

# DÁN KÖZMŰVELŐDÉSI KÖNYVTÁRAK MUNKÁJÁNAK RACIONALIZÁLÁSA

A "Rationalisering i danske folkebiblioteker" c.  
jelentés alapján összeállította:

Mezei György



Az európai könyvtárügy élvonalában álló dán könyvtárügy 1964-ben 2 jelentős dokumentummal gazdagította a könyvtári szakirodalmat: ez évben jelent meg az új dán könyvtári törvény és ez év őszén látott napvilágot a dán közművelődési könyvtárak racionalizálásáról szóló emlékirat.

Ez utóbbi emlékiratban az E. Allerslev Jensen, a Dán Könyvtári Központ igazgatója vezetésével működő öttagú bizottság ad számot arról a közel négyéves átfogó munkáról, amely a dán közművelődési könyvtárak munkájának egészére terjed ki. Az emlékirat célkitűzéseiben hivatkozás történik arra a jelentős fejlődésre, amely az utóbbi években következett be a dán könyvtárügyben és utalnak arra a közeljövőben bekövetkező fejlődésre, amely összefüggésben áll az új könyvtári törvény megjelenésével és azokkal a törekvésekkel, hogy a közművelődési könyvtárak mindjobban információs központokká és a kulturális tevékenységek hatékony központjaivá váljanak. Az emlékirat a történeti fejlődés ismertetése után számbaveszi a könyvtárakban jelenleg ismeretes tevékenységeket, részletesen elemzi a használatos munkamódszereket és javaslatokat közöl a racionális munkavégzés érdekében.

A szerzők szerint a fő célkitűzésük arra irányult, hogy a „főfoglalkozásu” közművelődési könyvtárak munkamódszereinek és munkamegosztásának vizsgálatán keresztül olyan javaslatokat tegyenek közzé, melyeknek megvalósítása segít a könyvtáraknak abban, hogy feladataikat hatékonyabban és egyben a lehetőség szerinti legkisebb költségráfordítással oldják meg. Hangsúlyozzák azonban azt is, hogy a racionalizálási javaslatok célja semmiképpen sem lehet az, hogy akadályozzák a könyvtárak további fejlődését, vagy a könyvtáraknak nyújtott állami támogatás csökkentését célozzák,

sőt ezeknek a kiadásoknak megnövelésével kell számolni a könyvtárak megnövekedett feladatainak és az irányukban támasztott fokozódó követelményeknek megfelelően.

## A könyvtári munka összetétele és a munka megosztása

A könyvtárak általános állapotleírását követően az emlékirat 7. fejezete foglalkozik a könyvtári munka összetételének, a munka létszámkategóriák szerinti megosztásának és a munkamódszereknek a kérdéseivel. Az erre irányuló vizsgálatok közül 2 alapvetően fontos vizsgálati módszert ismertet az emlékirat: a munkanap-fényképezést és a munkamintavételezést.

**A munkanap-fényképezés** alkalmával a vizsgált folyamatokban résztvevő dolgozók jegyzik fel meghatározott időszakon át részletes szabályok és tevékenységi jegyzék segítségével az előforduló munkák végzésére fordított munkaidőt. A kapott vizsgálati anyag feldolgozásánál elsősorban arra kell ügyelni, hogy a feljegyzett munkafolyamatokat az előforduló munkafolyamatok jegyzékével egybehangzóan rögzítették-e, majd a feljegyzett munkaidőket összegezni kell, létszámkategóriák szerint. Az összesítés után lesz kiszámítható az egyes munkafolyamatokra és a létszámkategóriákra vonatkozó százalékos arány, az összes munkaidőhöz viszonyítva.

**A munkamintavételezés** alkalmával külső megfigyelő jegyzi fel tetszőlegesen kiválasztott időpontok sorozatán keresztül az egyes munkafolyamatokban dolgozók tevékenységét. A feljegyzéseknél itt gondosan kell ügyelni, hogy az az előzetesen kidolgozott tevékenységi jegyzékkel egybehangzóan történjék. A feljegyzések összesítése után kiszámítható az egyes munkafolyamatok százalékos előfordulása az összes megfigyelések számához viszonyítva. Az utóbbi vizsgálatnál számításba kell venni azt, hogy az egyes munkafolyamatoknak az összes megfigyeléseken belüli százalékos előfordulása csak egy bizonyos hibahatárral közelítheti meg a valóságos adatokat, a valószínűségszámítás szabályai szerint. Ez a hibahatár azonban előre kiszámítható és a vizsgálat méretei aszerint tervezhetőek meg, hogy milyen határt tartunk elfogadhatónak.

A vizsgálati módszerek alkalmazásánál többféle hibaforrással is kell számolni. Elsősorban döntő a vizsgálat pontosságára vonatkozóan az a gondosság, amellyel pl. a munkanap-fényképezésnél az egyes dolgozók saját tevékenységüket feljegyzik. Számításba kell venni továbbá azt a lehetőséget is, hogy olyan műveletek, amelyek csak rövid időt vesznek igénybe, egyáltalán nem, vagy csak csekély mértékben kerülnek feljegyzésre. Számolni kell pl. azzal is, hogy egy meghatározott időszakban végzett munkanap-fényképezés eredményeit az egész évi munkára vonatkozóan akarjuk felhasználni, hogy vannak olyan munkafolyama-

tok, amelyek periodokusan vagy szabálytalan időközökben jelentkeznek (katalógusrevízió, állományellenőrzés stb.) és a vizsgálati időszakban történő előfordulásuk túlzottan befolyásolja a kapott eredményeket. Az eredmények pontossági foka tekintetében jelentős szerepet játszik az is, mennyiben jellemzők a kiválasztott munkafolyamatok az egyes kategóriákra.

A dán racionalizálási bizottság a munka összetételére és megosztására vonatkozó vizsgálat módszeréül a munkanap - fényképezést választotta, abból a szempontból kiindulva, hogy ez a vizsgálati módszer nem követel külön munkaráfördítést a vizsgálatot végzőtől, eltekintve az eredmények összesítésétől és értékelésétől. Alapot szolgáltatott erre az is, hogy korábban a svéd könyvtárak vizsgálatánál mindkét vizsgálati módszert alkalmazták és az eredmények nem mutattak jelentősebb eltérést.

### A munkanap fényképezés végrehajtása

A vizsgálattal kapcsolatos munkanap-fényképezéseket 1961. szeptember-október hónapokban 14 könyvtár végezte 4 héten át, majd 1962. február hónapban 2 könyvtár 2 héten át újabb munkanapfényképezést tartott.

