



A két szerző *Alföldiné Dán Gabriella* kétrészes könyvtárgazdaságtani cikkére [1] úgy reflektál, hogy az "abban leírtakat támogatja". De hát az "altera pars"-nak lehet pozitív véleménye is, amit ugyancsak meg kell hallgatni. Különösen, ha azt olyan körültekintően, világosan és a kérdés sok kiváló külföldi szakemberének megállapításaira támaszkodva fogalmazza meg, mint a mi két ifjú – egy holland és egy magyar – szakemberünk.

A szerk.

## Az ellenőrzés helye és szerepe a könyvtári munka hatékonyságának mérésében

Magyarországon a rendszerváltozás után a gazdaság szektorai gyorsan szembesültek a piac kívánalmaival. Megmérettetésük alapvető változásokat eredményezett az egész társadalomban. A politikai rendszerváltozás hatására a költségvetési intézmények szolgáltatásainak hatékonyságvizsgálata sem maradhat el. A könyvtárfenntartók (és előbb-utóbb majd a választópolgárok is) érdeklődni kezdenek a könyvtárnak juttatott források felhasználásának hatékonyságáról. (Érdeklődésük és véleményük "eredménye" a könyvtári költségvetés alakulásával kapcsolatban jól mérhető.) Így alapvető fontosságúvá válik, hogy a könyvtár hitelesen tájékoztassa teljesítményéről saját munkatársait, a könyvtárhasználókat és a fenntartókat. Ez azért is jogos, mert a költségvetési intézmények (esetünkben a könyvtárak) szolgáltatása is lényegében ugyanolyan áru, mint bármilyen más termék, amellyel a boltok polcán, vagy a (leendő) autópályadíj fizetésekor találkozunk. Ezért a könyvespolcok világában is van létjogosultsága a piaci szemléletnek [2].

Mint költségvetési intézménynek, a könyvtárnak és szolgáltatásának minőségi fejlődése nagymértékben összefügg azzal, hogy a társadalmi igények milyen gyorsan kényszerítik ki a menedzsmentszemléletet. "A menedzsment feladata ugyanis az, hogy az eszközöket (épületek, anyagok, személyzet) olyan módon integrálja, hogy a szervezet elérje hosszú távú céljait" [3]. E céltudatos gondolkodás és gyakorlat pedig arra irányul, hogy a könyvtár egy célcsoport számára dokumentumaihoz és dokumentumai által fizikai, bibliográfiai és intellektuális hozzáférést biztosítson. Ennek eredményessége: amikor a célcsoport (ha úgy tetszik: a piaci szegmens, illetve a potenciális könyvtárhasználók) elégedettsége elér egy bizonyos optimális szintet.

Ez két oldalról kihívás a könyvtárnak: a lehetőség szerinti legkisebb inputból (ami többnyire a potenciális könyvtárhasználók adójából származó költségvetési juttatás) a lehető legnagyobb outputot (könyvtárhasználói elégedettséget) kell biztosítani. A bemenet relatív csökkenése mellett a kimenet növelése a hatékonyság kulcsa. Ezzel el is érkeztünk a könyvtári menedzsmenthez, amely nem más, mint "a prioritások meghatározásának, a dolgozók motiválásának, a források biztosításának, valamint a teljesítmény értékelésének a módszere annak érdekében, hogy a könyvtári szolgálat a lehető leggazdaságosabb legyen, és a legnagyobb hasznot hozza" [4]. A menedzsmenttevékenységet az alábbi négy csoportra szokták bontani: 1. tervezés, 2. ellenőrzés, 3. szervezés, 4. vezetés [5]. A felsorolt tevékenységek közül itt az ellenőrzést tárgyaljuk.

