

WIOLETTA JACHYM

Biblioteka Uczelniana
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie
e-mail: w_jachym@pwsztar.edu.pl

PRÓBA IMPLEMENTACJI BENCHMARKINGU W ZAKRESIE FUNKCJONOWANIA BIBLIOTEK



Wioletta Jachym jest pracownikiem Biblioteki Uczelnianej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie. Absolwentka kierunku informacja naukowa i bibliotekoznawstwo w zakresie dziennikarstwa z prasoznawstwem na Uniwersytecie Humanistyczno-Przyrodniczym w Kielcach oraz kierunku informatyka w Wyższej Szkole Umiejętności w Kielcach. Jej zainteresowania badawcze skupiają się wokół problematyki kreowania wizerunku biblioteki, jakości usług w bibliotekach oraz kształcenia informacyjno-komunikacyjnego użytkowników biblioteki. Opublikowała m.in.: *Public Relations w Bibliotece Uczelnianej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie. Możliwości, przykłady, propozycje działań*. W: *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej – tradycja i nowoczesność*. Toruń 2009, „Księga Życzeń” w Bibliotece Uczelnianej PWSZ w Tarnowie – czyli jak podnosimy jakość usług poprzez stosowanie badań ankietowych. W: *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa 2009.

SŁOWA KLUCZOWE: Benchmarking. Jakość usług. Zarządzanie biblioteką. Wskaźniki funkcjonalności.

ABSTRAKT: Benchmarking jest jedną z najczęściej stosowanych metod pozwalających na usprawnianie organizacji. Dążeniem jest dorównanie najlepszym, a często nawet przewyższenie wydajności osiąganej przez konkurencję. Sposób ten może stać się jednym z zasadniczych, stosowanych w bibliotekach, dążących do osiągnięcia jak najlepszej wydajności w celu zaspokojenia potrzeb swoich użytkowników. Benchmarking wymusza proces ciągłego doskonalenia, który czerpie swoje wzorce z działań liderów w określonej grupie i pozwala na przetworzenia nowych rozwiązań, inspirację i zastosowanie ich we własnym środowisku. W artykule przedstawiono płaszczyzny i etapy zastosowania benchmarkingu w bibliotekach. Zaprezentowano takie zagadnienia, jak: istota benchmarkingu, rodzaje, etapy prowadzenia projektu, dobór partnerów, zasady pozyskiwania informacji oraz wskaźniki, które mogą podlegać ocenie.

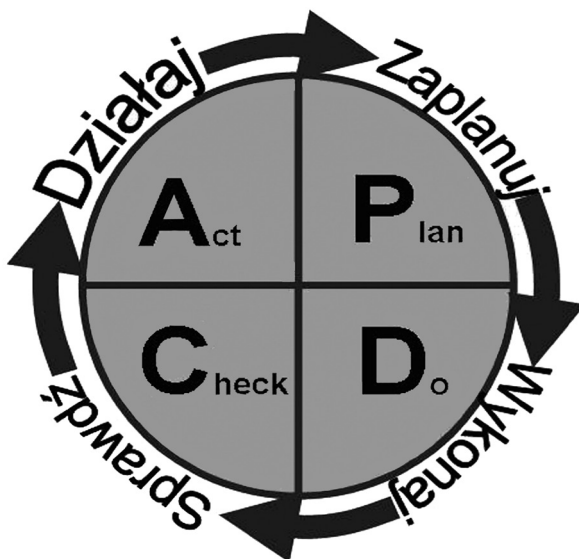
*Nie wystarczy, aby każdy robił to, co do niego należy.
Właściwy musi być cały system.*

W. Edward Deming

WPROWADZENIE

Współczesne sposoby zarządzania bibliotekami wciąż wzbogacają się o nowe rozwiązania i formy doskonalenia metod usprawniających proces funkcjonowania tych instytucji. Szczególną uwagę przywiązuje się do zaspokojenia potrzeb czytelników w procesie obsługi użytkownika. Same biblioteki natomiast dążą do ciągłego podnoszenia wskaźników swojej efektywności. Już w tym procesie dążenia do doskonałości mamy do czynienia z jedną z bardziej popularnych koncepcji zarządzania, czyli tzw. cyklem Deminga.

Koncepcja ta wyraża się w czterech fazach, wymagających ciągłej interakcji pomiędzy sobą. Są to: badania (*research*), projektowanie (*design*), produkcja (*production*) i sprzedaż (*sales*), co ma zapewnić osiągnięcie wyższej jakości, zaspokajającej oczekiwania klienta. Mamy do czynienia z cyklem PDCA (*Plan-Do-Check-Act*): *Plan* (zaplanuj) – zaplanuj metodę, sposób działania; *Do* (zrób, wykonaj) – zrealizuj według wcześniejszych ustaleń; *Check* (sprawdź) – sprawdź rezultaty, jeśli to możliwe, porównaj z poprzednimi; *Act* (zastosuj) – jeśli nowa metoda przynosi oczekiwane rezultaty, zastosuj ją (Supernat, 2005, s. 155; Kwiecień & Toczewski, 2008, s. 81).



Rys. 1. Cykl Deminga (koło PDCA)

Źródło: Portal Portfel.pl, 2007.

