



You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice

Title: Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką

Author: Marian Huczek

Citation style: Huczek Marian. (2002). Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką. "Biuletyn EBIB" (Nr 3 (2002)).



Uznanie autorstwa - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Marian Huczek

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej

Zakład Metodologii Bibliotekoznawstwa i Marketingu Książki

Uniwersytet Śląski

Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką

Benchmarking jest nowoczesną metodą zarządzania organizacją, która polega na wyborze wzorcowego konkurenta, porównania z nim własnej organizacji i dostosowania do niej analizowanego rozwiązania. Za organizację wzorcową uznaje się tę, która osiąga dużo lepsze wyniki niż analizowana organizacja, przy czym istota polega nie na znajdowaniu i przenoszeniu gotowych wzorców, lecz na sposobie dochodzenia do najlepszych rozwiązań.^[1] W warunkach pracy biblioteki benchmarking ma duże znaczenie jako narzędzie poprawy efektywności działania. Stosowanie metody porównania do najlepszych, umożliwi bibliotece przede wszystkim zdobycie i wdrożenie u siebie najlepszych wzorów postępowania, które połączą osiągnięte wyniki i efektywność działania z nastawieniem na przynoszenie korzyści. Zdobyta zaś wiedza daje możliwości dalszego rozwoju biblioteki.

Celem benchmarkingu w bibliotece są:

- analiza silnych i słabych stron biblioteki. W wyniku analizy możemy określić, co należy i czego nie należy zmienić;
- rozwój umiejętności pracowników. Metoda porównywania do najlepszych inicjuje proces uczenia się;
- zmiana dotychczasowego ukierunkowania zainteresowań pracowników;
- zmiana praktyki działania biblioteki, np. koncentrowanie uwagi kadry kierowniczej na procesie kształcenia orientacji marketingowej biblioteki.

Literatura naukowa rozróżnia trzy rodzaje benchmarkingu: wewnętrzny, zorientowany na konkurencję i funkcjonalny.^[2]

Benchmarking wewnętrzny stanowi porównanie i analizę sposobów działania, wskaźników itp. W obrębie własnej instytucji: porównanie organizacji w pewnej grupie, ich miejsc, lokalizacji, centrów zysków i kosztów, oddziałów, grup i miejsc pracy.

Benchmarking zorientowany na konkurencję. W tym zakresie prowadzi się analizę usług, osiągnięć, procesów itp. oraz ich oddziaływanie na klientów. Benchmarking funkcjonalny stanowi porównanie i analizę przebiegu pracy, procesów, realizacji zadań itd. organizacji nie będących dla siebie konkurentami.

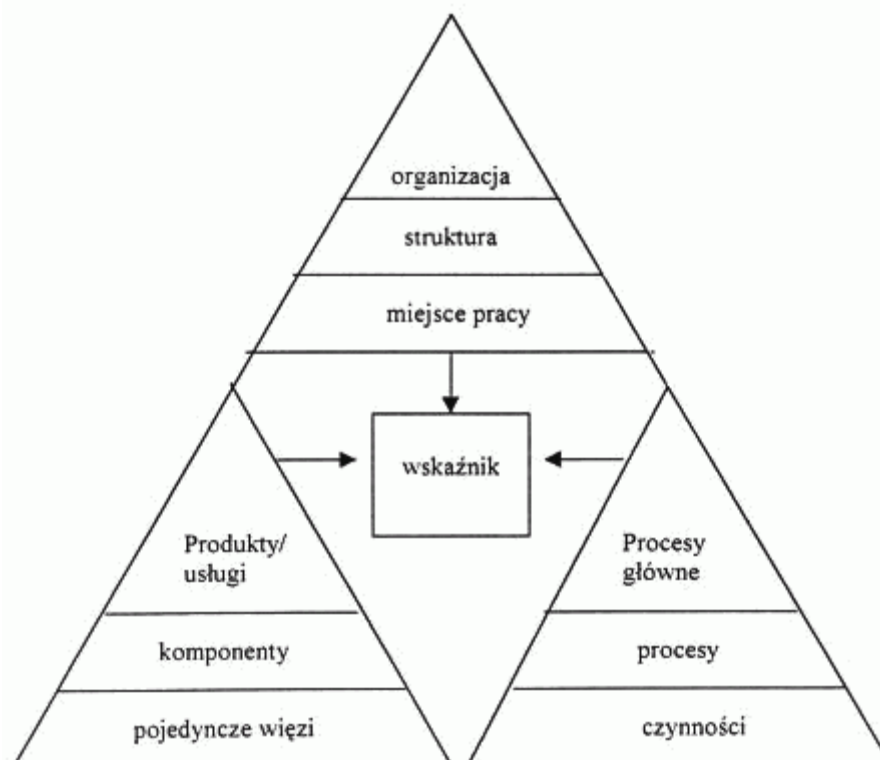
W tabeli 1. podano zalety i wady poszczególnych rodzajów benchmarkingu.

