

Pályázat az Országos Széchényi Könyvtár főigazgatói munkakörének betöltésére

SAJÓ Andrea

1. A 21. századi nemzeti könyvtár

1.1. Cél: a nemzeti tudás- és kompetenciaközpont

A könyvtárak egyik alapproblémája, hogy működtetésükben a kellenél több az **öncélúság**. Nehezen veszünk fel másik szemüveget, s próbáljuk a felhasználók szemszögéből nézni a dolgokat. **Szolgáltató intézmény**-ként legfontosabb feladatunk az *információközvetítés*, ehhez kell igazítani minden tevékenységünket. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy el kell hagyni minden olyan feladatot, melyre nincs közvetlen érdeklődés, hiszen egy könyvtárban számos olyan háttértevékenység folyik, melynek megszüntetése bizonyos szolgáltatások színvonalának csökkenésével járna.

Az információs társadalom legfőbb jelképe az életünk minden területét átszövő, elképesztő ütemben terjedő **Internet**, ami alapjaiban változtatta meg a kommunikációs technológiákat, s kézzelfogható közelségbe hozta a beszéd-, a kép- és az adatátvitel konvergenciáját. Ez a trend azonban jelentősen átalakítja a társadalom életformáját is, ami már messze túlmutat a kommunikációs formákon.

„Az információ drága: csak a hiánya kerül többé” – mondta *Lord Raleigh*, s kijelentése még ma is nagy aktualitással bír. Mind a hétköznapi, mind az üzleti, mind a tudományos életben egyre nagyobb szerepet kap **az információkhoz való hozzáférés gyorsasága**, a dokumentumok és információk **digitalizálása**, **adattárisba** szervezése, valamint a korábban elszigetelt adattárisokban tárolt információk összekapcsolása, eddig nem látott összefüggések szerinti lekérdezése.

Ezeknek az igényeknek megfelelően kell tehát a könyvtárak fejlesztési irányelveit is alakítani. A **Portál Program**, azaz az Országos Könyvtárfejlesztési Stratégia 2008–2013 is ugyanebbe az irányba mutat. Meggyőződésem, hogy könyvtárakra (nevezzük bárhogyan is őket) mindig is szükség lesz. Különösen szükség lesz egy olyan könyvtárra, mely a nemzeti kulturális örökség (hungarikumok) megőrzésére, feltárására és közvetítésére van predesztinálva. A változás abban rejlik, hogy a korábban csak dokumentumokat gyűjtő intézménynek ma már az információt és a tudást kell gyűjtenie, illetve ezek forrásait kell megőriznie és közzétennie, függetlenül annak hordozóitól. Az új nemzeti könyvtár tehát egy olyan hely, mely magas színvonalú országos szolgáltatásokat működtet, hagyományos dokumentumokat, tudástárisakat, adattárisokat és e-dokumentumokat szolgáltat a felhasználók széles köre számára.

1.2. A nemzeti könyvtár fenntartása

Tisztában kell lennünk azzal, hogy egy nemzeti könyvtár **fenntartása komoly terheket ró a fenntartóra**. Mivel a kultúra a költségvetés és a megszorítások során ritkán élvez előnyöket,

ezért **nem támaszkodhatunk kizárólag állami forrásokra**, nem tárhatjuk szét a kezünket az elvonásokra hivatkozva, proaktívan magunknak is alaposan ki kell venni részünket a költségek előteremtéséből, hiszen hagyományos és online szolgáltatásaink magas színvonalon csak így biztosíthatóak.

Amit azonban semmiképpen nem szabad figyelmen kívül hagynunk: a pénzszerzés előtérbe helyezése **nem vezethet** a megőrzésünkre bízott nemzeti **dokumentumvagyron sérüléséhez**, megsemmisüléséhez, hiszen ezzel alapfeladatunk, a megőrzés kerül veszélybe!

Hatalmas kincs van a kezünkben: a **teljes magyar vonatkozású szellemi hagyaték**, melytől unikumnak számítunk a könyvtárak körében, s melyet megfelelően használva a nemzeti könyvtárnak mind a presztízse, mind a bevétele növelhető lenne.

Állományunkra számtalan korszerű, **felhasználóbarát szolgáltatást** alapozhatunk: adattárisokat, elektronikus másolatokat, kiadványokat, digitális múzeumokat, információkutatásokat, témafigyeléseket, időszakos és virtuális kiállításokat stb. Hagyományos szolgáltatásaink mellett aktív szereplőjévé kell válnunk a **digitális információs piacnak** is. Lényeg, hogy a „megfelelő információ megfelelő helyre kerülését a megfelelő időben, a megfelelő módon”, gyorsan és hatékonyan legyünk képesek biztosítani. Mindez azonban nem teljesíthető változások nélkül. Olyan **megújulásra van szükség**, melyben magabiztosan, kiforrott elvek alapján kezeljük és integráljuk állományunkba a digitális hordozón lévők, különféle formátumú információkat, s igyekszünk a hagyományos hordozókat is erre a formátumra konvertálni, valamint tudomásul véve a gyökeresen megváltozott felhasználói igényeket, gyorsan és zökkenőmentesen állunk át az új elvárások teljesítésére.

1.3. A dokumentumvagyron (állomány)

Az Országos Széchényi Könyvtár (továbbiakban **OSZK**) **gyűjtőköre adott**. Nem gondolom, hogy a hungarikum fogalmát újra kéne értelmezni,

hiszen azok a dokumentumok, melyekről most úgy gondoljuk, gyűjtésük felesleges, igen értékes, szinte kuriózummá válhatnak, ha nem gondoskodunk a hosszú távú megőrzésükről. Az azonban fontos, hogy a gyűjtőkört kiterjesszük a hungarikumok körébe tartozó hálózati publikációkra is.

A jelenlegi állományunk 8,6 millió dokumentum, ez azonban korántsem jelent 100%-os hungarikum-gyűjteményt. Bizony, **számos dokumentumunk hiányzik**, melyek pótlása – akár nyomtatott, akár digitális formában – elengedhetetlen. Ehhez azonban mindenképpen szükséges, hogy tudományos bibliográfiai kutatásokra és a kiadott nemzetközi azonosítószámokra (ISBN, ISSN) alapozva egy **hiánytalan dezideráta** jegyzéket állítsunk össze, hozzátéve a lehetséges lelőhelyeket. **Tudatos, határozott** és mindenekelőtt **hatékony gyarapítási stratégiát** kell kidolgozni a hiányok pótlására, fel kell kutatni új mecénásokat, hagyatékokat, pályázati forrásokat, s megújítani, bővíteni a lehetséges cserepartnerek számát.

A **kötelespéldányok** megfelelő alapjai lehetnek jelenkori gyűjteményünknek, sajnos azonban még mindig elmondható, hogy ezek küldése nem minden kiadó számára egyértelmű és magától értetődő. A könyvtárnak gyűjteménye teljessége érdekében határozottan kell fellépnie, s utána kell mennie, tisztázni kell a sorsát azoknak a kiadványoknak, melyek nemzetközi azonosító számot kértek, ám mégsem érkeztek be a könyvtárba. Éppen ezért a gyarapítás és az ISSN-ISBN központ szoros, naprakész együttműködése elengedhetetlen. Mindez hatványozottan igaz azokra a digitális tartalmakra is, amelyek már most a kötelespéldány-rendelet hatálya alá tartoznak.

