

A benchmarking módszer alkalmazási lehetősége közművelődési könyvtárakban Magyarországon

Istók Anna, PhD. levelező hallgató 2. évfolyam

Szent István Egyetem, Gödöllő

1. A benchmarking módszer általános bemutatása

Napjainkban a gazdasági, politikai, társadalmi élet minden területén lépten-nyomon a következő szavakkal, kifejezésekkel találkozunk: szabványok, minőségbiztosítás, teljesítménymérés, eredményesség, stratégiai tervezés, statisztikai mutatók, ellenőrzés, monitoring. Mit is jelentenek összességében ezek a szavak, mire figyelmeztetnek minket? A 21. század embere felgyorsult tempóban él, ami vonatkozik mind a saját mikrokörnyezetére, mind az őt körülvevő szélesebb világra is.

Mivel manapság az egyik legfontosabb erőforrássá az idő és az információ vált, az emberek, csakúgy mint a vállalatok nem tehetik meg, hogy ne figyeljenek saját teljesítményükre, idő hasznosításukra és ennek nyomon követésére. Temérdek információ közül szelektálunk mindennapjaink kisebb-nagyobb döntéseinél, határidő naplót vezetünk, kalóriatáblázatot böngészünk és sorolhatnánk. A vállalatok hozzánk hasonlóan igyekeznek megfelelni a piac, a vásárlók elvárásainak, miközben, akár csak mi, emberek egymással versenyeznek ismertségért, illetve elismertségért, profitért, illetve fizetésért, fogyasztókért, illetve barátokért, szerelmekért. És miközben zajlik a nagy meccs, mindenki igyekszik a hasznos ötleteket akár ellesni, akár megtapasztalni másoktól.

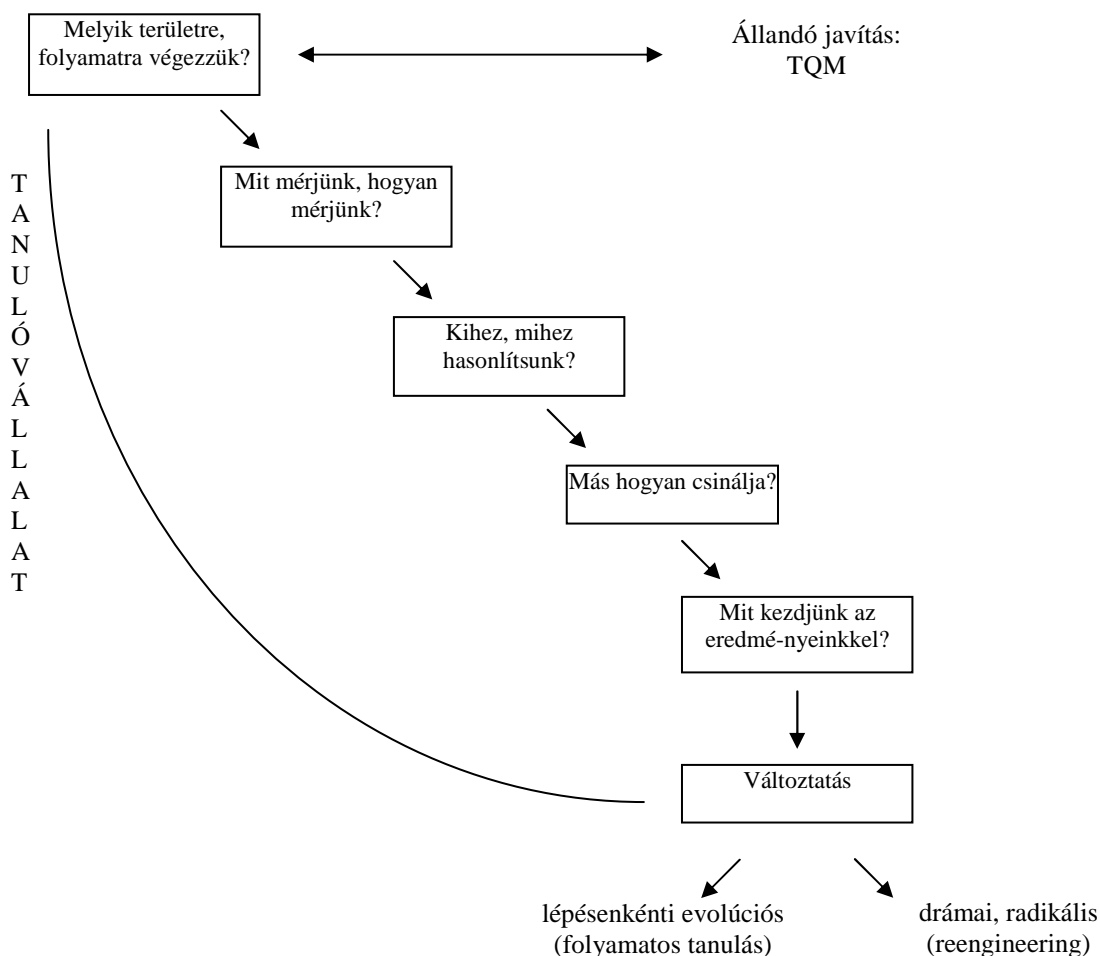
A teljesítmény mérésére, mások tapasztalatainak hasznosítására, az eredmények értékelésére a különböző területeken számos módszer áll a kutatók, elemzők rendelkezésére, melyek közül az egyik legszélesebb körben alkalmazható a benchmarking, mely a Xerox cég 1976-tól 1986-ig végzett kutatásaiból fejlődött ki. [1] A fogalom szó szerinti fordításban ("Benchmark") annyit jelent, mint trigonometrikus pont, azaz egy állandó viszonyítási alap felmérésekhez ill. összehasonlításokhoz. Mint horizontális üzem-összehasonlítási módszer elsőként a mezőgazdaságban jelent meg, később azonban a nem mezőgazdasági vállalatok körében is elterjedt a benchmarking és a társadalomkutatások egyik alapmódszere lett. [2]

