

vállalt műve érdemes arra, hogy a magyar nyelven olvasók szélesebb köre számára is hozzáférhetővé váljon. Ugyanakkor a remekművek rejtve maradhatnak a méretes szövegtengerben. (Talán ki is maradhatnak belőle, hiszen a gyermeklélek legnagyobb alkotásai mindig a korosztály-határnál kereshetők.)

Kovács András Ferenc műveiben találhatjuk a legszebb példákat az apaszerep érzelmeinek kifejezésére. Fogalmam sincs a költő életéről, de pontosan érződik a versekből, hogy az apa és két lánya (Fanni és Krisztinka) között távolság feszül, amelyet az apa verseinek varázslatával próbál feloldani. Ez a távolság az együtt-létek alkalmával sem szűnik meg automatikusan. Az apa kétségbeesett szerepjátékkal próbálja elnyerni, visszaszerezni lánya figyelmét, szeretetét. Sokoldalas elemzést érdemelnének, de a két vers (*Friss tinta, tinta, tinta!*, *Zenélgető herkenyű Fanninak*) magáért beszél.

Rigó Béla

E-könyvek igény szerint

Új könyvtári szolgáltatás

Az e-könyvek igény szerint (eBooks on Demand, EOD) szolgáltatást az innsbrucki Leopold Franzen Egyetemi Könyvtár munkatársai hozták létre nyolc ország 13 könyvtárának közreműködésével 2006 októberében. A kezdeményezést az Európai Unió az eTen projekt keretein belül támogatja, azzal a céllal, hogy új, nem profitorientált üzleti modellt dolgozzon ki a szerzői jogi védelem alatt nem álló művek digitalizálására. A szolgáltatás célja, hogy elősegítse az európai kulturális örökség digitalizálását, ezáltal mindenki számára elérhetővé tegye. A távfelhasználók számára teljes körű on-line környezetet biztosít a megrendelés, fizetés és kézbesítés számára. Az előzetes felmérések alapján máris komoly érdeklődők vannak, akik még a projekt lezárulta előtt csatlakoznak a konzorciumhoz. Ezért 2008 júniusában zárásként üzleti terv készül a szolgáltatás tapasztalatainak figyelembevételével, amely alapján szélesebb körű európai együttműködés jöhet létre.

A projekt küldetése

„Európa minden régi könyvéből legyen e-könyv – elérhető áron.” Ez az EOD-szolgáltatás küldetése. Az európai könyvtárak számos 1500 és 1900 között kiadott könyvet őriznek. A könyvek kora és értéke miatt a hozzáférés sok esetben korlátozott: csak bizonyos könyvtárakban, meghatározott feltételek mellett olvashatók. Az EOD-szolgáltatással ezek a rejtett kincsek mindenki számára elérhetővé válnak. Az olvasók a könyvtári katalógusokon keresztül rendelhetnek e-könyveket az EOD-gombra kattintva. A digitalizálást a könyvtárak végzik el, majd az elkészült e-könyvet elküldik a megrendelés-kezelő rendszeren keresztül a vásárlónak. A di-

gitalizált könyvek folyamatosan bekerülnek a tagkönyvtárak digitális könyvtáraiba vagy a közös e-könyvesboltba, így elérhetőek lesznek az interneten keresztül, csökkentett felbontásban és a különleges funkciók nélkül.

A szolgáltatás helye a digitalizáló projektek között

A különböző üzleti vállalkozásokban megvalósuló tömegdigitalizálás, illetve az államilag finanszírozott digitalizáló projektek általában tömegigényeket elégítenek ki. Ezeknek két „végpontja” a sokak által keresett művek, valamint a történelmi jelentőségű ritkaságok, mint például a *Halotti beszéd és könyörgés* vagy a *Corvinák*. A figyelem középpontján kívül eső művek, amelyeket a gyűjtők vagy kutatók keresnek, kimaradnak ezekből a kezdeményezésekből. A szolgáltatás ezáltal olyan speciális igényeket elégít ki, amelyek valós szükségletet tükröznek. A nagyobb üzleti vállalkozások elsősorban a világnyelveken íródott könyveket digitalizálják, a kisebb nemzetek írott kulturális öröksége később kerülhet csak sorra. Az EOD-szolgáltatásra tehát különösen nagy igény van a kisebb, önálló nyelvvel rendelkező országokban, ahol az államilag finanszírozott digitalizálás is sokkal szűkebb keretből valósul meg. Ezek alapján elmondható, hogy az EOD és a Google által végzett tömegdigitalizálás komplementer szolgáltatások, nem egymás konkurenciái.

