

Istók Anna: Benchmarking – érdemes vajon másoktól tanulni?

A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ és az érdi Csuka Zoltán Városi könyvtár tapasztalatai egy új teljesítménymérési módszer bevezetése nyomán
Megjelent: 2007. október Könyv, könyvtár, könyvtáros

Benchmarking könyvtárakban

Napjainkban szinte mindennapi kifejezéssé vált a teljesítménymérés, minőségmenedzsment, stratégiai tervezés nem csak a profitorientált világban, hanem egyre inkább a non-profit szektorban, az állami, költségvetési, önkormányzati fenntartású intézmények szemléletében is. A teljesítmény mérésére, mások tapasztalatainak hasznosítására, az eredmények értékelésére a különböző területeken számos módszer áll a kutatók, elemzők rendelkezésére, így könyvtári berkekben is fellelhető ez irányú szakirodalom.

Miután 2003-ban az OSZK Könyvtári Intézete egy kutatócsoport segítségével kidolgozott egy teljesítménymutató rendszert az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján, rövidesen meghirdették a Könyvtári Minőségbiztosítási Projekt pályázatát az NKA keretein belül annak érdekében, hogy serkentsék az intézményeket a mutatók használatára, a teljesítménymérés bevezetésére.

A gödöllői és érdi városi könyvtár is sikeresen pályázott 2006-ban, és a teljesítménymérés és értékelés utolsó fázisaként 2007. június 27-én workshop keretében ismertette a könyvtárra kidolgozott módszert és eredményeket. A két könyvtár egy új teljesítménymérési módszerrel: a benchmarking segítségével állított fel olyan a mutatókat amely alapján értékelte a két intézmény teljesítményét.

A benchmarking egy olyan teljesítménymérési módszer, ami egy állandó viszonyítási ponthoz hasonlítja az eredményeket. A mezőgazdasági szektorban terjedt el, majd később átvették és sikeresen alkalmazták a különböző területeken működő vállalatok. Lényege tehát, hogy egy cég az adott területen legsikeresebb vállalathoz hasonlítja saját teljesítményét és a kapott eredmények alapján folyamatosan igyekszik javítani versenyképességét. Jellemző még rá, hogy folyamat-orientált, tehát igyekszik az ok-okozati viszonyt is felderíteni, valamint a legsikeresebbektől átvenni ötleteket, újításokat.

Az alapvető ismérvek alapján a két könyvtár a következő szempontok alapján dolgozta ki teljesítménymutató rendszerét és ennek alapján a kérdőívét:

- *Sikeresség:* számunkra ez nehezen megfogalmazható körülmény volt, hiszen a non-profit szektorban nehéz annak meghatározása, ki a sikeres. Ezért mi inkább arra

koncentráltunk, hogy olyan kérdéseket dolgozzunk ki, melyek általánosan megválaszolhatók, tehát mindegy, hogy egy közművelődési, egy főiskolai vagy egy szakkönyvtár adataihoz hasonlítunk, ha máshol jól vagy jobban működik valami, azt esetleg mi is meg tudjuk valósítani.

- *Azonos körülmények:* mivel nem profit-orientált cégekről van szó, nyilvánvaló, hogy egyik könyvtár sem rendelkezik ugyanolyan demográfiai, szociológiai, kulturális, stb. környezettel, mint a másik, tehát lesznek olyan mutatók és adatok, melyek tőlünk úgymond függetlenek, a módszer azonban lehetőséget kínál arra, hogy egy-egy területen tudjunk ebben az esetben is javítani.
- **Kulcsmutatók:** a fent leírtak alapján arra volt szükség, hogy olyan kulcsmutatókat határozzunk meg, melyek több ismérv alapján jellemzik egy adott terület teljesítményét, és ezek együttes vizsgálata nyújt arra lehetőséget, hogy összevessük eredményeinket másokéval. Egy kulcsmutató 5-10 részmutatóból állt, melyek között vegyesen található meg a statisztikai adatokból képezett objektív mutatók és a szubjektív válaszok alapján felállított un. puha adatok.
- *Szubjektív kontra objektív:* a benchmarking lényegéből adódóan rengeteg olyan kérdésre kerestük a választ, melyek nem válaszolhatók meg pontosan, csak a könyvtárosok személyes véleménye alapján. A szubjektivitás ellensúlyozására három módszerünk volt: egyrészt kitöltettük mind a vezetőséggel, mind a dolgozókkal is a kérdőívet, hogy a véleménykülönbségek alapján következtessünk a valóságos mértékre. Ebből következik a második módszerünk, hogy mindenhol a rosszabbik adatot vettük figyelembe (például egy olyan kérdésnél, hogy ismerik-e a munkavállalók a könyvtár küldetésnyilatkozatát, hiába válaszolt a vezetőség igennel, ha a dolgozók nemet mondtak, nyilvánvaló volt, hogy az a helyes válasz). És végül amit most még nem tudunk megvalósítani, az átlag segítsége: ha a jövőben lehetőségünk lesz legalább 10 könyvtárral kitölteni a kérdőívet és ebből meghatározhatjuk az átlagot, a mi szubjektív válaszaink is jobban elhelyezhetők lesznek. Példa erre a könyvtárak olvasószámra vetített bevétele az adók 1%-ából, mely önmagában keveset mond, csak akkor van értelme, ha viszonyítani tudjuk egy átlagértékhez.