A felméréseket alapos előkészítő munka vezette be. Az előkészítő értekezleten 1961. augusztus hónapban, a résztvevő könyvtárak vezetői megtárgyalták a kiadandó utasítás tervezetét és egyidejűleg összeállították a könyvtári munkafolyamatok alapjegyzékét. Ezt az értekezletet követték a kijelölt könyvtárakban tartott munkaértekezletek, amelyekben megvitatták a felméréssel kapcsolatos problémákat. A begyakorlás érdekében mind a 14 kijelölt könyvtárban 2-5 napos kísérleteket és gyakorlatokat is tartottak. A felmérés idejét (1961. szept. 18 - okt. 14.) úgy választották meg, hogy az a munka összetétele és megosztása vonatkozásában lehetőleg az egész év munkájára jellemző legyen, majd ezt kiegészítendő, 6 könyvtárban részletes utasítás alapján mérleget készítettek a négyhetes felmérés eredményei alapján a munka éves összetételéről is. A pontosság szempontjából több ellenőrző számítást végeztek, melyek bizonyították azt, hogy a felmérés időpontját jól választották meg a kapott adatok a könyvtárak egész évi tevékenységének jellemzésére alkalmasaknak bizonyultak. Pl. a kölcsönzésnél: a felmérés alatt a 14 könyvtár összesen 221 995 kötetet kölcsönzött ki, a napi átlag 9250 kötet volt, ezzel szemben ugyanezen könyvtáraknak az előző évi statisztika szerinti átlaga 9240 kötet volt; az eltérés minimálisnak tekinthető.

A négyhetes vizsgálatban 14 könyvtár vett részt. Ezeket úgy választották meg, hogy azok lehetőség szerint jellemzőek legyenek az ebben az időpontban működő 96 főfoglalkozású közművelődési könyvtárra. Így tehát találunk a

résztevők között különböző nagyságrendű, valamint magas és alacsony költség-ráfordítással működő könyvtárakat. A vizsgálat eredményei azt bizonyítják, hogy a 14 könyvtár átlagai és az országos átlag közötti különbség igen csekély. A négyhetes felmérés során összesen 2 323 312 perc munkaidőt jegyeztek fel, amely a résztvevő 14 könyvtárban 230,5 személyi egységnek felel meg. Más szóval ez azt jelenti, hogy a négyhetes felmérés az összes működő közművelődési könyvtár létszámának kerekén egyhatodára terjedt ki s ennek alapján a vizsgálati anyag mennyiségileg kielégítőnek fogható fel.

## A könyvtári tevékenységek (munkafolyamatok) jegyzéke

A könyvtári tevékenységek jegyzékének összeállításánál figyelembevettük a már meglévő svéd és amerikai jegyzékeket, (1) a helyi sajtóságoknak következtében azonban a dán jegyzék jelentősen eltér valamennyi könyvtári munkafolyamat-jegyzéktől.

A jegyzéken belül az egyes tevékenységeket kódszámokkal jelölték s így lehetőség nyílt a felmérési táblázatok egyszerűbb kivitelezésére és az összesítési munkálatok gyorsabb elvégzésére. A jegyzék részletes kimunkálását a "0" kódszámú tevékenység részletes közlésével szeretném bemutatni:

Kódszám	Tevékenység
0	Könyvek kiválasztása a beszerzésre.
1	Tájékozódás a "Dán könyvpiac" c. folyóiratban. Javaslatok összeállítása az állománygyarapítási ülésre.
2	Ujsághirdetések, könyvismertetések feldolgozása és rendezése.
3	Belső feljegyzések a megtekintésre küldött és egyéb könyvekről.
4	Behasonlítás, ellenőrzés duplumvételek kiküszöbölésére.
5	Kivánság jegyzékek, desiderata kartoték kidolgozása.
6	Megtekintésre küldött könyvek: megrendelés, szétosztás az állománygyarapítási bizottság tagjai között, könyvek visszaküldése.
7	Az állománygyarapítási ülés: vásárlások meghatározása (egyszemélyi döntés). Állásfoglalás könyvajándék esetében. Viták és mérlegelés a beszerzés formái fölött.

Hasonló részletességgel készült a többi könyvtári tevékenység bontása is, módot és lehetőséget nyújtva arra, hogy a felmérésben résztvevők munkaidejük számbavételét részletesen feljegyezhesék.

A feljegyzések egységessége érdekében formanyomtatvány készült, amely alkalmas mind a napi feljegyzések elkészítésére, mind a feljegyzések heti ösz-

szesítésére. A formanyomtatvány helyes kitöltése érdekében részletes útmutató készült, melynek alapján nem okoz gondot a rovatok pontos kitöltése.

DANMARKS BIBLIOTEKSFORENINGES RATIONALSIFERINGSKOMITÉ - ABBFJDSREDEGØRELSE 1961										
Bibliotek		Navn og stilling		Bibliotekar		Dato/År				
GAMMELKØBING		Niels Nielsen		Bibliotekar		22. sept. 61				
Kode A		Kode B		Kode C		Kode D				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Nr. iflg. Kode B	Kode B	Aktivitet	Tid fra Kl. - Kl.	Tid til Kl. - Kl.	Tid i min.	Udfør	Kontroll	Lede	Udført
✓	12.2		Post til udlånet gennemgås	-	9.08-9.09	6	X			
✓	24		Reserveringer jordskriving test-bl	R.R.	9.09-9.34	25	X			
✓	79		Kortforbytninger rettes	-	7.34-10.12	38	X			
✓	137		Privat	-	10.12-10.19	7				
✓	42		Bestilling af trykte Kort (beslut om akt)	-	10.19-10.31	12		X		
✓	43		Udfyldning af trykte Kort	18	10.31-12.01	90	X		X	
✓	42		Kontrol af bestilling af trykte Kort	-	13.01-13.15	14	X			
✓	43		Udfyldning af trykte Kort	12	13.15-13.46	31	X			
✓	21		Giver besked om skrivning af bogkort mm.	-	13.46-13.54	8		X		
✓	79		Overlæger udlånet for besked ser hvad der ligger i skranken af res. mm.	-	13.54-14.07	13	X			
✓	47		Kontrol af nedstutne Kort i kortstatik	-	14.07-14.49	42	X	X		
✓	71/81		Udlånsarbejde	-	14.49-15.14	25	X		X	
X	137		te-pause	-	15.14-15.26	12				
✓	71/81		Udlånsarbejde	-	15.26-16.10	44	X		X	
✓	47		Kontrol af nedstutne Kort i Kortstatik	-	16.10-16.18	8	X			
✓	71/81		Udlånsarbejde	-	16.18-17.07	49	X		X	
✓	131		fordisføring af denne blanket	-	17.07-17.14	7	X			
						431				
✓	43		Udfyldning af trykte Kort	18		68	X		X	
✓	42		Besked om bestilling af trykte Kort	-		14		X	X	
✓	21		skrivning af bogkort mm.	-		8		X	X	
✓	47		Kontrol af nedstutne Kort i Kortstatik	-		25	X		X	
✓	71		Udstempning og modtagning af bøger	-		7	X		X	
✓	71		---	-		15	X		X	
✓	81		Lånoverledning	-		10	X		X	
✓	71		Udstempning og modtagning	-		12	X		X	
✓	81		Lånoverledning	-		22	X		X	
✓	71		Udstempning og modtagning	-		9	X		X	
✓	81		Lånoverledning	-		40	X		X	

