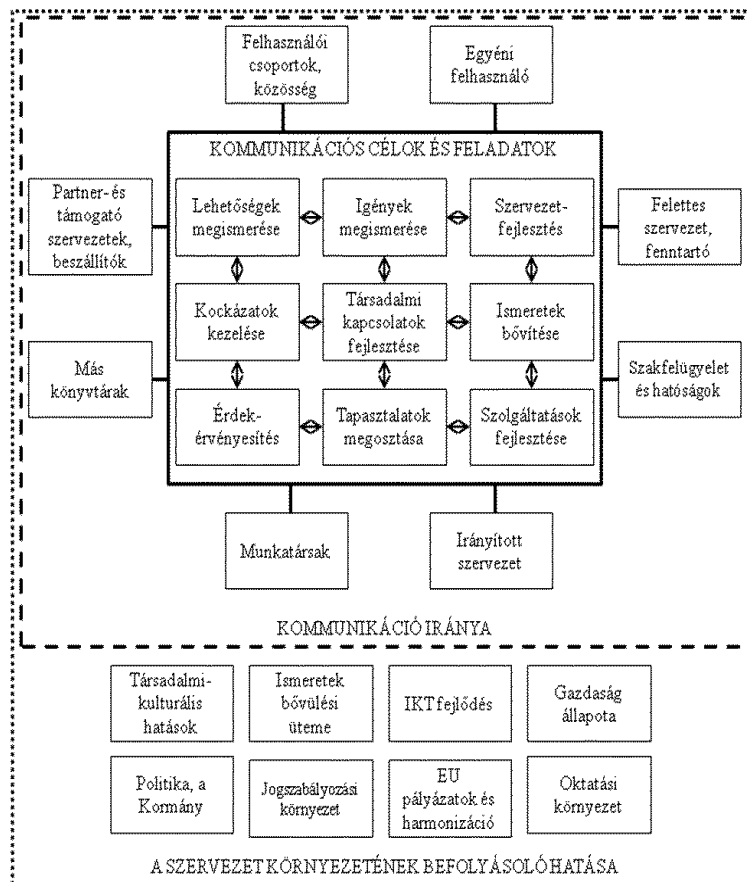
**A stratégiaalkotó.** A könyvtárvezető feladata a kezelésében lévő erőforrások megfelelő hasznosításának tervezése, szervezése, irányítása és vezetése. A tervezés jövőbeli eredményes működést megalapozó, célkijelölő feladatai már bemutatásra kerültek. A szervezés esszenciája az erőforrások csoportosításában, elrendezésében és összekapcsolásában rejlik. Az irányítás által tartható a szervezet a kijelölt célok elérése felé vezető úton, ellenőrzőmechanizmusok felhasználásával, szükség esetén korrekciós beavatkozásokkal. A vezetés célja a munkatársak viselkedésének tudatos befolyásolása, annak érdekében, hogy azok a meghatározott célok eléréséért tevékenykedjenek. Leglényegesebb komponensei a munkatársakhoz illeszkedően megválasztott vezetési stílus, a motiváció és a kommunikáció. Az emberi erőforrásokkal együtt megjelenő személyzeti funkció feladatait (pl. teljesítményértékelés, bérezési rendszer, munkakörelemzés, -értékelés, -audit, képzés, létszámtervezés, munkaidőrendszer kialakítása) a könyvtárvezetők csak részben, az igényektől és a lehetőségektől vezérelve, a jogszabályozási környezet által determináltan látják el.

**Könyvtári erőforrások.** Hagyományos értelmezésben a rendelkezésre álló fizikai és emberi erőforrásokat és a korábban bemutatott forrásokból származó pénzeszközöket értjük a gyűjtőszón. A könyvtárak esetében fizikai erőforrások elsősorban a kötetek, a gyűjtemények, az IKT-eszközök, az ismeretekhez kapcsolódó nyomdai anyagok, irodák, irattárak, kölcsönzőhelyiségek, bútorok, berendezések, elektronikus adathordozók és multimédia. Az emberi erőforrások a személyzeti kapacitás, a samuelsoni értelmezésben (1987) vett emberi tőke és az immanens képességek (pl. munkához való hozzáállás) összessége. A könyvtárakban dolgozó szakemberek felkészültségével kapcsolatos elvárások egyre sokrétűbbek – különösen a többfunkciós könyvtárakban –, egyaránt kell kiszolgálni speciális szakmai, általános társas interakcióbeli személyes, egyéni, közösségi, eseti és rendszeres igényeket. Az ezredforduló óta azonban nyilvánvalóvá vált, hogy ezen erőforrások és sikertényezők köre a tudással, az információval, valamint a hagyományos és új típusú erőforrások hasznosításával kapcsolatos képességekkel egészül ki. Ezen változások a könyvtárvezető, de más munkatársak számára is emberi és szakmai alkalmazkodási kényszert szülnek, erre a könyvtáros képzésnek is fokozottan tekintettel kell lennie. A könyvtári közszolgáltatás egyéni és kol-

lektív értéke végső soron a bemutatott erőforrások folyamatos kombinálásával jön létre. Az értékteremtő képesség pedig az erőforrások és a hasznosításukra irányuló képességek minőségének a függvénye.