A következő kulcsmutatókat határoztuk meg és ezek alapján épült fel a kérdőív:

- munkaerő hatékonysági

- motivációs

- stratégiai vezetés
- marketing-orientált
- partnerségi
- beszerzés-hatékonysági
- feldolgozás-hatékonysági
- gyűjtemény-hatékonysági
- kölcsönzés-hatékonysági
- könyvtárközi-hatékonysági
- ellenőrzési és
- adminisztrációs kulcsmutató.

A kulcsmutatók

A cikk terjedelme nem ad lehetőséget arra, hogy mindegyik kulcsmutató részmutatóit, a kapott válaszokat és eredményeket részletesen elemezzük most, csak rövid ismertetést adunk róluk és két kiválasztott kulcsmutatón: a gyűjteményhatékonysági és a marketing-orientált kulcsmutatón keresztül tárjuk fel módszerünket és a tapasztalatokat.

A **munkaerő hatékonysági** kulcsmutatónál arra kerestük a választ, milyen a végzettsége és képzettsége a dolgozóknak, milyen az összedolgozás köztük, mennyire leterheltek és mennyire hatékony a munkájuk a kölcsönzés szempontjából. A kapott eredmények alapján Érdenek jobb volt a teljesítménye, bár Gödöllő adatait több helyen is rontotta egy, az adottságaiból fakadó tényező: a 2002-ben új és nagy alapterületű épületbe költözött városi könyvtár működése ellátásához, az épület fenntartásához lényegesen több dolgozóra van szüksége, mint korábban, hiszen könyvtárukat úgy tervezték, hogy az elkövetkező 20 évben ne legyen helyhiánya.

A **motivációs kulcsmutató**, ahogy a neve is utal rá a munkavállalók motiváltságát vizsgálta, de mindkét oldalról, tehát a vezetőség szemszögéből is. Alapvetően Gödöllőn lettek jobbak az eredmények, bár mindkettő könyvtárnak van még javítani valója, egy lényeges dolgot azonban itt hozzá kell tennünk: ez egy olyan kulcsmutató, ahol egy kérdés kivételével csak puha adatokkal dolgoztunk, tehát a válaszadók szubjektív megítélésén múlt a teljesítményük értékelése.

A **stratégiai vezetés** kulcsmutatónál igyekeztünk azt megtudni, hogy a vezetőség mennyiben tudja a könyvtár küldetését megvalósítani, így olyan kérdések szerepeltek itt, ami a könyvtár információs, rekreációs szolgáltatásait, a kölcsönzés-látogatás viszonyát, a tervezést, a nyitva tartást firtatta és volt még egy lényeges kérdésünk: a könyvtár a potenciális olvasói réteg (lakosok száma, főiskolai hallgatók száma, stb.) hány százalékát tudta megszólítani olvasóként. Ez Gödöllő esetében 20, Érdenél 8% volt, amit igen jelentős különbségnek éreztünk, a többi válasz vegyes teljesítményt mutatott.