Metodą opartą na ciągłym doskonaleniu i systematycznym podejściu do prowadzonego projektu jest właśnie benchmarking, najczęściej stosowany w celu usprawniania organizacji (Mikuła & Ziębicki, 2001, s. 33).

ISTOTA BENCHMARKINGU

Stosując benchmarking, można porównywać wewnętrzne rozwiązania danej firmy z poczynaniami innych, którzy mają lepsze wyniki lub wyznaczają kierunki rozwoju w danej dziedzinie. Proces ten pozwala na wdrożenie nowych strategii i procedur innowacyjnych, które z kolei skutkują uzyskaniem lepszej pozycji w swoim środowisku, a w konsekwencji nawet uzyskaniem przewagi nad konkurencją.

Benchmarking to proces poprawy wykorzystywany do wykrywania i uwzględniania najlepszych praktyk, które zastosujemy w naszych działaniach. Jest używany w celu określenia i zastosowania elementów, które stanowią o najwyższej klasie wydajności pracy (Damelio, 1995, p. 1).

Odnosząc benchmarking *stricte* do działalności bibliotek, można powiedzieć, że metoda ta polega na wyborze wzorcowej biblioteki, porównaniu z nią własnej i dostosowaniu warunków naszego działania do podejścia biblioteki, z której czerpiemy wzorzec.

Istota benchmarkingu nie polega na całkowitym wzorowaniu się, przenoszeniu gotowych rozwiązań i wzorców, lecz na sposobie dochodzenia do najlepszych działań. Należy pamiętać, że metodę tę możemy stosować do całości biblioteki bądź też dla wybranych elementów lub procesów w niej zachodzących. Samo wdrożenie benchmarkingu jest procesem twórczym, a nie – odtwórczym. Jest to istotna wytyczna, gdyż w przeciwnym razie można stworzyć produkt czy usługę, która tylko w minimalnym stopniu będzie lepsza od konkurencji, a sama konkurencja w tym czasie zrobi kolejny krok naprzód.

Jest to proces identyfikacji, adaptacji, a następnie wdrożenia najlepszych metod, które są stosowane przez inne organizacje w celu opracowania praktycznego planu poprawy efektywności i zdobycia zamierzonej pozycji na rynku poprzez dostosowanie do własnych potrzeb, sposobów, procesów i rozwiązań, które sprawdziły się gdzie indziej. Organizacja zyskuje możliwość doskonalenia własnej działalności we wszystkich aspektach (Salerno-Kochan & Galski, 2001, s. 25).

Celem benchmarkingu jest określenie – w wyniku konfrontacji – silnych i słabych stron biblioteki. Analiza ta dostarcza informacji, co należy zmienić – gdyż stanowi element działań nieefektywnych, co wymaga jedynie poprawy, a które elementy są silną stroną działalności i wpływają na to, iż dana biblioteka wyróżnia się spośród innych. Często na skutek przeprowadzenia takiej analizy dochodzi się do wniosku, że zmianie musi podlegać całość ukierunkowania i praktyk stosowanych w bibliotece. Robert Damelio w książce *The Basic of Benchmarking* podkreśla, że posługując się tą metodą, wykrywamy najlepsze praktyki, które następnie

stosujemy u siebie i które będą stanowiły klasę najwyższej wydajności (Damelio, 1995).

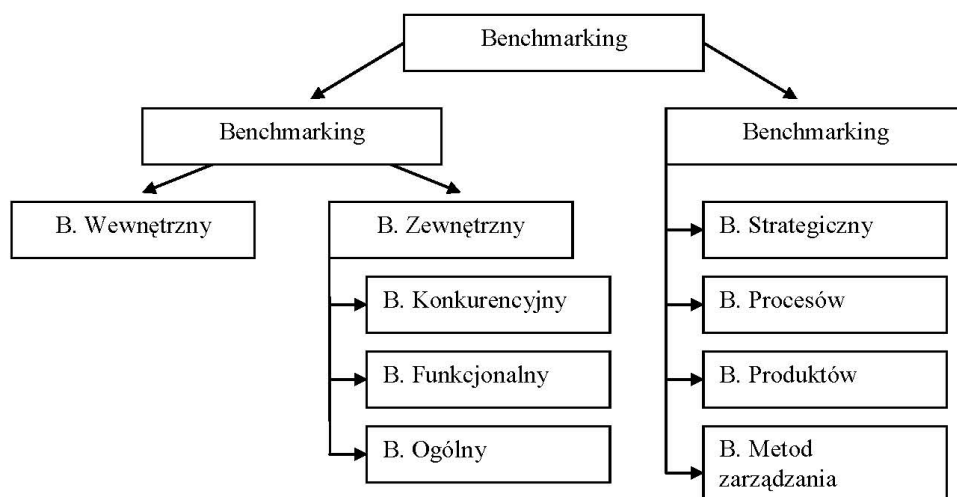
Ten sposób porównywania się z najlepszymi inicjuje proces uczenia się, który jest nieodzownym elementem funkcjonowania w obecnym dynamicznym procesie rozwoju całej gospodarki.