A kötelespéldányokból a jelenlegi szabályozás szerint csupán két példány jár az OSZK-nak, ebből az egyik archiválásra kerül, a másik pedig a raktárba. Ahhoz, hogy könyvtárunk a látogatók számára kényelmes kutatóhelyé válhasson, felül kell vizsgálni az **olvasótermek jelenlegi szabadpolcos állományát**. Azokat a könyveknek, melyek igen keresettek vagy korszerű információt tartalmazó kézikönyvek, mindenképpen

szabadpolcon a helye. A pénzhiány nem lehet indoka az elavult, hiányos szabadpolcos állománynak. Meg kell találni azokat a módszereket, melyekkel a szükséges többes példányok beszerezhetők. Indítható például olvasói akció magánszemélyeknek: bizonyos kötetek bizonyos pontszámot érhetnének, melyek aztán beválthatók fénymásolásra, szkennelésre, éves tagságra, születésnapra csomagra, kiadvány vásárlására stb. De megcélozhatunk cégeket is, szponzoráció és könyvvásárlás fejében az olvasótermi példányokba – mint adományozóké – bekerülne ex librisként a logójuk. Ugyancsak működőképes lehet a „Fogadjon örökbe egy könyvet!” akció is. Ez azonban csak néhány ötlet a számtalan lehetőség közül.

Az állományunk az alaptökének, a legfőbb erősségünk, melyre szolgáltatási palettánk kialakításakor támaszkodhatunk, hiszen a nemzeti könyvtárban a kezdetektől a legkorszerűbb dokumentumig szinte minden megtalálható. Az a kincs azonban, melyről senki sem tud, könnyen értéktelenné, halott raktári tárggyá válhat, hiszen nem kerül a köztudatba. Noha a hagyományos katalógusok az állomány nagy részét feltárták, még mindig vannak **feldolgozatlan dokumentumok**. Szinte minden területen előfordulnak olyan művek, amelyek feldolgozottsága a minimális szintet sem éri el, de kétség kívül a speciális feldolgozást igénylő aprónyomtatványok és fotók között található a legtöbb ilyen. A LibriVision jelenleg 1 560 000 rekordot tartalmaz, melyből mintegy 1 millió a monográfia. Ha figyelembe vesszük, hogy az OSZK jelenlegi állománya mintegy 8,6 millió dokumentum, s ebből 2,6 millió könyv, 418 ezer időszak kiadvány, a többi kézirat, zenemű, térkép, aprónyomtatvány, fotó, DVD stb., akkor látható, hogy még bőven van mit feldolgozni.

Mivel azonban a felhasználók nagy hányada már csak az online katalógusban keres (sok esetben otthonról, egyetemről, munkahelyről), természetes igényként merül fel, hogy az OPAC-ban a könyvtár teljes állománya látható legyen, azaz a hagyományos és elektronikus dokumentumvagyonteljes köre kerüljön bibliográfiai feltá-

rásra, s ne kelljen a régi cédulakatalógusokban kutatni. A bibliográfiai adatok bevitele azonban az olvasó számára csak az alapinformációkat jelenti, semmit sem mond számára a példányok fellelhetőségéről. Mindenképpen szükséges a **teljes állomány példányadatainak rögzítése**, különös tekintettel az olvasótermi példányokra (ezek rögzítése folyik).

A feltárás és visszakeresés maximális biztosítása érdekében tehát a **retrospektív feldolgozás tovább nem halogatható**. Mivel pályázati forrásból a retrokonverzióra már nem lehet pályázni, ezért önerőből kell megoldanunk a feladatot. Az állomány 100%-os feltárása az első és legfontosabb feladatunk. Csak innen léphetünk tovább. Éppen ezért komoly vezetői döntés szükséges. Humán erőforrás **átcsoportosításával, programfinanszírozás** mentén történő munkaszervezéssel, egyéb feladatok átütemezésével mindez 3–5 év alatt megoldható lenne (pl. 20 mű/fő/nap-pal számolva – 200 munkanap figyelembe vételével – 4000 feldolgozott kötetet jelent fejenként egy év alatt). Angliában például úgy oldották meg az adatbevétel gyorsítását, hogy a feldolgozásnál a magasan kvalifikált kolléga megjelöli a rögzítendő adatokat, azok sorrendjét, stb., a tényleges adatrögzítést ennek alapján egy betanított és érettségivel vagy könyvtárasszisztensi/segédkönyvtárosi végzettséggel rendelkező kolléga végzi, míg a bevitt adatok ellenőrzése, a megfelelő indextételek kiegészítése már ismét a szakrevizor munkája. Ezzel a technikával 1 előkészítő 4–5 embert lát el munkával.

A teljes állomány feltárása nagy lendületet adna a különféle korszakok MNB-jének elkészítéséhez is, s könnyebben visszakereshetővé tenné a hiányzó dokumentumokat.

1.4. Különgyűjtemények

A nemzeti könyvtár különleges gyűjteményei (kéziratok, térképek, zeneművek, aprónyomtatványok stb.) igen kivételes, unikális állományt alkotnak. Noha állományuk számítógépes feltárása megkezdődött, még mindig igen sok munka áll előttünk. Állandó problémát jelent a feldol-

gozók számára a szabványok hiánya vagy eltérő értelmezése, ezt mihamarabb orvosolni kell. Ezeknél a dokumentumoknál különlegesen meghatározó szerepe van a digitalizálásnak. Egyrészt állományvédelmi szempontból, hiszen ezekből a kincsekből sok esetben egyetlen példány van, vagy csak egyetlen példánnyal rendelkezünk, másrészt jelentősen megkönnyíti a felhasználókhöz juttatás lehetőségét.

Fontos feladat, hogy mind a feldolgozás, mind a digitalizálás menetéről, köréről, határidejéről, a résztvevők köréről precíz tervet készítsünk, s az elért eredményeket minél szélesebb körben publikáljuk.

1.5. Állományvédelem

A könyvtári állomány védelme – különösen egy ilyen nagyságrendű gyűjtemény esetén – komoly feladatokat ró az intézményre. A könyvtárak nagy része évek óta törekszik arra, hogy állományát géppel olvasható azonosítóval (vonalkód) szerelje fel, mely a kölcsönzést és a leltározást precízebbé, gyorsabbá teszi. Nyilvánvaló, hogy ez egy ilyen hatalmas állománnyal rendelkező könyvtár esetében nem kis feladat, de az egyszeri munkabefektetés a későbbiekben megtérül.

A nemzeti könyvtár dokumentumainak védelmére már történtek kezdeményezések. Az olvasótermi könyvekbe, az újabb raktári állományba már mágnescsík kerül, melyet a lopásgátló kapuk érzékelnek, s kivitele esetén hangjelzést adnak. Vonalkód bevezetésére nem került sor, így lehetőségünk van arra, hogy egy technikai lépcsőt átugorva, egyenesen az **RFID** világába lépjünk. Az RFID egy olyan rádiófrekvenciás azonosító chip, mely a dokumentumba beilleszthető, s az integrált rendszerrel összekapcsolva azonosítja „gazdáját”. A leltározás – ennek a technikának köszönhetően – szükségtelessé teszi a példányok kézbevitelét, hiszen elég egy leolvasót elhúzni a polc előtt, már be is gyűjtötte az ott található dokumentumok adatait. Ez az eljárás a kézikönyvtári állomány polcbeli el-

keveredését is képes jelezni, s természetesen a mágnescsíkot is helyettesíti.

A rendszernek remek kiegészítője egy **self check rendszer**, mely a dokumentumok kiadását is egy pillanatra rövidíti. (Elég rátenni a könyveket egy egérrpadhoz hasonló érzékelőre, s már be is olvasta a chipek adatait.)

Az olvasótermi statisztikák készítése is nagyban leegyszerűsödne, hiszen elég lenne a visszaosztandó könyveket beolvastatni, a rendszer tárolná ezeket az adatokat, s megfelelő időszakonként kiváló, több szempontú elemzésre alkalmas statisztikai adatokat nyerhetnénk.