A mai értelemben használatos benchmarking olyan teljesítménymérési eljárás, melynek során egy vállalat az adott területen legsikeresebb vállalathoz hasonlítja saját teljesítményét és a kapott eredmények alapján folyamatosan javítani igyekszik

versenyképességét. Természetesen a módszer nem egy önmagában álló feladat, melyet az adott cég időről-időre elvégez, hanem ez a vállalat stratégiájának kell, hogy része legyen. Ahogy a stratégiai vezetés nem képzelhető el jövőkép, célok megfogalmazása nélkül, úgy egy vállalatnak szüksége van arra, hogy állandó jelleggel vizsgálja külső környezetét és belső helyzetét is. Így nemcsak a kívülről jelentkező új lehetőségekkel és veszélyekkel, változásokkal tud számolni, hanem nyomon tudja követni azt is, melyek a saját erősségei, gyengeségei és ami a legfontosabb, hogy hol van szükség javításra, változtatásra. A benchmarking, ahogy a reengineering, a TQM vagy a tanulóvállalat is, mind ebbe a rendszerbe épülnek be és segítik a vállalatot, hogy ne egy mások eredményei után "kullogó" cég legyen, hanem egy kezdeményező, sikeres és aktív piaci szereplő.

A benchmarking módszer arra a legalkalmasabb, hogy mások kiváló eredményeinek megismerésével a saját teljesítményünket tudjuk javítani. Maga a módszer általános menetét és a stratégiai változtatásmenedzsmenttel való kapcsolatát az alábbi ábra szemlélteti:

1. ábra A benchmarking folyamata és kapcsolata a változtatással



(Forrás: Csath, 2001)

Mivel a módszer kifejezetten folyamatorientált, ezért először is meg kell pontosan határozni azt a területet vagy folyamatot, melyet vizsgálni szeretnénk illetve azokat a mutatókat is, melynek segítségével a vizsgálatot el szeretnénk végezni. Ezután kiválasztjuk a hasonlítás tárgyát, a partner versenytársat és a kapott eredményeket összevetjük saját teljesítményeinkkel és döntünk a változtatásról, mely lehet egy folyamatos, visszacsatolásokkal működő tanulási módszer, lehet lépésenkénti vagy radikális változtatás, javítás.