RODZAJE BENCHMARKINGU

Przedmiotem porównań może być każdy proces i funkcja w bibliotece, poczynając od form zarządzania biblioteką, poprzez każdą usługę, jaką biblioteka oferuje, zasady komunikacji w instytucji, procesy przygotowawcze (opracowanie materiałów), kończąc na procesie obsługi czytelnika, czyli zaspokojeniu jego potrzeb informacyjnych i oczekiwań.

Dla usystematyzowania wyróżnia się dwa kryteria podziału benchmarkingu:

- kryterium podmiotowe – wskazujące na wytypowany wzorzec, czyli do kogo się porównujemy,
- kryterium przedmiotowe – określające obszar stosowania benchmarkingu, czyli zakres prowadzonych porównań.



Rys. 2. Rodzaje benchmarkingu

Źródło: Bendkowski, 2008.

Benchmarking wewnętrzny – zakłada analizowanie i porównywanie działań w obrębie własnej firmy lub tej samej sieci przedsiębiorstw. Uwaga skupiona jest na badaniu procesów, metod i funkcji, które są analogiczne, np. w każdej filii analizowanego przedsiębiorstwa. Można więc we własnej bibliotece – o ile mamy do czynienia z dużą strukturą biblioteczną – porównywać procesy zachodzące w jej poszczególnych agendach bądź w filiach.

Benchmarking zewnętrzny – to z kolei przykład badania, w którym obiektem zainteresowań jest biblioteka konkurencyjna lub instytucja o podobnym profilu działania. W tym zakresie wyróżnia się trzy rodzaje benchmarkingu:

– benchmarking konkurencyjny – porównuje się metody wykorzystywane we własnej bibliotece z technikami stosowanymi w innych bibliotekach. Zebrane w ten sposób dane umożliwiają określenie swojej pozycji na tle konkurencji. Ta forma porównania nie zawsze jest łatwa ze względu na występujący czasem poufny charakter danych;

– benchmarking funkcjonalny – polega na porównywaniu własnej biblioteki pod względem funkcjonalnym, w ramach procedur lub określonych funkcji. W tym rodzaju benchmarkingu bardzo często porównania dotyczą przedsiębiorstw lub instytucji spoza sektora naszej działalności. Wzorcem w tym przypadku jest najlepsza, wiodąca firma na rynku, niekoniecznie o tym samym profilu działalności. Dostęp do tego typu informacji jest stosunkowo łatwy, gdyż firma wzorcowa nie stanowi dla porównującej się firmy konkurencji;

– benchmarking ogólny – to szczególny przykład benchmarkingu funkcjonalnego. Dotyczy on procedur, które istnieją i przebiegają w identyczny sposób w każdej bibliotece. Jako przykład można tu podać proces dostarczenia materiałów bibliotecznych z magazynów do czytelnika lub proces opracowania formalno-rzeczowego zbiorów napływających do biblioteki. Dzięki takiemu porównaniu biblioteka może wdrożyć rozwiązania bardziej innowacyjne i sprawdzające się u konkurencji.

Analizując drugie kryterium podziału – *kryterium przedmiotowe*, rozróżnia się:

– benchmarking strategiczny – polega na porównaniu – w celu identyfikacji kluczowych czynników ich sukcesu – wizji i strategii liderów rynkowych. W konsekwencji powstaje możliwość odnalezienia rozwiązań dla własnej biblioteki, które zadecydują o jej kondycji;

– benchmarking procesów – skupia się na wybranych, kluczowych procesach zidentyfikowanych przez bibliotekę. Może on np. dotyczyć: cyklu realizacji zamówienia książek przez użytkownika, systemu zamawiania książek i innych zbiorów. Za najważniejszy element tego rodzaju benchmarkingu uważany jest wybór procesu, który będzie poddany analizie;

– benchmarking produktów – w tym przypadku analiza koncentruje się na produktach i usługach, które zaspokajają potrzeby użytkowników (klientów) oraz na przyjętych rozwiązaniach nowatorskich;

– benchmarking metod zarządzania – polega na porównywaniu – przyjętych przez bibliotekę wzorcową – systemu zarządzania, a w szczególności: planowania, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami, zarządzania informacją.

Wybór określonego rodzaju benchmarkingu zależy wyłącznie od strony inicjującej analizę porównawczą. Inicjator musi przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie – co chce porównywać? W praktyce tego rodzaju podziały mogą nie być już tak widoczne i mogą się na siebie nakładać.

Benchmarking jest elastyczną metodą, pozwalającą na badanie całych organizacji – usług, które oferują – poszczególnych stanowisk lub wyodrębnionych procesów. Biblioteka może zastosować jego wybrany rodzaj lub dowolną kombinację, w zależności od własnych potrzeb i możliwości.

ETAPY WPROWADZENIA BENCHMARKINGU

Stosując różną metodologię, wyodrębnić można wiele etapów realizacji procesu benchmarkingu. W literaturze benchmarking opisywany jest przez różnorodne modele tworzone przez środowisko akademickie oraz przedsiębiorców. Wszystkie one sprowadzają się jednak do podstawowych elementów: analizy, zbierania informacji, określania luk, wprowadzania zmian.