Ami ellen azonban ezek a technikák sem védenek, azok a dokumentum-**csontkítások**. A közelmúltbeli sajnálatos eset rávilágított arra, hogy mindenképpen lépni kell az ilyen események megelőzése érdekében. A kérdés csak az, hogyan. Az egyik lehetséges megoldás lehet olyan mérlegek beszerzése, melyek lebukással fenyegetnek lopás esetén. Vajon hogyan védekeznek az ilyen rongálások ellen a világ high-tech eszközökkel felszerelt könyvtárai? Néha ők is védtelenek, hiszen időről időre lehet ilyen esetekről olvasni. Megoldást talán csak a digitalizálás jelenthet, azaz bizonyos nagyon védendő dokumentumokat csak elektronikus formában teszünk az olvasók elé. Mindenképpen meg kell vizsgálni a rendelkezésre álló lehetőségeket, hogy ilyen esetek a jövőben ne fordulhassanak elő.

Újabb fontos feladat a nemzeti könyvtár életében a dokumentumok helyreállítása, savtalanítása, eredeti formájuk visszaállítása, hiányainak pótlása. A **restaurálás, kötés** feladatát magasan képzett szakembergárda látja el, munkájuk nagyobb publicitást és nyilvánosságot érdemelne. A kötészet munkájába a Múzeumok éjszakáján már bepillantást nyerhet a nagyközönség, de a restaurátorok munkája a színpalak mögött zajlik. Ezen mindenképpen változtatni kell. Ráadásul mindkét tevékenység hozzájárulhat – külső munkák elvállalásával – a bevétel növeléséhez (ez most is működik). A restaurátorok egyik alapvető gondja a tömeges savtalanítás. A 19. század

végi napilapok rossz minőségű lignites papírra készültek, s ha egy ilyen művet kér ki az olvasó, akkor szinte biztos, hogy a raktárba vissza már csak „törmelék érkezik”!

1.6. Az épület, a raktárak

Az OSZK 1985-ben került jelenlegi helyére, a Budai Várba. Sokan vitatják, alkalmas-e ez az épület nemzeti könyvtárnak. Úgy vélem, jelenleg ez nem lehet vita tárgya, a helyzet adott. Ha a fenntartó úgy dönt, másik épületre van szükség, akkor majd megtervezzük az új épület optimális tereit. Addig azonban azzal gazdálkodunk, ami van, s megpróbáljuk a lehető legjobbat kihozni belőle.

A jelenlegi dolgozói létszám elfér a munkaszobákban, még ha néhol kissé szűken is. Ami a legfőbb **problémát** jelenti, az a **raktárak kérdése**. A dokumentumok gyarapodása olyan mértékű, hogy a raktári helyek beteltek. Egy külső raktár bérlése az újonnan beérkező állomány elhelyezésére nem igazán mondható optimálisnak, s az olvasók számára is kényelmetlen, hiszen a keresett dokumentum ebben az esetben csak néhány nap múlva biztosítható. Ez pedig ellentétes a fenti – gyorsaságra és felhasználó központúságra vonatkozó – elveinkkel. Mi lehet akkor a megoldás? Nos, **több lehetőség** is kínálkozik, ki kell választani a leoptimálisabbat, legrentábilisabbat, s nem utolsó sorban az anyagi lehetőségek alapján megvalósíthatót.

Ha a jelenlegi épület még hosszú távon funkcionál nemzeti könyvtárként, újra el kell gondolkodni a **mélyraktárak** építésén.

Egy optimalizált, átszervezett működés esetén azt sem tartom kizártnak, hogy **egy-két alsó szint átalakítható raktárrá**, s ez néhány évre megoldást adhatna.

Ismét meg kell vizsgálni a **tömörraktár** kialakításának lehetőségét is. Erre már korábban is készültek tervek, s a statikusok döntése alapján a toronyraktárak alsó öt szintjén ez a megoldás megvalósítható lenne. Ez a megoldás több száz m² szabad teret jelentene.

Az archív állomány megóvásának érdekében

elfogadható megoldás lehetne – Budapest maximum 100 km-es vonzaskörzetében – egy korszerű, **külső tárolóraktár** megépítése. Ezzel munkahelyet teremthetnénk egy olyan vidéki régióban, ahol nehéz a szakképzett munkavállalók elhelyezkedése, s kihelyezhetnénk részben vagy teljesen egy-két aktív munkaprogramot is (pl. digitalizálás, retrospektív adatrögzítés autopszia alapján stb.) Ez a megoldás hatalmas könnyebbséget jelentene az aktív dokumentumállomány tárolásának megoldásában. (Ez a megoldás jelenleg is működik, Csillaghegyen található egy külső raktár, melyben az 1952-től kiadásra került dokumentumok archív példányait őrzik.) Az 1952 előtt megjelent dokumentumok kihelyezése mintegy 9000 pfm helyet jelentene. (Az éves gyarapodás mintegy 1000 pfm-t tesz ki.)

Ugyancsak kihelyezhetőek egy külső raktárba azok a dokumentumok, melyekből van digitális változat, így nem kell eredetiben mozgatni-forgalmazni. (Ezért is fontos a tervszerű és a metaadatok révén követhető digitalizálás.)

A raktári helyek bővítése mellett – az anyagi lehetőségek függvényében – szükségesnek tartom a raktár korszerűsítését (telelift, liftek, klíma-rendszer stb.), európai színvonalú alakítását, mind a dokumentumok (állományvédelem!), mind a kiszolgálás, mind a munkatársak érdekében.

1.7. A szakembergárda

Egy intézmény csak akkor lehet sikeres, ha szervezetében biztosított a szakmai **folytonosság**, az ismeretek zökkenőmentes átadása. Éppen ezért nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a komoly tapasztalatokkal, helyismerettel rendelkező idősebb generáció kinevelhesse utódait, s ne legyen éles szakadék az idősebb és a fiatalabb kollégák helycseréje között. Ehhez természetesen egy olyan **proaktív, tudatos HRM működés** szükséges, mely hosszabb távon tervez és gondolkodik. Felkutatja az ígéretes fiatal szakembereket, komolyan veszi a **mentorálást**, s a különféle *motivációs eszközöket* (szakmai kihívások, ösztönzés, jutalmazás, kitüntetés,

továbbképzés, konferenciárésztétel, publikálási lehetőség) megfelelő érzékkel alkalmazva biztosítja a magas kompetenciával rendelkező vagy ígéretesnek tűnő fiatal munkaerő hosszú távú itt maradását.

Néhány évtizeddel ezelőtt még dicsőség volt az OSZK-ban dolgozni, hiszen ez egyfajta szakmai színvonalat jelentett. Mára ez a fény erősen megkopott, helyenként a fluktuáció is túl nagy. Célom, hogy az OSZK munkatársai magas színvonalon, kiválóan dolgozó, szakmájuk és munkahelyük iránt egyaránt **elkötelezett kollégák-ká** válhassanak. A **teljesítménymenedzsment** kiváló lehetőséget ad arra, hogy a munkatársak között differenciáljunk, és a magas színvonalon teljesítőket kiemeljük. Újra kell gondolni, hány főre, s milyen végzettségekre van ténylegesen szükség egy korszerű nemzeti könyvtár működtetéséhez, fejlesztéséhez. A munkakörökhöz legyen a szükséges végzettség rendelve, s ne a munkatárs meglévő végzettsége kerüljön automatikusan beírva a munkaköréhez. A könyvtár közintézetté válása kiváló alkalom egy **humán-erőforrás-újraszervezésre**.

Fontosnak tartom továbbá erősíteni az OSZK-hoz tartozás érzését mind az aktív munkatársak, mind a nyugdíjasok esetében, ebben akár már néhány közös rendezvény is nagy segítség lehet.

