

«Прописные» истины внедрения информационных технологий в библиотеках

«Common» Truths of the Introduction of Information Technologies in Libraries

«Прописні» істини впровадження інформаційних технологій в бібліотеках

A. C. Karaush

Муниципальная информационная библиотечная система, Томск, Россия

Alexander Karaush

Municipal Information Library System, Tomsk, Russia

O. C. Karaush

Муниципальна інформаційна бібліотечна система, Томськ, Росія

Описаны частые вопросы по автоматизации библиотек и созданию моделей управления для эффективного перехода к использованию автоматизированных библиотечно-информационных систем.

Frequent questions about library automation and control model development to ensure efficient transition to ALIS are addressed.

Описані часті питання з автоматизації бібліотек і створення моделей управління для ефективного переходу до використання автоматизованих бібліотечно-інформаційних систем.

По роду работы приходится бывать в разных библиотеках, проводить семинары, обучения. В каждом отдельном случае бывают уникальные вопросы, связанные с особенностями работы библиотеки, но всё же есть вопросы и темы, которые появляются почти на всех мероприятиях. Ниже будут раскрыты некоторые основные вопросы внедрения информационных технологий в библиотеках.

Стандарты

Системы должны работать надёжно, должны быть совместимы с другими системами, должны нормально эксплуатироваться. Прежде всего, нужно обобщать, формализовать и использовать опыт, накопленный в библиотеках.

Стандартизация выгодна всем: и производителям, и потребителям автоматизированных библиотечных информационных систем (АБИС). Она позволяет [1]:

- не тратить лишних средств на закупку нестандартного оборудования и приобретение вместе с ним дополнительных проблем;
- формализовать и снизить требования к квалификации эксплуатационного персонала, сохранить независимость от «незаменимых» сотрудников;
- иметь возможность выбора поставщиков разных решений.
- снизить себестоимость услуг и следования требованиям рынка;
- повысить качество решений и обеспечить совместимость с другими системами.

Необходимо сформировать набор стандартов, шаблонов документов и регламентов, или нормативно-методическую базу, которая охватывала бы набор основных объектов работы и поэтапно привела бы к унификации технологических решений и эксплуатационной документации.

Стандарты не работают сами собой. Они должны быть включены в технологические процессы библиотеки, должно быть определено их роль и место в процессах, необходимость их использования и контроля их выполнения. В идеале стандарты должны быть введены в действие соответствующими приказами.

Что лучше: настраивать систему под библиотеку или библиотеку под систему?

Однозначного ответа нет, и не будет, но есть «подсказки» для возможного ответа.

Что касается действующих технологий в библиотеке, то число «подсказок», которые необходимо принимать во внимание, чрезвычайно велико и учесть их в полном объеме нереально. Рассмотрим лишь небольшую часть из них [2].

Соответствие существующих технологических процессов требованиям, предъявляемым при внедрении АБИС. Существует распространённое заблуждение, что внедрение информационной системы сможет ощутимо повысить отдачу от использования отсталых или устаревших технологий.

Фактическое состояние оборудования, его моральный и физический износ. При физическом износе оборудования информационная система, конечно, сможет оптимизировать процессы, но с уровнем износа 70–90 % техническое обслуживание и ремонт носит практически непрерывный характер.

Сбалансированность / несбалансированность технологических процессов по времени и объёму работы, а также по требуемому качеству (наличие «узких мест»). Если выполнять автоматизацию, не ликвидировав предварительно «узкие места», то затраты на внедрение, скорее всего, превысят эффект от автоматизации.

Наличие в технологическом процессе «неуправляемых» операций. Несмотря на высокий уровень современных технологий, в некоторых библиотеках до сих пор остались процессы, включающие в себя только ручные операции, эффективность которых полностью зависит от навыков и опыта выполняющего их специалиста.

В итоге АБИС – серьёзный и полезный инструмент оптимизации работы библиотеки, но приносящий пользу только тогда, когда для его применения есть необходимые условия.

Организационная эффективность – важная составляющая

Если информационные потоки в библиотеке запутанны, маршруты прохождения данных содержат циклы и «вилки», нарушен принцип единоначалия и отсутствует чёткая субординация подразделений и сотрудников, то даже самая мощная и современная АБИС и автоматизированная система документооборота не смогут выправить ситуацию. Кроме этого, прямой перенос устаревших технологических процессов на уровень информационных системы существенно увеличит затраты и сроки внедрения.