Skupiając się na poszczególnych etapach, wyróżniamy:

I. Plan:

- określenie „punktu bólu” lub procesu wymagającego poprawy,
- zapewnienie poparcia kierownictwa,
- wybór kadry, która zostanie zaangażowana – grupa benchmarkingowa,
 - jasne określenie zakresu badania,
 - zrozumienie procesu i wszystkich podprocesów, które mogą mieć wpływ na przeprowadzenie analizy,
 - ustalenie bieżących środków istniejącego procesu,
 - określenie kryteriów wyboru potencjalnych partnerów benchmarkingowych lub najlepszych praktyk do nauki.

II. Gromadzenie:

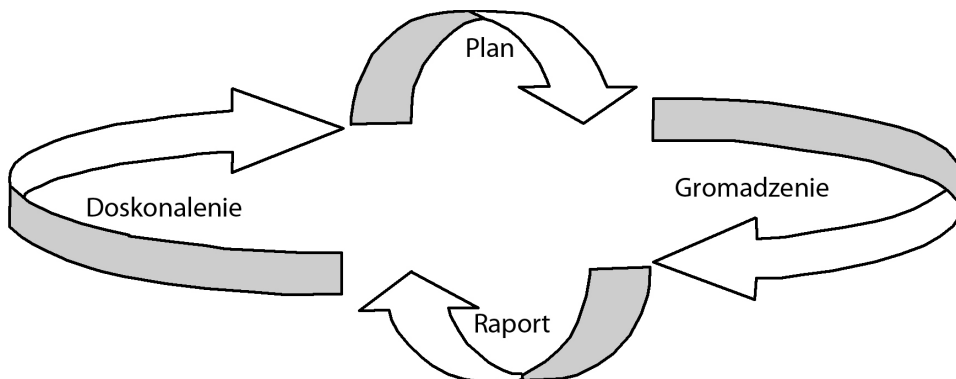
- wybór partnerów i zapewnienie ich udziału,
- przygotowanie zakresu pytań poprzez pisemne ankiety i wywiady telefoniczne,
 - opracowanie bazy danych w postaci tabelarycznej,
 - sprawdzenie poprawności danych,
 - odwiedziny firmy wzorcowej (w razie konieczności).

III. Analiza i raport:

- analiza wyników i najlepszych praktyk,
- określenie luki w wydajności,
- określenie warunków do wprowadzenia najlepszych praktyk,
- przedstawienie raportu kadrze wyższego szczebla.

IV. Rozwój i doskonalenia:

- stworzenie długo- i krótkoterminowych celów oraz długofalowej poprawy,
 - sformułowanie i uzyskanie zgody na plan działania,
 - dostosowanie wprowadzanych zmian,
 - śledzenie postępu realizacji działań i ich wyników (Coer et al., 2001).



Rys. 3. Fazy benchmarkingu

Po przeprowadzeniu analizy – z udziałem wybranego partnera – nie należy dokładnie kopiować jego rozwiązań i metod we własnej bibliotece. Niejednokrotnie zdarza się, że biblioteka realizująca projekt benchmarkingowy nie posiada tych samych uwarunkowań, co biblioteka wzorcowa. Nie zawsze da się zaadaptować każdy aspekt procesu biblioteki partnerskiej. W związku z tym dokonuje się wyboru elementów priorytetowych, które można wdrożyć w swoim środowisku, pamiętając o własnej inwencji twórczej, a nie opierając się na kopiowaniu procesów.

Ważnym zagadnieniem realizacji projektu benchmarkingowego jest określenie celu, jaki chce osiągnąć biblioteka poprzez wdrożenie usprawnień. Cel można określić w oparciu o wielkości osiągnięte przez partnera lub wielkości, które są możliwe do osiągnięcia w ramach własnych możliwości biblioteki. Cele badania benchmarkingowego muszą być zintegrowane z celami doskonalenia. Po wybraniu priorytetowych elementów najlepszej realizacji procesu oraz określeniu celów kończy się faktyczna część badań benchmarkingowych i zaczyna się proces wdrażania usprawnień (Huczek, 2004).

ZASADY POZYSKIWANIA INFORMACJI W PROCESIE BENCHMARKINGU

Benchmarking opiera się na wymianie informacji o działaniach wybranego partnera. Taka wymiana odbywa się na zasadzie wzajemnego zaufania. W związku z tym, aby ujednoczyć zasady wymiany informacji w procesie benchmarkingu oraz aby dostarczyć przedsiębiorstwom rodzaj przewodnika uwzględniającego przepisy prawne, Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM) i narodowe sieci benchmarkingu przy akceptacji Komisji Europejskiej opracowały specjalny kodeks zachowania, tzw. *Code of Conduct*. Oparty jest on na standardowym kodeksie, obowiązującym w Stanach Zjednoczonych od 1980 r. i powszechnie używanym przez przedsiębiorstwa stosujące benchmarking.

Code of Conduct jest niejako instruktażem, jak postępować uczciwie podczas wymiany informacji w procesie benchmarkingu. Składa się on z kilkunastu zasad pogrupowanych w 8 kategorii, takich jak:

Reguła przygotowania:

- podjęcie zobowiązania wydajności i efektywności benchmarkingu poprzez gotowość podpisania kontraktu inicjującego;
- poszanowanie czasu partnera benchmarkingu poprzez gotowość i przygotowanie do wymiany informacji;
- udzielenie pomocy partnerom benchmarkingu w celu ich przygotowania poprzez dostarczenie kwestionariusza lub agendy wizyty w ramach procesu benchmarkingu;
- skorzystanie z porady prawnej przed podpisaniem kontraktu benchmarkingu.

