

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ (на примере библиотечных учреждений)

Аннотация. Целью данной работы является исследование механизма, на основе которого станет возможным конструктивное взаимодействие между рыночным и государственным регулированием производства и регулирования услуг в сфере культуры и, в частности, в библиотечных учреждениях. Проводится обобщение и сопоставление различных подходов к характеристике библиотечных услуг и их экономической оценке.

Ключевые слова: бюджетное финансирование, внебюджетное финансирование, государственная поддержка, социальная роль, общественная потребность, оценка качества, эффективность, индикаторы эффективности, EFQM, BPM, BALANCED SCORE CARD, BSC, стандарт ISO 9000.

Современные условия существования учреждений культуры диктуют необходимость поиска эффективных инструментов управления. Главными движущими факторами в проведении оценки эффективности работы является поиск каналов коммерческой активизации, а также оптимальное использование бюджетного финансирования. Второй фактор является более приоритетным для большинства учреждений культуры. Если еще десять лет назад учреждения культуры могли себе позволить довольствоваться крохами, выделяемыми из государственного бюджета, то сейчас все более встает вопрос о сокращении или реорганизации форм участия государства в поддержке учреждений культуры. В проекте по реструктуризации бюджетного сектора в Российской Федерации в 2003–2004 гг. и на период до 2006 указывается, что «должна быть предусмотрена возможность преобразования государственных учреждений, способных функционировать в рыночной среде, в иные организационно-правовые формы. Суть такого преобразования состоит в снятии с государства обязанности гарантированного финансирования таких организаций на основе сметы доходов и расходов и ответственности государства по их обязательствам. При этом в случае соблюдения этих условий, не существует никакой необходимости в ограничении права организаций, создающихся в процессе реорганизации, на осуществление предпринимательской деятельности и самостоятельное распоряжение доходами от нее»¹.

Исходя из этого, возникает необходимость либо изыскивать собственные источники финансирования и активизировать их при помощи внедрения новых служб или предоставления новых услуг, которые необходимы потребителю, и за которые он согласится платить, или же доказывать, условно говоря, государству социальную необходимость подобных сервисов и служб в учреждениях культуры.

Целью данной работы является исследование механизма, на основе которого станет возможным конструктивное взаимодействие между рыночным и государственным регулированием производства и регулирования услуг в сфере культуры и, в частности, в библиотечных учреждениях.

В данной работе проводится обобщение и сопоставление различных подходов к характеристике библиотечных услуг и их экономической оценке.

1. Экономические отношения библиотеки и общества

1.1. Исследования внешней среды и гармонизации взаимодействия библиотеки и локального сообщества

Характер деятельности и функции библиотеки в современной жизни значительно изменились. Намечилась тенденция движения к многофункциональности. Библиотечное производство существует в нынешней ситуации не столько в зависимости от спроса потребителей, сколько как объект формирования этого спроса. Подобные схемы взаимодействия учреждений культуры и государства существуют в ряде стран мира. Большинство публичных библиотек США внедряют в свою работу службы, изначально не свойственные традиционной библиотеке. Так, библиотека округа Квинс в

* **Иванова Елена Николаевна** – магистрант факультета экономики культуры Московской высшей школы социальных и экономических наук.

¹ Принципы реструктуризации бюджетного сектора в Российской Федерации в 2003–2004 гг. и на период до 2006 г. (материал представлен Министерством финансов Российской Федерации на заседание Правительства РФ).

Нью-Йорке, наряду с традиционными функциями популяризации и сохранения печатного наследия, проводит программы по социализации новых иммигрантов, помогает им выучить английский язык. Существуют программы помощи трудоустройства в округе, программы, связанные с популяризацией культуры народов, населяющих округ, детские проекты, программы для инвалидов. Библиотека существует на основе государственного финансирования и за счет пожертвований. Запуск новых проектов делает библиотеку социально значимым центром общественной жизни округа. В данном случае библиотека должна выходить на внешний уровень изучения эффективности в поле демографических изменений. Библиотечные специалисты изучают динамику изменения этнического состава населения округа, изменение возрастных категорий, тенденции образовательного уровня (сколько учащихся поступили в колледж, и сколько может поступить в ближайшие годы), уровень рождаемости, этническое и конфессиональное изменение состава населения и т.д. Тем самым библиотека пытается реагировать на текущие изменения общества, чтобы изменяться вместе с ним.