EOD az Országos Széchényi Könyvtárban

Az EOD szervesen illeszkedik az Országos Széchényi Könyvtár digitális szolgáltatásainak körébe. Az újonnan beindított MATARKA cikkmásolat-küldő szolgáltatás, a Libinfo on-line tájékoztatás, valamint a Magyar Elektronikus Könyvtár a távfelhasználók körében nagy népszerűségnek örvendenek. A digitális tartalom-szolgáltatás a könyveken és folyóiratcikkeken túl a környgyűjtemények dokumentumaival, például hangzóanyagok, mikrofilmek digitalizálásával egészült ki.

Az *e-könyvek igény szerint szolgáltatás* abban különbözik a digitális könyvtáraktól, hogy a valós olvasói igények szerint digitalizál. Olvasói megrendelésre korábban is készült könyvekről digitális másolat az Olvasó- és Tájékoztató Szolgálaton, de az EOD kizárólag csak a teljes műveket gyűjti. Az EOD a távfelhasználók számára teljes körű on-line környezetet biztosít a megrendeléstől a fizetésen át a kézbesítésig. Korábban csak személyesen és postai utánvétellel lehetett fizetni, és az elkészült műveket kizárólag adathordozón, CD-n vagy DVD-n lehetett átvenni. A projekt segítségével a szolgáltatás nagyobb nyilvánosságot kapott, az olvasók tájékoztatása jól kidolgozott, célzott üzenetekkel valósul meg.

A szolgáltatás teljes mértékben megfelel a készülő *A könyvtáriügy stratégiája 2008-2013* alapelveinek, miszerint kiemelten fontos a könyvtárakban őrzött szellemi javak digitalizálásának felgyorsítása, a dokumentumok hozzáférhetővé tételének folyamatos növelése, a „bármit, bárhol” elv jegyében. Jelentős szerepet vállal távfelhasználók igényeinek kielégítésében, mivel a valós szükségleteknek megfelelően digitalizál, valamint a piackutatással azonosítja a preferenciákat, és ez alapján fejleszti a szolgáltatás minőségét. Reklámstratégiájával biztosítja, hogy az olvasók megismerkedjenek a könyvtári tartalmakkal, és elősegíti a digitális

írastudás kialakulását. A konzorcium működése támogatja a könyvtárak közötti együttműködés nemzetközi szintű megvalósulását.

Az EOD-konzorcium

Az EOD-konzorcium jelenleg az alábbi európai egyetemi és nemzeti könyvtárakból áll: Bajor Állami Könyvtár, Bécsi Egyetemi Könyvtár, a berlini Humboldt Egyetem Könyvtára, Dán Királyi Könyvtár, Észt Nemzeti Könyvtár, Grazi Egyetemi Könyvtár, Greifswaldi Egyetemi Könyvtár, Innsbrucki Egyetemi Könyvtár, Országos Széchényi Könyvtár, Portugál Nemzeti Könyvtár, Pozsonyi Egyetemi Könyvtár, Regensburgi Egyetemi Könyvtár, Szlovén Nemzeti és Egyetemi Könyvtár.

Az együttműködés lehetővé teszi, hogy a könyvtárak egymást segítsék tapasztalataikkal, közös szolgáltatási és reklámstratégiájukkal nemzetközi ismertségre tegyenek szert. A szolgáltatást a könyvtárak közös informatikai rendszer, a megrendelések adatait kezelő ODM segítségével működtetik. Ennek következtében a megrendelők az EOD-tagkönyvtárak bármelyikéből megrendelhetik a könyvek digitalizálását. Amennyiben egy könyv több könyvtár állományában is megtalálható, a vásárlók kiválaszthatják a számukra legkedvezőbb árfekvésű ajánlatot. Az elkészült e-könyvek az e-könyvesboltba kerülnek, ahol a könyvtárak engedélyétől függően az e-könyvek csúcsműségi minőségben újraértékesíthetőek, illetve alacsonyabb felbontásban, digitális vízjellel ellátva szabadon hozzáférhetővé válnak. A közös gyűjtemény segítségével egy könyvet elegendő egyszer digitalizálni, ezzel jelentősen csökkenthetőek a párhuzamos tevékenységek.

