

# A benchmarking módszer alkalmazási lehetősége közművelődési könyvtárakban Magyarországon

## 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, és ez vonatkozik mind a saját mikrokozmoszára, mind az őt körülvevő szélesebb világra is.

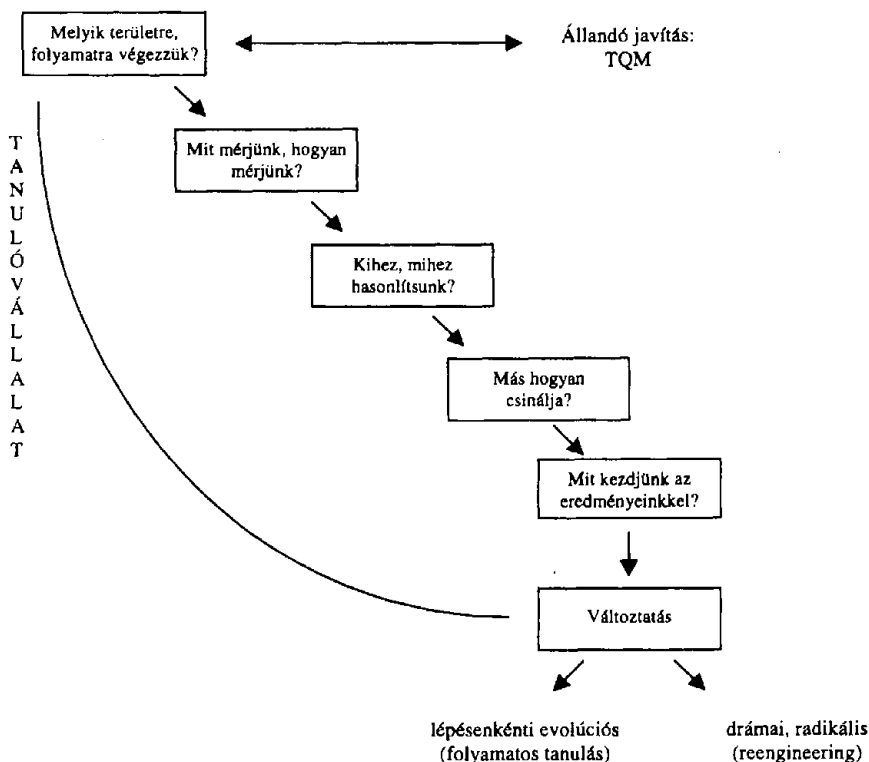
Mivel manapság az egyik legfontosabb erőforrássá az idő és az információ vált, az emberek, csakúgy mint a vállalatok, nem tehetik meg, hogy ne figyeljenek saját teljesítményükre, időhasznosításukra és ennek nyomon követésére. Termékek információ közül szelektálunk mindennapjaink kisebb-nagyobb döntéseinél, határidőnaplót vezetünk, kalóriatáblázatot böngészünk stb., stb. A vállalatok hozzáuk hasonlóan igyekeznek megfelelni a piac, a vásárlók elvárásainak, miközben, akár csak mi, egymással versenyeznek ismertségért, illetve elismertségért, profittért, 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, 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 jövőképek, célok megfogalmazása nélkül, úgy egy vállalatnak szüksége van arra, hogy állandóan

dó 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, ebbe a rendszerbe épül be, és segíti a vállalatot, hogy ne egy mások eredményei után „kullógó” cég legyen, hanem kezdeményező, sikeres és aktív piaci szereplő.

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



**A benchmarking folyamata és kapcsolata a változtatással**  
(Forrás: Csath, 2001)

Mivel a módszer kifejezetten folyamatorientált, először is pontosan meg kell határozni azt a területet vagy folyamatot, melyet vizsgálni szeretnénk, illetve azokat a mutatókat is, melyeknek 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 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 nem egyszeri folyamat, melyet, ha elvégeztünk, hátrádólhetünk kényelmesen, és élvezhetjük munkánk gyümölcsét, az eredményeket, hanem egy stratégiai tervbe illesztett folyamatos odafigyelést igénylő, változásorientált módszer [3].

## 2. Miért van szükség könyvtárakban teljesítméymérésre?

Piaci viszonyok között a benchmarking módszere viszonylag ismert módszer, ám nem mondható el ugyanez a nonprofit szféráról. Sokan talán feleslegesnek is tartják egy nonprofit 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 kétségtávol arra is alkalmas. Dolgozatom következő részében azt szeretném bemutatni, hogy miért van szükség közművelődési könyvtárainkban teljesítméymérésre, 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, és ennek 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, és 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 információs 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) lét-

fontosságú, hogy a könyvtár vezetése meggyőzze őket 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, információszolgáltatási 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 előtt, 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 könyvtári szakirodalom lelhető fel, ezek elsősorban külföldi szerzők tollából 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 benchmarkingnak és egyáltalán magának a teljesítménymérésnek is csak akkor lehet eredményes a véghezvitele, ha az nem 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 nemcsak 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 alkalmazottával.