Husk hver dag: Kode B, Kode C og eventuelle særlige noter!

### A kitöltött formanyomtatvány

## A könyvtári munka összetétele

Az emlékirat 8. fejezetében rendkívül gazdag táblázatokban foglalták össze a szerzők a négyhetes munkanapfényképezés eredményeit. A jelentős vizsgálati anyag biztosította azt, hogy a könyvtári munka összetételére vonatkozó adatok nagy pontossággal tükrözik vissza nemcsak a felmérést végző 14 könyvtár, hanem az országban működő összes főfoglalkozású könyvtárossal rendelkező munkájának átlagos összetételét is. Természetesen azonban egy könyvtár sem értékelheti pl. ezeket az adatokat úgy, hogy azok teljes mértékben jellemzőek a munka összetételére, mert valószínűleg az egyes könyvtárak adatai ezek-től az átlagszámoktól kisebb vagy nagyobb mértékben el fognak térni. Különösen fennáll ez a helyzet a könyvtártípusok közötti eltérések vonatkozásában (központi könyvtárak, elővárosi könyvtárak, egyéb könyvtárak).

Az emlékirat 34. sz. táblázata közli a munkafolyamatok százalékos arányát, a könyvtári munkára fordított összes munkaidőhöz viszonyítva. Az összevitésnél külön vették a nem könyvtári jellegű tevékenységeket, (pl. a 131, 132, 133 stb. kódszámú tevékenységeket) annak érdekében, hogy tiszta kép alakulhasson ki a tulajdonképpeni érdemi könyvtári munkáról.

A táblázat főbb csoportokra rövidített formájában is érdekes képet nyújt a könyvtárak tevékenységéről :

Tevékenység		A 14 kvtár	6 közp.	3 elővárosi	5 egyéb
Kódszám	Megnevezés	összesen	kvtár	kvtár	kvtár
		%	%	%	%
0	Kiválasztás a beszerzésre	5,70	5,44	5,17	7,55
10	Könyvbéserzés	1,19	1,16	1,01	1,56
20	Állománybavétel	4,78	4,65	5,40	4,38
30	Könyvkötés	2,74	2,90	3,01	1,67
40	Katalogizálás	10,45	9,62	16,38	4,87
50	Könyvek karbantartása	2,74	2,89	2,01	3,26
60	Olvasók nyilvántartása	2,05	2,38	1,37	1,72
70	Kölcsönzés	28,32	27,13	27,96	33,94
80	Tájékoztatás	17,04	17,26	16,26	17,48
90	Olvasótermi munka	1,94	2,11	1,50	1,91
100	Közönségkapcsolatok	3,19	2,14	5,84	3,58
110	Területi, hálózati munka	3,48	5,55	-	-
120	Adminisztráció	10,28	10,11	9,21	12,60
135	Tájékozódás az irodalomban	0,75	0,46	1,00	1,51
136	Gyakornokok oktatása	0,28	0,21	0,62	0,04
139	Szállítás és küldöncszolgálat	5,07	5,99	3,26	3,93
	Összesen:	100,00	100,00	100,00	100,00
131-139.4	egyéb	27,68	26,03	31,52	28,82
	együtt	127,68	126,03	131,52	128,82

Részletes elemzésekben hasonlítják össze az emlékirat összeállítói a továbbiakban a négyhetes munkanap fényképezés eredményeit az éves mérlegek adataival, továbbá a svéd könyvtárak hasonló felméréseinek eredményeivel. Jól mutatják az adatok pl. azt, hogy alacsony személyi ellátottság esetén a munkaidő felhasználása a magasabb minőségi követelményeket támaztó tevékenységek

( kiválasztás a beszerzésre, tájékoztatás) rovására, tolódik el. Előállhat olyan eset, ahol a kölcsönzési és tájékoztatási funkció nincs kellőképp elválasztva, hogy az utóbbi szenved károsodást a megnövekedett kölcsönzési adminisztráció miatt.

A tanulmány ezt követőleg 7 főfeladatban rögzíti le a könyvtárak főfeladatait, a következők szerint:

1. munkafeladat: az irodalom kiválasztása
2. munkafeladat: nyilvántartás és az állomány feltárása
3. munkafeladat: tájékoztatás és tanácsadás
4. munkafeladat: kölcsönzés ellenőrzése, nyilvántartás
5. munkafeladat: közönségkapcsolatok
6. munkafeladat: általános adminisztráció
7. munkafeladat: területi, hálózati tevékenység.

A felmérések eredményeire támaszkodva és a feladatokhoz tartozó tevékenységek kódszámai szerint kigyűjtötték a megfelelő adatokat és ezek szerint a főfeladatok szerinti megoszlás az alábbi módon alakult: (42. táblázat)

Munkafeladat	A 14 könyvtár	A 6 könyvtár	A 6 könyvtár
	adatai	adatai	éves mérlege
	%	%	%
1. Az irodalom kiválasztása	6,45	9,03	8,73
2. Nyilvántartás, feltárás	37,42	35,60	37,89
3. Tanácsadás, tájékoztatás	11,75	11,14	11,94
4. Ellenőrzés, kölcsönzés nyilvántartása	21,73	20,28	22,00
5. Közönségkapcsolat, propaganda	3,63	3,13	2,81
6. Általános adminisztráció	15,56	14,72	13,51
7. Hálózati munka	3,46	6,10	3,15
Összesen:	100,00	100,00	100,00

A táblázat jól mutatja azokat az arányokat, melyek a különböző felmérések során kialakulnak az egyes munkafeladatok között. Bizonyítják a szám adatok azt, hogy a könyvvállomány kiválasztásának nyilvántartásának és feltárásának munkafolyamatai mennyire munkaigényesek, hiszen az összes munkaidőnek több mint 40 %-át veszik igénybe. Ezért különös jelentőséggel bírnak a memorandum azon további fejezetei, amelyek éppen ezeket a munkaigényes folyamatokat teszik vizsgálat tárgyává.