A **partnerségi kulcsmutató** a könyvtár viszonyát, kapcsolatát elemezte a környezetével:

más intézményekkel, könyvtárakkal, fenntartóval. Az eredmények mindkét könyvtár esetében kielégítőek voltak, bár egy hiányosságunk volt: a kérdőívben nem szerepeltek az oktatási intézményekkel, iskolákkal, óvodákkal való kapcsolatok kiemelten.

A **beszerzés-hatékonysági kulcsmutató** a beszerzés formáit, a gyűjtőköri szabályzat érvényesülését, a beszerzés-apsztás viszonyát tárta fel, volt egy igen elgondolkoztató mutató benne: az up-to-date mutató, mely azt vizsgálta, mennyire naprakész a könyvtár gyűjteménye. Érdnek itt jobb volt a teljesítménye, (Gödöllőn 18, Érden 31% a vásárolt új megjelenésű könyvek aránya az országos éves könyvterméshez viszonyítva), ami azért is lényeges, mert egy máshol jelentkező problémára, nevezetesen az olvasói aktivitásra (ld. később) ebben a mutatóban találtuk meg többek között az okot.

A **feldolgozás-hatékonysági kulcsmutató** természetesen a feldolgozói munkafolyamat eredményeit mérte és ennek tapasztalata volt az, hogy Gödöllőn a könyvtárosok teljesítménye nem marad el az érdekeitől, ahogy az első kulcsmutató esetében történt, a nagyszámú munkatárs miatt, hiszen mindkét könyvtár feldolgozói részlegén ketten dolgoznak.

A **kölcsönzés-hatékonysági kulcsmutató** több dolgot is figyelt, egyrészt a kölcsönzések költségét, az egy nyitva tartási órára számolt kölcsönzések számát, valamint az olvasói létszám alakulását az elmúlt 5 évben. Alapvetően jó eredmények születtek mindkét esetben, de a gödöllői épület mérete itt is megmutatkozott a számokban.

A **könyvtárközi-hatékonysági kulcsmutató** bár önálló kulcsmutatóként szerepelt, az eredmények azonban arról is informáltak minket, hogy vajon megfelelő-e a könyvtárak gyűjtőköre, vagy sem. Mivel az ODR szolgáltatási igénybe vevők aránya alacsony volt mindkét esetben, ebből arra következtettünk, hogy az állományunk jó, tehát megfelel az adott olvasói rétegnek.

Az **ellenőrzési kulcsmutató** arra adott választ, hogy mennyire jellemző a könyvtárak működése során, a különböző munkák elvégzésénél a folyamatos visszajelzés, ellenőrzés, mind a könyvtáron belül, mind pedig kifelé, az olvasók, látogatók felé. Az eredmények Gödöllőn jobbak lettek, de mindenhol van még javítani való és természetesen itt is kizárólag szubjektív válaszokkal dolgoztunk.