Reguła kontaktu:

- poszanowanie kultury organizacji partnera i podjęcie współpracy na zasadzie wzajemnie ustalonych procedur;
- wykorzystanie propozycji kontraktu benchmarkingu przygotowanego przez partnera, jeśli jest to procedura korzystniejsza;
- porozumienie w sprawie zaproponowanych przez partnera zasad komunikacji i odpowiedzialności w procesie benchmarkingu; zasada wzajemnego zrozumienia;
- otrzymanie indywidualnej zgody osoby odpowiedzialnej za realizację kontraktu benchmarkingu.

Reguła wymiany informacji:

- wola dostarczania tego samego typu i rodzaju informacji, jakich oczekujemy od partnera benchmarkingu – z poszanowaniem zasady legalności;
- otwarta komunikacja w trakcie ustalania zasad współpracy – ustalenie oczekiwań, unikanie nieporozumień oraz ustalenie wzajemnych interesów w trakcie wymiany informacji;
- uczciwość.

Reguła poufności:

- traktowanie wyników (efektów) procesu benchmarkingu jako poufnych dla stron kontraktu; zakaz przekazywania danych stronom trzecim bez zgody partnerów benchmarkingu;
- udział organizacji w procesie benchmarkingu jest poufny i nie może być ujawniany bez zgody stron.

Reguła wykorzystania:

- wykorzystanie informacji i wyników benchmarkingu wyłącznie do celów uzgodnionych z partnerem i zapisanych w kontrakcie;
- uzyskanie zgody partnera benchmarkingu na ujawnianie jego nazwy po otrzymaniu danych lub zaobserwowanych praktykach;
- dane kontaktowe wykorzystywane w procesie wymiany informacji i procesie benchmarkingu nie mogą być wykorzystywane w innych celach niż określone w procesie benchmarkingu.

Reguła legalności:

– w przypadku jakichkolwiek pytań lub wątpliwości prawnych należy skorzystać z porady prawnej;

– unikanie dyskusji i działań, które mogą wpływać na interesy partnerów w zakresie ograniczania handlu, strategii alokacji rynkowej/klienta, ustalania cen, przekupstwa lub podejmowaniu jakichkolwiek praktyk niezgodnych z prawem konkurencji; zakaz podejmowania dyskusji na temat polityki cenowej z konkurentem.

Reguła kompletności:

– wypełnianie uzgodnionych zobowiązań wobec partnera benchmarkingu w czasie trwania procesu porównywania;

– przygotowywanie wszelkich analiz benchmarkingu w porozumieniu i za obopólną zgodą partnerów.

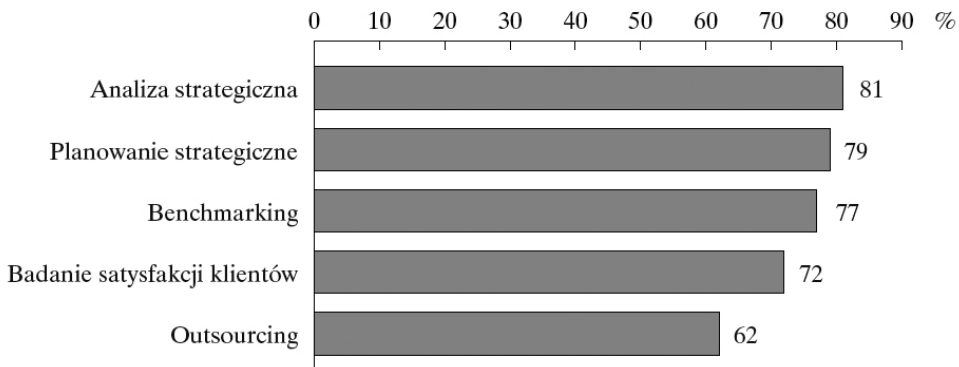
Reguła porozumienia:

– zrozumienie zasad, według jakich partner benchmarkingu chce być traktowany i traktowanie go według tych zasad;

– respektowanie porozumienia z partnerem benchmarkingu w zakresie wykorzystania informacji otrzymanych w procesie benchmarkingu (Kuczevska, 2007, s. 63-64).

DOBÓR PARTNERÓW BENCHMARKINGU

Ze względu na to, że istota benchmarkingu jest stosunkowo łatwa do przyswojenia, stała się jedną z najbardziej obecnie popularnych i szeroko stosowanych metod zarządzania (rys. 4). Pozwala na wyszukanie najlepszych sposobów realizacji określonych działań w celu zdobycia wiedzy pozwalającej na zaprojektowanie i wdrożenie własnych, ulepszonych rozwiązań.



Rys. 4. Popularność benchmarkingu na świecie

Źródło: Ziębicki, 2005.