Az EOD együttműködés tanácsadó testületként működik a költséghatékony digitalizáláshoz – különösen az útmutatók, szabványok és munkafolyamat-leírások terén, valamint ellátja a könyvtárakat szórólappal, poszterekkel és egyéb anyagokkal, amelyeket a könyvtárak saját céljaira használhatnak.

Az ODM megrendeléskezelő rendszer

Az ODM rendszer központi szolgáltató, amely a megrendelés, a felhasználóval történő kapcsolattartás, az e-könyv előállítás, kézbesítése és számlázása összetevőit kínálja, amely az innsbrucki központi szerverről üzemel. Az olvasó közvetlenül az on-line katalógusba épített EOD-gomb segítségével rendelheti meg a kiválasztott könyv digitalizálását. A gombra kattintva a megrendelőlapra automatikusan bekerülnek a könyv katalógusban szereplő bibliográfiai adatai, majd a felhasználó rövid regisztráció után feladhatja a megrendelést. Amennyiben a könyv nem található az on-line katalógusban, az űrlapot kézzel is ki lehet tölteni. A megrendelés adatairól e-mailben értesül az adott könyvtár ODM adminisztrátora, aki ellenőrzi a megrendelés teljesíthetőségét, és előkészíti a könyvet a digitalizálásra. A vásárló e-mailben kap folyamatos tájékoztatást megrendelése állapotáról. Amint a könyv digitalizálása elkészült, az adminisztrátor a megrendelőnek három különböző fizetési módot kínál fel: személyesen készpénzzel, on-line fizetéssel vagy postai utánvétellel. Ezek közül a megrendelő eldöntheti, melyik a

kényelmesebb számára. A fizetés megtörténte után az e-könyv átvehető CD-n vagy DVD-n, illetve külön kérésre on-line letölthető egy személyre szabott webhelyről.

Az EOD e-könyv jellemzői

Az EOD e-könyv digitalizált könyvet jelent, amelyet nagy teljesítményű skenerek segítségével digitalizálnak. A tagkönyvtárak FTP kapcsolat segítségével feltöltik a JPG fájlokat a központi szerverre, amely az ODM segítségével automatikusan egy PDF fájlt generál. Külön kérésre optikai karakterfelismeretet is lehet kérni, viszont az 1800 előtti könyvek esetén ennek minősége nem garantálható. Ennek megfelelően az e-könyveket kétféle minőségben szolgáltatjuk: normál és extra változatban. Az extra e-könyvben a PDF fájl visszaadja az eredeti könyv kinézetét, valamint az optikai karakterfelismerővel (OCR) ellenőrzött teljes szöveget. Így az eredeti könyvben szereplő jelölések, megjegyzések és egyéb szelvényzetek a fájlban is meg fognak jelenni. Az extra e-könyv keresési funkcióval bővül, amely nagyon hasznos lehet azok számára, akik bizonyos szövegrészekre keresnek. A könyv szövege másolhatóvá válik, beilleszthető lesz más alkalmazásokba, például Word-dokumentumba vagy PowerPoint-bemutatóba.

Az e-könyvek egységes EOD borítóval készülnek, amelyet szintén az ODM hoz létre, így a legfontosabb adatok automatikusan kerülnek rá. Az első két oldalon az olvasók tájékoztatást kapnak az e-könyv használatáról. Az oldalak görbületeit és az oldalszéleket program segítségével kiegyenesítik. Ezzel biztosítják a minőséget, valamint az esztétikus kivitelt.