## A könyvtárak létszámának összetétele

A memorandum 9. fejezetében tárgyalják a könyvtárak jelenlegi létszámának összetételét, a munka létszámcsoportok szerinti megoszlását, valamint azt, hogy az összmunkaidőből milyen arányban részesedtek az egyes létszámcsoportok. A táblázatok többirányú összevetésre adnak lehetőséget és közvetlenül bizonyítják azt, milyen általános következményekkel járhat egy olyan esetleges változtatás, melyet a munkafolyamatok létszámcsoportok szerinti megoszlásában végrehajtanak.

A 44. táblázat adatai szemléltetik a négyhetes munkanap-fényképezés során nyert adatokat a létszámkategóriák szerinti megoszlásban:

Tevékenység	Könyvtárosok %	Könyvtáros tanulók %	Irodai m.erők %	Irodai s.erők %	Kiseg. %	Egyéb %
0 Kiválasztás a beszerzésre	10,25	3,18	0,83	1,31	0,87	1,02
10 Könyvbeszerzés	1,42	0,35	2,32	0,20	0,12	-
20 Állománybavétel	2,25	1,92	15,13	11,00	2,41	-
30 Könyvkötés	2,52	1,23	5,02	5,30	1,28	5,04
40 Katalogizálás	11,19	12,89	14,24	8,28	2,90	-
50 Könyvek karbantartása	3,01	1,09	3,48	2,34	2,14	5,60
60 Olv. nyilvántartása	1,09	2,00	5,00	4,04	1,51	-
70 Kölcsönzés	14,19	46,47	20,13	34,23	69,83	1,74
80 Tájékoztatás	26,20	17,89	5,69	4,16	5,40	2,28
90 Olvasótermi munka	2,06	1,42	1,54	2,24	1,35	9,96
100 Közönségkapcsolat	4,19	1,63	2,89	3,36	1,82	3,10
110 Hálózati munka	4,73	2,80	3,47	5,94	0,25	-
120 Adminisztráció	12,52	1,84	17,88	11,93	1,83	5,85
135 Tájékozódás	1,35	0,36	0,09	-	0,17	-
136 Gyakornokok oktatása	0,27	0,90	0,04	0,11	0,07	-
139 Szállítás	2,76	4,03	2,25	5,56	8,05	65,41
Összesen:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
131-139,4 Egyéb	24,86	50,03	21,32	49,14	16,91	54,64
Együtt	124,86	150,03	121,32	149,74	116,91	154,64

A 47. táblázatban valamennyi főfoglalkozású könyvtár tevékenységét bontották fel létszámkategóriákra, felhasználva a munkanapfényképezés útján nyert adatokat és összehasonlították ezt a könyvtárakban kialakult tényleges helyzettel.

Ennek alapján megállapítható volt, hogy mennyi létszámegegység lenne megfelelő az egyes munkafolyamatok esetében, ha az eredményeket valamennyi főfoglalkozású könyvtárban alkalmazzák. A táblázat végső sorait közöljük:

	Össze- sen:	Könyvt.	Könyvt. tanulók	Irodal- m.erők	Irodal- s.erők	Kiseg.	Egyéb
Alkalmazottak szá- ma összesen, a 14 könyvtár megoszlá- sa szerint számítva	1420,00	684,47	200,47	259,11	37,36	200,52	38,07
Tényleges helyzet 1962. január 1-én	1421,05	703,42	95,21	260,05	95,21	224,53	42,63

### A könyvtárak feldolgozó munkájának menete, időszükséglete és bérkiadásai

A teljes könyvtári munka jelentős százalékát kitevő feldolgozó munka vizsgálata igen nagy körültekintést igényelt, miután az ezzel kapcsolatos munkafolyamatokat a könyvtárak különböző módon és különböző sorrendiségben végzik el. Ezért a racionalizálási bizottság a kérdés vizsgálatánál többféle vizsgálati módszert alkalmazott u.m.: munkanap fényképezés, kérdőíves felmérés, munkamenet elemzés, időmérések, becslés, számlálás. Lehetőség szerint különbséget tettek ezeknél a vizsgálatoknál abban a tekintetben, hogy a feldolgozó munka a felnőtt könyvtári, gyermekkönyvtári vagy a hálózati részleg munkájára vonatkozott.

Ennél a kérdéscsoportnál mutatkozott meg a legjobban a könyvtári munka racionalizálásának szükségessége, miután ezen a területen alig volt olyan könyvtár, melynek feldolgozó munkájában azonos munkamódszereket alkalmaztak volna, nem is beszélve arról, hogy a költségtényezők vonatkozásában -összegszerűségüket tekintve- milyen nagy eltérések voltak tapasztalhatók. Hasonló eredményekkel járt nálunk is a KMK. 1966. év végén végzett felmérése, mely szerint ha az alapvető munkamódszerek tekintetében nem is, de az 1 könyvre eső feldolgozási költség tekintetében könyvtáranként igen nagy eltérésekkel lehet számolni. A különféle módszerekkel végzett vizsgálatoknál ügyelni kellett arra, hogy a kapott adatok a más módszerrel végzett vizsgálatok adataival összehasonlíthatók legyenek, ezért több esetben alkalmaztak helyesbítéseket vagy átlagos értékeket, mint pl. az átlagos időfelhasználás és az átlagos bérkiadások viszonylatában a könyvtárak átlagos igazgatási költségeit 17,5 %-os pótlék számításával vették figyelembe, amely pótlék a munkanap fényképezés

eredményei alapján reálisnak mutatkozott a különféle rezsiköltségek, u.m. lakberek, irodagépek értékcsökkenése stb. fedezésére.