Tisztában kell lennünk azzal is, hogy itt az ideje a *szervezeti kultúraváltásnak* is, nyitott, szakmai kompetenciáját folyamatosan fejlesztő, tudását megosztó, csapatmunkára képes, egy irányba húzó munkatársi gárdára van szükség ahhoz, hogy lemaradásainkat behozhassuk, s a sokakban élő tévhitet – mely szerint az OSZK egy elmaradott, nehezen mozduló dinoszauruszhoz hasonlít – eltörölhessük.

A hatékonyabb működés és a költségek optimalizálása érdekében meg kell vizsgálni a **távmunka** bevezetésének lehetőségét, s azokat a feladatokat, melynél nem szükséges fizikai jelenlét, szélessávú hálózaton keresztül – természetesen a maximális biztonság betartásával – , otthonról végeztetni.

Elengedhetetlen egy intézmény számára, hogy

tökéletesen tisztában legyen munkatársainak tudásával, kompetenciájával. Szükségesnek tartom egy olyan **kompetencia-adatbázis** létrehozását, mely ezeket az adatokat nyilvántartja, s biztosítja, hogy egy adott program (projekt) indításakor a legmegfelelőbb munkatársak kerülhessenek kiválasztásra. Munkatársainkat állandóan motiválni kell a tudás kétirányú mozgására, azaz saját tudásuk naprakészen tartására (önképzés, tanfolyam, konferencia stb.), s ismereteik megosztására (előadások, publikációk stb.)

1.8. A szervezeti felépítés

Egy szervezeti felépítést sohasem lehet véglegesen kőbe vésni. Állandóan alkalmazkodni kell a változó környezethez, az új feladatokhoz, igényekhez. Noha a hagyományos felépítés igencsak jól strukturált hierarchiára épül, bizonyos programok (projektek) végrehajtásához elengedhetetlen a hozzáértő szakemberek kiemelése, akik a feladat befejezéséig ún. mátrix-szervezetben működnek. Arra azonban ügyelni kell, hogy alapfeladatainkat maximálisan ellássuk, s ha a költségvetés nem engedi, azok rovására ne végezzünk nem kötelező munkákat. Ugyanakkor arról sem feledkezhetünk el, hogy a projektre kiemelt munkatársak napi feladatait – ha nem függesztjük fel – el kell végezni.

A jelenlegi szervezeti hierarchia – noha történtek változások – még mindig messze van az ideálistól. Továbbra is működnek néhány főből álló szervezeti egységek (osztályok), melyek így nem hatékonyak. Sok az igazgatóságok és osztályok száma, egy hatékony működéshez le kell lapítani és kisebbre kell alakítani a szervezeti piramist. Ez a fajta működés az információáramlásban is nagy segítség, hiszen közvetlenebbé válik, s arra is lehetőséget ad, hogy a feladatok mentén gondolkozzunk, ne csak szigorúan a szervezeti egység elhatárolt működtetésében. Az intézmény ma túlközpontosított. A változás csak annyi, hogy a régi főosztályokból igazgatóságok lettek, s újabb és újabb szervezeti egységek alakultak.

Fontosnak tartom bizonyos hatáskörök delegálását a szakmai középvezetők irányába, s azt, hogy

a kiadott feladatokhoz döntési és természetesen felelősségi jogkör is járjon. Ők a maximális szakmaiságot kell, hogy képviseljék.

1.9. Szolgáltatások

1.9.1. Hagyományos szolgáltatások

Még digitalizált világunkban is van igény a könyvtárak helyben használatára. Noha bizonyára léteznek olyanok, akiket a nemzeti könyvtár atmoszférája vonz, ne feledjük el azt az apróságot, hogy bizony még nem vagyunk képesek mindent online módon, hálózaton keresztül szolgáltatni. Ezért kötelességünk hagyományos szolgáltatásainkat is fenntartani, sőt fejleszteni.

Fontos szempont, hogy az olvasók érezzék a könyvtárosokban a magabiztos szakmai tudást. Tájékoztató szakemberektől ez elvárható, azonban ugyanezt a színvonalat kell biztosítani minden olyan szolgálati helyen is, ahol a felhasználók és a könyvtárosok találkoznak. Ilyen például a beiratkozó pult (hiszen az első benyomás itt éri a látogatókat), a könyvkiadás, a reprográfiai szolgáltatás, valamint az OPM-támogatás. Sajnos az utóbbi időben igen nagy volt a fluktuáció ezeken a területeken, törekedni kell ennek csökkentésére/megszüntetésére.

A felhasználókat az olvasótermekben jelenleg táblák és tájékoztató könyvtárosok segítik. A felhasználók egy része azonban szívesebben keresgélne saját maga, ha tudná, hogy mi hol található. Ebben nagy segítség lehetne az olvasótermekben egy olyan virtuális terminál elhelyezése, mely képi formában mutatná meg a felhasználónak, hogy a keresett dokumentum melyik polcon van. A különféle útjelzőket, tájékoztatókat, teremterképeket le lehetne cserélni korszerű, digitális képkeretekre.

1.9.2. Értéknövelt, elektronikus szolgáltatások (e-OSZK)

Összességében elmondható, hogy az Országos Széchényi Könyvtár is felismerte a kor követelményeit, és hagyományos szolgáltatásait

korszerű, online szolgáltatásokkal egészítette ki. Néhány dolog azonban – a kor igényeinek megfelelően – változtatásra szorul.

© Integrált könyvtári rendszer

A könyvtári munkafolyamatok megbízható háttértámogatója **egy összekapcsolódó modulokból álló integrált könyvtári rendszer**. Sajnos be kell vallani, hogy az 1997-ben megvásárolt (ám csak 2000-ben bevezetett) AMICUS-szal kapcsolatos elvárások nem teljesültek. Fenntartása drága, az üzemeltetése erőforrás-igényes. Az elmúlt évek tapasztalatai tehát arra engednek következtetni, hogy mindenképpen **meg kell fontolni az AMICUS cseréjét**, s szükséges egy olyan integrált rendszer beszerzése, mely a nemzeti könyvtár valamennyi munkafolyamatát képes oly módon támogatni, hogy ne legyen szükség elzárt szigetként működő újabb és újabb adatbázisok létrehozására, s az egyes munkafolyamatok output adatai a következő munkafázis inputjaként szolgálhassanak. Természetesen külön figyelemmel kell lenni arra, hogy az OSZK által szolgáltatni kívánt rekordok száma több millió, valamint arra is, hogy a feldolgozott rekordok probléma és adatvesztés nélkül konvertálhatóak legyenek. Mivel az OSZK könyvtári rendszere kiemelt jelentőségű referenciahelyként is szolgálhatna, érdemes megvizsgálni a jelenleg piacon lévő, és az igényeknek megfelelő disztribútorok ajánlatait.

A jelenlegi rendszer visszásságait mihamarabb orvosolni kell. Az alábbiakban néhány ilyen problémát említek meg:

Az **olvasókat nyilvántartó adatbázisnak** nincs kapcsolata az AMICUS-sal.

Mihamarabb ki kell alakítani a kéréslapok kiváltására szolgáló - OPAC-ból indítható - **online kérés** lehetőségét, mely egyrészt egyértelműen azonosítaná az igényelt dokumentumot (nem lenne hibás, hiányos kitöltés), az igénylőt (olvasójegy/helyszám alapján), s időt takaríthatna meg a dokumentum kiadásánál, hiszen a kérés közvetlenül a raktárba érkezhetne, nem menne keresztül jó néhány ellenőrző ponton. (Automatikus kontroll, ill. letiltás a rendszerbe is beépít-

hető, így az olvasó is tudomást szerezhethet arról, ha esetleg számára a dokumentum nem kiadható – pl. túllépte a leadható kérések számát, archív példányt kér, stb.)

