



## World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council

1-9 August 2003, Berlin

**Code Number:** 015-R  
**Meeting:** 127. National Libraries & Statistics and Evaluation  
**Simultaneous Interpretation:** -

### Бенчмаркинг (оценка уровня деятельности): обзор и контекст

**Ровена Каллен**

Школа информационного менеджмента Университета Виктории,  
Веллингтон, Новая Зеландия

*“Management is about change, and maintaining a high rate of change”*

Sir John Harvey Jones, Making it Happen

**Реферат.** Доклад рассматривает некоторые вопросы, относящиеся к бенчмаркингу и его успешному применению в академических, публичных и специальных библиотеках для качественного менеджмента. Обсуждается необходимость бенчмаркинга и сравнительных обзоров для учета и анализа результатов, также как традиционных вводов, процессов и продуктов, наряду с учетом социального контекста. Обозначена уместность бенчмаркинга для НБ и некоторые пути, при которых бенчмаркинг и сравнительные обзоры деятельности могут применяться для улучшения качества работы. В докладе обсуждается, как принять во внимание особую природу НБ и их трудности в нахождении партнеров для сравнения уровня. Определяются элементы «наилучшей практики» бенчмаркинга в этой области.

#### Введение

Мы живем в эпоху великих перемен, и иногда бывает трудно согласовать потребность совладать с переменами и достижение некоторых наших долгосрочных и неизменных целей и ценностей – организовать на наивысшем уровне, который мы можем обеспечить, обслуживание максимально возможного числа клиентов и посредников. Для достижения этого нужно установить, какие перемены происходят вне библиотеки, а какие должны произойти внутри нее; нужно также контролировать процесс перемен, чтобы увязать внутреннее и внешнее. Внешние перемены, на которые нужно реагировать, охватывают переменчивый мир информационной и коммуникационной технологии, что воздействует на все аспекты библиотечного дела, переменчивые ожидания заказчиков и клиентов, переменчивые требования к отчетности, доставке услуг, национальному и мировому сотрудничеству.

Во многих других библиотечных секторах и в некоторых частях сектора национальных библиотек бенчмаркинг воспринят как способ ведения внешней отчетности и содействия внутренним переменам. В этом докладе рассматриваются некоторые вопросы, связанные с бенчмаркингом и его успешной реализацией, приводятся примеры эталонного тестирования, а затем освещается положение национальных библиотек, исследующих важность и ценность бенчмаркинга для этого сектора. Наконец, в связи с тем, что бенчмаркинг часто используется для выявления так называемой наилучшей практики, дается комментарий касательно того, из чего может состоять наилучшая практика оценки уровня в этом секторе.

### Текущие вопросы бенчмаркинга

Хотя Фут, обратившись в 1998 г. к местным властям и библиотекам, определил эталонный тест как «зафиксированную точку отсчета, от которой можно вести собственный учет, и как местную цель или стандарт», но это определение весьма ограничено. Конечно, во многих случаях в прошлом применение бенчмаркинга стало статистической нормой или из группы сопоставимых библиотек, или из национального набора данных с учетом ряда измерений на входе (финансовые ресурсы и кадры), при учете процесса (эффективность), и на выходе (книговыдача и запросы), что используется для целей сравнения (Причард, 1995). Это все еще служит неотъемлемой частью подхода Центра библиотечной и информационной статистики Университета в Лафборо в Англии, Института публичных финансов и Общества работников национальных, университетских библиотек и библиотек колледжей в Англии. Все же бенчмаркинг в промышленности и частном секторе, где он зародился и имеет все еще имеются активных сторонников, направлен в преобладающей степени на коммерческий процесс, а не на производство или обслуживание (Кэмп, 1998). На сайте сети бенчмаркинга приведены многочисленные примеры. Среди процессов, подвергнутых бенчмаркингу компаний-членов, которые заняли 10 мест в начале этого списка, можно отметить четыре первых: «развивающее обучение кадров», «технологии информационных систем», «человеческие ресурсы», «развитие учета интенсивности труда». Хотя можно найти примеры бенчмаркинга этой деятельности в библиотечном мире, но это мало распространено по сравнению с оценкой уровня статистики на входе и выходе и широко применяемым учетом интенсивности труда, которые иначе не рассматриваются. Здесь заметен контраст с интересами частного сектора к бенчмаркингу того, как развивается и применяется учет интенсивности труда.