Прежде чем внедрять любую новую информационную систему, необходимо провести, как минимум, пристальный пересмотр всех процессов. Почти всегда их можно оптимизировать. Если эта процедура может серьёзно улучшить деятельность библиотеки, есть все основания для проведения оптимизации процессов. При этом результативность и направление организационных изменений будут определяться целями, стоящими перед организацией, и активностью руководителей.

Иными словами, библиотека должна «дорости» либо организационно перестроиться для АБИС и системы электронного документооборота. Отличие библиотеки от других организаций в том, что до уровня АБИС и современного ПО необходимо «дотянуть» не только организацию технологических процессов, но и организацию управления. И только после того, как будет налажено организационное и технологическое обеспечение будущей информационной системы, следует переходить к программному обеспечению.

Единые автоматизированные системы не «накрывают» и не смогут «накрыть» все технологические и управленческие процессы библиотек. Путь же создания монолитных «программных монстров», включающих в себя всё большую функциональность, является, по мнению многих специалистов, тупиковым – система станет настолько сложной, что невозможно будет модифицировать её в нужные сроки, а надёжность снизится до неприемлемого уровня. Таким образом «лоскутная автоматизация» неизбежна.

Следует учесть и то, что квалифицированные специалисты в библиотеках сегодня в своём большинстве либо приближаются к пенсионному возрасту, либо уже достигли его. Возникает проблема выбора: или система, или специалисты, которые не собираются учиться работать на персональных компьютерах.

Кадровые решения вопроса автоматизации со стороны программистов

Стоит сказать – задача не из лёгких, и вот перечень фактов и идей, обосновывающих эту позицию:

1. Человек поступает в институт на специальность, связанную с компьютерами. Если на третьем курсе он не занялся дизайном Интернет-сайтов, а к пятому курсу его из-за компьютера «палкой не выгнать», то это асоциальная личность, не любящая людей, считающая, что все беды с сетью из-за глупых «юзеров». Кто-то меняется в лучшую сторону, кто-то продолжает деградировать в плане возможностей общения.

2. Стоит задуматься, что именно делает администратор сети, программист? Они всё время что-то делают, компьютеры и программы выходят из строя, электронная почта не работает в важные моменты, картриджи в принтерах заканчиваются на распечатке нужного документа. Причина в том, что область знаний слишком специальная, каждый руководитель думает, что компьютеры – это «китайская грамота», и то, что все это работает плохо, подтверждает таинственность этой работы. В итоге – их почти НИКТО в библиотеке не контролирует. Это называется диктат узкого специалиста. В реальности же, лучший «компьютерщик» вообще ничего не делает, всё делают компьютеры. У плохого – всегда аврал и он нарасхват.

3. В сообществе программистов и администраторов большинство любят хвастаться своими достижениями: мощностью компьютера на своём столе, количеством терабайт на корпоративном сервере, ценой коммуникационного оборудования, дороговизной закупленной системы. Никто не хвастается объемом сэкономленных библиотеке средств. Кто из директоров интересуется судьбой всех больших проектов, в которых участвовал программист? И если они были неудачны, то фраза: «библиотека была не готова» воспринимается как норма.

4. В библиотеке всегда есть хотя бы один руководитель, который на программиста «молится» и несколько, которые его критикуют. Причём «молится» тот, кто ждет, когда ему сделают то, что он попросил и чём программист занимается как раз сейчас, а остальные либо не получили ничего, либо получили нечто, чем нельзя пользоваться, однако оказались сами виноваты. Фраза: «Вы просили так, мы сделали так, оказалось, не работает, мы не виноваты, что вы неправильно просили!» – была и будет во многих библиотеках девизом и выводом неудачных внедрений.

«Нормальный компьютерщик» лучше всех понимает, как использовать компьютер для работы и управления. Только его об этом никто не спрашивает, просто все хотят всё и сразу, и желают получить придуманные самими же ими решения. Он может рассказать о тех программах, которые он использует в своей работе и, может быть, эти знания будут полезны директорам библиотек? И не только рассказать, а показать! Не может? Странно. Тогда менять его нужно, или спрашивать чаще про необходимость автоматизации и напоминать ему, зачем он нужен в библиотеке.