Mielőtt rátérnék arra, hogy mennyiben tér el a vállalati szinten alkalmazott benchmarking módszere attól, amit egy közművelődési könyvtárban lehet alkalmazni, röviden szükséges kitérni arra, hogy mi nem a benchmarking, illetve mik nem a jellemzői. Az egyik leggyakrabban elkövetett hiba, hogy azt hisszük, az adott mintavállalatnál alkalmazott gyakorlat egy az egyben átvehető, alkalmazható a saját esetünkben is és nem vesszük figyelembe a környezeti sajátosságokat. További félreértésre adhat okot, ha beruházás nélkül szeretnénk javulást elérni. Lehet, hogy a befektetés nem közvetlenül anyagiakban jelentkezik, hanem esetleg a humán erőforrás javításában, de akkor is figyelembe kell venni, hogy idő-, pénz vagy munkaráfordítás nélkül plusz eredményt elérni nem lehet. Tudnunk kell azt is továbbá, hogy a benchmarking alapvetően egy olyan módszer, mely a jövőbeli tervezéshez, változtatáshoz nyújt folyamatos segítséget, de kevésbé alkalmas arra, hogy elrontott dolgokat kijavítsunk. A benchmarkinghoz idő kell, tervezés kell, folyamatos munkát igényel, így nem alkalmas arra, hogy tűzoltásra használjuk. Ebből az is következik, hogy a benchmarking nem egy egyszeri folyamat, melyet, ha elvégeztünk, hátradőlhetünk kényelmesen és élvezhetjük munkánk gyümölcsét, az eredményeket, hanem egy stratégiai tervbe illesztett folyamatos odafigyelést igénylő, változás-orientált módszer [3].

2. Miért van szükség könyvtárakban teljesítménymérésre?

Piaci viszonyok között a benchmarking módszere viszonylag ismert módszer, ám nem mondható el ugyanez a nonprofit szféráról. Sokan talán feleslegesnek is tartják egy non-profit szervezet esetében, mondván, minek javítsunk a teljesítményünkön, egyáltalán minek kell bármin is változtatni, ha amúgy sem a profitszerzés a célunk? Valójában azonban a benchmarking nem kifejezetten a pénzügyi hatékonyság növelésének egyik jól bevált módszere a piaci szférában sem, noha kétségkívül arra is alkalmas. Dolgozatom következő részében azt szeretném bemutatni, hogy miért van szükség közművelődési könyvtárainkban teljesítménymérésre, noha mint önkormányzati fenntartású intézmények, működési feltételeik nagyban hasonlítanak a nonprofit intézményekéhez.

Hazánkban a rendszerváltás gazdasági és társadalmi hatásai komoly változásokat idéztek elő a könyvtárak finanszírozási és funkcionális feltételeiben. Mint önkormányzati fenntartású intézményeknek, szembe kellett nézniük a költségvetés megszorító intézkedéseivel, aminek következtében sok közművelődési könyvtár meg is szűnt. A megmaradtak helyzetét pedig nehezítette a könyvtárak drasztikus emelkedése. Mindeközben a világban az információs társadalom dinamikus fejlődése indult meg, ahol kérdéses volt, lesz-e benne helye a hagyományos könyvtáraknak és könyvtári szolgáltatásoknak. Mára a megfelelő jogi szabályozás kiépítésével és a megfelelő tematikai fejlesztésekkel a nagyobb települési és megyei közművelődési könyvtárak az információs társadalom egyik alapintézményévé váltak. A korábbi kulturális, rekreációs és oktatási funkciók mellé így egy újabb nagyon fontos feladatuk lett: az információ-szolgáltatás. [4] Mivel mindezen funkciók teljesítéséhez a fenntartó biztosítja az anyagi fedezetet, (nonprofit szervezeteknél a fenntartó intézmény helyett, illetve mellett nagyon fontos szerepe van a szponzoroknak) létfontosságú, hogy a könyvtár vezetése meggyőzze arról, hogy szükség van rájuk és érdemes a működtetésük.