Jednym z najtrudniejszych kroków w procesie benchmarkingu jest odpowiedni wybór wzorca benchmarkingowego, z którym będzie się porównywać własną bibliotekę, usługi czy procesy działania. Wybór metody ustalania tego wzorca uzależniony jest od dziedziny, która będzie objęta benchmarkingiem. Może być on oparty na:

- wiedzy, którą posiadają pracownicy biblioteki,
- wstępnych badaniach selekcyjnych,
- przeszukiwaniu baz danych,
- bezpośrednich rozmowach telefonicznych,
- bezpośredniej obserwacji,
- publikacjach, sprawozdaniach, raportach przedstawianych przez wytypowaną bibliotekę wzorcową,
- analizie nagród i wyróżnień,
- publicznych prezentacjach, np. wystąpieniach pracowników biblioteki podczas konferencji, szkoleń, warsztatów.

Zasadniczo najistotniejsze jest przekonanie, że biblioteka lub biblioteki, które zostały wybrane do procesu porównania są najbardziej odpowiednie i że istnieją naprawdę realne szanse na uzyskanie potrzebnych o nich informacji, a one same będą zaangażowane w projekt. Dlatego też przed wyborem partnera trzeba przeprowadzić gruntowną analizę i dokonać selekcji wzorca z grupy wytypowanych przez nas bibliotek. Przed zasadniczą analizą wewnętrzną należy zatem starannie przeprowadzić analizę zewnętrzną według ustalonych przez siebie kryteriów. Na tym etapie również powinno się pamiętać o tym, aby postępować legalnie i etycznie. Do zdobywania informacji o bibliotekach można zastosować taką samą metodologię, jaką stosuje się do identyfikacji firm.

Tony Bendell i Louise Boulter zauważyli, iż proces ten można przeprowadzić bezpośrednio, a więc nawiązując kontakt z wybraną firmą i aranżując rozmowy, wymianę danych i wizyty. Alternatywnym rozwiązaniem jest zbieranie informacji ze źródeł pośrednich, jak w wielu przypadkach benchmarkingu konkurencyjnego. Nawet jeżeli planuje się nawiązanie bezpośrednich kontaktów i w razie możliwości partnerskiej współpracy, trzeba najpierw przeanalizować z wykorzystaniem źródeł pośrednich odpowiednie informacje o danej firmie. Dzięki temu – po nawiązaniu kontaktu – można będzie wyjaśnić zasadnicze kwestie, potwierdzić wybór i wykazać się profesjonalnym i ukierunkowanym podejściem (Bendell & Boulter, 2000, p. 115).

WSKAŹNIKI I MIERNIKI OCEN

Po etapie wyboru partnera benchmarkingowego następuje kolejny – opracowanie zestawu kryteriów, które mają podlegać ocenie i weryfikacji. W tym celu najlepszym wyjściem jest opracowanie formularza obejmującego listę pytań dotyczących całej biblioteki lub jej części, np. poszczególnych procesów, które zostały wybrane w celach porównawczych. Wyniki

pozwolą na przedstawienie różnic występujących pomiędzy praktykami stosowanymi we własnej bibliotece, a metodami przyjętymi u wybranego partnera.

Na etapie analizy partnera najlepszym sposobem na jego poznanie jest bezpośredni kontakt. W tym celu wykorzystuje się takie techniki badawcze, jak: wywiad, okresowe spotkania współpracowników, konferencje z samym partnerem itp. (Huczek, 2002).

Przystępując do określenia wskaźników, które uwzględnia się następnie w projekcie porównawczym, można posiłkować się już istniejącymi opracowaniami, normami i wytycznymi. Przykładem takiego źródła jest Polska Norma PN-ISO 11620 *Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonalności biblioteki* (PN-ISO, 2006). Zamieszczone w niej wskaźniki funkcjonalności są uważane za najbardziej użyteczne dla bibliotek. Wskaźniki te pełnią funkcję narzędzi oceny jakości i efektywności usług świadczonych przez bibliotekę oraz innych działań przez nią podejmowanych (Biliński, 2002, s. 8). W normie tej określono typy bibliotek działających w różnym otoczeniu, obsługujących różne grupy użytkowników i mających wiele specyficznych cech (struktura, fundusze, zarządzanie itp.). Ważne jest zrozumienie faktu, że nie wszystkie ustalone wskaźniki funkcjonalności mogą być stosowane do analizy każdej biblioteki. Wykaz wskaźników funkcjonalności zamieszczony w normie należy traktować jako propozycję mierników możliwych do zastosowania w wielu warunkach działania bibliotek. Drugie wydanie cytowanej normy z 2008 r. prezentuje nie 34 a 45 wskaźników usług, także elektronicznych¹.

Do wyboru kryteriów benchmarkingu bibliotek wykorzystać można też inne międzynarodowe normy i zalecenia, wśród których warto przywołać międzynarodowe zalecenia wydane przez IFLA. Skupiono się w nich na ukierunkowanych na użytkowników miarach skuteczności wykonania zadań przez biblioteki akademickie. Zalecenia zawierają 17 wskaźników, które mogą służyć pomiarom i porównaniom (Głowacka, 2005). Wyczerpujące zalecenia do pomiaru i analizy tych wskaźników zostały zaprezentowane w pracy *Mierzenie jakości. Międzynarodowe zalecenia do pomiaru wykonania zadań w bibliotekach akademickich* (Poll, 2004). Należy nadmienić, iż przywołana praca Roswithy Poll i Petera te Boekhorsta, w swojej nowej wersji, wydanej w 2007 r., zawiera opis nie 17 a 40 wskaźników funkcjonalności, dotyczących zasobów i usług, jakie oferują biblioteki akademickie i publiczne (Poll, 2007). Podejmując działania benchmarkingowe z zastosowaniem tych wytycznych, nie jesteśmy zobowiązani do ścisłego przestrzegania tego zestawu wskaźników. Tak jak wszystkie struktury, również biblioteki ulegają ciągłym transformacjom, czego konsekwencją jest konieczność uzupełniania bądź zmieniania dotychczasowych wykazów wskaźników funkcjonalności. Biblioteki akademickie funkcjonujące w różnych krajach różnią się od siebie w sprawach organizacyjnych, finansowych i technicznych, dlatego też nie wszystkie