Полезнее другое определение бенчмаркинга Футом: «учет процессов обслуживания и интенсивности труда, а также систематическое сравнение их с деятельностью других для поиска наилучшей практики». В этом втором определении внимание обращено на некоторые более полезные понятия, систематическое сравнение, процессы, производительность, поиск наилучшей практики. Это определение гораздо ближе к тому, как бенчмаркинг применяется в частном секторе, хотя он пока совершенно нов для библиотек.

Итак, нужно рассмотреть бенчмаркинг, как он применяется в библиотеках под следующим углом зрения:

- i) сбор и сравнение данных – в основном на входе и выходе. Здесь включены статистика национальных, университетских, публичных библиотек, сравнение бюджетов, численности и стоимость поступлений, число профессиональных работников, справочные запросы, а в последнее время – и электронные услуги.
- ii) процессная оценка уровня. Это анализ функций и процессов совместно с одним или несколькими аналогичными учреждениями, обычно с целью извлечения пользы из этого мероприятия всеми участниками; при этом они учатся друг у друга.

Важность первого вида бенчмаркинга теперь связывается главным образом с тем, что это – диагностический инструмент, хотя для диагноза можно применить и процессную оценку уровня. Все же при выявлении наилучшей практики годится только подход, основанный на процессе. Процессная оценка осуществляется посредством сравнения с одним или несколькими учреждениями или отделами, но это можно делать и силами независимых консультантов, знакомых с практикой других учреждений. Они знают, что и с чем сравнивать и из чего выводить образцы наилучшей практики.

В ходе сбора и сравнения данных в нескольких разных библиотеках возникает много вопросов об определении данных. Они хорошо задокументированы и известны членам Секции статистики ИФЛА. Одна из сильных сторон Центра библиотечной и информационной статистики состоит во внимании к таким вопросам. Институт публичных финансов, оценивает уровень местных органов и публичных библиотек Англии, он также уделяет этому много внимания. По мере того, как сбор данных переходит от учета на входе к учету по процессам и на выходе, эти проблемы все усложняются. Различия подсчета расходов и накладных издержек, а также замера услуг и прочих видов работы становятся яснее при сравнении соотношений таких данных. Кроме того, очень привлекательно выявлять причины и следствия таких данных. Все же диагностическая ценность сравнения сырой статистики на входе, на выходе, процессов и соотношений между ними ограничена указанием тех трудностей, на которые нужно обратить внимание в ходе дальнейшего исследования. Сами данные ничего не говорят о причинах. Не следует делать выводы о связи между входом, процессами, выходом без проверки действительности примененных замеров и любых основополагающих предположений, на которых они основаны.

Много внимания этому уделили в 1997 г. Пратт и Альтман. Проанализировав статистику 24-х крупнейших библиотечных систем США и данные об американских публичных библиотеках за 1996 г., они показали, что не только не было никакого соотношения между данными на входе и выходе или данными о расходах и интенсивности труда, как первоначально было решено на основании проведенных замеров на выходе (книговыдача на одного читателя, оборот литературы, справочные запросы, обращаемость книг, фонды), но и что данные по многим видам операций на входе были получены на разных основаниях; то же относилось и к данным по операциям на выходе, с которыми они сравнивались. Более того, даже если устранить эти различия в определении и сборе данных, все равно цифры не показывают, связаны ли очевидные различия в интенсивности труда с более или менее эффективным использованием ресурсов или они происходят из структурных, культурных, стратегических различий разных организаций, их окружения или контекста. Процессная оценка уровня необходима для осуществления глубокого анализа проблемы, если она действительно воспринята как проблема.

