

Túl a számokon... minőségfejlesztés benchmarking segítségével a soproni Széchenyi István Városi Könyvtárban

2023. január 21-én, a magyar kultúra napján ünnepélyes keretek között vehette át könyvtárunk a Minősített Könyvtár címet. Az eddig vezető út 2015 őszén kezdődött számunkra, melynek egyik fontos mérföldköve volt a 2019-ben végzett benchmarking tevékenységünk. Az adatok és teljesítménymutatók összevetésén túl kérdőíves módszer segítségével térképeztük fel, hogy hol tartunk a „versenytársainkhoz” képest, mely területeken kell javítanunk eredményeinken, és ami a legfontosabb, hogy milyen jó gyakorlatokból tudunk ötleteket meríteni hatékonyabb működésünkhöz. Ezt a komplex mérési és elemzési folyamatot mutatom be írásomban.

1. Könyvtárunk rövid bemutatása

A Széchenyi István Városi Könyvtár Sopron Megyei Jogú Város közkönyvtáraként látja el a közgyűjteményi feladatokat. Múltja 1915-ig, a Városi Közkönyvtár megalapításáig nyúlik vissza. 1952-től Járási-Városi Könyvtár lett és az akkori Városi Tanács kezelésébe került, ekkor költözött az intézmény a város szívében álló Magyar Művelődés Házába. 2001 tavaszán az Önkormányzat döntése következtében az intézményt az új városi könyvtár felépítéséig ideiglenesen a közgazdasági szakközépiskola megürült épületegyüttesében helyezték el, azóta is itt működik. Távolabb került a központtól, nehezen megközelíthető, csak részben akadálymentesített, és nem felel meg a modern könyvtári követelményeknek.

A Központi könyvtár mellett egy fiókkönyvtár áll még az olvasók rendelkezésére Bánfalva városrészben. Az intézmény önálló gazdálkodást folytat, felügyeleti szerve Sopron Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Humánszolgáltatási Osztálya.

A könyvtár HunTéka integrált könyvtári rendszert használ, mely megoldást kínál a munkafolyamatok teljes körű támogatására. Dokumentumállománya a 2021-es statisztikai adatszolgáltatás alapján 210 177 kötet. Ennek körülbelül 35%-a külső raktárban található, mely nehezíti az azonnali hozzáférést.

Városunk lakóinak száma 62 ezer fő. 1991-ben megyei jogú városi rangot kapott, kulturális élete sokszínű: önálló színházi társulattal, helyi, régiós és országos jelentőségű rendezvénysorozatokkal (Soproni Ünnepi Hetek, Soproni Tavasz Napok, borfesztiválok, Régi Zenei Hetek, Volt Fesztivál,

Országos Érembiennálé, Kelta Ünnepek, Páneurópai Piknik Emléknapp), konferenciákkal. Számos kulturális intézmény biztosít programlehetőséget az érdeklődőknek, többek között a Liszt Ferenc Konferencia és Kulturális Központ, a Gyermek- és Ifjúsági Központ és a Pedagógusok Művelődési Háza.

2. Minőségfejlesztés könyvtárunkban

Minőségirányítási munkánkat szervezett keretek között 2015-ben kezdtük el. Megalakult a Minőségirányítási Tanács (MIT), kidolgoztuk minőségirányítási rendszerünket, elkészítettük a kapcsolódó dokumentumokat. Három állandó munkacsoportot hoztunk létre, amelyek a külső kommunikáció, szervezeti kultúra, illetve a folyamatszabályozás területéért felelősek. Minden munkatársunk részt vesz ezek munkájában, feladattól függően projekt munkákban is.

A könyvtárunk igazgatója és három munkatársa 2015-ben részt vett a Könyvtári Intézet által szervezett 120 órás minőségmenedzsment tanfolyamon. Az ott szerzett ismereteket és motivációkat felhasználva kezdtük el intézményünkben a tudatos minőségfejlesztést, az igazgató kezdeményezésére és aktív részvételével.

Stratégiai célunk, hogy minőségi szolgáltatásainkkal a helyi társadalom megkerülhetetlen információs és kulturális alapintézménye, közösségi tér legyünk; tevékenységünket egységes színvonalon, jól megtervezett, ellenőrzött és dokumentált minőségirányítási rendszerben végezzük. Külső és belső partnereink véleményét folyamatosan monitorozzuk használói és szervezeti kultúramérésekkel, partneri elégedettségméréssel.

Három alkalommal végeztünk önértékelést: 2019-ben, 2021-ben és 2022-ben. Két alkalommal a teljes munkatársi kört bevontuk a folyamatba kiscsoportos értékelés keretében. A 2019-es értékelést még a KKÉK keretein belül végeztük el, a két utóbbit már a KMÉR alapján.