**Kapcsolatok, partnerség.** A könyvtári működés eredményességét nagymértékben befolyásolja a szervezeti kapcsolatok minősége, amelyen egyaránt értjük a felettes szervezetekkel, fenntartóval, szakfelügyelettel, hatóságokkal, támogató szervezetekkel, beszállítókkal, más könyvtárakkal és az érintett közösségekkel kiépített kapcsolatokat, de a szervezeten belül, a munkatársak között kialakított légkört is. Mindehhez az intézményrendszerben és a szervezeten belül is szükséges a vertikális és horizontális struktúra mentén kialakított, determinált vagy önkéntes kölesönkapcsolatokat megvizsgálni, hiszen a felhasználói igények kielégítésében közvetlenül vagy közvetetten más szervezetek is részt vesznek. A partnerség mélyítését jól támogatja a megfelelő minőségű és gyakoriságú kommunikáció, amely a következő ábrán látható összetett feladatrendszer teendőit hárítja a könyvtárak munkatársaira:

**Könyvtárak kapcsolatainak fejlesztéseivel összefüggő kommunikációs feladatok**



## A szervezet egészére vonatkozó könyvtári stratégiai dokumentumok

Figyelemmel a hazai és a nemzetközi – elsősorban Európai Unió-beli – társadalmi, kulturális, politikai, jogi és gazdasági trendekre, a könyvtári helyzetelemzés eredményeire, a felhasználói igények változására, a könyvtári stratégia lényeges alkotóelemei felépíthetőek. Ezek alapján a funkcionális és operatív szintek konkrét feladatai is meghatározhatóak. A könyvtár egészére vonatkozó stratégiai dokumentumok közül a vízió, a misszió és a szervezeti célok emelendők ki, és felhasználva Skaliczki (1996, 2007, 2013) munkáit, azok be is mutathatóak:

- a) **Vízió.** A világos jövőkép célja rögzíteni a szervezet által elérendő kívánatos jövőbeli állapotot. Követelmény, hogy az elérendő állapot kedvezőbb legyen a jelenleginél, a munkavállalók jól tudjanak azonosulni vele, érthető, hihető, reális és egyértelmű legyen, valamint jól összpontosítsa a szervezet erőforrásait. A felvázolt feltételek mellett megalkotott, követett és kommunikált jövőkép alkalmas arra, hogy érdek- és értékközösséget teremtsen, csökkentse a hétköznapok monotonitását, és a lehetőségek kihasználásának, valamint a kihívások kezelésének vezérfonala legyen. A könyvtári hálózat kívánatos jövőképe: alkalmazkodás a folyamatosan változó könyvtárhasználói igényekhez, valamint a kultúra és az ismeretek közvetítése az esélyegyenlőség maximális biztosításával, ezáltal hozzájárulás a személyes, közösségi, területi, regionális és az országos versenyképesség javulásához, miközben horizontális szempontok is érvényesülnek.
- b) **Misszió.** Az átfogó küldetés célja rögzíteni mindazon törekvéseket és szándékokat, amelyek felelősségi és emocionális töltéssel a szervezet által betöltendő szereppel és viselkedési normákkal kapcsolatosak. Követelmény, hogy a küldetés a munkavállaló és az érdekcsoportok számára vonzó, képszerű, érdeklétes és jól kommunikálható legyen; közlése során pozitív érzéseket keltsen. A könyvtári hálózat kívánatos küldetése: olyan magas színvonalú, országos közszolgálati hálózat, amelynek tagintézményei komplex gyűjteményekkel, hagyományos és korszerű igényekhez kapcsolódó szolgáltatásokkal, nyomtatott és elektronikus dokumentumokkal, információs adatbázisokkal és kompetens szakemberekkel ismereteket és kultúrát közvetítenek, ezáltal hozzájárulnak a társadalmi szocializációhoz, a formális oktatás, valamint a nem-formális és informális tanulás támogatásához.
- c) **Szervezeti célok.** A szervezet stratégiai céljai olyan általános vízióhoz és misszióhoz kapcsolódó mérföldkövek, amelyek elérését a szervezet adott időtartam alatt tervezi. Az Országos Könyvtárfejlesztési Stratégia 2008–2013 dokumentum szerint Magyarország könyvtáraiban az alábbi szervezeti célok tűzendők ki:
  - Minden nyilvánosságra került információ, adat és ismeret közvetítése (kiemelt hozzáférés biztosítása a nemzeti kultúra dokumentumaihoz) – az országhatárokon innen és túl.
  - A használóközpontúság szellemében a könyvtári épülettől és a nyitvatartási időtől függetlenül hozzáférés biztosítása az információkhoz, adatokhoz és a könyvtári szolgáltatások egy részéhez.
  - Új módszerekkel és programokkal hozzájárulás az olvasáskultúra fejlesztéséhez.