Одним из интереснейших факторов в данном изучении является вопрос о социальном значении библиотек в обществе. Общество и граждане зачастую не совсем верно могут оценить значимость и ценность библиотечных услуг. Для того чтобы выяснить, насколько важна и нужна библиотека в данном регионе, необходимы качественные исследования, основанные на объективных показателях.

С 1990 года количество библиотек в России и других странах СНГ постепенно сокращается, особенно это касается сельской местности, из-за чего население лишается единственного общественного культурного центра. Принято считать эти библиотеки с низким уровнем посещаемости убыточными и не нужными людям. Объективных исследований о реальной значимости библиотек для такого рода территорий в России не проводилось.

Однако подобные исследования проводились в Великобритании, когда летом 1995 года библиотеки г.Шеффилда были восемь недель закрыты из-за забастовки, и ученые получили возможность исследовать последствия этой ситуации. Были опрошены 500 читателей, изучалась миграция читателей в другие библиотеки или книжные магазины, телефонные обращения в службы информации. Общий вывод таков: социальная значимость публичной библиотеки явно недооценивается; люди идут в библиотеку не только тогда, когда нужно взять что-то почитать; наличие библиотеки существенно улучшает их ощущение качества жизни, особенно это верно для плохо образованных людей или не имевших возможности получить образование. Чрезвычайно важна социальная роль библиотеки в местностях, испытывающих экономическую депрессию: библиотека помогает людям перестроиться, сгладить имеющуюся разницу в уровне образования².

В настоящее время подобного рода исследования в отношении роли электронных средств информирования населения ведут специалисты Манчестерского университета.

Интерес к эффективному управлению, ставший привычным в одних странах и только появляющийся в других, вызван существенными изменениями, также повлиявшими на организационную структуру библиотек. Исследования данного вопроса проводились в России с середины 1980-х годов рядом ученых, в числе которых Ю.Н.Столяров, И.Я.Дворкина, Л.В.Камушкина, С.А.Басов, Е.Н.Жильцов и другие. В числе основных зарубежных разработчиков систем оценки эффективности следует назвать Б.Линч, М.Мерфи, Дж.Бликсруд, Ф.Ланкастера, а также разработчиков директивных документов ИФЛА (Международной федерации библиотечных ассоциаций и организаций) Р.Полл и П.Т.Бокхорст.

Являясь по сути некоммерческими организациями, библиотеки ориентированы на социальные цели и результаты. Отсюда и неуклонный рост значимости связей с общественностью. Библиотекам нужны средства для ознакомления общественности и опубликования результатов своей деятельности. Библиотеки, как и другие организации – провайдеры услуг, должны уметь доказывать, что они используют выделенные средства на правильно сформулированные цели и задачи наиболее эффективным образом, что они предлагают услуги (сервисы) высокого качества. В свою очередь, отчетность провайдеров услуг представляет большой интерес для администрации организаций.

Изучение систем оценки качества и эффективности постепенно распространялось как на производственную, так и непроизводственную сферу, к которой относятся и учреждения культуры. Однако ранее в основу оценочных параметров как в производственной, так и в непроизводственной сфере ставилась рентабельность, которая, в свою очередь, разделялась на рентабельность привлеченного капитала (ROCE – Return on Capital Employed), рентабельность активов (ROTA – Return on Total Assets) и рентабельность продукции (CRR – Cost of Revenue Rate). Действия согласовывались главным образом с финансовым планом, а не со стратегией предприятия или учреждения. Большинство

² Ашервуд Боб. Исследования эффективности работы библиотек. Доклад 110–84 (WS) на 5-й Генеральной конференции ИФЛА (Бангкок, Таиланд, 20–28 авг. 1999 г.) // Научные и технические библиотеки. – 2000. – № 4.

предприятий производственной сферы было сконцентрировано на финансовых показателях, а непроизводственной – на формальных показателях, основывающихся на посещении и выдаче. Данная информация не могла способствовать в полной мере процессу принятия стратегических управленческих решений, так как опиралась лишь на учетные системы.

