



67th IFLA Council and General Conference

August 16-25, 2001

Code Number: 042-135-R
Division Number: VI
Professional Group: Statistics
Joint Meeting with: -
Meeting Number: 135
Simultaneous Interpretation: -

Управление качеством обслуживания с балансовой отчетной картой

Росвита Полл

[Roswitha Poll]

University and Regional Library
Münster, Germany

Резюме

Библиотеки собирают десятки видов данных о фондах, обслуживании, использовании, расходах, качестве услуг и продуктов. Для оценки и использования этих данных для процесса управления нужен систематический подход.

Немецкий проект, организованный Немецким научным советом, использует балансовую отчетную карту как концепцию интегрированного управления качеством. Производственные показатели по четырем аспектам одинаковой важности – пользователи, финансы, внутренние процессы, потенциал (нововведения) – объединены для создания «уравновешенной» оценки библиотеки.

Данные в контролирующей системе.

По традиции библиотеки собирают статистические данные о фондах, поступлениях, выдаче, межбиблиотечном абонементе. Со временем эта статистика увеличивалась и дифференцировалась и теперь во многих случаях в нее входят данные сотен видов, начиная с количества инкунабул или микроформ в коллекции, расходы на сохранность или здания, и кончая количеством выдач, претензий и предварительных заказов или посещений выставок и специальных мероприятий. Эта статистика собирается преимущественно в общегосударственном масштабе, но библиотеки имеют обыкновение собирать дополнительную статистику, например, для специальных задач и видов деятельности подобно праву на обязательный экземпляр, особые коллекции, или услуги для отдельных групп пользователей.

Все статистические данные можно применить как направляющие инструменты библиотечного управления, но чаще всего такое использование происходит скорее случайно, нежели систематически и на сбор многих данных уходит кропотливый труд, а их не оценивают.

Несколько десятилетий библиотеки пытались оценить не только количество ресурсов и видов деятельности, но и качество библиотечных услуг и продуктов. Производственные показатели библиотек были разработаны и испытаны в национальных и международных проектах и закреплены в международном стандарте. Хотя имеются списки признанных и установленных производственных показателей, но такие показатели не собирались систематически, как, например, национальная коллекция статистики, а скорее в процессе оценки конкретных библиотек.

Статистика и показатели деятельности были разработаны для традиционных библиотек с печатными фондами, читальными залами, абонементом. Рост важности электронных услуг в библиотеках привел к пересмотру статистики и производственных показателей. Международный стандарт библиотечной статистики был пересмотрен и расширен для включения данных об «электронной библиотеке», а рабочая группа ИСО (Международной организации по стандартизации) составляет Технический отчет о производственных показателях для услуг электронных библиотек.

Другая часть данных по менеджменту возникла в последние годы: данные о стоимости. Библиотеки всегда регистрировали доход и издержки, но общий спрос на прозрачность расходов породил такие вопросы:

- сколько стоит каждая отдельная услуга или продукт библиотеки (например, одна выдача, ответ на один справочно-библиографический запрос)
- как стоимость услуги или продукта влияет на расходы на личный состав, административные издержки, оборудование и так далее?

Растет число библиотек, занимающихся проектами по анализу расходов или пытающихся анализировать затраты для представления надежных данных при подаче заявки на фонды или ассигнования ресурсов. Были разработаны и испытаны модели анализа расходов в библиотеках, вероятно, они найдут широкое применение в будущем.

В библиотеках имеется огромный массив данных по управлению: статистика ресурсов, услуг, использования, расходные данные, комбинированные данные, например, производственные показатели качества библиотечного обслуживания. Количество, разнообразие, сложность данных подчеркивают необходимость интегрированной системы для того, чтобы управление ими было полезно для оценки, стратегии и действия.

Проект

По немецкому проекту, организованному Немецким научным советом, была разработана интегрированная система менеджмента качеством в академических библиотеках. Университетская и областная библиотека в Мюнстере играет главную роль, а Баварская государственная библиотека в Мюнхене и Государственная и Университетская библиотека в Бремене являются партнерами. Три библиотеки относятся к крупнейшим в Германии, у каждой имеются особые задачи, виды деятельности, рабочие условия.

Итак, проект исходил из широкого и дифференцированного взгляда на вопросы управления в академических библиотеках. Проект был начат в июне 1999 года, и закончится осенью 2001 года. Результаты будут обнародованы в справочнике, к нему будет приложена программа сбора данных и процесса менеджмента.

