

24377_{1/2}

Maja Wojciechowska

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W BIBLIOTECE

WYDAWNICTWO
SBP



NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA



Maja WOJCIECHOWSKA – doktor nauk humanistycznych z zakresu bibliologii. Absolwentka Bibliotekoznawstwa i Informatyki Naukowo-Technicznej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Dyrektor Biblioteki Szkoły Wyższej Ateneum w Gdańsku. Prowadzi wykłady na Politechnice Gdańskiej w Zakładzie Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną. Jej zainteresowania oscylują wokół organizacji i zarządzania bibliotekami oraz zarządzania wiedzą i informacją w instytucjach komercyjnych i non profit. Jest autorką licznych artykułów i opracowań z tego zakresu.

Zarządzanie zmianami w bibliotece

Anna Wojcik

Influence of Changes

Management on Effectiveness

Library Activity



Polish Librarians Association
ATENEUM – High School
SCIENCE-DIDACTICS-PRACTICE

Maja Wojciechowska

**Influence of Changes
Management on Effectiveness
Libraries Activity**



Warsaw 2006

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ATENEUM – Szkoła Wyższa

NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

Maja Wojciechowska

**Zarządzanie zmianami
w bibliotece**

Komitet Redakcyjny:

Marcin DRZEWIECKI (przewodniczący), Stanisław CZAJKA, Artur JAZDON,
Barbara SOSIŃSKA-KALATA, Danuta KONIECZNA, Krzysztof MIGOŃ,
Mieczysław MURASZKIEWICZ, Janusz NOWICKI (sekretarz),
Joanna PAPUZIŃSKA-BEKSIK, Wanda PINDŁOWA, Jadwiga SADOWSKA
Jan SÓJKA, Barbara STEFANIAK, Elżbieta STEFANCZYK,
Hanna TADEUSIEWICZ, Zbigniew ŻMIGRODZKI



Publikacja dofinansowana przez ATENEUM – Szkołę Wyższą

Recenzenci

prof. dr hab. Jerzy JAROWIECKI
prof. dr hab. Irena SOCHA

Opracowanie techniczne i korekta
Anna LIS

ISBN 83-89316-61-7

© Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

CIP - Biblioteka Narodowa

Wojciechowska, Maja

Zarządzanie zmianami w bibliotece / Maja Wojciechowska ; Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Ateneum - Szkoła Wyższa. - Warszawa : Wydawnictwo SBP, 2006. - (Nauka, Dydaktyka, Praktyka ; 83)

Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich
00-335 Warszawa, ul. Konopczyńskiego 5/7, tel. (0-22) 827-52-96
Warszawa 2006. Wyd. I. Ark. wyd. 14,0. Ark. druk. 19,0.

Łamanie: Renard Hawryszko

Druk i oprawa: Podlaska Spółdzielnia Produkcyjno-Handlowo-Usługowa,
15-182 Białystok, ul. 27 Lipca 40/3, tel./fax (085) 675-48-02
<http://www.podlaska.com.pl>

13.11.06; dep SBP; 42.00,-

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Skuteczność działalności biblioteki	13
1.1. Pojęcie skuteczności działalności biblioteki jako organizacji non profit	13
1.2. Czynniki wpływające na skuteczność działalności biblioteki	25
Rozdział 2. Zarządzanie zmianami w bibliotece	31
2.1. Pojęcie zmiany w organizacji	31
2.2. Wpływ otoczenia na zmiany w bibliotece	51
2.3. Planowanie zmian	66
2.4. Wdrażanie i realizacja zmian	89
2.5. Opór wobec zmian i sposoby jego przezwyciężenia	106
Rozdział 3. Metody skutecznego zarządzania działalnością biblioteki ..	119
3.1. Pojęcie i istota zarządzania	119
3.2. Zastosowanie i użyteczność metod zarządzania	123
3.3. Przegląd metod zarządzania mających zastosowanie w bibliotekach	127
3.3.1. Zarządzanie strategiczne	127
3.3.2. Zarządzanie jakością	138
3.3.3. Zarządzanie wiedzą	162
3.3.4. Lean Management	172
3.3.5. Benchmarking biblioteczny	180
3.3.6. Reengineering	207
3.3.7. Just in Time	215
3.3.8. Zespoły zadaniowe i heurystyczne metody rozwiązywania problemów	224
3.3.9. Metoda Delficka	240
3.3.10. Samoocena pracowników biblioteki	250
3.3.11. Technika kartowania	255
Zainteresowania bibliotek zmianami w metodach zarządzania. Wyniki badań i wnioski	269
Załącznik. Przykład arkusza samooceny dla bibliotek	277
Bibliografia	281
Spis rysunków i tabel	300

Contents

Foreword	7
Chapter 1. Effectiveness of library activity	13
1.1. Effectiveness of library activity as non-profit organization	13
1.2. Factor influenced on effectiveness of library activity	25
Chapter 2. Changes management in library	31
2.1. Change in organization – an idea	31
2.2. Influence of environment on changes in library	51
2.3. Planning of changes	66
2.4. Introduction and realization of changes	89
2.5. Resistance in relation to changes and methods its overcome	106
Chapter 3. Methods of effective management of library activity	119
3.1. Idea and essence of management	119
3.2. Usefulness of management methods	123
3.3. Review of management methods in library activity	127
3.3.1. Strategic management	127
3.3.2. Quality management	138
3.3.3. Knowledge management	162
3.3.4. Lean management	172
3.3.5. Library benchmarking	180
3.3.6. Reengineering	207
3.3.7. Just in time	215
3.3.8. Task teams and heuristic methods of the solution of problems	224
3.3.9. Delfick's methods	240
3.3.10. Self-evaluation of librarians	250
3.3.11. Organization stenography	255
Research of libraries interest of changes in management methods – results and conclusions	269
Anex	277
References	281
List of drawings and tables	300

Wstęp

W drugiej połowie XX i na początku XXI w. zaobserwować można coraz szybszy, gwałtowniejszy i coraz trudniejszy do przewidzenia proces zmian. Zmiany te dotyczą prawie wszystkich aspektów funkcjonowania społeczeństw i nie pozostają bez wpływu na działalność bibliotek. Instytucje biblioteczne coraz częściej muszą dokonywać transformacji swojego charakteru i zasad działania, tak aby postrzegane były przez otoczenie jako niezbędne dla jego prawidłowego rozwoju. Dla wielu pracowników bibliotek zmiany otoczenia następują jednak zbyt szybko i dynamicznie, a więc stają się trudne do zaakceptowania. Nazbyt często kojarzą się ze zmianami na gorsze, a to zarówno z powodu zmniejszania źródeł finansowania, jak i braku specjalistycznej pomocy w dostosowywaniu się do nowej rzeczywistości. Do tej pory w wielu placówkach zmiany są wręcz wymuszone przez okoliczności. Ponadto w Polsce nader często zarządzanie kulturą, a więc i bibliotekami, kojarzone jest ciągle z dehumanizacją oraz z odrzuceniem klasycznych wartości artystyczno-edukacyjnych. Takie postrzeganie zagadnienia powoduje, że wiele bibliotek porzeka na stosowaniu dotychczasowych form działania, które coraz częściej okazują się niewystarczające. Brak współpracy z otoczeniem i niezaspokajanie jego oczekiwań prowadzą do coraz gorszej kondycji bibliotek, które stają się instytucjami „zamkniętymi”, co z kolei powoduje trudne do oszacowania straty, wywołane niezrealizowaniem naukowo-artystycznych potrzeb użytkowników.

Globalizacja, coraz szybsze tempo życia i przesyłania informacji będzie powodowało rosnące trudności we wprowadzaniu coraz liczniejszych i szybciej następujących zmian, przez instytucje do tego nieprzygotowane. Dlatego też, aby móc przystosować się do potrzeb i oczekiwań użytkowników oraz nowych zadań i wyzwań, pracownicy bibliotek muszą opanować umie-

jętność kierowania i zarządzania procesem zmian. Umiejętność zarządzania zmianami, którą w szczególności powinna posiadać wyższa kadra oraz dyrekcja bibliotek, pozwoli na łagodniejsze wprowadzanie innowacji oraz na odpowiednie nastawienie i przygotowanie do nich bibliotekarzy.

Zainteresowanie bibliotekoznawców procesem zarządzania zmianami, w którym wykorzystywane są metody i techniki zarządzania oraz metody i techniki organizatorskie, pojawiło się na świecie już w drugiej połowie XX w. Badania i projekty implementacji prowadzone były na początku głównie w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej. Polegały przede wszystkim na próbie adaptacji przez biblioteki narzędzi zarządzania wykorzystywanych przez organizacje komercyjne. W Polsce dyskusja na temat tych zagadnień rozwinęła się w latach dziewięćdziesiątych XX w. i związana była głównie z dążeniami bibliotek do podnoszenia jakości usług oraz próbami reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, w postaci tworzenia rozmaitych strategii i planów strategicznych bibliotek. Działania te w dużej mierze miały charakter chaotyczny i nieuporządkowany. Brak im było podstaw metodologicznych oraz usystematyzowania. Opierały się one w dużej mierze na wymianie doświadczeń z nielicznych prób wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania. Większość działań innowacyjnych pozbawiona była opieki merytorycznej doświadczonych specjalistów i realizowana na zasadzie „prób i błędów”, co znacznie obniżało ich skuteczność.

Powodem wyboru tematu badań, związanego z zarządzaniem bibliotekami w procesie zmian, było rosnące zainteresowanie środowiska bibliotekarskiego tą tematyką oraz potrzeba stosowania przez biblioteki polskie nowych form organizacji pracy, przy równoczesnym braku odpowiedniego zbadania zjawiska. Celem książki jest zilustrowanie procesu zarządzania zmianami w bibliotece oraz omówienie możliwości wykorzystania w procesie zmian nowych koncepcji zarządzania, tj. metody i techniki zarządzania oraz metody i techniki organizatorskie, wpływających na skuteczność jej działalności.

Książka została podzielona na trzy główne zręby tematyczne, omówione w kolejnych rozdziałach. W rozdziale pierwszym zatytułowanym „Skuteczność działalności biblioteki” zostały przedstawione zagadnienia związane ze skutecznością działalności biblioteki jako organizacji non profit oraz zaprezentowane czynniki wpływające na tą skuteczność. Ponieważ w literaturze bibliotekarskiej nie wypracowano dotąd jednej powszechnie przyjętej definicji skuteczności, konieczne okazało się dokonanie analizy tego terminu oraz pojęć pokrewnych, tj. efek-

tywność, wydajność, jakość, sprawność, optymalność, racjonalność, wpływające na skuteczność organizacji.

Rozdział drugi zatytułowany „Zarządzanie zmianami w bibliotece” poświęcony został tematyce zmian. W oparciu o analizę literatury zaproponowałam definicję zmiany i innowacji oraz definicję zarządzania zmianami w bibliotece, a także przedstawiłam rodzaje zmian bibliotecznych oraz koncepcję zarządzania zmianami w bibliotekach. Zakłada ona aktywną postawę biblioteki, która jest nie tylko odbiorcą zmian, ale również ich nadawcą i propagatorem w otoczeniu, w którym funkcjonuje, przyjmując charakter organizacji uczącej się. Warta podkreślenia jest również istotna rola wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia biblioteki, jako źródła zmian. Biblioteka usytuowana w konkretnym otoczeniu, wprowadzając zmiany, powinna uwzględniać jego charakter, tj. poziom zróżnicowania oraz dynamikę, a także aktywność i potrzeby. Celowa wydaje się również segmentacja rynku biblioteki, umożliwiającą opracowanie odrębnych strategii marketingowych oraz dokonanie specyfikacji usług dla poszczególnych segmentów użytkowników, charakteryzujących się zbliżonymi potrzebami i oczekiwaniami, w celu zapewnienia im satysfakcji z proponowanej oferty biblioteki. Zmiany w bibliotekach mogą być przeprowadzane za pomocą różnorodnych narzędzi zarządzania, tj. metod i technik zarządzania oraz metod i technik organizatorskich.

W rozdziale trzecim zatytułowanym „Metody skutecznego zarządzania działalnością biblioteki” podjęta została problematyka wykorzystania narzędzi zarządzania w procesie zarządzania zmianami w bibliotekach. Do narzędzi tych zaliczyć można: metody zarządzania, techniki zarządzania oraz metody i techniki organizatorskie. Podstawą skutecznego stosowania w bibliotekach metod i narzędzi zarządzania jest ich prawidłowy wybór poprzez uwzględnienie indywidualnych potrzeb i warunków biblioteki oraz dokładną analizę, która polega na poznaniu celów i zasięgu oddziaływania metody, zidentyfikowaniu warunków, które musi spełniać biblioteka przy jej wdrażaniu, etapów implementacji, ewentualnych barier i wreszcie korzyści, które można dzięki niej osiągnąć. Ważne jest, aby stosowanie metod zarządzania przez biblioteki nie było objawem mody i nie stawało się celem samym w sobie. Metody te winny być traktowane jako narzędzia umożliwiające podnoszenie skuteczności działalności biblioteki i pomagające w podnoszeniu jej efektywności poprzez lepszą realizację celów strategicznych. Dlatego podczas wdrażania metod konieczne jest określenie, jakiemu celowi mają one służyć i jakie plany będą mogły być zrealizowane dzięki ich zastosowaniu. Zapoznanie

się z możliwościami, jakie oferują rozmaite metody, techniki i inne narzędzia zarządzania daje możliwość i jest warunkiem podejmowania racjonalnych decyzji strategicznych w bibliotece.

W książce omówione zostały m.in. takie metody jak: Zarządzanie Strategiczne, Zarządzanie Jakością, Zarządzanie Wiedzą, Lean Management, Benchmarking biblioteczny, Reengineering, Just in Time, heurystyczne metody rozwiązywania problemów, Metoda Delficka, samoocena pracowników i Technika Kartowania. Metody te różnią się pod względem złożoności, przedmiotu, zakresu zastosowań i charakteru. Wykorzystują dorobek różnych dziedzin nauki, tj. psychologii, socjologii, prakseologii, ergonomii, teorii systemów, matematyki czy nauki organizacji i zarządzania. Należą do różnych grup, tj. grupy metod heurystycznych, wykorzystujących środki inwencji twórczej i procesy odkrywcze, grupy metod zracjonalizowanych, stosujących procedury kontroli i weryfikacji lub też grupy metod klasycznych, czyli rozwiązań potwierdzonych doświadczeniem. Mogą być ukierunkowane na realizację różnych celów, tj. np. optymalizację decyzji, podnoszenie jakości usług biblioteki, poprawę stosunków międzyludzkich, efektywniejsze wykorzystywanie zasobów, lepszą współpracę z otoczeniem biblioteki czy podnoszenie skuteczności i sprawności działania całej organizacji. Posiadają jednak nadrzędną cechę wspólną, którą jest pomoc w zapewnieniu środków koncepcyjnych do lepszego zorganizowania procesów pracy w bibliotekach, polegającą na lepszym wykorzystaniu zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych i finansowych biblioteki.

Kończącą część książki stanowią wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w latach 2004-2005, które polegały na określeniu stopnia wykorzystania przez biblioteki polskie opisanych wcześniej narzędzi. Badania miały charakter dokumentacyjno-ankietowy, tj. dokonany został przegląd publikacji w literaturze fachowej, w których opisywano przykłady wdrożeń, przeanalizowana została dostępna dokumentacja bibliotek oraz przeprowadzona krótka ankieta, w razie potrzeby uzupełniana wywiadem. Ankieta skierowana była do wszystkich rodzajów bibliotek, niezależnie od ich profilu, typu i wielkości. Objęła 1022 placówki ze wszystkich województw oraz wszystkich typów, zarejestrowanych w *Informatorze o bibliotekach i ośrodkach informacji w Polsce 1999* [401], tj. biblioteki publiczne, biblioteki szkół wyższych, biblioteki pedagogiczne, techniczne, fachowe, medyczne, muzealne, kościelne, instytutów naukowych, rolnicze, PAN, biblioteki stowarzyszeń, archiwów, ekonomiczne i wojskowe oraz ośrodki informacji. Na ankietę odpowiedziało ok. 300 bibliotek. W najbliższym czasie zapew-

ne przekonamy się, czy tendencje zauważalne w dniu dzisiejszym, wskazujące na stopniowy rozwój zainteresowania tematyką zarządzania zmianami w bibliotekach, będą miały w naszym kraju w dalszym ciągu charakter wzrostowy, oraz czy metody i techniki zarządzania wejdą do kanonu zasad zarządzania pracą bibliotek.

Mam nadzieję, że niniejsza książka przyczyni się, choć w małym stopniu, do popularyzacji w środowisku bibliotekarskim omawianej problematyki. Równocześnie chciałabym w tym miejscu serdecznie podziękować wszystkim bibliotekarzom, którzy udzielali mi informacji na temat funkcjonowania swoich bibliotek oraz wspierali w prowadzeniu badań. Wyrazy wdzięczności pragnę również przekazać Panu prof. dr. hab. Marianowi Huczkwowi, który pomagał mi swoją wiedzą i doświadczeniem, a także udzielał cennych wskazówek oraz recenzentom: Pani prof. dr. hab. Irenie Sosze z Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach i Panu prof. Jerzemu Jarowieckiemu z Akademii Pedagogicznej w Krakowie. Osobne podziękowania chciałabym przekazać rektorowi Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku Panu prof. dr. hab. Waldemarowi Tłokińskiemu za dostrzeżenie potrzeby prowadzenia badań naukowych przez bibliotekarzy i ich wsparcie, czego efektem jest umożliwienie wydania tej książki. Równie gorąco dziękuję Rodzicom, Mężowi i całej rodzinie za zrozumienie, pomoc i wsparcie.

Rozdział 1

Skuteczność działalności biblioteki

1.1. Pojęcie skuteczności działalności biblioteki jako organizacji non profit

Na skutek zmian kulturowych, technologicznych i organizacyjnych, zachodzących na świecie, można zaobserwować przeobrażenia, jakim ulegają biblioteki. Transformacji podlega ich charakter, zadania i cele funkcjonowania. W końcu XX i na początku XXI w. postrzegane są one jako niedochodowe (non profit) organizacje usługowe, których głównym zadaniem jest świadczenie usług wysokiej jakości na rzecz otoczenia, tj. użytkowników bibliotek. Możliwość ich funkcjonowania uzależniona jest najczęściej od roli, jaką pełnią w swoim otoczeniu oraz wykazania pozytywnych skutków ich działalności. Udowodniono już, że o rozwoju państw decyduje obecnie poziom wykształcenia społeczeństwa, gdzie integralnym elementem systemu oświaty są biblioteki, zaś wiedza przez nie przekazywana, jest najcenniejszym i najbardziej poszukiwanym surowcem. Dlatego też podnoszenie skuteczności i efektywności bibliotek może mieć znaczący wpływ na kształtowanie otoczenia, w którym funkcjonują. Ponadto pozwala ono na poprawianie sprawności ich działania i lepsze realizowanie celów, zadań oraz funkcji społecznych.

W literaturze bibliotekarskiej brak jednej, powszechnie przyjętej definicji skuteczności funkcjonowania biblioteki, choć cecha ta uznawana jest za jedną z istotniejszych w jej pracy [392, s. 3]. Działalność bibliotek częściej rozpatrywana jest pod kątem efektywności i oceniana na podstawie przyjętych wskaźników.

Według *Słownika współczesnego języka polskiego* skuteczny, to „taki, który daje oczekiwane wyniki” [316, t. 2, s. 321], zaś według *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organiza-*

cji skuteczność to „pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem” [293, s. 219]. Zbliżoną definicję *skuteczności* podaje *Słownik terminologiczny informacji naukowej*, który za działanie skuteczne uznaje takie, które „prowadzi do celu jako zamierzonego zdarzenia” [315, s. 106]. Szerzej definicję *skuteczności* omawia *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, która opisuje termin *skuteczność* jako „jedną z postaci sprawności działania ocenianego pod względem zbliżania się do celu, jaki został zamierzony i stanowi podstawę tej oceny. Działanie jest skuteczne, jeśli podmiot osiągnął cel w pełni lub w jakimś stopniu albo choć umożliwił sobie lub ułatwił jego osiągnięcie w przyszłości. W przypadku gdy podmiot nie zbliżył się do celu, działanie jest nieskuteczne (obojętne), a gdy osiągnięcie celu utrudnił lub wykluczył – przeciwskuteczne. W pewnych przypadkach cel można osiągnąć tylko w całości; wtedy skuteczność jest niestopniowalna. Gdy cel daje się podzielić na elementy, skuteczność jest stopniowalna. Stopniowalna jest także przeciwskuteczność, gdyż wywołane działaniem utrudnienie może mieć różną skalę. Stopniowaniu natomiast nie podlega nieskuteczność” [77, s. 471]. Również według Bolesława Howorki „miarą skuteczności jest stopień osiągnięcia celu” [131, s. 275]. Tak więc określenie stopnia skuteczności funkcjonowania biblioteki i dążenie do jego podnoszenia wymaga zdefiniowania celów jej działalności, zgodnych z oczekiwaniami użytkowników i otoczenia biblioteki. Ocenie skuteczności mogą podlegać cele krótko, średnio i długoterminowe. Na skuteczność długoterminowych celów biblioteki ma wpływ stopień realizacji celów krótko i średnioterminowych. Skuteczność pracy biblioteki może również rozpatrywana być z uwzględnieniem podziału na komórki organizacyjne, tj. filie, działy i stanowiska lub funkcje, które pełni biblioteka – np. ocena skuteczności funkcji informacyjnej biblioteki, funkcji kulturalnej itp. Niezależnie jednak od wybranej formy oceny skuteczności, musi ona posiadać określony kierunek działań, względem którego będzie dokonywana ocena. Podczas określania skuteczności działalności biblioteki pomijany jest element kosztu (nakładu) poniesionego na realizację zadania. Istotny jedynie jest stopień, w jakim biblioteka zbliżyła się do wyznaczonego celu.

Z pojęciem *skuteczności* związane są kategorie *efektywności*, *wydajności*, *jakości*, *optymalności*, *sprawności* i *racjonalności*. Na polu bibliotekarskim charakteryzują się one dużą różnorodnością w definiowaniu. Często, nie zawsze właściwie, *efektywność* identyfikowana jest ze *skutecznością* [336], co spowodowane może być brakiem wytłumaczenia tych terminów w polskich słownikach i encyklopediach bibliotekarskich. Je-

dynie *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego* zawiera hasło *efektywność informacji*, która określana jest jako „zapewnienie skuteczności informacji, przy możliwie najniższym zużyciu czasu i wysiłku niezbędnego dla zapoznania się z nią i jej wykorzystania przez operatywność systemu informacji nastawionego na skracanie cykli jej opracowania, przesyłania i wydawania; pełność i dobór źródeł informacji, a w konsekwencji zbioru materiałów informacyjnych; stopień stężenia zawartości informacyjnej opracowań; jakość informacji (eliminowanie informacji nieściślej); sposób opracowania informacji, dostosowany do potrzeb i indywidualności użytkownika, zapewniający najlepszą percepcję w minimum czasu” [79, s. 119]. Według tej samej definicji skuteczność systemów informacyjnych określana jest za pomocą wskaźników: trafności, szumu informacyjnego, efektywności informacji i wyszukiwania informacji. Tak więc, według powyższej definicji, na skuteczność ma wpływ efektywność, która uznawana jest za miarę skuteczności [320].

Mirosław Górny, analizując w literaturze światowej różnice w definiowaniu pojęcia *efektywności* pracy biblioteki, wyszczególnił siedem głównych nurtów w postrzeganiu i rozwoju tej kategorii [320, s. 206]:

- efektywność jako stopień realizacji celów (tj. skuteczność),
- efektywność jako stopień zaspokojenia potrzeb użytkowników,
- efektywność jako jakość usług,
- efektywność jako możliwości realizacji potrzeb użytkowników i oczekiwań właściciela biblioteki,
- efektywność jako możliwość biblioteki do zdobywania potrzebnych jej zasobów,
- efektywność jako zdolność osiągnięcia równowagi i stabilności,
- efektywność jako stopień, w jakim klienci, decydenci, czy administratorzy systemu są zadowoleni z usług systemu.

Efektywność rozumiana jako stopień realizacji celów (czyli inaczej skuteczność biblioteki), utożsamiana jest niekiedy z efektywnością, postrzeganą jako stopień zaspokojenia potrzeb użytkowników, ponieważ nadrzędnymi celami biblioteki winna być właśnie realizacja potrzeb jej otoczenia. Jednakże takie pojmowanie tej kategorii wyklucza sytuację, kiedy cele biblioteki nie są bezpośrednio zbieżne z celami użytkowników, a związane są np. z wymaganiami lub potrzebami jej administratorów.

Efektywność określana jest najczęściej jako stosunek osiągniętych korzyści (efektów, wyników) do poniesionych nakładów, zaś system lub organizacja efektywna, to taka, która przy-

nosi efekty oraz charakteryzuje się wydajnością i skutecznością [202, s. 97; 316, t. 1, s. 227; 320, s. 206;]. Jeżeli więc założymy, że celem pracy biblioteki jest zaspokajanie potrzeb użytkowników, to na określenie efektywności pracy biblioteki możemy zastosować następujący wzór:

$$E = \frac{P}{N}$$

gdzie:

E = efektywność pracy biblioteki,

P = potrzeby użytkowników zaspokojone w badanym czasie,

N = nakłady niezbędne do zrealizowania potrzeb użytkowników (środki materialne i niematerialne).

Józef Penc wskazuje, że efektywność to również „zdolność do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów” [262, s. 100]. W projekcie polskiej normy ISO 11620 *Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonowania bibliotek*, przedstawiającej ponad dwadzieścia wskaźników jakości pracy dla różnych typów bibliotek, zawarto więc zalecenia systematycznego pomiaru i oceny efektywności funkcjonowania bibliotek, które mogą przyczynić się do skuteczniejszej realizacji ich misji i celów strategicznych [319]. Norma ta definiuje efektywność jako „miarę stopnia, w jakim realizowane są dane cele” [27, s. 7], sytuując ją jako element podrzędny (miernik) w stosunku do pojęcia *skuteczności*. Według Mariana Huczka to właśnie mylna i niedokładna identyfikacja celów biblioteki, powoduje obniżenie skuteczności i efektywności jej pracy [142, s. 29]. Jadwiga Majchrzak pisze zaś, że pomiar efektywności pracy, polegający na określeniu i ocenie efektywności pracy oraz poinformowaniu o wynikach oceny pracowników, jest istotnym instrumentem zarządzania zmianami, mającym wpływ na kształtowanie postaw i zachowania pracowników [203, s. 53].

Jak podaje *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, efektywność to „dodatnia cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy nie zamierzony (działanie efektywne)” [293, s. 60]. Tak więc działalność biblioteki, na skutek sprzyjających czynników, może być efektywna, mimo iż formy i metody jej funkcjonowania nie zostaną ściśle zaplanowane. Może jednak zaistnieć sytuacja, kiedy wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na bibliotekę zmie-

nią swój charakter na negatywny i wówczas funkcjonowanie biblioteki może zostać ocenione jako nieefektywne. Dążenie do skutecznego działania bibliotek uwzględnia więcej elementów świadomych i celowych, które nie pozostają w biernym stosunku do otoczenia, lecz mają charakter dynamiczny i kreatywny.

Niektórzy autorzy rozróżniają *efektywność w sensie techniczno-organizacyjnym* i *efektywność ekonomiczną* [208]. Efektywność ekonomiczna postrzegana jest jako maksymalizacja zysków, możliwa dzięki produkcji oraz zbytowemu dóbr i usług. Efektywność techniczno-organizacyjna zaś, w większym stopniu utożsamiana jest ze *skutecznością* i rozumiana jako osiągnięcie jak najlepszych wyników technicznych i organizacyjnych przy dostępnych środkach. W przypadku organizacji wytwórczych, wyprodukowanie towaru o wysokich parametrach technicznych (tj. charakteryzującego się wysoką efektywnością techniczną) nie musi wiązać się z efektywnością ekonomiczną. Cena produktu na skutek np. zbyt drogich komponentów zapewniających efektywność techniczną, może spowodować brak zbytu produktu i obniżenie efektywności ekonomicznej. W przypadku bibliotek, zarówno efektywność organizacyjna, jak i efektywność ekonomiczna służą jednemu celowi – zapewnieniu satysfakcji użytkowników z oferowanych usług. Tj. efektywność techniczno-organizacyjna biblioteki oznacza stworzenie skutecznego systemu bibliotecznego, zapewniającego zaspokajanie potrzeb użytkowników, zaś efektywność ekonomiczna, to nic innego, jak maksymalizacja zysków biblioteki z wykonanych usług, w postaci satysfakcji użytkowników i otoczenia.

W literaturze fachowej przedstawiane są próby pomiaru efektywności bibliotek oraz określane mierniki na nią wpływające. Mirosław Górny [111], do oceny efektywności udostępniania informacji w bibliotekach naukowych, zaproponował wykorzystanie tzw. *metody kryteriów złożonych*. Metoda ta opiera się na analizie elementów struktur organizacyjno-technologicznych bibliotek, które mogą wpływać na podnoszenie lub obniżanie efektywności, rozumianej przez Górnego jako „relacja między nakładami, a poziomem świadczonych przez bibliotekę usług” [111, s. 40]. Do nakładów M. Górny zalicza: liczbę etatów, wielkość powierzchni roboczej, liczbę jednostek wyposażenia lub koszty poniesione na te trzy cele. Zaś parametry, określające poziom świadczonych przez bibliotekę usług, to: czas realizacji żądania użytkownika i możliwość realizacji tego żądania, a także parametr uzupełniający – obciążenie systemu, tj. liczba udostępnień w danym przedziale czasu. Według Górnego o efektywności biblioteki decydują: jej struktura

organizacyjna, przygotowanie i poziom zaangażowania pracowników oraz wykorzystywana technologia [8, s. 31].

Teresa Jasińska [151] wyróżnia pięć mierników efektywności działalności informacyjnej bibliotek i ośrodków informacji. Zalicza do nich:

- liczebność i poziom kwalifikacji pracowników służb informacyjnych,
- spełniane funkcje informacyjne, tj. gromadzenia, opracowywania i udostępniania informacji,
- zasobność zbiorów informacji,
- poziom środków technicznych,
- organizację działalności informacyjnej.

Według Jana Wołosza efektywność funkcjonowania biblioteki można rozpatrywać wielopłaszczyznowo, biorąc pod uwagę efektywność zarządzania, poziom kwalifikacji zawodowych bibliotekarzy, nowoczesność stosowanych norm i metod działania, wyposażenie techniczne i inne. Sumaryczny poziom efektywności funkcjonowania bibliotek publicznych można ustalić stosując tzw. wskaźnik czytelnictwa określający procent mieszkańców, z obszaru obsługiwanego przez bibliotekę, korzystających z jej zbiorów. W Polsce wskaźnik ten waha się w granicach 18-19%, podczas gdy w krajach anglosaskich i skandynawskich sięga on od 40 do 70% [364]. Wykorzystanie takiego wskaźnika budzi jednak wątpliwości w przypadku, kiedy ze zbiorów biblioteki korzystają osoby czasowo przebywające na terenie przez nią obsługiwanym, np. turyści, kurażusze, pacjenci szpitali itp., którzy zwyżają sumę osób faktycznie i długotrwale korzystających z biblioteki. Radosław Cybulski proponuje, aby efektywność procesów i działań bibliotecznych określać wykorzystując statystyczną kontrolę jakości, czyli ocenę wyników pracy [51, s. 16].

W bibliotekach polskich, ze względu na łatwość przeprowadzenia, najczęstszą metodą badania efektywności pracy biblioteki są badania ankietowe satysfakcji użytkowników [63, 87, 320]. Często jednak charakteryzują się one dość dowolnie dobraną próbą reprezentatywną, przez co pozwalają na uzyskanie częściowych, nie zawsze obiektywnych, danych.

Coraz częściej prowadzone są prace nad przygotowaniem ujednoczonych wskaźników efektywności pracy bibliotek, które będą mogły służyć ocenie ich funkcjonowania oraz badaniom porównawczym [27, 103, 110, 241, 284, 319, 325, 339, 350 i in.].

Efektywność biblioteki można rozpatrywać również integrując celowościowe i systemowe ujęcie organizacji, tak jak zrobił to w przypadku organizacji komercyjnych Marcin Bielski [26,

s. 114-119]. W swojej koncepcji przyjął on wielowymiarową interpretację efektywności, wyróżniając siedem aspektów tego pojęcia, do których należą:

- wymiar rzeczowy,
- wymiar ekonomiczny,
- wymiar systemowy,
- wymiar „polityczny”,
- wymiar polityczny,
- wymiar kulturowy,
- wymiar behawioralny.

Wielowymiarowe ujęcie efektywności organizacji można zastosować również do oceny efektywności bibliotek, stosując grupę kryteriów efektywności przedstawionych przez Bielskiego:

1. **Wymiar rzeczowy** – określa, w jakim stopniu biblioteka zaspokaja potrzeby społeczne i realizuje swoje cele zewnętrzne. Nie uwzględnia kosztów realizacji celów, a jedynie stopień ich realizacji. Dlatego też wymiar ten w dużej mierze może wykorzystywany być do oceny skuteczności działalności biblioteki.

2. **Wymiar ekonomiczny** – nazywany efektywnością ekonomiczną, określa relację pomiędzy efektami działalności biblioteki, a nakładami niezbędnymi do ich uzyskania, tj. np. koszt opracowania książki, czy realizacji usługi bibliotecznej. W ramach wymiaru ekonomicznego możliwe jest dokonanie analizy dynamiki nakładów, która polega na zbadaniu wielkości nakładów ponoszonych w poszczególnych okresach, na wyrażone w sposób rzeczowy, efekty, tj. np. przeciętny koszt odpowiedzi na kwerendę w poszczególnych latach.

3. **Wymiar systemowy** – nazywany efektywnością systemową, określa zdolność biblioteki do przetrwania i rozwoju w danym otoczeniu. Efektywność systemowa jest większa, kiedy biblioteka sprawnie funkcjonuje w swoim otoczeniu, umiejętnie zarządza procesem zmian i potrafi dostosować się do potrzeb użytkowników. Przejawem obniżenia efektywności systemowej biblioteki jest brak współpracy z otoczeniem, a w konsekwencji zagrożenie dla funkcjonowania placówki.

4. **Wymiar „polityczny”** – nazywany efektywnością „polityczną”, określa politykę (relacje) biblioteki w stosunku do innych organizacji oraz zatrudnionych pracowników. Wysoka efektywność „polityczna” biblioteki może przejawiać się w postaci umiejętności współpracy z innymi instytucjami, umiejętności pozyskiwania sponsorów lub też sprawniej współpracy z pracownikami biblioteki. Rodzaj prowadzonej przez bibliotekę „polityki” może mieć znaczącą rolę w uzyskiwaniu przez nią korzystnej pozycji strategicznej w otoczeniu.

5. **Wymiar polityczny** – nazywany efektywnością polityczną, określa wpływ biblioteki na utrwalanie lub naruszanie ustalonego ładu polityczno-społecznego. Efektywność polityczna oceniana jest nie z punktu widzenia samej biblioteki, lecz rządzącej grupy politycznej. W tym aspekcie działalność bibliotek w sposób znaczący wpływa na umacnianie ustrojów politycznych, np. demokracji.

6. **Wymiar kulturowy** – nazywany efektywnością kulturową, określa wpływ biblioteki na rozwój kultury oraz utrwalanie wartości i norm społeczno-kulturowych pozwalających zachować tożsamość kulturową społeczeństwa. Biblioteki, jako instytucje kultury, należą do organizacji, które winny posiadać największą efektywność kulturową, przejawiającą się w szeroko zakrojonej działalności informacyjnej, historyczno-dokumentacyjnej, pedagogicznej, socjologicznej, kulturalnej i in.

7. **Wymiar behawioralny** – nazywany efektywnością behawioralną, określa efektywność biblioteki w zakresie realizacji interesów jej pracowników, tj. zapewniania satysfakcji z wykonywanej pracy, podnoszenia morale bibliotekarzy, minimalizowania stresów i konfliktów wewnętrznych itp. Poziom efektywności behawioralnej oceniany jest z punktu widzenia pracowników biblioteki i może pozostawać w sprzeczności z innymi wymiarami efektywności, tj. np. efektywnością ekonomiczną.

Przedstawiona koncepcja pozwala na zbadanie efektywności działalności biblioteki z punktu widzenia jej otoczenia, pracowników i samej biblioteki. Nie jest jednak konieczne dokonywanie oceny uwzględniającej wszystkie przedstawione wymiary. Ponadto nie zawsze jest to możliwe i pożądane. Dlatego też kierownictwo biblioteki powinno dokonać wyboru kryteriów oceny efektywności, w zależności od zachodzących warunkowań, tj. aktualnych potrzeb i możliwości.