Будучи по своей сути некоммерческой организацией, библиотеки нуждаются в помощи и содействии государства в решении экономических проблем. Государство не устанавливает больше требований к обслуживанию читателей, не ставит идеологических задач, но при этом выступает в роли заказчика или покупателя информационных услуг. В этом смысле библиотека является своего рода коммерческой организацией, так как тоже продает свои услуги.

1.2. История разработки индикаторов эффективности работы библиотек

Вопрос о необходимости разработки объективных критериев работы библиотек впервые был поставлен в 1960-е годы. Первые практические попытки разработки индикаторов были предприняты в непроизводственной сфере в 1985 году, как следует из отчета Совета вице-канцлеров и ректоров университетов (The Committee of Vice-Chancellors and Principals) Джарода. В числе основных рекомендаций была высказана необходимость выработки критериев деятельности университетов и университетских служб для сравнения как внутри самих университетов, так и между собой. Основные характеристики данных критериев состояли в четкой ориентированности на основные университетские цели и задачи, а именно: исследование и обучение, простота в использовании, а также способность перевести качественные измерения в количественные показатели и стандартизованность, для того чтобы эти показатели не были уникальными, а могли использоваться для сравнения университетов между собой. На основе разработок, связанных с изучением планирования и точек сравнения университетов, в 1987 году в Великобритании членом комиссии доктором Иваном Пэйджем были опубликованы первые индикаторы оценки эффективности университетских библиотек. В качестве индикаторов были представлены:

- процентное соотношение расходов библиотеки к общему объему расходов университета;
- процентное соотношение затрат на приобретение библиотечных фондов к общему количеству затрат библиотеки;
- соотношение в процентах средств, выделяемых на выплату заработной платы, к общему объему затрат библиотеки;
- затраты библиотеки на одного студента;
- затраты библиотеки на единицу профессорско-преподавательского состава;
- затраты на покупку книг на одного студента;
- затраты на подписку периодических изданий из расчета нужд одного студента.

В итоге оценка двигалась все по тому же порочному кругу рассмотрения прежде всего финансовых показателей. В данной схеме не учитывалась ни пользовательская удовлетворенность, ни вопросы необходимости и востребованности тех или иных форм услуг библиотеки. Главным и нерешенным вопросом данных разработок оставался вопрос о качестве и эффективности. В соответствии с этой концепцией измерение эффективности библиотечных услуг и продуктов требует, чтобы цели библиотеки выражались также в количественных единицах, а оценка деятельности производилась с точки зрения обозначенной цели. Подобной позиции придерживается Л.В.Камушкина, подчеркивая, что библиотечные услуги отражают почти все основные стороны деятельности библиотек, они поддаются группировке и сводятся к единому количественному эквиваленту. Автор рассматривает понятие «критерий оценки» как оценочный показатель, который выражается в условно-стоимостной форме, корректирующейся коэффициентом, учитывающим социальную значимость услуги, определяемую методом экспертной оценки³.

Несмотря на то, что дискуссии по вопросам критериев эффективности работы библиотек не утихают, за последние годы появилась директивная база и система международных стандартов. Рабочей группой ИФЛА (Международной федерации библиотечных ассоциаций и организаций) были подготовлены документы, на основе которых совместно с группами ИСО (TC 46/SC 8/WG 4) был разработан ряд стандартов в области статистики и измерения эффективности, в частности, стандарт ISO CD 11620.

³ Камушкина Л.В. Один из подходов к оценке работы массовых библиотек // Советское библиотековедение. – 1985. – Т. 3. – С. 23–29.

2. Подходы к оценке эффективности деятельности и качества библиотечных услуг

Главная идея разработки критериев эффективности заключается в том, что основой является не объем услуг, предоставляемых населению за определенный период времени, а полнота удовлетворения общественных потребностей. Основным моментом становится изучение не ретроспективных показателей, описывающих состояние уже существующей системы, а внедрение так называемых опережающих метрик, позволяющих сделать перспективные выводы.

2.1. Виды индикаторов, применяющихся для оценки деятельности в области бизнеса

Спектр разработок, использующихся для оценки коммерческой деятельности и бизнеса, довольно широк. Среди наиболее популярных систем оценки можно выделить: EFQM, BPM и BALANCED SCORE CARD.

Система оценки EFQM Excellence Model разработана более 10 лет назад и используется в основном в коммерческом секторе стран Европы для оценки потенциальных потребителей продукции. Эта система практически не используется в некоммерческом секторе.