--	--	--

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny (w ramach organizacji)	<ul style="list-style-type: none"> względnie łatwy dostęp do informacji dobre wyniki w zróżnicowanych organizacjach 	<ul style="list-style-type: none"> zawężone pole widzenia uprzedzenia w organizacji
Odnoszący się do konkurencji	<ul style="list-style-type: none"> pozyskanie istotnych informacji porównywalność usług (produktów) i procesów względnie wysoka akceptacja ze strony załogi możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> trudności w pozyskiwaniu danych niebezpieczeństwo kopiowania wąskich praktyk branżowych
Funkcjonalny (odnoszący się do organizacji spoza branży)	<ul style="list-style-type: none"> względnie wysoka możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań zwiększenie udziału załogi w poszukiwaniu nowych idei (pomysłów) 	

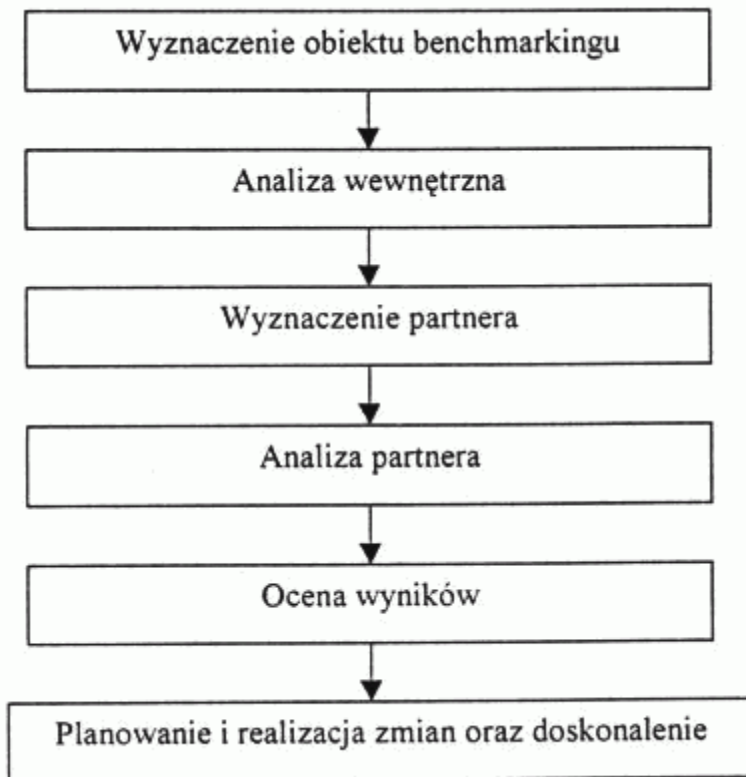
Tab. 1. Wady i zalety poszczególnych rodzajów benchmarkingu.
 Źródło: K. Zimniewicz: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. Warszawa 1999, s. 38-39.

Benchmarking jest pojęciem szerokim. Przedmiotem porównań mogą być zarówno całe organizacje, jak i ich struktury, miejsca pracy, produkty, usługi itp. Obszary zainteresowania benchmarkingu przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 1. Obiekty benchmarkingu.

Porównywanie się z najlepszymi wymaga określonej procedury. W metodyce benchmarkingu wyróżnia się sześć etapów postępowania (rysunek 2).



Rys. 2. Proces porównywania się z najlepszymi.

Wyznaczanie obiektu benchmarkingu polega na: wskazaniu przedmiotu analizy, określeniu czynników sukcesu i barier rozwoju firm oraz powołaniu zespołu badawczego. Po wyborze obiektu badania należy wyodrębnić i zanalizować czynniki, które przyczynią się do wzrostu reformowanych procesów, a w rezultacie do większego zadowolenia klienta.