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

A benchmarking magyar fordításban sok esetben versenyelemzéseként jelenik meg a szakirodalomban, bár ez az értelmezés nagyon leszűkíti a fogalom jelentését. A benchmarking során valóban legtöbbször az adott területen legsikeresebb

versenyhátsér 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 szakkönyvtárnak teljesen mások a céljai, funkciói, noha látogatóik között lehetnek átfedések), és – nonprofit intézmények lévén – 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 nemigen 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 nemcsak lehetséges, hanem szükséges is, hogy versenyhátsérakat keressünk könyvtárunk számára. Az említett funkcionális változások az elmúlt évtizedben ugyanis arra kényszerítették a könyvtáros társadalmat, hogy eddigi szakmájuktól, tudásuktól némileg távolállók 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 célokhoz 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 szemléltetik a következő konkrét példák.

Teljesítménymérés esetén tegyük fel, hogy szubjektív elemeken szeretnénk vizsgálatot végezni (pl. fogyasztói [olvasói] elégedettség, hatékony vevő- [olvasó-] szol-

gálat, akkor először ezekhez objektív, mérhető adatokat és mutatókat kell meghatározunk. Maradva az olvasói elégedettségénél, 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, az 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 kiválasztjuk a problémás (illetve vizsgálandó) területet, és megvizsgáljuk a lehetséges probléma okait. (Természetesen a benchmarking nemcsak 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 nyitvatartási idő
- lassú kiszolgálás
- elhasznált, elavult könyvvállomány.

Most nézzük meg, hogy az adott okok milyen könyvtári munkafolyamatokat érintenek, tehát hol vannak a hibás területek, melyeket vizsgálnunk kell. A rossz minőségű könyvvállomány 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 „megállót” keresni. Sajnos a folyamatok azonosítása a benchmarking módszer legnehezebb része, sok hibalehetőségre ad okot, pl. a nyitvatartási idő esetén elég bonyolult annak meghatározása, milyen folyamat(ok)ban helyezkedik el.

### 3.3. *Missziós küldetés vagy teljesítmény-orientáltság?*

A benchmarking *mit mérünk?* lépésénél könyvtárak esetében nemcsak 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, amelyet vállalati szinten általában nem kell figyelembe venni, ám a nonprofit szférában ez elengedhetetlen, ha a benchmarking módszerét szeretnénk alkalmazni: az intézmény küldetése. Mint a legtöbb nonprofit intézmény, a közművelődési könyvtárak is többnyire szolgáltatásokat, nem pedig termékeket nyújtanak fogyasztóiknak. A

különböző szolgáltatások kialakításánál egy adott közművelődési könyvtárnak viszonylag nagy szabadsága van. Eldöntheti először is azt, 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, de 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. könyv-kölcsönzés, irodalomkutatás, internethasználat;
- *extra termékek:* előzetes igényfelmérés alapján, egy adott piaci szegmens konkrét igényeit kielégítő termékek, pl. közhasznú információs szolgáltatás, irodalmi klub, DVD-kölcsönzés, hangoskönyvek kölcsönzése vakok és gyengén látók 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 működését 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 nyitvatartási idő kezelése. Ha egy adott intézmény úgy dönt, hogy számára mindennél fontosabb, hogy az olvasók a lehető leghosszabb időintervallumban vehessék igénybe szolgáltatásait, akkor a benchmarking módszernél nem érdemes olyan mutatókat vizsgálni, hogy pl. mennyi az egy munkatársra jutó kölcsönzés, az egy nyitvatartási órára jutó költség stb., hiszen nyilvánvaló, hogy a hosszú nyitvatartási 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-e 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 szeretnék 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 ismert módszer a benchmarking, elképzelhető, hogy az adatok kölcsönös szolgáltatása miatt olyan társintézményt tudunk csak választani, amely 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, melyeknek 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, melyeknek figyelembe vétele esetleg szükséges (pl. az adott intézmény költségvetési kerete, könyvállománya, 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, vevőszol-



gálat), az egyetlen kritérium, amelynek 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-e 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 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 egyszeri mérésnél, hanem 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] DR. PATAKI BÉLA: **Változtatásmenedzsment – oktatási segédlet**, BMGE, 2003, 32–39 p. Lelőhely: [www.imvt.bme.hu/imvttest/segedanyag/15/KG-VM-3.pdf](http://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>
- [3] DR. PATAKI BÉLA, i. m.
- [4] ALFÖLDINÉ DÁN GABRIELLA: **A nonprofit szektor és a nonprofit szervezetek sajátosságai a könyvtár működtetése és finanszírozása szempontjából.** = A könyvtári menedzsment időszerű kérdései, Budapest, OSZK, 1999, 143–178 p.
- [5] CHRISTINE ABBOTT: **Könyvtári és információs szolgáltatások teljesítménymérése**, OSZK, Budapest, 1998.
- [6] CSATH MAGDOLNA: **Stratégiai változtatásmenedzsment**, Aula, 2001
- [7] CHRISTINE ABBOTT, i. m.

**Istók Anna**