Хотя опасность проведения таких сравнений известна уже некоторое время, но аналогичный комплекс параметров для учета на выходе принят в Англии как основа определения наилучшей практики в применении к публичным библиотекам. «С апреля 2000 г. обязанность наилучшей работы [требуется] от местных органов власти оказывать услуги с соблюдением стандартов и учетом, как стоимости, так и качества, посредством самых экономных, производительных, эффективных доступных средств» (Фавре, 2000). В дополнение к большому числу показателей деятельности для ежегодного плана библиотек, библиотечные производственные показатели наилучшей работы требуют измерения следующих параметров:

- стоимость одного посещения публичной библиотеки;
- число посещений на одного местного жителя;
- процент библиотечных пользователей, нашедших необходимый им документ;
- число выданных документов на одного местного жителя.

Фавре заявил далее: «Правительства установят предельные цели для некоторых показателей, так что в широком смысле расходы окажутся в самой низкой категории, тогда как результаты предоставления услуг будут – в наивысшей».

Необходимо в очень большой степени быть уверенным в целостности, обоснованности, сопоставимости данных, примененных для этих показателей. Наряду с этим, указанному набору показателей присущи две проблемы. Первая состоит в том, что, несмотря на то, что добавлен очевидно прозрачный показатель «процент библиотечных пользователей, нашедших необходимый им документ», на первый взгляд отражающий основной результат, к которому должна стремиться библиотека, в действительности это исключительно трудно измерить с какой-либо степенью точности. Вторая проблема заключается в том, что сам процесс ставит большинство библиотек в неприемлемое положение в трех нижних категориях (что было названо культурой «имени и позора», вряд ли полезной для наилучшей интенсивности труда). Третья и, вероятно, важнейшая проблема – полное отсутствие контекстуальных данных, внутреннего и внешнего окружения в этих показателях. Поэтому эти показатели можно применить только как диагностические сигналы и нельзя считать, что они, безусловно, соотносятся каким-либо разумным образом с интенсивностью труда, наилучшей практикой, наилучшей работой. Эти вопросы не новы для английских библиотекарей, которые уже некоторое время обсуждают важность и приемлемость самих основных наилучших показателей интенсивности, а также широкий круг показателей, включенных в ежегодный план библиотеки.

В Европе в ходе недавних мероприятий по организации электронного библиотечного обслуживания выявились те же проблемы. Проект EQUINOX был нацелен на разработку параметров для учета электронных библиотечных услуг и, предположительно, облегчение бенчмаркинга результативных данных, так как достижение соглашения о самих измерениях и определение данных и методов их сбора стоили огромных усилий. Разработанные показатели деятельности осветили знакомую территорию: процент [целевого] охваченного населения, количество обращений к системе, ее индивидуальные ресурсы, просмотренные документы [на целевое население], а также стоимость сеанса и учебные сеансы, которые посетили пользователи. Дж. Форд дал полезное сравнение EQUINOX и нескольких других предложенных систем измерений для электронных библиотек, например, проект «e-Lib», проект «MIEL», Брафи и Уайна, работа Берта и Мак-Клюра для ARL, английская инициатива «Ценность за деньги», для которой он отметил следующее:

«интересной частью результативного документа была версия эталонных отметок, которая стала результатом исследования 20 учреждений... [эти] финансовые опорные отметки

бесполезны для оценки; должны ли эти числа быть высокими или низкими – это полностью дело вкуса... [они] лишь соотношения чисел, которые оказались под рукой» (Форд, 2001, 9).