A könyvtárakban, de egy könyvtáron belül is, többféle munkamenet és munkamódszer volt tapasztalható. Változott a könyvek kezelése aszerint, hogy

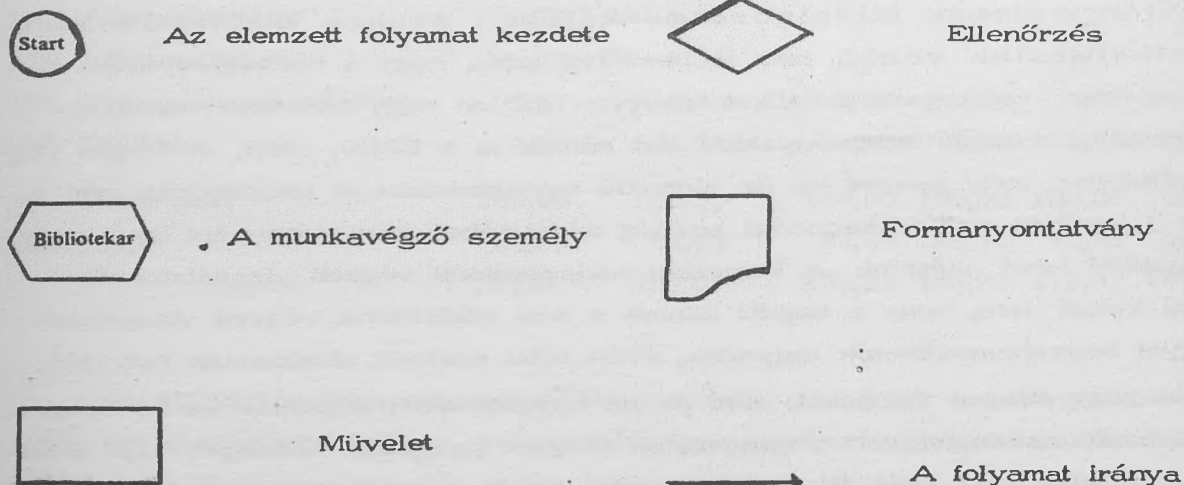
1. új megjelenésű könyvről vagy kiegészítő vásárlásokról volt szó,
2. ha a könyveket antikvár könyvesboltból vásárolták;
3. ha a könyveket egységes kötésben, füzötten vagy kiadói kötésben vásárolták;
4. ha a könyvek kölcsönzése, olvasóterembe vagy a fiókkönyvtárakba kerültek.

A munkamenet 3 fő típusa volt felállítható pl. azon könyveknél, melyeket a Könyvtári Központnál vásároltak meg:

- a/ könyvtári kötésű könyvek, melyekhez van nyomtatott katalóguscédula;
- b/ nem könyvtári kötésű könyvek, melyekhez van nyomtatott katalóguscédula;
- c/ nem könyvtári kötésű könyvek, melyekhez nincsen nyomtatott katalóguscédula.

A munkamenetek ábrázolására diagramok készültek, egységesített ábrakulcs és rövidítésmutató felhasználásával. Nem vették figyelembe a diagramok készítésénél azt, hogy a kérdéses munkamenetben esetlegesen résztvettek a könyvtárosiskola gyakornokai vagy a képzés alatt álló új alkalmazottak.

A felhasznált ábrakulcs általában követi a munkaszervezési technikában használatos jelrendszereket, figyelembevéve a könyvtári munka sajátos vonásait. Ismertetésül, néhány jelet közlünk az ábrakulcsból:



A munkamenet diagramok alkalmazásával gyors és jól felhasználható módszerrel kaptak kézbe a könyvtárosok az egyes munkafolyamatok racionálisabb megszervezése érdekében. Használatuk esetén pl. már első látásra szembetűnnek az egymást zavaró vagy keresztező műveletek, melyeknek helyes sorrendi elhelyezésével máris tetemes munkaerő és munkaidő szabadítható fel.

A jelrendszerek használata és a diagram-ábrázolás jelentősége a gépesítés előtérbe kerülésével mind jobban fokozódik bár jelenleg a hazai könyvtárakban általánosan még csak a hagyományokon és tapasztalatokon alapuló munkaszervezés használatos. Feltételezhető, hogy a gazdaságosság kérdéseinek előtérbe kerülésével könyvtárosaink is mind jobban rá lesznek utalva arra, hogy a korszerű munkaszervezés alapelemeit elsajátítsák. Természetesen nem gondolnak arra, hogy a könyvtárosok a CPM vagy PERT hálódigramos tervezési módszerek, matematikai ismereteket is megkövetelő tudományát maradéktalanul elsajátítsák, azonban feltétlenül szükségesnek látszik az, -és ezt a dán példa is igazolja- hogy eddigi gyakorlatunkon változtatnunk kell és a megnövekedett feladatokat elsősorban a belső tartalékok ésszerű felhasználása útján kell megoldanunk.

Az emlékirat soronkövetkező fejezete ezek után számbaveszi a feldolgozó munka egyes fázisait, a kijelölést a beszerzésre, annak segédeszközeit, adminisztrációját, a könyvek állománybavételét, az ezzel kapcsolatos nyilvántartásokat. A mű ezen része bepillantást enged a dán könyvtárak belső munkájába és ennek alapján összehasonlítást lehet tenni a hazai könyvtárakban kialakult munkamódszerekkel. E részben különös figyelmet érdemel a leltárbavétel egyszerűsítésére irányuló kezdeményezés, továbbá a Dán Könyvtári Központ egységes kötési szolgáltatásának és a nyomtatott katalóguscédula ellátás megszervezésének ismertetése. Ez utóbbi szolgáltatás előfizetéses rendszer keretében történik és a főfoglalkozású könyvtárak közül csaknem 100 %-ban igénybevették azt. A Könyvtári Központ az utóbbi években évente több mint 2000 új dán könyvet katalogizált és juttatott el ezekről nyomtatott cédulát a könyvtárakhoz. Beszámolnak a szerzők arról, hogy mindjobban előrehaladt a dán könyvtárakban az a folyamat, melynek keretében fokozatosan térnek át az eddig használatos tárgyszókatalógusról az egységes szakkatalógusra. (1)

### A feldolgozó munka mennyisége időszükséglete és költségei

A fenti kérdéssel részletesen foglalkozik a mű 12. fejezete, megállapítva azt, hogy igen nagy különbség tapasztalható a különböző könyvtárak-

ban kapott eredmények viszonylatában. Az egy kötetre eső feldolgozási idő legalacsonyabb értéke 34,27 perc volt, míg a legmagasabb idő 78,83 percre ugrott, a legtöbb könyvtárban azonban 38–40 perc között mozgott. Hasonló érték alakult ki a svéd könyvtárak vizsgálata alkalmával, 40,8 perc időmennyiséggel és azonos volt az amerikai könyvtárak felmérése során szerzett adat is: 41,6 perc. (2)

Ha figyelembe vesszük azt a körülményt, hogy a feldolgozó munkában általában a könyvtárak a legköltségesebb munkaerőket foglalkoztatják, a könyvtárosokat és a képzett irodai munkaerőket, akkor a bérkiadások a feldolgozó munkában beszerzett kötetenként 8,33 dán koronát jelentettek. (1 dán korona = kb. 3,50 Ft)