Po zdefiniowaniu obszarów, które mają podlegać procesowi benchmarkingu należy powołać zespół badawczy. Członkowie zespołu powinni być tak dobrani, aby posiadać odpowiednią wiedzę potrzebną do przedmiotu analizy.

W etapie analizy wewnętrznej należy szczegółowo scharakteryzować obiekt benchmarkingu. Charakterystyka daje materiał do formułowania wniosków odnośnie usprawnienia przedmiotu badań. Ułatwia ona poszukiwanie odpowiedniego partnera i formułowania listy pytań odnoszących się do całego obiektu lub do jego części.

Etap następnym to wyszukanie partnera benchmarkingu, który mógłby być punktem odniesienia. Porównywanie do takiego partnera umożliwi poznanie różnic występujących między praktyką innych organizacji, a własną organizacją i udzielanie odpowiedzi na pytania, które pojawiły się w poprzednim etapie.

W etapie analizy partnera najlepszym sposobem na jego poznanie jest bezpośredni kontakt. W tym celu należy wykorzystać takie techniki badawcze, jak wywiad, okresowe spotkania współpracowników, konferencje z samym partnerem itp.

Etap oceny wyników to wartościowanie pozyskanych informacji. Oceny tej należy dokonać z punktu widzenia wiarygodności i porównywalności. Ten etap metody benchmarkingu powinien umożliwić wyrobienie sobie poglądu na to jakie warunki partner musiał spełnić, aby osiągnął takie właśnie wyniki.

Mając obrany wzorzec, zgromadzone informacje i opisane warunki, które umożliwiły partnerowi odniesienie sukcesu, można przystąpić do ostatniego etapu benchmarkingu - wprowadzenia zmian i doskonalenia. Jeżeli dobrze zrozumiemy odchylenia występujące między procesami przebiegającymi w organizacji partnera i w organizacji naszej, wprowadzającej usprawnienia, to możemy poprawnie sformułować założenia i warunki, które powinny być spełnione, aby proces przebiegał tak, jak u partnera.

Na proces benchmarkingu, jako narzędzie doskonalenia działalności organizacji usługowej zwrócono uwagę na początku lat 90. Literatura naukowa podaje, że jednym z pierwszych zainteresowanych był brytyjski The National Health Service.^[3]

W dziedzinach związanych z bibliotekoznawstwem zainteresowanie benchmarkingiem rozwija się powoli. Jest to niewątpliwie bardzo szkodliwe zjawisko w działalności bibliotek. Benchmarking jest bowiem narzędziem służącym uczeniu się jednej biblioteki od innych. Istnieją bliskie jego związki z teorią uczącej się organizacji. W wyniku wzięcia udziału w procesie benchmarkingu partnerzy zdobywają nową wiedzę i umiejętności, bliżej poznają swoje otoczenie oraz ustalają jakość swojej pracy na tle innych.

W wypadku biblioteki możemy w ramach przebiegu procesu benchmarkingu stosować dwa porównania:

- Działanie w tej samej dziedzinie w innej bibliotece. Chodzi tutaj o najlepsze biblioteki w badanej dziedzinie lub porównywanie z inną komórką organizacyjną w obrębie tej samej biblioteki (np. z filią biblioteki).
- Poszukiwanie najlepszych wzorców działania bez względu na branżę. Na przykład porównywanie sposobu obsługi klientów w bibliotece z obsługą klientów w urzędzie telekomunikacji.

Kryterium przedmiotowe określa obszar zastosowania metody porównywania do najlepszych bibliotek. Można wyróżnić więc tutaj:

- benchmarking strategiczny - polegający na porównywaniu różnych wizji, misji i strategii liderów bibliotek, aby zidentyfikować kluczowe czynniki ich powodzenia,
- benchmarking procesów - polegający na przebadaniu liderów bibliotek pod względem efektywności kosztowej oraz sposobu kreowania wartości dla klienta biblioteki,
- benchmarking usług,
- benchmarking metod zarządzania, który polega na porównywaniu przyjętego przez bibliotekę wzorcową systemu zarządzania, a w szczególności planowania, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami, zarządzania informacją.