«Клиентоориентированность». Обеспечив выполнение предыдущего пункта, можно получить ситуацию, когда программист начнет предлагать толковые решения и осуществлять интеллектуальные вложения в автоматизацию работы библиотеки.

Потянет ли структура библиотеки перемены?

Все вопросы организационной структуры библиотек уместаются в несколько узловых моментов и особенностей, которые недооцениваются руководителями:

1. Недооценивается необходимость чёткого стратегического соответствия организационной структуры. Структурные решения принимаются в текущем режиме без проверки по задаваемым стратегическим требованиям организационной эффективности. Решения принимаются в пожарном порядке и основываются на опыте руководителя.

2. Не учитываются вопросы создания первичного механизма координации: управление, стандарт процесса, результата, профессии, механизм взаимного согласия. Все руководители хотят, чтобы структурные документы были максимально адекватны и актуальны состоянию организации. Но на практике изменения в организации происходят так быстро, что нет никакой возможности создать весь этот массив информации.

3. В реальности при построении структуры библиотеки принцип командной работы и психологической устойчивости подразделений «проигрывает» функционально-профессиональному. Этот дисбаланс очень опасен. Всем он известен как раздутый штат, дублирование одноименных отде

лов. Имеющаяся практика, когда под каждый проект создается организационная структура, которая потом просто простаивает и представляет собой группу «заслуженных» работников, которые толком ничего не хотят делать.

4. Выполняется принцип «люди под структуру». К сожалению, в практике руководители декларируют этот принцип, а на самом деле выкраивают структуру под существующий «набор» сотрудников («тасуют засаленную колоду») или открывают вакансии под людей, которым нельзя отказать). Безусловно, конкретный человек трансформирует любую должность и функцию, но, чем более последовательно реализуется в организации принцип «люди под структуру, а не наоборот», тем меньше в решении о делегировании полномочий спонтанности и болезненности. А ведь не секрет, что барьеры в реальной передаче полномочий и задач по вертикали являются одним из основных тормозов развития структуры и организации в целом.

Центры ответственности

Структуру библиотечной сети в корпоративном смысле следует отличать от организационной структуры в управленческом смысле, где элементарными ячейками управления являются не отделы и библиотеки-филиалы, а так называемые центры ответственности. Под центром ответственности понимается организационная единица, возглавляемая руководителем, ответственным за её деятельность. Часто эта организационная единица совпадает с подразделениями, но не всегда. Так, один руководитель может контролировать деятельность сразу нескольких подразделений, лишь формально являющихся независимыми, тогда они составляют один центр ответственности. И, наоборот, в рамках одного подразделения может сосуществовать несколько центров ответственности (например, несколько информационных центров или подразделений), возглавляемых разными руководителями. Здесь стоит больше времени уделять проектному принципу работы, и чем моложе руководитель подразделения, тем лучше он осознает возможность и плюсы такой работы. В противном случае, руководитель старается все, находящееся на территории вверенного ему подразделения, «подгрести под себя» и заставить работать на свои задачи. Именно так, ошибочно в большинстве своем, понимается в библиотеках «центр ответственности».

Наличие стратегии внедрения и вопросы планирования

Разрыв между стратегией и результатами поощряет культуру «расслабления» [3]. Во многих библиотеках проблемы с планированием и реализацией усиливаются из-за скрытых сдвигов в культуре работы. Вначале принятие нереалистичных планов приводит к тому, что вся организация ожидает, что эти планы не будут выполнены. После того, как они оправдались, эти ожидания становятся опытом, а нормой становится то, что обещанные результаты никогда не достигаются. Вместо того, чтобы стараться выполнить взятые на себя обязательства, сотрудники, ожидая запланированной неудачи, стремятся защитить себя от последствий. Они тратят свое время на обоснование проблем, вместо того, что искать пути исправления ситуации. Библиотека становится менее самокритичной и менее интеллектуально честной в том, что касается ее недостатков. Одним из последствий этого является опыт выставления электронных каталогов для свободного доступа. Понимая, что качество со всеми требованиями каталогизации обеспечить нельзя, библиотеки больше времени тратят на обоснование ошибок, чем на вопросы обратной связи с читателями.

Существуют шесть основных правил, которые позволяют минимизировать последствия от неправильного планирования.