Częściej omawianym w literaturze bibliotekarskiej aspektem pracy związanym z rozwijającym się sektorem usług kulturalnych organizacji non profit, budzącym obecnie szerokie zainteresowanie, jest *jakość*. *Słownik współczesnego języka polskiego* definiuje ją jako „zespół cech decydujących o ocenie danego wyrobu” [316, t. 1, s. 336]. Jednak w takim samym stopniu można dokonać oceny usług. Ewa Głowacka [103, s. 54-57] wyróżnia cztery główne nurty związane z postrzeganiem jakości funkcjonowania biblioteki. Należą do nich:

- podejście oparte na ocenie zasobów i usług biblioteki, za pomocą wybranych wskaźników;
- podejście oparte na badaniu potrzeb, oczekiwań i wymagań użytkowników biblioteki;

– podejście oparte na ocenie procesów pracy w systemach bibliotecznych oraz wykrywaniu i eliminowaniu ewentualnych błędów i pomyłek;

– podejście oparte na ocenie efektywności kosztowej biblioteki.

W literaturze bibliotekarskiej dominuje podejście zakładające, że jakość pracy biblioteki polega na minimalizowaniu rozbieżności pomiędzy poziomem usług oczekiwanym przez użytkownika, a poziomem usług oferowanym i realizowanym przez bibliotekę [379]. Według normy ISO 11620 *Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonowania bibliotek, jakość* to właśnie „zespół cech i właściwości produktu lub usługi, które wpływają na zdolność biblioteki do zaspokajania stwierdzonych i przypuszczalnych potrzeb” [27, s. 7]. Jakość usług wpływa więc na podnoszenie skuteczności działalności biblioteki, dzięki lepszej realizacji jej celów, do których można zaliczyć zapewnianie użytkownikom satysfakcji z oferowanych usług. Za mierniki jakości usług bibliotecznych uznawane są m.in.: zadowolenie użytkowników, traktowanie ich z szacunkiem i uwagą, niezależnie od statusu i rangi, poznawanie potrzeb użytkowników i ich zaspokajanie, grzeczność, uprzejmość, życzliwość, chęć niesienia pomocy, uczciwość, lojalność, dyscyplina, estetyka itp. [391, s. 67-68]. Obecnie podejścia jakościowe w pracy bibliotek podlegają dynamicznym przeobrażeniom i rozwojowi. Samo pojęcie *jakości*, ze względu na jego ciągłą ewolucję, nie doczekało się jak dotąd jednorodnej definicji, powszechnie uznanej w świecie bibliotekarskim.

Wydajność pracy biblioteki, w przeciwieństwie do jakości, związana jest głównie z aspektem ilościowym procesów pracy. Oznacza ona wydolność systemu, tj. sumę usług, które jest w stanie zrealizować biblioteka w określonym przedziale czasu, przy użyciu dostępnych środków. Według *Słownika współczesnego języka polskiego* „wydajny” to inaczej „wykonujący dużo pracy, przynoszący szybko wyniki” [316, t. 2, s. 555], zaś według normy ISO 11620 *Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonowania bibliotek, wydajność* to „miara wykorzystania zasobów służących realizacji danego celu” [27, s. 7] lub, według Anny i Izabeli Tokarskich, „stosunek włożonych środków do uzyskanych rezultatów” [378, s. 60]. Tak więc *wydajność* systemu bibliotecznego ułatwia realizację celów biblioteki, a więc podnoszenie jej *skuteczności* (tj. przy mniejszym nakładzie środków możliwe jest zrealizowanie większej liczby zadań). Jednakże skuteczność pracy biblioteki potwierdzona i odczuwana przez jej użytkowników, nie zawsze musi wiązać się z wysoką wydajnością, tj. jak najlepszym wykorzystaniem

zasobów biblioteki, ponieważ cele mogą zostać zrealizowane mimo niskiej wydajności i złego wykorzystania zasobów. Planując działania związane z podnoszeniem wydajności pracy biblioteki, należy zwrócić szczególną uwagę na jakość usług, tak aby większa wydajność nie powodowała obniżenia jakości, np. przyjmowanie w czytelni większej liczby czytelników – obniżenia komfortu pracy lub też udzielanie przez bibliotekarzy większej liczby informacji kosztem ich treści i kompletności.

Szerzej omawianym w polskiej literaturze bibliotekarskiej, w latach osiemdziesiątych XX w., aspektem skuteczności pracy biblioteki, była jej *racjonalizacja*, choć jak pisze E. Głowacka działania służące racjonalizacji pracy bibliotek podejmowane były już od samego momentu ich powstania [104, s. 71]. Przez pojęcie *racjonalizacji* rozumiane jest „wprowadzanie zmian prowadzących do poprawy funkcjonowania” [316, t. 2, s. 221], „osiągnięcie większego wyniku użytecznego [...] przy mniejszym nakładzie, wysiłku, środków i czasu” [262, s. 362], „udoskonalenie, usprawnianie i ulepszanie procesów” [315, s. 98], „doskonalenie, usprawnienie określonego działania” [365, s. 108].

Według Zbigniewa Zmigrodzkiego „głównym celem wszelkiej racjonalizacji w bibliotekach jest wprowadzenie przy użyciu środków organizacyjnych albo technicznych [...] nowych lub zmodyfikowanych metod pracy, uważanych za bardziej uzasadnione od dotychczasowych jako skuteczniejsze i ekonomiczniejsze: przyspieszające proces pracy i udoskonalające jego wyniki (świadczenia na rzecz użytkowników) przynoszące oszczędność czasu i materiałów. Działania racjonalizacyjne mogą polegać również na usprawnieniach, tj. doskonaleniu sposobu wykonywania pewnych czynności jednostkowych (nie tylko złożonych operacji)” [394, s. 9]. Jak pisze Zmigrodzki, racjonalizacja może obejmować cztery główne aspekty:

- ekonomiczny (tj. zmniejszenie zużycia materiałów, czasu i energii, udoskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi i materiałowymi);
- organizacyjny (tj. optymalizację struktury organizacyjnej biblioteki);
- techniczny (tj. poprawę warunków i wydajności pracy dzięki jej automatyzacji);
- psychosocjologiczny (tj. stworzenie korzystnego klimatu pracy poprzez stosowanie odpowiednich stylów kierowania, kształtowania kultury organizacyjnej, postaw, wzajemnych stosunków oraz badanie potrzeb i opinii użytkowników biblioteki).

Według J. Wołosza [365, s. 108] działania racjonalizatorskie mogą odnosić się do wszelkich elementów systemu bibliotecznego, tj. metod i technik pracy, współdziałania w ramach

zespołu pracowniczego, stosowania i wykorzystywania urządzeń technicznych, struktury organizacyjnej, czy obiegu dokumentów. J. Wołosz pisze, iż „w bibliotekarstwie potrzeba racjonalizacji wiąże się głównie z procesami rozwojowymi, których efektem są zmiany w potrzebach czytelniczych i informacyjnych społeczeństwa, sposobach ich zaspokajania oraz w społecznych uwarunkowaniach funkcjonowania bibliotek. Rodzi to konieczność systematycznego doskonalenia metod i form pracy, usprawniania jej organizacji, stosowania coraz bardziej wydajnych narzędzi oraz ułatwiania pracy zatrudnionych w bibliotekach pracowników” [365, s. 108]. Racjonalizacja, dzięki efektywniejszemu wykonywaniu zadań cząstkowych, może w znaczący sposób przyczynić się do lepszej realizacji nadrzędnych celów biblioteki, przez co spowoduje podniesienie jej skuteczności.

Równie duże znaczenie przy podnoszeniu skuteczności funkcjonowania bibliotek ma *optymalizacja* oraz *sprawność* pracy. *Optymalizacja* to „działanie mające na celu osiągnięcie najkorzystniejszych, najlepszych z możliwych, najwyższych w skali wyników, rozwiązań itp.” [316, t. 1 s. 686], możliwych przy istniejących uwarunkowaniach i ograniczeniach, które można osiągnąć dzięki stworzeniu dogodnych warunków do wykonywania pracy. Wielkość drugiego zjawiska – *sprawności*, według Elżbiety Barbary Zybert, zależy od „dopasowania kultury organizacyjnej, struktury, systemów i ludzi do charakteru otoczenia” [391, s. 60]. Polega zaś na umiejętności minimalizowania zużycia zasobów przy osiąganiu celów, tj. „robienia rzeczy we właściwy sposób” [320, s. 206].

Po zanalizowaniu powyższych terminów można przyjąć, że na skuteczność działalności biblioteki wpływają jej: efektywność, jakość i sprawność pracy, optymalizacja, wydajność, oraz racjonalizacja. Wszystkie zaprezentowane pojęcia mają wiele cech wspólnych i służą podobnym celom, przez co często zacierane są między nimi granice, zaś same terminy nierzadko używane są zamiennie. Dążenie do racjonalizacji i optymalizacji funkcjonowania biblioteki, przy równoczesnym podnoszeniu jej efektywności i wydajności, z zachowaniem wysokiej jakości usług, powoduje, że utrzymanie skuteczności działalności biblioteki nie wymaga podnoszenia nakładów i kosztów, wiąże się zaś z jej rozwojem. Oceny wymienionych działań, podobnie jak w przypadku skuteczności, można dokonać analizując wybrane komórki organizacyjne biblioteki, procesy, sposób realizacji funkcji pełnionych przez bibliotekę oraz jej celów i zadań. Jednak skuteczność działalności biblioteki winna być rozpatrywana przede wszystkim pod kątem kompleksowej obsługi i satysfakcji użytkownika, gdyż jak pisze E. B. Zybert „satysfakcja

użytkownika jest podstawowym wskaźnikiem wydajności i jakości pracy” [22, s. 8].

Określenie skuteczności i efektywności działalności bibliotek jest niezwykle trudne ze względu na małą mierzalność usług, które świadczą. Dotychczasowe badania z tego zakresu polegały głównie na ustalaniu różnego typu wskaźników efektywności i racjonalności pracy bibliotek, które miały być źródłem danych w procesie zarządzania oraz służyć do jego oceny. Przez wskaźniki biblioteczne rozumiane są „wyrażenia (liczbowe, symboliczne lub słowne) używane do ilościowej lub jakościowej charakterystyki działań (wydarzeń, celów, osób), w celu oceny wartości charakteryzowanych działań i towarzyszących im metod” [27, s. 7]. Można do nich zaliczyć m.in.:

- **wskaźniki dotyczące wykorzystania księgozbioru i obsługi użytkowników** (tj. wskaźniki aktywności czytelników, struktury wypożyczeń, zasięgu czytelnictwa, zasobności księgozbioru, aktywności wykorzystania księgozbioru, czasu obsługi użytkowników, wskaźniki struktury zbiorów, wypożyczeń, czytelników itp. [365, s. 92-93]);
- **wskaźniki dotyczące efektywności informacji** (tj. wskaźniki wyszukiwania informacji, trafności informacji, szumu informacyjnego, efektywności języków informacyjno-wyszukiwawczych itp.);
- **wskaźniki w budownictwie bibliotecznym** (tj. wskaźniki dotyczące obciążenia powierzchni magazynowych i przestrzeni wymaganej do gromadzenia zbiorów, liczby i wymiarów sprzętów, tj. np. regałów na książki czy biurka w czytelni);
- **wskaźniki kosztowe, tj. dotyczące kosztów funkcjonowania biblioteki** (tj. wskaźniki dotyczące wydatków na poszczególne typy usług, wydatków w przeliczeniu na grupy użytkowników, wydatków w przeliczeniu na godziny pracy poszczególnych służb bibliotecznych, wskaźniki utrzymania księgozbioru itp.);
- **wskaźniki zatrudnienia i obciążenia pracą bibliotekarzy** (np. liczba skatalogowanych pozycji przypadająca na jednego pracownika działu opracowania, liczba wypożyczeń przypadająca na jednego pracownika wypożyczalni, liczba udzielonych informacji przypadająca na jednego pracownika działu informacji itp.).

Biblioteki, jako organizacje niedochodowe, nie generują zysku w postaci środków finansowych, uznawanych za miarę skuteczności funkcjonowania organizacji komercyjnych, powołanych w celu pomnażania kapitału. Zyski, które generuje biblioteka mają trudny do uchwycenia charakter społeczny i nie podlegają prostym regułom arytmetycznym, jak ma to miejsce

w firmach komercyjnych. Do głównych efektów funkcjonowania bibliotek zaliczyć można podnoszenie poziomu wiedzy i kultury w otoczeniu, w którym funkcjonują. Trudność ich zbadania nie oznacza jednak, iż biblioteki mogą zrezygnować z działań związanych z utrzymywaniem i podnoszeniem swojej skuteczności. Wymagają one ustalenia precyzyjnych celów i zadań, dostosowanych do oczekiwań i charakteru grupy obsługiwanych użytkowników. Dzięki ustaleniu stopnia realizacji założonych celów, biblioteki mogą wprowadzać działania korygujące, wpływające na zwiększanie skuteczności ich funkcjonowania, a także w sposób świadomy i celowy zarządzać procesem zmian. Celem zarządzania zmianami w bibliotece jest zapewnienie wysokiej skuteczności jej działalności, przy jak najniższych nakładach i wysokiej jakości usług. Elementami wpływającymi na skuteczność funkcjonowania bibliotek w procesie zmian jest dobór odpowiednich metod i technik zarządzania, sporządzanie różnorodnych analiz funkcjonowania oraz wdrażanie bardziej efektywnych struktur organizacyjnych.

1.2. Czynniki wpływające na skuteczność działalności biblioteki

Na skuteczność działalności biblioteki, rozumianej jako stopień realizacji założonych celów i zadań, zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami użytkowników biblioteki, ma wpływ wiele czynników. Różnią się one pod kątem wagi i znaczenia, mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny, materialny lub niematerialny. Zaliczyć można do nich m.in.:

- wiedzę i umiejętności bibliotekarzy (w tym również system szkoleń, doksztalcania i samokształcenia),
- kulturę organizacyjną biblioteki,
- metody, sposoby i narzędzia działania (w tym stosowane metody i techniki zarządzania),
- style kierowania biblioteką,
- zbiory biblioteki,
- bazę lokalową (lokalizacja, powierzchnia, stan techniczny itp.),
- wyposażenie biblioteki (sprzęt techniczny, meble itp.),
- współpracę z otoczeniem i in.

Wszystkie one są niezbędne do prawidłowej pracy biblioteki, a ich odpowiedni dobór, rozmiar i jakość różnicują organizacje bardziej i mniej skuteczne. Jednakże głównym czynnikiem

wpływającym na skuteczność funkcjonowania bibliotek jest zdolność ich adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Umiejętność ta decyduje, czy biblioteka będzie mogła realizować założone cele, stosując odpowiednie środki i metody działania. Ciągłe przystosowywanie bibliotek do zmian musi odbywać się w sposób elastyczny i w krótkim okresie czasu, może zaś polegać m.in. na:

- umiejętności identyfikowania nowych potrzeb (uświadomionych i nieuświadomionych) użytkowników biblioteki;
- dostosowywaniu do nich oferty usług i sposobów funkcjonowania;
- umiejętności pozyskiwania nowych użytkowników;
- sprawnej współpracy z dostawcami, partnerami, sponsorami, sojusznikami strategicznymi itp.;
- monitorowaniu organizacji konkurencyjnych;
- odpowiedniej reklamie i promocji.

Do najistotniejszych aspektów adaptacji biblioteki do zmian otoczenia, wpływających na skuteczność jej działalności, zaliczyć można sposób, w jaki jest ona zarządzana. Skuteczność funkcjonowania całej biblioteki jest uzależniona od skuteczności jej zarządzania. Rozpatrując efektywność i skuteczność zarządzania biblioteką, w kontekście teorii Geary'ego A. Rummlera i Alana P. Brachego [301] można mówić o dziewięciu zmiennych, które mają na nie wpływ. Rummler i Brache, opierając się na teorii systemów, zakładającej, że każda organizacja stanowi system składający się z powiązanych między sobą relacjami podsystemów¹, wyróżnili trzy poziomy efektywności organizacji. Są to:

- poziom organizacji;
- poziom procesu;
- poziom stanowiska pracy.

Zarówno procesy, jak i poszczególne stanowiska pracy mają ogromny wpływ i warunkują skuteczną działalność biblioteki. Dlatego też zarówno wszystkie poziomy biblioteki, jak i komórki funkcjonalne (działy) należy traktować jako podsystemy jednego systemu (biblioteki), powiązane ze sobą licznymi interakcjami, dzięki którym biblioteka może realizować swoje podstawowe zadania.

Na poziomie organizacji, biblioteka powinna zabiegać o odpowiednie stosunki z otoczeniem. Winno się to odbywać poprzez ustalenie nadrzędnych celów funkcjonowania, zbieżnych z potrzebami otoczenia oraz poprzez zbudowanie strategii i struktury organizacyjnej, umożliwiających realizację celów strategicznych.

¹ Szerzej na temat bibliotek jako systemów pisała Anna Sitarska w pracy *Systemowe badanie bibliotek* [311].

Na poziomie procesu, kontroli poddawane są wszystkie procesy, tj. ciągi czynności składające się na usługę lub produkt, istotne dla skuteczności działalności biblioteki. Mogą to być procesy związane z działalnością podstawową biblioteki, tj. np. realizacja zamówienia czytelnika lub też procesy pomocnicze (tzw. wspierające), jak fakturowanie. Procesy te mogą mieć charakter prosty i być realizowane w ramach jednego działu, tj. wspomniane już fakturowanie lub też mieć charakter złożony i odbywać się w ramach kilku wydziałów albo funkcji (procesy międzyfunkcjonalne, międzywydziałowe), tj. proces selekcji księgozbioru, w który zwykle zaangażowany jest dział magazynowania (fizyczne usunięcie zbiorów z magazynu), jak i dział opracowania (usunięcie opisów z katalogów) oraz dział gromadzenia (selekcja w księdze inwentarzowej). Wszystkie czynności w ramach procesu powinny przynosić wartości dodane, zaś jeżeli tak się nie dzieje, powinny być zredukowane. Do najczęstszych zakłóceń dochodzi podczas realizacji procesów złożonych, które realizowane są na styku kilku działów, kiedy odpowiedzialność za wykonane zadania jest rozmyta i dotyczy wielu osób, pracujących w różnych komórkach organizacyjnych biblioteki.

Na trzecim – najniższym poziomie stanowiska pracy, ocenie winny zostać poddane takie czynniki, jak metody rekrutacji pracowników biblioteki, sposoby ich awansowania, motywowania, kontroli, szkolenia, zakresy obowiązków, stosowane standardy i metody pracy oraz ergonomia stanowiska pracy. Sprawne funkcjonowanie biblioteki na tym poziomie, jak i na poziomie procesów, jest warunkiem realizacji jej celów strategicznych.

Biblioteka powinna dokonywać pomiarów i kontroli, czy wszystkie zadania i cele, planowane na etapie całej organizacji, procesów i funkcji oraz poszczególnych stanowisk pracy, są realizowane. Pomiar stopnia realizacji celów jest niezwykle istotny, ponieważ umożliwia:

- racjonalne podejmowanie decyzji w procesie zarządzania biblioteką,
- określenie działań o charakterze priorytetowym w danej chwili,
- kontrolę zespołu zadań, które pozostały jeszcze do wykonania,
- ocenę dotychczasowej pracy wykonanej przez bibliotekarzy,
- wprowadzenie działań korygujących dotychczasowe zamierzenia,
- sporządzanie nowych planów podnoszenia skuteczności działalności biblioteki.

Badanie zaburzeń skutecznego funkcjonowania biblioteki może polegać na analizie omówionych trzech poziomów efektywności biblioteki, począwszy od poziomu organizacji, a skończywszy na kontroli poszczególnych stanowisk pracy. Wskazany kierunek działań jest nieprzypadkowy, ponieważ może oka-

zać się, iż mała skuteczność działalności biblioteki nie wynika ze złego wypełniania obowiązków przez pracowników, lecz spowodowana jest złym zaprojektowaniem przepływu procesów, złą strukturą organizacyjną lub też błędną strategią całej biblioteki. Najtrudniej jest wykryć nieprawidłowości na poziomie procesu, które odznaczają się najbardziej złożonym charakterem.

Według Rummlera i Brachego każdy z trzech poziomów (organizacji, procesu i stanowiska pracy) winien zostać zbadany pod kątem: prawidłowości sformułowanych celów, sposobu zaprojektowania (struktury) oraz sposobu zarządzania. Nieprawidłowe funkcjonowanie któregośkolwiek z tych elementów obniża skuteczność działalności biblioteki.

Mimo prawidłowego zarządzania i struktury organizacyjnej, przy źle określonych celach, biblioteka nie będzie spełniać oczekiwań użytkowników. Cele pośrednie muszą wspomagać i przyczyniać się do realizacji nadrzędnych (strategiczných) celów biblioteki. Muszą one zostać precyzyjnie sformułowane, nie nazbyt ogólnie, aby możliwa była ich weryfikacja i kontrola stopnia realizacji. Zauważalną w bibliotekach tendencją jest bardzo ogólne formułowanie celów strategicznych, które trudno następnie skontrolować pod kątem ich realizacji. Np. uznanie za cel strategiczny „ciągłego podnoszenia jakości usług” niewiele mówi nam, co właściwie osiągnąć chce biblioteka i czy faktycznie tego dokonała. Ale uzupełnienie tej deklaracji o adnotację, że „biblioteka będzie dążyć do skrócenia czasu oczekiwania na zamówioną przez użytkownika książkę do 20 minut” lub „uruchomi w przeciągu roku usługę elektronicznej rezerwacji książek”, pozwala zarówno użytkownikowi, jak i bibliotekarzom ustalić, czy założone cele zostały zrealizowane. Również zła organizacja biblioteki lub złe zarządzanie nie zapewnią jej realizacji nawet najtrafniej ustalonych celów działalności. Dlatego też cele strategiczne biblioteki powinny być ustalane na podstawie badań oczekiwań użytkowników i otoczenia biblioteki, przy uwzględnieniu możliwości, którymi dysponuje. Realizacji celów biblioteki służyć ma zaś efektywna struktura organizacyjna, zsynchronizowana ze strategią biblioteki oraz odpowiedni dobór metod, technik, narzędzi i sposobów zarządzania, w pełni wykorzystujący jej potencjał organizacyjny. Uwzględniając więc wszystkie omówione czynniki można mówić o dziewięciu zmiennych, które wpływają na efektywność i skuteczność działalności biblioteki. Są to:

1. Cele biblioteki.
2. Sposób zaprojektowania organizacji biblioteki.
3. Sposób zarządzania biblioteką.
4. Cele procesów zachodzących w bibliotece.
5. Sposób zaprojektowania organizacji procesów.
6. Sposób zarządzania procesami.

7. Cele poszczególnych stanowisk pracy w bibliotece.
8. Sposób zaprojektowania stanowisk pracy.
9. Sposób zarządzania stanowiskami pracy.

Zmienne od 1 do 3 dotyczą poziomu organizacji, zmienne od 4 do 6 – poziomu procesów, zaś zmienne od 7 do 9 – poziomu stanowiska pracy. Im lepiej zostaną opracowane cele, działania projektowe (struktura) oraz sposoby zarządzania na tych trzech poziomach, tym funkcjonowanie całej biblioteki będzie odznaczało się większą skutecznością. Aby ją zapewnić, biblioteka musi spełniać szereg szczegółowych warunków, które przedstawiłam w tabeli 1.

Odrębnym czynnikiem uważanym za aspekt mający znaczący wpływ na skuteczność i efektywność pracy biblioteki jest polityka personalna oraz satysfakcja bibliotekarzy z wykonywanej pracy [21, s. 196; 383, s. 106]. Prawidłowo kształtowana przez kierownictwo polityka personalna biblioteki, powinna uwzględniać odpowiedni dobór pracowników, ich samokształcenie i rozwój oraz uwzględnienie indywidualnych predyspozycji podczas doboru obowiązków, a także ergonomiczne warunki pracy. Kreatywność i rozwój może zapewnić pracownikom system szkoleń oraz zespołowa organizacja pracy. Monotonii zaś, w przypadku nużących obowiązków, zapobiec można stosując rotację stanowisk pracy lub rotację wykonywanych czynności. Powodują one również poszerzenie wiedzy na temat pracy całej biblioteki oraz znajomość jej celów i funkcji. Przygotowanie merytoryczne bibliotekarzy na wysokim poziomie, ich wewnętrzna satysfakcja i zadowolenie z pełnionych obowiązków, osiągnięcia zawodowe oraz uznanie, powodują wzrost zaangażowania i są podstawą do rzetelnego i sprawnego wykonania bieżących zadań, składających się na główne cele funkcjonowania biblioteki.

Wpływ na występowanie i funkcjonowanie omówionych czynników, warunkujących skuteczną i efektywną działalność biblioteki, możliwy jest dzięki wykorzystaniu odpowiednich metod i narzędzi zarządzania. Ich właściwy dobór i stosowanie ułatwia bibliotece proces zarządzania zmianami, zwiększając tym samym jej skuteczność, a także poprawiając współpracę z otoczeniem i użytkownikami. W bibliotece powinny być również na bieżąco rejestrowane wszelkie nieprawidłowości wpływające na jej skuteczną działalność, oraz czas i miejsce ich wystąpienia. Dzięki temu w przyszłości możliwe będzie opracowanie procedur zapobiegających lub minimalizujących występowanie problemów. Zwiększenie skuteczności pracy biblioteki uzyskać można także dzięki przeprowadzeniu badania wydajności jej pracy, tj. kontroli, przy jakim maksymalnym natężeniu odwiedzin użytkowników będzie ona realizowała bez zakłóceń swoje podstawowe funkcje. Badanie to umożliwi diagnozę, które funkcje lub procesy nie są wystarczająco efektywne i powinny ulec przeprojektowaniu.

Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność
i skuteczność działalności biblioteki

	Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
POZIOM ORGANIZACJI	<p>1. Cele organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy strategia biblioteki została określona i przekazana pracownikom? ● Czy strategia jest oparta na analizie i wykorzystaniu zewnętrznych szans i zagrożeń oraz wewnętrznych mocnych i słabych stron? ● Czy zostały określone i przekazane pracownikom wymagane efekty realizacji strategii i metody pomiaru wyników? 	<p>2. Projektowanie organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy w strukturze organizacyjnej biblioteki zostały umieszczone odpowiednie funkcje (działy)? ● Czy wszystkie funkcje (działy) są konieczne? ● Czy obecny przebieg zasileń i wyników pracy między funkcjami (działami) jest optymalny? ● Czy formalna struktura organizacyjna biblioteki wspiera realizację strategii i podnosi efektywność systemu? 	<p>3. Zarządzanie organizacją:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy cele funkcji (działów) zostały sformułowane? ● Czy wyniki pracy poddawane są pomiarowi? ● Czy zasoby zostały prawidłowo przydzielone? ● Czy relacje między funkcjami (działami) są właściwie zarządzane?
POZIOM PROCESU	<p>4. Cele procesów:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy cele dla kluczowych procesów biblioteki powiązane są z oczekiwaniami użytkowników, klientów wewnętrznych i wymaganiami biblioteki? 	<p>5. Projektowanie procesów:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy procesy pozwalają na najbardziej wydajną i efektywną realizację przyporządkowanych im celów? 	<p>6. Zarządzanie procesami:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy dla procesów zostały określone odpowiednie cele cząstkowe? ● Czy ktoś zarządza wynikami procesów? ● Czy zostały ulokowane odpowiednie zasoby? ● Czy relacje zachodzące między poszczególnymi czynnościami w procesach są odpowiednio zarządzane?
POZIOM STANOWISKA PRACY	<p>7. Cele stanowisk pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy wyniki pracy oraz standardy jej wykonania na stanowiskach pracy są związane z wymaganiami procesów, które związane są z celami biblioteki i oczekiwaniami jej użytkowników? 	<p>8. Projektowanie stanowisk pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy zaprojektowane stanowiska pracy są niezbędne dla prawidłowego przebiegu procesów, w których uczestniczą? ● Czy czynności na stanowiskach pracy ułożone są w logiczne sekwencje? ● Czy dla poszczególnych stanowisk pracy zostały opracowane procedury i instrukcje wspomagające? ● Czy stanowiska pracy są ergonomiczne? 	<p>9. Zarządzanie stanowiskami pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Czy pracownicy biblioteki znają i rozumieją cele swojego stanowiska pracy (wyniki swojej pracy oraz standardy, jakie mają spełniać)? ● Czy pracownicy biblioteki posiadają odpowiednie zasoby, otrzymują jasne informacje i jednoznacznie sformułowane priorytety działania oraz logiczny zakres obowiązków? ● Czy pracownicy biblioteki są nagradzani za osiągnięcie celów stanowiska pracy? ● Czy pracownicy biblioteki wiedzą, w jakim stopniu zrealizowali swoje cele? ● Czy pracownicy biblioteki posiadają wystarczające kompetencje (wiedzę, umiejętności, predyspozycje, uprawnienia) do realizacji celów swojego stanowiska pracy?

Źródło: Oprac. na podstawie: Geary A. Rummler, Alan P. Brachc: *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa 2000 s. 55.

Rozdział 2

Zarządzanie zmianami w bibliotece

2.1. Pojęcie zmiany w organizacji

Biblioteka, jako organizacja typu non profit, podlega podobnym mechanizmom i oddziaływaniom, które dotyczą całego ogółu organizacji. Należą do nich również zmiany – kiedyś, ze względu na tempo życia wręcz niezauważalne, dziś następujące lawinowo i trudne do opanowania.

Jeszcze pół wieku temu temat niewart większego zastanowienia, obecnie wymaga szerszej analizy i omówienia. Należy więc zacząć od wytłumaczenia terminu „zmiana”. *Słownik współczesnego języka polskiego* podaje aż pięć różnych jego definicji; a więc zmiana to „1) fakt, że coś staje się inne niż było przedtem; zmienianie się, zmienienie się czegoś: zmiana pogody, zmiana trybu życia [...], zmiany przepisów [...]. 2) zastąpienie czegoś czymś innym, zamiana, wymiana czegoś na coś, kogoś na kogoś innego: zmiana warty, zmiana na stanowisku dyrektora, zmiana czcionki w edytorze [...]. 3) czas pracy jednej grupy ludzi, po którym tę samą pracę podejmuje inna grupa [...]. 4) osoby pracujące w określonym czasie, po którym ich pracę podejmuje inna grupa osób [...]. 5) komplet rzeczy używanych naraz i zmienianych następnie na inny komplet” [316, t. 2, s. 660]. Należy zaznaczyć, iż tylko dwie pierwsze definicje dotyczą tematyki omawianej w niniejszej książce.

Niestety w literaturze z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej brak odpowiedniej terminologii. Zarówno *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego* [79], jak i *Słownik terminologiczny informacji naukowej* pod redakcją Marii Dembowskiej [315], *Encyklopedia wiedzy o książce* [78] oraz *International Encyclopedia of Information and Library Science* [145] nie tłumaczą tego terminu. Dopiero w publikacjach poświęconych organizacji i zarządzaniu trafiamy na licz-

ną jego reprezentację. I tak Mariusz Bartnicki podaje, iż „zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego. W praktyce zmiana może odnosić się do dowolnego aspektu organizacji: procesu pracy, kryteriów integracji¹, rozpiętości kierowania², wyposażenia, umiejętności pracowników itp.” [14, s. 9]. Według Ricky’ego W. Griffina „zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji [...]. Zmiana może dotyczyć niemalże każdego aspektu organizacji, np. harmonogramów pracy, podstawy grupowania stanowisk pracy³, rozpiętości zarządzania, ogólnego projektu organizacji oraz samych ludzi” [114, s. 393]. Jak widać, autor nie uwzględnia tu zmian drobnych, małych, a jedynie poważne i duże. Z kolei Zofia Miłośniczka cytuje za *Małym słownikiem języka polskiego* (Warszawa 1969): „przez pojęcie zmiana rozumie się dokonywanie się lub dokonanie się przeobrażeń zmieniających charakter, istotę czegoś, wynik przeobrażenia” [231, s. 10], przy czym rozróżnia ona dwa aspekty (wymiar) tej definicji – treść (pola ludzkiej działalności) i proces (sposób i metody działania nakierowane na dokonywanie zmian).

Trzy wyżej przedstawione definicje są zbieżne i wskazują na proces, w wyniku którego dochodzi do przeobrażenia jakiegoś elementu organizacji, zarówno materialnego, jak i niematerialnego. Problem pojawia się, kiedy pojęcie *zmiany* będziemy chcieli odnieść do pojęcia *innowacji*. Zbigniew Pietrasiński za *innowacje* uważa „zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi” [269, s. 9]. Tak więc innowacje różnią się tu od zmian jedynie tym, że wprowadza się je celowo. Z kolei Giep Hagoort zmianę uznaje za pojęcie szersze od innowacji, którą uważa również za celową i zamierzoną, przyrównując ją do nowatorstwa, ulepszenia, czyli zjawiska o wydźwięku pozytywnym. W *Przedsiębiorczości w kulturze* pisze: „każda innowacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest innowacją” [121, s. 82]. Według *Słownika współczesnego języka polskiego* innowacja

¹ „Integracja w firmie to proces wzajemnego dostosowania się do siebie zachowań ludzi i powstania dzięki temu jakiegoś systemu społecznego, posiadającego wspólne wartości, normy i oceny” [262, s. 167].

² „Liczba podwładnych (lub komórek organizacyjnych) bezpośrednio podległych jednemu kierownikowi” [262, s. 378].

³ Grupowanie to „proces tworzenia (wyodrębniania) jednostek organizacyjnych poprzez skupianie stanowisk organizacyjnych w komórki, a tych – w większe jednostki organizacyjne” [262, s.144].

to „działanie wprowadzające coś nowego, zwykle jakieś ulepszenia; nowatorstwo, reforma” [316, t. 1, s. 322]. Czym więc różni się zmiana od innowacji?

Wielu teoretyków zarządzania postrzega innowacje jako zjawisko zachodzące w przemyśle, a dokładniej „pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia”, „pierwsze zastosowanie wynalazku” [152, s. 12]. Joseph Schumpeter, który wprowadził pojęcie innowacji do światowej literatury organizacji i zarządzania, rozszerza te dwa sformułowania nadając im postać pięciu przypadków. Według niego innowacje to:

1. Wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub doskonalenie już istniejących.

2. Wprowadzenie nowej metody produkcji lub udoskonalenie już istniejącej.

3. Otwarcie nowych rynków albo wprowadzenie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów.

4. Zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów oraz zdobycie nowego źródła ich pozyskiwania.

5. Wprowadzenie nowego rozwiązania organizacyjnego do przemysłu lub produkcji [308, s. 104].

W opozycji można przedstawić teorię Stefana Marciniaka, który innowacje traktuje jako rodzaj twórczych zmian, ale nie tylko zachodzących w przemyśle, lecz w różnych systemach: społecznym, gospodarczym, technice, przyrodzie itd. [208, s. 8]. Z kolei Zofia Mikołajczyk pisze, iż „innowacje w organizacji mogą być uznawane jako rzeczywiste zmienne strategiczne, ponieważ pozwalają na stworzenie zdolności antycypacji i adaptacji przedsiębiorstwa do jego otoczenia” [231, s. 19].

W literaturze bibliotekarskiej sformułowano jedynie dwie definicje innowacji. Według Mariana Huczka proces innowacyjny to „całokształt czynności niezbędnych do przygotowania wdrożenia i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań w zakresie obsługi użytkowników oraz w zakresie organizacji, zarządzania, ekonomiki, technologii procesów bibliotecznych itp.” [136, s. 91]. Z kolei *Słownik terminologiczny informacji naukowej* definicję innowacji organizacyjnej podaje w odniesieniu do biblioteki i placówek informacji naukowej, a rozumie przez nią „celowo wprowadzoną zmianę struktury lub funkcjonowania instytucji, polegającą na zastępowaniu określonych stanów rzeczy innymi, ocenianymi jako postęp w stosunku do stanu istniejącego (ang. management innovation)” [315, s. 55].

W dalszej części książki wykorzystywane będą oba terminy: *zmiana* oraz *innowacja*, z naciskiem na zmiany organizacyjne, a także na zmiany zachodzące w otoczeniu biblioteki. **Zmiana**

będzie rozumiana jako proces (samorzutny lub celowy), zachodzący w bibliotece lub jej otoczeniu, w wyniku którego dochodzi do modyfikacji samej biblioteki lub jej części⁴. Innowacja zaś to celowo wprowadzona zmiana, podnosząca efektywność pracy biblioteki. Do innowacji zaliczać się więc będzie m.in. wprowadzanie lub udoskonalanie istniejących już metod i technik organizatorskich oraz narzędzi zarządzania. Pominięte zostanie stwierdzenie Andrzeja Jasińskiego, że innowacja (w znaczeniu nowego rozwiązania, wynalazku) może spowodować regres i obniżyć efektywność działalności organizacji [152, s. 13], ponieważ w praktyce bibliotekarskiej nie ma zastosowania.