Należy podkreślić ważność procesu właściwego określania obszarów benchmarkingu. Wymaga to dużego doświadczenia, szerokiej wiedzy i umiejętności zarówno analitycznych jak i syntetycznych. Dlatego też w procesie definiowania procesów benchmarkingu powinien uczestniczyć zespół pracowników biblioteki.

Wyróżniając poszczególne obszary zastosowania benchmarkingu w bibliotece, należy w pierwszym rzędzie uwzględnić następującą problematykę:

1. Założenia strategiczne biblioteki, wpływ zmian otoczenia na cele działalności biblioteki, marketingowe ujęcie działalności biblioteki, badanie potrzeb otoczenia zewnętrznego, wykorzystanie narzędzi marketingu.

Kształtowanie przyszłych potrzeb biblioteki. Tworzenie warunków do wdrożenia koncepcji marketingu oraz przekonanie pracowników do sensowności podejmowanych działań marketingowych. Marketing przyjmując potrzeby i wymagania użytkowników biblioteki za podstawę kształtowania jej celów, stwarza warunki do ich osiągnięcia.

Dobra promocja, lansując bibliotekę w otoczeniu, powinna oddziaływać na zmianę tradycyjnego, stereotypowego wizerunku biblioteki i bibliotekarzy postrzeganego przez środowisko. Stereotypy trudno wyeliminować z powszechnego użycia, ale można je zmieniać, konfrontując z rzeczywistością.

Każda innowacja czy zmiana zachowań zawodowych, może wpływać na zmianę wyobrażenia o bibliotece, na pozyskanie zainteresowania nią i zdobycie publicznej sympatii, bowiem na wizerunek biblioteki składa się suma wrażeń oddziaływujących na użytkownika. Ważne jest zatem prezentowanie interesów biblioteki przez dyrektora, jak i sposób udzielania czytelnikowi informacji, czy też obsługa czytelników w wypożyczalni itp.

Dalsze zagadnienia strategicznej działalności biblioteki to rozwój form współpracy bibliotecznej. Tworzenie związków bibliotek w zakresie gromadzenia i opracowania zbiorów, wypożyczeń międzybibliotecznych, informacji naukowej. Literatura naukowa podkreśla, że działania te mają charakter innowacyjny i są przejawem do usprawnienia pracy bibliotek.^[4]

2. Zarządzanie biblioteką.

Trzy poziomy zarządzania w bibliotekach:

- liniowy (kierownicy oddziałów, filii) ustala się konkretne zadania pracownikom, określa sposób wykonania i zakres decyzji powykonawczych,
- średni (kierownicy oddziałów) - określa zadania każdego oddziału i ustala uprawnienia decyzyjne kierowników oddziałów,
- dyrekcyjny - ustala się powinności działów i całej biblioteki, określa reguły funkcjonowania kierowników działów itp.

Problematyką niezmiernie ważną są style kierowania i warunki ich stosowania oraz kierownik i jego cechy. Bibliotekarz nie może ograniczyć się do biernego oczekiwania na zapytania użytkownika. Powinien prowadzić działania mające na celu przygotowanie użytkowników do korzystania z usług informacyjnych, spopularyzowania tej formy usług i uwidocznienia źródeł informacji oraz pobudzające wywoływanie potrzeb w danym środowisku. Odpowiednie czynności pracownika biblioteki są też podstawowym warunkiem jak najlepszego wykorzystania potencjału placówki, którym są zbiory i świadczone usługi. Od życzliwości i uprzejmości personelu, zwłaszcza zatrudnionego w działach udostępniania i informacji oraz czytelnich, zależy społeczna opinia o bibliotece oraz sympatia środowiska. Podstawowe cechy podejścia strategicznego do zarządzania kadrami obejmują:

- pracowników jako aktywa, podstawowy kapitał biblioteki,
- wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy,
- działania w dłuższym horyzoncie czasowym,
- powiązanie ze strategią ogólną biblioteki i jej strukturą,
- powiązanie z kulturą organizacyjną biblioteki, jej wartościami,
- uwzględnienie całej populacji pracowników, a nie tylko kadry menedżerskiej,
- zmianę i rozwój jako podstawowe kategorie pojęciowe i zjawiska.^[5]

Właściwe dopasowanie strategii biblioteki i strategii personalnej jest istotnym warunkiem osiągnięcia celów biblioteki. Formułowanie strategii personalnej powinno się zaczynać od postawienia zasadniczych pytań, nawiązujących do bezpośrednich celów funkcji personalnej:

- Jak zamierza się kształtować zbiorowość pracowników pod względem liczebności oraz cech i struktury kwalifikacyjnej, aby sprostać przewidywanym zadaniom biblioteki?
- Jakie działania należy podjąć oraz jakie przyjąć rozwiązania, aby doprowadzić do zaangażowania się pracowników, tj. gotowości do realizacji powierzonych im zadań?