Az EOD e-könyv a vásárló saját tulajdonába kerül, ugyanúgy, mint a hagyományos könyv, DVD vagy zenei CD. A vásárlás kizárólag személyes felhasználásra jogosít, a tulajdonos nem teheti közzé az interneten, továbbá nem bocsáthatja kereskedelmi forgalomba. Megrendeléskor az adott könyvtár *Az EOD szolgáltatás feltételei* című szabályzata lép érvénybe, amely egy megállapodás a felhasználó és a tagkönyvtár között.

Az EOD marketingstratégia

A projekt elsődleges feladata olyan üzleti modell kidolgozása a könyvtárakban, amely Európa-szerte alkalmas a modern olvasói igények kielégítésére, viszont közvetlen profitot nem termel. A digitalizálás költséges tevékenység, és távolról sem kifizetődő. A drága emberi erőforráson felül költségesek a számítógépek, skenerek, szerverek, valamint a speciális szoftverek. A bevétel csak egy kis részét fedezi a költségeknek. Ezért a szolgáltatás elemeinek kidolgozásában jelentős szerepe van minden marketingeszköznek.

A piackutatásnak kiemelt jelentősége van: külön kérdőíves vizsgálat készül a tényleges vásárlókkal, illetve a potenciális vásárlókkal. Az előbbi egy elégedettség vizsgálat, amelyben a felhasználó javaslatokat tehet a termék és a szolgáltatás javítására. A potenciális vásárlókkal conjoint analízist végzünk, amelynek célja a termékekkel, szolgáltatással kapcsolatos fogyasztási szokások, elvárások egység-

ges skálán való megjelenítése. A vásárlók számára különböző paraméterekkel fogyasztói csomagokat állítunk össze, amelyek közül ki kell választaniuk a számukra legkedvezőbb ajánlatot. Ebből pontosan azonosíthatóak a felhasználói preferenciák. Az előzetes felmérésekből kiderül, hogy fontos szempont a termék saját tulajdonba kerülése, a jó minőség és a kedvező ár.

Az EOD-szolgáltatás elsősorban azokat a kutatókat, diákokat, könyvgyűjtőket vagy gyengénlátókat célozza meg, akik szeretnék élvezni a technológia adta lehetőségeket: például a szöveg kereshetőségét, valamint a kényelmes otthoni használatot. A különböző fogyasztói csoportoknak különböző termékeket kínálhatunk, különböző árakon. Például a gyengén látók számára az optikai karakterfelismeretés kulcsfontosságú, viszont az árak tekintetében kedvezményt lehet számukra nyújtani.

A különböző célcsoportok számára úgyszintén különböző reklámok készülnek, egyszerre több csatornán. A szakmai közönséget elsősorban konferenciákon, a potenciális felhasználókat a sajtón és rádión keresztül tájékoztatjuk. A könyvtárba járó olvasóknak plakátokon, szórólapokon és könyvjelzőkön nyújtunk információkat. Az elektronikus tájékoztatásban kiemelt szerepe van a levelezőlistáknak, hírleveleknek és különféle honlapoknak.

Az EOD-szolgáltatás jövője

A szolgáltatás szempontjából különös jelentősége van az együttműködés bővítésének. Minél több ország egyetemi, illetve nemzeti könyvtára csatlakozik a projekthez, annál több könyv lesz elérhető digitálisan azonos feltételekkel, kiváló minőségben, kedvező áron. Még a projekt vége előtt csatlakozik a Brnói Tudományegyetem Könyvtára, valamint a Toruni Egyetem Könyvtára, amely két stratégiaileg fontos ország, Csehország és Lengyelország bevonását jelenti. Ezen kívül érdeklődtek spanyolországi, olaszországi, skóciai és oroszországi könyvtárak is. A belépés semmilyen kockázattal nem jár, az új tagkönyvtárak már egy kipróbált rendszert vesznek át. A részvétel feltételei: egy szkennert és az internetkapcsolat megléte. A csatlakozás a projekt végéig díjtalan. 2008 júniusa után a belépés megegyezés szerinti díjjal fog járni.