Система BPM нацелена на разделение функциональных полей, на которые ориентируется организация. Данная система разработана на основе EFQM, но с учетом дополнений и международного стандарта ISO 9000. Основные зоны внимания данной системы сфокусированы на четырех позициях:

- формирование и изучение потребительских фокусных групп;
- выработка задач организации в соответствии с корпоративными целями;
- выработка особых цепочек, связывающих потребителей в особые группы;
- выработка стратегических решений в области эффективности услуг и ценности услуг для потребителей.

2.2. Система оценки сбалансированных показателей *Balanced Scorecard (BSC)*

Новым шагом в развитии разработки критериев эффективности стала система анализа информации для принятия управленческих решений *Balanced Scorecard*, что переводится различными источниками на русский язык как «система сбалансированных показателей», «карта сбалансированных оценок» или «сбалансированные счетные карты». Показатели BSC были разработаны в 1992 году Робертом Капланом и Дэвидом Нортон как система измерения эффективности качества работы. На данный момент это наиболее часто используемая система измерения эффективности в библиотеках мира, достаточно заметить, что, начиная с середины 1990-х годов, на основе BSC проводятся исследования в национальной библиотеке Австралии, системе университетских библиотек Германии, Ближневосточном технологическом университете Турции.

Balanced Scorecard базируется, прежде всего, не на финансовых показателях, а на изучении нематериальных активов. Эта система продемонстрировала абсолютно новый подход к оценке перспективной деятельности организации. Оценка деятельности происходит не с точки зрения финансовых показателей или использования так называемых ретроспективных метрик, позволяющих сделать стратегические выводы, базирующиеся на новой концепции развития организации, ориентированной на потребителя и построение основных систем и служб, ориентированных на долгосрочную стратегию. Поскольку установленные цели достигаются благодаря направленным действиям всех сотрудников, необходимы определенная система мотивации персонала, методика и средства измерения степени приближения к желаемому результату, т.е. механизм последовательного доведения до каждого служащего стратегических целей компании и вовлечения его в соответствующие бизнес-процессы. Обычно стратегия может быть представлена в виде композиции пяти аспектов: финансов, клиентов, внутренних процессов, обучения и роста. Эти аспекты служат для лучшего понимания и, соответственно, осуществления разработанной стратегии. Перечисленные четыре компонента являются типичными и минимально необходимыми. Однако их состав не является жестко регламентированным. Могут рассматриваться и другие, в том числе, заменяющие и дополняющие элементы стратегии, что характерно при существующей множественности точек зрения и мнений среди лиц, которые принимают решения. Необходимым этапом является идентификация стратегических задач для каждого из перечисленных аспектов. Система сбалансированных показателей представляет собой поступательное движение от общего к частному, условно говоря, разбивая работу организации

культуры на технологические циклы, процессы, процедуры, вплоть до самых мельчайших. При этом совершенно необходимым является установление логических связей между теми или иными метриками и стратегическими целями. Метрика представляет собой инструмент для отражения эффективности процесса достижения цели. Она обязана соотноситься с той или иной численной шкалой. Метрики описывают специфические характеристики процесса достижения поставленной стратегической цели и могут использоваться для формирования необходимой отчетности. Предпочтительными являются метрики, которые могут быть использованы с целью прогнозирования. В то же время имеют право на существование метрики, которые только лишь фиксируют результат. Цели не являются чем-то изолированным, но они – элементы причинно-следственной структуры, которую можно описывать с помощью логического оператора. Например, их можно представить в виде так называемой стратегической карты.

Следует отметить, что причинно-следственные связи должны быть достаточно прозрачными и легко объяснимыми.

В качестве основных параметров, предлагаемых BSC, выделяются:

- финансовые показатели,
- удовлетворенность пользователей,
- эффективность внутренних процессов,
- потенциал сотрудников для успешной деятельности организации.

В основе системы BSC лежит использование так называемых Performance Drivers (или двигателей эффективности), которые, в свою очередь, делятся на оценку:

- удовлетворенности пользователя;
- перспектив удержания старых потребителей продуктов, предлагаемых компанией, в том числе и учреждением культуры, и приобретения новых;
- потенциального предложения для потребителей на основе досконального анализа потребностей с точки зрения быстроты, скорости реагирования и релевантности.