Odpowiedzi na te pytania wymagają nawiązania do strategii biblioteki, uwzględnienia zewnętrznych i wewnętrznych czynników dotyczących zatrudnienia, gruntownej analizy posiadanych zasobów ludzkich z uwzględnieniem istniejących szans i zagrożeń. Jednym z kluczowych zagadnień determinujących powodzenie realizacji strategii jest przede wszystkim zmiana struktury i kultury organizacyjnej biblioteki.

3. Benchmarking usług koncentruje się na analizie usług w zakresie rozwoju i stopnia zaspokojenia potrzeb Klientów.

Cały sens funkcjonowania biblioteki zawiera się w usługach: inne procesy są ważne o tyle, o ile służą

usługom. Jacek Wojciechowski pisze: "[...] dobra biblioteka to taka, która dobrze realizuje usługi, tym samym zaś spełnia oczekiwania użytkowników. Jest wobec nich przyjazna." Biblioteka, podobnie jak każda instytucja usługowa, powinna określić proste, jasne i nastawione na pożytek użytkowników reguły korzystania.

4. Rozwój procesów.

Podział na sferę zaplecza i sferę usług ułatwia w bibliotekach konieczną centralizację procesów zaplecza, natomiast wymaga podporządkowania ich finalnym procesom usługowym. Biblioteka porównując się z liderami (inną biblioteką) pod względem racjonalizacji procesów powinna zadać sobie pytania:

- Dlaczego dany proces jest realizowany?
- Dlaczego jest realizowany w taki właśnie sposób?
- Jakie są przykłady tego typu procesów wzorcowych?
- Jak w stosunku do wzorca proces ten powinien być usprawniony?

Realizacja procesów bibliotecznych oraz stopień dostosowania tych procesów powinna zabezpieczać potrzeby i oczekiwania użytkowników. Chcąc to przeprowadzić, należy zbudować zespół wskaźników działania biblioteki, które informowałyby o przebiegu procesów z punktu widzenia klienta i jakości pracy biblioteki. Przy doborze i tworzeniu wskaźników należy zwracać uwagę na takie czynniki w działalności biblioteki, które sprawiają najwięcej problemów użytkownikom, np. odnośnie do procesu gromadzenia mogą to być: dostępność do poszczególnych tytułów, czas oczekiwania na zamówienie, poziom zrealizowanych zamówień, pomyłki itp.

Analiza zarządzania biblioteką prowadzona w ramach benchmarkingu oraz dążenie do jego doskonalenia sprawia także, że biblioteka sprawniej przekłada cele strategiczne na zadania. Dokładniej również widzi wzajemne związki pomiędzy poszczególnymi operacjami i ich wpływ na realizację szerszych procesów i zadań. W wyniku tego daje się łatwiej koordynować poziom strategiczny, funkcjonalny i operacyjny w zarządzaniu.

Przedruk

za:

Zarządzanie w organizacjach non-profit : strategię, marketing / red. nauk. Andrzej Chodyński, Marian Huczek, Irena Socha ; Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki Uniwersytetu Śląskiego, Katedra Systemów i Technik Zarządzania Politechniki Łódzkiej filia w Bielsku-Białej. - Bielsko-Biała : Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001. - ISBN 83-913509-2-4.

Przypisy

[1] W.M. Grudzewski, I. Hajduk: Przedsiębiorstwo przyszłości. Warszawa 2000.

[2] R. Müller, P. Rupper: Process Reengineering. Wrocław 2000.

[3] P. Garrod, M. Kinnell: Benchmarking development needs in the L..I S sector. Journal of Information Science" 1997 no. 2.

[4] Z. Żmigrodzki: Racjonalizacja pracy bibliotecznej. Katowice 1986.

[5] Tekst przypisu

[6] R. Krupski: Zarządzanie strategiczne. Wrocław 1999.