A 65. tábla részletes felvilágosítást ad a költségek alakulásáról a felmérésben résztvevő könyvtárak adatai alapján:

Munkafolyamat	A 8 könyvtár adatai (munkanapfényképezés)		A 4 könyvtár adatai (éves mérleg)	
	perc	korona	perc	korona
Kiválasztás a beszerzésre	11,62	1,91	15,69	2,82
Könyvbeszerzés	2,34	0,39	3,46	0,62
Állománybavétel	9,50	1,56	6,88	1,23
Könyvkötés	4,71	0,77	4,92	0,88
Katalogizálás	22,48	3,70	10,36	1,86
Összesen kötetenként:	50,65	8,33	41,31	7,41
Adminisztrációs pótlék:	17,5 %	1,46		1,30
Együtt:		9,79		8,71

A táblázatban a katalogizálásnál a 4 könyvtár esetében alacsonyabb érték alakult ki, amely a 4 könyvtár nagyságával és a nyomtatott katalóguscédulák nagyobb arányu használatával van összefüggésben.

Időmérések után állapították meg az egyes feldolgozási részműveletek időszükségletét és bérkihatását több könyvtárban. A pontosság érdekében a kapott értékeket egységesen 40 %-os pótlékkal emelték, hogy a helyes értéket

jobban megközelítsék. Ezekről az adatokról nyújt áttekinthető képet a 70. tábla.

Művelet	Időszükséglet perc/ cím	Bérkiadás öre/ cím
Munkalapok írása	1,82	39,05
Megrendelőjegyzék írása	1,15	22,82
Nyomtatott katalóguscédulák rendelése	1,88	33,47
Nyomtatott katalóguscédulák készre írása (kivéve külön mutatók)	1,92	32,13
Kézírtos katalóguscédulák kidolgozása	14,97	287,04
Katalóguscédulák másolása (kivéve külön mutatók)	14,32	193,45
	perc/ kötet	öre/ kötet
Leltári bejegyzés	1,37	26,32
Leltári jegyzék írása	0,94	10,50
Könyvkártyák írása	1,64	18,52
Határidőlapok írása, be- ragasztása	1,39	15,37
Helyrajzi katalóguscédulák írása	2,37	33,88
Könyvkötési jegyzék írása	1,26	26,64
Katalóguscédulák másolása	3,98	53,68
Nyomtatott katalóguscédulák betürendezése	0,22	2,94
Nyomtatott katalóguscédulák szakrendezése	0,20	2,72
Géppel irt cédulák szak- és betürendezése	0,18	2,59
Kétoldalas géppel irt cé- dulák betürendezése	0,29	5,35
Nyomtatott cédulák szám- sorba rendezése, a cédula száma szerint	0,28	3,50
Cédulák betürendi beosztása	0,52	7,39
Cédulák szakrendi beosztá- sa	0,52	7,28
Betürendi beosztás ellen- őrzése	0,31	7,11
Szakrendi beosztás ellen- őrzése	0,18	4,82

Megjegyzés: az időmérések eredményeit 40 %-kal növelték.

A fejezet befejező részében a beszerzésre való kijelölés elméleti kérdéseivel foglalkoznak az emlékirat szerzői és 12 pontban foglalják össze e munka racionalizálására és színvonalának emelésére vonatkozó javaslataikat. A racionalizálási javaslatok alapvetően a munka minőségi javítását célozzák, nem pedig csak a legolcsóbb, de minőségileg gyengébb eljárások bevezetését, egybehangzóan az emlékirat alapvető célkitűzéseivel.

A 14. fejezet szól a feldolgozó munka nyilvántartási munkafolyamatainak egyszerűsítéséről, melynek érdekében 3 alapvető munkamenet bevezetését javasolja a racionalizációs bizottság. A 3 munkamenet módot nyújt arra, hogy az egyes könyvtárak helyi sajátosságait is figyelembevéve, jelentősen egyszerűsítsék a könyvtárak nyilvántartási munkáját és a Könyvtári Központ valamint a Könyvkötő Központ (Inbindings-Centralen) bekapcsolásával nagyobb teret biztosítsanak a központi feldolgozásnak. A javaslatok kiterjednek az új formanyomtatványok bevezetésére, melyek lehetővé teszik, hogy azt a könyvtárak munkalapként és rendelőszelvényként is felhasználják. Tárgyalja továbbá az egységes katalógushálózat kiépítésének szükségességét és mellékletként közli a feldolgozásra vonatkozó új munkamenet-diagramokat. Az egyszerűsítés mértékére jellemző, hogy a korábbi munkamenet-diagram összesen 158 műveleti egységet tartalmazott, míg az új munkamenet-diagram az I. módszer esetében 70, a II. módszer esetében 79 műveleti egységből áll.

A 72. táblázat nyújt tájékoztatást arra vonatkozóan, hogy a kiszámítható megtakarítások hogyan jelentkeznek a feldolgozó munka nyilvántartási részének racionalizálása után:

	I. módszer		II. módszer		III. módszer	
	öre/	cím öre/ kötet	öre/	cím öre/ kötet	öre/	cím öre/ kötet
Többletkiadás						
F1-4 és F3 nyomtatvány miatt	-22,00		-22,00		-11,33	
Munkalap	39,05		39,05			
Megrendelőjegyzék	22,82		22,82		22,82	
Katalóguscédulák rendelése	30,00		30,00			
Leltározás		26,32		26,32		26,32
Leltári jegyzék		10,50		10,50		10,50
Kártya-tasak sorozat		67,77		29,77		
Kötési jegyzék		26,64		26,64		26,64
Katalóguscédula sorozat	10,00		10,00			
Összesen:	79,87	131,23	79,87	93,23	11,49	63,46

öre/ cím

öre/ cím

öre/ cím

Egy mű első példány  
esetén egy kö-  
tetnél

211,10

173,10

74,95

A megtakarításokat igen elővigyázatosan becsülték fel, mégis a javaslatok végrehajtása és megvalósítása az összes főfoglalkozású könyvtár viszonylatában összesen évi 2 millió dán korona megtakarítást eredményez.