Один из первых проектов в мире по использованию BSC для измерения эффективности предоставляемых библиотеками услуг был разработан совместно университетской и региональной библиотеками г.Мюнстера в партнерстве с государственной библиотекой Баварии и университетской библиотекой Бремена. Это три наиболее крупные системы библиотек в Германии, значительно отличающиеся друг от друга по условиям и характеру предоставляемых услуг. Проект стартовал в 1999 и закончен в 2001.

Измерение экономической эффективности в расчете на одно посещение и одного пользователя часто дает различные значения. Нередко затраты на обслуживание одного человека больше, чем на одно название (книгу) или один запрос.

Измерение экономической эффективности на уровне всего научного и учебного сообщества, обслуживаемого библиотекой, является крайне полезным, поскольку большинство библиотек финансируется с целью обслуживания всего сообщества, частью которого они являются (для факультетской или институтской библиотеки сообщество ограничивается факультетом или институтом). Сообщество, конечно же, должно быть представлено в числовом виде не как количество персон, а в виде так называемых эквивалентов полного времени (FTE's – full-time equivalents) для сокращения трудностей, связанных с определением полных и неполных ставок персонала.

Сравнение расходов конкретной службы на одного пользователя и на FTE может выявить небольшие, но интересные различия в финансовом выражении о реальном и потенциальном использовании библиотеки. Практический способ гласит: чем ниже расходы на FTE, тем выше эффективность с чисто финансовой точки зрения. Однако следует постоянно помнить о том, что цифры, полученные в результате таких количественных расчетов, имеют весьма ограниченную пользу сами по себе. В действительности они становятся полезными только в том случае, когда сопоставляются с аналогичными цифрами, полученными из другого источника. Возможно проведение многих сравнений такого рода.

2.3. Сравнение экономической эффективности и качества сервисов в библиотеках

В проведении исследований по измерению эффективности, как правило, возникает дилемма. Приходится признать, что библиотека часто достигает высокого уровня качества и удовлетворенности пользователя, несмотря на неэффективное использование ресурсов. Такое положение достаточно распространено в тех случаях, когда библиотека является крупным хранителем уникального культурного ресурса, при этом библиотеке нет особой необходимости в развитии новых сервисов. Библиотека в данном случае является рантье, живущим на проценты с наследства. Такой библиотеке

нет особой необходимости предоставлять экономически эффективные сервисы, но она должна заботиться о том, чтобы предоставленные услуги приносили наибольшую пользу основной группе пользователей.

Совсем иная ситуация обстоит с библиотеками среднего уровня, не обладающими уникальными коллекциями и предоставляющими примерно одинаковые услуги. Низкие затраты на обслуживание, а следовательно снижение качества обслуживания, повлекут за собой низкую удовлетворенность. Большое количество выполненных запросов пользователей может означать некорректность ответов, а низкие расходы на пользование читальными залами могут быть следствием недостаточности помещений и плохого отопления. Затраты на библиотечный сервис должны всегда рассматриваться в тесной связи с качеством и уровнем эффективности того же сервиса. Например, «затраты на ответ на запрос» должны рассматриваться в связи с индикатором «показатель получения корректного ответа», а, возможно, и «удовлетворенность пользователя персоналом справочной службы». При таком подходе библиотекам удастся избежать опасности стать однотипными, пренебрегающими качеством сервиса и реальными потребностями, игнорирующими интересы пользователей ради экономии. Знания и о качестве, и о стоимости библиотечных сервисов требуются для принятия руководством правильных решений о расстановке приоритетов и распределении ресурсов.

Полл и Бокхорст⁴ выделяют следующие типы индикаторов в соответствии с технологическим характером библиотечных операций:

1. Охват пользователей.
2. Соответствие расписания работы библиотеки потребностям пользователей.
3. Экспертные оценки.
4. Использование коллекции.
5. Использование коллекций по предметным областям.
6. Неиспользуемые документы.
7. Поиск по названию.
8. Поиск по предметной рубрике.
9. Оперативность комплектования.
10. Оперативность обработки книг.
11. Доступность.
12. Время доставки документа.
13. Оперативность МБА.
14. Показатель получения корректного ответа.
15. Обслуживание удаленных пользователей.
16. Удовлетворенность пользователя.
17. Пользовательская удовлетворенность сервисами, предоставляемыми удаленно.