### Примеры бенчмаркинга и что можно узнать из них

Диапазон литературы о применении бенчмаркинга в библиотечном и информационном деле отразил многообразие его использования. Наряду с медицинским сектором (Маршалл и Баганан, 1995; Роббинс и Даниэльс, 2001; Тодд-Смит и Марквелл, 2002) и сектором специальных библиотек (Хенгель, 2002; Поллинг, 2002), наиболее заметное внимание уделялось бенчмаркингу сектором академических библиотек Англии и, прежде всего, SCONUL – Обществом библиотекарей колледжей, национальных и университетских библиотек, которое пилотирует бенчмаркинг небольшой группы университетских библиотек. В Австралии интерес также проявила параллельная организация CAUL – Комитет университетских библиотекарей. Но и при таких обстоятельствах в докладе об использовании бенчмаркинга в английских специальных библиотеках и библиотеках высших учебных заведений (Брокман, 1997) указывается, что в то время только 7,4% респондентов формально применяли бенчмаркинг как инструмент оценки, хотя около 25% сравнивали свои учреждения с другими, используя показатели деятельности или стандартизированную эквивалентного студенту дневного отделения. Затем в докладе рассказывается о бенчмаркинге в трех учреждениях. При рассмотрении дается функциональное определение бенчмаркинга: «Цель бенчмаркинга – документирование и измерение ключевого процесса, а затем сравнение полученных данных с данными об аналогичных процессах в других организациях» (Брокман, 1997, 345). Брокман с коллегами выявили пять типов бенчмаркинга:

- конкурентный (сравнение с ведущими организациями того же сектора);
- родовой (сравнение аналогичных бизнес процессов не зависимо от отрасли);
- внутренний (сравнение внутренних операций в организации);
- функциональный (сравнение аналогичных функций в одной отрасли);
- пользовательский (сравнение того, в какой мере удовлетворены или превзойдены ожидания пользователей).

На основе американского проекта с участием специальной (научной) библиотеки были установлены двенадцать шагов (Аллен, 1993), которые соотносятся со стандартным подходом, примененным экспертами высококачественного управления (Балливант, 1994, 7). Шаги направлены на идентификацию, определение, понимание ключевого процесса, подлежащего бенчмаркингу; выявление подходящего партнера; идентификацию, определение и сбор данных в обоих учреждениях; анализ данных; рекомендации для изменений; исполнение и контроль. Все это происходит при консультациях с персоналом обоих учреждений на месте испытаний. Ключевым шагом на ранней стадии процесса, гораздо ранее, чем это было предложено Балливантом и, вероятно, ранее, чем это обычно имеет место в частном секторе, где руководство может подключиться к процессу гораздо раньше и где, в сущности, от него исходит стимулирование бенчмаркинга, становится получение согласия руководства, а также обращение большого внимания на консультации с коллективом (Брокман, 1997, 39-5). Был применен родовой бенчмаркинг, ибо это «можно привести в соответствие с организационными потребностями», а также снижает объем ресурсов, в особенности время и усилия, которые требуются для работы в любое конкретное время. Уделяя особое внимание менеджменту и консультациям с рядовыми работниками, исходят из того, что бенчмаркинг направлен на перемены и внедрение новых процессов и что менеджмент бенчмаркингом как процесс изменения менеджмента влечет, вероятно, за собой эффективные и прочные перемены и улучшение интенсивности труда.

Организации–участники испытания уже считались образцами «наилучшей практики» и, в конце концов, все согласилось, что это мероприятие «почти не нуждалось в изменениях». Роббинс и Даниэльс провели в 2001 г. изучение бенчмаркинга в восприятии клиентов справочного обслуживания в медицинских библиотеках и также пришли к выводу об отсутствии поводов для изменений. Роббинс и Даниэльс применили вариант SERVQUAL (SERVPERF) как исходный обзор и инструмент анализа для своего исследования – программы пользовательского бенчмаркинга. Из обоих выводов вытекает такой вопрос: При этих исследованиях не был задействован менеджмент бенчмаркинга (и изменение процесса менеджмента). Плохо или хорошо приспособлена модель SERVQUAL (SERVPERF) к бенчмаркингу или, как в исследовании Брокмана, хорошо или плохо понят и проведен процесс бенчмаркинга?»