A funkcióbővülés azonban azzal az eredménnyel is járt, hogy ezen intézmények a helyi társadalom fontos kulturális, rekreációs, közművelődési, oktatási, információ-szolgáltatási központjaivá váltak, és válhatnak a jövőben. Ez azt jelenti, hogy ezeken a területeken versenytársakkal kell számolni. A helyi művelődési központok, sportlétesítmények, zenei intézmények, stb. mivel alternatív rekreációs, kulturális programokat kínálnak az embereknek, általában a közös fenntartónál versenyeznek a forrásokért. A könyvtáraknak tehát egyrészt bizonyítaniuk kell a fenntartóik felé, hogy fontos feladatokat látnak el, hogy szükség van rájuk, érdemes a fenntartásuk, sőt, fejlesztésükre is érdemes áldozni, másrészt azonban arról is meg kell őket győzniük, hogy mindezen szolgáltatások elvégzésére ők és nem más intézmények a legalkalmasabbak. Ez viszont nemcsak statisztikai adatok felsorolását kívánja meg az adott intézménytől, hanem ennél komolyabb módszerek alkalmazását is. A könyvtárakban ilyen célból is nagyon sikeresen alkalmazható a benchmarking módszere, melynek segítségével tudatos és folyamatos teljesítménymérést lehet megvalósítani az említett célok elérése érdekében. [5]

3. A benchmarking könyvtári alkalmazásának sajátosságai

Hazánkban jelenleg a közművelődési könyvtárakban nem elterjedt módszer a benchmarking gyakorlata. Bár a könyvtári benchmarkingról könyvtárnyi szakirodalom lelhető fel, ezek elsősorban külföldi szerzők tollaiból származnak. Magyarországon statisztikai adatgyűjtés régóta folyik minden közkönyvtárban, sőt a NKÖM felkérésére

teljesítménymutatók kidolgozását is elkészítette egy szakembergárda 2003-ban, ám ezt inkább iránymutató, mint kötelező jelleggel. Mindez azonban még nem jelenti azt, hogy minden szinten megvalósult volna a teljesítménymérés ezen intézményekben, a benchmarkinggal pedig néhány kivételtől eltekintve nem foglalkoznak.

Ahogy azt már említettem, a benchmarking és egyáltalán magának a teljesítménymérésnek is csak akkor lehet eredményes a véghezvitele, ha az nem egy önmagában álló feladatként jelenik meg az adott könyvtár (vállalat) szervezetében, hanem a stratégia szerves része. Könyvtári stratégiakészítés országos szinten és többnyire települési szinten is létezik évek óta, azaz nem csak egy átfogó minisztériumi koncepció létezik könyvtáraink jövőjéről, hanem helyi szinten is folyik stratégiai tervezés. A benchmarking módszer igen jól beleilleszthető a stratégiai tervezés folyamatába és további előnye, hogy kifejezetten alkalmas arra, hogy a könyvtári folyamatok, szolgáltatások teljesítményét mások módszereinek és értékelésének segítségével javítsuk. A következőkben részletesen vizsgálom a könyvtárakban alkalmazható benchmarking módszer jellemzőit, összevetve azt a vállalati szinten alkalmazottéival.

3.1. A benchmarking jelentése – versenyorientált-e a módszer?

A benchmarking magyar fordításban sok esetben versenyelemzésként jelenik meg a szakirodalomban bár ez az értelmezés nagyon leszűkíti a fogalom jelentését. A benchmarking során valóban legtöbbször az adott területen legsikeresebb versenytárs eredményeit kutatjuk, mérjük össze a saját tapasztalatainkkal, ám igazából nem mások, hanem a saját versenyképességünkön van a hangsúly. Ezenkívül előfordulhat olyan eset is vállalati szinten, mikor nem egy kompetitív céget veszünk mintának, hanem esetleg egy teljesen más területen tevékenykedő vállalatot, sőt az is elképzelhető, hogy vállalaton belül több részleg működését vizsgáljuk (ennek nagy jelentősége a multinacionális cégeknél van, ahol a különböző országok leányvállalatainak teljesítménymérését tulajdonképpen “házon belül” lehet megoldani) [6].

Könyvtárak esetében a benchmarking szinte soha nem versenykörnyezetben zajlik, hiszen egyrészt egy földrajzi helyen esetlegesen működő több könyvtár nem versenyez egymással, mert más-más feladatokat látnak el (pl. egy városban működő egyetemi, közművelődési és egy szakkönyvtárnak teljesen mások a céljai, funkciói, noha látogatóik között lehetnek átfedések) és mint nonprofit intézmények, működésük a fenntartó és nem a profit függvénye. (Ebben az esetben a fenntartók is más intézmények, pl. egyetem, önkormányzat). Másrészt logikus az az elgondolás, miszerint ha egy könyvtárban a stratégiai

tervezés részévé kívánják tenni a benchmarking módszerét, akkor nem feltétlenül, illetve nem csak az adott településen megtalálható más könyvtárak közül választanak partnert. A földrajzilag távol eső könyvtárak esetében pedig egyszerű belátni, hogy nem igen van versenyzés, hacsak nem közös pályázati forrásokért. Mivel alapvetően nem versenykörnyezetben zajlik a könyvtáraknál alkalmazható benchmarking, ez azt is jelenti, hogy a teljesítménymérés és a tapasztalatok átadása kölcsönös lehet.