### A tájékoztató szolgálat és a kölcsönzés ellenőrzése

A racionalizálási bizottság a fenti munkafeladatokra vonatkozóan nem végzett önálló vizsgálatokat, hanem az új külföldi vizsgálatok és a könyvtári munka összetételére vonatkozó vizsgálatok végkövetkeztetéseire támaszkodva javasolja azt, hogy a "Statens Bibliotekstilsyn" keretében létrehozandó racionalizálási részleg végezzen további vizsgálatokat e témakörben. Ezért az emlékirat a témával kapcsolatban csak az általános kérdésekkel foglalkozik, majd a kölcsönzési rendszerek külföldi összehasonlító vizsgálatának eredményeit ismerteti. (1. a., 3.)

A svéd és az amerikai vizsgálatokat azonos módszerrel és főbb vonásokban azonos irányelvekkel végezték el, az előbbi 5 kölcsönzési rendszer 10 változatára, az utóbbi 33 különféle kölcsönzési rendszerváltozatra terjed ki.

A kölcsönzési rendszereket az amerikai vizsgálat 4 csoportra osztotta fel:

1. Könyvkártyás rendszerek, melyek nem kívánják meg az olvasó közreműködését a kölcsönzés feljegyzésénél.
2. Könyvkártyás rendszerek, melyek megkívánják az olvasó közreműködését.
3. Tételszámos (tranzakciós) kártyarendszerek, az olvasó közreműködése nélkül
4. Tételszámos (tranzakciós) kártyarendszerek, az olvasó közreműködésével.

A négy csoportból részletesen ismerteti az emlékirat azokat a rendsze-

reket, amelyek csoportjukon belül a legelőnyösebbnek mutatkoztak.

Ezek a következők:

1. Newark. (Az amerikai vizsgálatban "Newark Staff Charge - Numerical" néven szerepel).
2. Detroit. (Az amerikai vizsgálatban "Newmark Self Charge - Signature").
3. Fotóeljárás.
4. Wayne-County. (Az amerikai vizsgálatban "Self Charge Transaction" néven szerepel).

A fotóeljáráson alapuló rendszerekből a svéd vizsgálatban a "Recordak Junior" és a "Remington Rand Bibliotekskamera" szerepel, ez utóbbi eredményei valamivel kedvezőbbnek bizonyultak. Az amerikai vizsgálatban a "Recordak Junior" és a "Regiscope" bizonyult előnyösebbnek, míg a "Remington Rand Champion" valamivel rosszabb eredményt mutatott. A fotóeljárások munkamenedzselésük alapos áttekintésére vonatkozóan az emlékirat egy dán kiadású könyvre hivatkozik. (4.)

A 77. táblázat képet ad a legelőnyösebb kölcsönzési rendszerek költségkihatásáról a svéd vizsgálat adatai alapján:

Napi kölcsönzés	Detroit sv.kor.	Recordak sv.kor.	Remington sv.kor.	Wayne-County sv.kor.
100	6,61	7,51	6,94	6,19
200	12,17	12,45	11,49	11,18
300	17,13	17,39	16,04	16,17
400	23,34	22,35	20,58	21,16
500	28,85	27,27	25,14	26,15
1000	56,65	51,97	47,89	51,10

Ugyancsak érdekes eredményt mutat az amerikai vizsgálat összehasonlító táblázata a 4 kölcsönzési rendszer sorrendjéről, különböző bérszínvonal és különböző kölcsönzött kötettség mellett: (78. tábla)

Órabér dollárban	Éves kölcsönzés	Newark	Detroit	Foto	Wayne-County
1,00	90 000-ig	3	2	4	1
1,00	90-400 000-ig	4	2	3	1
1,50	35 000-ig	3	2	4	1
1,50	35-90 000-ig	4	2	3	1
1,50	90-400 000-ig	4	3	2	1
2,00	25 000-ig	3	2	4	1
2,00	25-45 000-ig	4	2	3	1
2,00	45-400 000-ig	4	3	2	1

Megjegyzés: A kölcsönzési rendszereket úgy számozták, hogy a legol-

csóbb kölcsönzési rendszert a legalacsonyabb szám / 1/, a legdrágább rendszert a legmagasabb szám / 4/ jelzi, mindegyik felsorolt órabér és kölcsönzési nagyság esetén.

A kölcsönzési rendszer kiválasztásával kapcsolatban megjegyzi az emlékirat azt, hogy nem szabad kizárólagosan a gazdasági rentabilitás vizsgálatára alapozni, hanem figyelembe kell venni a szolgáltatás minőségét is, amelyet a könyvtárak használóinak a különböző rendszerek alkalmazásával nyújtani lehet. A fenti indoklás alapján ezért nem javasolja a gazdaságilag rendkívül előnyös Wayne-Courty rendszer alkalmazását a közművelődési könyvtárakban, miután ez az olvasókra nagyobb terhet ró. Ajánlható azonban ez a rendszer segédrendszerként a fotóeljárással kölcsönző könyvtárak részére, miután a fotóeljárás érzékenyen reagál az üzemzavarokra pl. áramszünetre. A fejezetet ezen túlmenően számos táblázat egészíti ki a beruházási és önköltségszámítási kérdésekkel kapcsolatban.

## **A könyvtári munka létszámkategóriák szerinti megoszlása**

A könyvtárak munkafadatai munkafolyamatokból és műveletekből tevődnek össze, amelyek különböző követelményeket támasztanak a dolgozókkal szemben. Ezért a folyamatoknak és a műveleteknek létszámkategóriák szerinti megosztásával kell biztosítani azt, hogy azok a követelmények, amelyeket a tevékenységek megkövetelnek a megvalósítást végző dolgozóktól, a legnagyobb mértékben megfeleljenek a dolgozók képzettségének és képességeinek. A helyes munkamegosztás előfeltétele a zavartalan és gazdaságos munkavégzésnek.

Az előbbieket megvalósítása érdekében a könyvtári munkát 4 csoportra osztották fel:

- I. Könyvtári munkák, melyeknek előfeltétele a könyvtárosi képesítés
    1. kiválasztás a beszerzésre;
    2. tájékoztató szolgálat és közönségkapcsolatok;
    3. katalógizálás, osztályozás, irodalomjegyzékek, bibliográfiai tevékenység;
    4. a munkairányítás egyes feladatai, a könyvtárpolitika meghatározása;
    5. könyvtárvezetés, tervezés;
    6. szakmai értekezletek, tanfolyamok;
- Központi jellegű könyvtárban idetartozik még:
7. tanácsadás a mellékfoglalkozású könyvtáraknak.