По мнению Брокмана и его команды, коммуникация, обучение, понимание менеджментом процесса бенчмаркинга – это важные элементы, от которых зависит относительная неудача испытания. Они прокомментировали это так, что для действенного бенчмаркинга организация должна заранее сконцентрироваться на качественном менеджменте. «Это качественный инструмент и поэтому максимально он применим там, где культура и практика уже нацелены на наилучшую работу» (Брокман, 1997, 372). Вместо этого для решения проблемы выбора партнера и во избежание отставания в наилучшей практике партнера по бенчмаркингу от партнера-инициатора они предложили создать базу данных о потенциальных партнерах для бенчмаркинга «для указания организаций, которые провели бенчмаркинг определенных процессов вместе с результатами программы. Это облегчит как идентификацию партнеров, так и выявление лучшего из лучших» (Брокман, 1997, 357). Фут дал определение бенчмаркинга равных партнеров, которые стремятся узнать что-либо друг от друга. Как представляется, это определение исчезло и превратилось в желание утвердить чье-либо превосходство и потребность развести по категориям и классам учреждения по результатам прошлых достижений вместо стремления поднять интенсивность труда в будущем.

Конечно, база данных о библиотеках, проводивших бенчмаркинг, уже существует. Она включает английские публичные библиотеки, которые входят в Клуб бенчмаркинга IPF (насчитывает свыше 100 библиотек), но представляется, что бенчмаркинг сосредоточен, главным образом, на существующих показателях наилучшей работы и других показателях деятельности в структуре годового плана библиотеки. Хотя при определении и стандартизации полученных данных уделялось внимание консультациям с библиотеками, но подход методики CIPFA/Наилучший стоимостной подход может идти вразрез с действительными преимуществами процессного бенчмаркинга или сравнительного обзора. Подобное явление было установлено при изучении промышленности (Кэмп, 1998), где основное внимание обращалось на совершенствование коммерческих процессов, а не на учет на входе и выходе.

Опираясь на очень удачный учет интенсивности труда операций МБА ARL, рабочая группа по распределению национальных ресурсов и Национальная библиотека Австралии провели в 2001 г. также весьма успешный родовой бенчмаркинг МБА и доставки документов. В австралийском исследовании применялись статистические данные о себестоимости единицы, норме исполнения (число книг, которые можно доставить), оборотном времени как запроса, так и доставки документов в 97 библиотеках Австралии. Были обнаружены резкие различия стоимости и интенсивности труда между верхними и нижними процентами, а также между разными библиотечными секторами. Здесь, как и в случае с американскими публичными библиотеками, не было библиотек, которые заняли бы верхние 10% по всем основным примененным показателям. Несмотря на явное превосходство некоторых учреждений, дело выглядит так, что во всех организациях возможны усовершенствования, и иногда можно чему-либо научиться от других, может быть, даже менее удачных учреждений. Обзор был достаточно обширен и одновременно довольно строг, и поэтому можно было изучить процессы, которые обусловили эти цифры, и сравнить учреждения между собой. Выводы обстоятельно обсуждались, был благосклонно воспринят ряд заключений, которые сочли чрезвычайно важными для наилучшей практики, например, автоматизация, практика каталогизации, обучение, договоры о кооперации библиотек. В ходе исследования применялся испытанный инструмент, вопросы, достаточно глубокие для проникновения в разную операционную практику и практику менеджмента. Он был составлен с некоторым учетом разного библиотечного окружения и культуры. Из уст в уста передавалось мнение, что эти факторы дали отрицательные результаты в иных исследованиях бенчмаркинга в регионе. Это, наверное, послужит уроком того, что для выявления наилучшей практики путем изучения наборов статистических данных нужны достаточно большая выборка и прочная конструктивная действенность. Только при этом в данных можно строго исключить случайность. Вряд ли можно определить наилучшую практику, сравнивая данные на входе и выходе только двух или трех учреждений. Организации, которые хотят провести бенчмаркинг с небольшим числом других учреждений, должны сосредоточиться на более мягком подходе и принять сравнительный обзор деятельности, что поможет им лучше узнать свои ценности и процессы. Сравнительный обзор – это подход, который применили наиболее успешные компании коммерческого сектора. Они сообщили, что очень довольны процессом (Кэмп, 1998).