Nincs kölcsönzési modul. Sokan úgy vélik, hogy ez szükségtelen, mivel az OSZK nem kölcsönöz dokumentumot. Ez azonban csak részben igaz. Egyrészt a Könyvtártudományi Szakkönyvtárban folyik kölcsönzés, másrészt kölcsönzési folyamatnak tekinthető a raktári dokumentumok mozgásával kapcsolatos valamennyi művelet: belső kölcsönzés, intézményi kölcsönzés, a raktári példány olvasóterembe való kiadása s esetleges többnapos „félretétele”, kötészetre, mikrofilmzésre, digitalizálásra való átadás, stb. Úgy hiszem, ez éppen elég indok arra, hogy a kölcsönzési modul beindításának fontossága ne legyen kérdéses. Az integrált könyvtári rendszer kölcsönzési moduljának adatai az olvasó számára is tájékoztatást adnának a dokumentum hollétéről, nem fordulhatna elő, hogy 40-50 percnyi hiábavaló várakozás után derül csak ki, hogy az igényelt dokumentum valami oknál fogva nem található. A kölcsönzési modul bevezetése a statisztikák elkészítését is teljes mértékben automatizálná, nem lenne szükség a kéréslapok esténkénti manuális számolására.

A **dezideráta** nem az AMICUS-ban van rögzítve, mert nem megoldható, hogy csak a személyzet lássa a rekordokat.

Az **analitikus feltárás** nem az AMICUS-ban történik.

Az OPAC egy olyan közvetítő felület a felhasználó és az adatbázis között, mely megkönnyíti az adatok megtalálását, a dokumentumokhoz való hozzáférést, s az olvasói adatok követését, online kérések megadását. Egy **ideális OPAC**-ban a felhasználó néhány kattintással hozzáfér például egy folyóirat tartalomjegyzékéhez, egy könyv borítójához, sőt magához a teljes dokumentumhoz is, adott esetben pedig reprográfiai megrendeléseit is elindíthatja. A következő öt év feladata, hogy ezt az integrációt megvalósítsuk, s a felhasználók egykapus kiszolgálását biztosítsuk.

Sorolhatnánk tovább, de úgy hiszem, ennek a pá-

lyázatnak nem az a célja, hogy a problémákról, megoldandó feladatokról aprólékos nyilvántartást mutasson be, hanem az, hogy rámutasson az átvizsgálendő, javításra, korszerűsítésre szoruló területekre, kijelölje azokat az irányvonalakat, amelyek mentén a pályázó az elképzeléseit megvalósítani szándékozik.

© Internet és intranet

Az OSZK jelenlegi weboldala mind struktúrájában, mind technológiájában megérett a megújításra. A **portáltechnológia** már évek óta jelen van az internet életében, ideje lépni, s **egy professzionális nemzeti könyvtári portált** készíteni. Ami a hagyományos szolgáltatásoknál a beiratkozás, az internetes világban az intézményi portál. A felhasználó óhatatlanul is véleményt alkot ennek alapján az oldal tulajdonosáról.

Komolyan kell venni a webes megjelenést. Szükség van egy olyan webtartalomért, frissítésért, karbantartásért **felelős csapatra**, mely csak ezzel foglalkozik, ezt nem lehet mellékes, huszadik feladatként kezelni.

Egyszerű, áttekinthető, ámde tartalommal teli struktúra, átjárhatóság, többnyelvűség, akadálymentesség, interaktivitás – ezek mind-mind olyan követelményei egy 21. századi weboldalnak, melyeket nem lehet félresöpörni.

Ugyanez vonatkozik **az intranetre** is, mely a belső kommunikáció legjelentősebb színtere lehet. Ennek építése 2009-ben megkezdődött, a további feladat az itt található szolgáltatások, információk körének bővítése, s az intézmény dolgozóinak „rászoktatása” a központi intranet napi használatára.

A web 2.0 technológia megjelenése arra is lehetőséget ad, hogy a kommunikáció ne egyoldalú, hanem interaktív lehessen, s a tartalmat – az intranet esetében – maguk a dolgozók építsék. Egy optimálisan működő intranet feleslegessé teszi a hírlevelet, gyorsabbá és hatékonyabbá a belső kommunikációt, az információáramlást, valamint közvetlenebbé teszi a vezetők számára a dolgozói javaslatokat, véleményeket. Szakmai vitaoldalként is működhet.

© Multimédia- és tartalomszolgáltatás, digitalizálás, digitális dokumentumok szolgáltatása

A nemzeti könyvtár egyik új, lényeges feladatköre, hogy a digitális tartalom szolgáltatásában követhető, példamutató éllovas legyen. Jelenleg ez a szolgáltatás kissé kaotikus, hiszen több terület is vetélkedik ezért a feladatért. Rendezni kell a Digitális Könyvtár (DK) és a Magyar Elektronikus Könyvtár (MEK) viszonyát, hiszen az OSZK-nak olyan hiteles, minőségi tartalomszolgáltatást kell nyújtania, mely nem ad hoc ötleteken és önmegvalósító érdekek mentén alapul. Mivel mindkét adatbázis kiváló elektronikus dokumentumokat tartalmaz, ésszerű lenne ezt a két szolgáltatást összevonni. A nemzeti könyvtárnak **elég egyetlen digitális könyvtárat** fenntartania, hiszen a felhasználók érdekében kerülni kell a feladatok követhetetlen logika mentén való szétaprózását. Egyértelmű, logikus, megtalálható formában kell digitális anyagait szolgáltatni.

El kell készíteni egy országos, hatékony, szabályozott és hosszú távú **digitalizálási tervet**, mely leírja a következő öt év feladatait, s ezt szigorúan betartva, ennek mentén haladni. Ily módon a szűkös erőforrásokat optimalizáltan használhatnánk fel, kizárhatnánk a közpénzelt párhuzamosságokat, s a keletkezett tartalmakról országosan is tudnánk. Hatékonyabban használhatnánk fel az európai forrásokat, s nagyobb eséllyel szállhatnánk értük versenybe. Egyértelmű, hogy a nemzeti könyvtár egymaga nem vállalhatja fel a kulturális örökség nyomtatott részéhez kapcsolódó digitalizálási és közzétételi feladatokat, de mindenképpen koordináló és vezető szerepet kell vállalnia a tervezésben és a szervezésben. A digitális objektumok előállításában és kezelésében szerzett évtizedes tapasztalatokra, az OSZK tudásbázisára épülve kompetencia-központként kell az ezirányú kutatásokat és fejlesztéseket szerveznie.

Szabályozni kell a digitális és digitalizált dokumentumok tárolását, közzétételét, biztonsági mentését. Az állomány megóvása érdekében egy dokumentumot tilos többször mozgatni a digitalizálás érdekében, hiszen ez előbb-utóbb komoly sérüléshez vezet. Sajnos ez a többszö-

ri (szakaszos) szkennelés sokszor előfordul a születésnap csomagok elkészítése során. A már digitalizált dokumentumok metaadatait, elkészültét, hozzáféréseinek módját rögzíteni kell az integrált könyvtári rendszerben.

© Digitális dokumentumok szolgáltatása

A nemzeti könyvtárnak rendelkeznie kell egy szolgáltatási palettával, melyben jól láthatóan elkülönülnek a **térítéses és a térítésmentes szolgáltatások**. Mivel **24 órás szolgáltató könyvtárként** szeretnénk üzemelni, s ki kell szolgálnunk az ugrásszerűen megnövekedett számú távhasználókat, szolgáltatásainkat úgy kell kialakítani, hogy minden tranzakció (tag-ság hosszabbítása, megrendelés, előkészítés, félretétel, másolatkérés) interneten keresztül, távolról is megoldható legyen.