A projekt lezárultával az Európai Unió támogatása megszűnik. Azok a könyvtárak, amelyek továbbra is részt kívánnak venni az együttműködésben, több lehetőség közül választhatnak. Az EOD tagkönyvtárak vagy folytatják az együttműködést, vagy új formát hoznak létre, vagy kizárólag az Innsbrucki Egyetemi Könyvtár fogja üzemeltetni a szolgáltatást. Az EOD keresi az együttműködést más európai uniós projektekkel is, digitális állományával kiemelt jelentőségű partner lehet az Európai Digitális Könyvtár számára.

Szalóki Gabriella

Benchmarking – érdemes vajon másoktól tanulni?

A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ, valamint az érdi Csuka Zoltán Városi Könyvtár tapasztalatai egy új teljesítménymérési módszer bevezetése nyomán

Benchmarking a könyvtárakban

Napjainkban szinte mindennapi kifejezéssé vált a teljesítménymérés, minőségmenedzsment, stratégiai tervezés nemcsak a profitorientált világban, hanem egyre inkább a nonprofit 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 amelyek alapján értékelte a két intézmény teljesítményét.

A benchmarking olyan teljesítménymérési módszer, ami egy állandó viszonyítási ponthoz hasonlítja az eredményeket. A mezőgazdasági szektorban terjedt el, később átvették és sikeresen alkalmazták a különböző területeken működő vállalatok. Lényege, 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 az 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 nonprofit szektorban nehéz annak a meghatározása, ki a sikeres. Ezért mi

inkább arra koncentráltunk, hogy olyan kérdéseket dolgozzunk ki, amelyek 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 profitorientált cégekről van szó, nyilvánvaló, hogy egyik könyvtár sem rendelkezik ugyanolyan demográfiai, szociológiai, kulturális, stb. környezettel, mint a másik, tehát lesznek olyan mutatók és adatok, amelyek 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, amelyek több ismerv alapján jellemzik egy adott terület teljesítményét, és ezek együttes vizsgálata nyújt arra lehetőséget, hogy összevegyük eredményeinket másokéval. Egy kulcsmutató 5–10 részmutatóból állt, ezek között vegyesen találhatók a statisztikai adatokból képezett objektív mutatók és a szubjektív válaszok alapján felállított ún. puha adatok.
- *Szubjektív kontra objektív:* a benchmarking lényegéből adódóan rengeteg olyan kérdésre kerestük a választ, amelyek nem válaszolhatók meg pontosan, csak a könyvtárosok személyes véleménye alapján. A szubjektivitás ellen-súlyozására 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 tudtunk 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 egy százalékából, amely 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,
- partnerségi,
- beszerzés-hatékonysági,
- feldolgozás-hatékonysági,
- kölcsönzés-hatékonysági,
- könyvtárközi-hatékonysági,
- ellenőrzési,
- adminisztrációs,
- marketing-orientált,
- gyűjtemény-hatékonysági.

A kulcsmutatók

A cikk terjedelme nem ad lehetőséget arra, hogy mindegyik kulcsmutató részmutatóit, a kapott válaszokat és eredményeket részletesen elemezzük, csak rövid ismertetést adunk róluk, és két ki választott 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 Érdek 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 húsz 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 mindkét könyvtárnak van még javítanivalója, egy lényeges dolgot azonban itt hozzá kell tennünk: ez 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 képes a könyvtár küldetését megvalósítani, így olyan kérdések szerepeltek itt, amelyek a könyvtár információs, rekreációs szolgáltatásait, a kölcsönzés–látogatás viszonyát, a tervezést, a nyitva tartást firtatták, 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 százalék volt, amit igen jelentős különbségnek érzekeltünk. A többi válasz vegyes teljesítményt mutatott.

A **partnerségi kulcsmutató** a könyvtár viszonyát, kapcsolatát elemezte a környezettel: más intézményekkel, könyvtárakkal, fenntartóval. Az eredmények mindkét könyvtár esetében kielégítőek voltak, bár egy hiányosságunk volt: a kérdőívben nem szerepeltek kiemelten az oktatási intézményekkel, iskolákkal, óvodákkal való kapcsolatok.