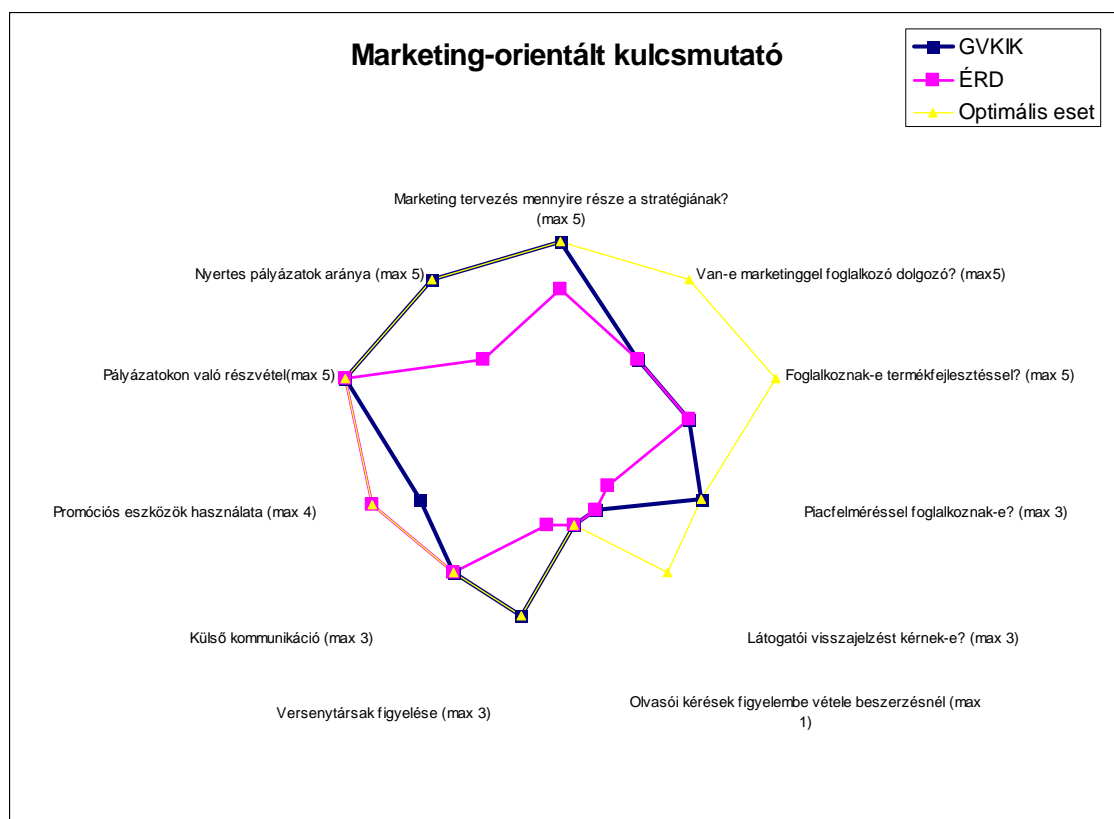
Végül az **adminisztrációs kulcsmutató** azt vizsgálta, mennyire bürokratikus az adott szervezet és vezetősége, mennyire önállóak a dolgozók. Jó eredmények születtek mindkét esetben, bár Gödöllőn a dolgozók önállósága kissé ellentmondott annak az eredménynek, ami a motivációs kulcsmutatónál szerepelt, ez is azt mutatja, hogy a szubjektív válaszok nem mindig adnak egyértelmű képet.

És most nézzük meg részletesen a kiválasztott két kulcsmutatót, az egyik a tisztán puha adatokkal dolgozó marketing-orientált, a másik a csak objektív adatokat feldolgozó gyűjteményhatékonysági kulcsmutató.

Marketing-orientált kulcsmutató

A táblázatban szereplő adatok a szubjektív kérdésekre adott válaszok átfordítása matematikai nyelvre. A módszer igen egyszerű: megadott válaszok közül kellett a leginkább megfelelőt bekarikázni, amit mi előre meghatározott pontszámokkal láttunk el. A több válasz esetén, (pl. milyen promóciós eszközöket használnak) válaszonként 1-1 pontot kapott mindenki. A kulcsmutató arra kereste a választ, hogy mennyire tervezett adott könyvtár esetében a marketing és mennyiben ad hoc jellegű.

	GÖDÖLLŐ	ÉRD
Marketing tervezés mennyire része a stratégiának? (<i>max 5</i>)	5p	4p
Van-e marketinggel foglalkozó dolgozó? (<i>max 5</i>)	3p	3p
Foglalkoznak-e termékfejlesztéssel? (<i>max 5</i>)	3p	3p
Piacfelméréssel foglalkoznak-e? (<i>max 3</i>)	3p	1p
Látogatói visszajelzést kérnek-e? (<i>max 3</i>)	1p	1p
Olvasói kérések figyelembe vétele beszerzésnél (<i>max 1</i>)	1p	1p
Versenytársak figyelése (<i>max 3</i>)	3p	1p
Külső kommunikáció (<i>max 3</i>)	3p	3p
Promóciós eszközök használata (<i>max 4</i>)	3p	4p
Pályázatokon való részvétel(<i>max 5</i>)	5p	5p
Nyertes pályázatok aránya (<i>max 5</i>)	5p	3p



Az ábrán sárga vonal jelöli az optimális esetet. Látható, hogy egyik könyvtár sem tölti ki a rendelkezésére álló teret, bár Gödöllő közelebb van a maximumokhoz. Elmondható, hogy náluk a marketing tevékenység jól irányított és szervezett folyamat, ami a mindennapi munkában megmutatkozik. Érden kicsit tervezetlenebb a marketing, több a hiányosság, mindenképpen érdemes lenne a marketing tevékenységeket egy meghatározott személy munkakörébe beillesztve összefogni és szervezni. Ennek a kulcsmutatónak némi szerepe lehet abban, mint azt a workshop második felében történt problémaelemzés során megállapítottuk, hogy Gödöllő a potenciális olvasói réteg 20%-át meg tudja szólítani.