- Szolgáltatásaival a felnőttképzés, az életminőség javításának, a foglalkoztatottság és az egyéni versenyképesség növelésének támogatása.

A világos vízió, az átfogó misszió, valamint a funkcionális és operatív szintekre megfelelően lebontott célok rendszere jól támogatja a könyvtárak működésének belső konzisztenciáját, külső illeszkedését és a kulcsterületek fejlődését.

### A közkönyvtári stratégiaalkalmazás értékelése

Az alkalmas stratégia konzisztens, jól illeszkedő, megvalósítható és előnyös (Rumelt-féle kritériumok, 1984). Ezen tényezők vezetői megítélését a környezet komplexitásának, valamint a változók számának emelkedése, a megbízható előrejelzések készítésének nehézségei, valamint a stratégiai tervek gyors avulása megátalhatják.

Kaplan és Norton (1992, 1996) alapján – felhasználva a magyarországi alkalmazók forrásmunkáit is (pl. Fekete–Mészáros 2008) – a könyvtári stratégia megfelelősége **kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC)** segítségével is történhet, amelyben kulcsteljesítmény indikátorok rendelendők a rendszerben kialakított egyes nézőpontokhoz. A BSC kiegyensúlyozott a pénzügyi és nem pénzügyi, a proaktív és reaktív, a kvantitatív és kvalitatív, az általános és könyvtárspecifikus mutatószámok, valamint a rövid, közép és hosszú időtávok között is. Olyan szervezetiirányítási eszközrendszer, amely támogatja a szervezet egészére vonatkozó stratégiai dokumentumokból származó célok funkcionális és operatív szintekre, valamint konkrét mutatókra történő lebontását, a kulcsterületek fejlesztését. Középpontjában ugyan a kritikus értékteremtő tevékenység áll, mégsem helyettesíti a megfelelő stratégiaalkotást.

A következő táblázatban bemutatásra kerül az üzleti szférában alkalmazott nézőpontrendszer egy lehetséges könyvtári átültetése:

#### Egy célszerű könyvtári BSC nézőpontrendszer

Pénzügyi nézőpont	⇒	Fenntartható könyvtári finanszírozás nézőpontja
Vevői nézőpont	⇒	Könyvtárhasználók nézőpontja
Működési folyamatok nézőpontja	⇒	Könyvtári szolgáltatások nézőpontja
Tanulási és fejlődési nézőpont	⇒	Könyvtár szervezeti tanulásának és fejlődésének nézőpontja

*Forrás:* Kaplan és Norton (1992, 1996) alapján saját szerkesztés (2013. 05. 25.)

A BSC megfelelő támogatást nyújt a stratégiai alkalmazás értékeléséhez, amely alapján a kijelölt célrendszer terv–tény összehasonlítása elvégezhető. A mutatkozó különbségek a célkijelölés vagy a stratégiai alkalmazás diszfunkcióira hívják fel a figyelmet. A következő stratégiai elemzési és tervezési ciklusban mindez megfelelő visszajelzést szolgáltat. Az eredetileg eltervezett stratégia alapján kialakított célrendszerhez képest megvalósuló, tényleges gyakorlatot az **eljárási iskola** (Mintz-

berg 1998) segítségével lehet vizsgálni; a következtetések az alábbi táblázatban tekinthetők át:

#### A könyvtári stratégiai alkalmazás egyes stratégiai eljárásai

Stratégiai eljárások	Leírás
<b>Szándékolt stratégia</b>	A könyvtári stratégia sokrétű elemzés, gondos tervezés következtében alakul ki.
Kialakuló stratégia	A vezetői intuíció vezérelt, ösztönszerű cselekvés, a közszolgálatban még akkor sem kívánatos, ha az akciók iránya egyébként azonos.
Kiformálódó stratégia	A könyvtári belső működésű környezet miatt módosuló stratégiai változat létrejötte.
Kikényszerített stratégia	A könyvtári stratégia alapvető módosulása külső környezeti hatásokhoz való alkalmazkodás miatt.
Elvetett stratégia	Amennyiben az előre eltervezett stratégiától való eltérés mértéke a végrehajtás során kritikussá válik, úgy kívánatos az alkalmazkodás jegyében a stratégia elvetése.
<b>Megvalósuló stratégia</b>	A szándékolt stratégia kényszer és lehetőség által vezérelt módosulásait követően megvalósított tényleges akciók összessége. A szervezet életében fokozatosan alakul ki, és a cselekvések hátterében a szervezeti viselkedés bizonyos stabilitása figyelhető meg.