II. Könyvtári munkák, melyeknek előfeltétele az irodai képesítés, továbbá alapos könyvtári iskolázottság:

1. nyilvántartási munkák, beleértve a helyrajzi katalógusrevíziót;
2. egyszerűbb katalogizálás;
3. a nyilvántartó munkák irányítása;
4. közreműködés a tervezésben;
5. szakmai értekezletek és tanfolyamok;

III. Könyvtári munkák, melyeknek előfeltétele az irodai képesítés és korlátozott mértékű könyvtári iskolázottság:

1. a kölcsönzópultnál végzett munka és annak irányítása;
2. közreműködés egyes nyilvántartó munkában;
3. könyvelési munka;
4. különféle adminisztrációs munka;
5. közreműködés a tervezésben;
6. szakmai értekezletek és tanfolyamok.

IV. Könyvtári munkák, melyek szakmai képzettséget nem igényelnek csak iskolázottságot:

1. kölcsönzópultnál végzett munka és ezzel kapcsolatban;
2. betűrendezés, kartotékbeosztás;
3. könyvek ápolása, fóliabevonás;
4. csomagolás, küldöncsolgálat, szállítás;

A munkacsoportoknak megfelelően a dolgozókat is 4 csoportba osztották

re:

I. könyvtárosok / B/

II. könyvtártechnikai segéderők / K1/

III. irodai munkaerők / K2/

IV. kisegítők / M/

A csoportosításnál a leglényegesebb ismérv az volt, hogy a dolgozók szakmai képzettsége megfeleljen azoknak a követelményeknek, amelyeket a tevékenységek végrehajtása megkövetel. Szükség esetén a tevékenységeket úgy bontották meg, hogy a munka napi irányítását pl. a nyilvántartó munkában a K1 kategória dolgozói végzik, míg a munka nagyobb részét K2 és M kategóriájú dolgozók végzik el. Ezt a felbontást részletesen tartalmazza a 86. táblázat, melyből az 1. tevékenység részletes felbontását közöljük:

Tevékenység	Kivitelezés	Irányítás
1 Kiválasztás a beszerzésre tájékozódás a recenziókban	B	
javaslatok tisztázat írása	K1	
esetleges rendezési munkák	K2	K1

A korábbi felmérések adatainak és a munka felosztására vonatkozó táblázatok figyelembevételre készült el az új létszám kategóriák szerinti mérleg, amely a racionalizációs bizottság javaslatainak megvalósítása utáni helyzetről ad tájékoztatást:

Tevékenység	Összesen %	I. Könyvtárosok B %	II. Kvt.s.erők K1 %	III. Irodai m.erők K2 %	IV. Kisegítők M %
Kiválasztás a beszerzésre	5,70	4,50	0,70	0,10	0,40
Könyvbeszerzés	1,19	0,05	0,94	0,20	
Állománybavétel	3,72		0,72	2,65	0,35
Könyvkötés	2,53	0,05	1,62	0,80	0,06
Katalogizálás	9,51	3,34	3,67	1,50	1,00
Könyvkarbantartás	2,74	1,00	0,64	1,10	
Olvasók nyilvántartása	2,05	0,32		1,38	0,35
Kölcsönzés	28,32	0,75		5,07	22,50
Tájékoztatás	17,04	13,75	0,81	1,10	1,38
Olvasótermi munka	1,94	0,44	0,38	1,12	
Közönségkapcsolat	2,37	1,24	0,11	1,00	0,02
Hálózati munka	1,90	1,36	0,30	0,24	
Adminisztráció	10,28	4,04	1,25	4,97	0,02
Könyvtári munka összesen:	95,39	31,77	11,19	21,28	31,15
Elmaradó tevékenységek:	4,61				

Kiszámították továbbá az u.n. átlagkönyvtár létszámának eszmei összetételét, összevetve a fennálló tényleges helyzettel:

	Eszmei összetétel	1962. jan. 1-i tényleges helyzet
	%	%
Könyvtárosok	38	51
Könyvtárostanulók	0	7
Könyvtáros segéderők	12	19
Irodai m. erők	21	
Irodai gyakornokok	0	7
Kisegítő	29	16
Összesen	100	100

Hangsúlyozzák az emlékirat összeállítói azt, hogy azok a számítások, amelyek az ún. átlagkönyvtárra vonatkoznak, a dinamikus változások időszakában csak rendkívül rövid ideig tekinthetők érvényesnek, azonban mégis szemléltetik azt, hogy milyen megtakarítások érhetők el a racionális és takarékos személyi összetétel alkalmazásával.

Az emlékirat befejező részében utalnak a szerzők arra, hogy a racionalizálási bizottságnak nem volt célkitűzése a könyvtári munka minden területének beható vizsgálata. A mű elolvasása után azonban az a vélemény alakult ki az olvasóban, hogy a könyvtári munka legjelentősebb és legfontosabb részeit igen alaposan megvizsgálták és az ennek nyomán elkészült racionalizálási javaslatok minden könyvtárnak segítséget fognak nyújtani munkája jobb végzésében. Különösen jelentős a központi szolgáltatások igen nagy arányú bővítése a feldolgozás területén, amely nagy terhet vesz le a könyvtárak válláról.

A könyvtári munka fejlődése, valamint a racionalizációs módszerek és a technika állandó változása szinte kötelezővé teszi, hogy a könyvtárak folyamatosan foglalkozzanak a munkafolyamat elemzésével és jobb megszervezésével: mert csak ez az állandó elemzés, amely a szervezés, munkamenetek és munkamódszerek valamint a munkamegosztás területét öleli fel, teszi lehetővé azt, hogy lépést tartsanak a fejlődéssel. Ezt a célkitűzést fogja segíteni a dán Könyvtári Központ keretében létrehozandó racionalizációs részleg is, melynek feladata lesz az ilyen irányú elemzések és vizsgálatok elvégzése.

A dán könyvtárosok ezzel az emlékirattal jelentős lépést tettek előre a könyvtári munka racionalizálása, egyidejűleg hatékonysága növelése területén. Ez a munka, összekapcsolva az új dán könyvtári törvény által biztosított fejlődési lehetőséggel, kétségtelenül korszakalkotó hatással lesz a dán könyvtári fejlődésére, számunkra pedig azzal a tanulsággal szolgálhat, hogy az eddigénél jobban kell élnünk a belső tartalékok feltárása útján adódó lehetőségekkel.

#### Irodalom

- (1) a. Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek.  
b. Descriptive list of professional and nonprofessional duties in libraries./ ALA, 1948./  
c. Watson O.B., Pierce: Work measurement in public libraries. New-York, 1949.
- (2) Baldoin, E.V. - Marcus, W.E.: Library costs and budgets. New-York, 1941.
- (3) Study of Circulation Control Systems Chicago, 1961.
- (4) Fototerisk, Bibliotekscentralen, 1962.