Liczba cytowanych definicji, stanowiąca i tak niewielki procent ujęcia problemu w literaturze, jest dowodem dużego zainteresowania zachodzącymi zmianami. Są one tak liczne i trudne do praktycznego opanowania, a przy tym niezwykle ważne, że pojawiło się nawet pojęcie **zarządzania zmianami** [14; 47; 74, s. 90; 88; 114, s. 396; 121, s. 88; 166, s. 302; 186, s. 148-168; 203; 220; 231, s. 306; 351, s. 221 i 295]. Oznacza ono według Richarda Kocha „proces przeprowadzania poważnej zmiany kultury⁵ firmy i jej wyników działania” [166, s. 302]. Natomiast według Jadwigi Majchrzak jest to „zespół logicznie z sobą powiązanych czynności ukierunkowanych na realizację założonych celów” [203, s. 34]. Zarządzanie zmianami polega również na unikaniu przypadkowości we wprowadzaniu zmian i innowacji, dzięki systematycznym badaniom, oraz stosowaniu struktur organizacyjnych i metod zarządzania stymulujących ten proces. Termin ten pojawił się m.in. w wytycznych IFLA z 2002 r. [74, s. 90-91] dotyczących działalności bibliotek publicznych, gdzie został uznany za istotny element zarządzania bibliotekami, obok zarządzania finansami, zarządzania

⁴ Definicja ta opiera się na założeniu będącym pochodną ogólnej teorii systemów, iż biblioteka, jako organizacja społeczna jest systemem składającym się z podsystemów powiązanych między sobą relacjami. Szerzej na ten temat zob. A. Sitarska: *Systemowe badanie bibliotek* [311].

⁵ Kultura organizacji to według Richarda Kocha „osobowość” i charakter firmy, które zawdzięcza ona pokoleniom pracowników oraz minionym doświadczeniom i które skłaniają aktualnych menedżerów i pracowników do zachowywania się w pewien sposób bez świadomości, że to robią [...]. Nie jest możliwa udana transformacja firmy bez radykalnej zmiany kultury, zmiana ta zajmuje jednak wiele lat i wymaga absolutnej determinacji lidera” [166, s. 120]. Biblioteki jako organizacje często z długowiekową tradycją mają wybitnie mocno ugruntowaną kulturę organizacyjną i dlatego zarządzanie zmianami jest w nich szczególnie trudne. Szerzej na temat kultury organizacyjnej w bibliotece można przeczytać w pracy E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach* [391] oraz w rozdziale książki *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych* autorstwa Mariana Huczka pt. *Kultura organizacyjna w planowaniu strategicznym biblioteki* [378, s. 81-89].

zasobami ludzkimi, zarządzania personelem i delegowania⁶. W literaturze, na określenie wyżej opisanego procesu, stosowane są również terminy *sterowanie zmianami* [231, s.309] oraz *kierowanie zmianami* [115]. **Za zarządzanie zmianami w bibliotece będziemy rozumieć celowe i świadome działania zmierzające do wprowadzania zmian w takim czasie, w takiej ilości i takiego rodzaju aby maksymalnie podnosić skuteczność i efektywność pracy biblioteki.**

Zarządzanie zmianami powinno być umiejętnością posiadaną przez każdego dyrektora i kadre kierowniczą biblioteki. Dzięki temu będą oni mogli dostosować kierowaną przez siebie instytucję, wraz z całym personelem, do zmieniających się potrzeb i oczekiwań użytkowników, gdyż jak pisze Jacek Wojciechowski: „zmiany najbardziej pożyteczne to zmiany zaplanowane, wytyczone wcześniej” [362, s. 40]. Zarządzanie zmianami pozwala bibliotekarzom na lepsze przygotowanie się do dynamicznego otoczenia i innowacji zachodzących w samej bibliotece, a więc na skoordynowane i przemyślane działanie.

Zarządzanie zmianami jest subdyscypliną nauki o zarządzaniu, tak złożoną, jak korzystającą z dorobku innych nauk, m.in. ekonomii, psychologii, socjologii i zarządzania. Pojawiło się w latach czterdziestych XX w., w wyniku potrzeb organizacji gospodarczych. Jego początkowy rozwój nastąpił na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w., w wyniku badań Kurta Lewina, psychologa niemieckiego, twórcy teorii pola sił⁷ oraz modelu procesu zmian⁸. Zainteresowanie tym kierunkiem nasiliło się w latach siedemdziesiątych, kiedy to zaczęto badać kulturę organizacyjną oraz aspekty społeczne i osobowościowe funkcjonowania przedsiębiorstw. Powstał wtedy nurt zajmujący się rozwojem organizacyjnym (w skrócie OD). Opierał się on na tezie, iż współpraca wszystkich pracowników jako jednostek ma decydujący wpływ na powodzenie zmian, gdyż to oni będą w nich partycypowali. Zainteresowanie zarządzaniem zmianami ciągle wzrasta i jest obecnie uważane za niezbędną umiejętność kadry kierowniczej. Tendencja ta powoli zauważalna jest również w bibliotekarstwie. Zbiegła się ona z wprowadzaniem do bibliotek komputeryzacji oraz nowym podejściem –

⁶ Zarządzanie przez delegowanie uprawnień to według Józefa Penca „powierzenie pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczanie ich z osiągniętych wyników” [262, s. 76].

⁷ Teoria ta zakłada, iż na organizację mają wpływ liczne czynniki, zarówno blokujące zmiany, jak i im sprzyjające, przy czym między nimi zachodzi równowaga (stąd druga nazwa teorii – model równowagi). Poznanie tych sił umożliwi rozwinąć działania sprzyjające zmianom.

⁸ Tzw. rozmrożenie organizacji, zmiana i zamrożenie.

biblioteki przyjaznej użytkownikowi, która ma za zadanie dostosowywać się do jego potrzeb i maksymalnie ułatwiać mu korzystanie z jej usług.

Zjawisko zmian było obecne w otaczającym nas świecie „od zawsze”. Bez zmian nie mógłby być możliwy postęp i rozwój ludzkości. Dlaczego więc tak bardzo zainteresowano się nimi dopiero w XX w.?⁹ Powodem jest duża ilość i rozpiętość zmian, dotąd niespotykana. Wynikły one na skutek licznych innowacji technicznych i społecznych, a więc zmieniającego się otoczenia. W opozycji do organizacji, która zmiany traktowała jako efekt uboczny i niepożądany, przed którym należy się bronić i unikać go, zaczęto mówić o **organizacji uczącej się** [121, s. 88; 157, s. 39; 177; 203, s. 22; 261, s. 9]. Jest to organizacja, która nakłania swoich pracowników do ciągłej nauki i szkoleń, wykorzystuje tkwiące w nich możliwości, a sama ulega nieustannym transformacjom. Uznaje, iż zmiany są zjawiskiem ciągłym i nieodwracalnym, niemożliwym do zatrzymania, a firma, która ich nie akceptuje, nie ucieknie przed nimi, gdyż zmiany w otoczeniu i tak będą miały miejsce. Będzie więc ona na nie nieprzygotowana, co może w efekcie doprowadzić do upadłości całej organizacji. Colin A. Carnall pisze wprost, iż „skuteczna organizacja to taka, która zachęca i popiera uczenie się zmian” [37, s. 10]. Ponadto wielu autorów podkreśla duże znaczenie innowacji w podnoszeniu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw [256, s. 13; 285, s. 6; 286, s. 11]. Oczywiście niewłaściwe jest ślepe kopiowanie w bibliotekach rozwiązań przeniesionych z praktyki organizacji komercyjnych, jednak niektóre ich elementy, odpowiednio przystosowane i zmodyfikowane, mogą okazać się bardzo przydatne.

Biblioteka jako system otwarty, posiadający liczne powiązania z otoczeniem, funkcjonujący dzięki niemu i dla niego, zmuszona jest reagować na wiele typów zmian. Rodzaje zmian oraz kryteria ich podziału przedstawiłam w tabeli 2.

Jak widać liczba zmian, które mogą zaistnieć w bibliotece jest duża i z pewnością nie zamyka jej lista przedstawiona w tabeli 2. Charakterystykę zmian przedstawiłam poniżej.

1. Podział zmian ze względu na ich stopień, czyli głębokość, związany jest z poziomem zarządzania i wyodrębnia:

a) **zmiany reprodukcyjne** – związane są z zarządzaniem operacyjnym, czyli krótkoterminowym. Są to niewielkie modyfikacje, zaplanowane w krótkim czasie, które przystosowują bibliotekę do aktualnych zmian w otoczeniu; np. czasowe przeniesienie pracowników „zaplecza” do obsługi czytelników na

⁹ Chodzi oczywiście o zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach, a nie o wynalazki.

Tabela 2

Rodzaje zmian zachodzących w bibliotece i jej otoczeniu

Kryteria podziału	Rodzaje zmian
stopień (głębokość) zmian	<ul style="list-style-type: none"> • reprodukcyjne • transformacyjne
charakter zmian	<ul style="list-style-type: none"> • adaptacyjne • innowacyjne
zakres zmian	<ul style="list-style-type: none"> • cząstkowe (niewielkie) • złożone • całościowe (kompleksowe)
sposób przeprowadzenia zmian	<ul style="list-style-type: none"> • ewolucyjne • rewolucyjne
ciągłość procesu zmian	<ul style="list-style-type: none"> • stopniowe • skokowe
wielkość zmian	<ul style="list-style-type: none"> • małe • średnie • duże
zasięg zmian	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzne • zewnętrzne
przedmiot zmian	<ul style="list-style-type: none"> • technologiczne • procesowo-strukturalne • skierowane na ludzi
zasięg czasowy zmian	<ul style="list-style-type: none"> • krótkoterminowe • średnioterminowe • długoterminowe
źródła zmian	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzne • zewnętrzne
stopień dobrowolności	<ul style="list-style-type: none"> • dobrowolne • przymusowe
poziom planowania zmian	<ul style="list-style-type: none"> • niezaplanowane (mimowolne) • zaplanowane
stopień złożoności zmian	<ul style="list-style-type: none"> • niesprężone • sprężone
oryginalność zmian	<ul style="list-style-type: none"> • oryginalne (twórcze) • nieoryginalne (odtwórcze)
fizyczna postać zmian	<ul style="list-style-type: none"> • materialne • niematerialne
struktura zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzanie nowych elementów • łączenie • dzielenie • zamiana • eliminacja
podział działań racjonalizatorskich	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie • usprawnianie • naprawianie • transformacja
szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu	<ul style="list-style-type: none"> • reaktywne • antycypacyjne
efekt zmian	<ul style="list-style-type: none"> • rozwojowe (postępowe) • stagnacyjne • regresyjne
koszty zmian	<ul style="list-style-type: none"> • niskobudżetowe • wysokobudżetowe
zmiany zachodzące w otoczeniu	<ul style="list-style-type: none"> • psychologiczne • społeczne • kulturalne • polityczne • ekonomiczne • techniczne

Źródło: Oprac. własne.

skutek nieoczekiwanego zwiększenia się liczby czytelników, spowodowanego np. większym naborem na studia przez pobliską uczelnię. Zmiany reprodukcyjne wprowadzane są często w krótkich odstępach czasu, bez przeprowadzania dogłębnych analiz, ponieważ ewentualne niepowodzenia nie powodują poważniejszych konsekwencji ani strat. Giep Hagoort na poziomie operacyjnym rozróżnia trzy kierunki działań nowatorskich w instytucjach kultury. Dotyczą one: (1) procesów produkcji, marketingu, polityki finansowej, polityki socjalnej, umiędzynarodowienia; (2) nowych możliwości i umiejętności; (3) technik i procedur operacyjnych [121, s. 83];

b) **zmiany transformacyjne** – związane są z zarządzaniem strategicznym, czyli długoterminowym i powodują poważne przeobrażenia w bibliotece, które mogą łączyć się z takimi elementami jak: zmiana misji, planu strategicznego, kultury organizacyjnej. Trzeba przeprowadzać je z dużą rozważą, gdyż angażują one więcej, niż zmiany reprodukcyjne, środków finansowych i energii ludzkiej; np. obsługa nowej grupy czytelników, dotąd niezwiązanej z biblioteką. Według G. Hagoorta zmiany na poziomie strategicznym mogą dotyczyć: (1) procesu zarządzania; (2) formowania koalicji; (3) rozwoju organizacyjnego [121, s. 83].

2. Podział zmian, ze względu na ich charakter, wyodrębnia:

a) **zmiany adaptacyjne** – polegają na przystosowaniu dotychczasowych rozwiązań do nowych lub dotąd niezaspokojonych potrzeb i zadań lub uzupełnieniu tych rozwiązań o nowe elementy. Najczęściej są to zmiany małe; np. dodanie pola w formularzu opisu bibliograficznego przy komputerowym opracowaniu dokumentów;

b) **zmiany innowacyjne** – mają charakter twórczy i polegają na wprowadzeniu innowacji, nowych rozwiązań; np. zakup i wdrożenie zintegrowanego systemu bibliotecznego.

3. Ze względu na zakres zmian, można je podzielić na:

a) **zmiany częściowe** – zachodzą w poszczególnych częściach, obszarach biblioteki, którymi mogą być zarówno funkcje, procesy, czy komórki organizacyjne; np. zmiana godzin pracy w dziale konserwacji starych druków;

b) **zmiany złożone** – dotyczą kilku części – podsystemów; np. zmiana godzin pracy w dziale konserwacji starych druków i magazynie, spowodowana zmianą godzin pracy czytelników zbiorów specjalnych;

c) **zmiany całościowe** – są to zmiany kompleksowe, zachodzące w całej bibliotece lub w jej podstawowych – głównych obszarach funkcjonowania; np. zmiana godzin pracy wszystkich działów biblioteki.

4. Podział zmian, ze względu na sposób ich przeprowadzania, obejmuje:

a) **zmiany ewolucyjne** – wprowadzane są stopniowo, etapami, dzięki czemu charakteryzują się solidnymi, dogłębnymi podstawami i są bardziej trwałe; np. komputeryzacja biblioteki rozpisana na kilka etapów, gdzie każdy z nich trwa od kilku miesięcy do kilku lat;

b) **zmiany rewolucyjne** – wprowadzane są gwałtownie i jednorazowo. Najczęściej wywołane są kryzysem, który wymusza natychmiastowe działania. Rezultaty zmian rewolucyjnych są bardzo szybkie, ale też często nietrwałe; przykładem zmiany rewolucyjnej może być np. udostępnienie czytelnikom katalogu online biblioteki, a zamknięcie katalogu kartkowego.

5. Ze względu na ciągłość procesu zmian, można wyróżnić:

a) **zmiany stopniowe** – charakteryzują się one łagodnością, powolnością i ciągłością wprowadzania. Mają na celu stopniowe dostrajanie biblioteki do jej otoczenia oraz współgranie elementów wewnętrznych biblioteki. Najczęściej wiążą się ze zmianą sposobu myślenia, reagowania, filozofią i kulturą organizacyjną, czyli z czynnikiem ludzkim; np. zmiana podejścia bibliotekarzy do priorytetów w ich pracy – uznanie za najważniejsze dobrej obsługi czytelnika, a w konsekwencji jego satysfakcję z udzielonej pomocy, nie zaś wykonanie doraźnych, choć bardziej wymiernych i namacalnych czynności, jak np. opracowanie w tym samym czasie określonej liczby książek. Dokonywanie zmian w sposobie myślenia jest szczególnie trudne i czasochłonne, ponadto nie da się go sprowokować nakazami;

b) **zmiany skokowe** – odbywają się w sposób nieciągły, nagły, gwałtowny; taką zmianą może być zakup sprzętu komputerowego do biblioteki, ale odbywający się nie jednorazowo, lecz w kilku etapach, poprzedzonych np. uzyskaniem gotówki na ten cel z różnych źródeł (od fundacji, sponsorów, programów międzynarodowych dofinansowujących kulturę i oświatę).

6. Ze względu na wielkość zmian, wyróżnić można:

a) **zmiany małe** – są to zmiany związane z bieżącymi problemami i zagadnieniami, wprowadzane najczęściej w ramach zarządzania operacyjnego, choć może się zdarzyć, że zmiana mała zostanie uwzględniona w szczegółowym planie strategicznym. Zaznaczyć należy ponadto, iż zmiana taka, mimo swego niewielkiego rozmiaru może być istotna dla biblioteki; np. oddelegowanie jednego pracownika, na kilka godzin w tygodniu, do utrzymywania kontaktów z władzami regionalnymi i sponsorami może zaowocować poprawą wizerunku biblioteki, a tym samym otrzymaniem dodatkowych dotacji finansowych. Z punk-

tu widzenia organizacji pracy biblioteki jest to zmiana niewielka, ale bardzo istotna, jeśli weźmie się pod uwagę korzyści, które z niej wypływają;

b) **zmiany średnie** – stanowią etap pośredni między zmianami małymi i dużymi;

c) **zmiany duże** – są to zmiany znaczne pod względem rozmiaru, najczęściej dotyczące przedsięwzięć długofalowych, o dużym znaczeniu dla biblioteki, pomagające realizować jej plany strategiczne; np. zmiana filozofii biblioteki, z instytucji gromadzącej dokumenty na instytucję udzielającą informacji (wiąże się to z większą rotacją księgozbioru, a nie jego ciągłym rozbudowywaniem oraz z większym udziałem w korzystaniu z sieciowych baz danych i banków informacji).

7. Ze względu na zasięg zmian, czyli granicę ich sięgania – obszar nimi objęty, można wyróżnić:

a) **zmiany wewnętrzne** – czyli zachodzące wewnątrz organizacji – biblioteki, modyfikujące struktury, wewnętrzne powiązania, sposoby działania, instrukcje itp.; np. połączenie w jedną komórkę organizacyjną działu gromadzenia i opracowania;

b) **zmiany zewnętrzne** – dotyczą powiązań biblioteki z otoczeniem oraz zmian zachodzących w samym otoczeniu; np. ograniczenie zakupów literatury młodzieżowej w bibliotece osiedlowej, na skutek „starzenia” się czytelników.

8. Podział zmian, ze względu na ich przedmiot, czyli na temat, treść, obejmuje:

a) **zmiany technologiczne** – związane są z generowaniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji, a więc obejmują metody działania, procedury oraz sprzęt i oprogramowanie; np. zakup nowego sprzętu komputerowego o wyższych parametrach;

b) **zmiany procesowo-strukturalne** – są to zmiany związane z procesami zachodzącymi w bibliotece, tj. np. gromadzeniem, opracowaniem, udostępnianiem, przechowywaniem oraz jej strukturą organizacyjną; np. przeobrażenie struktury organizacyjnej biblioteki z wysmukłej¹⁰ na strukturę płaską, w celu skrócenia drogi informacji. (Podany przykład może odnosić się również do następnej kategorii zmian, czyli zmian skierowanych na ludzi);

c) **zmiany skierowane na ludzi** – dotyczą umiejętności, kompetencji, postaw, sposobów zachowania i motywacji pracowników; np. zwiększenie wymagań w stosunku do pracowników

¹⁰ Struktury smukłe charakteryzują się dużą liczbą szczebli kierowania, w przeciwieństwie do struktur płaskich, w których maksymalnie ogranicza się liczbę średniego kierownictwa, w miarę możliwości pozostawiając dyrektora i wyższe kierownictwo oraz bezpośrednich wykonawców zadań.

w postaci wymogu posiadania lub uzyskania, w określonym czasie, dyplomu studiów wyższych bibliotekarskich.

9. Ze względu na zasięg czasowy zmian, występują:

a) **zmiany krótkoterminowe** – realizowane są w czasie do jednego miesiąca, nie burzą równowagi pracy i są prostsze do wprowadzenia niż zmiany długoterminowe, ale też najczęściej nie przynoszą wielkich efektów; np. nowy sposób ustawienia regałów i stolików w czytelnicy;

b) **zmiany średnioterminowe** – realizowane są w okresie od jednego miesiąca do roku; np. zmiana siedziby dużej biblioteki, tzn. przeniesienie księgozbioru i sprzętu do nowego lokalu;

c) **zmiany długoterminowe** – są to zmiany skomplikowane, bardzo trudne do wprowadzenia, wymagają dużych nakładów i mogą powodować zachwianie równowagi organizacji oraz opór pracowników, znacząco jednak mogą poprawić funkcjonowanie biblioteki. Realizowane są w czasie od roku do kilkunastu lat; np. zdarza się, że retrokonwersja księgozbioru w dużych bibliotekach trwa 20-25 lat.

Czynnik czasu jest bardzo istotnym elementem przy wprowadzaniu zmian w bibliotekach. Okres przygotowań przed wprowadzeniem innowacji nie może być zbyt krótki. Musi wystarczyć na przeszkolenie pracowników i oswojenie ich z przyszłymi zmianami, w przeciwnym przypadku może dojść do niechęci i oporu z ich strony. Z kolei zbyt długi czas wprowadzania zmian powoduje spadek zainteresowania i motywacji.

10. Podział zmian, ze względu na ich źródła, obejmuje:

a) **zmiany wewnętrzne** – zainicjowane są przez członków biblioteki lub jej procedury; np. decyzja dyrektora o udostępnieniu stanowiska internetowego, w celu zwiększenia odwiedzin czytelników w bibliotece;

b) **zmiany zewnętrzne** – to zmiany do których dochodzi z powodu nacisków lub propozycji otoczenia biblioteki; np. prośba czytelników o udostępnienie stanowiska internetowego.

W zakresie zmian wewnętrznych i zewnętrznych można dokonać dalszych podziałów. I tak na przykład, zmiany wewnętrzne dzielą się na zmiany zainicjowane przez dyrekcję biblioteki, aktywny personel lub wewnętrzne metody stymulowania innowacji. Zmiany zewnętrzne mogą wynikać z działań czytelników, instytucji macierzystej, przepisów prawnych itp.

11. Ze względu na stopień dobrowolności zmian, wyróżnia się:

a) **zmiany dobrowolne** – mają miejsce, kiedy pracownicy biblioteki sami postanawiają zmienić formy działania, ponieważ dostrzegają potrzebę zmian i ich pozytywne skutki oraz

widzą w otoczeniu nowe okazje na rozwój; np. rozpoczęcie wakacyjnych projekcji filmów, warsztatów i kursów dla czytelników, zwiększających zainteresowanie pracą biblioteki oraz podnoszących jej prestiż;

b) **zmiany przymusowe** – wiążą się często z niechęcią personelu, oporem, kryzysami i problemami, gdyż ich źródłem nie są pracownicy, ale dyrekcja biblioteki lub jej otoczenie; np. wprowadzenie w bibliotece, na skutek zewnętrznych nacisków, komputeryzacji, do której ani psychicznie ani merytorycznie nie jest jeszcze przygotowany personel.

12. Uwzględniając stopień planowania zmian, można wyróżnić:

a) **zmiany niezaplanowane** – to zmiany niespodziewane, które nie były uwzględniane w planach czy założeniach biblioteki. Często zachodzą mimowolnie, a zdarza się też, że przy oporze członków organizacji, choć mogą to być zmiany pozytywnie widziane przez bibliotekarzy i czytelników, wprowadzane spontanicznie. Zmianą niezaplanowaną budzącą opór pracowników może być np. polecenie rektora uczelni, przy której funkcjonuje biblioteka, nakazujące wydłużenie godzin jej pracy;

b) **zmiany zaplanowane** – są to zmiany, których się spodziewano i które uwzględniono w planach. Zwykle mają na celu poprawienie stanu biblioteki lub w przypadku jej trudnej sytuacji, utrzymanie dotychczasowego poziomu; np. zaplanowanie w przyszłym roku otwarcia nowej filii.

13. Ze względu na kryterium złożoności zmian, a właściwie na liczbę twórców zmian, czyli osób pracujących w bibliotece przy ich wprowadzaniu, wyróżnia się:

a) **zmiany niesprzężone** – są to zmiany będące wynikiem pracy pojedynczych osób, które są odpowiedzialne za ich zaplanowanie i realizację. W konsekwencji są to często zmiany niewielkie, związane ze stanowiskiem pracy i zakresem obowiązków jednego bibliotekarza; np. opracowanie szybszego systemu odpowiedzi na kwerendy czytelników przez bibliotekarza zajmującego się korespondencją z użytkownikami;

b) **zmiany sprzężone** – są to zmiany, nad którymi pracuje cały zespół osób lub nawet kilka współpracujących bibliotek; np. opracowanie przez grupę bibliotek wspólnej kartoteki haseł wzorcowych, pozwalającej na ujednoczenie i usprawnienie w nich opracowania.

14. Podział zmian, ze względu na ich oryginalność, obejmuje:

a) **zmiany oryginalne** – inaczej twórcze, kreatywne, czyli takie, które zaistniały po raz pierwszy. Są to innowacje w zakresie produktów, usług i procesów; np. zaprojektowanie Internetu;

b) **zmiany nieoryginalne** – czyli odtwórcze, polegają na adaptacji w nowych warunkach lub organizacjach wcześniejszych osiągnięć (zmian), które zakończyły się sukcesem. Jest to inaczej naśladownictwo, kopiowanie sprawdzonych już wzorców. Zmianą imitowaną jest więc zastosowanie benchmarkingu¹¹ do poprawy jakości usług bibliotecznych – jest to metoda znana już wcześniej, ale dla konkretnej biblioteki może być nowością.

Większość zmian zachodzących w bibliotekach i ich otoczeniu to zmiany odtwórcze.

15. Fizyczna postać zmian pozwala na rozróżnienie:

a) **zmian materialnych** – mają charakter czysto fizyczny, odnoszą się do obiektów materialnych, takich jak np. sprzęt komputerowy, wyposażenie bibliotek, czy choćby same materiały biblioteczne; np. innowacje w zakresie wprowadzania nowych nośników przechowywania informacji;

b) **zmian niematerialnych** – są to zmiany nieposiadające fizycznego, namacalnego charakteru. W bibliotece mogą to być zmiany procedur, sposobów postępowania, metod i technik zarządzania, nowe zachowania i kultura organizacyjna; np. zastosowanie burzy mózgów¹² przy rozwiązywaniu problemów.

16. Podział zmian, ze względu na ich strukturę, obejmuje:

a) **wprowadzanie nowych elementów** – oznacza pojawianie się w organizacji zarówno elementów materialnych, tj. np. sprzęt, wyposażenie, księgozbiór, jak i niematerialnych, tj. stosunki międzyludzkie, więzi organizacyjne i strukturalne, wiedza, kultura organizacyjna itp. Np. zatrudnienie nowego pracownika;

b) **łączenie** – polega na scalaniu zbyt rozdrobnionych elementów. Może dotyczyć łączenia działów, zadań, stanowisk, procesów, itp. Przykładem może być połączenie dwóch punktów bibliotecznych z powodu małej ilości czytelników z nich korzystających;

c) **dzielenie** – to proces odwrotny zjawisku łączenia, a polega na rozdzieleniu zbyt dużych lub zbyt skomplikowanych elementów (zespołów, działań, stanowisk, procesów, zadań, podział pracy itp.), a także na specjalizacji; np. podział księgozbioru biblioteki dzielnicowej, obsługującej wszystkie grupy wiekowe, i utworzenie z niego osobnej biblioteki dla dzieci i młodzieży oraz osobnej dla czytelników dorosłych;

¹¹ Benchmarking biblioteczny jest metodą polegającą na porównywaniu i wykorzystywaniu rozwiązań stosowanych w innych organizacjach.

¹² Burza mózgów należy do grupy technik heurystycznych, aktywizujących twórcze myślenie, a polega na grupowym poszukiwaniu rozwiązań podczas specjalnie w tym celu zorganizowanych sesji.

d) **zamiana** – polega na zastąpieniu wykorzystywanych do tej pory rozwiązań, sprzętu, czynności, pracowników, innymi, które bardziej odpowiadają potrzebom i warunkom biblioteki; np. wymiana dubletów między bibliotekami;

e) **eliminacja** – to usuwanie zbędnych procesów, stanowisk, czynności, funkcji, czy też wyposażenia i sprzętu; np. melioracja księgozbioru.

17. Ze względu na poziom działań racjonalizatorskich w procesie zmian, można rozróżnić:

a) **budowanie** – czyli tworzenie w bibliotece zupełnie nowych elementów; np. budowanie strategii;

b) **usprawnianie** – to inaczej zmiany racjonalizatorskie, mające na celu lepsze wykorzystanie personelu, urządzeń, księgozbioru, ulepszenie procesów, struktur i działań w celu uzyskania wyższej efektywności w codziennej działalności biblioteki; np. usprawnienie procesu wypożyczeń międzybibliotecznych dzięki korzystaniu z katalogów OPAC (biblioteka chcąc zamówić dokument nie musi już wysyłać rewersu okrężnego, a jedynie sprawdza w katalogach elektronicznych, w której bibliotece dana pozycja jest dostępna i tam składa zamówienie);

c) **naprawianie** – usuwanie dostrzeżonych błędów, udoskonalanie procesów, struktur, metod zarządzania, sposobów wykonywania zadań i czynności w celu uniknięcia kryzysu; np. w wyniku przeprowadzenia analizy SWOT¹³ biblioteki, wyeliminowanie jej słabych stron;

d) **transformacje** – zmiany polegające na przeobrażeniu, przekształceniu czegoś na dużą skalę. Mogą one dotyczyć aspektów ilościowych i jakościowych, zarówno na wejściu systemu (zasoby ludzkie, zasoby rzeczowe, informacje), jak i na jego wyjściu (usługi biblioteki). Jak pisze Józef Penc: „procesy transformacji warunkują rozwój systemu i jego doskonalenie (wyższy stopień zorganizowania, wyższy stopień doskonałości) oraz większą jego adaptacyjność i elastyczność działania w otoczeniu” [262, s. 459]. Zmiany transformacyjne wymusza (przyspiesza) lub osłabia (spowalnia) otoczenie biblioteki; np. transformacją można nazwać przekształcenie biblioteki szkolnej w centrum dydaktyczno-informacyjne. Transformacja jest więc działaniem najbardziej radykalnym i łączy się ze zmianą kultury organizacyjnej. Jednak, jak pisze J. Wojciechowski „zmiana podstawowych celów funkcjonowania, zwłaszcza takich instytucji z tradycją, jak biblioteki, stanowi rzadkość, oznacza bowiem również zmianę profilu instytucji” [361, s. 84].

¹³ Analiza SWOT służy ocenie wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji organizacji poprzez określenie jej silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wynikających z otoczenia.

18. Uwzględniając szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, czyli relację czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia, wyróżnić można:

a) **zmiany reaktywne** – to reakcja biblioteki na zmiany, które miały miejsce w jej otoczeniu; np. zakup większej ilości książek autorów nagrodzonych w konkursach, którzy zaczęli cieszyć się większym zainteresowaniem;

b) **zmiany antycypacyjne** – to nowe rozwiązania stosowane przez bibliotekę, wyprzedzające zmiany zachodzące w otoczeniu. Mogą mieć miejsce w przypadku, kiedy bibliotekarze będą w stanie z wyprzedzeniem przewidzieć zmiany otoczenia i zdążyć zaprojektować odpowiadające im zmiany w bibliotece; np. zaplanowanie w bibliotece uniwersyteckiej, na dwa lata przed otwarciem nowego kierunku studiów, gromadzenia dokumentów z jego dziedziny. Umożliwi, to z dniem przyjęcia pierwszych studentów, zaoferowanie im fachowej literatury.

19. Zmiany podzielić można również ze względu na efekt jaki powodują:

a) **zmiany rozwojowe** – to inaczej zmiany postępowe. Wiązą się z polepszaniem i doskonaleniem obiektu zmienianego, z jego rozkwitem lub rozrostem; np. podnoszenie efektywności pracy biblioteki. Niekiedy rozróżnia się zmiany rozwojowe (jako rozrost organizacji) i zmiany postępowe (doskonalenie organizacji), ale w przypadku bibliotek zastosowanie takiego podziału nie jest konieczne i dlatego też nie będzie stosowane w przedstawianej klasyfikacji;

b) **zmiany stagnacyjne** – to zmiany, które ani nie pogarszają ani nie polepszają istniejącego stanu, prowadzą one do zastoju, a ich efekt jest równy zeru; np. próba wdrożenia zarządzania grupowego biblioteką (przy udziale pracowników), gdzie personel zwoływany jest na narady, aby partycypować w zarządzaniu, ale kierownictwo nie przykłada wagi do wypowiedzi pracowników i w konsekwencji, dalej samo podejmuje decyzje. Jest to więc zmiana pozorna, która wcale nie modyfikuje sposobu podejmowania decyzji w bibliotece. Ponadto, sytuacja ta może z czasem spowodować niezadowolenie wśród kadry i doprowadzić do zmiany regresyjnej;

c) **zmiany regresyjne** – są to zmiany negatywne, pogarszające stan rzeczy, które albo nie przyniosły zamierzonych (pozytywnych) skutków, albo zostały przeprowadzone z konieczności i braku innego rozwiązania; np. ograniczenie prenumeraty czasopism, z powodu uszczuplenia środków finansowych.

20. Zmiany dzielą się również ze względu na ich koszty finansowe. Wyróżnia się:

a) **zmiany niskobudżetowe**;

b) **zmiany wysokobudżetowe**.

Podział ten jest jednak bardzo trudny do przeprowadzenia, ponieważ to, co dla dużej biblioteki może być wydatkiem niewielkim, dla innej jest sumą nie do zdobycia. Dlatego w tym przypadku ogromne znaczenie mają środki finansowe, którymi co roku dysponuje biblioteka. Tak więc podział zmian ze względu na ich koszty, powinien być przeprowadzany indywidualnie dla każdej biblioteki.

21. Zmiany zachodzące w otoczeniu biblioteki dzieli się ze względu na obszar lub dziedzinę, w której zachodzą. Są to:

a) **zmiany psychologiczne** – oznaczają zmieniającą się psychikę ludzi, nowy sposób myślenia, nowe oczekiwania i aspiracje człowieka związane ze zmieniającym się poziomem życia. Są to przemiany trwające zwykle bardzo długo, często dziesiątki lat, choć obecnie, ze względu na zwiększające się tempo wszystkich zmian i one zachodzą szybciej. Zmienia się również podejście społeczeństwa do bibliotek. Oczekuje ono, że instytucje te dostosują się do nowego otoczenia i będą działać prężnie, elastycznie oraz szybko reagować na potrzeby użytkowników, a zaspokajanie ich traktować jako podstawowy cel istnienia;

b) **zmiany społeczne** – wiążą się z ewolucją i akceptacją nowych norm społecznych, nowego sposobu życia, odmiennych stosunków międzyludzkich, zmianą reguł postępowania i zachowania. Przemiany takie widoczne są również wśród użytkowników bibliotek. Wywodzą się oni coraz częściej z grup społecznych, które do tej pory nie były czytelnikami bibliotek;

c) **zmiany kulturalne** – są konsekwencją zmian psychologicznych i społecznych. Wiążą się z powstawaniem nowych technologii, z nowymi możliwościami przedstawienia ekspresji artystycznych, rozwojem nauki i środków przekazywania informacji. Szczególny wpływ mają na biblioteki, jako instytucje gromadzące dziedzictwo kulturowe. Konsekwencją zmian kulturalnych jest ewolucja twórczości literackiej oraz gustów czytelniczych;

d) **zmiany polityczne** – istotnie wpływają na funkcjonowanie bibliotek, gdyż określają politykę państwa w stosunku do instytucji kultury i nauki poprzez odpowiednie przepisy prawne. Przepisy te określają ogólne zasady funkcjonowania bibliotek, m.in. sposób organizacji (założyciele bibliotek, lokal, środki finansowe, wyposażenie, kadra), zadania, dokumenty wewnętrzne (regulamin, statut), podział bibliotek, ze względu na grupy obsługiwanych czytelników, ustalają kompetencje i zadania Krajowej Rady Bibliotecznej oraz sieci bibliotecznych. Obowiązującym aktem prawnym, dotyczącym bibliotek, jest

obecnie Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach [348] oraz Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej – w związku z reformą ustrojową państwa [347]. Prócz zmian przepisów bezpośrednio dotyczących bibliotek, na ich funkcjonowanie mają również wpływ zmiany w innych dziedzinach życia, np. kwestia prawa autorskiego, możliwości przewożenia przez granicę państwa dzieł sztuki i zabytkowych woluminów i inne;

e) **zmiany ekonomiczne** – zamożność społeczeństwa decyduje o tym, jakie środki wpłyną do budżetu państwa i będą przeznaczone na funkcjonowanie bibliotek. Zależy od niej również wielkość dotacji firm komercyjnych, stowarzyszeń czy osób prywatnych. Ponadto zubożenie społeczeństwa i rosnące ceny książek prowadzą do wzrastania roli bibliotek, które mogą okazać się dla wielu osób jedynym miejscem udostępniającym bez opłat literaturę. Z kolei społeczeństwa bogate inwestują w edukację, a więc i w biblioteki uczelniane. Zmiany ekonomiczne mają często decydujący wpływ na „być” albo „nie być” wielu bibliotek;

f) **zmiany techniczne** – rozwój techniki, a w szczególności informatyki powoduje ogromne zmiany w procesach informacyjnych. Tworzenie katalogów komputerowych, dostęp do baz danych zlokalizowanych na całym świecie, szybkie metody przesyłania informacji i komunikowania się, nowe rozwiązania reprograficzne i odmienna postać fizyczna dokumentów oryginalnych, zupełnie zmieniły oblicze bibliotek. Z instytucji gromadzących w licznych magazynach materiały drukowane ewoluują one w stronę centrów informacyjnych, komunikujących się z całym światem, zdobywającym informacje na życzenie klienta i przesyłających je pod wskazany adres. Z kolei upowszechnienie Internetu stało się bodźcem do prac nad biblioteką wirtualną¹⁴.