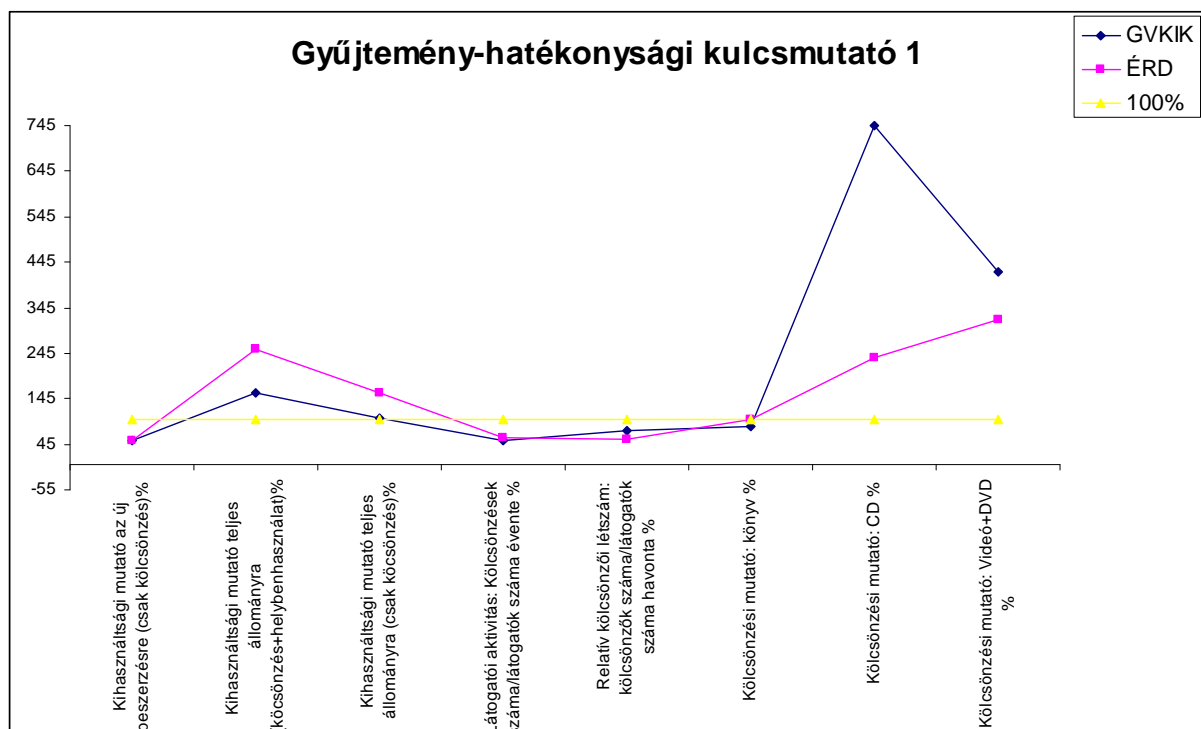
Gyűjtemény-hatékonysági kulcsmutató

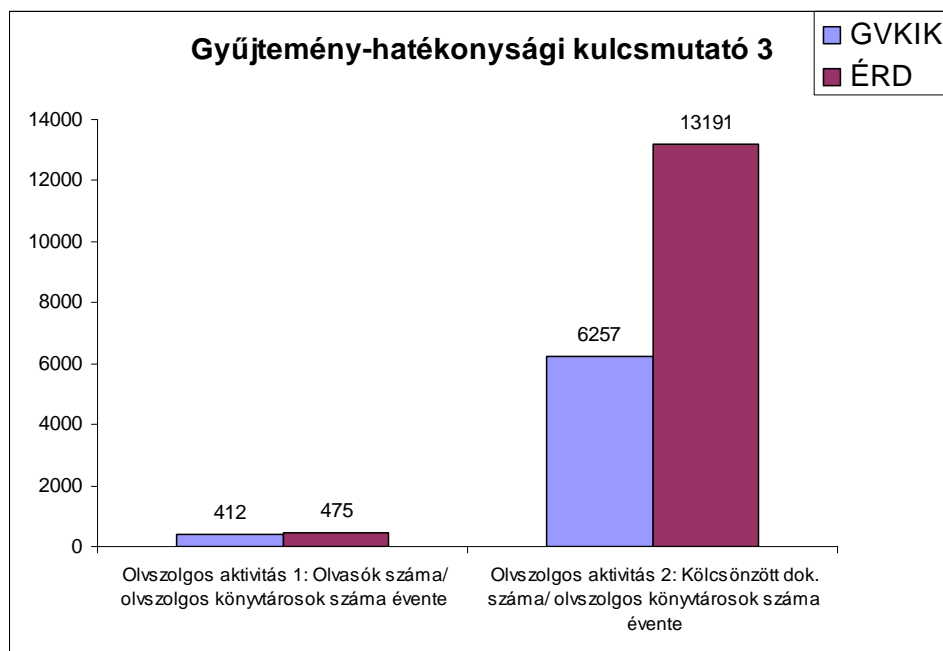
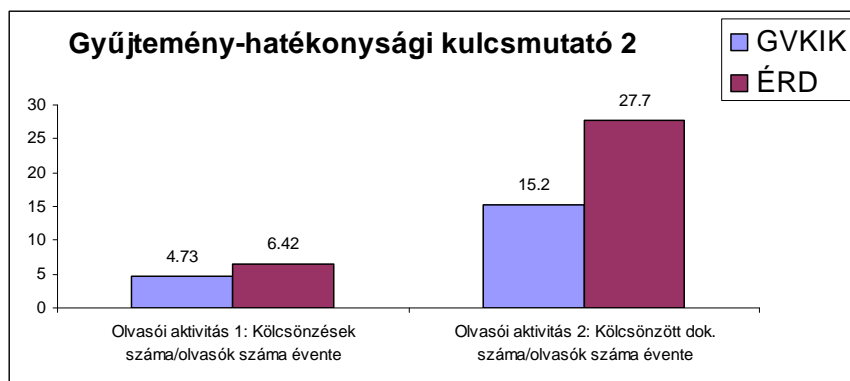
Az egyik legtöbb problémát és kérdést felvető kulcsmutatónk volt ez, mely kizárólag statisztikai adatokból dolgozott és az állomány kihasználtságára, az olvasók és az olvasószolgálatos kollégák aktivitására kereste a választ.

	GÖDÖLLŐ	ÉRD
Kihasználtsági mutató az új beszerzésre: Új könyvek kölcsönzési száma/ Új könyvek száma havonta	52%	52%
Kihasználtsági mutató teljes állományra: Helybenhasznált+kölcsönzött állomány Teljes állomány évente	158%	253%
Kölcsönzésben lévő állomány/ Teljes állomány évente	104%	158%
Olvasói aktivitás 1: Kölcsönzések száma/olvasók száma évente	4,73	6,42

Olvasói aktivitás 2: Kölcsönzött dok. száma/olvasók száma évente	15,2	27,7
Látogatói aktivitás: Kölcsönzések száma/látogatók száma évente	53%	58%
Olvszolgos aktivitás 1: Olvasók száma/ olvszolgos könyvtárosok száma évente	412	475
Olvszolgos aktivitás 2: Kölcsönzött dok. száma/ olvszolgos könyvtárosok száma évente	6257	13 191
Kölcsönzési mutató: Könyv	85%	99%
CD	745%	234%
Videó+DVD	425%	318%
Hanglemez, kazetta	111%	cd-kkel együtt

Az első meglepő eredményünk az új könyvek kölcsönzési adatai voltak: mindkét esetben ugyanannyi és viszonylag alacsony 52%. Ez két dolgot jelenthet: vagy nem kielégítő a gyarapítás, nem az olvasói rétegnek megfelelő könyveket vásároljuk, vagy olyan rövid az átfutási idő (havi adatot kértünk), hogy ha negyedéves bontásban néznénk, nem lenne ilyen alacsony a mutató. Az első okot elvetettük, ugyanis ha nem jó az állománygyarapításunk, akkor az nemcsak a friss könyvek kölcsönzésében mutatkozna meg, hanem a teljes állományban, illetve a beszerzés-hatékonysági kulcsmutató eredményeiben is, ám erre nem láttunk egyik esetben sem példát.