### Ellenőrzés

A menedzsmenttevékenységek sok esetben nem különíthetők el éles határvonallal egyástól. A jó tervezés például tartalmazza az ellenőrzést. A tervezés állandó folyamat, s mint ilyet, vizsgálnunk kell az ellenőrzés szemszögéből is. A tervezés – mondhatni – előzetes ellenőrzés, ahogy ezt *J. R. Rizzo* is kifejti: "Ellenőrizni annyit jelent, mint elősegíteni, hogy a tevékenységek és az elért eredmények összhangban legyenek a célokkal, szabványokkal és tervekkel. Ellenőrizni annyit jelent, mint növelni annak valószínűségét, hogy a szervezet hatékony és egyben gazdaságos is lesz. Az ellenőrzést a bizonytalanság csökkentésének kell tekinteni, és fontos vezetői szerepkövetelmény [6]."

## Gazdaságosság és hatékonyság

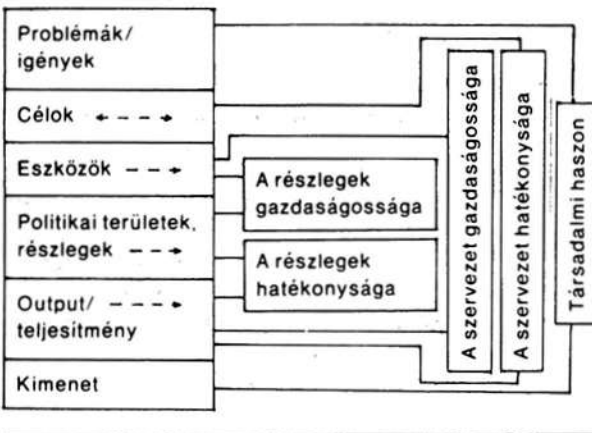
Az ellenőrzés eszköztárszerének kidolgozásakor a legfontosabb kérdés az, hogy miképpen mérhető egy folyamat gazdaságossága és hatékonysága.

**"Gazdaságosság: törekvés a legjobb minőség és a legnagyobb mennyiség előállítására a rendelkezésre álló eszközök segítségével. Így a gazdaságosság összekapcsolja a teljesítményt – az outputot – az eszközökkel.**

**Hatékonyság: annak a mértékét mutatja, hogy a teljesítmény, az output mennyire felel meg a kitűzött céloknak. A szabályozás legfontosabb elemeit [az 1.] táblázatban mutatjuk be"** [7].

1. táblázat

### A gazdaságosság és a hatékonyság összefüggései



**"A vizsgálatok – amelyeket rendszerint akkor végeznek, ha egy szervezet teljesítménye nem szembesül a piaci hatásokkal, s ha forrásait a verseny útján megszerzett bevételek helyett a költségvetés és az adózás biztosítja – megvilágíthatják, hogy milyen felelősséget és kihívást kell a szolgáltató szervezetek vezetőinek elfogadniuk.**

A szolgáltató szervezetek ahelyett, hogy a piac vizsgálatára fordítanák energiájukat, aránytalanul sokat foglalkoznak a költségvetéssel. A cél így az lesz, hogy pénzt és egyéb forrásokat szerezzenek a szervezet fenntartása érdekében. A költségvetést gyakran azzal támasztják alá, hogy a pénzt hol és hogyan használják fel. Elég gyakori, hogy a felhasználás ilyen igazolását a kiadási tételekkel fejezik ki, mint pl. bérek, juttatások, dokumentumok, berendezések, utazási költségek. A hangsúly tehát az anyagi források befektetésére vagy az átalakítás folyamatának költségeire, nem pedig az outputra vagy a termelékenységére helyeződik. (...)

A költségvetésre és annak megszerzésére való összpontosítás egyéb következményeket is von maga után. A szervezet energiáit arra fordítják, hogy elnyerjék azok tetszését, akik a források elosztásáról rendelkeznek. (...) Egyes esetekben az energiák abban merülnek ki, hogy ne távolodjanak el attól a valakitől, akinek a szervezetről kialakult képe ked-

vezőtlenül változhat meg, mégpedig anélkül, hogy meghatároznák, ki lehet az a valaki. A költségvetést megnyerő politika ezért nagyon tág közönség irányában fejleszti ki az érzékenységet. (...) Vezetői szempontból nem tartható az a törekvés, hogy az intézmény túlságosan tág közönséget elégítsen ki. A menedzsment megköveteli, hogy prioritásokat határozzanak meg a célok között, és a piac meghatározott szegmenseihez rendeljék a forrásokat" [8]. Mint látható, ebben az esetben is a tervezéshez kanyarodunk vissza.