¹ Norma ISO 11620:2008 szczegółowo omówiona jest w artykule E. Głowackiej opublikowanym również w niniejszym zeszycie (zob. s. 7-19) [red.].

wskaźniki zawarte w zaleceniach IFLA czy książce R. Poll i P. te Boekhorsta mają zastosowanie dla każdej z bibliotek. Selekcja wskaźników musi zostać tak określona, aby uzyskane wyniki były miarodajne i adekwatne do profilu danej biblioteki.

Ważnym polskim projektem, który może być przydatny w zastosowaniu benchmarkingu, jest *Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych w Polsce* (AFBN), którego nadrzędnym celem jest wypracowanie standardów dla polskich bibliotek naukowych. Dane gromadzone w bazie, a następnie publikowane w raportach i zestawieniach, stanowią doskonałe źródło do rozpoczęcia badań porównawczych bibliotek (Kamińska, 2009). W ramach projektu została udostępniona strona internetowa, na której znajdują się wszystkie istotne informacje wraz z wykazem wskaźników oraz raporty z dotychczas przeprowadzonych badań. Prace realizowane są od 2002 r. przez Zespół ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych (ZSBN). Projekt zakłada realizację następujących zadań:

- pozyskiwanie danych w celu opracowania wskaźników i standardów dla bibliotek naukowych w Polsce,
- opracowywanie i publikowanie rocznych raportów,
- rekomendowanie wskaźników, istotnych dla charakterystyki działalności bibliotek, twórcom rankingów krajowych (publikowanych, np. w prasie),
- opracowanie metody oceny funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce,
- prowadzenie badań porównawczych wyników analizy ze wskaźnikami i standardami funkcjonowania zagranicznych bibliotek naukowych.

Podstawowym narzędziem służącym do realizacji projektu jest ankieta, w dwóch wersjach: dla bibliotek akademickich oraz dla bibliotek branżowych i medycznych. Przykładowo, dla bibliotek akademickich ankieta liczy 63 pytania, co daje obraz tego, jak wiele wskaźników można z niej uzyskać. Przystępując do projektu, należy jedynie wypełnić stosowny formularz. Administrator bazy prześle na podany adres e-mail potwierdzenie dodania biblioteki do bazy danych, zawierające „nazwę użytkownika” przypisaną dyrektorowi biblioteki, umożliwiającą dostęp do pełnej zawartości bazy, a w szczególności do danych statystycznych, które pozwolą na wykonywanie interesujących nas zestawień i porównań. W bazie zarejestrowanych jest dotychczas 96 bibliotek, wprowadzony został podział na biblioteki uniwersyteckie, politechniki, medyczne, ekonomiczne, rolnicze, artystyczne, wychowania fizycznego i inne, a także podział na placówki państwowe i niepaństwowe. W 2008 r. liczba wypełnionych i zatwierdzonych ankiet wyniosła 47 (Derfert-Wolf & Górski, 2010).

Formułując zatem kwestionariusz badawczy, można skorzystać ze wskaźników już istniejących bądź też stworzyć własne kryteria pomiaru.

WADY I ZALETY ZASTOSOWANIA BENCHMARKINGU W BIBLIOTEKACH

Korzyści płynące z zastosowania benchmarkingu w bibliotece to głównie:

- ustalenie i dopracowanie strategii biblioteki,
- planowanie strategiczne i wyznaczanie dalszych kierunków działania,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- edukacja i wzbogacenie pomysłów dla innowacyjnych rozwiązań,
- możliwość porównania i oceny wyników na tle innych bibliotek,
- przyspieszenie zmian i innowacji,
- usprawnienie procedur obsługi czytelnika i zaspokojenie jego potrzeb informacyjnych,
- przemodelowanie schematu działania systemu bibliotecznego lub jego części, np. procesu zarządzania kadrami biblioteczną.

Przedstawiając zalety zastosowania benchmarkingu, nie sposób nie wspomnieć również o wadach takiego przedsięwzięcia. Należą do nich:

- trudność w pozyskaniu danych,
- prawne i etyczne ograniczenia w uzyskaniu informacji dla nas istotnych,
- zahamowanie innowacyjności i kreatywności pracowników poprzez zastosowanie działań konkurencji lub wzorowanie się na innych,
- rozczarowanie efektem prac – może się okazać, że uzyskany produkt jest tylko w nieznacznym stopniu lepszy od konkurencji, co nie powoduje naszej przewagi,
- czasochłonność i kosztowność badań.