A térítéses online szolgáltatásoknak elengedhetetlen eleme az interneten való fizetés lehetőségének biztosítása. Olyan rendszer bevezetésére van szükség, mely képes a teljes folyamat menedzselésére (megrendeléstől a fizetésen át a dokumentum kézhezvételéig). Jogosultságokhoz kell kötni az e-dokumentumokhoz való hozzáférést, szabályozni azok felhasználhatóságát, valamint megakadályozni az esetleges sokszorosítást, továbbítást, képernyőmásolást.

Ugyancsak meg kell oldani a bankkártyás fizetést a beiratkozásnál is.

© Online tájékoztatás

A jelenleg már jól ismert Libinfo és inform@oszk.hu szolgáltatást a web 2.0 elvek alapján szükséges bővíteni, összevonni, s az interaktivitás irányába elvinni. Érdemes lenne egy WIKI-t építeni a már megválaszolt kérdésekből.

1.10. Egyéb tevékenységek

A nemzeti könyvtár a humántudományi kutató-sok fontos centruma. A vezetőknek *támogatniuk* kell minden olyan *tudományos kutatást*, mely az OSZK presztízsét növeli, feladatainak professzionális megoldását segíti.

Tevékenységeinket, eredményeinket, kincseinket – ahogy eddig is – mindenképpen szükséges kiállításokon, konferenciákon, szakmai kiadványokban bemutatni, népszerűsíteni, megismertetni. A kollégákat ösztönözni kell, hogy hajlandóak legyenek megnyitni a nagyközönség és a szakma számára is.

Különleges fontossággal bír **az akadálymentes könyvtár** fenntartása (ebben most is vannak eredményeink), hiszen a művelődéshez való jogot mindenki számára kötelességünk biztosítani.

2. Az országos könyvtári feladatok megoldása

Az információs társadalom korszakában a könyvtáraknak úgy kell végezniük feladataikat, hogy teljes körűen felhasználva a korszerű információ-technológia és a hálózat előnyeit, lehetőségeit, a könyvtári és tudományos szolgáltatások új korszakát teremtsék meg, maximálisan szolgálva a társintézmények és a felhasználók érdekeit. Éppen ezért nagy hangsúlyt kell fektetni az informatikai fejlesztésekre, azokra a technológiákra, melyek mind a jelenlegi, mind a jövőbeni állomány teljes körű feltárásában, szolgáltatásainak virtuális térben való kiterjesztésében és az információk egyre gyorsabb elérhetőségének biztosításában támogatni tudják.

A 21. század megváltozott felhasználói igényei a hatékony, gyors, **teljes körű információ- és tartalomszolgáltatás** irányába viszik a könyvtárakat, melyek teljesítése csak az ország **könyvtárainak hatékony szakmai együttműködésével, a feladatok megosztásával** jöhet létre. Nincs szükség párhuzamosságokra, elszórtan épített, külön-külön kereshető, heterogén tartalmú és színvonalú adatbázisokra, olyan központi rendszereket kell létrehozni, melyek képesek virtuálisan több adatbázist összekapcsolni, az ezekben való közös keresést biztosítani, s intelligens (duplumokat nem tartalmazó) találati listát adni. Az országos rendszereknek az önmagukban is

megálló, egymással zökkenőmentesen kommunikáló, a külső szemlélő felé egységes képet mutató részek egészésként kell megjelennie.

Az OSZK zászlóshajója lehet ezeknek a kezdeményezéseknek, szakmai koordinátorként, tanácsadóként, forrásmegosztóként hozzájárulhat a digitális kultúra színvonalas növeléséhez. Meg kell értenünk, hogy nem minden a mi feladatunk, hatékonyabban valósíthatjuk meg az álmainkat, ha a feladatokat megosztjuk, s – lehetőségeihez mérten –mindenki beletehet valamit a közösbe.

A Portál Program ebbe az irányba mutat, s ennek mentén el is kezdődtek olyan országos együttműködések, konzorciumokon alapuló projektek, melyek a tértől, időtől független tartalomszolgáltatást célozzák meg, megnyitva ezzel a határokat, s lehetőséget adva a határon túl élő magyar közösségek aktív csatlakozására.

2.1. Magyar Digitális Képkönyvtár

A **Magyar Digitális Képkönyvtár** (MDK) úttörő kezdeményezés. Egy olyan dokumentumréteg feldolgozását tűzte ki célul, mely eddig szinte rejtett állomány volt. További feladatunk az, hogy bővítsük a résztvevők körét, a digitalizált dokumentumok számát, s biztosítsuk a folyamatos gyarapodást. Mindezt egy olyan kereshető interfészen keresztül, mely a metaadatok mellett azonnal képes szolgáltatni a dokumentumot magát is. Fel kell kutatni az értékes, könyvekben lévő metszeteket, az eldugott és rég elfeledett képeket.

Természetesen itt sem szabad ad hoc módon digitalizálni. Kizárólag egy **kidolgozott terv szerint szabad haladni**, melyben pontosan szabályozva van, hogy melyik résztvevőnek mi a feladata, s azt mikorra, milyen *minőségben* kell teljesítenie. Fontos szerepet kapnak a digitalizálás során a *szabványok*, melyek betartása biztosítja a minőséget és egységességet.

2.2. Országos közös katalógus és központi lelőhely-nyilvántartás

Ideális esetben egy országon belül csak **egyetlen közös katalógus** épül. Magyarországon jelenleg két nagyobb, Magyar Országos Közös Katalógus (MOKKA), Országos Dokumentumellátási Rendszer (ODR), s néhány kisebb (SZIRÉN Világkönyvtár, Közös TextLib kereső, Theca, KözTéka) rendszer működik. Az eredeti cél az volt, hogy a hazai könyvtárakban meglévő dokumentumok teljes köre lefedésre kerüljön, azaz megtalálható legyen a központi adatbázisban, még hozzá oly módon, hogy egy rekord csak egyszer szerepeljen, s tartalmazza valamennyi lelőhely kódját/adatát. Ez a törekvés sajnos még ma is csak vágyálom, azóta is folynak deduplikálási kísérletek, több-kevesebb sikerrel.

A **két nagy közös katalógus megléte** már csak azért is **felesleges**, mert állományuk nagymértékben átfedi egymást, nem beszélve arról, hogy a MOKKA 20 tagkönyvtára [pl. OSZK, nagy egyetemi könyvtárak, tudományos és szakkönyvtárak, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár] kivétel nélkül az ODR-nek is tagja. A szakemberek már a MOKKA 15 alapító könyvtárának esetében is úgy gondolták, hogy ezek az intézmények a magyar könyvtári állományokban található külföldi dokumentumok mintegy 70%-át és a magyar dokumentumoknak lényegében 100%-át birtokolják.

Noha elméletben egyszer már döntés született a **MOKKA és az ODR egyesítéséről**, erre még nem került sor. A szaktárcának kell eldöntenie, milyen megoldást kíván preferálni. Az eredeti elképzelés felett – melyben a könyvtárak új rekordjai folyamatosan betöltésre kerültek egy közös adatbázisba – eljárt az idő. Olyan virtuális katalógusok irányába kell mozdulni, mely a keresés során képes összekapcsolni a különféle könyvtári adatbázisokat, bővíthető, lehetőséget ad a felhasználónak a különböző szűrésekre, s olyan találati listát ad, mely duplummentes. Egy ilyen virtuális közös katalógusnak minőségi rekordokat kell tartalmaznia, ehhez a rekordhoz kapcsolni a lelőhelyeket, sőt – adott esetben – a

dokumentum előjegyzésére, könyvtárközi kölcsönzésre is lehetőséget kell biztosítani. Meg kell határozni azoknak a könyvtáraknak a körét, melyek azokat az ún. etalon-rekordokat készítik, melyeket a virtuális kereső alapként használ. Meg kell szüntetni a jelenlegi – dokumentumtípusokon alapuló – széttagoltságot, hiszen a felhasználók számára ez a fajta szakmai megkötés kifejezetten előnytelen.