Участники проекта решили применить балансовую отчетную карту в качестве инструмента для системы управления. Эта концепция была первоначально подготовлена для коммерческого сектора. Она «переводит» плановую перспективу учреждения (задача, стратегическое видение и цели) в систему производственных показателей, которая охватывает все важные аспекты деятельности: финансы, пользователи, внутренние процессы и деятельность по совершенствованию.

Итак, система включает в себя следующее:

- финансовые и нефинансовые данные,
- исходные и выходные данные,
- внешняя перспектива (финансирующие ведомства, пользователи) и внутренний аспект (процессы, штат),
- цели и предпринятые меры,
- причины и следствия.

Основная модель балансовой отчетной карты, приспособленная к условиям академических библиотек, отклоняется от исходной модели, ибо она ставит во главу угла не финансовую, а перспективу для пользователей. Библиотеки стремятся не к максимальной прибыли, а к наилучшему обслуживанию.

Таблица 1.

Перспектива для пользователей.

Показатели, выбранные для этого аспекта, отвечают фундаментальным целям, состоящим в охвате максимально возможной части населения и в удовлетворении их информационных потребностей при помощи предлагаемых услуг.

- **Проникновение на рынок** равно проценту населения, зарегистрированного в качестве фактических пользователей. В случае академической библиотеки население, подлежащее обслуживанию, охватывает, вероятно, членов учреждения (университет, научный институт и т.д.), для обслуживания которого она образована. Конечно, еще интереснее оценить представителей населения, прибегающим к библиотечным услугам за определенное время, включая электронные услуги и дистанционное использование, но многим библиотекам пока ещё трудно это измерять.
- **Степень удовлетворения пользователей.**
Показатель оценивается на основе обзоров удовлетворения по пятибалльной шкале.
- **Удовлетворение читателей временем работы.**
Этот показатель также оценивается посредством обзора.
- **Посещение библиотек по отношению к численности населения.** Посещение библиотечных помещений (подсчет на турникете, при помощи электронного счетчика и т.д.) сравнивается с численностью населения. «Виртуальные визиты» (в случае дистанционного использования), можно включить, если библиотеки могут дифференцировать дистанционное использование населением от других видов использования.
- **Немедленная доступность** равна проценту немедленной выдачи по сравнению с общим массивом выдачи (включая предварительные заказы и МБА). Показатель показывает, охватывает ли фонд все темы, запрошенные пользователями, и имеется ли достаточное число экземпляров.

Два показателя оценивают использование электронных услуг библиотеки и рост той или иной части этого использования, которое приходится на пользователей, находящихся вне стен библиотеки.

- **Процент населения, пользующийся электронными библиотечными услугами.** Этот показатель оценивается при помощи обзора. В электронные услуги входят ОРАС (каталог публичного доступа «он-лайн»), библиотечный сайт в мировой компьютерной сети, электронные базы данных, журналы, прочие документы и электронная доставка документов.
- **Процент дистанционного доступа в сравнении со всеми видами доступа к электронным библиотечным услугам.** Этот показатель оценивает объем, в котором библиотечные услуги используются вне стен библиотеки. Один доступ (вход, сеанс) – это одно установленное соединение с электронной библиотечной услугой.

Финансовый аспект.

Показатели **финансового аспекта** отвечают на вопрос, действует ли библиотека эффективно в смысле расходов. К целям относятся низкие затраты на отдельный случай использования или на продукт и большая часть общего бюджета, потраченная на печатные и электронные фонды.

- **Общие расходы библиотеки на активного пользователя.**
- **Общие расходы библиотеки на посещение библиотеки.**
- **Расходы на комплектование по сравнению с общими расходами библиотеки.**
- **Процент расходов на персонал на библиотечную услугу/ Продукт по сравнению с общими расходами на персонал.**

Последний показатель показывает ассигнование ресурсов на электронную библиотеку.

- **Процент расходов на комплектование, истраченный на электронные средства.**

Перспектива рабочих процессов.

Что касается **аспекта процессов**, то основные цели состоят в организации всех процессов таким образом, чтобы вопреки бюджетным ограничениям осталось место для капиталовложений в новые разработки и совершенствование обслуживания. Показатели выбирают основополагающие виды деятельности как примеры организации процесса.

- **Приобретенные медиа на штатный год.** Персонал отдела обработки учитывается в эквиваленте штатной единицы, работающей целый день (FTE). Отдел обработки занимается всеми видами деятельности от комплектования и каталогизации до переплета и помещения новых медиа на полку. Электронные средства не включены в этот показатель. Обработка книг считается здесь типичным примером эффективности основополагающих процессов.
- **Среднее время обработки медиа.**
- **Число этапов представления продукта/ услуги** (на каждую библиотечную услугу/ продукт). Показатели направлены на оценку того, насколько эффективны и организованны процессы. Типичные примеры: комплектование и служба доставки документов.