A Küldetésnyilatkozatot, a Jövőképet, a SWOT-analízist, valamint későbbiekben minden minőséggel kapcsolatos dokumentumot első körben a MIT tagjaival közösen állítottuk össze, majd közzétettük a belső hálózaton. Csoportos munka keretében a többi munkatárs észrevételeinek, javaslatainak figyelembevételével módosítottuk az adott dokumentumot, majd ezt a változatot ismét közzétettük. Véglegesítésre csakis abban az esetben került sor, ha valamennyi érintettel konszenzusra jutottunk.

3. Benchmarking-folyamat a minőségfejlesztésünkben

Könyvtárunk sikeres működésének egyik fontos eleme, hogy partnereink igényeit, visszajelzéseit megismerjük és a begyűjtött információkat a saját működésünk javítására használjuk fel.

Komplex teljesítménymérést végeztünk annak érdekében, hogy információkat szerezzünk szolgáltatásaink hatékonyságáról, a kapott eredmények pedig segítséget nyújtsanak stratégiai döntések előkészítésében. Célunk az volt, hogy a gyengén működő területeket feltérképezzük és más könyvtárak jó gyakorlatainak átvételével még inkább megfelelhessünk a partnereink elvárásainak. Teljesítményünk mérését benchmarking-módszerrel végeztük, mely szerint hasonló adottságokkal rendelkező könyvtárak teljesítménymutatóit vetettük össze a saját eredményeinkkel, illetve saját eredményességünket vizsgáltuk 5 évre visszamenőleg, hogy az egyes területek adatainak tendenciáit nyomon követhessük. Az összehasonlítás tárgya nem csupán adatok voltak, hanem szolgáltatások és munkafolyamatok is.

A benchmarking mint minőségfejlesztési eszköz, a vállalati szférából jött, ahol ez nagyon elterjedt és a menedzsmentmódszerek között az egyik leghatékonyabbnak tartják számon. Helyzetelemzésre és a fejlesztési irányok kijelölésére is alkalmas eszköz, továbbá a tudásmegosztásnak is nagyon hatékony módja.

A különböző könyvtári munkafolyamatok, szolgáltatások hatékonyságának mérésére szolgált a nemzetközi szabványok alapján kidolgozott MSZ ISO 11620-as magyar szabvány, amelynek alkalmazásához az OSZK Könyvtári Intézetének Teljesítménymérési Bizottsága 2003-ban *Ajánlást* dolgozott ki. Az információs technikák gyors ütemű fejlődése – és ezáltal a könyvtári környezet, és a használói szokások megváltozása – is szükségessé tette a szabvány módosítását, így 2019-ben sor került a 2. magyar kiadásra, melyhez az *Ajánlást* is átdolgozták. Mérésünket alapvetően e két útmutató alapján állítottuk össze. A vizsgálandó adatok kiválasztásánál tehát nemcsak statisztikai adatokat, hanem teljesítménymutatókat használtunk fel, hiszen ezek nem egyedi számokat, hanem sokkal inkább arányszámokat jelentenek, ami pontosabb képet ad az összehasonlításához.

A teljesítménymutatók összehasonlításakor olyan könyvtárakat választottunk ki, melyek Sopronhoz hasonlóan megyei jogú városokban található városi közkönyvtárak. Magyarországon 4 másik ilyen intézmény a dunaujvárosi József Attila Könyvtár, az érdi Csuka Zoltán Városi Könyvtár, a hódmezővásárhelyi Németh László Városi Könyvtár, valamint a nagykanizsai Halis István Városi Könyvtár.

Ezek a könyvtárak funkciójukban tehát megegyezők, azonban a lakosságszám tekintetében már jelentősebb eltérések mutatkoznak. Sopron 62 ezres lakosságszámát csak Érd lépi túl, ahol közel 67 ezren élnek. A többi város lakosságszáma azonban jócskán elmarad ettől, Hódmezővásárhely 43, Dunaújváros 44, Nagykanizsa 46 ezres lakossággal rendelkezik. Sopronnal hasonló nagyságú város már csak megyeszékhelyként található az országban, ezekben azonban megyei funkciójú könyvtárak működnek.

Felsőoktatási intézmények tekintetében Dunaújváros szintén egyetemi város, Nagykanizsán kihelyezett egyetemi kampusz működik, Hódmezővásárhelyen kihelyezett egyetemi kar található, Érden nem található ilyen.