Powyższa typologia z całą pewnością nie wyczerpuje możliwości klasyfikacji zmian zachodzących w bibliotekach i jej otoczeniu, przedstawia jednak podstawowe ich grupy. Powstały one głównie ze względu na formę zmian, choć zdarzały się też zmiany, wyodrębnione ze względu na ich aspekt treściowy. Duża różnorodność kryteriów podziału sprawia, że nie jest on precy-

¹⁴ Na temat bibliotek przyszłości, czyli bibliotek wirtualnych, elektronicznych, polimedialnych i cyfrowych ukazało się już wiele artykułów, m.in. E. Chmielewskiej-Gorczy: *Biblioteka wirtualna – wizja czy rzeczywistość* [39], *Ku bibliotece wirtualnej* [40], W. Matwiejczuk: *Biblioteka elektroniczna dzisiaj* [222], A. Radwańskiego: *Biblioteki elektroniczne* [294], G. Teteli: *Współcześnie funkcjonujące modele sieci biblioteczno-informacyjnych w uniwersytetach* [342].

zyjny, a nierzadko trudno ustalić sztywną granicę oddzielającą jedną kategorię zmian od drugich. Dzięki temu jednak można uzyskać pewien szerszy pogląd na temat działalności racjonalizatorskiej i dostrzec bogactwo innowacji bibliotecznych. Ponadto, wspomnieć należy, iż każdą zmianę można zakwalifikować do kilku wyżej wymienionych grup, np. przeprowadzanie komputeryzacji w bibliotece jest zmianą dużą, o charakterze transformacyjnym, zdecydowanie długoterminową, zaplanowaną, przygotowywaną przez zespół ludzi, a więc sprzężoną, najczęściej wysokobudżetową, skierowaną zarówno na ludzi, jak i modyfikującą strukturę, procesy oraz technologię informacyjną, dla części bibliotekarzy może być zmianą dobrowolną, a dla części wprowadzaną pod przymusem i trudną do zaakceptowania.

Każda zmiana zachodząca w bibliotece, ma niepowtarzalny charakter i dlatego należy pamiętać, że wprowadzanie wszelkich innowacji nie odbywa się mechanicznie, automatycznie, standardowo. Za każdym razem należy zastanowić się, czy ich wdrożenie będzie dla biblioteki opłacalne, tzn. czy potencjalne korzyści przewyższą koszty i wysiłek związany z implementacją. Należy ponadto dokładnie zaplanować proces zmian, nie zapominając przy tym, że każda biblioteka i jej otoczenie są unikalne i niepowtarzalne. Dlatego fakt, że jakaś zmiana przyniosła duże efekty w podobnej instytucji, wcale nie musi oznaczać, iż przyniesie korzyści również i nam, gdyż biblioteki funkcjonują w różnych warunkach, mają odmienne otoczenie, inną strukturę, zasoby, możliwości, inny personel i czytelników. Wprowadzanie zmian w bibliotekach jest działaniem bardzo trudnym w realizacji, ponieważ nie powoduje ono, tak jak w organizacjach komercyjnych, wzrostu zysków finansowych. Większość innowacji bibliotecznych ma na celu podniesienie efektywności pracy, a w konsekwencji większe zadowolenie użytkowników. Zyski mają więc postać niematerialną, natomiast nakłady na wprowadzanie zmian, tak. Planowanie zmian wymaga ponadto odpowiednich kwalifikacji i umiejętności ze strony kadry kierowniczej, a w okresie ich wdrażania – przeszkolenia pracowników. Wprowadzane zmiany powodują początkowo opór pracowników biblioteki, który, kierownictwo w sposób planowy powinno pokonać.

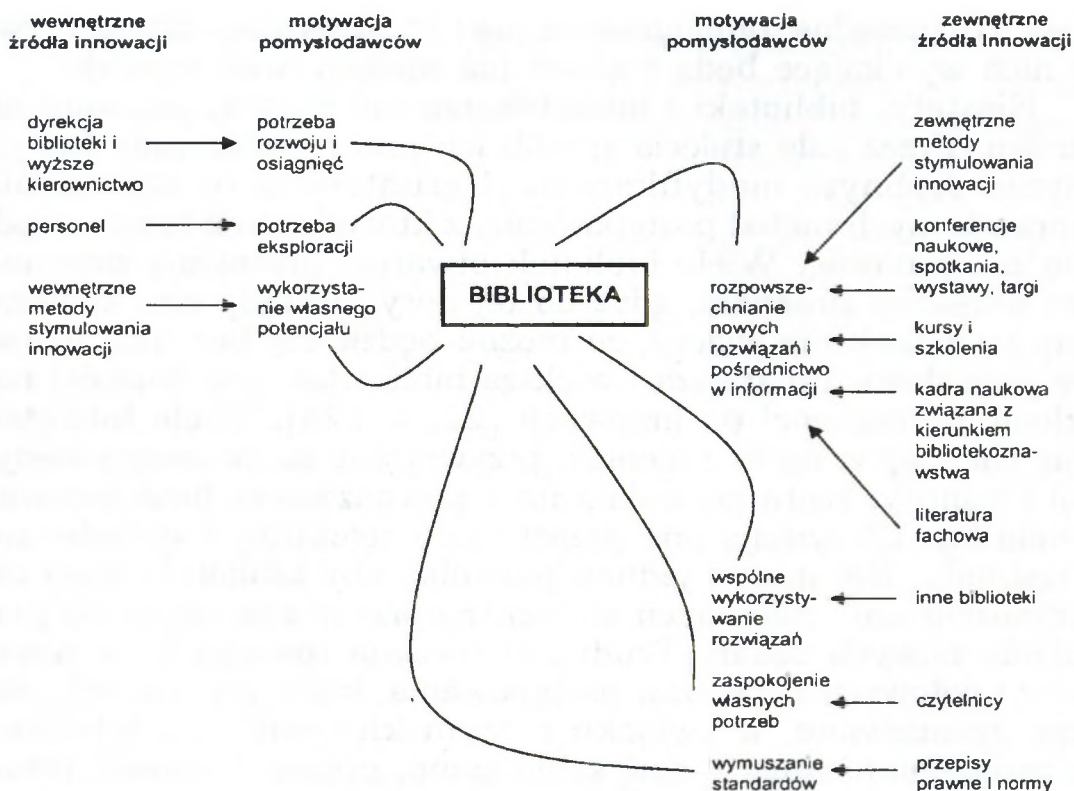
Przy wprowadzaniu zmian należy zachować równowagę. Zbyt liczne zmiany deorganizują bibliotekę, zbyt rzadkie nie pozwalają jej nadążyć za zmieniającym się otoczeniem. Każda zmiana winna być celowa i przynosić konkretne efekty. Zmiany dla zmian nie powodują rozwoju, zabierając czas, energię i pieniądze. Im więcej zmian wprowadzanych jest jednocześnie, tym bardziej wzrasta ryzyko niepowodzenia. Dlatego bardzo ważne

jest ich rozsądne zaplanowanie oraz oszacowanie, czy korzyści z nich wynikające będą większe niż włożony weń wysiłek.

Niestety, biblioteki i bibliotekarze nie są przygotowani do zmian. Przez całe stulecia sposób ich pracy poddawany był jedynie drobnym modyfikacjom. Ugruntowało to stosowanie sprawdzonych metod postępowania, z których teraz bardzo trudno zrezygnować. Wiele bibliotek otwarcie protestuje przeciwko wszelkim zmianom, gdyż do tej pory nie były one konieczne, co jednak nie znaczy, że można będzie się bez nich obejść w przyszłości. Im starsza i większa biblioteka, tym trudniej nakłonić jej personel do innowacji [21, s. 123]. Wiele bibliotek nie chce się w ogóle zmieniać, przywiązane są do swojej tradycji i kultury, która pozwalała im z powodzeniem funkcjonować wiele lat. Utrzymują one przestarzałe struktury i sposoby zarządzania. Nie można jednak pozwolić, aby biblioteki stały się „dinozaurami” minionych stuleci, nieprzystosowanymi do pełnienia nowych zadań. Trudności sprawia również brak wzorców i gotowych rozwiązań postępowania, które nie zostały jeszcze opracowane, w związku z czym kierownictwo bibliotek z problemami musi radzić sobie samo, często w sposób intuicyjny [21, s. 131]. Umiejętność akceptowania i reagowania na zmiany otoczenia to największe wyzwanie stojące przed bibliotekami XXI w., zaś najtrudniejszą do przeprowadzenia zmianą jest przeobrażenie sposobu myślenia bibliotekarzy. Kiedy staną się oni bardziej otwarci i ciekawi nowych rozwiązań, łatwiej będzie wprowadzać dalsze innowacje. Źródłami innowacji w bibliotece mogą być:

- dyrekcja,
- aktywny personel,
- wewnętrzne systemy stymulowania innowacji,
- zewnętrzne programy wspierania innowacji,
- konferencje naukowe, spotkania, wystawy, targi,
- kursy i szkolenia,
- kontakty z kadrami naukowymi wyższych uczelni, związaną z kierunkiem bibliotekoznawstwa,
- impulsy otoczenia,
- inne biblioteki (na zasadzie współpracy lub konkurencji),
- literatura fachowa,
- przepisy prawne i normy.

Źródła nowych pomysłów oraz motywy ich realizacji przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Źródła innowacji bibliotecznych

Źródło: Oprac. własne na podstawie: J. Penc: *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa 1999, s. 158.

W najbliższej przyszłości zainteresowanie bibliotekarzy powinno skupić się na siedmiu kierunkach pożądanych zmian. Należą do nich:

1. Oferowanie usług o wysokiej jakości → wdrażanie norm ISO, TQM i innych systemów jakości.
2. Zorientowanie na klienta, a więc kompleksowe zaspokajanie jego potrzeb informacyjnych → wprowadzanie marketingu bibliotecznego, postulat „biblioteki przyjaznej użytkownikowi”.
3. Pozyskiwanie nowych grup czytelników → badanie potrzeb użytkowników, zwłaszcza użytkowników potencjalnych, reklama biblioteki i jej usług.
4. Kształcenie aktywnych i świadomych użytkowników – moderatorów informacji → szkolenia.
5. Nabywanie umiejętności szybkiego przystosowywania się do zmian i potrzeb otoczenia → zmiana sposobu myślenia bibliotekarzy i nastawienia do użytkowników, jako osób warunkujących zasadność istnienia biblioteki.
6. Stosowanie nowych technologii informacyjnych → komputeryzacja bibliotek, dostęp do Internetu, baz danych dostępnych w sieci, e-książek, gromadzenie informacji na nośnikach elektronicznych.

7. Wprowadzanie nowych metod zarządzania, organizacji i badania procesów pracy → podniesienie dzięki nim skuteczności i efektywności pracy biblioteki.

2.2. Wpływ otoczenia na zmiany w bibliotece

Każda instytucja, wytwarzająca usługi lub produkty, funkcjonuje w określonym otoczeniu, którego wpływowi ulega. Współpraca biblioteki z otoczeniem polega na ciągłej wymianie informacji, usług, dóbr materialnych oraz środków finansowych. Zmiany zachodzące wewnątrz biblioteki, w organizacji, strukturze i sposobach działania, pozwalają jej przystosowywać się do swojego otoczenia. Dlatego warto szerzej przyjrzeć się interakcjom, jakie zachodzą pomiędzy biblioteką, a jej otoczeniem.

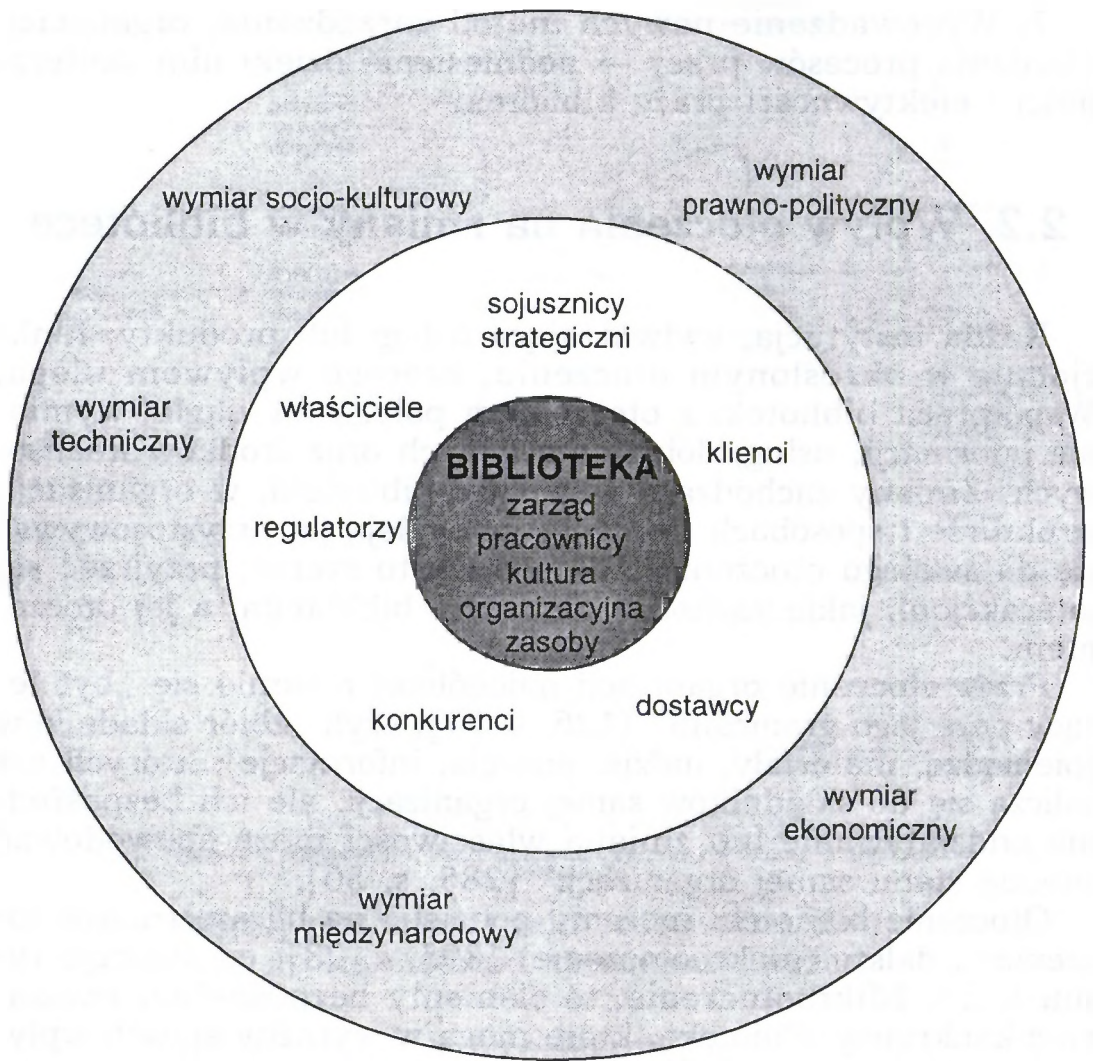
Przez otoczenie organizacji najogólniej rozumie się „byt leżący poza jego granicami” [126, s. 77], czyli „zbiór składników (pieniądze, materiały, ludzie, energia, informacje), których nie zalicza się do składników samej organizacji, ale ich bezpośrednie oddziaływanie lub zmiana właściwości może spowodować zmianę stanu samej organizacji” [285, s. 56].

Otoczenie biblioteki możemy podzielić na bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie) [395, s. 23], co ilustruje rysunek 2¹⁵. **Mikrootoczenie**, to elementy bezpośrednio związane z konkretną biblioteką, które mogą w wyraźny sposób wpływać na jej działalność. Należą do nich przede wszystkim:

- **klienci**, są to odbiorcy usług biblioteki, których główny trzon stanowią użytkownicy. W dużej mierze decydują o przyszłości biblioteki, gdyż są warunkiem jej istnienia. Większość wprowadzanych zmian, skierowanych jest właśnie na obecnych i potencjalnych użytkowników. Aby jak najlepiej dopasować repertuar usług do ich potrzeb, prowadzi się badania potrzeb i zainteresowań użytkowników¹⁶;
- **dostawcy** – to organy (firmy lub osoby indywidualne) dostarczające bibliotece niezbędne zasoby, m.in. wydawnictwa (książki, czasopisma, inne materiały), firmy komputerowe (sprzęt i oprogramowanie), samorząd terytorialny (fundusze na funk-

¹⁵ W literaturze funkcjonują również inne nazwy. Mikrootoczenie to wg Krystyny Jędralskiej i Krystyny Serafin, otoczenie bliższe, konkurencyjne, sektorowe, rynkowe, przemysłowe, zależne, zaś makrootoczenie to otoczenie dalsze, globalne, ogólne, niezależne [381, s. 45].

¹⁶ W teorii i praktyce marketingu powiązań klient to każda osoba, która ma kontakt z organizacją, a więc są nimi indywidualni odbiorcy, hurtownicy, dostawcy, itp. [117, s. 16].



Podział I

- biblioteka
- mikrootoczenie
- makrootoczenie

Podział II

- otoczenie wewnętrzne
- otoczenie zewnętrzne celowe
- otoczenie zewnętrzne ogólne

Rys. 2. Otoczenie biblioteki

Źródło: Oprac. własne na podstawie: Ricky W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2002, s. 102.

cjonowanie), uniwersytety (wykwalifikowani pracownicy), dostawcy energii elektrycznej itp. Efektywność współpracy z dostawcami (jakość, terminowość) ma duże znaczenie w kształtowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki i możliwości dostosowywania tejże instytucji do potrzeb odbiorców. Przykładem dostawcy może być „Dom Książki”, który jeszcze do niedawna posiadał monopol na zaopatrywanie biblio-

tek polskich w materiały biblioteczne. Transformacja państwa na gospodarkę rynkową wymusiła przeprowadzenie w bibliotekach poważnej zmiany, którą była odtąd konieczność współpracy z wieloma źródłami dostawców;

- **sojusznicy strategiczni** – to instytucje współpracujące z biblioteką w ramach wspólnego przedsięwzięcia. Mogą do nich należeć inne biblioteki wchodzące w skład konsorcjum, partnerzy we wspólnych projektach oraz towarzystwa i związki, do których należy biblioteka, a które są zobowiązane dbać o jej interesy, tj. np. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Aby biblioteki mogły efektywnie zarządzać zmianami muszą spełniać następujące warunki, tzn. posiadać fachową wiedzę, wykwalifikowaną kadrę kierowniczą, informacje o zapotrzebowaniu otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego na innowacje oraz środki finansowe. Ponieważ większość bibliotek polskich nie jest w stanie spełnić tych wszystkich warunków, sojusznicy strategiczni pełnią tu niezwykle istotną rolę. Polega ona na realizacji wspólnych przedsięwzięć i wymianie doświadczeń, wiedzy, a nawet i kadry, co zapobiega zastoju innowacyjności;
- **właściciele** – są to udziałowcy lub pełni posiadacze bibliotek, tj. np. uczelnia wyższa, której organem jest biblioteka uniwersytecka. Instytucjonalni właściciele bibliotek najczęściej ingerują w ich działalność w bardzo ograniczonym zakresie, tzn. wyznaczają ogólne ramy działania. Mają jednak prawo do ustalania wysokości budżetu biblioteki, co może być powodem bardzo poważnych zmian, a nawet likwidacji samej instytucji;
- **konkurenci** – to inne firmy lub organizacje konkurujące z biblioteką lub oferujące substytuty jej produktów i usług, tj. księgarnie, kioski z prasą, wypożyczalnie filmów wideo, kawiarenki internetowe oraz inne biblioteki. Znajomość tego segmentu otoczenia pozwala bibliotece na zaplanowanie takich zmian, które umożliwią jej podniesienie jakości oraz rozszerzenie oferty usług, tak by zwiększyć rynkowe szanse biblioteki, czyli przyciągnąć użytkowników i sponsorów. Wśród konkurentów bibliotek można wyróżnić trzy grupy: konkurentów bezpośrednich (są to instytucje obsługujące tę samą grupę użytkowników, stosujące podobną strategię marketingową), sprzedawców substytutów (czyli księgarnie, kioski z prasą, targi książki itp.) oraz potencjalnych konkurentów (jest to grupa instytucji, które w danej chwili nie są konkurentami biblioteki, ale w określonych okolicznościach mogą się nimi stać, dla biblioteki dziecięcej konkurentem może stać się lokalny dom kultury, który rozszerzy swą ofertę na „wie-

czorki z książką”). Otoczenie konkurencyjne biblioteki może być do niej nastawione wrogo lub przyjaźnie, tzn. może współpracować i realizować wspólne przedsięwzięcia, a przynajmniej nie szkodzić, lub dążyć do odebrania klientów bibliotece albo wręcz do jej likwidacji. Takie agresywne zachowania zdarzają się jednak rzadko, ponieważ biblioteka jest instytucją niedochodową, a korzyści z jej likwidacji są nikłe i mogą je uzyskać raczej organizacje komercyjne (np. po zlikwidowaniu biblioteki mogą zwiększyć się dochody lokalnej księgarni). Biblioteki, jako instytucje niedochodowe, zbyt małą wagę przykładają do konkurencji w swoim otoczeniu. Niezwykle rzadko bowiem zdarza się, iż ponoszą one przez nią straty, a jeśli do takich dochodzi, to są one bardzo mało wymierne i trudne do zidentyfikowania oraz oszacowania. Konkurencja, pomimo zagrożeń jakie z sobą niesie, oznacza również rozwój, gdyż prowadzi do rywalizacji i podnoszenia jakości usług. Z powodu braku bezpośredniej konkurencji biblioteki mają mniejszą motywację do własnego rozwoju, podnoszenia jakości i efektywności usług. Biblioteka, która jest monopolistą, tzn. jako jedyna proponuje określone usługi dla grupy odbiorców lub posiada pozycję dominującą na określonym terenie, w mniejszym stopniu może odpowiadać na żądania otoczenia. Jeśli zaś posiada konkurentów, zmuszona jest bardzo sprawnie reagować na impulsy wychodzące z otoczenia, gdyż jeśli nie zaspokoi jego potrzeb może utracić użytkowników na rzecz innej instytucji. Jednakże nawet biblioteki posiadające liczną grupę odbiorców usług, które nie muszą szczególnie dbać o ich pozyskanie i utrzymanie, powinny dużą wagę przykładać do satysfakcji użytkowników, wynika to bowiem z celów działalności niedochodowych instytucji usługowych. Jak wykazały badania [137, s. 69] koszty pozyskania nowych użytkowników są bardzo wysokie i dlatego biblioteki powinny szczególnie dbać o utrzymanie więzi z dotychczasowymi czytelnikami, poprzez odpowiednie zaspokajanie ich potrzeb, gdyż im większe jest zadowolenie z oferowanych usług, tym wyższy jest wskaźnik przywiązania klientów do biblioteki;

- **regulatorzy** – są to organizacje, które mają prawo i obowiązek regulować, kontrolować oraz nadzorować działalność bibliotek. Najczęściej są to organy zobowiązujące bibliotekę do przestrzegania pewnych norm, które mogą dotyczyć najróżniejszych obszarów, np. normy zatrudnienia, budowy i wykonania budynków (bibliotecznych). Przykładem instytucji regulującej jest Urząd Skarbowy oraz związki zawodowe.

Mikrootoczenie ma największy wpływ na wprowadzanie zmian w bibliotece, dlatego też niezwykle ważna jest jego dokładna penetracja i wiedza o jego oczekiwaniach oraz przemianach, które w nim zachodzą. Informacje te można uzyskać dzięki regularnym badaniom i analizom. Należą do nich m.in. badania potrzeb użytkowników, analiza SWOT/TOWS, servqual, metoda analizy „partnerów”, analiza pięciu sił Portera, metoda Delficka, mapa grup strategicznych, metoda SPACE i wiele innych¹⁷. J. Wojciechowski wyróżnia dwie grupy prognoz, którymi można badać zmiany zachodzące w otoczeniu biblioteki. Są to tzw. prognozy subiektywne, opracowane na podstawie opinii ekspertów oraz prognozy obiektywne, oparte na podstawie badań empirycznych [361, s. 87].

Na **makrootoczenie** składają się czynniki, które mają pośredni wpływ na funkcjonowanie biblioteki, ale same nie podlegają jej naciskom. W literaturze przedmiotu [25, s. 103; 395, s. 25] wyróżnia się zwykle jego pięć elementów:

- **wymiar prawno-polityczny** – wiąże się z regulacjami prawnymi dotyczącymi funkcjonowania biblioteki oraz jej mikrootoczenia;
- **wymiar socjokulturowy** – to wszelkie normy społeczne, kultura, tradycja, poziom życia, zwyczaje i oczekiwania społeczeństwa, ale też czynniki demograficzne, takie jak płeć, wiek, status społeczny i wykształcenie potencjalnych użytkowników, czyli struktura i kultura społeczeństwa. W zależności od zmian, jakie w nim zachodzą, powinna też zmieniać się biblioteka. Przykładem czynnika socjokulturowego, który ma istotny wpływ na funkcjonowanie biblioteki jest sposób spędzania wolnego czasu i stosunek do edukacji, a co za tym idzie preferowanie wzoru osoby czytającej lub nie czytającej. Znajomość czynnika socjokulturowego jest niezwykle istotna, gdyż pozwala ustalić, kto korzysta z usług biblioteki i jak przystosować ją do potrzeb odbiorców informacji;
- **wymiar techniczny** – ma wpływ na zastosowanie rozwiązań technicznych w bibliotece, które w końcowym efekcie mają służyć zaspokojeniu potrzeb użytkowników, tj. komputeryzacja, sprzęt reprograficzny, systemy zabezpieczeń, wyposażenie w meble i urządzenia biblioteczne. Elementem wymiaru technicznego jest niewątpliwie postęp związany z rozwojem technologii komputerowej, który był i ciągle jest źródłem wielu zmian w bibliotekach. Wpłynął on zarówno na sposób pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania informacji, a także sprowokował innowacje organizacyjne oraz podniósł efektywność pracy bibliotek;

¹⁷ Szerzej metody te zostaną przedstawione w rozdziale trzecim.

- **wymiar ekonomiczny** – określa stan finansowy całego państwa, od którego zależna jest biblioteka oraz możliwości finansowe jej użytkowników, dostawców, konkurentów i sojuszników. Wzrost zamożności państwa łączy się ze wzrostem zamożności bibliotek oraz liczbą wprowadzanych innowacji i usprawnień;
- **wymiar międzynarodowy** – związany jest z regulacjami i współpracą międzynarodową zarówno bibliotek, jak i państw, w których te biblioteki działają. W wymiarze tym bardzo istotne jest pozyskiwanie przez biblioteki polskie rozwiązań i innowacji bibliotek zachodnioeuropejskich i północnoamerykańskich. Międzynarodowa wymiana doświadczeń oraz ciekawych pomysłów odbywa się najczęściej w postaci konferencji oraz szkoleń, co bardzo przyczynia się do podnoszenia efektywności pracy¹⁸. Wymiar ten jest szczególnie istotny w okresie wstąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Znajomość mikro- i makrootoczenia daje bibliotece możliwość sprawnego reagowania na zmiany w nich zachodzące, umożliwia wykorzystanie szans i przeciwstawienie się zagrożeniom. Warto również wspomnieć, iż w każdej bibliotece otoczenia te będą miały inny kształt: inne zróżnicowanie, inną siłę natężenia. Nie ma dwóch bibliotek, które posiadają dokładnie takie samo otoczenie.

Drugi podział otoczenia biblioteki wyróżnia jej **otoczenie zewnętrzne**, czyli wszystko to, co znajduje się poza granicami organizacji, ale co ma na nią wpływ, czyli otoczenie bliższe i dalsze (nazywane również otoczeniem celowym i ogólnym) oraz otoczenie wewnętrzne. **Otoczenie wewnętrzne** to inaczej warunki i siły umiejscowione we wnętrzu biblioteki. Składają się na nie:

- **zarząd biblioteki**, czyli kierownictwo oraz dyrektor;

¹⁸ Przykładem mogą tu być trzy międzynarodowe konferencje, które zaowocowały wydaniem materiałów konferencyjnych: (1) *Zarządzanie biblioteką w perspektywie relacji Wschód-Zachód. Materiały z seminarium przeprowadzonego w dniach 6-12.11.1994 w Toruniu* [375] – w seminarium wzięli udział przedstawiciele sześciu państw: Węgier, Litwy, Estonii, Łotwy, Słowacji i Polski; (2) *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim* [376] – celem konferencji było przedstawienie bibliotekarzom polskim najnowszych trendów zarządzania w bibliotekach Wielkiej Brytanii; (3) *Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej. Bydgoszcz-Gniew 10-13 września 2000 r.* [379] – w konferencji wzięli udział m.in. przedstawiciele Grecji, Holandii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Polski. Przykładem współpracy międzynarodowej jest również kurs na temat nowoczesnych metod zarządzania w bibliotekach, przeprowadzony przez Maurice B. Line'a, zorganizowany przez Bibliotekę Narodową oraz British Council w Warszawie 11-15 października 1993 r. [187], czy też wykład Roberta C. Millera w Bibliotece Narodowej w dniu 24 kwietnia 1992 roku, na podstawie którego opublikowano dwa artykuły: *Ludzie i zarządzanie bibliotekami* [234] oraz *Wizja i zarządzanie bibliotekami* [235].

- **pracownicy**, do których zaliczają się pracownicy działalności podstawowej (bibliotekarze oraz pracownicy pomocniczo-techniczni, czyli magazynierzy, intrologatorzy itp.), pracownicy gospodarczy i obsługi (woźni, portierzy, straż, sprzątaczkę, szatniarze itp.) oraz pracownicy administracyjno-biurowi¹⁹;
- **kultura organizacyjna**, czyli zespół norm, wartości, wzorców zachowania, mitów, symboli oraz wytworów materialnych określających specyficzne postawy i przekonania oraz zachowanie pracowników biblioteki²⁰;
- **zasoby finansowe, rzeczowe** (m.in. budynki, wyposażenie, sprzęt komputerowy itp.) oraz wiedza.

Otoczenie biblioteki można badać również ze względu na poziom jego zróżnicowania, czyli inaczej – wielopostaciowość. Otoczenie jednolite, zwarte nazywane jest jednopostaciowym, czyli **homogenicznym**, zaś otoczenie zróżnicowane, wielopostaciowe to **otoczenie heterogeniczne**. Im mniej zróżnicowane jest otoczenie biblioteki, a w szczególności jej potencjalni i obecni czytelnicy, tym jest ono bardziej przewidywalne, co powoduje ułatwienia w zarządzaniu biblioteką, w przygotowywaniu oferty usług, a więc w konsekwencji zmniejsza liczbę niezbędnych do wprowadzenia zmian. Obrazując to na przykładzie, w dużym uproszczeniu można założyć, iż otoczenie homogeniczne posiadają biblioteki szkolne, natomiast otoczenie zróżnicowane jest domeną bibliotek publicznych.

Ze względu na dynamikę otoczenia, czyli zmianę w czasie jego cech, wyróżnia się otoczenie względnie stałe, zmienne i burzliwe (inaczej dynamiczne) [395, s. 21]. **Otoczenie stałe** to takie, które rzadko ulega zmianom, przeobrażeniom, a jego ewentualne ruchy są łatwe do przewidzenia. Pozwala ono na długoterminowe planowanie przedsięwzięć z wyprzedzeniem czasowym. Usługodawcy posiadający stabilne otoczenie niezwykle rzadko zmuszeni są do wprowadzania zmian i przedstawiania nowej oferty rynkowej, a co za tym idzie, rzadko też stosują innowacje wewnątrz samej organizacji. **Otoczenie zmienne** charakteryzuje się dużą ilością zmian, które jednak nie zawsze są trudne do przewidzenia z powodu wyraźnych symptomów je zwiastujących. W związku z tym liczba działań, które musi przedsięwziąć biblioteka posiadająca takie otoczenie jest liczna, ale są one stosunkowo proste do zaplanowania. Z kolei w przypadku nagłych i niespodziewanych zmian mówi się o **otoczeniu**

¹⁹ Podział wg R. Przelaskowskiego: *Biblioteka i jej organizacja* [291, s. 21].

²⁰ Na podstawie definicji w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Pod. red. Andrzeja Krzysztofa Koźmińskiego i Włodzimierza Piotrowskiego [385, s. 42]. Szerzej na temat kultury organizacyjnej bibliotek pisała E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach* [391] oraz *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach* [392].

burzliwym, turbulentnym lub o burzliwych czasach [220, s. 17; 261, s. 17]. Biblioteka działająca w takim otoczeniu musi sprostać wielu trudnościom, aby dostosować się do niego i nadążać za jego oczekiwaniami. Zmiany w otoczeniu dynamicznym zdarzają się często i na dużą skalę. Mogą to być zarówno zmiany związane z preferencjami czytelników, jak też niespodziewane zmiany przepisów prawnych, trudne do przewidzenia, nagłe cięcia budżetu, przemiany technologiczne, itp. Biblioteka działająca w burzliwym otoczeniu powinna nabyć umiejętność ciągłego uczenia się i sprawnego kontaktowania z użytkownikami. Musi też umieć wykorzystywać dla własnej korzyści zachodzące zmiany i postrzegać w nich nie zagrożenia dla działalności, ale szansę na rozwój. W działaniach tych może pomóc wysoka świadomość i wiedza o zmieniającym się świecie, oraz umiejętność wykorzystywania różnorodnych narzędzi i metod zarządzania. Coraz częściej zdarza się, że biblioteki, które dotąd funkcjonowały w otoczeniu stabilnym, zrównoważonym, niespodziewanie stykają się z dużą ilością szybkich i niespodziewanych zmian, za którymi nie są w stanie nadążyć. Beata Żołądowska wyróżniła, w otoczeniu główne tendencje zmian, które mają wpływ na funkcjonowanie bibliotek. Należą do nich:

1. Zmiany natury technicznej (nowe technologie, produkty, usługi).

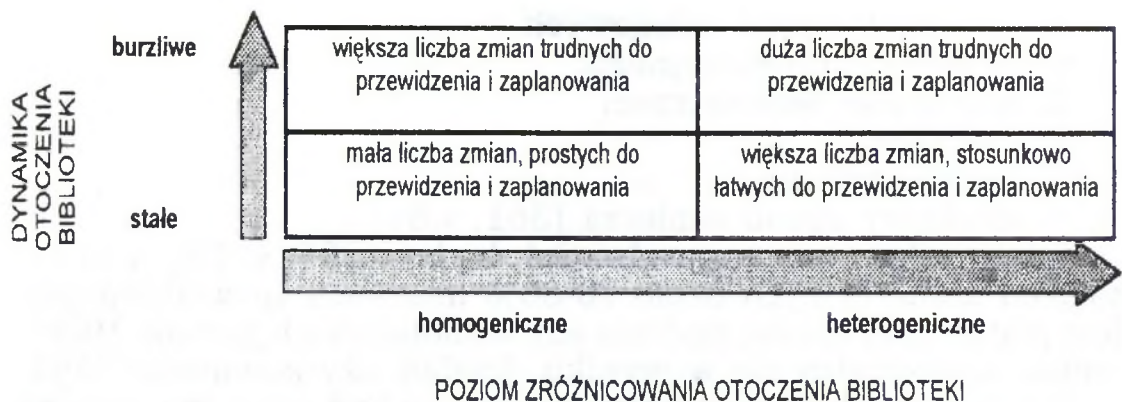
2. Zmiany natury politycznej (zmiany systemów politycznych i przepisów prawnych).

3. Zmiany społeczne (zmiany w systemie szkolnictwa, zmiany kulturalne, zmiany systemów wartości, wzrost bezrobocia, demokratyzacja bibliotek).

4. Zmiany organizacyjne (zmiany administracyjne kraju, nowe tendencje w sposobach zarządzania) [395, s. 22].

Podsumowując, można stwierdzić, że im otoczenie biblioteki jest bardziej zróżnicowane i dynamiczne, tym bardziej wzrasta jego niepewność i nieprzewidywalność. Ponadto, dzięki nowym możliwościom telekomunikacyjnym, staje się ono coraz bardziej rozległe, co także powoduje szereg trudności i zmian organizacyjnych. Na rysunku 3 zilustrowałam wpływ dynamiki i zróżnicowania otoczenia na liczbę i wielkość zmian zachodzących w bibliotece.