Ezen ismeretek fényében át kell gondolni az OSZK jelenlegi **lelőhely-katalógusainak** (Nemzeti Periodika Adatbázis – NPA, Külföldi Könyvek Központi Katalógusa – KC) építését is. Ha a virtuális országos közös katalógusfelület kialakításra kerül, az újonnan rögzített és a már OPAC-okban szereplő rekordok külön adatbázisban/cédulán való tárolása feleslegessé válik, így a jövőben az OSZK lelőhely-nyilvántartással kapcsolatos fő tevékenysége a koordináció irányába tolódik el. A katalógus maga és a tájékoztatás azonban mindaddig nem szüntethető meg, míg valamennyi cédulán lévő rekord be nem kerül az elektronikus katalógusokba, azaz a könyvtárak retrospektív feldolgozása nem lesz teljes.

Ugyanez a probléma a **cikkadatbázisokkal** is. Ahogy már a korábbiakban is említettem, egy jól működő integrált könyvtári rendszer képes kezelni a különböző szintű feldolgozásokat (tartalomjegyzék feltárást is!). A hierarchikus szintek alapján rögzíthető a folyóirat, az évfolyam, a füzet, a tartalomjegyzék (az ehhez tartozó tartalmi feltárás adataival együtt), de maga a teljes cikk is csatolható objektumként. Az ezekhez való hozzáférést persze lehet korlátozni, hiszen a jogosultságok szintjének részletes kidolgozása és alkalmazása erre lehetőséget ad. Mindez nem zárja ki a munkamegosztás elvét, hiszen a feldolgozott rész és egész dokumentumok a virtuális katalógusban egyszerre lesznek láthatóak. Jelenleg két ilyen adatbázist működik, a MATARKA (Magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek adatbázisa) és a HUMANUS (Humántudományi tanulmányok és cikkek adatbázisa), ám ezt a párhuzamos működést semmi sem indokolja. Össze kell vonni a feladataikat, s a kettőből egy ütőképes analitikus feltárást kialakítani.

2.3. A „Könyvtárkapu” nevű portál fejlesztése, működtetése

Ez egy fantasztikus kezdeményezés, melyet **maximálisan támogatni kell**. Egy olyan könyvtári portál, ügyfélkapu került kialakítása, mely nemcsak a könyvtárosok, hanem az olvasók igényeit is kielégíti. A web 2.0 technológiára alapozva interaktívvá teszi az oldalt, közös tartalomépítésre ad lehetőséget, miközben 21. századi szolgáltatásokat nyújt. Könyvespolcok, könyvajánlók, könyvtárkeresők mellett egy olyan közös webes keresőfelület kialakítására törekszik, mely összekapcsolja a magyarországi Z39.50 szabvánnyal működő könyvtári katalógusokat, s egységes felületen mutatja be a találatokat. Testre szabja a megjelenő információkat, kényelmi szolgáltatásokat vezet be (pl. lejárt kölcsönzések feltüntetése), érdekességeket publikál. Úgy vélem, ez az irány, amit követni kell, így elengedhetetlennek tartom a szoros együttműködést a portál fejlesztőivel.

3. A nemzeti könyvtár vezetése, menedzselése, képviselése

3.1. A főigazgatói munkakör betöltésére vonatkozó elképzelés

Információs szakemberként mindig is nyitott voltam és vagyok az új feladatokra, a nem mindennapi kihívásokra. Amióta az informatika „belépett” a könyvtár falai közé – bennem ez a 80-as évek végén, 90-es évek elején tudatosult –, foglalkoztat az a gondolat, hogy milyen módon lehet a hagyományos könyvtárat a 21. század korszerű **információs központjává** átalakítani, hogyan lehet integrálni munkánkba az informatika új vívmányait, a korszerű menedzsmenteszközöket, s hogyan lehet a felhasználókat minél gyorsabban, hatékonyabban, az ő igényeiket maximálisan figyelembe véve kiszolgálni. Hiszem és vallom, hogy a könyvtár az információs társadalom egyik fontos eleme, s úgy vélem,

a könyvtárosoknak észre kell venni és tudatosítani magukban a változás, a változtatás szükségességét, bizonyítani, hogy képesek a megújulásra, s hogy fontos számukra a szakma presztízse, amelynek visszaszerzéséért és megtartásáért tenni is hajlandók. Az **információtechnológia (IT) beépülése** valóban hatalmas áttörést jelentett – többek között – a könyvtárak számára is, hiszen lehetőséget adott a manuális munkafolyamatok gépesítésére, ez azonban csak az eszköz az átalakuláshoz, nem pedig a cél. Azt kell megtanulni, hogyan lehet az IT-t és az internetet az információszolgáltató tevékenységbe beépíteni, és ennek érdekében aktivizálni.

A másik lényeges lépcső a hagyományos könyvtári szerep átalakításában az **információ- és tudásmenedzsment integrálása**, melynek révén a sokak által „leírt” és feledésre szánt könyvtár végre új dimenziókba kerül. Ebben az új dimenzióban az információs szakember célja már nem csak a hordozón rögzített információanyag gépies feldolgozása, hanem annál sokkal több: magának a tudásnak a feltárása. A nemzeti könyvtárnak meg kell találnia helyét a 21. század társadalmának világában, és fel kell használnia azokat az eszközöket és módszereket, amelyekkel az intézmény szellemi és információs vagyonának megosztását, új források feltérképezését, tartalmi feltárását és megosztását a legprofibb módon tudják segíteni.

A nemzeti könyvtárnak jelenlegi helyzetében olyan vezetőre van szüksége, aki tiszteli a *hagyományokat*, fontosnak tartja az **értékek megőrzését**, ugyanakkor rendelkezik **digitális könyvtári tapasztalatokkal**, s nem utolsósorban **üzleti szemléletű menedzser** vénával. Felelősen dönteni a szükséges változtatásokról, magunk mellé állítani a munkatársi gárdát, új irányba vinni a nemzeti könyvtár működését csak ezen kompetenciák meglétével lehet.

Lényegesnek tartom, hogy minden munkatárs érezze, fontos a munkája, hiszen minden tevékenység egy-egy kis mozaik, így ugyanolyan értékes és fontos az intézménynek, mint bármelyik másik.

Amit vezetőként fontosnak tartok:

- Egy vezető számára kötelező a példamutatás, hiszen ő az intézmény első embere.
- A szakemberek és a kiváló teljesítmény megbecsülése, folyamatos motiváció.
- A munkatársi kollektíva összetartása.
- Az információáramlás biztosítása.
- A „nyitott ajtó” elve, azaz a főigazgató nem megközelíthetetlen.
- Nyitottság az újra, a változásokra, a kollégák újító, jobbító javaslataira.
- A folyamatos képzés biztosítása, az önképzés iránti igény fenntartása.
- A minőségi munkavégzés.
- Elkötelezettség.

3.2. A nemzeti könyvtár menedzselése

Az intézmény működését jogszabályok (pl. 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről), s hivatalos dokumentumok (pl. Küldetésnyilatkozat, stratégia, SZMSZ, utasítások stb.) szabályozzák. Ezek betartása alapkövetelmény az intézmény menedzselése során.