Fiókkönyvtárakat illetően is találunk eltéréseket, Nagykanizsa és Érd 2, Dunaújváros és Sopron 1 fiókkönyvtárral rendelkezik, Hódmezővásárhelyen nincs fiókkönyvtár. Az eredmények összehasonlítása során minden esetben csak a főkönyvtár adatait vettük figyelembe.

A teljesítménymutatók összevetése során a 2018-as év statisztikai adatait vettük figyelembe, mert legfrissebben ezek álltak rendelkezésre. A saját eredményeinkből már rendelkezünk 2019-es összesítésekkel is, de alapvetően a 2014 és 2018 közötti 5 éves időszakot vizsgáltuk.

Sajnos, mint az adatokból is kiderült, az azonos mutatók mögött sokszor nagyon eltérő háttér, környezet és körülmények találhatók, és ahogy az Ajánlás is fogalmaz, ezek összevetése csak kellő körültekintéssel, és nem is minden esetben tehető meg. Így az összehasonlítást sok esetben fenntartásokkal kezelve, inkább tájékoztató jellegűnek kell tekinteni. Ezért is fontos, hogy a mutatók összehasonlításán túl a kérdőíves adatgyűjtést is alkalmazzuk.

A Könyvtári Intézet által kidolgozott Ajánlás a könyvtári szolgáltatások és munkafolyamatok számos területére kiterjedően határoz meg teljesítménymutatókat, azonban vizsgálatunkban nem kívántunk valamennyi mutatóra kitérni, inkább csak azokra, amelyeket problémásnak éreztünk, vagy fontos információval szolgálnak a hatékonyságunkra vonatkozóan, hiszen a célkitűzésünk az általános helyzetelemzés mellett a javítandó területek behatóbb vizsgálata volt. Az alábbi mutatók összehasonlítását végeztük el hatékonysági területek szerint csoportosítva:

- **partnerközpontúság:** a közönség mint használó a teljes lakosság körében, a gyermekolvasóarány, a személyes használat népszerűsége a teljes lakosság körében, a kölcsönzés népszerűsége, kölcsönzési állomány népszerűsége, rendezvénnyel ellátottság, rendezvények látogatottságának népszerűsége;

- **szolgáltatások hatékonysága:** a kölcsönzési állomány forgási sebessége;
- **munkatársakkal kapcsolatos teljesítménymutatók:** könyvtárosok kölcsönzési produktivitása, könyvtárosok kölcsönzési produktivitása a személyes használat szempontjából;
- **gazdaságossági mutatók:** beszerzési termelékenység, egy felhasználóra jutó állománygyarapítási költség, könyvtárossal való ellátottság;
- **eredményességi mutató:** erre vonatkozóan a statisztikában nem találunk adatokat, ezért a kérdőíves adatgyűjtésben térünk ki rá.

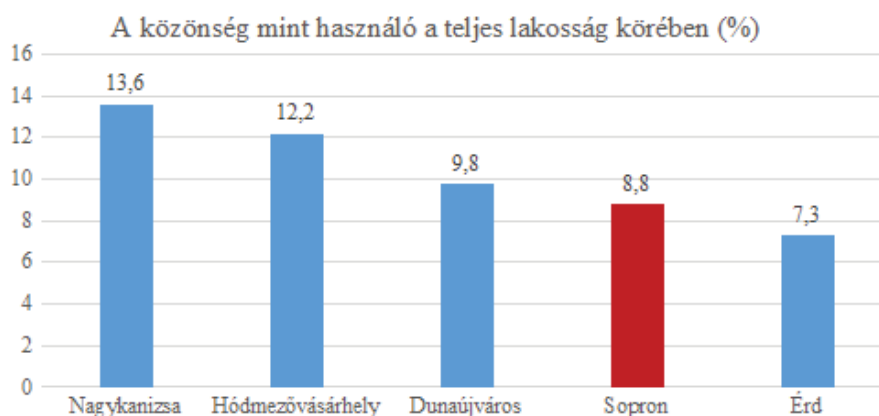
A benchmarkingfolyamat következő lépése az adatgyűjtés volt, a saját és a partnerek adatainak begyűjtése is, majd a begyűjtött adatok elemzése, kiértékelése, vizualizációja, és a megfelelő következtetések levonása következett. A folyamatnak ez volt a legerőforrás-igényesebb része.

A teljesség igénye nélkül néhány mutató vizsgálata az alábbiak szerint alakult:

A partnerközpontúság egyik fő mutatója a közönség mint használó aránya. Ezt a százalékos értéket úgy kapjuk meg, ha a könyvtárhasználók számát elosztjuk a település lakosságának számával. (1. ábra)

Sopron város lakossága folyamatosan nő, a használók aránya a vizsgált 5 évben stabilan tartotta magát a 7–8% körüli szinten. Az adatokból kiderült, hogy ezen az arányon mindenképpen javítanunk kell, ez stratégiai célkitűzéseink között is szerepelt.