Wszystkie wyżej przedstawione podziały mają charakter schematyczny, podczas gdy w rzeczywistości poszczególne grupy otoczenia zazębiają się i mają płynne granice, czasem trudne do określenia. Jednak takie zdefiniowanie i wyróżnienie kategorii otoczenia biblioteki pozwala uświadomić sobie, jak wiele czynników zewnętrznych ma wpływ na zmienianie się



Rys. 3. Wpływ dynamiki i zróżnicowania otoczenia na liczbę zmian w bibliotece
Źródło: Oprac. własne.

bibliotek. Ponadto taka kategoryzacja jest bardzo przydatna przy późniejszym tworzeniu analiz i badań oraz podczas przeprowadzania segmentacji użytkowników biblioteki²¹. Segmentacja rynku biblioteki polega na pogrupowaniu jej rzeczywistych i potencjalnych użytkowników, z uwzględnieniem przyjętych cech podziału, w celu stworzenia jednorodnych, homogenicznych grup nazywanych **segmentami**. Dla poszczególnych segmentów użytkowników, charakteryzujących się zbliżonymi potrzebami i oczekiwaniami, biblioteka może opracować odrębne strategie marketingowe lub dokonać specyfikacji usług.

Jak wskazują na to powyższe rozważania, można wyróżnić dwa kierunki wpływów otoczenia na bibliotekę – zmianami w bibliotece interesują się albo jej użytkownicy bezpośrednio zainteresowani jakością usług, albo, z innych względów, pozostała część otoczenia (konkurenci, dostawcy, fundatorzy, właściciele i inni), przy czym mówiąc o zmianach, można mieć na uwadze zarówno zmiany zachodzące w otoczeniu i mające wpływ na bibliotekę, jak i zmiany zachodzące w samej bibliotece. Dla użytkowników bibliotek zauważalne są tylko te zmiany, które dotyczą usług i asortymentu, czyli ich obsługi. Zmiany wewnętrzne nie są widoczne dla czytelników, mimo, iż mogą mieć znaczący wpływ na funkcjonowanie całej instytucji. Program innowacji, który dostosowuje bibliotekę do zmian otoczenia może zawierać:

1. Innowacje zewnętrzne:
 - a) asortymentu i usług,
 - b) repertuaru i sposobu działania,
 - c) organizacji i lokalizacji sieci,

²¹ Szerzej na temat wyodrębniania grup użytkowników bibliotek zob. A. Machalska-Garbacz: *Użytkownik a podnoszenie jakości usług biblioteczno-informacyjnych* [200].

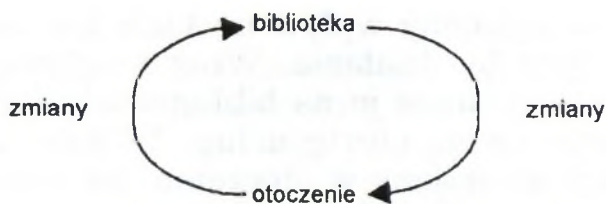
- d) struktury agend usługowych,
- e) programu promocyjnego.

2. Innowacje wewnętrzne:

- a) kadrowe,
- b) technologiczne,
- c) struktury agend zaplecza [361, s.89].

Jak wynika z przeprowadzonych badań [285, s. 75] w instytucjach komercyjnych około 70-80% innowacji spowodowanych jest potrzebami rynku, podczas gdy w bibliotekach jedynie 19,5% zmian wprowadza się w wyniku działań użytkowników [361, s. 91]. Nie jest to więc procent wysoki, co być może ma związek z małym naciskiem otoczenia biblioteki na zmiany w jej działalności, gdyż wielu czytelników kojarzy bibliotekę z tradycyjną instytucją, która jedynie wypożycza zbiory drukowane. Dlatego bardzo ważna jest praca z czytelnikami, polegająca na prezentowaniu całej gamy usług biblioteki i przedstawianiu im możliwości wpływu na jej kształt i sposób funkcjonowania.

Otoczenie może mieć pośredni lub bezpośredni wpływ na działalność biblioteki. **Wpływ pośredni** oznacza generowanie pewnych oczekiwań względem organizacji, które nie mogą być jednak bezpośrednio wymuszone. Natomiast **wpływ bezpośredni** posiada otoczenie, które dysponuje takimi środkami nacisku, które zmuszą bibliotekę do zmian. Najczęściej wpływem bezpośrednim dysponuje mikrootoczenie, a wpływem pośrednim otoczenie dalsze biblioteki. Nie jest to jednak regułą. Wpływ otoczenia na zmiany w bibliotece może być również **celowy** lub **niecelowy**, tzn. otoczenie może dążyć do tego, by zmienić bibliotekę lub też biblioteka sama może chcieć się zmienić, aby jak najlepiej zadowolić swoje otoczenie i w tym celu wykonuje badania oraz analizy jego potrzeb. Można więc powiedzieć, że łańcuch wpływu na zmiany w bibliotece i jej otoczeniu jest zamknięty, tzn. otoczenie wpływa na działalność biblioteki, a biblioteka kształtuje swoje otoczenie. Na przykład, sponsor przekazuje bibliotece fundusze, za które przeprowadza ona reorganizację i opłaca szkolenia pracowników. W ich wyniku bibliotekarze lepiej radzą sobie z reklamą biblioteki oraz kontaktami z otoczeniem i dzięki temu pozyskują nowych czytelników. Widać tu zarówno wpływ otoczenia na zmiany w bibliotece (sfinansowanie szkoleń i reorganizacji) oraz wpływ biblioteki na zmiany w otoczeniu (wykształcenie kompetencji czytelnicznych w otoczeniu i pozyskanie nowych użytkowników). Wzajemny wpływ na rodzenie się zmian, jaki wywierają biblioteka i jej otoczenie, zilustrowałam na rysunku 4.



Rys. 4. Łańcuch zmian pomiędzy biblioteką i jej otoczeniem

Źródło: Oprac. własne.

Ważną rolę w kształtowaniu stosunków z otoczeniem i kreowaniu wizerunku biblioteki pełni marketing oraz, w szerokim ujęciu, public relations. Założenia marketingu bibliotecznego polegają na zwielokrotnieniu własnych korzyści (pozytywny wizerunek w otoczeniu), poprzez maksymalizację zadowolenia użytkowników, a więc inaczej na dostosowaniu działalności biblioteki do potrzeb jej otoczenia, natomiast public relations to wszelkie kontakty biblioteki z otoczeniem, czyli z jej użytkownikami, dostawcami, konkurentami, właścicielami i opinią publiczną. Kontakty te pozwalają na uzyskiwanie i generowanie dwukierunkowych informacji, tzn. z otoczenia do biblioteki i z biblioteki do otoczenia. Wiedza ta może znacząco wpłynąć na wprowadzanie zmian w bibliotece²².

Dobre kontakty z użytkownikami biblioteki polegają m.in. na uważnym słuchaniu i analizowaniu ich uwag. Jak podkreśla jednak Ian Mowat „samo słuchanie nie jest wystarczające – należy na nie reagować, należy czytelnika powiadomić, że jego uwagi nie są pozostawiane bez odzewu. [...] Sama reakcja nie jest wystarczająca – jeżeli zdecydujemy się na wprowadzenie zmian, należy informować czytelników, jakie zmiany zostały wprowadzone. Tak więc pierwszym krokiem na drodze do poprawy usług jest poprawa komunikacji między czytelnikiem i biblioteką” [375, s. 102].

²² Na temat marketingu bibliotecznego oraz public relations ukazało się wiele prac, m.in. liczne publikacje R. Cybulskiego: *Marketing – sposób nowoczesnego myślenia i działania* [49], *Marketing jako sposób zarządzania biblioteką* [50], *Marketing wewnętrzny* [51], *Próby zastosowania marketingu w bibliotekach* [290], *Zastosowanie metod marketingowych w bibliotekarstwie* [53] oraz prace M. Huczka: *Marketing organizacji non profit* [138], *Rozwój orientacji marketingowej biblioteki publicznej* [141], *Zarządzanie marketingową działalnością biblioteki* [143], *Zarządzanie public relations w bibliotece* [144]. Do ciekawszych artykułów zaliczyć można również publikacje A. Bańdo [11], E. Głowackiej [96], K. Łączkowskiej [195], A. Łozowskiej [197], N. Macartney’a i L. Brindley [1, s. 237-254], E. Mostowicz [237], M. Rydz [303], W. Tyski [345], M. Witkowskiej [357] oraz A. Zubrysa [397]. Jak więc widać baza teoretyczna dotycząca utrzymywania przez bibliotekę dobrych stosunków z otoczeniem jest obfita (a wymieniłam tylko część literatury), zwłaszcza, iż długo by jeszcze można prezentować publikacje zagraniczne na ten temat. Można więc przypuszczać, iż zainteresowanie współpracą z otoczeniem wzrasta i będzie kształtować się na coraz wyższym poziomie.

Otoczenie ma ogromny wpływ na funkcjonowanie biblioteki i wyznacza jej sposoby działania. Wraz z upływem czasu samo ulega zmianom i wymusza je na bibliotekach, które zobowiązane są dopasować swoją ofertę usług. W zależności od czasu szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu, biblioteka może przyjąć jedną z trzech możliwych strategii:

- strategię opóźnionego dostosowywania się do zmian powstających w otoczeniu;
- strategię wyprzedzania zmian;
- strategię kreowania zmian [152, s. 43].

Pierwsza z nich polega na przystosowywaniu się biblioteki do zmian, które dokonały się już w otoczeniu i jest najprostszym, a zarazem najczęściej spotykanym w bibliotekach sposobem działania. Nie wymaga ona próby przewidywania ruchu w otoczeniu, gdyż dopiero po tym fakcie rozpoczyna się etap planowania działań biblioteki. Z kolei strategia wyprzedzania zmian polega na próbie ich przewidzenia i zaprojektowaniu kilku możliwych scenariuszy działań, a następnie wybraniu i realizacji jednego z nich. Ostatnia – strategia kreowania zmian, zwana też „strategią tworzenia klienta” – łączy się z próbą wykształcenia w otoczeniu konkretnych potrzeb, które może zaspokoić organizacja. Jest ona jednak bardzo trudna do zrealizowania i niezwykle rzadko stosowana przez instytucje niedochodowe, w tym też biblioteki.

Zbyt późna reakcja biblioteki na zmiany zachodzące w otoczeniu może być dla niej bardzo kosztowna, np. przy zakupie książek nieodpowiadających nowym potrzebom informacyjnym użytkowników. Monitorowanie potrzeb otoczenia jest więc dla biblioteki jednym z warunków efektywnego funkcjonowania. W praktyce występują dwa podejścia do badania otoczenia. Jedno zaleca prowadzenie badań w momencie, kiedy dyrekcja chce sprawdzić możliwości wprowadzenia konkretnej zmiany, a drugie propaguje ciągłe i systematyczne wykonywanie analiz, których wyniki mogą zasugerować nowe rozwiązania i pomysły [153, s. 61-62]. Większe możliwości oferuje model drugi, który jest ponadto dokładniejszy i który zawsze można uzupełnić o dodatkowe analizy pod kątem wprowadzanej zmiany. Pozwala na wyciąganie poważnych wniosków, z małym prawdopodobieństwem błędów i umożliwia bibliotece nieprzerwany kontakt z użytkownikami. Jest on jednak droższy, choć koszty rozłożone są na długi okres. Planując badania otoczenia warto zastanowić się nad odpowiedziami na postawione pytania:

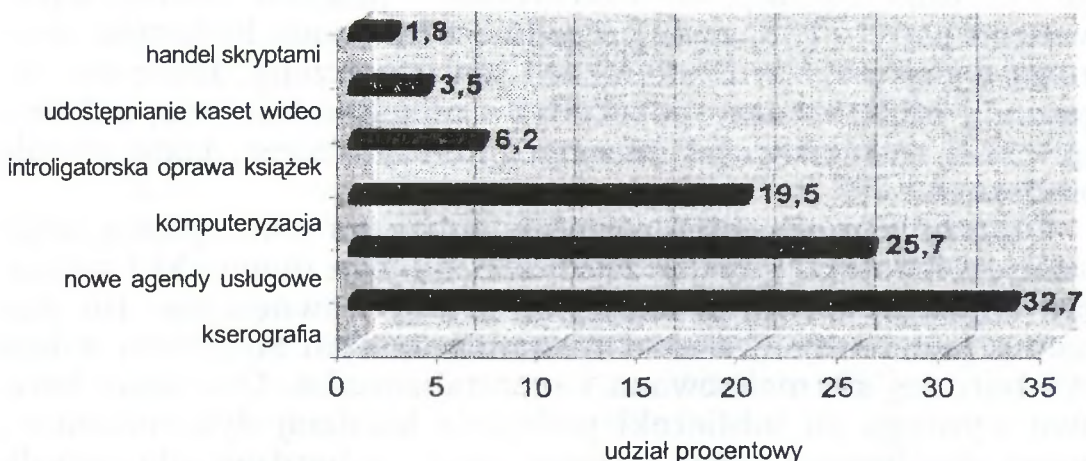
- po co badać? → cel,
- kogo, czyli który segment otoczenia badać? → zakres,
- co badać? → przedmiot,

- jak badać? → metody,
- kto ma badać, kiedy i jak często? → organizacja,
- jakim kosztem → ekonomika [153, s. 64].

Podsumowując, aby biblioteka posiadała niezbędne do funkcjonowania informacje na temat swojego otoczenia, powinna przeprowadzić jego analizę. Według Mary Jo Hatch [126], może się ona składać z następujących elementów:

- zdefiniowanie ram organizacji, która chce przeprowadzić analizę;
- ustalenie powiązań między organizacją i tymi, z którymi wchodzi ona w interakcje (sieć powiązań);
- rozpoznanie warunków i trendów panujących w sektorach mikro- i makrootoczenia;
- określenie, w jaki sposób stosunki zachodzące między organizacją a jej mikrootoczeniem mogą podlegać wpływom otoczenia dalszego;
- ustalenie, czego analiza nie objęła i jakie słabości są przyczyną jej stronniczości.

W latach 1990-1991 w stu trzynastu bibliotekach (publicznych, uczelni wyższych, naukowych pozauczelnianych) przeprowadzono badania, które dotyczyły między innymi ilości i rodzaju wprowadzanych innowacji. Okazało się, iż biblioteki polskie, jak mogłoby się wydawać, nie przechodzą pod tym względem recesji, ale umiarkowany rozwój, który przejawia się wprowadzaniem zmian w trzech zakresach (nowe formy usług, nowe zakresy usług oraz nowe agendy usługowe), co ilustruje rysunek 5. Należy jednak wspomnieć, iż według raportu Komitetu Badań Naukowych, w porównaniu do krajów Unii Europejskiej, nakłady na badania naukowe i prace rozwojowe są w Polsce bardzo niskie, co ma również wpływ na wprowadzanie innowacji organizacyjnych w bibliotekach [285, s.88].



Rys. 5. Rodzaje innowacji w bibliotekach polskich w latach 1990-1991

Źródło: Oprac. własne na podstawie: J. Wojciechowski: *Marketing w bibliotece*. Warszawa, 1993, s. 166.

Działalność innowacyjna może polegać albo na własnym opracowywaniu oryginalnych rozwiązań, albo też na ich pozyskiwaniu z zewnętrznych źródeł. Biblioteki polskie skupiają się najczęściej na transferze projektów z bibliotek krajów lepiej rozwiniętych, czyli tzw. dyfuzji innowacji. Spowodowane jest to w dużej mierze brakiem funduszy na własne badania. Często wybierana jest opcja dostosowywania do potrzeb konkretnej biblioteki rozwiązań wdrożonych już wcześniej w innej instytucji. Niepokój może budzić brak zorganizowania takich działań, które na razie mają charakter spontanicznych inicjatyw bibliotek zainteresowanych rozwiązaniem konkretnych problemów. Ponadto, skupienie się tylko na adaptacji osiągnięć bibliotek obcych do bibliotek polskich, spowoduje opóźnienie o kilka, kilkanaście lat rodzimych instytucji. Bez własnych badań i prób racjonalizatorskich będą one zawsze w tyle. Niewątpliwą zaletą transferu innowacji są oszczędności finansowe.

Rozpatrując wpływ otoczenia na zmiany w bibliotekach, nie można pominąć istotnej kwestii, jaką są negatywne skutki tego wpływu. Biblioteka nie jest instytucją komercyjną i dlatego też jej jedynym celem nie jest ślepe zaspokajanie oczekiwań użytkowników, ale również kreowanie ich rozwoju kulturalnego, wychowawczego i naukowego oraz kształtowanie świadomości społecznej [23, s. 14]. Kształtowanie biblioteki tylko według zwerbalizowanych potrzeb czytelników może doprowadzić do znacznego zawężenia i zubożenia jej oferty. Jest to możliwe zwłaszcza w przypadku użytkowników, którzy są mniej świadomi możliwości, jakie daje ta instytucja oraz użytkowników jeszcze niedojrzałych, o niewykształconych potrzebach, tj. dzieci i młodzież. Zachodzi tu prawidłowość często spotykana w instytucjach dochodowych, mówiąca iż nie tylko popyt kształtuje produkt i usługi, ale i odwrotnie – produkt i usługi wpływają na popyt [153, s. 49]. Zgodnie z tą zasadą biblioteki same mogą wykształcić w czytelnikach nowe potrzeby, które bez ingerencji bibliotekarzy pozostałyby nieuświadomione, zubożając przez to możliwości informacyjno-czytelnicze, jakie oferuje biblioteka.

Otoczenie może mieć również wpływ na wewnętrzną organizację biblioteki, gdyż w zależności od jego dynamiki i wymagań zmieniać powinna się jej struktura wewnętrzna. Im otoczenie jest bardziej stałe i niezmiennie, tym struktura winna być bardziej sformalizowana i scentralizowana. Otoczenie burzliwe wymaga od biblioteki podejścia bardziej dynamicznego, mniej określonego przez sztywne ramy, a bardziej zdecentralizowanego i nastawionego na wspólne (kierownictwo, pracownicy, ewentualnie użytkownicy) rozwiązywanie problemów

i wprowadzanie zmian [261, s. 115-116]. W zależności od dynamiki otoczenia mówi się nawet o dwóch typach organizacji. Organizacje działające rutynowo, mechanicznie, posiadające stabilne otoczenie, nazywane są **mechanicznymi**. Zaś organizacje o otoczeniu dynamicznym, podlegającym częstym zmianom, które działają w sposób mniej formalny, bardziej spontaniczny i nieoficjalny, które muszą szybko zmieniać swój sposób funkcjonowania, a więc reagują jak żywy organizm, nazywane są **organizacjami organicznymi** [126, s. 88]. Jest to tzw. **sytuacyjna teoria uwarunkowań**, stworzona przez brytyjskich socjologów: Toma Burnsa i George'a Stalkera²³, którzy zwrócili uwagę na fakt, iż różne zachowania otoczenia wymagają odmiennego podejścia organizacyjnego.

Wprowadzanie wszelkich zmian oraz innowacji, warunkowane jest jednak przez środki finansowe. W Polsce zauważyć można niskie dofinansowanie na badania i rozwój nauki i kultury, a co za tym idzie także brak środków na funkcjonowanie bibliotek. Stąd też może wynikać stosunkowo mała ich innowacyjność. Biblioteki mają nawet często problemy z uzyskaniem budżetu w wysokości takiej, jak w roku poprzednim, co kojarzy się bardziej z walką o byt, niż działalnością racjonalizatorską. Poza budżetem mogą liczyć na sponsoring, fundacje, granty i dofinansowanie z programów europejskich, ale poza dotacjami od prywatnych lub instytucjonalnych sponsorów dodatkowe źródła funduszy zdarzają się rzadko.

Na koniec rozdziału warto przytoczyć przykłady zmian otoczenia, które w ostatnim czasie wywarły duży wpływ na biblioteki polskie. Jedną z nich jest bardzo ogromny wzrost produkcji wydawniczej oraz zmiana charakteru użytkowników biblioteki z czytelników (korzystających z posiadanych przez bibliotekę zbiorów) na odbiorców informacji (informacja ta coraz częściej, aby była aktualna i relewantna, musi być wyszukiwana i „przygotowywana” specjalnie dla konkretnego użytkownika w krótkim czasie). Wiąże się to z odmienną, jak do tej pory, organizacją pracy i nastawieniem do niej bibliotekarzy. Trzecią, równie istotną, zmianą była reforma państwa z 1998 r. i utworzenie 16 województw. Zmienił się wówczas sposób finansowania bibliotek publicznych. Przed wejściem w życie ustawy określającej kompetencje organów administracji publicznej z 24 lipca 1998 r. biblioteki te podporządkowane były organom centralnym i przez nie też były utrzymywane. Wiązało się to z mniejszą zależnością bibliotekarzy od środowiska lokalnego i nikłym nad-

²³ Swoje badania opublikowali w pracy: *The management of innovation*. London, 1961. Natomiast szerzej o innych teoriach stosunków między organizacją a otoczeniem można przeczytać w książce M. J. Hatch: *Teoria organizacji* [126, s. 87-105].

zorem społecznym nad działaniami biblioteki, tj. efektywnością jej pracy i sposobów wydatkowania środków finansowych. Po wejściu w życie nowej ustawy²⁴, która obowiązek „organizatora” bibliotek publicznych nałożyła na jednostki samorządu terytorialnego, ich sytuacja uległa zmianie. Samorządy na skutek braków finansowych szukają możliwości cięć i zaoszczędzenia środków. Dlatego też bibliotekarze muszą udowodnić, że prowadzona przez nich placówka jest organizacją niezbędną dla lokalnego środowiska, w przeciwnym razie może ona zostać zlikwidowana lub też pozbawiona środków finansowych. Dyrekcja musi zatem niezwykle sprawnie reagować na wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu, zaspokajać potrzeby użytkowników i dbać o wizerunek biblioteki²⁵, tak by uznano ją za instytucję działającą pręźnie i niezbędną w danym środowisku.

2.3. Planowanie zmian

Planowanie w procesie zarządzania zmianami jest „funkcją kierowania systemami i procesami [...] polegającą na wybieraniu spośród wielu możliwych wariantów, najefektywniejszych: celów, założeń strategicznych i taktycznych, procedur i programów” [256, s. 140]. Etap planowania ma więc istotne znaczenie dla powodzenia całego procesu zmian. Jego prawidłowe przeprowadzenie warunkuje często sukces całego przedsięwzięcia. Dlatego też planowanie wszelkich zmian powinno być zgodne z misją, wizją, celami oraz strategią działalności biblioteki, a także przyczyniać się do ich realizacji. Aby tak się stało członkowie organizacji muszą dokładnie przeanalizować projekty zmian i wypracować najefektywniejsze dla nich sposoby postępowania.

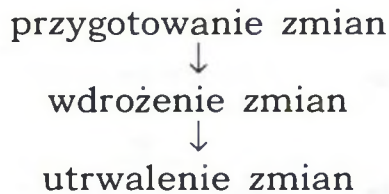
Plan wdrażania zmian powinien być opracowywany przez zespół specjalistów, którzy będą mogli szczegółowo określić, któ-

²⁴ Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej – w związku z reformą ustrojową państwa. D. U. 1998, Nr 106, poz. 668, art. 130.

²⁵ Szerzej na temat kształtowania wizerunku biblioteki można przeczytać w pracach: A. Andrejów-Kubów, M. Podgórska: „Praca na froncie” jako droga do tworzenia wizerunku biblioteki [209, s. 13-19]; O. Bielecka: *Budowanie strategii tożsamości biblioteki* [24]; R. Cybulski: *Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej* [52]; M. Huczek: *Marketing relacji w procesie budowy wizerunku biblioteki publicznej* [139]; M. Huczek: *Zarządzanie marketingiem jako narzędzie budowy wizerunku biblioteki publicznej* [142]; S. Kubów: *Wizerunek biblioteki szkoły wyższej w jej bezpośrednim otoczeniu* [209, s. 61-68]; M. Tarka: *Promocja jako system instrumentów tworzących image Biblioteki Pedagogicznej w Pyrzycach* [340]; B. Żołędowska: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej* [395].

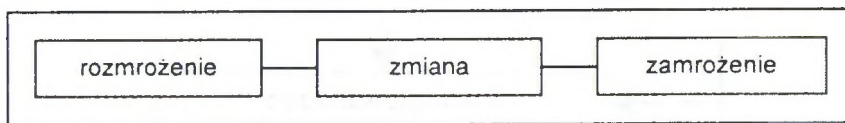
re elementy systemu ulegną zmianie, kto będzie odpowiedzialny za zmiany, jaki będzie czas i sposoby realizacji. Dzięki temu w przyszłości będzie można dokonać kontroli nowych rozwiązań i ocenić ich skuteczność.

Planowanie i realizacje zmian przeprowadza się zwykle według wybranego modelu, który pozwala uporządkować kolejność działań. W literaturze funkcjonuje wiele schematów przedstawiających proces planowania zmian. Składają się one zasadniczo z podstawowego trzonu:



a różnią się dodatkowymi elementami, które mogą bardziej lub mniej szczegółowo obrazować wspomniany proces. Dlatego też poniżej omówiłam kilka modeli opracowanych przez różnych autorów badających proces zarządzania zmianami.

Jednym z pierwszych był schemat opracowany przez (wspomnianego już w rozdz. 2.1) K. Lewina. Składa się on z trzech elementów: rozmrożenia, zmiany i zamrożenia (rys. 6).

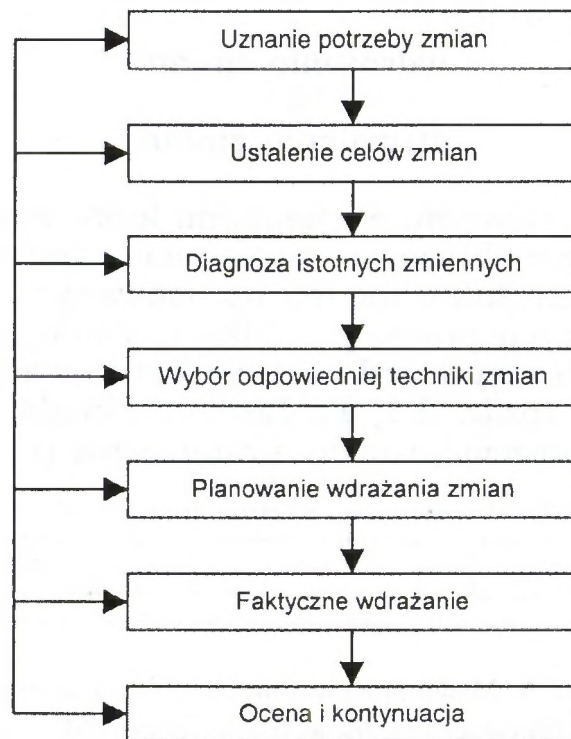


Rys. 6. Model procesu zmian wg Kurta Lewina

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg: *Zarządzanie*. Wrocław 1998 s. 303.

Rozmrożenie polega na przygotowaniu do zmian i dostrzeżeniu ich niezbędności przez wszystkie osoby, których będą one dotyczyły. Chodzi więc o przyjęcie przez pracowników bardziej otwartej postawy i odseparowanie od dotychczasowego stanu równowagi. Drugim krokiem jest wprowadzenie zmian, czyli ustalenie nowego stanu równowagi, tzn. nowych wartości i metod działania. W końcu, aby uniknąć krótkotrwałego efektu zmian, dochodzi do ich zamrożenia, czyli próby wzmocnienia i utrwalenia, tak by stały się częścią organizacji. Lewin zauważył, że pracownicy mają często tendencje do wyboru sposobów działania, którymi posługiwali się przed wdrożeniem zmiany, dlatego też, jeśli zmiany mają być trwałe, to wymagają wzmocnienia nowych sposobów zachowań (np. w postaci szkoleń, bodźców natury materialnej i niematerialnej).

Model Ricky'ego W. Griffina, który nazwał on kompleksowym podejściem do zmian, obejmuje aż siedem elementów. Należą do nich: uznanie potrzeby zmian i ustalenie ich celów, określenie, co wywołało potrzebę zmian, wybranie odpowiedniej techniki zmian, tak by za jej pomocą osiągnąć założone cele zmian, zaplanowanie zmian, ich wdrożenie i ewentualnie kontynuacja (zob. rys. 7). Nie jest to prosty model sekwencyjny, gdyż obejmuje również interakcje między poszczególnymi etapami działań, a przedstawia zarówno działania związane z planowaniem, jak i wdrażaniem zmian.



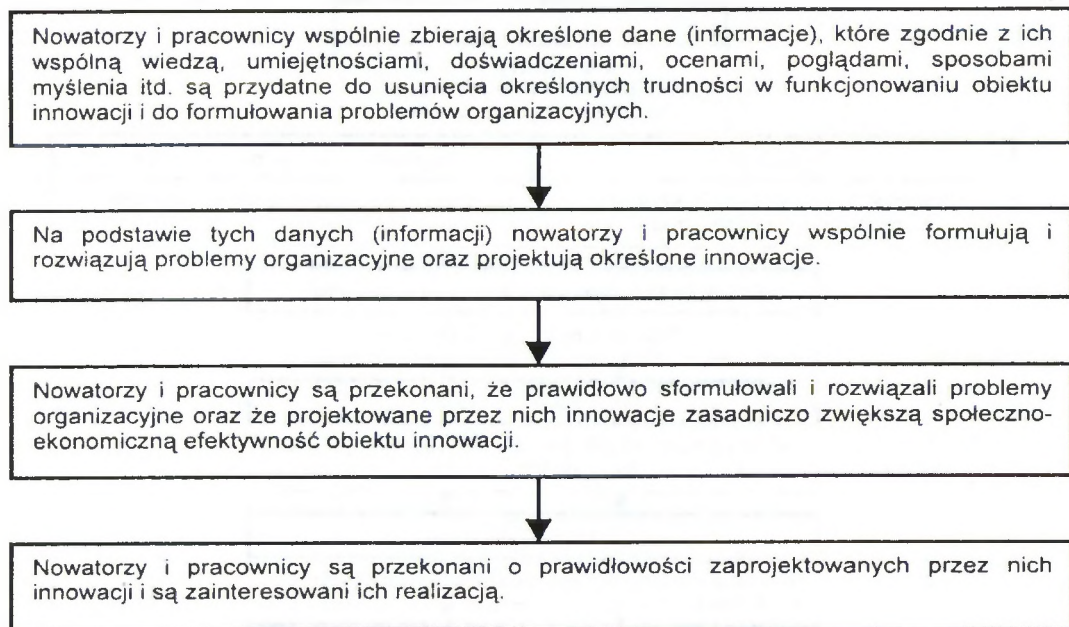
Rys. 7. Model procesu zmian wg Ricky W. Griffina

Źródło: R. W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2002 s. 397.

W trzecim schemacie, który obejmuje jedynie planowanie zmian, bez ich wdrażania (rys. 8), szczególny nacisk został położony na osoby przygotowujące plan. Ivan Perlaki wyróżnił trzy możliwe scenariusze współpracy nowatorów, którzy nie muszą być członkami organizacji, a przygotowują proces zmian, oraz pracowników [264, s. 160-163]:

- członkowie organizacji nie współpracują z nowatorami;
- członkowie organizacji współpracują z nowatorami na etapie zbierania danych (informacji);
- członkowie organizacji aktywnie współpracują z nowatorami w całym procesie innowacyjnym.

Ostatni rodzaj współpracy został uznany przez Perlakiego za najbardziej efektywny i pożądany podczas wprowadzania zmian w organizacji. Pozwala on połączyć fachową wiedzę innowatorów z praktycznymi umiejętnościami i znajomością organizacji ich członków.



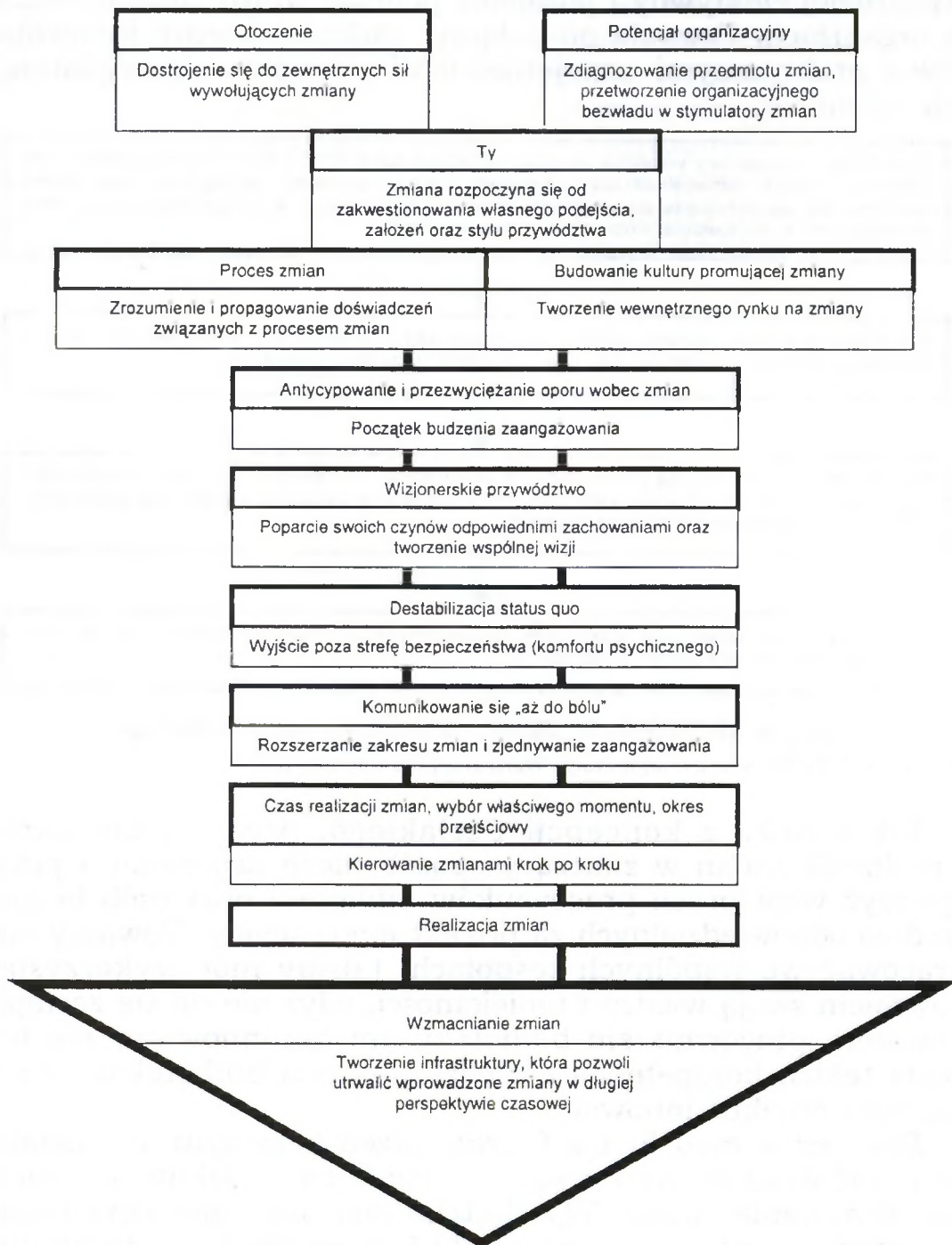
Rys. 8. Model procesu planowania zmian wg Ivana Perlakiego

Źródło: I. Perlaki: *Innowacje w organizacji*. Warszawa 1983 s. 162-163.

Jak wynika z koncepcji Perlakiego, proces planowania i realizacji zmian w znaczący sposób może usprawnić i przyspieszyć współpraca pracowników biblioteki oraz osób bezpośrednio odpowiedzialnych za projekt innowacyjny. Powinny one pracować we wspólnych zespołach, tak by móc wykorzystać nawzajem swoją wiedzę i umiejętności, gdyż nie da się zastąpić nowatora pracownikiem biblioteki, ani też innowator nie posiada takich kompetencji i wiedzy jaką ma bibliotekarz, czyli element obiektu innowacji.

Również w modelu Liz Clarke, przedstawionym na rysunku 9, widać duże zainteresowanie czynnikiem ludzkim, w procesie planowania zmian. Wyodrębnia ona otoczenie poszczególne jednostki oraz tzw. wizjonerskich przywódców. Kładzie nacisk na odpowiednie przystosowanie pracowników do zmian, uwzględniając tak istotne elementy, jak kultura organizacyjna i opór pracowników podczas ich wdrażania. W modelu Clarke widać również element zaczerpnięty z badań K. Lewina, czyli tzw. zamrożenie, inaczej – wzmocnienie zmian, które polega na utrwaleniu skutków zmian, czyli ich ugruntowaniu i przekształceniu ich w zjawisko trwałe.