Ahogy vállalati szinten létezik belső (azaz vállalaton belüli) benchmarking, úgy könyvtárak esetében is létezhet olyan eset, mikor különböző részlegek teljesítményét hasonlítjuk össze adott intézményen belül. Jelentősége ennek elsősorban akkor van, ha a könyvtár valamelyik részlege feltűnően jól vagy rosszul teljesít és szeretnénk az adott részleg jó megoldásait máshol is kamatoztatni, vagy gyenge részleg esetén azt felvirágoztatni.

Létezik persze olyan eset, mikor nem csak lehetséges, hanem szükséges is, hogy versenytársakat keressünk könyvtárunk számára. Az említett funkcionális változások az elmúlt évtizedben ugyanis arra kényszerítették a könyvtáros társadalmat, hogy eddigi szakmájuktól, tudásuktól némileg távolálló ismereteket sajátítsanak el, pl. információbrókerség, Internet és számítógép profi használata, kulturális események, fesztiválok szervezésének menedzselése, stb. Ezekben az esetekben célszerű megvizsgálni más, hasonló szolgáltató intézmények, sőt piaci szervezetek tevékenységét is, pl. helyi közművelődési központok, turisztikai irodák, Internet kávézók vagy rendezvényszervező cégek teljesítményét.

3.2. Milyen folyamatot vizsgáljunk, milyen mutatókkal?

A teljesítménymérési módszerek első lépése általában a vizsgálandó terület meghatározása, a különböző mutatók összeállítása, az elérendő céloknak megfelelő mutatók meghatározása, ha problémás területünk van, vagy javítani szeretnénk valamely szolgáltatási folyamaton, az azokhoz tartozó mutatók feltérképezése. A benchmarking különlegességét a teljesítménymérés módszerei között jól szemlélteti a következő konkrét példák.

Teljesítménymérés esetén tegyük fel, hogy szubjektív elemeken szeretnénk vizsgálatot végezni, pl. fogyasztói (olvasói) elégedettség, hatékony vevő (olvasó) szolgálat, akkor először ezekhez objektív, mérhető adatokat és mutatókat kell meghatároznunk. Maradva az olvasói elégedettségnél, a következő tényezőket érdemes figyelembe venni a teljesítménymérés és összehasonlítás során: milyen gyorsan kap választ a kérdéseire, illetve szolgálják ki az olvasót, az olvasói kérések, kérdések hány százaléka marad teljesítetlen, adott olvasó visszatér-e a könyvtárba, ha igen, milyen gyakran, a nyitva tartás alkalmazkodik-e az olvasók

igényeihez. Ezekből már több olyan mutatót is tudunk képezni, melyek alkalmasak a vizsgálatra:

- egy nap/óra alatt megválaszolt olvasói kérések/kérdések száma,
- teljesítetlen és teljesített kérések, kérdések egymáshoz viszonyított aránya %-ban,
- beiratkozott olvasók és látogatók egymáshoz viszonyított aránya %-ban,
- kölcsönzések száma/nyitva tartási órák [7].

A benchmarking módszer a fent ismertetettnél annyival jelent többet, hogy először is megvizsgálja, milyen munkafolyamatok hatnak arra, hogy egy olvasó kiválasztjuk a problémás (illetve vizsgálandó) területet és megvizsgáljuk a lehetséges probléma okait. (Természetesen a benchmarking nem csak a rossz, hanem a kitűnő megoldások elemzésére is alkalmas, ebben az esetben nem a probléma, hanem a siker okait kell kutatni.) Ezután megnézzük, hogy az okok milyen folyamatokat érintenek, ha a problémát folyamatokra bontottuk, akkor már könnyű a dolgunk, csak az adott folyamatszakaszokon kell megkeresnünk azokat a “megállókat”, ahol adatot tudunk lehívni, mutatókat tudunk képezni. Nézzük meg újra az előző példát! Tegyük fel, hogy egy adott könyvtár fő problémája, hogy sok az elégedetlen olvasó, rosszak az olvasói visszajelzések. A benchmarking szerint először a mögöttes okokat kell felkutatnunk, melyek a következők lehetnek:

- rossz nyitva tartási idő
- lassú kiszolgálás
- elhasznált, elavult könyvállomány.