PODSUMOWANIE

Benchmarking zaliczany jest do nowoczesnych technik zarządzania jakością i łączy się bezpośrednio z definiowaniem pewnych standardów funkcjonowania i produktów organizacji, które służą ocenie i w efekcie – wdrożeniu zmian, pozwalających na osiąganie lepszych wyników w procesie zarządzania. Dla przedsiębiorstw porównujących się z najlepszymi, w tym także dla bibliotek, benchmarking powinien stanowić inspirację w procesie uczenia się organizacji. Pozwala m.in. na określenie słabych i mocnych stron organizacji (biblioteki) oraz zmianę dotychczasowego sposobu zarządzania nią na działania przynoszące większe korzyści i bezpośrednio wpływające na poziom usług. Biblioteka dla realizacji swoich zadań może przyswajać zmodyfikowane rozwiązania, dające dobre efekty gdzie indziej. Wyniki badań porównawczych często prowadzą do wykorzenia starych, niesprawdzających się nawyków i tworzą nowy, przychylny klimat do wprowadzenia innowacji dla udoskonalenia pracy biblioteki i poprawy funkcjonowania procesów w niej zachodzących.

BIBLIOGRAFIA

- Bendell, Tony; Boulter Louise (2000). *Benchmarking*. Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Bendkowski, Jacek; Bendkowski, Józef (2008). *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*. Gliwice: Wydaw. Politechniki Śląskiej.
- Biliński, Lucjan (2002). Wskaźniki funkcjonalności bibliotek (Na marginesie projektu normy ISO 11620). *Bibliotekarz*, nr 10, s. 6-9.
- Coers, Mardi; Elliott, Susan; Henderson, Graig (2001). *Benchmarking: a guide for your journey to best-practice*. Houston: American Productivity & Quality Center.
- Damelio, Robert (1995). *The Basic of Benchmarking*. New York: Quality Resources.
- Derfert-Wolf, Lidia; Górski, Marek (2010). Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce (AFBN) analiza ankiet wg danych z 31.12.2008 r. [online]; [dostęp: 28.01.2010]. Dostępny w World Wide Web: <<http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/>>.
- Głowacka, Ewa (2005). Benchmarking w bibliotekach. *Bibliotekarz*, nr 2, s. 23-28.
- Huczek, Marian (2002). Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką. *EBIB Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [online]; [dostęp: 03.02.2010]. Dostępny w World Wide Web: <<http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek2.php>>.
- Huczek, Marian (2004). *Współczesne metody zarządzania poprawiające efektywność pracy biblioteki* [online]; [dostęp: 28.01.2010]. Dostępny w World Wide Web: <<http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/zarzadzanie/huczek.pdf>>.
- Kamińska, Joanna (2009). Możliwości wykorzystania benchmarkingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi biblioteki. W: *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Pod red. Joanny Kamińskiej i Beaty Zołędowskiej-Król. Warszawa: Wydaw. SBP.
- Kuczevska, Joanna (2007). *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [online]; [dostęp: 28.01.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/158/2007_eu_proc_benchmarkingu.pdf>.
- Kwiecień, Kamil; Toczewski, Tomasz (2008). Zarządzanie projektami w firmie z wdrożoną normą ISO 9001:2000. *E-Mentor*, nr 3 (25), s. 81-83.
- Mikuła, B.; Ziębicki, B. (2001). Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się. *Problem Jakości*, nr 3, s. 30-34.
- PN-ISO (2006). Polska Norma PN-ISO 11620 *Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonalności biblioteki*. Warszawa Polski: Komitet Normalizacyjny.
- Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te (2004). *Mierzenie jakości. Międzynarodowe zalecenia do pomiaru wykonania zadań w bibliotekach akademickich*, Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te (2007). *Measuring quality: Performance measurement in libraries*. München: K. G. Saur.
- Portal Portfel.pl (2007). Cykl Deminga, (koło PDCA) [online]; [dostęp: 24.02.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.portfel.pl/pl/firma/art691-Cykl_Deminiga_28kolo_PDCA_29.html>.
- Salerno-Kochan, Marek; Galski, Piotr (2001). Sprawny benchmarking nieodzownym elementem strategii TQM. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 578, s. 23-32.
- Supernat, Jerzy (2005). *Zarządzanie*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Ziębicki, Bernard (2005). Techniki doboru i analizy wzorców benchmarkingu. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 670, s. 91-105.

WIOLETTA JACHYM

The Library of State Higher
Vocational School in Tarnów
e-mail: w_jachym@pwsztar.edu.pl

AN ATTEMPT TO IMPLEMENT BENCHMARKING
IN LIBRARY PERFORMANCE

KEYWORDS: Benchmarking. Service quality. Library management. Performance indicators.

ABSTRACT: Benchmarking is one of most often employed methods of organization improvement, focused on matching the best or even surpassing the efficiency achieved by the competitors. It may become one of basic improvement solutions used in libraries which intend to achieve the highest efficiency to satisfy needs of their users. Benchmarking introduces a process of continuous improvement based on the activities of specific group leaders and encourages adaptation of new solutions in a given environment. The author discusses levels of benchmarking introduction into libraries and presents the following issues: benchmarking concept, types, stages of implementation, selection of partners, rules for acquiring information and indicators used for evaluation.

Tekst w wersji poprawionej wpłynął do Redakcji 27 lutego 2011 r.