Один показатель также выбран для показа ассигнования ресурсов на электронные услуги.

- **Процент всех расходов на персонал, потраченный на электронные услуги.** Библиотечный персонал, который планирует, ведет, представляет, разрабатывает электронные услуги и представляет и каталогизирует электронные медиа(учитывается в эквиваленте штатной единицы, работающей полный день). Определение может также охватить персонал в службах для пользователей, например, в справочной и учебной службе, работе с электронными медиа, а также персонал, работающий с содержанием сайта в мировой компьютерной сети.

Потенциальная перспектива.

Последний аспект «потенциал» описывает способность библиотеки справляться с вызовами времени, ее способность меняться и совершенствоваться. Интерес учреждения к библиотеке демонстрирует бюджет, выделенный на библиотеку; штат как главный фактор всего развития, представлен двумя показателями: обучение и занятость.

- **Библиотечный бюджет в процентах бюджета учреждения** (проектное финансирование исключено).
- **Процент библиотечного бюджета от проектного финансирования (особые гранты) или создания дохода.** «Особые гранты» охватывают все финансы, которые библиотека получает по особым заявкам, но не из обычного бюджета. Этот показатель оценивает, успешна ли библиотека в достижении дополнительного финансирования или в создании дохода.
- **Количество учебных часов на члена коллектива.** Показатель оценивает среднее число занятий, которые посетил каждый член коллектива.
- **Число краткосрочных заболеваний на члена коллектива.** Краткосрочное заболевание – это отсутствие от одного до трех дней.

Стратегия балансовой отчетной карты.

Большое преимущество балансовой отчетной карты состоит в том, что она может наглядно изобразить причинно-следственные связи между целевыми ценностями, данными оценки и принятыми мерами.

Следующий пример демонстрирует процесс планирования от определения цели и целевых ценностей, а также выбора надлежащих показателей и до мер, принятых библиотекой для достижения целевой ценности.

Таблица 2. Менеджмент с помощью Балансовой отчетной карты.

Задача академических библиотек во многом идентична и поэтому систему показателей проекта можно использовать как справочную модель для ориентации. Индивидуальные различия в библиотеках можно выразить разными целевыми ценностями и производственными действиями. Итак, библиотека, главная задача которой состоит в представлении студентам основной информации, будет способствовать использованию электронных медиа, предлагая мультимедийный учебный материал. С другой стороны, специальная научная библиотека предложит, вероятно, научные журналы в электронной форме для достижения того же результата. Несмотря на такие различия ориентация возможна.

Реализация и постоянное использование балансовой отчетной карты требуют крупного массива данных. По проекту составлена особая программа «Библиотечный аудит» на основе системы анализа данных (OLAP), которая делает возможным многомерный и гибкий анализ фондов данных. Библиотека в Мюнстере уже ввела в «Библиотечный аудит» несколько тысяч данных, классифицированных в соответствии с библиотечными продуктами и услугами. Постоянно вводятся ориентировочные данные других библиотек. Многие из этих данных не будут применены в стратегической оценке балансовой отчетной карты, но крупный массив данных может быть полезен для многих производственных вопросов.

Число показателей балансовой отчетной карты специально держится на низком уровне во избежание потока данных, не имеющих прямого отношения к стратегическому менеджменту. При

выборе показателей карты библиотеки проекта опирались на концепцию гибридной библиотеки, которая сочетает электронные и традиционные библиотечные услуги во всеобъемлющей функции.

Структурирование и осуществление модели карты требует ясной формулировки задачи и стратегических целей – обязанность, которую пока исполняют еще не все академические библиотеки.

Главное в интегрированной контролирующей концепции – это не заниматься разными аспектами порознь, а держать их все под контролем. Пример показывает этапы измерения качества при контроле:

1. Расходы на обработанный документ малы.
Значит ли это, что имеются книжные залежи?
2. Время обработки оказывается коротким и адекватным. Процессы хорошо организованы.
Может быть, нет времени на работу с претензиями?
3. Рекламация производится регулярно и своевременно.
Может быть, штат перегружен и из-за болезней растет число неявок на работу?
4. Число неявок на работу из-за болезней – нормально, а обзор удовлетворенности персонала показывает высокое удовлетворение работой: все выглядит хорошо.
5. Однако: Использование фондов уменьшается, и обзор удовлетворения пользователей показывает неудовлетворенность фондом.

По-видимому, качество имеет много сторон – Балансовая отчетная карта интегрирует их.