Most nézzük meg, hogy az adott okok milyen könyvtári munkafolyamatokat érintenek, tehát hol vannak a hibás területek, melyeket vizsgálnunk kell? A rossz minőségű könyvállomány esetében nyilvánvaló, hogy a kulcsfolyamat az állománygyarapítás lesz, tehát ezt vizsgálva kell olyan mutatókat alkotni, melyek a fő problémára fognak visszautalni, pl. munkaóra/feldolgozott dokumentumok száma. A kiszolgálás esetén is biztos, hogy a kölcsönzés folyamatán kell a “megállókat keresni. Sajnos a folyamatok azonosítása a benchmarking módszer legnehezebb része, sok hibalehetőségre ad okot, pl. a nyitva tartási idő esetén elég bonyolult annak meghatározás, milyen folyamat(ok)ban helyezkedik el.

3.3. Missziós küldetés vagy teljesítmény-orientáltság?

A benchmarking *mit mérjünk?* lépésénél könyvtárak esetében nem csak azt kell megfogalmaznunk, hogy mit szeretnénk javítani, hova akarunk eljutni, mik a céljaink, hanem azt is, hogy alkalmas-e erre a benchmarking, nem fogunk-e téves eredményeket kapni. Van ugyanis egy igen lényeges szempont, amit vállalati szinten általában nem kell figyelembe

venni, ám a nonprofit szférában ez elengedhetetlen, ha a benchmarking módszerét szeretnék alkalmazni: az intézmény küldetése. Mint a legtöbb nonprofit intézmény, a közművelődési könyvtárak is többnyire szolgáltatásokat és nem termékeket nyújtanak fogyasztóiknak. A különböző szolgáltatások kialakításánál egy adott közművelődési könyvtárnak viszonylag nagy szabadsága van. Eldöntheti azt először is, hogy kulturális, közművelődési, rekreációs vagy információs-szolgáltatási funkcióját kívánja előtérbe helyezni és ennek alapján alakítja ki termékeinek/szolgáltatásainak körét is. Ez történhet piaci megfontolás, felmérés alapján, hogy az adott helyi környezetben mire van szüksége leginkább az embereknek, meghatározhatják egyéni preferenciák vagy fenntartói kívánságok is, esetleg országos trendek. De akármilyen irányban fejlődnek is egy közművelődési könyvtár, mindig lesznek olyan tevékenységei, szolgáltatásai, melyeket a piac és az olvasók igénye nem kíván meg, ám mégis vállalnia kell az intézménynek. Nevezhetjük ezt missziós tevékenységnek is, melyet nem a piac hív életre és nem valós igényeket elégít ki, de a könyvtárnak törekednie kell arra, hogy ezt a missziós tevékenységet, vagy szolgáltatást mind szélesebb körben fogadtassa el a fogyasztókkal. Pl. egy városi könyvtár folyóiratjegyzékén több olyan szépirodalmi újság lehet, melyet igen kevesen olvasnak, igen ritkán. Lemondani azonban mégsem lehet ezeket, mert azzal, hogy a könyvtár előfizet rájuk, egyrészt segíti életben tartani az újságot, másrészt közvetve ezzel értékeket őriz meg, tehát egy magasabb rendű cél érdekében cselekszik. A könyvtárak termékeit így a következőképpen lehet csoportosítani:

- alaptermékek: a fő funkciók elérését jelentő szolgáltatások, mint pl. könyvkölcsönzés, irodalomkutatás, Internet-használat
- extra termékek: előzetes igényfelmérés alapján, egy adott piaci szegmens konkrét igényeit kielégítő termékek, pl. közhasznú információ-szolgáltatás, irodalmi klub, DVD kölcsönzés, hangoskönyvek kölcsönzése vakok és gyengénlátók számára (az extra termékekre jellemző, hogy bevezetésükkel a könyvtár a fejleszteni, hangsúlyozni kívánt funkcióját erősíti.)
- missziós termékek: olyan könyvtári szolgáltatások, melyek társadalmi hasznosságuk miatt nem szüntethetők meg akkor sem, ha esetleg gazdaságtalan a működtetésük.