Правило 1: Ставить простые и конкретные задачи. В библиотеках стратегия является крайне абстрактной концепцией, которую часто путают с видением или стремлением, и ее не получается переводить на язык конкретных действий.

Правило 2: Критиковать и прорабатывать опущения, а не прогнозы. Стратегический план подразделения – это просто договоренность, являющаяся результатом переговоров с администрацией по поводу предполагаемых результатов.

Правило 3: Использовать жесткую структуру, говорить на простом языке. Диалог между администрацией и подразделениями по поводу планов, тенденций и предположений должен вестись в рамках четкой имеющейся структуры и не затрагивать требования изменений чего-либо в структуре.

Правило 4: Как можно раньше проводить обсуждение по вопросам распределения и использования ресурсов. Можно составлять более реальные планы, если они сразу обсудят уровень и сроки использования важных ресурсов.

Правило 5: Четко определять приоритеты. Чтобы успешно реализовать любую стратегию, руководителям нужно принимать и исполнять множество решений. Но не все эти решения одинаково важны. В большинстве случаев нужно предпринять несколько ключевых шагов, и если их предпринять правильно и вовремя, то окажется, что запланированных результатов вполне можно достичь.

Правило 6: Развивать и награждать способности к реализации стратегии. Библиотеки должны мотивировать и развивать своих сотрудников. Поэтому не удивительно, что почти все библиотеки заявляют на том, что отбор и развитие руководителей были важнейшей составляющей их успешной работы.

Наградой за сокращение разрыва между стратегией и результатами для большинства библиотек будет рост показателей и эффективности на 30% – 50%. И это еще не всё. Библиотеки, создавшие постоянные связи между своими стратегиями, планами и результатами часто получают синергетический культурный эффект.

В конце концов, возникает культура постоянного превышения запланированных результатов. Сокращение разрыва является не только источником немедленного улучшения результатов, но и катализатором культурных перемен, оказывающих серьёзный и долговременный эффект на способности библиотеки, стратегию и конкурентоспособность на рынке информационных услуг.

Послепродажные вопросы

Приобретая дорогостоящее оборудование и программное обеспечение, руководители библиотек недооценивают важность его обслуживания после окончания гарантийного срока [4]. Имеется множество библиотек, где уже не имеет смысла обновлять информационную систему, её там уже стоит менять, а это уже совсем другие затраты.

Стоит ли подождать и потом автоматизироваться, когда все ошибки будут найдены и вопросы решены?

Вопросы решены не будут. Сколько времени идет процесс автоматизации, столько же времени меняются стандарты и системы. Кроме этого есть один опасный момент – деградация кадров. В конце концов, в библиотеке не останется ни одного человека, который бы смог внедрить систему автоматизации.

Заблуждения о компьютерных сетях

Директорам свойственно верить в лучшее, но стоит взять за правило не верить ничему, что говорят разработчики. Ниже – перечисление заблуждений при построении компьютерных сетей и информационных систем:

1. Сеть является надёжной и работает всегда.
2. Задержка распространения данных по сети равна нулю.
3. Полоса пропускания не ограничена (скорость сети почти бесконечна).
4. Сеть является безопасной.
5. Топология сети не меняется (неизменная структура).
6. Есть только один администратор.
7. Транспортные издержки равны нулю (затраты на передачу данных нулевые).
8. Сеть однородна (все составляющие сети подходят друг к другу и могут всегда работать как одно целое, не вызывая ошибок).

Выводы

Рассмотрена лишь незначительная часть вопросов, связанных с информационными технологиями в библиотеках, но эти вопросы возникают настолько часто на практике, что стоит надеяться, что они будут учтены при настройке и создании очередной информационной системы в автоматизирующейся библиотеке.

Литература

1. **Позин Б.** Стандарты и методологии в жизненном цикле программного обеспечения информационных систем // Директор информационной службы. – 2001. – № 10.
2. **Серета А.** Производство: нужна ли ERP-система? / А. Серета, С. Серета // Директор информационной службы. – 2006. – № 12.
3. **Мэнкинс М.** Реализация стратегии / Майкл Мэнкинс, Ричард Стил // V-Ratio: М. – 2005. – Режим доступа: http://www.v-ratio.ru/_content.php?Id=93, свободный. – Загл. с экрана.
4. **Дидык И.** Эффект сквозного проектирования // Директор информационной службы. – 2006. – № 12.