Elementy procesu zmian

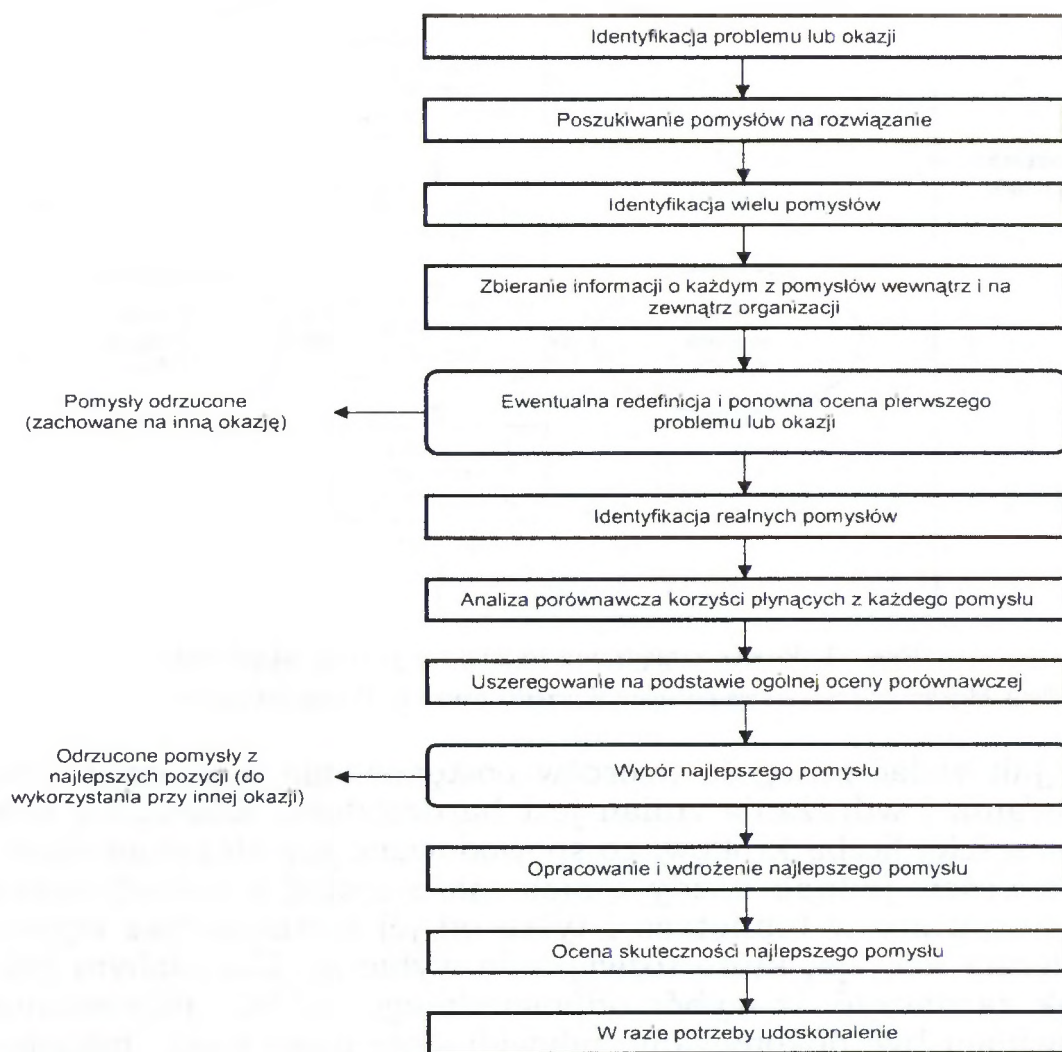


Rys. 9. Model procesu zmian wg Liz Clarke

Źródło: L. Clarke: *Zarządzanie zmianą*. Warszawa 1997 s. XII.

Kolejny już model nazwany przez Paurica McGowana schematem rozwiązywania problemów organizacyjnych, zawiera element, który nie został uwzględniony przez wcześniej wymienionych autorów. McGowan podkreśla w procesie plano-

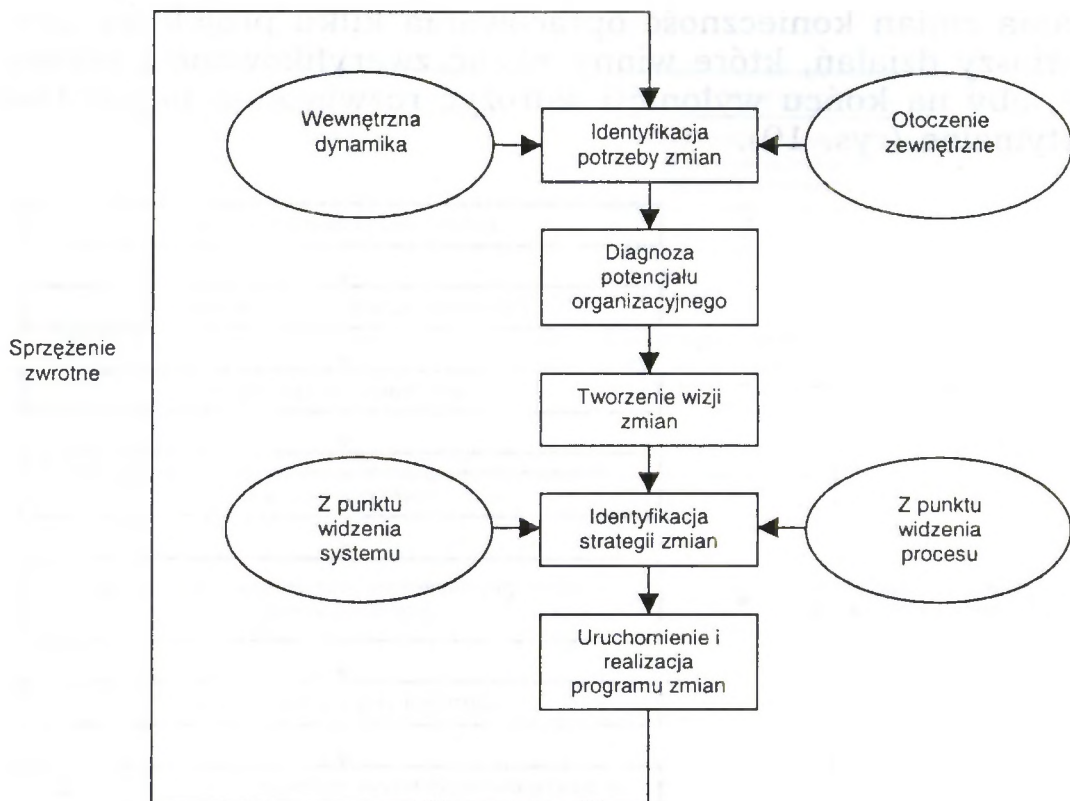
wania zmian konieczność opracowania kilku projektów, scenariuszy działań, które winny zostać zweryfikowane i ocenione, aby na końcu wyłonić i wdrożyć rozwiązanie najbardziej optymalne (rys. 10).



Rys. 10. Model rozwiązywania problemów organizacyjnych Paurica McGowana

Źródło: J. Penc: *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa 1999 s. 172.

W modelu Jadwigi Majchrzak, różne wersje rozwiązania problemu, na które zwrócił uwagę P. McGowan, zostały nazwane strategią zmian, którą należy rozpatrywać z punktu widzenia całego systemu, jakim jest biblioteka, oraz z punktu widzenia konkretnego procesu (rys. 11). Poza tym zawiera on takie elementy, jak określenie potrzeby zmian, na które wpływa ruch organizacji oraz działania otoczenia, diagnoza potencjału organizacyjnego, tworzenie wizji zmian, wspomniana już wcześniej strategia zmian oraz realizacja programu zmian.



Rys. 11. Proces zarządzania zmianą wg Jadwigi Majchrzak

Źródło: J. Majchrzak: *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań 2002 s. 36.

Jak widać mnogość wzorców postępowania w procesie planowania i wdrażania zmian jest bardzo duża. Różnią się one najczęściej liczbą kroków, co spowodowane jest stopniem szczegółowości. Jednak każdy z nich może zostać z powodzeniem zastosowany w bibliotece i tylko od jej kierownictwa będzie zależała decyzja, które rozwiązanie wybierze. Chciałabym jednak zaznaczyć, iż wybór odpowiedniego modelu planowania powinien być dokonywany indywidualnie przez każdą bibliotekę, tak by odpowiadał on jej konkretnym potrzebom i wymaganiom. Najczęściej jednak potrzeby bibliotek, w zakresie wykorzystania modeli planowania i realizacji zmian, nie są tak duże, jak może to mieć miejsce w przypadku dużych instytucji komercyjnych. W instytucjach non profit, które często cierpią na niedobór kadry i środków finansowych, działania planistyczne powinny być maksymalnie uproszczone i skrócone, tak by wymagały zaangażowania jak najmniejszej liczby pracowników (w jak najkrótszym czasie) oraz innych zasobów. Dlatego też najbardziej odpowiedni wydaje się prosty, ale też wyczerpujący model przedstawiony przez Alicję Sobczak [318, s. 68-69], który będzie wykorzystywany w dalszej części książki. Model ten wiąże się z podejściem klasycznym, które mówi, iż zmiana ma

charakter zaplanowany i zakłada formalną procedurę jej opracowania. Model składa się z trzech podstawowych faz, które w zależności od poziomu skomplikowania zmian oraz wielkości biblioteki, w której są one przeprowadzane, mogą zostać rozwinięte i uszczegółowione tj. uzupełnione i poszerzone o dodatkowe elementy lub aspekty. W przypadku bibliotek małych lub małej skali zmian, model ten może być zastosowany z wykorzystaniem jego podstawowych elementów, na które składają się:

1. **Faza planowania** – polega na określeniu kierunku zmian, ustaleniu ich celów i toku realizacji, a następnie sporządzeniu szczegółowego planu ich wdrażania. W tym celu wykonuje się analizę wnętrza organizacji oraz czynników zewnętrznych, czyli bada się słabe i mocne strony biblioteki oraz szanse i zagrożenia wynikające z jej otoczenia, które w znaczący sposób mogą wpłynąć na proces zmian. Taką analizę można przeprowadzić za pomocą metody SWOT. Następnie definiuje się pożądany przyszły stan obiektu, który ma zastąpić stan obecny. Na końcu zaś przeprowadza się tzw. analizę luki, czyli określa różnice, jakie występują pomiędzy stanem obecnym, a stanem pożądanym i opracowuje plan zmian, które mają doprowadzić do sytuacji pożądanej. Plan powinien zawierać szczegółowe ustalenia dotyczące terminów, budżetu, pracowników przypisanych do projektu, metod działania itp. Faza planowania wymaga od kierownictwa biblioteki i pracowników zaangażowanych w projekt, szczególnego wysiłku, który związany jest z twórczym, kreatywnym myśleniem. W tym celu często wykorzystuje się zespoły zadaniowe oraz techniki z grupy metod heurystycznych, takich jak np. burza mózgów i jej liczne odmiany.

2. **Faza realizacji** – polega na wykonywaniu wcześniej sporządzanego planu, tj. na przeprowadzeniu zmian.

3. **Faza kontroli** – to etap, podczas którego dochodzi do oceny wdrażanych zmian, pod kątem ich zgodności z planem i założonymi celami. W fazie kontroli dochodzi również do ewentualnych modyfikacji założonego planu oraz do wzmacniania wprowadzonych zmian, jakkolwiek wszelkie korekty wprowadzane do projektu zmian przedstawiane są w literaturze jako brak kompetencji osób odpowiedzialnych za jego wcześniejsze przygotowanie [318, s. 69].

Planowania zmian nie można jednak rozpocząć, zanim nie odczuje się ich potrzeby i nie uświadomi pozytywnych skutków, jakie mogą one spowodować. Biblioteka, jak każda instytucja, musi najpierw dojrzeć do zmian, zrozumieć, że są one niezbędne. Dopiero potem może tworzyć wizję swojej przyszłej działalności, a następnie rozpocząć proces planowania i wdrażania zmian.

Możliwe są trzy warianty. Wariant pierwszy występuje, kiedy potrzeba przeprowadzenia konkretnej zmiany zostaje rozpoznana od razu, np. bibliotekarze zorientują się, że godziny otwarcia placówki są niedogodne dla użytkowników i dlatego spada ilość ich odwiedzin w bibliotece, w związku z czym należy zaplanować kroki zaradcze. Wariant drugi ma miejsce, kiedy nie zadowolający stan funkcjonowania biblioteki wskazuje na potrzebę modyfikacji jej działalności, choć od razu nie wiadomo w jakim kierunku, np. spada liczba odwiedzin użytkowników w bibliotece i nie wiadomo czym jest to spowodowane. Druga sytuacja wymaga przeprowadzenia badań, tzn. zdiagnozowania źródła problemu. Pomocne mogą tu być różne analizy otoczenia i wnętrza organizacji, które szerzej zostaną przedstawione w rozdziale 3. Do określenia ogólnej sytuacji biblioteki oraz jej stanu organizacyjnego można zastosować również przedstawiony poniżej zestaw pytań, który może także okazać się przydatny na etapie planowania zmian:

- Jakie są szanse i zagrożenia przed którymi stoi właśnie biblioteka?
- W jaki sposób komunikuje się ona z otoczeniem?
- Czy stosowane metody komunikacji z otoczeniem są wystarczające?
- Czy naprawdę zależy jej na współpracy z otoczeniem i zaspokajaniu potrzeb użytkowników?
- Czy biblioteka jest w stanie szybko reagować na zmiany w otoczeniu?
- Jak wygląda struktura organizacyjna biblioteki (formalna, nieformalna)?
- Czy struktura biblioteki ma charakter scentralizowany czy zdecentralizowany?
- Czy komunikowanie się między filiami, działami oraz poszczególnymi pracownikami oraz kierownictwem jest wystarczające?
- Czy struktura biblioteki ma charakter funkcjonalny (oparty na specjalizacji działów i pracowników²⁶), macierzowy, czy problemowy?
- Czy kierownictwo radzi sobie z liczbą nakładanych nań obowiązków?
- Czy kierownictwo biblioteki traci kontrolę nad organizacją jej działalności?

²⁶ Np. podział według typu nośnika, technologii, przedmiotowy (ze względu na treść dokumentów), podział według odbiorców i podział terytorialny oraz formy mieszane. Szerzej na temat struktury bibliotecznej pisze J. Wojciechowski: *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany* [360, s. 63-72].

- Czy dyrektor biblioteki jest osobą charyzmatyczną i przedsiębiorczą?
- Jak kształtuje się jego współpraca z pracownikami?
- Jaki mają oni do niego stosunek?
- Czy kierownictwo biblioteki analizuje wnioski i postulaty pracowników?
- Czy organizowane są spotkania dyrekcji z pracownikami w celu omówienia sytuacji biblioteki i opracowaniu wspólnych rozwiązań?
- W jaki sposób dyrekcja przekazuje swoje decyzje pracownikom i informuje ich o zmianach?
- Czy dyrektor (kierownik) deleguje uprawnienia²⁷?
- Czy kierownictwo biblioteki stara się zapewnić pracownikom oprócz pensji dodatkowe korzyści z wykonywanej pracy, tj. np. szkolenia i kursy, uznanie za dobrze wykonaną pracę?
- Czy zdarza się, że poszczególne komórki lub pracownicy dystansują się od pracy całej biblioteki i realizują własne cele?
- Czy wykształcenie, wiedza i umiejętności pracowników są wystarczające do wykonywania aktualnych obowiązków?
- Czy będą wystarczające po wprowadzeniu zmian?
- Czy pracownicy znają pracę innych komórek?
- Czy pracownicy okresowo wymieniają się na stanowiskach?
- Czy pracownicy skupiają się na podnoszeniu efektywności pracy biblioteki, czy mają inne cele?
- Czy pracownicy mają większą wiedzę od kierownictwa w zakresie organizacji pracy i ogólnych działań biblioteki?
- Czy bibliotekarze współpracują ze sobą i mają do siebie zaufanie?
- Czy liczba pracowników biblioteki jest wystarczająca, zbyt duża, czy zbyt mała?
- Czy będzie odpowiednia po wprowadzeniu zmian?
- Czy praca bibliotekarzy jest kontrolowana (system kontroli jakości pracy)?
- Czy ustalone zostały wewnętrzne normy wykonywania czynności?
- Czy są one obowiązujące dla pracowników?
- Czy pracownicy są okresowo oceniani?
- Czy oceniani są za wykonywanie czynności, czy za efekt swojej pracy?
- Czy pracownicy mają motywację do pracy?
- Czy są zainteresowani pracą i lubią ją wykonywać?
- Czy powierzone obowiązki powodują stres pracowników?

²⁷ Zarządzanie przez delegowanie uprawnień polega na przekazywaniu podwładnym poważniejszych obowiązków, ale też praw i większej odpowiedzialności.

- Czy pracownicy sami mogą zdecydować o sposobie wykonywania obowiązków, jeśli realizują wytyczone przez kierownictwo cele, czy muszą pracować według odgórnie ustalonego schematu?
- Czy w bibliotece kładzie się nacisk na pracę indywidualną czy zespołową i jakie to ma znaczenie dla efektywności jej funkcjonowania?
- Czy kierownictwo jest otwarte na zmiany i wprowadza innowacje?
- Jak układa się współpraca między dyrektorem a kierownikami komórek organizacyjnych?
- Czy bibliotekarze skupiają się na wykonywaniu czynności, czy realizacji zadań?
- Jaka jest kultura organizacyjna biblioteki?
- Jakie są możliwości awansu pracowników? Czy są one jasno zdefiniowane, czy też wyższe stanowiska obsadzone są według niejasnych zasad?

Trzeci wariant identyfikacji potrzeby zmian możliwy jest w bibliotekach, które uznały potrzebę ciągłego doskonalenia się, tj. przyjęły koncepcję organizacji uczącej się²⁸ i dlatego też regularnie monitorują swoją działalność pod kątem konieczności przeprowadzania zmian. J. Wojciechowski wyróżnił siedem obszarów zmian, które powinna regularnie badać biblioteka, aby skontrolować jakie ma aktualnie potrzeby i możliwości innowacyjne (zob. tab. 3). Schemat ten ułatwia spenetrowanie całego systemu bibliotecznego (w tym otoczenia) i pozwala uniknąć pominięcia, którejs z jego części.

Po ustaleniu źródła problemu i uznaniu potrzeby wprowadzenia zmian przez kierownictwo biblioteki, następuje czas na rozpoczęcie działań organizatorskich zmierzających do stworzenia planu implementacji zmian. Do tego zadania najlepiej powołać specjalny zespół, w którego skład powinien wejść kierownik całego przedsięwzięcia, którym może lecz nie musi być dyrektor biblioteki oraz pracownicy merytorycznie związani z rozpatrywanym problemem. Chciałabym podkreślić, iż nie chodzi tu o osoby zajmujące wysokie miejsca w hierarchii zawodowej, ale o pracowników, którzy bezpośrednio stykają się z rozpatrywanym zagadnieniem, np. w przypadku problemów z obsługą użytkowników w czytelnich, w czasie wzmożonego ruchu, w zespole problemowym powinni znajdować się bibliotekarze odbywający dyżury w czytelnich, a nie tylko kierownik sekcji udostępniania zbiorów.

²⁸ Ang. learning library (biblioteka ucząca się). Szerzej na temat bibliotek i organizacji uczących się zob. M. Dolińska: *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji* [69], E. Głowacka: *Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji* [95], S. Kubów: *Biblioteka jako organizacja ucząca się* [177], J. Rokita: *Model uczenia się organizacji* [297].

Przegląd możliwości innowacyjnych w bibliotece

1.	Sprawdzanie i nowelizacja zamierzeń głównych: a) przyspieszenie rozwoju systemu informacyjnego; b) weryfikacja funkcji priorytetowych; c) nastawianie na wspieranie edukacji; d) intensyfikacja działań aktywnych.
2.	Zmiany programu: a) nowe formy i zakresy usług; b) intensyfikacja usług informacyjnych; c) optymalizacja repertuaru pracy z czytelnikiem; d) rozwój działań promocyjnych; e) dostosowanie oferty do programu społecznej edukacji.
3.	Usprawnienie funkcjonowania: a) przystosowanie organizacji usług (lokalizacji, czasu świadczenia) do wymagań środowiska; b) wdrożenie programu obsługi klientów niesprawnych i chorych; c) doskonalenie współpracy międzybibliotecznej.
4.	Modernizacja sieci: a) weryfikacja układu oraz liczebności sieci; b) modyfikacja zasad sprzężenia biblioteki głównej z bibliotekami przyporządkowanymi; c) nowelizacja zasad segmentacji i specjalizacji.
5.	Analiza struktury wewnętrznej: a) zachowanie lub zmiana podstaw podziału strukturalnego; b) ewentualne zorganizowanie nowych agend usługowych i zaplecza; c) weryfikacja obsady, zmiany osobowe.
6.	Nowelizacja zasobów: a) wzbogacenie repertuaru nośników; b) dobór i gromadzenie zbiorów według potrzeb perspektywicznych.
7.	Unowocześnienie technologii: a) analiza możliwości mechanizacji i automatyzacji procesów; b) program komputerowy.

Źródło: J. Wojciechowski: *Marketing w bibliotece*. Warszawa 1999 s. 99.

Na początku zespół powinien przeprowadzić tzw. **analizę luki**, tzn. określić stan pożądany zmienianego obiektu i porównać go ze stanem obecnym. W ten sposób można uzyskać wiadomości, co dokładnie należy zmienić i określić wizję zmian. Wizja zmian wg Benoita Grouarda i Francisa Mestona [115, s. 55] powinna składać się z wyjaśnienia przyczyny zmian, przedstawienia celu zmian oraz określenia podstawowych działań i środków, tj. zakresu zmian i ramowej struktury procesu realizacji zmian. W trakcie etapu planowania powinny zostać przede wszystkim szczegółowo ustalone cele, które mają być osiągnięte poprzez wprowadzane zmiany. Zdarza się bowiem, że zmiany wdrażane są jako zaprzeczenie konserwatyizmu dyrekcji lub wprowadzane w wyniku nacisków otoczenia, a w rzeczywistości nie przynoszą żadnych pozytywnych efektów. Takie działa-

nia nazywane są w literaturze **nadinnowacyjnością** [362, s. 35]. Cele zmian zwykle będą zaliczać się do jednej z czterech grup:

– zaspokajanie określonego obszaru potrzeb otoczenia, który określony jest w ustawie, statucie biblioteki i innych dokumentach;

– zapewnianie rozwoju biblioteki i jej użytkowników;

– podnoszenie jakości warunków pracy;

– podnoszenie efektywności pracy biblioteki.

Po uzyskaniu wyników analizy luki i ustaleniu celów zmian zespół powinien oszacować jakie są szanse przeprowadzenia pożądanych zmian i czy zmiany te w ogóle są możliwe. W tym celu niezbędne jest wykonanie **analizy potencjału organizacyjnego biblioteki**. Odpowiada ona na pytania czy biblioteka dysponuje odpowiednimi środkami, tj. wiedzą, zasobami finansowymi, kadrowymi, środkami trwałymi, do przeprowadzenia zmian. Na potencjał organizacyjny biblioteki składa się jej misja²⁹ i wizja³⁰, strategia³¹, struktura³², procedury działa-

²⁹ Misja to względnie trwała koncepcja istnienia i funkcjonowania biblioteki, która określa takie elementy, jak powód jej istnienia, cele, do których dąży, kierunki rozwoju i zaspokajania potrzeb społecznych, tj. pracowników i użytkowników biblioteki oraz wizerunek w otoczeniu. Misja biblioteki powinna być uwzględniona w planie strategicznym, a także znana i zrozumiała dla pracowników biblioteki, jej użytkowników, dostawców, władz i reszty otoczenia. Szerzej na temat misji bibliotek można przeczytać w pracach: B. Godziszewskiego: *Misja organizacji: istota, funkcje, proces formułowania* [251]; M. Kisilowskiej: *Biblioteka w otoczeniu społecznym* [22, s. 9-22]; Z. Gębołyśia: *Jak badać misję biblioteki* [171, s. 39-52] oraz *Misja biblioteki naukowej w teorii i praktyce* [380, s. 21-37].

³⁰ Wizja przedstawia przyszły pożądany stan biblioteki, który ma zostać osiągnięty w dłuższej perspektywie czasowej. Aby stanowiła ona siłę napędową zmian, wg Jadwigi Majchrzak powinna: „wyrażać główne zamierzenia przedsiębiorstwa, być realna z punktu widzenia zdolności pracowników i doświadczenia kadry menedżerskiej, stwarzać poczucie ważności i sensu pracy wykonywanej przez pracowników” [203, s. 61]. Tak więc powinna ukazywać przyszły obraz biblioteki (ogólny zarys, szkic), który może zostać osiągnięty przy sprzyjających warunkach i staraniach bibliotekarzy, na tyle jednak atrakcyjny, aby chcieli się oni aktywnie włączyć w proces zmian. Aby tworzenie wizji miało sens, pracownicy biblioteki powinni się z nią identyfikować. Szerzej na temat wizji i misji biblioteki pisała E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach* [391, s. 70-83].

³¹ Strategia to sposób, metoda, procedura lub wzorzec realizacji przez bibliotekę jej misji.

³² Struktura jest to sposób powiązania wszystkich podsystemów (elementów, działów, jednostek) biblioteki, w taki sposób aby tworzyły one razem wspólny system przyczyniający się do realizacji celów biblioteki. Elementy te są od siebie zależne, tworząc sieć różnych powiązań, tj. np. funkcjonalnych, przepływu informacji. Struktury ułatwiające zarządzanie zmianami w bibliotece to głównie struktury płaskie, charakteryzujące się małą liczbą szczebli kierowania, tzw. struktury zorientowane na klienta, które polegają na tworzeniu centrów obsługi poszczególnych grup użytkowników (np. stanowiska bibliotekarzy dziedzinowych w czytelniach przedmiotowych), struktury macierzowe, polegające na wielokrotnym przyporządkowaniu bibliotekarzy do wielu zadań, oraz struktury sieciowe, w ramach których powstają zespoły zadaniowe pracujące nad wykonaniem określonych zadań (w tym wdrażania zmian).

nia³³, style działania (m.in. style kierowania³⁴, style zarządzania³⁵, style współpracy pomiędzy bibliotekarzami oraz pomiędzy bibliotekarzami a użytkownikami biblioteki), umiejętności, doświadczenie, kompetencje i postawy bibliotekarzy, kultura organizacyjna oraz potencjał rzeczowy. Niektóre z wymienionych elementów mogą ułatwiać wprowadzanie zmian, np. styl pracy nakierowany na wspólne rozwiązywanie problemów, a nie na konkurencję między bibliotekarzami, inne zaś mogą być nieprzystosowane do wyzwań, jakie staną przed biblioteką podczas wdrażania zmian i te muszą ulec przekształceniom. Może się również zdarzyć, iż aktualny potencjał organizacyjny biblioteki nie odpowiada jej nowym potrzebom. Wtedy niezbędna jest gruntowna zmiana całego systemu.

Dobrze jest również skontrolować, czy biblioteka pracowała już wcześniej nad podobnymi projektami, a jeżeli tak, to z jakim skutkiem³⁶. Badania te przeprowadza się na podstawie posiadanych już, a nie specjalnie opracowywanych informacji, aby maksymalnie zaoszczędzić czas i środki, które będą potrzebne w późniejszych etapach³⁷. Jeżeli badania wykażą możliwość wdrażania zmian, to można rozpocząć etap planowania. W zależności od możliwości organizacyjnych biblioteki, zasobów oraz czasu na przygotowanie i wdrożenie zmian, zespół może zdecydować się albo na opracowanie jednego planu, albo opracować kilka rozwiązań alternatywnych, z których zostanie wybrane jedno najbardziej optymalne, tj. przedstawił to w swoim modelu P. McGowan (rys. 10). Plan zmian powinien zawierać takie istotne elementy, jak:

Szczegółowe zdefiniowanie przedmiotu zmian

Polega na precyzyjnym opisanu, czego dotyczy zmiana i na czym będzie się ona opierała. Jest to ważny element całego

³³ Związane są m.in. z zasadami wykonywania pracy oraz wybranych czynności, np. metody odpowiedzi na kwerendy, opracowywanie wypożyczeń międzybibliotecznych oraz zamówień u wydawców itp. Należą do nich również procedury komunikowania się, rozwoju karier pracowniczych, procedury pomiaru efektywności pracy wybranych osób lub całej biblioteki oraz wszelkie metody i normy działania ustalone przez bibliotekę.

³⁴ Najczęściej w literaturze wyróżnia się autokratyczny i demokratyczny styl kierowania.

³⁵ Style zarządzania, w przeciwieństwie do stylów kierowania, które dotyczą stosunków z personelem biblioteki, związane są z przyjęciem określonego podejścia do zarządzania biblioteką, a więc używania wybranych metod zarządzania, planów, wzorów itp.

³⁶ Jeżeli projekt zmian niesie z sobą duże ryzyko lub jest szczególnie skomplikowany, biblioteka może posłużyć się benchmarkingiem, tzn. metodą, która umożliwia skorzystanie z doświadczeń innych tego typu instytucji, które z powodzeniem wdrożyły już podobne rozwiązania. Zob. rozdz. 3.

³⁷ Wg Andrzeja Pomykalskiego, na podstawie wstępnej analizy posiadanych informacji, organizacje komercyjne są w stanie odrzucić aż ok. 80% pomysłów innowacyjnych [286, s. 211].

dokumentu, ponieważ w przyszłości, w razie ewentualnych wątpliwości lub nieścisłości, umożliwi odwołanie się do podstawowych informacji na temat samej zmiany. Opis przedmiotu zmian powinien być jednoznaczny i zrozumiały dla wszystkich osób z nim się stykających. Ponadto, jeżeli proces projektowanych zmian jest skomplikowany, powinna zostać opisana również każda z jego części lub tzw. problemy sąsiednie, czyli takie, które pozostają we współzależności i prawdopodobne jest, że będą musiały również zostać poddane analizie lub modyfikacji w toku przeprowadzanych zmian. Odpowiednie zdefiniowanie przedmiotu innowacji lub problemu (tj. niezbyt wąskie i niezbyt szerokie), który ma zostać rozwiązany częstokroć determinuje efekt całego procesu zmian. Rozpoczęcie planowania, które opiera się na błędnych podstawach, czyli nieodpowiednio zdefiniowanym i uściślonym przedmiocie zmian może spowodować poważne straty w postaci fiaska całego projektu. Jan Skalik podkreśla, iż częstą przyczyną błędów w przypadku definiowania problemu, jest skupienie się na jego symptomach, a nie na faktycznym źródle, czyli przyczynach³⁸ [226, s. 23].

Zdefiniowanie celów zmian

Jak już wcześniej wspomniałam, cele zmian powinny zostać określone, zanim rozpocznie się etap przygotowywania szczegółowego planu. Jednakże powinny się one znaleźć ponownie w dokumencie, jakim jest plan zmian, obok informacji o przedmiocie zmian. Zdefiniowanie powodów i celów, dla których w bibliotece przeprowadzane są zmiany, pozwala pracownikom szybciej się z nimi pogodzić i uznać je za racjonalne. Jasno sprecyzowane cele wyznaczają kierunek działań, które podejmowane są w toku całego projektu. Nie powinny być one jednak tylko celami samego kierownictwa, przedstawionymi na papierze w postaci wizji zmian, lecz perspektywą, do której dążą wszyscy członkowie biblioteki. Powinny stać się osobistymi zamierzeniami wszystkich bibliotekarzy, którzy będą gotowi, na etapie wdrażania zmian, ponieść koszty i wysiłek aby je zrealizować. Jeśli zaś zostaną one uznane przez zwykłych pracowników za cele cudze, to proces zmian nie powiedzie się.

Określenie obszaru zmian

Polega na ustaleniu kogo będą dotyczyć zmiany i na kogo będą oddziaływać – zarówno wśród pracowników biblioteki, jak

³⁸ Ten sam autor do technik badania przyczyn występowania problemów, zalicza m.in. burzę mózgow, diagramy Pareto i Ishikawy, metodę falsyfikacji przyczyn oraz analizę różnicową.

i w jej otoczeniu oraz jakie elementy systemu bibliotecznego ulegną modyfikacjom. Zdarza się, iż zmiany mniej rozległe, tzn. dotyczące ograniczonego obszaru biblioteki, mogą również nieoczekiwanie wpłynąć na inne jej części. Jak już wcześniej wspomniałam, biblioteka składa się z szeregu podsystemów powiązanych z sobą relacjami i dlatego nie zawsze możliwe jest wprowadzanie zmian tylko w wybranych jej komórkach bądź aspektach działalności. Zmiana dotycząca tylko pewnej grupy pracowników lub części procesów może wpływać pośrednio na cały system biblioteczny.

Badania nastawienia pracowników biblioteki i jej użytkowników do planowanych zmian

W przypadku firm produkcyjnych wprowadzających na rynek nowe produkty, badania te nazywane są sondażami rynku lub testami rynkowymi i obejmują jedynie potencjalnych klientów. W bibliotekach mają one za zadanie pomóc określić, jakie będą reakcje użytkowników i pracowników biblioteki na wprowadzone zmiany, tzn. jakie będzie ich nastawienie: pozytywne czy negatywne, a jeżeli negatywne, to czy istnieje zasadność i możliwość przeprowadzenia planowanych zmian. Badania te można przeprowadzać przy użyciu różnorodnych metod, np. wywiadu kierowanego, ankiety itp. Jeżeli zmiany przeprowadzane w bibliotece są bezpośrednio widoczne dla użytkowników i wymagają od nich modyfikacji dotychczasowego zachowania lub przyzwyczajzeń, to na etapie planowania należy spróbować przewidzieć, jak wpłyną one na czytelników. Może bowiem zaistnieć sytuacja, kiedy różne grupy odbiorców informacji w różny sposób będą akceptowały innowacje. Część z nich może być otwarta na zmiany i szybko je przyswajać, lecz część może mieć z nimi trudności lub wręcz świadomie lub podświadomie reagować oporem. Dlatego warto przeprowadzić tzw. **segmentację klientów**, czyli wykonać podział otoczenia biblioteki np. według stopnia przyswajalności zmian. Umożliwi to zaplanowanie działań łagodzących zmiany, w zależności od grupy użytkowników. Jako przykład podam tu proces komputeryzacji biblioteki, który jest zwykle dużym szokiem dla czytelników. W czasie jej rozplanowywania można podzielić użytkowników biblioteki na trzy grupy: tych, którzy będą potrzebowali jedynie krótkiej informacji o sposobie funkcjonowania systemu komputerowego, tych, którzy będą oczekiwali krótkiego szkolenia oraz tych, którzy regularnie będą kontaktować się z dyżurującym bibliotekarzem, gdyż nie będą w stanie poradzić sobie sami (najczęściej osoby starsze). Taki podział pozwoli na uwzględnienie w przyszłych planach odpowiedniej liczby bibliotekarzy,

którzy w określonych godzinach pracy będą zajmować się szkoleniami użytkowników. W przypadku pominięcia tego aspektu okazać się może, że osoby niepotrafiące samodzielnie korzystać z systemu komputerowego w skrajnych przypadkach mogą nawet zrezygnować z usług biblioteki. Segmentację klientów biblioteki można przeprowadzać również i z innych powodów, np. różne grupy czytelników bada się różnymi metodami (inaczej bada się preferencje czytelnicze dzieci, a inaczej osób dorosłych lub niewidomych), wprowadzana zmiana może dotyczyć tylko części użytkowników, itp.

Ustalenie uprawnień i kompetencji

Wszyscy członkowie zespołu pracującego nad zmianami muszą znać zakres swoich praw, muszą też wiedzieć jakimi środkami dysponują i którzy pracownicy zostali oddelegowani do wykonywania ich poleceń. Warto podkreślić, iż pomiędzy uprawnieniami, a odpowiedzialnością za przeprowadzany projekt, którą nakłada się na bibliotekarzy, powinna istnieć ścisła równowaga. Zbyt wysoko postawione wymagania, przy równoczesnym braku środków na ich realizację, mogą doprowadzić do niezadowolenia pracowników i asekuracyjnego zachowania, które jest niepożądane w procesie innowacji, gdyż zmniejsza jej efektywność. Natomiast nadanie szerokich uprawnień, czyli tzw. ich delegowanie, wyzwala w pracownikach chęć działania i pomysłowość, znacznie zwiększając pozytywne skutki zmian. Musi ono być jednak połączone z systematyczną kontrolą efektów pracy.

Ustalenie odpowiedzialności

Polega na określeniu kto jest odpowiedzialny za zmiany – kto nimi kieruje, kto wchodzi w skład grupy pracującej nad ich wdrożeniem.