Összefoglalnám, miket látok lényegesnek az OSZK következő öt éves fejlesztése során. Céлом az, hogy egy olyan menedzsmentet valósítsunk meg intézményi szinten, mely lehetőséget ad az alábbi célok megvalósításához:

- nemzeti tudás- és kompetenciaközponttá válás;
- a nemzeti dokumentumvagyon megóvása;
- a teljes magyar vonatkozású szellemi hagyományok begyűjtése;
- tudatos és hatékony gyarapítási stratégia;
- olvasótermi állomány színvonalának növekedése;
- az állomány adatainak 100%-os elektronikus feldolgozása, példányadatok rögzítése;
- hatékony, korszerű integrált rendszer bevezetése, moduljainak mielőbbi alkalmazása (pl. kölcsönzés);

- programfinanszírozás mentén történő projektek;
- szigorú állományvédelem;
- RFID bevezetése;
- a dokumentumállomány európai színvonalú raktározásának biztosítása;
- tudatos, hosszú távú HR-tevékenység;
- elkötelezettség és a motiváció erősítése;
- szervezeti kultúraváltás;
- kompetencia-adatbázis kialakítása;
- magas színvonalú szakmai munka biztosítása;
- digitális szolgáltatások széles skálájának biztosítása;
- elektronikus fizetési mód bevezetése;
- internet és intranet oldal korszerűsítése, tartalommal való megtöltése;
- tartalomszolgáltatás erősítése;
- digitalizálás tervszerűségének biztosítása;
- országos könyvtári feladatokban való aktív részvétel.

Ahhoz azonban, hogy a fenti célok megvalósulhassanak, szükség van még néhány dologra.

Ki kell alakítani egy olyan munkacsoportot, mely a „friss szem” elv alapján rámutat az esetleges hiányosságokra, s javaslatokat tesz a szükséges átalakításokra, fejlesztésekre.

A munkatársak kompetenciájának növeléséhez, szakmai ismereteik naprakészen tartásához elengedhetetlennek tartom a belső továbbképzések megindítását, olyan szakmai előadások megszervezését, melyben elismert előadók osztják meg velünk tapasztalataikat.

Benchmarking - Fontos, hogy lássuk más nemzeti könyvtárak működését, átvegyük legjobb módszereiket (best practice), összehasonlíthassuk működésünket, szolgáltatásainkat, kicserélhessük tapasztalatainkat.

Lényegesnek tartom, hogy használjuk a Könyvtári Intézet munkatársainak kompetenciáját és tudását intézményünk elemzésénél, fejlesztésénél (SWOT, PEST, felhasználói kérdőívek,

marketing módszerek stb.)

Csatlakoznunk kell a Minőségfejlesztés 21. programhoz, hogy elnyerhessük a „Minősített könyvtár” címet.

Olyan minőségmenedzsment módszert kell bevezetnünk és alkalmaznunk, mely felöleli mindazon tevékenységeket, amelyek biztosítják, hogy intézményünk a használók, megrendelők szükségleteit és igényeit a leghatékonyabb és költségkímélő módon elégítse ki, maximálisan kihasználva az összes munkatárs tudását, képességét és együttműködését a továbbfejlesztés folyamatában.

Be kell vezetni az objektív teljesítménymérést. Élen kell járnunk a szabványosításban, hogy a feldolgozás és szolgáltatás egységességét és színvonalát biztosíthassuk.

Biztosítani kell munkatársainknak a korszerű IT-eszközöket.

3.3. A nemzeti könyvtár képvisellete

A nemzeti könyvtárt nem csak a főigazgatója, hanem minden felelős beosztásban lévő, magas szintű szakmai végzettséggel bíró dolgozója képviseli. Ezt tudatosítani kell mindenkiben.

Kiemelkedő fontosságú, hogy jó, együttműködésen alapuló kapcsolatot tartsunk fent a fenntartóval, a hazai könyvtárakkal, szakmai szervezetekkel, kiadókkal, mecénásokkal, azaz a könyves szakma minden érintett hazai és határon túli magyar szervezetével, az üzleti alapú információszolgáltatókkal, s nem utolsósorban felhasználóinkkal.

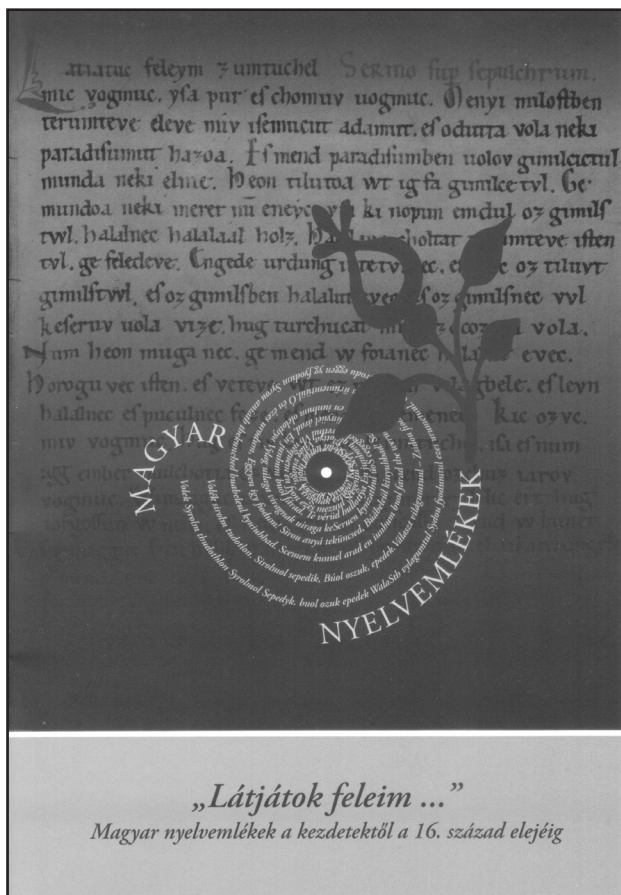
Tovább kell erősíteni kapcsolatainkat más országok nemzeti könyvtáraival, a határon túli magyar könyvtárakkal, valamint a nemzetközi könyvtári szervezetekkel. Jelenleg az Európai Nemzeti Könyvtárak Igazgatói Konferenciájának (CENL), az Európai Tudományos Könyvtárak Konzorciumának, valamint az Európai Tudományos Könyvtárak Szövetségének (CERL) vagyunk tagjai.

Aktívan részt kell venni a hazai és nemzetközi konferenciákon, prezentálni elért eredményeinket, s tanulni mások módszereiből.

Tovább kell erősíteni a hazai és nemzetközi szakmai projektekben való részvételt (pl. Európai Könyvtár és Európai Digitális Könyvtár projekt).

4. Zárszó

Ahogy a fentiekben is látható, feladatunk van bőven. Folytatni elődeink nagyszerű kezdeményezéseit, tanulni a hibáikból, megbecsülni, amit ránk hagytak, s biztosítani utódaink számára a mai információforrások fennmaradását.



Magyar Nyelv Éve Emlékérem az OSZK-nak

Az Oktatási és Kulturális Minisztérium és a Balassi Intézet a Magyar Nyelv Éve Emlékérem kitüntetésben részesítette az Országos Széchényi Könyvtárat a Magyar Nyelv Éve rendezvénysorozatban játszott szerepéért, a „Látjátok feleim...” kiállításért és az Apor-kódex restaurálásáért.

Az emlékérmeket a könyvtár múzeumában helyezik el.

Ebből az alkalomból Monok István főigazgató megköszönte a restaurálásban, illetve a kiállítás létrejötté érdekében dolgozó kollégák munkáját.

(OSZK-levelező lista, 2009. dec. 11. Monok István tájékoztatása alapján)