Az adatokon és a grafikonon jól látszik, hogy Gödöllőn az állomány kihasználtsága lényegesen alatta van az érdiiek adatainak, mind a helyben használat, mind a kölcsönzés esetében. Ugyanígy eltérő különbségek vannak Érden javára az olvasók és az olvasószolgáltatók aktivitásában is: Érden többet és többször kölcsönöznek az olvasók, és a dolgozókra is több kölcsönzés és kölcsönzött dokumentum jut, jobban leterheltek a könyvtárosok.

Ezek az adatok világosan megmutatták nekünk azt, hogy más oka is van annak, hogy Gödöllőn a munkaerő hatékonysága rosszabb: nem csak a nagy épülethez tartozó több dolgozó miatt kedvezőtlenebbek a kihasználtsági mutatók, hanem az olvasók sem olyan aktívak, mint Érden. A workshop csoportos problémamegoldó feladata ennek a kérdésnek feltárása volt.

A kulcsmutató utolsó lényeges adatai a különböző dokumentumtípusok kölcsönzésére vonatkoztak. Míg a könyvek esetében ismét Érd „nyert”, addig az audiovizuális állománynál Gödöllő fölénye volt egyértelmű. Ennek egyik oka lehet, hogy Gödöllőn lényegesen rövidebb a CD-k, DVD-k kölcsönzési ideje, tehát jobban tud forogni az állomány, de valószínűleg hozzátartozik a teljesebb képhez Gödöllő zenei gyűjteményének különleges igényel karbantartott jellege, az ott dolgozó könyvtáros elhivatottsága. (Gödöllőn az egyes részlegek között gyakori a könyvtárosok mozgása, kivéve a zenei és videó gyűjteményt, ahol állandó a könyvtáros személye). Mindkét könyvtár esetében nyilvánvaló volt, hogy az állomány kihasználtságát lényegesen feljavitja az audiovizuális dokumentumok kölcsönzési mutatója, tehát nemcsak egymástól érdemes a jövőben tanulnunk, hanem önmagunktól is.

Miért sikeresebb a másik?

A workshop keretében a két könyvtár munkatársai és az érdeklődő kollégák részt vettek egy közös problémamegoldó gyakorlaton. Két csoport két kérdést kapott és a kérdőívre adott válaszok és a kulcsmutatók alapján kellett felgöngyöltetniük a problémát és ezzel konkrét ötleteket, javaslatokat tenni a megoldásra.

Az első feladat az volt, hogy megválaszoljuk vajon mi az oka annak, hogy Gödöllő a potenciális olvasóközönség 20, míg Érd csak a 8%-át tudja megszólítani. A következő megállapításokra jutottunk:

- alapvető hátránya Érdnek, hogy „alvóváros”, tehát az emberek nem ott élik társadalmi életüket, hanem inkább a közeli fővárosban. Noha ez a körülmény Gödöllőre is igaz lehetne, hiszen szintén agglomerációs kisváros, ott mégis pezsgő kulturális élet folyik, aminek a könyvtár egyik fő szervezője. Ezenkívül Gödöllő, mint volt járási könyvtár mindig is egyfajta szívóerővel rendelkezett, még ma is elég magas a környező településekből érkező olvasók, látogatók száma.
- Az épület fizikai elhelyezkedése is negatívumként értékelhető Érden, nincs központi helyen, mint Gödöllőn. A hosszan elnyúló városközpont alkalmat sem ad igazából erre, rossz a megközelíthetősége, nincs parkolási lehetőség, és a legfontosabb probléma: a helyhiány, az olvasóterem hiánya, a zsúfolt épület és a programok megtartására nincs megfelelő helyiség.
- A fentiek jórészt tőlünk független, külső környezeti adottságok, végigelemezve mindkét könyvtár marketing tevékenységét, szolgáltatásait, a könyvtárosok hozzáállását, nem találtunk más olyan lényeges különbséget, mely az adott probléma oka lehetne. A megoldást talán a célzott, piaci szegmensekre irányuló marketing tevékenységben találhatjuk, nagyon pontos környezeti elemzéssel: a lakosság és az olvasók összetételének feltérképezésével és minden egyes csoportra külön, személyre szabott reklámtevékenységgel.