### **Результаты бенчмаркинга**

Ассоциация научных библиотек (FRL), которая внесла вклад в разработку весьма удачного австралийского проекта бенчмаркинга, теперь обратила внимание на качество и оценку библиотек и конкретно на проект LIBQUAL<sup>+TM</sup>. Методика LIBQUAL<sup>+TM</sup> исходит из методики SERVQUAL,

которая на протяжении двух последних десятилетий применялась в изучении менеджмента и маркетинга для исследования качества обслуживания (Цайтамл, Парасуаман, Берри, 1990). Она берет начало в научно-конструкторском проекте, который Ассоциация научных библиотек провела в 2000 г. совместно с университетом «А & М» в Техасе для определения минимума пользователей библиотеки, зарегистрированного и желаемого уровня качества обслуживания по четырем важным параметрам: доступ к информации, влияние обслуживания, библиотека как место, персональный контроль. В начале в 2000 г. в проекте участвовали 12 учреждений, а в 2002 г. их число выросло до 164. Первоначально речь шла об инструменте измерения качества конкретной библиотечной услуги и диагностики сфер, где имеются проблемы, требующие внимания, но база данных, насчитывающая много десятков участников, увеличивалась и все чаще использовалась как национальная база данных, по которой отдельные учреждения могут учитывать свою деятельность с помощью бенчмаркинга пользователей.

В отличие от австралийского исследования бенчмаркинг МБА по методике LIBQUAL<sup>+TM</sup>, критиковался (Хернон и Нитецкий, 2001; Каллен, 2001) на том основании, что он мало учитывает индивидуальные, контекстуальные и культурные различия между библиотеками в совершенно разном окружении, а также различный состав читателей по всей Америке. Общепризнанно, что варианты метода SERVQUAL уже с некоторым успехом применялись в разном библиотечном окружении (Калверт, 2001; Хернон и Калверт, 1996). Калверт в 2001 г. показал, что параметры качества обслуживания, которые важны пользователям, в данном случае отношение персонала, библиотечная среда, услуги, которые помогают пользователю находить и эффективно использовать библиотечные материалы, одинаковы и для китайских, и для новозеландских студентов. Все же теперь делаются попытки опытного применения методики LIBQUAL<sup>+TM</sup> в Англии. Их организовала SCONUL – Постоянная конференция национальных и университетских библиотек в надежде на применение испытанного обзорного инструмента LIBQUAL<sup>+TM</sup> и методов анализа данных в английских учреждениях, как это было в Северной Америке. Это, вероятно, так. Однако лишь позднее выяснится, можно ли вводить сведения в одну базу данных; будут ли данные английского исследования реагировать на запросы иным образом по причине культурных различий и таких обстоятельств, как резко контрастирующие друг с другом системы оценок в американских и английских университетах, что, в свою очередь, может повлиять на оценку обзорных формуляров пользователями библиотек (студентами и персоналом). Если чувствительность к контексту важна в бенчмаркинге, то можно надеяться, что новое английское исследование LIBQUAL<sup>+TM</sup> подтвердит это. То есть, можно предположить, что, хотя параметры качества обслуживания образуют прочную конструкцию, которая относительно гомогенна в разных странах и культурах, использование комплектов данных, из которых произведены такие параметры, с целью бенчмаркинга может быть неуместным для этих данных.