A rendezvényekkel kapcsolatban is szeretnénk volna pontosabb képet kapni hatékonyságunkról, mert javítandó területnek ítéltük meg, ezért az alábbi két mutatót vizsgáltuk meg.



1. ábra A közönség mint használó a teljes lakosság körében

Rendezvény ellátottság

Megmutatja, hogy 10 000 főre hány rendezvény esik évente. (2. ábra)

Jelentős eltéréseket mutatnak az eredmények a rendezvény ellátottság területén, de sajnos valamennyi megyei jogú város megelőzi Sopront. Érdekes megvizsgálnunk alaposabban, mi rejlik a számok mögött, és merítenünk kell a többi könyvtár jó gyakorlataiból.

Rendezvények látogatottságának népszerűsége

Ezt az arányszámot úgy kapjuk meg, ha a rendezvényeken résztvevő közönség számát elosztjuk a rendezvények számával. (3. ábra)

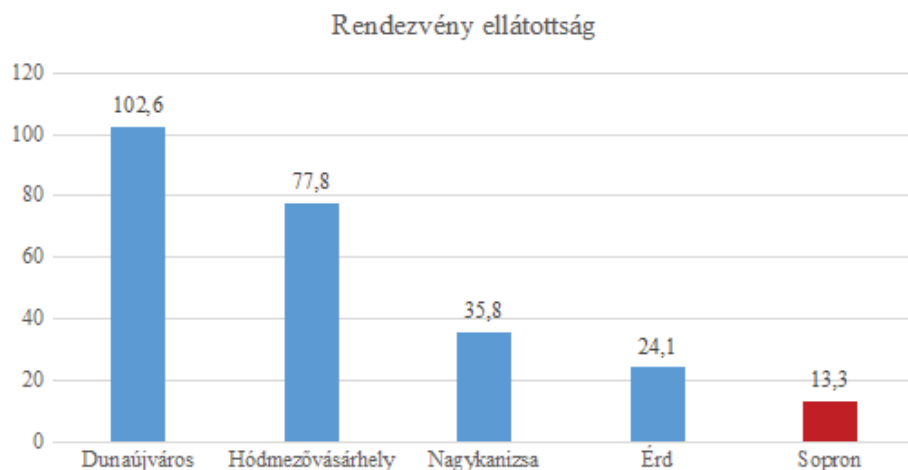
Érd feltűnően kiugró eredményét figyelmen kívül hagyva a többi könyvtár mutatói hasonló értékeket jeleznek, és könyvtárunk is jó helyet foglal el a mezőnyben. A probléma tehát nem a rendezvények átlagos látogatottságával van, hanem a számmal, vagyis több rendezvénnyel javítani lehet a mutatónkon.

A szolgáltatások hatékonyságának egyik fontos indikátora a forgási sebesség, ezért fontosnak tartottuk ennek vizsgálatát. Az eredmény megmutatta, hogyan aránylik a kölcsönzött dokumentumok száma a kölcsönözhető dokumentumok számához. (4. ábra)

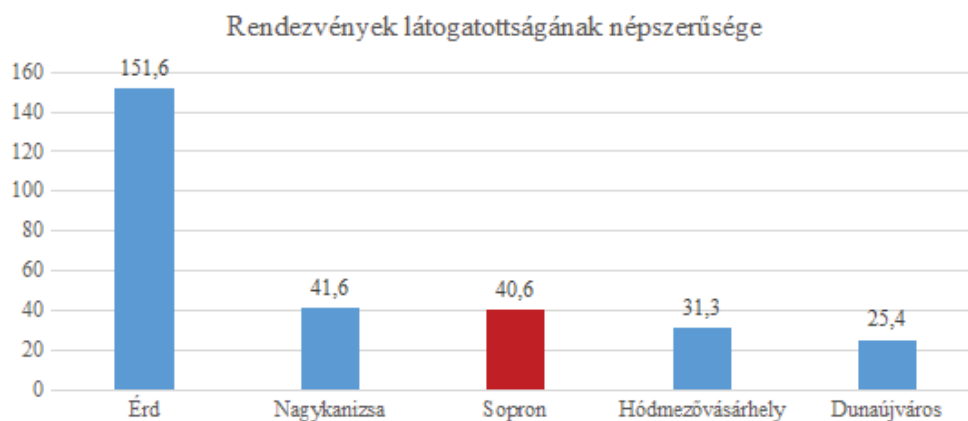
Sopron eredménye az országos átlag (0,495) fölött van, és a többi megyei jogú város között is a második legjobb eredményt tudhatja magáénak, vagyis jó értéket kaptunk, állományunk népszerű.