### Teljesítményvizsgálat (PM)

A szolgáltatások hatékonyságának tervszerű mérése a nyugat-európai könyvtárakban is viszonylag új keletű. A támogatók mellett akadnak olyanok is, akik aggodalmaiknak adnak hangot. A *performance measurement* (PM), azaz a teljesítményvizsgálatot ellenző és támogató érveket Maurice Line nyomán közöljük [9].

#### Érvek a PM ellen

1. Sok időbe és pénzbe kerül.
2. Olyan gyakorlatot kíván, amelyet a könyvtárosok nemigen ismernek.
3. Körültekintő tálalást és értelmezést tesz szükségessé.
4. Sohasem lehet hajszálpontos.
5. Csak mennyiségi és nem minőségi adatokat szolgáltat.
6. Azokkal a területekkel foglalkozik, amelyeket intuitív módon is fel lehet becsülni.
7. Eredményei nem mindig hihetőek.
8. Alig eredményeznek jelentős döntéseket.
9. A könyvtár ellen is fel lehet használni.

#### Érvek a PM mellett

1. Igaz, hogy a PM pénzbe kerül, ám többek között éppen arra szolgál, hogy segítségével ésszerűsíteni lehessen a pénzfelhasználást. Célszerű felhasználás esetén a PM-be fektetett összeg többszöröse térül meg a racionalizálásból adódóan.
2. A PM gyakorlatára ma még nem készítenek fel a magyar könyvtárosképzésben. Aki tehát veszi magának a fáradságot, és megtanulja módszereit, nagy előnyre tehet szert. A fellelhető szakirodalom segítségével érdemes volna betaníttatni (vagy betanítani) rá a munkatársak egy részét is.
3. Az eredmények bemutatása nem túl bonyolult. Mindenekelőtt azt kell tisztázni, hogy mit akar a könyvtár elérni az adott munkatársakkal, fenntartókkal és könyvtárhasználókkal kapcsolatban.
4. A kapott adatok valóban nem mindig pontosak. De ha belegondolunk, gyakran nem is a hajszálpontosság a fontos, hanem az arányok. Ha pedig valóban torz képet adnak az adatok, akkor meg kell keresni azt a módszert, amellyel pontosabban lehet mérni.
5. Tény, hogy csak mennyiségi adatokkal lehet jól számolni. Tévedés azonban, hogy minőségi

mutatók által nem nyerhetők számszerű adatok (lásd a 2. érvet).

6. A PM ellenőrizheti az intuitív felméréseket, ui. a becsléssel megállapított adatok mindig jóval pontatlanabbak a PM mért adatainál.
7. Ha a kapott eredmény nem látszik hihetőnek, akkor meg kell néznünk: csak azok nem hiszik-e, akik nem akarják? Az is előfordulhat, hogy a tálalás mikéntje a félrevezető. Ha irreális adatokat kapunk, akkor valószínűleg elmélyültebb elemzés szükséges.
8. A PM ritkán befolyásolja önmagában például a költségvetés alakulását. Ez csak egyetlen fegyver a többi között a könyvtár kezében. A könyvtár belső döntéseit befolyásolhatja, sőt kell is befolyásolnia.
9. Nagy figyelmet kell szentelni az eredmény közlésmódjának. A napvilágra került adatok csak azok számára jelenthetnek veszélyt, akiket korlátozni szükséges. És mit értünk azon, hogy a könyvtár *ellen?* – Miért lenne a könyvtárnak *mindig* igaza?

#### A könyvtári szolgáltatás kritériumai

A könyvtári PM fontosabb fogalmai – az ún. *kritériumok* – pl. a dokumentumok hozzáférhetősége, a költség, a használók elégedettsége. A felhasznált speciális eljárások vagy adatok, amelyeket e fogalmak mérésére használnak, az ún. *kritériummértékek*.