(Érdemes itt megjegyezni, mivel többször utaltam a könyvtárak nonprofit jellegű működésére, hogy civil szervezetek szinte csak és kizárólag missziós termékeket, szolgáltatásokat nyújtanak, hiszen ezért is jöttek létre.)

Az ilyen missziós termékek esetében a teljesítménymérés elvégzése felesleges, hiszen vagy eldönti a fenntartó, illetve a működtető, hogy bizonyos feltételeket teljesíteni kell és erre akkor is kell pénzt, munkát áldozni, ha nem éri meg, vagy egyáltalán nem határoz meg ilyen

kritériumokat és a működést nagyrészt a gazdaságossági feltételek irányítják, ebben az esetben viszont nem biztos, hogy be tudja tölteni a kulturális, közművelődési funkcióját az adott intézmény. Nagyon jó példa erre, a fent említetten kívül a nyitva tartási idő kezelése. Ha egy adott intézmény úgy dönt, hogy számára mindennél fontosabb, hogy az olvasók a lehető legszélesebb időintervallumban vehessék igénybe szolgáltatásait, akkor a benchmarking módszerénél nem érdemes olyan mutatókat vizsgálni, hogy pl. mennyi az egy munkatársra jutó kölcsönzés, az egy nyitva tartási órára jutó költség, stb. hiszen nyilvánvaló, hogy a hosszú nyitva tartási idő alatt több üresjárat is van, melynek következtében a gazdaságossági mutatók romlanak. Inkább azon érdemes elgondolkodni, hogy valóban szükség van-e erre, tényleg missziót teljesít-e ezzel a könyvtár (pl. egy alvóváros esetében, ahol az emberek csak munkaidő után érnek rá könyvtárba menni, biztos, hogy van értelme az esti nyitva tartásnak, de nem feltétlenül minden nap). Továbbá felmerül az a kérdés is, hogy azzal szolgáljuk legjobban az olvasók érdekeit, ha reggeltől késő estig vagyunk nyitva, vagy pedig a szolgáltatások minőségén kellene inkább javítanunk.

3.4. Partnerek – sikeresség

A vállalati szinten alkalmazott benchmarking esetében miután meghatároztuk, milyen területeket szeretnénk vizsgálni és az adott szituációban szóba jöhető versenytársakat, illetve mintacégeket is felmértük, el kell döntenünk, hogy melyeket válasszuk a benchmarkinghoz. Piaci szférában általában elég könnyű eldönteni, mely cég a legsikeresebb az adott területen, hiszen többféle mutató is rendelkezésünkre áll: vállalati nyereség, piaci részesedés, osztalék, stb. alapján könnyű választani, hogy kinek a sikeres megoldásait szeretnénk adaptálni.

Könyvtárak esetében sokkal problémásabb annak meghatározása, mi számít sikeres intézménynek, illetve sikeres megoldásnak. Sikeres lehet egy könyvtár, ha gazdaságos a működése vagy nem túl gazdaságos, de sokan használják, fontos közművelődési, oktatási funkciókat lát el és elégedettek az olvasók a szolgáltatásokkal. Az olvasói elégedettség mérése azonban nem egyszerű feladat, hiszen szubjektív elemeket kell összehasonlítható formává alakítani. A sikerességnél tehát célszerű mindig a vizsgálandó területre koncentrálni és annak alapján választani mintapartneret. Például ha az állománygyarapítást szeretnénk javítani, olyan másik könyvtárat célszerű keresni, melynek híresen jó a könyvállománya. Szükséges itt megemlíteni azonban azt a tényt, hogy mivel ma Magyarországon könyvtárainkban még nem egy ismert módszer a benchmarking, elképzelhető, hogy az adatok kölcsönös szolgáltatása miatt olyan társintézményt tudunk csak választani, aki nem a legsikeresebb az adott területen, ám hajlandó a kölcsönös teljesítménymérésre.