A **beszerzés-hatékonysági kulcsmutató** a beszerzés formáit, a gyűjtőköri szabályzat érvényesülését, a beszerzés-apasztás viszonyát tárta fel, volt egy igen elgondolkodtató mutató benne: az up-to-date mutató, amely azt vizsgálta, mennyire naprakész a könyvtár gyűjteménye. Érdek 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 feldolgozó munkafolyamat eredményeit mérte, és ennek tapasztalata volt az, hogy Gödöllőn a könyvtárosok teljesítménye nem marad el az érdeketől.

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

A **könyvtárközi-hatékonysági kulcsmutató** bár önálló kulcsmutatóként szerepelt, azonban az eredmények 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 működésében, a különböző munkák elvégzésénél a folyamatos visszajelzés, ellenőrzés, mind a könyvtáron belül, mind pedig kifelé, az olvasók, látogatók felé. Az eredmények Gödöllőn jobbakká lettek, de mindenhol van még javítanivaló, 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.

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 egy-egy pontot kapott mindenki. A **marketing-orientált kulcsmutató** arra kereste a választ, mennyire tervezett adott könyvtár esetében a marketing és mennyiben ad hoc jellegű.

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

Egyik könyvtár sem tölti ki a rendelkezésére álló teret, bár Gödöllő közelebb van a maximumokhoz. Elmondható, hogy itt 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 százalékát meg tudja szólítani.

Az egyik legtöbb problémát és kérdést felvető a **gyűjtemény-hatékonysági kulcsmutató** volt, amely 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 dokumentumok száma/olvasók száma évente	15,2	27,7
Látogatói aktivitás: Kölcsönzések száma/látogatók száma évente	53%	58%
Olvasószolgálatos aktivitás 1: Olvasók száma/olvasószolgálatos könyvtárosok száma évente	412	475
Olvasószolgálatos aktivitás 2: Kölcsönzött dokumentumok száma/olvasószolgálatos könyvtárosok száma évente	6257	13 191
Kölcsönzési mutató: Könyv	85%	99%
CD	745%	234%
Video+DVD	425%	318%
Hanglemez, kazetta	111%	CD-ekkel 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 igénynek 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 adatokból jól látszik, hogy Gödöllőn az állomány kihasználtsága lényegesen alatta van az érdek adatainak, mind a helyben használat, mind a kölcsönzés esetében. Ugyanígy különbségek vannak Érd javára az olvasók és az olvasószolgálatosok aktivitásában is.

Ezek az adatok világosan megmutatták, hogy más oka is van annak, hogy Gödöllőn a munkaerő hatékonysága gyengébb: nemcsak 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 forog az állomány, de valószínűleg hozzátartozik a teljesebb képhez Gödöllő zenei gyűjteményének különleges igénnyel karbantartott jellege, az ott dolgozó könyvtáros elhivatottsága. (Gödöllőn a különböző 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 húsz, míg Érd csak a nyolc százalékát tudja megszólítani. A következő megállapításokra jutottunk:

- Alapvető hátránya Érdeknek, 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, amelynek a könyvtár az 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 adottságok, végigelemezve mindkét könyvtár marketing tevékenységét, szolgáltatásait, a könyvtárosok hozzáállását, nem találtunk más olyan lényeges különbséget, amely 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 csoportra külön, személyre szabott reklámtevékenységgel.

A második feladat annak kiderítése volt, hogy mi lehet az oka annak, hogy Érden az olvasók aktívabbak, többször és többet kölcsönöznek, noha az egy könyvtárosa jutó olvasók száma nem sokban tér el (Gödöllő: 300 és Érd: 366). 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 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 tenni-valója 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 magasabb 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 egy kommunikációs fejlesztő tréninget szervezni a munkatársaik számára.
- A fenti probléma okának éreztük az állomány naprakészségét, amely 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 beszerzését 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 meg merték mutatni magukat a nyilvánosságnak is.

Sok tapasztalatot gyűjtöttünk. Az egyik, hogy nem volt tökéletes a kérdőív, hiszen a részletes kiértékelésnél, amelyre itt most nem volt lehetőség, sok félreértés adódott. Ezeket a hiányosságokat orvosolni fogjuk, a kérdőívet kiegészítve és kijavítva a 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.

Istók Anna