#### I. Hozzáférés

1. A szolgáltatások száma és a különböző használói kategóriáknak nyújtott szolgáltatások szintje
2. Az igényelt és a nyújtott szolgáltatások közötti arány
3. Az állomány és a teljes (tényleges és potenciális) használói népesség közötti arány

#### II. Költség

1. A személyzet nagysága
2. A személyzet felkészültsége és más jellemzői
3. Egy dokumentumra eső összes költség (teljes költség/médiaegység)
4. A dokumentumbeszerzési keret és a használók közötti arány

#### III. A használói elégedettség

1. A használók elégedettsége a szolgáltatásokkal
2. A használói tevékenységek száma a könyvtárakban
3. Az állomány nyilvántartott részének aránya
4. Az állomány dokumentumtípusok szerinti megoszlása (könyv, időszaki kiadvány, jelentés stb.)
5. A különféle dokumentumtípusok "jelenléte" a különböző felhasználói kategóriákhoz viszonyítva
6. Az állományegységek minősége és értéke szakértők véleménye alapján

#### IV. Válaszadási idő (a kért dokumentum biztosításának gyorsasága)

1. A szolgáltatások gyorsasága
2. A nyújtott szolgáltatások számának és egy-egy szolgáltatás átlagos válaszadási idejének aránya
3. A válaszadási idő és a dokumentum értékességének ideje közötti arány
4. Az állomány és a válaszadási idő aránya

#### V. A költség–haszon arány

1. A nyújtott szolgáltatások és az összes költség közötti arány
2. A szolgáltatásokra fordított összeg és a (tényleges és potenciális) használók közötti arány
3. A dokumentumegységre eső költség és az egység értéke vagy hasznossága közötti arány
4. Egy adott (rezsiköltséggel is megterhelt) szolgáltatás bekerülési összege és a válaszadási idő költsége közötti arány

#### VI. Használat

1. A szolgáltatások kihasználtsága (megválaszolt tájékoztatási kérdések, befejezett bibliográfiák stb.)
2. A tényleges és potenciális használók közötti arány
3. Teljes könyvtárhasználat (látogatási adatok, dokumentumok "forgási" sebessége stb.)
4. Egy adott szolgáltatást használók és az összes használó közötti arány
5. Az összes használó és az összes szolgáltatás közötti arány
6. A használt dokumentumok százalékos megoszlása dokumentumtípusok és használói kategóriák (pl. diák, tanár, kutató) szerint
7. A kölcsönzött dokumentumok és a különböző használói kategóriák aránya
8. A kölcsönzött dokumentumok és a használók száma közötti arány
9. A teljes használat és a teljes állomány közötti arány
10. Dokumentumegység–használat/nap

"... utána kell nézni; vajon minden szolgáltatás mérésében egyenlő súllyal esik-e latba valamennyi mérték, de akár csak a hat »alapvető« kritériumfogalom? Ha nem, akkor úgy kell ezeket súlyozni, hogy viszonylagos jelentőségük az egyes szolgáltatások értékelésében és az egész könyvtári program szempontjából egyaránt világos legyen" [10].

P. Zijlstra majdnem azonos értékelési rendszert javasol. Az a nagy különbség, hogy mérései konkrétak, és közvetlen (közmuvelődési könyvtári) használatra szánja őket. Ezenfelül utal a személyzeti politika rendszerén belül alkalmazott módszerek szabályozására, az együttműködés fejlettségére, de az alkalmazottak motiválását szabályozó rendszerre is. Végül a könyvtári munka minőségének mérhetőségével is foglalkozik [11].

### A költségvetés mint az ellenőrzés eszköze; szabályozó

"A költségvetés – terv. Azokat a választásokat foglalja magában, amelyeket a kiadások lehetőségei közül kiválasztottak, és azokat az erőfeszítéseket, amelyeket meghatározott cél érdekében az összehangolásra használnak fel. (...) Természetesen a költségvetési szabályozás – megjelenési formájától függetlenül – a vezetői ellenőrzés legelismertebb formája, és leginkább használt eszköze. Azt a folyamatot jelenti, amelynek során összevetik a meghatározott időszak alatt ténylegesen végbemenő dolgokat a korábban tervezettekkel. (...) A vezető – a haladást vizsgálva – a pénzben kifejezhető költségeket és a ráfordítási időt napról napra, hétről hétre, hónapról hónapra egyaránt módosíthatja. (...) A költségvetés a vezetőt gyakran ösztönzi más helyes vezetési módszerek bevezetésére is, olyanokéra, amelyeket bölcsen használhat fel a költségvetési szabályozás hézagjaiban" [12].