Методика LIBQUAL<sup>+TM</sup> направлена на бенчмаркинг не ввода, процессов и вывода, а некоторого дополнительного воздействия библиотечных услуг – удовлетворение и качество обслуживания, что служит одним из наиболее интересных ее аспектов. Хотя английский протокол наилучшей работы требует указывать результаты обзоров удовлетворения запросов в годовых планах библиотек, но очень мало известны основополагающие вопросы, которые ведут к удовлетворению пользователей (Хернон и Альтман, 1998), и нельзя быть уверенным в бенчмаркинге удовлетворения пользователей в различных географических и культурных условиях. Это вытекает из природы ряда ключевых концепций, критически важных для процесса бенчмаркинга. Одна из них, как было показано выше, контекст, а другая – вопрос «конструктивной действенности». Здесь возник вопрос, действительно ли наш учетный инструмент, как мы верим, учитывает факторы, и какие прочие переменные величины, которые мы не учли, могут влиять на измерение. Поэтому нужно гораздо строже тестировать инструменты и только потом можно быть уверенным в них. Претензии, которые выдвинули разработчики инструмента LIBQUAL<sup>+TM</sup> относительно его испытанной конструктивной действенности, остались спорными (Хернон и Нитецкий, 2001). Изучение вопроса конструктивной действенности, как эмпирического, так и этнографического метода важно для распутывания потенциально ошибочных предположений и освещения контекстуальных и культурных различий, которые действуют как на ожидание библиотечных пользователей, так и на интенсивность труда в библиотеке. Все инструменты бенчмаркинга и способы сбора данных нужно подвергнуть такому же строгому контролю. Только тогда можно сделать вывод, что это надежно в смысле менеджмента.

Вопрос конструктивной действенности влияет на ряд областей, где желательно развитие бенчмаркинга. В этом контексте нужно рассмотреть несколько соображений. Во-первых, как указывалось выше, имеется тенденция возлагать надежду на соотношения между измерениями

просто из-за их наличия, без выяснения, имеют ли эти цифры какую-либо действенность, и является ли эта связь на самом деле подлинной. Данные, соотношения между ними и любыми цифрами, примененными для сравнительных целей должны проистекать из четкого понимания основополагающей конструкции, а не из удобства использования имеющихся цифр, как это назвал Форд.

Во-вторых, если мы хотим быть в состоянии определить необходимые перемены в процессе бенчмаркинга, мы должны применить целесообразное сочетание оценки уровня данных, прежде всего для диагностических целей и процессной оценки. Тогда можно высказать разумные суждения о смысле данных в контексте и процессов, порождающих эти данные.

В-третьих, я уверен, что если бенчмаркинг значим для менеджеров, то его нельзя отделить от иных форм оценки и учета интенсивности труда, примененных в учреждении. В настоящее время в учете интенсивности труда упор сделан не на вводе, процессах и выводе, чем мы занимались в прошлом, а на результатах. Пока результаты плохо определены во всех библиотечных секторах или, по крайней мере, если их можно определить, то пока не разработаны удовлетворительные инструменты их учета. Все же, если бенчмаркинг должен стать действительно подходящим инструментом, придется включить результаты в бенчмаркинг, вероятно, в мягком варианте сравнительного обзорного анализа.

### **Модель бенчмаркинга для национальных библиотек**

Итак, если обратиться к НБ и применению бенчмаркинга для их оценки, то нужно рассмотреть ряд вопросов. Во-первых, НБ – очень специфический сектор с определенной национальной ролью, варьируемой по странам в зависимости от политических условий, которые меняются, часто быстрее, нежели в публичных или академических библиотеках. Из-за важности национального и политического контекста, трудно найти аналогичные им библиотеки и провести бенчмаркинг с ними. Им также нелегко принимать участие в базах данных достаточного масштаба для ведения любой традиционной оценки уровня данных или выявления наилучшей практики, хотя наилучшая практика, как она выявлена в родовой деятельности по всем библиотечным секторам, будет, конечно, все еще значимой. Имеются хорошие возможности родового бенчмаркинга, связывающего разные услуги, которые предлагают НБ, с такими же услугами организаций аналогичного масштаба или услугами аналогичного типа, как это было показано выше на австралийском примере. Они могут также рассмотреть внутренний бенчмаркинг, сравнивая такие показатели, как человеческие ресурсы, кадровый менеджмент, процедуры учета, а также бенчмаркинг других правительственных агентств, принимая во внимание эти виды коммерческих процессов и бенчмаркинг пользователей. Имея в виду, что бенчмаркинг в частном секторе охватил такие виды деятельности, как обучение персонала, человеческие ресурсы, информационная технология, контроль и менеджмент документов, внутренние и внешние коммуникации, типы, присущие всей промышленности, поиск партнеров для сравнительного обзора можно расширить за пределы библиотечного и правительственного сектора и включить любую организацию, имеющую хорошую практику, которой она готова поделиться. Многие передовые компании были бы рады возможности участвовать в бенчмаркинге и сравнительном обзоре коммерческого процесса с такой большой и авторитетной организацией, как НБ.