Forrás: Mintzberg (1998) alapján saját szerkesztés (2013. 05. 25.)

#### Konklúzió

A könyvtári stratégiai menedzsment folyamata nem tér el az üzleti szektorban alkalmazható johnsoni (2008) folyamatától, bár számos egyedi jellemvonás mutatkozik. A szektorális és könyvtárspecifikus sajátosságok a közszolgálati tevékenységnek, a konkurencia értelmezésének, a működési feltételrendszer biztosításának, a stratégiai orientációnak, a könyvtári IKT-eszközök alkalmazásának, a felhasználói igények változásának, a stratégiaalkotó személyének, a könyvtári erőforrásoknak és a szervezatközi kapcsolatoknak a sajátosságaiból fakadnak. Figyelemmel a könyvtári kiválóságok fejlesztésére, a külső és belső környezeti jellemzők befolyásoló hatására megállapítható, hogy jelenleg a könyvtári hálózat szervezetei közötti természetes munkamegosztásában értelmezhető megkülönböztetés, miközben a finanszírozási adottságok az alacsony költség stratégiájának értelmezését lehetetlennítik el (Porter 1996). **A bemutatott tényezők alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a hagyományos, racionális tervezésen alapuló stratégiai iskolák nem alkalmazhatóak maradéktalanul.** Noha a módszertani eszköztár praktikusán közös, mégis elsősorban az alternatív és az eljárási iskola megállapítási tünnek helyénvalónak. **A releváns könyvtári stratégiatípusok definiálása végső soron Miles–Snow (1978) alapján vált lehetségessé. A stratégiai alkalmazás értékelésében az üzleti módszertanból ismeretes BSC-típusú illesztett eljárások jól alkalmazhatóak,** a stratégiai elemzés, választás és alkalmazás komplex eszköztárában minden fázisában megfelelő visszajelzést szolgáltatnak a stratégiai alkalmazás értékeléséhez és korrekciójához. A mintzbergi (1998) stratégiák segítségével



az eredeti tervekhez képest eszközölt változások módszeres rendszerezése képzelhető el, így megteremthető a tudatos kapcsolat a kezdeti elképzelések és a végső soron kialakuló gyakorlat között. A működés kiszolgáltatottságát eredményező speciális sajátosságok ellenére megállapítható, hogy **a könyvtári működés jövőbeli eredményessége érdekében az országos programok mellett professzionális regionális, területi és helyi stratégiai tervezés, illetve következetes végrehajtás is szükséges**, így elégíthetők ki maradéktalanul a XXI. századi könyvtár felhasználóinak változó igényei.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Fekete M.–Mészáros Á., 2008. Balanced Scorecard a gyakorlatban. IFUA Horváth & Partners Kft.
- Halachmi, A., 1987. Strategic planning and management? Not necessarily. Public Productivity Review.
- Johnson, G. Scholes, K.–Whittington, R., 2008. Exploring corporate strategy. 8th ed. Pearson
- Kaplan, R. S.–Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review
- Kaplan, R. S.–Norton, D. P., 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.
- Kováts G. (szerk), 2011. Közszolgálati szervezetek vezetése. Aula.
- Miles, R. E.–Snow, C. C., 1978. Organizational strategy, structure and process. McGraw–Hill.
- Mintzberg, H.–Ahlstrand, B.–Lampel, J., 1998. Strategy Safari. A Guided Tourthrough the Wilds of Strategic Management. The Free Press.
- Országos Könyvtárfejlesztési Stratégia 2008–2013. ([www.ki.oszk.hu](http://www.ki.oszk.hu); letöltve 2013. 05. 21.)
- Porter, M. E., 1996. What is Strategy?, Harvard Business Review.
- Ring, P. S.–Perry, J. L., 1985. Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. Academy of Management Review.
- Roberts, N. C., 1993. Limitations of strategic action in bureaus. In: Bozeman, B. (ed), Public management, Jossey–Brass.
- Rumelt, R. P., 1984. Towards a Strategic Theory of The Firm. In: Lamb, R. B. ed, Competitive Strategic Management, Prantice Hall.
- Samuelson, P. A.–Nordhaus, W. D., 1987. Közgazdaságtan II. Mikroökonómia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Skaliczki J., 1996. Stratégiai tervezés. Szakirodalmi szemle. OSZK.
- Skaliczki J., 2007. Az első lépésektől a könyvtár stratégiai tervének elkészítéséig. Könyvtári Intézet.

**Rideg András–Rideg Lászlóné**