### Kapcsolat a PR-rel

A költségvetés készítése kapcsán is látható, hogy a könyvtári munka teljesítményének mérése az intézmények saját falain kívüli lehetőségeket is kínálja. Ez találkozik a fenntartó egyre növekvő igényével, aki időről időre joggal kérdezi rá a könyvtári szolgáltatás hatékonyságára. A könyvtár piaca viszont a könyvtárhasználó, így az intézménynek érdeke, hogy a célcsoportnak minél valósabb képe legyen róla.

A PM során szerzett adatokra szüksége van:

- ▶ a könyvtárosoknak (hogy saját teljesítményükkel tisztában legyenek, hogy tervezni tudják munkájukat),
- ▶ a fenntartónak (hogy tájékozódjék az általa adott támogatás hatékony felhasználásáról),
- ▶ a könyvtárhasználók táborának (hogy ismerje és értékelni tudja a kapott szolgáltatást).

(Természetesen a PM találása más és más mindhárom felhasználói csoport számára más és más formát igényel.)

A PM segítségével tehát az említett csoportok meg tudhatják, hogy a könyvtár milyen szintű szolgáltatást nyújt, össze tudják hasonlítani a teljesítményt az

előző évivel, illetve más hasonló könyvtárak teljesítményével. Megismerhetik, hogy a könyvtár milyen mértékben teljesíti fő célját, azaz mennyire elégíti ki az olvasói igényeket: milyen hatékonyan dolgozik.

### Jegyzetek, irodalom

- [1] A dolgozat megírását ALFÖLDINÉ DÁN G. vitaindító cikke ösztönözte (Könyvtárgazdaságtan I–II. = TMT, 40. köt. 1993. 1. sz. p. 3–6., 3. sz. p. 99–103.). A benne leírtakat támogató dolgozatunk alapja: DECKERS, M.–MIKULÁS G.: Management in the Hungarian library education. Advisory report. Deventer–Bp. 1992, ny.n. 131 p.
- [2] Vö. HAGOORT, M.: The financing in the public libraries in the Netherlands. = The role of libraries today, tomorrow and beyond. Trends in Hungary and the Netherlands. Amsterdam, 1993. p. 18.
- [3] BRUYNS, R. A. C.–KEYZER, W.: Organisatievraagstukken in bibliotheken. Den Haag, Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1986. p. 257.
- [4] BDI-terminologie – verklarend woordenboek van Nederlandse termen op het gebied van bibliotheek en documentaire informatie. Red. P. J. van SWIGHEM en E. J. SLOT. Den Haag, Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1990.
- [5] ZIJLSTRA, P.: Management van dienstverlenende organisaties – theorie toegepast op het openbaar bibliotheekwerk in Nederland. Den Haag, Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1984. 115 p.
- [6] RIZZO, J. R.: Management for librarians – fundamentals and issues. London, Aldwych Press, 1980. 76 p.
- [7] Az [5] alatt hivatkozott mű, p. 58.
- [8] A [6] alatt hivatkozott mű, p. 63–65.
- [9] Elhangzott M. LINE Könyvtári menedzsment szemináriumán (1993. március 24. Budapest, OSZK-KMK).
- [10] A reader in library management. Ed. R. SHIMMON. London, etc. 1976, Bingley etc. p. 166–168., 176.
- [11] Az [5] alatt hivatkozott mű, p. 57–73.
- [12] EVANS, G. E.: Management techniques for librarians. 2. ed. New York, Academic Press, 1983. p. 263–265.

**Mark Deckers**

(National Office Scientific Support Function, Deventer)

**Mikulás Gábor**

(Kecskeméti Tanítóképző Főiskola Könyvtára)