Określenie ram czasowych i poszczególnych etapów projektu

Jest to bardzo ważny aspekt planowania zmian. Podzielenie projektu na poszczególne etapy, z uwzględnieniem dokładnych dat ich zamknięcia, umożliwia po zakończeniu każdego z nich, dokonywanie ocen i podejmowanie decyzji o kontynuacji lub przerwaniu procesu zmian. Rozbicie procesu zmian na etapy, pomaga również bibliotekarzom łatwiej do nich przywyknąć i przygotować się psychicznie. Podział na etapy umożliwia również ustalenie celów pośrednich, a osiągnięcie tych celów bardzo pozytywnie nastraja pracowników biblioteki do zmian. Ponadto decyzja, jak rozplanować zmiany w czasie, może mieć decydujące znaczenie dla powodzenia projektu. Ta sama zmia-

na, wprowadzana w innym czasie, może dać skrajnie różne efekty. Na przykład, przeniesienie siedziby biblioteki akademickiej do nowego lepszego budynku oraz zmiana organizacji pracy poprawiająca jej efektywność, podczas wakacji może być widziana bardzo pozytywnie. Natomiast jeśli działania te (najczęściej czasochłonne) będą przeprowadzane w czasie sesji egzaminacyjnej, kiedy występuje zwiększony popyt na usługi biblioteczne, to może to wywołać gwałtowne niezadowolenie, pogorszenie wizerunku biblioteki i utracenie zaufania użytkowników. W literaturze występują dwa różne stanowiska określające, najdogodniejsze dla organizacji, rozplanowanie zmian w czasie. Teoretycy zarządzania uważają, iż zmiany należy implementować stopniowo, etapami, unikając w ten sposób licznych problemów, które mogą pojawić się przy zbyt szybkim wprowadzaniu nowości. Z kolei wśród bibliotekarzy zdania są podzielone. Roger H. Davis z Biblioteki Uniwersyteckiej w Leeds w Wielkiej Brytanii również uważa, iż wprowadzenie zbyt wielu innowacji w jednym czasie może przyczynić się do obniżenia ich efektywności, jak również błędem jest zatrudnianie konsultantów spoza biblioteki, którzy nie rozumieją sposobów jej funkcjonowania i kultury organizacyjnej [21, s. 125]. Zupełnie innego zdania jest Maria Sliwińska, która uważa, iż zmiany stopniowe możliwe są tylko w bibliotekach zachodnich, natomiast w bibliotekach polskich powinny odbywać się w sposób rewolucyjny, po uprzednim pozyskaniu jak największej liczby sprzymierzeńców [21, s. 130-131]. Czynnikiem czasu w procesie planowania zmian jest istotny również z innego powodu. Ważne jest, aby zaplanować nie tylko te zmiany, które są potrzebne w chwili obecnej natychmiast, ale o to, by przewidzieć, jak biblioteka będzie musiała zmienić się w przyszłości. Pozwoli to na lepsze przygotowanie do nowych sytuacji i wyprzedzenie lub bieżące zaspokajanie potrzeb odbiorców usług bibliotecznych. Jeżeli bowiem o potrzebie zmian dowiadujemy się z interwencji użytkowników, to po okresie planowania i wdrażania, będą to zmiany spóźnione, nienadążające za realnymi potrzebami.

Określenie metod informowania pracowników i użytkowników biblioteki o planowanych i wdrażanych zmianach oraz szkoleń bibliotekarzy

Informowanie o planowanych zmianach ma na celu wytworzenie pozytywnej atmosfery wokół innowacji, jak również wykształcenie otwartej postawy bibliotekarzy i użytkowników. Szkolenia zaś są niezbędnym elementem podnoszenia kwalifikacji personelu, przed którym stawiane są nowe zadania wyni-

kające z wprowadzanych zmian. Powinny się one rozpocząć jeszcze przed etapem wdrażania zmian, aby pracownicy byli do nich odpowiednio przygotowani i nie opierali się im, a kontynuowane mogą być już w trakcie. Im więcej bibliotekarze będą wiedzieć o przedmiocie zmian, tym łatwiej zostaną one przyjęte. System szkoleń kadry bibliotecznej czy użytkowników powinien zostać starannie zaplanowany. W literaturze pisze się w związku z tym o **zarządzaniu szkoleniem i rozwojem kadr** [376, s.85]. Przewidzieć należy, których pracowników wysłać na jakie szkolenia i gdzie (w miejscu pracy, czy poza nim), w jakim czasie (przed wprowadzeniem zmian, w czasie ich wdrażania, czy po; w trakcie godzin pracy, czy poza nimi), czy szkolenia mają prowadzić pracownicy biblioteki, czy organizacje z zewnątrz i jaką sumę można na nie przeznaczyć.

Określenie metod kształtowania współuczestnictwa w procesie zmian całego personelu biblioteki i jej otoczenia

Chodzi tu o stworzenie wśród pracowników biblioteki poczucia niezbędności i konieczności zmian oraz o zaplanowanie całego systemu motywowania bibliotekarzy do akceptacji zmian i twórczej współpracy oraz wzmocnienia zmian w sposób instytucjonalny, tzn. za pomocą pozytywnych bodźców, takich jak np. pochwała, awans, czy wynagrodzenia finansowe, co ma zapobiec sprzeciwowi i oporowi. System wynagrodzeń finansowych może opierać się na podejściu formalnym (płaca uzależniona od stanowiska w projekcie), efektywnościowo-premiovym (płaca i premie uzależnione są od wyników działania pracownika) lub uznaniowym, w którym wielkość zarobków warunkowana jest wewnętrznym systemem ocen (ocen mogą dokonywać nawzajem uczestnicy projektu lub kierownictwo biblioteki³⁹). Ponadto pożądane jest stworzenie w bibliotece struktur organizacyjnych, które ułatwiają przeprowadzanie zmian, a w przyszłości będą motywowały pracowników do współpracy i przedstawiania własnych pomysłów innowacyjnych, tj. wcześniej wymienione struktury płaskie, macierzowe, sieciowe, oraz struktury zorientowane na klienta. W przypadku otoczenia biblioteki chodzi o próbę zaplanowania współpracy z nim. Jeżeli bowiem użytkownicy współtworzą proces zmian, pomagają w jego zaplanowaniu, to zmiany te charakteryzują się często wyższą efektywnością i są one szybciej akceptowane niż zmia-

³⁹ Wynagrodzenia finansowe w działalności innowacyjnej bibliotek, ze względu na ich niedofinansowanie, zdarzają się niezwykle rzadko. Przykładem instytucji stosującej ten system jest Biblioteka Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji we Wrocławiu, która posiada tzw. fundusz innowacyjny, przeznaczony na comiesięczne premie dla pracowników, którzy zainicjowali wdrożenie ciekawych innowacji.

ny przeprowadzane bez współuczestnictwa otoczenia biblioteki.

Wykonanie planu finansowego oraz określenie środków niezbędnych do przeprowadzenia procesu zmian

Plan finansowy powinien obejmować szacunkowy koszt zmian oraz źródła finansowania i sposoby pozyskiwania funduszy. Dla bezpieczeństwa lepiej z góry jest założyć, iż suma potrzebna na realizację zmian będzie wynosiła o 30% więcej niż przewidują to plany, gdyż o tyle, z powodu nieprzewidzianych wydatków, ulega zwykle powiększeniu koszt przedsięwzięcia. W przypadku instytucji dochodowych szacuje się również tzw. ryzyko finansowe, które jest tym większe im bardziej rozległe i długoterminowe są zmiany, jednak biblioteki mogą pominąć ten aspekt planowania. Poza planem finansowym należy ustalić również jakie inne środki, materialne i niematerialne, będą niezbędne do realizacji zmian. Do środków niematerialnych można zaliczyć m.in. informacje, wiedzę i umiejętności pracowników, doświadczenie, zaś do środków materialnych: sprzęt, narzędzia, oprogramowanie, budynki i wyposażenie wewnątrz i inne.

Określenie metod pracy

Pozwala ono na wstępne zaplanowanie, w jaki sposób będą realizowane kolejne etapy wdrażania zmian, jak będzie wyglądała organizacja pracy, jakie będą wykorzystywane metody organizatorskie, analizy, modele i narzędzia zarządzania.

Próba przewidzenia (oszacowania) rezultatów zmian

Polega na określeniu, czego biblioteka spodziewa się po wprowadzanych zmianach. Planując zmiany, zwłaszcza jeśli są one poważne, biblioteka powinna być przygotowana na kilka wariantów ich efektów. Chodzi o to, aby zarówno kierownictwo, jak i personel było przygotowane na różne konsekwencje swoich działań, i by brało pod uwagę sytuacje, kiedy efekty będą inne od zamierzonych, np. gdy okaże się, że wprowadzenie nowego modelu organizacji pracy wcale nie podnosi jej efektywności i w związku z tym trzeba poszukiwać nowego rozwiązania.

Ustalenie metod kontroli efektywności zmian

Kontrola powinna opierać się na przedsięwzięciu trzech kierunków działań. Działaniem podstawowym jest ciągłe badanie zgodności i terminowości wykonanej pracy z przyjętym uprzednio planem. Zupełnie odrębnie powinny być przeprowadzane

badania efektywności zmian w oderwaniu od przyjętego planu. Ma to istotne znaczenie, w przypadku kiedy okaże się, że plan opracowano według błędnych założeń i należy poddać go modyfikacjom. Trzeci kierunek realizowany jest w końcowym etapie i polega na badaniu zgodności efektów zmian z założonymi celami i pożądanym stanem biblioteki. Na etapie planowania powinno się uwzględnić także, jakie narzędzia zostaną użyte przy badaniu efektywności zmian oraz próg tolerancji niezgodności działań w stosunku do planu.

Zaplanowanie alternatywnego działania w razie niewykonania założonego planu

Rozwiązań alternatywnych, które opracowuje się na wypadek niewykonania planu zmian, nie należy utożsamiać z różnymi opcjami realizacji zmian, które opracowuje się w pierwszej fazie planowania. Plan alternatywnego działania ma za zadanie minimalizować skutki niepowodzeń wprowadzania innowacji lub zmian. Wykonuje się go w sytuacji, kiedy ewentualne niepowodzenie działań jest możliwe do przewidzenia i z góry kalkulowane. W przypadku biblioteki ryzyko zmian może wpływać z trzech źródeł: (1) poziomu mikro, czyli wewnętrznych czynników biblioteki, (2) poziomu pośredniego związanego z otoczeniem bliższym oraz poziomu makro, czyli ryzyka powiązanego z tendencjami globalnymi oraz (3) makrootoczeniem. Źródła ryzyka zmian w bibliotekach ilustruje tabela 4.

Tabela 4

Źródła ryzyka zmian w bibliotekach

Poziom mikro	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko zarządzania personelem (dobór kadr, szkolenia pracowników, wybór systemu motywowania i nagradzania itp.) • ryzyko organizacyjne (strategia, dobór struktur i odpowiednich procedur, efektywność organizacyjna biblioteki, przepływ informacji itp.) • ryzyko finansowe (metody i źródła, pozyskiwanie środków itp.) • ryzyko marketingowe (dobór odpowiednich metod marketingowych oraz reklama zmian w otoczeniu biblioteki)
Poziom pośredni	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko związane ze sposobami pozyskiwania nowych i utrzymania dotychczasowych użytkowników biblioteki • konkurencja, jaką stwarzają bibliotekom inne organizacje i nowe produkty • tendencje i koniunktura w sferze kultury
Poziom makro	<ul style="list-style-type: none"> • tendencje związane z makrootoczeniem biblioteki, tj. z uwarunkowaniami prawnopolitycznymi, ekonomicznymi, technologicznymi, socjokulturowymi i globalnymi, mające pośredni wpływ na przeprowadzane w niej zmiany

Źródło: Oprac. własne na podstawie: A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa-Łódź 2001 s. 223-224.

Plan zmian powinien być optymalny, tzn. jak najbardziej korzystny i efektywny z punktu widzenia założonych celów. Winien być również realny, czyli uwzględniać wielkość zasobów oraz możliwości organizacyjne biblioteki. Powinien także charakteryzować się elastycznością, tj. musi istnieć możliwość przeprowadzenia drobnych jego modyfikacji już na etapie realizacji. W przypadku, gdy przyszłe zmiany będą wymagały rozbudowanego planu, możliwe jest wykonywanie go etapami, tj. począwszy od ogólnego zarysu, a skończywszy na szczegółowym projekcie. Im bardziej długoterminowy jest plan, tym powinien być on ogólniej sformułowany, ponieważ część czynników od chwili jego powstania może ulec zmianie. Jeśli zaś dotyczy krótszego czasu, winien być bardziej szczegółowy i uwzględniać więcej czynników. Literatura podaje różną długość czasu, w którym powinny zostać przeprowadzone zmiany, np. Grouard i Meston za najbardziej korzystny uważają okres od 8 do 12 miesięcy, a maksymalnie do dwóch lat [115, s. 104]. Jednakże w przypadku bibliotek trudno jest ustalić, w jakim czasie należy przygotowywać i wdrażać zmiany, aby były one najbardziej optymalne. Założenie, iż najkorzystniejszy jest plan uwzględniający dwuletnie okresy czasu jest błędne, ponieważ przeprowadzanie kompleksowej komputeryzacji trwa przeciętnie znacznie dłużej, zaś drobne zmiany organizacyjne dokonywane są w ciągu zaledwie kilku miesięcy. Wiadomo natomiast, iż optymalizacji zmian nie sprzyja ani bardzo krótki, ani też bardzo długi czas planowania, gdyż albo zmiany będą niedopracowane, albo po dłuższym okresie czasu spadnie zainteresowanie i motywacja osób pracujących nad nimi.

Ze względu na konstrukcję plan zmian musi być wewnętrznie zgodny. Sam dokument nie powinien być zbyt rozwlekły, wszelkie informacje muszą być podane zwięźle i treściwie. Jasność i przejrzystość może podwyższyć odpowiednie wypunktowanie i graficzne wyróżnienie. Zmiany, które planuje się wprowadzić w bibliotece (lub najważniejsze elementy planu) powinny być również uwzględnione w nadrzędnych dokumentach, takich jak plan strategiczny⁴⁰, plan marketingowy⁴¹, czy biznes

⁴⁰ Plan strategiczny to „zbiór decyzji określających cele przedmiotu planowania i ich zmiany wynikające z konieczności przystosowania się do zmian w otoczeniu, zasoby niezbędne do osiągnięcia założonych celów oraz sposoby ich pozyskania, rozmieszczenia i użytkowania” [385, s. 193].

⁴¹ Jest to plan określający działalność marketingową biblioteki, tj. rodzaje działań marketingowych skierowanych na aktualnych i potencjalnych użytkowników biblioteki, cele tych działań oraz czas, koszty i sposoby realizacji.

plan⁴², jeżeli biblioteka takie sporządza. Możliwa jest również rezygnacja z osobnego planu zmian i całkowite ich wprowadzenie w wyżej wymienione plany. Pominięte mogą zostać jedynie zmiany małe, które uwzględnia się na poziomie planowania operacyjnego. Planowane zmiany powinny również współgrać z misją, wizją i strategią biblioteki. Mogą one zostać wpisane w strategię ogólną, albo też strategia ogólna, tj. strategia harmonizująca działania organizacji, może zostać uzupełniona o **strategię innowacyjną**⁴³, czyli strategię rozwojową, nastawioną na wprowadzanie konstruktywnych zmian w bibliotece. Jak wynika z definicji przedstawionej w pracy Andrzeja Pomykałskiego, która mówi, że „strategia jest produktem procesów analizy (oceny sytuacji) i projektowania, a więc poszukiwania rozwiązania dającego szansę na zmianę istniejącego stanu na inny, bardziej pożądany, lepiej odpowiadający aspiracjom danego układu” [286, s. 276], strategia porządkuje w okresie długoterminowym proces zarządzania zmianami.

Plan zmian powinien być sporządzany w odpowiednim przedziale czasowym. Jeśli osoby przygotowujące go mają zbyt mało czasu, to może być on niedopracowany, mogą znaleźć się w nim błędy i może wreszcie okazać się on powierzchowny. Jeśli natomiast zespół ma zbyt dużo czasu na przygotowanie zmian, to mogą one niepotrzebnie zostać opracowane zbyt szczegółowo, jak również może spaść zainteresowanie projektem, co obniży poziom motywacji i kreatywność zespołu.

Błędem podczas planowania zmian, jest nadmierne skupianie się nad tymi elementami, którym biblioteka do tej pory zawdzięczała sprawne funkcjonowanie lub, które są jej chlubą i atutem wśród użytkowników, które wyróżniają ją spośród grupy innych podobnych instytucji. Warto zwrócić uwagę na kwestie do tej pory pomijane lub zapomniane, wcześniej uznane za nieistotne dla efektywnego działania instytucji. Na przykład biblioteka znana z posiadania bogatej, zabytkowej i unikalnej kolekcji mogła zbyt dużą wagę przykładając do poprawy obsługi czytelników zainteresowanych jej użytkowaniem, a będących wąską grupą osób (naukowcy, profesorowie), mniej wysiłku wkładając zaś w reklamę zbiorów nowszych, o bardziej uniwer-

⁴² Jest to „dokument zawierający analizy i oceny wszystkich obszarów działalności [biblioteki] w powiązaniu z otoczeniem, programy rozwojowe, szacunki niezbędnych nakładów na ich realizację, wskazanie źródeł i warunków finansowania poszczególnych projektów oraz ocenę ich efektywności” [385, s. 485]. Szerzej na temat sporządzania biznes planu oraz planu marketingowego biblioteki można przeczytać w pracach A. Fidiukiewicz: *Cele i założenia planu marketingowego bibliotek* [84] i K. Burak: *Biznes plan. Podstawy teoretyczne współczesnego planowania* [34].

⁴³ Strategia innowacyjna według Andrzeja Pomykałskiego to „długoterminowy plan przygotowywany dla realizacji innowacji” [285, s. 234].

salnej tematyce i udostępnianie ich zainteresowanym osobom. Po pewnym czasie może okazać się, że biblioteka niezastąpiona dla jednej, ale wąskiej grupy osób, w innej (szerszej) jest wręcz nieznaną. Może to spowodować zmniejszające się dotacje finansowe, a w skrajnych przypadkach jej zamknięcie.

2.4. Wdrażanie i realizacja zmian

Wdrażanie i realizacja zmian polega na praktycznym zastosowaniu wcześniej opracowanego projektu. Uznawana jest w literaturze za najważniejszy i najtrudniejszy etap w całym cyklu innowacyjnym, ponieważ dochodzi w nim do włączenia systemu martwego (planu) w system ożywiony, jakim jest organizacja [231, s. 119; 285, s. 107]. Jest to trudne, ponieważ integralną częścią każdej organizacji są ludzie, a więc ich sposoby działania, myślenia, wartości, które wyznają oraz nawyki i zachowania. Ponadto zmianom ulegają dotychczasowe związki technologiczne, organizacyjne, ekonomiczne i społeczne. Związki te, tym bardziej różnią się od siebie, im bardziej radykalna jest zmiana [136, s. 92]. Największą trudność, przy wprowadzaniu zmian w bibliotekach, stanowi właśnie przekształcenie kultury organizacyjnej oraz mentalności pracowników. Trudność ta wynika z oporu, jaki wykazują bibliotekarze podczas wprowadzania nowości oraz z czasem adaptacji ludzi do odmiennych niż dotychczasowe, rozwiązań.

Kierownictwo biblioteki powinno z dużym wyprzedzeniem przygotowywać ją do wdrażania zmian. Wytworzenie atmosfery zmian jest bardzo żmudnym procesem i wymaga dłuższego okresu czasu, podczas którego bibliotekarze mają okazję na przywyknienie do myśli o nowo wprowadzanych rozwiązaniach. Lepiej więcej czasu i wysiłku zużyć na dobre opracowanie i przygotowanie biblioteki oraz jej personelu do innowacji, niż podczas realizacji zmian zmagać się z licznymi problemami, które niewątpliwie w takiej sytuacji by się pojawiły.

Na etapie wdrażania zmian wszelkie zadania realizowane są według wcześniej sporządzonego planu, tak więc nad wprowadzaną zmianą pracują uprzednio wytypowane w tym celu osoby lub zespoły, które indywidualnie odpowiadają za efekty swojej pracy przed kierownictwem biblioteki lub przed osobą sprawującą nadzór nad projektem. W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, iż jedna osoba nie powinna nadzorować procesu wdrażania zmian i realizacji bieżących zadań, gdyż będzie musiała ona zawsze dać pierwszeństwo jednemu z tych dzia-

łań, co spowoduje gorszą realizację drugiego [362, s. 40]. Dlatego efektywnym rozwiązaniem jest powierzenie jednej osobie nadzoru nad zarządzaniem zmianami, a drugiej nadzór nad bieżącymi sprawami biblioteki. Inną istotną kwestią przy realizacji planu jest nieustanne kontrolowanie kosztów i zasobów finansowych. Biblioteka, która przekroczy sumę pieniędzy przewidzianą na wykonanie któregoś z etapów musi liczyć się z tym, iż nie będzie w stanie zakończyć całego procesu zmian, co spowoduje jego fiasko i wysokie straty finansowe.

W organizacjach komercyjnych często zatrudnia się tzw. **agentów zmian** [220, s. 116; 231, s. 314-319; 261, s. 340; 331, s. 307-308], którzy mają za zadanie pomóc w przeprowadzeniu przekształceń wewnątrz firmy. Są to osoby niezależne, bezstronne, oceniające organizację z boku, będące jedynie obserwatorami i nie angażujące się bezpośrednio w problemy firmy, ale równocześnie pełniące przywódczą rolę w procesie zmian. Mają one za zadanie jedynie obserwować i badać możliwości innowacji, a następnie przedkładać swoje propozycje kierownictwu i pomagać mu wybrać jak najlepszy sposób działania. W bibliotekach również występują osoby na podobnych stanowiskach, choć nie nazywane w ten sposób. Są to często wykładowcy akademicki lub kierownicy innych bibliotek, którzy już wcześniej brali udział we wprowadzaniu konkretnych rozwiązań. Czasem zapraszani są goście z zagranicy, mający doświadczenie w konkretnych działaniach innowacyjnych. Pełnią role konsultantów i doradców. Ponieważ posiadają bogate doświadczenie, potrafią zaradzić w przypadku zaistniałych konfliktów i pojawiających się problemów, a także przewidzieć skutki zmian oraz się do tych skutków przygotować. Pomoc ze strony doświadczonych bibliotekarzy jest, w przypadku wprowadzania zmian, pomocą bardzo cenną, ponieważ biblioteki nie mogą liczyć na specjalistów z zewnątrz, zajmujących się kooperacją przy wprowadzaniu zmian, zarówno z powodów finansowych, jak i merytorycznych. Giep Hagoort [121, s. 138] pisze, że instytucje kultury same powinny opracowywać swoje programy zmian, gdyż specjaliści z zewnątrz, niezwiązani ze sferą kultury, posiadają na jej temat zbyt małą wiedzę, aby móc efektywnie doradzać w procesie zmian.

Punktem wyjścia w procesie wdrażania zmian jest dobra komunikacja pomiędzy dyrekcją biblioteki, a pracownikami. Muszą oni bowiem zostać odpowiednio przygotowani do zmian, a więc poinformowani o ich charakterze i przebiegu, a w póź-

niejszym okresie motywowani oraz na równi z dyrekcją włączani w cały proces. W tym celu kierownictwo powinno:

1. Zaplanować zmiany, tzn. określić ich skalę, charakter, tempo przeprowadzania, stopień rewolucyjności, koszty, efekt itp.

2. Informować o potrzebie wprowadzania zmian z wyprzedzeniem, dać czas na oswojenie się z ich wizją.

3. Dokładnie wytłumaczyć, na czym będą polegały zmiany i jakie będą miały one znaczenie dla pracy bibliotekarzy oraz podnoszenia efektywności i skuteczności pracy biblioteki.

4. Jasno przedstawić wady i zalety przyszłych zmian.

5. Poinformować, jakie mogą być skutki zaniechania wprowadzania zmian.

6. Podkreślić (bardzo wyraźnie) korzyści płynące ze zmian i nastawić pozytywnie do tego procesu cały personel biblioteki.

7. Ustalić sposoby postępowania przy wprowadzaniu zmian.

8. Wydelegować osoby odpowiedzialne za wdrażanie zmian i zdefiniować ich uprawnienia oraz obowiązki.

9. Ustalić skład zespołów realizujących zmiany.

10. Sprecyzować pożądane zachowania pracowników całej biblioteki, względem zachodzących zmian, a także konsekwencje przy niewywiązaniu się z powierzonych zadań i obowiązków.

11. Przeprowadzić szkolenia personelu pod kątem przyszłych zmian.

12. Pozyskiwać do współpracy jak najwięcej osób sprzyjających zmianom.

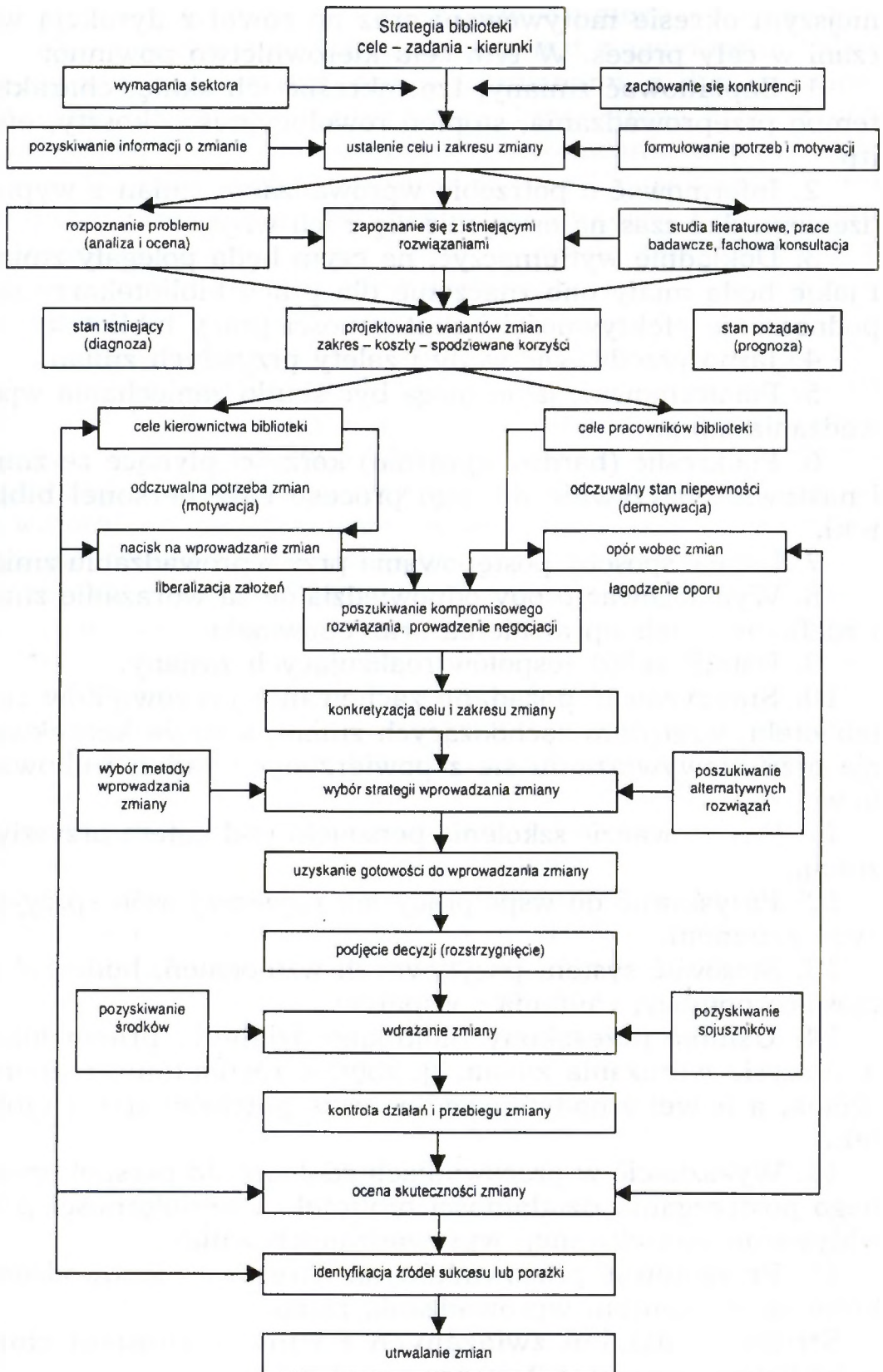
13. Stosować system pozytywnych wzmocnień, budować atmosferę pomocy, zaufania i wsparcia.

14. Usunąć przeszkody blokujące działania pracowników w procesie wdrażania zmian, tj. zbędne regulaminy, rozporządzenia, a nawet zmodyfikować w razie potrzeby statut biblioteki.

15. Wykształcić w pracownikach zdolność do perspektywicznego postrzegania działalności biblioteki i umiejętności przewidywania konsekwencji wprowadzanych zmian.

16. Przygotować pracowników na okresowe niepowodzenia, które są elementem wprowadzania zmian.

Strukturę działań związanych z wprowadzaniem zmian w bibliotece przedstawiłam na rysunku 12.



Rys. 12. Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w bibliotece
 Źródło: Oprac. na podstawie: J. Penc: *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa 1999 s. 320.

W zarządzaniu zmianami często podkreśla się rolę intensywnej komunikacji, przeciwstawiając ją tradycyjnemu informowaniu, polegającemu na przekazywaniu pracownikom ograniczonych informacji, najczęściej przez dyrekcję lub kierowników biblioteki i przyjmowaniu sprawozdań z wykonanych zadań. **Komunikacja** jest działaniem wielokierunkowym. Opiera się na tworzeniu różnych kanałów informacyjnych, tj. formalnych i nieformalnych, indywidualnych i grupowych oraz wielu kierunkach przekazywania danych, np. kierunek pionowy: przełożeni – podwładni i podwładni – przełożeni; kierunek poziomy – pomiędzy równorzędnymi stanowiskami oraz połączenia krzyżowe. Komunikacja w procesie zmian musi więc być wielostronna i polegać zarówno na przyjmowaniu jak i generowaniu informacji; jeśli przeprowadzana jest w prawidłowy sposób, może znacznie zmniejszyć niepokój i opór bibliotekarzy wobec zmian. Z kolei system nakazów, stosowany przez kierownictwo, jest w wielu przypadkach bardzo zawodny i nieefektywny. Zawęża krąg bibliotekarzy zaangażowanych w zmiany. Powoduje, że są one częściej odrzucane i nie traktowane jak działania własne, ale wykonywanie poleceń przełożonych. Według Benoita Grouarda i Francisa Mestona, komunikacja w procesie realizacji zmian pełni osiem funkcji:

1. Umożliwia wszystkim pracownikom poznanie wizji zmian.
2. Informuje o przebiegu procesu.
3. Zapewnia o uzasadnieniu zmian i właściwym kierowaniu nimi.
4. Ułatwia ewolucję pracowników wskazując różne możliwości.
5. Podkreśla wysiłki partnerów dla realizacji zmian.
6. Pomaga szybciej rozwiązywać napotymane trudności.
7. Upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany.
8. Utwierdza zainteresowane części otoczenia o uzasadnieniu i wynikach zmian [115, s. 197].

Sposoby komunikowania mogą być bardzo różne, różna też jest ich jakość i efektywność, która zależy od zaistniałej sytuacji. Im jest ich więcej, tym bardziej bezkonfliktowo i z mniejszą ilością błędów realizowane są zmiany. Podstawowe metody komunikacji to:

- **zebrania informacyjne** – służą przekazywaniu informacji przez kierownictwo biblioteki, kierowników projektu albo też innych przełożonych, osobom zaangażowanym we wdrażanie zmian lub jego poszczególne etapy;
- **zebrania dyskusyjne** – biorą w nich udział wszyscy pracownicy biblioteki (jeżeli zmiana dotyczy całej organizacji), wy-

- brane grupy pracowników (np. bibliotekarze z działu udostępniania, jeśli tylko ich działu dotyczy zmiana), albo też członkowie zespołów zadaniowych. Zebrania dyskusyjne różnią się od zebrań informacyjnych, gdyż ich formą jest dyskusja pracowników wszystkich szczebli biblioteki, której celem jest omówienie bieżących postępów w realizacji prac albo poszukiwanie pomysłów. Zebrania te powinny mieć z góry ustalony temat dyskusji oraz czas trwania, a także osobę czuwającą nad tokiem i porządkiem dyskusji. Każdy jego uczestnik powinien mieć szansę zabrania głosu;
- **kontakty bezpośrednie – rozmowy, rozmowy telefoniczne, e-maile** – kontakty bezpośrednie odznaczają się najwyższą skutecznością w przekazywaniu informacji. Nową formą komunikacji jest poczta elektroniczna, będąca bardzo dobrą metodą, pod warunkiem, że wszyscy zainteresowani bibliotekarze dysponują komputerem, są podłączeni do sieci oraz regularnie przeglądają skrzynkę pocztową. Za jej pomocą można przekazywać plany, sprawozdania, materiały audiowizualne oraz drobne informacje, np. o czasie, miejscu i temacie zebrań dyskusyjnych;
 - **makiety, plakaty, wystawki** – są to materialne formy komunikacji, które powinny obrazować bieżący tok prac nad wprowadzaniem zmian. Powinny być sytuowane w takich częściach biblioteki, do których dostęp mają wszyscy pracownicy i które są przez nich regularnie uczęszczane;
 - **ulotki i czasopisma biblioteczne** – niektóre biblioteki dysponujące własnymi czasopismami, powinny zamieszczać w nich informacje o planowaniu, przebiegu i realizacji zmian. Ważne, aby informacje te drukowane były na bieżąco, bez opóźnień, jak to niekiedy ma miejsce, gdyż mają one wtedy jedynie wartość dokumentacyjną. Z kolei ulotki informacyjne powinny być dostarczane bezpośrednio osobom, do których są adresowane. Rozkładanie ich na kupkach w widocznych miejscach jest nieskuteczne, gdyż sięgają po nie tylko osoby zainteresowane i raczej przychylnie nastawione do zmian;
 - **wspólne przerwy obiadowe, spotkania przy kawie** – są to metody komunikacji nieformalnej. Pozwalają na spokojne przedyskutowanie problemu zmian wśród personelu biblioteki;
 - **ankiety** – są jednokierunkową metodą komunikacji. Umożliwiają kierownictwu biblioteki uzyskanie informacji potrzebnych w procesie zmian, poznanie nastrojów i stopnia akceptacji innowacji;
 - **księgi wpisów i skrzynki uwag** – mogą być traktowane jedynie jako dodatkowy sposób komunikacji. Sytuowane w do-

stępnych dla wszystkich miejscach, pozwalają na wpisywanie uwag dotyczących działania biblioteki i wdrażania zmian. Ich zaletą jest anonimowość osób wypowiadających się, a wadą mało interakcyjna forma. Warunkiem skuteczności tej metody komunikacji jest regularne przeglądanie wpisów i ich respektowanie jako pełnoprawnych uwag. Brak systematyczności w przeglądaniu księgi podważa sens jej prowadzenia, gdyż nie wysłuchani pracownicy nie będą się do niej wpisywali. Osobną księgę można przeznaczyć dla użytkowników biblioteki, albo też stosować skrzynkę, do której można wrzucać kartki z uwagami.

Biorąc pod uwagę aspekt przekazywania informacji, małe biblioteki są w dużo korzystniejszej sytuacji niż biblioteki średnie i duże. Zaletą małych bibliotek, o niskiej liczbie personelu, jest łatwość komunikacji, która jest dużo prostsza i często odbywa się w sposób nieformalny, gdyż wszyscy pracownicy są w stanie porozmawiać osobiście. W bibliotekach dużych kanały przepływu informacji są dużo dłuższe, w związku z czym zmniejszeniu ulega wpływ dyirekcji na pozytywne przedstawienie zmian i przekonanie pracowników do współpracy.

Informacje o zmianach powinny być przekazywane bibliotekarzom systematycznie, tak by mogli się oni do nich stopniowo przystosowywać. Jednorazowe poinformowanie personelu biblioteki o przedmiocie i celach zmian, zaprezentowanie ich planu oraz rozdysponowanie zadań, które mają zostać wykonane nazywane jest „terapią szokową”, będącą zaprzeczeniem postulatu współpracy między kierownictwem, a pracownikami. Jej zastosowanie oznacza, że wszelkie decyzje zostały już podjęte, a ze strony personelu nie oczekuje się żadnych pytań, a tym bardziej wniosków czy pomysłów. Jest to jedno z najgorszych rozwiązań wprowadzania zmian. Kierunek zmian powinien zostać nadany przez kierownictwo biblioteki, ale dobrze, żeby szczegółowe rozwiązania czy pomysły wypływały od pracowników, a kierownictwo zajmowało się jedynie wybieraniem najlepszych i ich adaptacją.