Из данного списка следует, что для разработки индикаторов эффективности необходимо четкое разграничение и детерминация технологических функций. Предварительным этапом к исследованию должно быть изучение технологических процессов, что в значительной мере затрудняет унификацию.

Следующая проблема состоит в том, что достаточно сложно сделать анализ всего массива, так как статистические данные не всегда лежат на поверхности. В США уже существуют консалтинговые компании, которые проводят статистические исследования в библиотеках. Отдельно взятая библиотека может себе позволить использование результатов по выборкам или по фокусным группам. Большинство исследователей отмечают, что чем больше размер выборки, тем надежнее результаты. Идея выборки заключается в нахождении компромисса между получением максимально надежных результатов и минимумом необходимых усилий. При особых обстоятельствах может потребоваться расчет размера выборки (n). Для этого лучше всего использовать вероятностный подход. В этом случае каждой единице населения присваивается предопределенная и ненулевая вероятность включения в выборку.

Перед вычислением требуемого размера выборки (n) должны быть приняты некоторые решения, а именно: Полл и Бокхорст приводят следующую модель по измерению уровня точности и уровня погрешности:

h = уровень точности (погрешность измерений при выборке), при которой примерная точность будет обозначена как $h \sim 0.10$, умеренная точность – $h \sim 0.03$ и очень высокая точность – $h \sim 0.01$. Эти же авторы указывают, что допустимая точность может быть 0.03.

Под (Z_{α}) принимается уровень доверительности. Желаемый уровень доверительности $\alpha=95\%$. Если уровень измеряемого параметра обозначить как (p), тогда основная формула расчета требуемого размера

⁴ Полл Р., Бокхорст П.Т. Измерение качества работы. Международное руководство по измерению эффективности работы университетских и других научных библиотек. – М.: Логос, 2001. – 152 с.

выборки при заранее установленной точности и определенном уровне доверительности будет выглядеть следующим образом:

$$n = \frac{Za^2 p(1-p)}{h^2 + \frac{Za^2 p(1-p)}{N}}$$

Если численность населения (N) большая, т.е. более чем в 20 раз превосходит размер выборки (т.е. (n), деленное на (N), меньше 0.05), то используется следующая упрощенная формула:

$$n = \frac{Za^2 p(1-p)}{h^2}$$

Таким образом, установив фокусную группу выборки, мы можем рассмотреть основные этапы проведения исследования: стратифицированная выборка, предтест, реализация, сбор данных, моделирование, опросы, наблюдение, интерпретация, результаты.

Стратифицированная выборка. Технология определения стратифицированной выборки рассматривалась выше, однако, необходимо заметить, что простая случайная выборка обеспечивает получение случайного, и не обязательно представительного подмножества.

Независимо от размера выборки, процедура ее получения является задачей особой важности. Это определяется условиями работы библиотеки. Обычно используются технологии регулярной случайной выборки. Результаты должны интерпретироваться в свете информации о составе населения.

Другим важным моментом является продолжительность сбора данных. По финансовым и организационным соображениям невозможно собирать данные непрерывно. Для получения репрезентативных данных должна быть определена периодичность получения выборки. Изменения в течение академического года не должны слишком сильно влиять на результаты. Обычно период сбора данных не должен превышать одну неделю. Концентрация усилий по сбору данных предотвращает появление у пользователей негативной реакции на постоянные просьбы о помощи библиотеке в улучшении обслуживания.

Предтест. Перед началом действительного сбора данных следует провести предтест. Хотя идея и методология детально описаны для каждого индикатора, сбор данных должен быть адаптирован к конкретным обстоятельствам конкретной библиотеки. В общем случае предтест позволяет избежать ошибок, которые могут повлиять на достоверность результатов всего обследования.

Сбор данных. В большинстве случаев данные должны собираться специально для измерения эффективности работы. В качестве способов сбора данных используются моделирование, проведение опроса, наблюдение, анкетирование.