A teljesítménymérés tanulságaként megállapítottuk, hogy a módszer hasznossága mellett korlátai is vannak. Például az, hogy nincs teljes hasonlóság a partnerkönyvtárak között. A Covid óta nehéz összehasonlítani egymással az éves teljesítményadatokat vagy trendeket. De legnagyobb hiányosságának azt éreztük, hogy az adatok mögötti munkafolyamatokat nem lehet megismerni.

Nagyon fontosnak tartottuk tehát, hogy túl a számokon megvizsgáljuk azt is, hogy milyen munkafolyamatok rejtőznek az adatok mögött, ezért

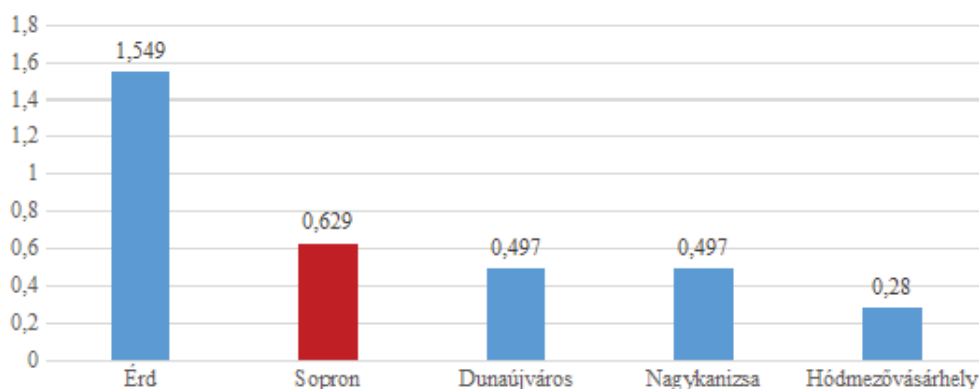


2. ábra Rendezvény ellátottság



3. ábra Rendezvények látogatottságának népszerűsége

A kölcsönzési állomány forgási sebessége



4. ábra Kölcsönzési állomány forgási sebessége

kérdőíves felméréssel egészítettük ki az elemzést. A kérdőív összeállításához áttekintettük más könyvtárak benchmarking-kérdőíveit és kiválogattuk belőle a számunkra releváns és érdekes kérdéseket. Ezeket kiegészítettük még saját, könyvtárunkat speciálisan érintő és érdeklő kérdésekkel is. A 35 kérdésből álló kérdéssort e-mailben juttattuk el partnerkönyvtáraink számára témák szerinti csoportosításban: a belső szervezetre, a marketingre és a kommunikációra, a feldolgozás munkafolyamataira és a rendezvényekre kérdeztünk rá.

A kapott válaszok és adatok kiértékelése után az eredmények kommunikálására is sor került mind a belső mind a külső partnereink felé, ezáltal a tudásmegosztás funkció is érvényesülhetett. A válaszokból kiderült, hogy viszonylag hasonló feltételekkel dolgoznak a partnerkönyvtárak is, és szinte minden könyvtártól lehet jó ötleteket szerezni és jó gyakorlatokat elsajátítani. Nagykanizsa példájából vettük át, hogy a város kulturális programjaira, mint például Sopronban a Tündérfesztivál vagy a KultTerek, könyvsátorral települünk ki.

A digitalizálást érintő kérdésünk eredményeképp Hódmezővásárhely példájából merítve vettük fel a kapcsolatot az Arcanummal. Ennek köszönhetően mára a helytörténeti folyóirataik jelentős részét elérhetővé tudtuk tenni digitálisan.

Nagyon fontos tehát, hogy a folyamat végén elvégezzük az eredmények beépítését a fejlesztési irányokba, és megtegyük a szükséges beavatkozásokat, hiszen csak ezáltal lehet a benchmarking a minőségfejlesztés hatékony eszköze.

Összességképpen elmondható, hogy helyzetelemzésre jól használható a teljesítménymutatók összehasonlítása, de a fejlesztési irányok meghatározásához és a beavatkozások kialakításához inkább a kérdőíves felmérés nyújthat segítséget.

Minősbiztosítási munkánk során szerzett tapasztalataink átformálták szemléletünket. Könyvtári tevékenységünket céltudatosabban, munkafolyamatainkat tervszerűbben és szervezettebben végezzük.

Virág Anett

Széchenyi István Városi Könyvtár,
Állománygondozási és Informatikai Osztály
Sopron