A sikeresség meghatározásán kívül további kritérium a teljesítménymérés során, hogy az adott intézmények nagyjából azonos adottságokkal rendelkezzenek. (Vállalati szinten sem érdemes benchmarkingot két vagy több teljesen eltérő profilú és méretű céggel elvégezni, hiszen amit alkalmazni lehet egy több ezer fős multinacionális vállalatnál, mely a gyártástól az értékesítésig a termelési folyamat minden szakaszát lefedi, azt egy 100 fős belföldi cég, mely pl. csak termék előállításra szakosodott nem feltétlenül tudja adaptálni). Fokozottan igaz ez a nonprofit szférára, illetve a könyvtárakra, benchmarkingot ez esetben csak úgy tudunk végezni, ha bizonyos feltételeket megadunk, melynek minden vizsgálati egységre teljesülnie kell. Például kiköthetjük azt, hogy a mintaintézmények csak közművelődési és csak települési könyvtárak lehetnek, (megyei és országos könyvtárakkal nem foglalkozunk) és a fő funkcióknál szerepeljen az információszolgáltatás is. Emellett persze egy sor olyan tényező lehet, melynek figyelembe vétele esetleg szükséges, pl. az adott intézmény költségvetési kerete, könyvvállománya, olvasói létszáma, alapterülete, stb.

Természetesen ha nem könyvtárak közti benchmarkingról van szó, hanem hasonló feladatokat ellátó intézményt szeretnénk mintának venni, a fenti kritérium nem feltétlenül teljesítendő. Ha úgy gondoljuk, érdemes könyvtárunk egy bizonyos folyamatát összevetni egy művelődési ház, színház, múzeum vagy turisztikai létesítmény hasonló folyamatával, pl. propaganda, információnyújtás, vevőszolgálat, az egyetlen kritérium, aminek meg kell felelni az, hogy az adott területen a lehető legjobb vagy legsikeresebb intézményt válasszuk ki erre a célra.

Ha mindezen lépéseken és tervezésen túl vagyunk, nem marad más hátra, mint az eredmények begyűjtése és azok kiértékelése és ekkor kell döntenünk arról is, hogy az eredmények alapján érdemes változtatnunk. Csakúgy, mint vállalati szinten, könyvtáraknál is nagyon fontos, hogy a munkatársak legyenek tisztában a módszerrel, vegyenek részt benne és támogassák a folyamatot, ne pedig egy olyan tevékenységnek ítéljék, mely az ő munkájukat hivatott mérni. Ha döntöttünk és bizonyos területeken javítani, változtatni fogunk, még fontosabb, hogy a kollégák pontos képet kapjanak arról, hogyan és milyen mértékben fogja őket érinteni a változás. Egyvalamit azonban célszerű észben tartani és tartatni velük is, hogy ha egyszer belekezdett az intézmény egy ilyen tevékenységbe, az nem áll meg az egyszerű mérésnél, hanem egy olyan hosszútávú szemléletváltást is jelent, mely az egész könyvtár működését befolyásolni fogja. Ha a könyvtár nem képes a folyamatos stratégiai tervezésre, a változtatások menedzselésére, akkor nagyobb fölfordulást okoz egy ilyen módszer, mint amennyi haszonnal járhat.

Irodalomjegyzék:

[1], [3] DR. PATAKI BÉLA: **Változtatásmenedzsment - oktatási segédlet**, BMGE, 2003, 32-39 pp. Lelőhely: www.imvt.bme.hu/imvttest/segedanyag/15/KG-VM-3.pdf

[2] DR. PITLIK LÁSZLÓ: **Mesterséges intelligenciák**, Gödöllő, 1999 Lelőhely: <http://interm.gtk.gau.hu/miau/13/csikszereda/mi2.doc>

[4] ALFÖLDINÉ DÁN GABRIELLA: **A nonprofit szektor és a nonprofit szervezetek sajátosságai a könyvtár működtetése és finanszírozása szempontjából. In A könyvtári menedzsment időszerű kérdései**, Budapest, OSZK, 1999, 143 - 178 pp.

[5], [7] CHRISTINE ABBOTT: **Könyvtári és információs szolgáltatások teljesítménymérése**, OSZK, Budapest, 1998

[6] CSATH MAGDOLNA: **Stratégiai változtatásmenedzsment**, Aula, 2001