Моделирование. С целью избавить пользователя от необходимости проверки его библиотечных знаний при измерении выбираются имитаторы, которые моделируют весь процесс поиска названий и получения их. Реальный пользователь не найдет причин для траты своего времени на поиск книги, которая ему лично не нужна. Хотя именно использование данных, полученных от реальных пользователей, на мой взгляд, может дать объективные результаты. Моделирование необходимо также потому, что экземпляры книг должны быть найдены заранее, чтобы убедиться в их действительном наличии на полках. Очень важен выбор людей на роль имитаторов, поскольку этим определяется успех обследования в целом. Очевидно, что опытные библиотекари будут работать много успешнее при поиске названий в каталоге, чем студенты. Предварительно отобранные контрольные вопросы задаются суррогатными пользователями на справочной службе.

Проведение опроса. В целях оценки эффективности пользователь должен сначала заполнить вопросник, а затем с ним проводится интервью по поводу стратегии поиска и оценки ее успешности. Каждое интервью должно предваряться кратким разъяснением того, чего библиотека хочет достичь в процессе осуществления данного проекта. Интервью может проходить по телефону, а также при помощи почты.

Наблюдение. Наблюдение за поведением пользователя – часто используемая технология сбора данных различного плана. Эта форма оставляет пользователя в неведении, что сотрудник библиотеки старается отслеживать последовательность действий пользователя при работе с каталогом.

Анкетирование. Безусловно, наиболее важный метод измерения эффективности работы – это обследование. Большинство индикаторов эффективности, по крайней мере, частично базируется на информации, непосредственно полученной от пользователя. Несмотря на сложность составления анкет, техник выборки, мотивированности, обследование является лучшим методом для оценки

библиотечных сервисов, т.к. способствует сбору больших объемов данных за сравнительно короткий период времени. Такого рода обследования обеспечивают подробной информацией относительно мнения пользователей о библиотечных сервисах; помогают прояснить взгляд библиотекаря на сервисы, а также мнение о потребностях пользователя; намечают проблемы; предлагают решения.

Предтест – это обязательная мера для проверки вопросника. Проект (черновик) вопросника должен быть показан экспертам, а также группе пользователей для выявления нечетко сформулированных и слишком амбициозных вопросов. По возможности не должен использоваться библиотечный слэнг. Вопросы должны быть сформулированы просто и по существу. В случае варианта свободного ответа пользователь должен описать «конкретные инциденты», которые он/она помнят, а не давать ответы на общие вопросы. Другим фактором, влияющим на успех вопросника, является нечеткость инструкции или отсутствие излишних вопросов. Обычно пользователя просят высказать его мнение путем выбора одного ответа из пяти возможных по шкале Ликерта (Likert), ранжированной от «совершенно неудовлетворен» до «полностью удовлетворен». Различия между отношениями пользователей остаются неучтенными. Представляя общую шкалу измерений, отметки не позволяют выявить нюансы мнений пользователей. Эти недостатки компенсируются преимуществом получения фиксированных достоверных результатов. Свободные ответы на вопросы будут более точными в отображении пользовательского мнения, но такие ответы трудно группировать и измерить количественно. Существует несколько технологий распространения вопросников.

Необходимо учитывать, что при рассылке вопросников почтой уровень отклика будет низким, даже если вопросник сопровождается письмом, имеет конверт с маркой и обратным адресом.

Интерпретация. Анализ и интерпретация собранных данных – это финальный этап процесса измерений. Затраты на вычисление результатов для различных индикаторов различаются очень существенно. Для индикатора «Экспертная оценка» достаточно легко рассчитывается уровень наличия названий, определяемый как процентное соотношение названий в списке библиографии, к тем, которые имеются в коллекции. Более сложным является расчет 95% доверительных интервалов или анализ результатов обследования пользовательской удовлетворенности. Заключительные результаты процесса измерений должны быть опубликованы библиотекой для получения комментариев от персонала. Руководитель процесса измерений должен детально обсудить результаты с персоналом. Центральными вопросами должны являться следующие:

Чего мы ожидали?

О чем нам говорят полученные цифры?

Что мы собираемся делать / Каковы наши действия?