НБ приходится гораздо труднее в области разработки показателей деятельности и интенсивности труда. Им также трудно примирить их с целями, установленными в рамках социальной программы, проводимой правительством, например, содействия образованию и благосостоянию населения определенным образом, сохранения наследия и культуры, поддержки знания. Кто их пользователи? Каково население, которое они обслуживают? Какими должны быть их результаты? Каков желаемый уровень их результатов? Еще труднее сказать, что должно быть результатом их деятельности. Хотя попытка учесть деятельность академических библиотек на основании успеваемости студентов или научных достижений персонала, или деятельность публичных библиотек через помощь образованию в течение всей жизни, коммерческие возможности или возможности трудоустройства и обогащения через досуговое чтение трудна, однако результаты деятельности НБ определить и учесть еще труднее. И все же, если бенчмаркинг не должен отстать от учета интенсивности труда, то нам нужно держаться этого курса.

Если НБ хотят учиться на примере других секторов, они могут начать сравнительный обзор деятельности для того, чтобы делиться идеями о разработке учета интенсивности труда результатов в этой трудной области с другими правительственными агентствами и неправительственными организациями, которые имеют дело с аналогичным диагнозом социальных и образовательных результатов. Это можно сделать, если рассмотреть разные роли, которые НБ играет для разных

категорий читателей, и поискать равноценные учреждения с аналогичными задачами. Как указывалось выше, вопрос конструктивной действенности здесь критически важен, а правительствам еще не пришлось уделять ему много внимания. Если рассмотреть задачи, которые пользователь старается решить во время личного или виртуального посещения НБ, его успехи в достижении этих целей и те перемены, которые этот успех вносит в его жизнь и труд, то можно сделать вывод, что сначала эти задачи нужно определить этнографическими методами, а затем подтвердить эмпирическими исследованиями, которые могут дать основополагающую конструкцию, которая позволит медленно построить базу для оценки результата. Партнерство и диалог с равноценными учреждениями в библиотечном секторе, правительственных и неправительственных агентствах, а также в частном секторе помогут в этом деле.

Итак, процесс бенчмаркинга НБ – это, пожалуй, не столько сравнение статистики выхода с другими национальными и государственными библиотеками из разных культур, которые все выполняют разные задачи, сколько анализ наилучших достижений в известном культурном контексте и стремление через внимательный сравнительный обзор деятельности к постоянной открытости переменам и совершенствованию. Поэтому наилучшая практика бенчмаркинга включает в себя следующее:

- Основное внимание процессному бенчмаркингу и сравнительному обзору с другими агентствами и организациями в сфере культуры.
- Разработка через сравнительный обзор показателей деятельности, которые охватят ввод, процесс, вывод, результаты.
- Внимание к изменениям принципов менеджмента для закрепления перемен в организации.
- Основополагающая научная база, демонстрирующая конструктивную действенность и внимание к культурному и организационному контексту.

Усвоив эти принципы, бенчмаркинг может стать очень эффективным способом помощи НБ в приспособлении к изменчивой среде, не упуская из виду совершенствование качества.