A második feladat annak kiderítése volt, hogy mi lehetnek az oka annak, hogy Érden az olvasók aktívabbak, többször és többet kölcsönöznek, noha az egy könyvtárosra jutó olvasók száma nem sokban tér el (300 és 366 Gödöllő és Érd). A következő eredményre jutottunk:

- Érden több a nyugdíjas olvasó, rájuk pedig jellemző, hogy többet kölcsönöznek, olvasnak az átlagnál. Gödöllőn az új épületbe való költözés egyik nagy negatívuma a nyugdíjas olvasók egy részének elvesztése volt: a idősebb emberek idegenkedtek a korszerű új épülettől, nem érezték magukénak. A különböző akciók, programok ellenére úgy tűnik Gödöllőnek még sok tennivalója van azért, hogy ezt a réteget újra megszólítsa.
- Az érdi könyvtárban egy alkalommal 10 könyvet lehet kikölcsönözni, míg ugyanez a szám Gödöllőn 6, ez utóbbinak tehát nincs más dolga, mint a kölcsönözhető dokumentumok számát felemelni és megnézni pár hónap múlva, hogy lett-e hatása.
- Gödöllőn több a helyben használat, ami egyrészt adódhat az épület kellemes és tágas berendezéséből, másrészt az egyetemi városrész közelségéből és a diplomások magas arányából: jellemzőbb a kutatásokhoz, szakdolgozatokhoz kért anyagok helyben használata, ám ez a réteg az, amely egzisztenciális okokból inkább megvásárolja és nem kölcsönzi a könyvet.
- Érden a könyvtárosok fluktuációja elenyésző, míg Gödöllőn éppen az épület nagysága miatt a zenei részleg kivételével a könyvtárosok sokat forognak a különböző részlegek között, ezzel kevésbé képesek arra, hogy személyes

kapcsolatokat alakítsanak ki az olvasókkal. Mivel ezen Gödöllő nehezen tud változtatni, célszerű lenne számukra egy kommunikációs fejlesztő tréninget szervezni a munkatársaik számára.

- A fenti probléma okának éreztük az állomány naprakészességét, mely a kitöltött kérdőív alapján Érden lényegesen frissebb. A beszélgetések során az is kiderült, hogy Érden egy kézben van a beszerzés (az igazgatónál), ezért jóval gyorsabb és jobban is tud reagálni az új igényekre. Gödöllőn ezzel szemben sok részlegen és kézen megy át a feladat, tehát egyszerűsíteni és rövidíteni kell a dokumentum beszerzést megelőző döntéshozatalt.

A kérdőívet kitöltöttük, az eredményeket kiértékeljük és megpróbáltuk a hiányosságok okait feltárni. A benchmarking módszerében talán a legjobb az, hogy tudtuk a saját teljesítményünket viszonyítani egy másik könyvtárhoz és nem csak a saját adatainkkal szembesülünk. Köszönet ezért mindkét intézménynek, hogy merték megmutatni magukat a nyilvánosságnak is.

Sok tapasztalatot gyűjtöttünk. Az egyik, hogy nem volt tökéletes a kérdőív, hiszen a részletes kiértékelésnél, melyre itt most nem volt lehetőség, sok félreértés adódott. Ezeket a hiányosságokat orvosolni fogjuk, a kérdőívet kiegészítve és kijavítva 2007 évre vonatkozóan ismét kitöltjük és megnézzük hogyan változott a teljesítményünk önmagunkhoz és a másik könyvtárhoz képest.

A benchmarking módszer másik előnye, hogy képes rámutatni azokra a sikeres területekre, amelyekben mi jobbak vagyunk, mint mások. Eredményre vezet erre ráerősíteni egyfelől, ötletet „lopni” másfelől, s mi több: megpróbálni a saját jó megoldásainkat más területen is kamatoztatni, megvalósítva ezzel az önmagunktól és másoktól való tanulást.

Felhasznált irodalom:

Istók Anna: „A benchmarking módszer alkalmazási lehetősége közművelődési könyvtárakban Magyarországon” In *Könyv, könyvtár, könyvtáros*, 2003. október, 45-54 pp.