Вопросы «О чем нам говорят полученные цифры?» и «Каковы наши действия?» особенно сложны, поскольку четко выявленная зависимость между причиной и следствием скорее исключение, чем правило. Причин неудачи пользователя может быть множество. Кроме того, пользователь просто не может сравнить услуги, потому что не видел других, не представляет себе. Но даже если причина низкой эффективности работы в конкретной области четко установлена, руководство библиотеки может сомневаться в целесообразности изменения существующей процедуры, если это сопряжено с более высокими затратами и большим количеством требуемого персонала. В этом случае необходимо повторение процесса измерений через регулярные интервалы для подтверждения неизбежности дополнительных затрат и усилий. Повторно собираемый набор данных дает большую надежность измерений; он помогает понять, является ли разница между результатами измерений в различное время следствием ошибки одного из однократных экспериментов или же она свидетельствует об окончательно подтвержденном изменении качества сервиса.

Результаты. Подведение итогов – один из самых опасных моментов в подобного рода обследовании. И.Пэйдж, глава комитета по индикаторам эффективности CVCP, отмечает, что «некритичное использование статистики может серьезно нарушить здоровый климат в университете»⁵. Чрезвычайно важно, чтобы результаты усилий, потраченных на проведение измерений, нашли свое отображение в рабочих процессах библиотеки. Персонал должен осознать пользу усилий по измерению эффективности для организации своей ежедневной работы, видеть в этом не научный эксперимент или контролирующийся механизм, а средство качественного улучшения библиотечных служб. Результаты должны быть представлены пользователям. Это важно в том случае, когда пользователи принимали участие в проведении эксперимента и имеют право знать о его результатах даже в том случае, если результаты окажутся хуже, чем ожидалось. Тогда акцент должен быть сделан на инициативах по улучшению существующей ситуации. Если результаты оказались

⁵ Thompson James. Redirection in Academic Library Management. – London: Library Association Publishing, 1991. – P. 132.

хорошими, то их представление окажется эффективным инструментом связей с общественностью для библиотеки и для головных организаций. Это даже может помочь библиотеке получить более значительное финансирование для будущих проектов по усовершенствованию сервисов и для сохранения высокого качества обслуживания.

Заключение

Вопрос об изучении в нашей стране эффективности работы учреждений культуры, хоть и с опозданием, но ставится очень остро. Общее изменение обстановки в стране, ужесточение требований общества к учреждениям культурной сферы и изменение их роли заставляют библиотеки точно, основываясь на объективных данных, осознать, какие же именно функции и услуги ждут от них потребители.

Тенденции к интенсификации этого поля деятельности отмечаются и в федеральных программах развития культуры как «смена управленческой парадигмы на основе представлений о культуре как о единой сфере производства, распространения, потребления и сохранения культурных благ вне зависимости от ведомственной принадлежности и подчиненности субъектов культурной деятельности; разработка предложений по передаче Министерству культуры Российской Федерации части бюджетных средств, предназначенных на финансирование культурной деятельности других ведомств, с целью концентрации финансовых ресурсов и реализации общих принципов культурной политики государства, обеспечения в рамках этой политики:

текущего финансирования деятельности организаций культуры, учредителем которых является Министерство культуры Российской Федерации;

финансирования государственного заказа и других культурных проектов, осуществляемых организациями, учрежденными другими ведомствами (включая телевидение и радио), а также иными юридическими и физическими лицами;

финансирования государственного заказа и других культурных проектов, осуществляемых организациями, подчиненными субъектам Российской Федерации, в рамках федеральной целевой программы»⁶.

Существенный недостаток современной ситуации состоит в том, что представленные западные образцы нуждаются не только в переводе и изучении, но и в адаптации к российским условиям.

Объем работы не позволяет полно осветить весь комплекс проблем, связанных с социальной и коммерческой оценкой деятельности библиотек. Вступившие в действие проекты по реинжинирингу деятельности библиотек не представили достаточно четких результатов. Такого рода исследования требуют, прежде всего, затрату предварительных усилий для проведения глубокого анализа интенсивности фактического потребления отдельных видов услуг и форм обслуживания в меняющейся экономической ситуации. Это означает, что прежде чем получить первые результаты, необходимы большие финансовые и человеческие затраты. И осуществить эту работу будет тем легче, чем полнее и качественнее обобщен отечественный и зарубежный опыт и разработаны конструктивные методики.

⁶ Рубинштейн А.А., Сорочкин Б.Ю. Концепция федеральной программы «Культура в условиях глобализации и становления информационного общества» (план-проспект). – М., 2003, 14 с.