Równie ważna, jak komunikacja pomiędzy bibliotekarzami, jest komunikacja z otoczeniem biblioteki. Realizacja zmian powinna być silnie związana z działalnością marketingową. Chodzi tu o informowanie otoczenia, co zostało zmienione w bibliotece oraz o ciągłe monitorowanie otoczenia w celu uzyskania informacji o zadowoleniu użytkowników z przeprowadzanych zmian. Również możliwości marketingu wewnętrznego, tzn. traktowanie współpracowników jak klientów, powoduje zwiększanie efektywności nowych zamierzeń. Na podstawie tabeli 5 można doskonale zilustrować jak niezwykle ważna jest współ-

praca z użytkownikami-klientami w realizacji zmian. Zmiany te powinny być przeprowadzane w taki sposób, aby użytkownicy biblioteki czuli się nimi usatysfakcjonowani, aby mieli możliwość współpracy w ich tworzeniu. Zwiększa ona znacznie ich satysfakcję z efektu końcowego. Czują się oni bowiem współodpowiedzialni za ostateczny kształt biblioteki i wiedzą, że zmiany zostały wykreowane z uwzględnieniem przede wszystkim ich potrzeb.

Tabela 5

Pięć powodów, dla których ważna jest satysfakcja klienta

1.	Usatysfakcjonowany klient opowie o tym 4-5 osobom
2.	Niezadowolony klient opowie o swoim rozczarowaniu 8-10 osobom (niektórzy nawet 20 osobom)
3.	Przeciętnie 1 z 4 klientów nie jest w pełni zadowolony
4.	Ponad 95% z tych klientów mogłaby otrzymać od nas pomoc, która by go usatysfakcjonowała
5.	Pozyskanie nowego klienta kosztuje 5-6 razy więcej niż utrzymanie starego

Źródło: A. Pomykański: *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa-Łódź 2001 s. 151.

Podczas wdrażania zmian, najbardziej skomplikowanym elementem całego procesu są emocje bibliotekarzy. Mogą one przysporzyć najwięcej problemów. Aby więc zmiany mogły zostać wdrożone i przyjęte pozytywnie, powinny obejmować całą bibliotekę i aktywnie angażować jak największą liczbę pracowników. Ważne, aby wytworzyć wśród nich pozytywne nastawienie i chęć współpracy. Żadna z osób nie powinna stać z boku, w czym mogą pomóc regularne spotkania, na których pracownicy zaangażowani w projekt dokonują sprawozdań z przeprowadzonych działań. Bibliotekarze powinni wiedzieć, że mogą, a nawet powinni uczestniczyć w procesie zmian bibliotecznych i na nie wpływać. Współuczestnictwo bibliotekarzy polega na umożliwieniu im przedstawiania własnych pomysłów, podejmowania decyzji oraz dzielenia się swoimi obawami i niepewnością. Im szybciej, tzn. na jak najwcześniejszym etapie, bibliotekarze zostaną zaangażowani w proces zmian, tym bardziej będą się z nimi identyfikowali. W końcowych etapach trudniej jest pozyskać nowych zwolenników zmian i zainteresować nimi pracowników, w związku z czym najważniejsze zadania, takie jak realizacja planu, mogą być wykonywane mechanicznie, bez zaangażowania, z towarzyszeniem negatywnych uczuć, co przynosi wielkie straty. Emocje, które towarzyszą zmianom w bibliotekach, przedstawiłam w tabeli 6.

Emocjonalne postrzeganie zmian przez bibliotekarzy

Widzenie pozytywne	Widzenie negatywne
entuzjazm szansa wyzwanie podniecenie nowe umiejętności nowa wiedza nowe doświadczenia nowe alternatywy wynagrodzenie spełnienie przetrawianie nowy początek motywacja	obawa niepokój szok nieufność złość stres uraza chaos zdezorientowanie niepewność brak motywacji depresja utrata poczucia własnej wartości utrata poczucia tożsamości zburzenie dotychczasowych kontaktów ze współpracownikami rozstanie się z przeszłością dekoncentracja konflikty upór bunt ryzyko opór brak zrozumienia zmiana osobowości

Źródło: Oprac. na podstawie: L. Clarke: *Zarządzanie zmianą*. Warszawa 1997 s. 98.

Podczas realizacji zmian, kierownictwo biblioteki powinno być szczególnie pomocne i wyrozumiałe dla pracowników, ponieważ oprócz dotychczasowych obowiązków zostają oni obciążeni nowymi zadaniami. Mogą być więc przemęczeni, niepewni swoich działań i rozdrażnieni. Docenienie ich wysiłku i zaoferowanie pomocy pozwoli ograniczyć liczbę konfliktów i obniżyć poziom niezadowolenia. Pracownikom trzeba również zagwarantować większą swobodę pracy i podejmowania decyzji, a także margines błędu, który mogą popełnić. Wyciąganie konsekwencji z drobnych niepowodzeń podczas przeprowadzania zmian może spowodować, że nigdy więcej nie będą chcieli wystąpić z ciekawym pomysłem, jeśli nie będą pewni jego powodzenia, a tego nigdy nie można zagwarantować. W związku z tym, spadnie innowacyjność bibliotekarzy i całej biblioteki.

Zmiany mają większe szanse powodzenia, kiedy są pomysłem i nadzoruje je tzw. **wizjonerski przywódca**, czyli osoba charyzmatyczna, z temperamentem i zdolnościami kierowniczymi, umiejąca przekonać innych do własnych pomysłów,

potrafiąca stworzyć w bibliotece atmosferę zmian. Łatwiej je również wprowadzić nawiązując współpracę i pozyskując osoby, które od samego początku są zwolennikami zmian. Ważne jest również poparcie osób sprawujących wyższe stanowiska w bibliotece oraz bibliotekarzy cieszących się uznaniem i respektem, których stanowisko będzie miało znaczenie przy postawach innych członków biblioteki. Należy również pamiętać, iż z czasem chęć działania i motywacja maleją, dlatego też kierownictwo regularnie powinno motywować pracowników i zachęcać ich do działania. Osoby nie do końca zdecydowane, jaką przyjąć postawę w stosunku do przeprowadzanych zmian, mogą się w nie włączyć po pierwszych sukcesach lub przeciwnie – odseparować po pierwszych porażkach. Z teorii Douglasa McGregora, którą można zastosować również w stosunku do pracowników biblioteki, wynika, że:

1. Niechęć do pracy nie jest wrodzoną cechą człowieka.
2. Przymus, nakazywanie, grożenie karami itd. nie jest jedynym sposobem skłaniającym jednostkę do podejmowania wysiłku dla osiągnięcia celów.
3. Człowiek wykazuje dążenie do samokontroli i samokierowania, pragnie być samodzielny w wykonywaniu zadań, jakie mu powierzono.
4. Przeciętny człowiek uczy się nie tylko przyjmować, ale także poszukiwać odpowiedzialności; uchylanie się od odpowiedzialności jest wynikiem doświadczeń jednostki.
5. Człowiek angażując się w osiągnięcie celów organizacji, kieruje się satysfakcją i spodziewanymi nagrodami.
6. Ludzi cechuje na ogół wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w rozwiązywaniu problemów organizacji.
7. Intelktualne możliwości przeciętnego człowieka w warunkach współczesnej działalności gospodarczej są tylko częściowo wykorzystywane [261, s. 327-328].

Jak można wnioskować z powyższych punktów, w organizacjach często nie wykorzystuje się możliwości, jakie tkwią w pracownikach. Nie pobudza się ich pomysłowości i kreatywności oraz naturalnej chęci współpracy. Również podczas wdrażania zmian w bibliotekach, warto przyjąć model partnerskiej współpracy połączony z systemem nagradzania, powoli odchodząc od metod wykorzystujących system nakazów i przymusu. Pozwoli to na spożytkowanie szerokiego potencjału wiedzy, umiejętności i pomysłowości wielu bibliotekarzy.

Literatura podaje siedem etapów przyswajania sobie zmian przez personel biblioteki [88, s. 8-11]. Należą do nich: odrę-

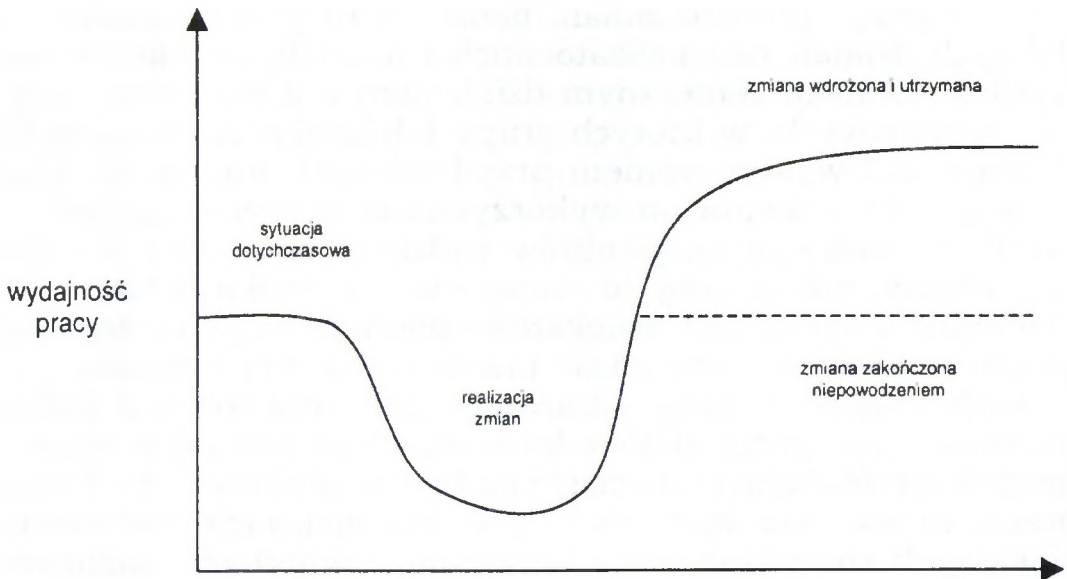
twienie, odmowa, depresja, akceptacja, testowanie, poszukiwanie znaczenia i wreszcie internalizacja. **Odrętwienie**, demobilizacja i uczucie przytłoczenia jest pierwszą reakcją pracowników biblioteki na wprowadzane zmiany. Im są one większe i niespodziewane, tym uczucia te wzrastają na sile. Po pierwszym szoku i zrozumieniu przedmiotu zmian, dochodzi do **odmowy**, czyli zaprzeczenia ich konieczności. Bibliotekarze zaczynają obawiać się zmian i dlatego próbują udowodnić, że są one niepotrzebne, że poprzedni układ był efektywniejszy. Próba utrzymania stanu dotychczasowego zużywa bardzo wiele energii, która odpowiednio pokierowana może służyć wprowadzaniu innowacji. Im szybciej zmieni się kierunek dążeń pracowników na zgodny z kierunkiem zmian, tym okres odmowy będzie krótszy, a innowacje zostaną wprowadzone szybciej i przy mniejszym oporze. Po zaakceptowaniu faktu, iż zmiany są nieuniknione, często pojawia się **depresja** i frustracja. Jest ona wynikiem obaw przed nieznanym, czyli nowym zakresem obowiązków, innym sposobem wykonywania pracy, innymi relacjami w zespole itp. Po okresie niepokoju, bibliotekarze powoli zaczynają **akceptować** zmiany. Stopniowo odrzucają przeszłość i zaczynają precyzować swoją przyszłość. Widząc, że zmiany są nieuniknione, starają się odnaleźć ich dobre strony, co wiąże się z poprawieniem samopoczucia poszczególnych osób i atmosfery w całej bibliotece. W piątym etapie pracownicy powoli zaczynają przejmować inicjatywę i brać czynny udział we wdrażaniu zmian. Proces ten nazywany jest **testowaniem**, ponieważ sprawdzają oni, jak będą czuli się w nowych relacjach i nowym systemie. Próbuje się weń włączać, przystosowywać nową sytuację do własnych potrzeb. Wiąże się to często z wzmocnionym wysiłkiem wszystkich członków organizacji, co w konsekwencji powoduje liczne konflikty, które jednak można załagodzić sprawnym zarządzaniem. Podczas etapu **poszukiwania znaczenia** zmian dochodzi do adaptowania i akceptacji nowych procedur i stosunków między współpracownikami. Są oni zdolni ocenić zmiany i oszacować ich zalety oraz wady, zarówno dla całej biblioteki jak i dla własnej pracy. W rezultacie dochodzi do **internalizacji**. Zmiany zostają całkowicie zaimplementowane w systemie bibliotecznym i stają się jego integralną częścią, co łączy się z podwyższeniem skuteczności i efektywności pracy.

Zaprezentowany siedmioetapowy proces zmian w bibliotece ma postać liniową. Może się jednak zdarzyć, że pewne jego elementy będą nakładały się na siebie lub zostaną pominięte. Związane jest to z odmiennymi możliwościami adaptacyjnymi każdego pracownika oraz wielkością i metodą wprowadzania

zmian. Dlatego też w zależności od rodzaju reakcji na zmiany, można podzielić ich na pięć grup [261, s. 265]: nowatorów, czyli pomysłodawców zmian i innowacji, tzw. wizjonerów (ok. 2%), osoby chętnie i szybko włączające się w proces zmian i nakłaniające do nich innych (ok. 10%), osoby, które wolą nie zmieniać istniejącego stanu, ale które liczą się z opinią innych i po pewnym okresie czasu zaakceptują rozsądne zmiany (ok. 60%) oraz osoby przeciwne zmianom, które jednak są w stanie je przyjąć jeśli wcześniej zostały one zaakceptowane przez większość (28%). Nielicznymi jednostkami są osoby całkowicie niezdolne do uznania zmian⁴⁴.

Niezależnie jednak od tego, jak bardzo bibliotekarze otwarci są na zmiany, zawsze podczas ich wdrażania, a szczególnie w przypadku zmian organizacyjnych, dochodzi do okresowego obniżenia wydajności pracy. Nie da się go uniknąć i należy traktować jako nieodłączny aspekt innowacyjności. Nie powinien on również wpływać na ostateczną ocenę powodzenia przedsięwzięcia, którą należy rozpocząć dopiero po okresie całkowitego przyswojenia sobie zmian przez pracowników. Niekiedy dyrekcja biblioteki nie doczekawszy się w oczekiwanym czasie spodziewanych efektów zmian, tj. wzrostu efektywności i skuteczności pracy, rezygnuje z kontynuowania procesu i próbuje powrócić do stanu dotychczasowego. Przynosi to bardzo negatywne rezultaty, gdyż nasuwa przekonanie, iż zmiany nie powiodły się, podczas gdy w rzeczywistości zostały przedwcześnie przerwane. W przyszłości znacznie trudniej będzie w takiej bibliotece przeprowadzić jakiegokolwiek zmiany, gdyż cała kadra będzie pamiętała wcześniejszą porażkę. Po wprowadzeniu zmian należy poczekać aż się one ugruntują i „okrzepną”. Dopiero potem można oczekiwać zwiększonych efektów pracy. Zbyt szybkie wymaganie wysokich wyników nastawi bibliotekarzy negatywnie do zmian. Nie poradzą sobie oni z ich przyswojeniem i równoczesnym podnoszeniem skuteczności swojej pracy. Zmniejszenie spadku wydajności pracy można uzyskać, jeśli uda się zaangażować bibliotekarzy w przygotowywanie zmian już na wczesnych ich etapach. Takie włączenie pracowników pozwoli również zminimalizować ich opór wobec zmian, co również przyczyni się do wzrostu efektywności pracy. Na rysunku 13 przedstawiłam krzywą wydajności pracy w okresie zmian. Widać na nim jak ustabilizowana wydajność pracy gwałtownie maleje w czasie wprowadzania zmian, ale po okresie przygotowawczym rośnie, przekraczając stan sprzed wdrożenia innowacji.

⁴⁴ Por. I. Perlaki: *Innowacje w organizacji* [264, s. 168].



Rys. 13. Krzywa wydajności

Źródło: Oprac. na podstawie: L. Clarke: *Zarządzanie zmianą*. Warszawa 1997 s. 106.

Skuteczność, częstotliwość i wielkość wdrażanych zmian pozostają w ścisłym związku ze stosowanymi w bibliotekach modelami organizacji pracy. Marian Osęka i Jerzy Wipijewski piszą, iż „metody zarządzania w decydujący sposób wpływają na dynamikę procesów innowacyjnych” [256, s. 215]. Efektywnemu zarządzaniu zmianami sprzyja delegowanie uprawnień i partycypacja pracowników w zarządzaniu, intensywne komunikowanie się (nie tylko z przełożonymi, ale też pomiędzy równorzędnymi komórkami organizacyjnymi), mniejsze sformalizowanie struktur, a przede wszystkim tworzenie zespołów roboczych i grup problemowych, zajmujących się realizacją konkretnych projektów. Wszystkie wyżej wymienione aspekty organizacji pracy mają znaczący wpływ podczas realizacji zmian.

W procesie tym, kierownictwo biblioteki powinno wystrzeżać się wywierania na pracownikach nacisku lub przymusu, gdyż może spowodować on opór. Łatwiej jest zaakceptować zmianę, kiedy decyduje się o niej wspólnie. Jak pisze Józef Penc, wprowadzanie zmian najczęściej kończy się fiaskiem z powodu zbyt niskich kwalifikacji i zbyt małej motywacji pracowników, za którą z kolei odpowiedzialne jest kierownictwo [261, s. 339]. Warto więc, jeśli jest to możliwe, aby wszyscy pracownicy, których dotyczą zmiany, mieli szansę wypowiedzenia się, oceny modyfikacji i zaproponowania własnych rozwiązań. Będą wtedy bardziej identyfikowali się z działaniami biblioteki, zarówno sukcesy jak i porażki traktując jako konsekwencje własnych decyzji. Pozytywne zakończenie, tak prze-

prowadzanego procesu zmian, będzie w przyszłości zachętą do dalszych działań racjonalizatorskich i nagrodą za włożony weń wysiłek. Dlatego skutecznym działaniem jest tworzenie zespołów zadaniowych, w których grupy bibliotekarzy samodzielnie pracują nad wykonywaniem przydzielonych im zadań. Takie rozwiązanie pozwala na wykorzystanie różnych spojrzeń na problem, odmiennych punktów widzenia oraz znacznie szerszej wiedzy, niż miałyby to miejsce w przypadku jednej osoby. Dodatkową zaletą jest zwiększone poczucie odpowiedzialności pracowników, za skuteczność przeprowadzanych zmian.

Duże znaczenie przy wdrażaniu zmian ma również kultura organizacyjna. Jeżeli biblioteka nastawiona jest na analizowanie potrzeb otoczenia i na ciągłe podnoszenie skuteczności swojej pracy, to wszelkie inicjatywy i projekty innowacji oraz nowych ciekawych rozwiązań będą popierane i wnikliwie analizowane. Jeżeli natomiast kultura organizacyjna preferuje stagnację organizacji i tzw. niewychylanie się, to szanse na wdrażanie zmian będą znikome. Literatura podaje podział na cztery typy kultury organizacyjnej w zależności od podejścia do wdrażania zmian [220, s. 69-71; 383, s. 157-175]. Są to:

1. **Kultura hazardowa** – charakteryzuje się dużym ryzykiem we wprowadzaniu zmian i dużymi kosztami ewentualnych niepowodzeń, stąd druga nazwa „kultura przyjmowania zakładów”. Opiera się na kontaktach osobistych w organizacji, licznych spotkaniach i wspólnych obrzędach.

2. **Kultura indywidualistów** – inaczej nazywana jest kulturą „twardych facetów” lub „macho-kulturą”. Stąd też związana jest z szybkim, agresywnym i zdecydowanym działaniem jednostek. Ryzyko podejmowanych zmian jest tu duże, ale też szybko widać efekty przeprowadzanych działań. Do zawodów posiadających „macho-kulturę” należy m.in. makler, chirurg, czy policjant.

3. **Kultura zrównoważona** – to kultura o małym ryzyku podejmowanych działań i szybkiej informacji zwrotnej o ich wynikach. Dużą wagę przykładają do hierarchii, doświadczenia, rozsądku. Ceni autorytety, ale też zabawę i łagodne podejście do pracy. Zawody charakteryzujące się tą kulturą to np. domokrądcy, sprzedawcy detaliści.

4. **Kultura rutyniarzy** – zwana jest także kulturą „ostrożnych biurokratów” lub kulturą biurokratyczną. Wiąże się ona z niskim ryzykiem przy wdrażaniu zmian. Ich rezultaty widoczne są dopiero po dłuższym okresie czasu, dlatego też pracownicy skupiają się na wykonywaniu bieżących obowiązków, łatwiejszych w ocenie. Ponieważ efekty zmian zauważalne są najczęściej dopiero w wyniku skarg otoczenia, „rutyniarze” unikają

zmian i innowacji. Charakterystyczne jest u nich, ponadto, rozbicie działań i przykładanie dużej wagi do formalnych pozycji, a nie skuteczności i osobowości pracowników oraz przywiązanie do norm, przepisów i reguł. Taką kulturą charakteryzują się najczęściej instytucje administracji publicznej, a także biblioteki [391, s. 65]. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono jednak, iż dominacja w bibliotekach polskich kultury biurokratycznej wynika z preferencji samych bibliotekarzy, nie zaś narzuconych standardów [391, s. 132-137].

Aby więc lepiej przygotować bibliotekę do czekających ją zmian, należy zadbać także o stopniowe ożywianie jej kultury organizacyjnej, tzn. stymulowanie wysuwania przez pracowników ciekawych pomysłów, mniejsze przywiązanie do struktur formalnych, opracowanie systemu nagradzania i wzmocnień aktywnych pracowników, nawiązanie większego kontaktu z otoczeniem. Zmiana świadomości i dążeń ludzi jest jednak najtrudniejsza do osiągnięcia i dokonuje się zwykle całymi latami. Bibliotekarze przyzwyczajeni są do sytuacji, trwającej całe stulecie, kiedy to otoczenie musiało zabiegać o prawo do korzystania z biblioteki. Dziś sytuacja zmieniła się i to oni muszą pozyskiwać czytelników, dostosowując się do ich potrzeb i wprowadzając coraz to nowe innowacje. Jednak nie wszyscy bibliotekarze są w stanie zmienić swoją mentalność i dlatego oporną przeciw zmianom.

Do kultur organizacyjnych, nastawionych na podnoszenie skuteczności pracy biblioteki poprzez wprowadzanie innowacji, podnoszenie jakości pracy i aktywną współpracę z otoczeniem, zaliczyć można: kulturę innowacyjną, kulturę adaptacji i kulturę pragmatyczną [391, s. 40-60]. **Kultura innowacyjna** skupiona jest na ciągłym doskonaleniu pracy biblioteki poprzez ciągłe wprowadzanie zmian i innowacji, co ułatwia funkcjonowanie w burzliwym otoczeniu. **Kultura pragmatyczna**, nazywana inaczej kulturą zadaniową, nastawiona jest przede wszystkim na realizację wyznaczonych celów i zadań, co również wpływa na podnoszenie skuteczności pracy biblioteki. Opiera się ona na pracy w zespołach, mniejszym przywiązaniu do struktur formalnych i elastycznej współpracy z burzliwym otoczeniem m.in. poprzez oferowanie zróżnicowanych form usług i oferty czytelniczej dla różnych grup użytkowników. **Kultura adaptacji** jest bardzo zbliżona do kultury zadaniowej. Sprzyja podnoszeniu skuteczności pracy biblioteki, poprzez podporządkowanie wszystkich działań i indywidualnych celów pracowników nadrzędnym celom organizacyjnym biblioteki. Zakłada aktywną współpracę z otoczeniem i oferowanie mu usług o wysokiej jakości. Jest to możliwe dzięki ciągłym szkoleniom

i samokształceniu bibliotekarzy oraz postrzeganiu biblioteki jako organizacji uczącej się.

Wprowadzając zmiany w bibliotece, zwłaszcza te niewidoczne dla użytkowników, tzn. dotyczące organizacji pracy, zmiany struktury organizacyjnej, systemu podwyższania kwalifikacji przez pracowników, szkoleń itp. należy pamiętać, że ich efekty mogą być widoczne dopiero w dłuższej perspektywie czasowej, podczas gdy wydatki i wysiłek, będą niezbędne już w pierwszym etapie zmian. W przypadku niektórych zmian, wymierne korzyści z ich przeprowadzenia, mogą być widoczne nawet dopiero po kilku latach. Tak może się zdarzyć w przypadku komputeryzacji. Wielu bibliotekarzy oczekuje natychmiastowych korzyści i rozczarowuje się, kiedy nie nadchodzą. W pierwszych latach wiąże się ona głównie z wydatkami na nowy sprzęt, oprogramowanie i szkolenia pracowników, a w późniejszym okresie również użytkowników, zaś po jej całkowitym przeprowadzeniu spodziewane oszczędności finansowe mogą się w ogóle nie pojawić.

Etap wdrażania zmian powinien każdorazowo zostać zakończony podsumowaniem, zawierającym ocenę wprowadzonych innowacji oraz określeniem stopnia ich skuteczności i efektywności. Sprawozdanie winno charakteryzować się rzetelnością, kompletnością i terminowością, tj. powinno być sporządzone zaraz po przeprowadzeniu zmian. Jeżeli projekt się powiódł, to podsumowanie jest uwieńczeniem wcześniej wzmierzonych wysiłków pracowników i kierownictwa biblioteki. Ich docenienie na forum publicznym lub pisemne gratulacje dają satysfakcję i nastrajają pozytywnie do przyszłych zmian. Podkreślać należy nawet drobne sukcesy. Kierownictwo bibliotek często zapomina jednak o stosowaniu najprostszycch form uznania, które wbrew pozorom dają nagradzonym bardzo wiele satysfakcji. Nadmiernie skupia się zaś na stosowaniu nagród finansowych, które w obecnej sytuacji ekonomicznej bibliotek są prawie niemożliwe w realizacji.

W przypadku, kiedy założone cele nie zostały zrealizowane, należy przeanalizować czemu do tego doszło, jakie popełniono błędy i co trzeba zmienić następnym razem. W bibliotekach można wyróżnić sześć głównych typów barier hamujących procesy wdrażania zmian. Należą do nich:

- **bariery ekonomiczne** – są najczęstszym powodem braku zmian w bibliotekach, hamują większość innowacji. Brak środków finansowych uniemożliwia zarówno realizację gotowych projektów, jak również opracowywanie nowych rozwiązań;
- **bariery społeczne** – są to bariery kulturowe, psychologiczne, związane często z brakiem wiedzy, świadomości i motywacji

do wdrażania zmian, zarówno wśród bibliotekarzy, jak i w otoczeniu biblioteki. Często związane są z traktowaniem biblioteki jako instytucji konserwatywnej, która wręcz powinna opierać się wszelkim zmianom oraz z różnego rodzaju obawami i oporem pracowników;

- **bariery organizacyjne** – polegają na braku odpowiednich struktur organizacyjnych i metod zarządzania wewnątrz biblioteki, które ułatwiają i stymulują wdrażanie innowacji;
- **bariery techniczne** – związane są najczęściej z brakiem odpowiedniego zaplecza technicznego bibliotek, tj. sprzętu i oprogramowania komputerowego oraz różnych urządzeń bibliotecznych;
- **bariery informacyjne** – są rezultatem braku odpowiedniej wiedzy fachowej, a częściej dokładnych danych o otoczeniu biblioteki i jej użytkownikach;
- **bariery prawne** – występują najrzadziej. Mogą być związane np. z prawami autorskimi, które powodują hamowanie innowacji związanych z metodami kopiowania dokumentów elektronicznych itp.

Po wdrożeniu zmian, warto też zbadać, jak wpłynęły one na otoczenie biblioteki, a w szczególności na jej użytkowników oraz jak kształtowała się współpraca kadry bibliotecznej. Trzeba również zwrócić szczególną uwagę i regularnie kontrolować, czy wprowadzone zmiany zostały utrwalone oraz stosować mechanizmy wzmacniania wdrożonych zmian. Bibliotekarze mają bowiem skłonność do powracania do wcześniej stosowanych procedur i sposobów działania. Jednakże trzeba pamiętać, że wprowadzanie, a przede wszystkim utrwalanie zmian wymaga czasu. Według A. Pomykalskiego [285, 286] zmiany można uznać za wdrożone, gdy:

- nowe rozwiązanie działa bez zakłóceń;
- nie ma nawrotów do metody poprzedniej;
- nowa metoda nie wywołuje już protestów i została zaakceptowana przez pracowników;
- rachunek ekonomiczny wykazał efektywność jej zastosowania.

2.5. Opór wobec zmian i sposoby jego przezwyciężenia

Zmiany jako zjawisko są procesem naturalnym i obecnym w życiu każdego człowieka, zarówno w pracy zawodowej, jak i w życiu osobistym. Obawa przed nimi wynika najczęściej z poprzednich – negatywnych doświadczeń. Dlatego wielu ludzi boi się zmian, zanim jeszcze ma z nimi kontakt. Według Colina A. Carnalla, pozytywne przeprowadzenie zmian w 40% zależy właśnie od pracowników [37, s. 145]. Są oni często z góry nieufnie nastawieni do wszelkich innowacji. Dlatego dyrektorzy bibliotek powinni zwrócić szczególną uwagę, aby zmiany i przeobrażenia organizacyjne nie wiązały się ze stresem, a były traktowane jako zjawisko naturalne, gdyż stres wywołuje obawy i opór. Nastawienie personelu biblioteki do zmian jest bardzo ważne. Może on bowiem traktować je bądź jako możliwość do osobistego rozwoju, źródło nowych pomysłów i przyjmować z entuzjazmem, albo też zło, które należy otwarcie lub też nie – zwalczać. Zmiany często stają na drodze wygodnictwu i konformizmowi pracowników – dlatego też są niechętnie widziane, ale też mogą podnieść atrakcyjność pracy. Konieczność zwiększenia wysiłku, ale i inwencji twórczej, jest dla wielu bibliotekarzy czynnikiem motywującym, a poszerzenie kompetencji dowodem uznania i formą nagrody. Od metody działania dyrektora zależy, która z tych opcji przeważy.

Phil Sykes w *Zarządzaniu biblioteką* [376, s. 138] zastanawia się co zrobić, aby bibliotekarze nie bali się innowacji, a zmiany dokonywane w bibliotekach nie były wynikiem przymusu? Rozwiązaniem jest angażowanie w problemy zarządzania i podejmowania decyzji większości, a nawet wszystkich pracowników, nie zaś tylko ścisłego kierownictwa. Aby pracownicy mniej obawiali się zmian w bibliotece, należy ich do tego odpowiednio przygotować, m.in. poprzez dyskusje, warsztaty i szkolenia oswajające z nowymi zjawiskami. Minał już okres, kiedy zmian dokonywano za pomocą przymusu i nacisków na personel. W dobie obecnego rozwoju organizacyjnego, propagowane są formy szeroko pojętego dialogu i współpracy z pracownikami, które w znaczący sposób zmniejszają opór wobec zmian.

Coraz częściej zjawisko przeciwstawiania się zmianom traktowane jest jako naturalna reakcja pracowników na próbę zmiany ich dotychczasowej pracy. Jest to stan nieuchronnie towarzyszący jednemu z etapów wdrażania innowacji [88, s. 8-11],

który powinien być brany pod uwagę we wszelkich planach [83, 203], nie zaś traktowany jako sytuacja patologiczna, kryzysowa, którą należy zwalczać. Stopniowo odchodzi się od systemu przymusu i nakazów, jako środków zaradczych w takiej sytuacji, na rzecz dialogu i planowania zmian w sposób, który umożliwiałby zminimalizowanie oporu, czyli **działań poszczególnych osób, grup lub całej biblioteki, mających na celu utrzymanie status quo.**

Sytuacje konfliktowe są bezpośrednio związane z procesem zmian. Ich wyeliminowanie jest prawie niemożliwe. Zawsze towarzyszy im napięcie i niepokój. Rzadko też ma miejsce sytuacja, kiedy ich rozwiązanie dokonuje się w sposób samorzutny, bez potrzeby ingerencji kierownictwa, bądź osób odpowiedzialnych za realizację projektu. Jedyną chyba zmianą, która nie powoduje protestów i niezadowolenia jest podwyżka płac, choć również i tu zdarzają się nieporozumienia wynikłe z przekonania o niedocenianiu poszczególnych pracowników. Dlatego też, planując jakiegokolwiek zmiany w bibliotece, należy podjąć próbę przewidzenia zachowania pracowników, w tym także ich sprzeciwu w stosunku do nowych przedsięwzięć. Pozwoli to na opracowanie programu przewyższania oporu bibliotekarzy oraz na wykorzystanie ich potencjału emocjonalnego do wspierania zmian.

W literaturze [m.in. 264, s. 172] dominuje przekonanie, że projektanci zmian mają tendencje do przeceniania ich zalet i bagatelizowania wad, natomiast pracownicy odwrotnie – przykładają wagę do słabych punktów innowacji, lekceważąc korzyści jakie wyływają z ich wdrożenia. Aby więc móc radzić sobie z oporem bibliotekarzy wobec wprowadzanych zmian, należy umieć rozpoznawać jego przyczyny. Jest ich wiele. Związane są one głównie z aspektami emocjonalnymi, choć zdarzają się również racjonalne i obiektywne powody, dla których wprowadzanie zmian jest niekorzystne. Do głównych powodów przeciwstawiania się bibliotekarzy zmianom zaliczyć można:

- wiek i indywidualne cechy charakteru; są to czynniki mające ogromny wpływ na to, czy zmiany zostaną zaakceptowane czy odrzucone; bibliotekarze młodzi, otwarci, lubiący ryzyko znacznie chętniej podejmą się współpracy w zakresie innowacji, niż osoby starsze, o pewnych ugruntowanych zwyczajach i przekonaniach;
- brak świadomości potrzeby zmian; bibliotekarze są zadowoleni z aktualnego stanu swojej placówki i nie widzą powodu dokonywania zmian, jeśli kierownictwo przeprowadzi je bez porozumienia z nimi i wytłumaczenia powodów zmian, to pracownicy stawiają opór;

- brak odpowiedniego umotywowania do wprowadzania zmian; bibliotekarze widzą problem, ale z powodu braku dobrej komunikacji z kierownictwem, nie rozumieją czemu ma być rozwiązany w taki, a nie inny sposób i nie widzą powodów, dla których mieliby się weń angażować;
- dotychczasowe negatywne doświadczenia w zakresie wprowadzania zmian oraz brak zaufania do kierownictwa biblioteki; są to czynniki mogące niezwykle mocno zrazić pracownika do wszystkich przyszłych innowacji. Osoby, które brały udział w prawidłowo prowadzonym procesie zmian, zakończonym sukcesem lub też w ogóle nie mają doświadczenia w tym zakresie, są znacznie bardziej otwarte i chętniej współpracują przy wprowadzaniu zmian;
- strach przed kompromitacją; niektórzy pracownicy boją się, że praca, którą do tej pory wykonywali zostanie ośmieszona i uznana za niepotrzebną;
- brak współpracy kierownictwa biblioteki z pracownikami w procesie planowania i wdrażania zmian; pracownicy biblioteki są zaskakiwani kolejnymi decyzjami kierownictwa poprzez stawianie ich przed faktem dokonanym, są informowani zbyt późno, nie wiedzą, że wprowadzenie jednej zmiany może spowodować pojawienie się następnych;
- świadomość istnienia poważnych wad projektowanych zmian;
- obawa przed zwiększeniem wymagań i wymuszeniem konieczności doksztalcania;
- obawa przed poszerzeniem lub zmianą zakresu obowiązków i czynności wykonywanych do tej pory, która powoduje strach przed popełnieniem błędu;
- obawa przed wymuszeniem zmiany dotychczasowych przyzwyczajzeń;
- obawa przed degradacją na niższe stanowisko lub zwolnieniem;
- obawa przed nieznanym i utratą kolegów z pracy;
- strach przed obniżeniem świadczeń finansowych i utratą innych korzyści związanych z zajmowanym stanowiskiem, takich jak prestiż, władza czy dodatkowe świadczenia;
- brak korzyści z wprowadzanych zmian; ludzie godzą się na zmiany, pod warunkiem, że łączą się one z osobistymi korzyściami: lepszym stanowiskiem, wyższą pensją, ciekawszą pracą itp.; jeżeli dodatkowe korzyści nie występują lub ich osobista sytuacja nie ulega zmianie to rodzi się opór;
- utrata kontroli nad dotychczasowym życiem zawodowym; występuje, kiedy zmiany przerastają możliwości bibliotekarzy i wprowadzane są bez ich aktywnej współpracy;

- zbyt szybkie tempo wprowadzanych zmian; bibliotekarze są w stanie, w określonym czasie, przyswoić sobie tylko pewną ilość nowych rozwiązań; po przekroczeniu tego progu nawet najlepsza komunikacja, współpraca i szkolenia nie zapewnią możliwości ich realizacji;
- poczucie nietykalności; przejawiają je bibliotekarze pracujący w bibliotekach, charakteryzujących się względnie stałym składem osobowym, w których praktycznie nie dokonuje się zwolnień, gdzie pracownicy zatrudniani są przez kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat; oponują przeciwko zmianom, jeżeli są one dla nich niewygodne, gdyż wychodzą z przeświadczenia, że ich brak współpracy nie może spowodować żadnych konsekwencji personalnych.

Według Cathryn Gallacher, opór wobec zmian w bibliotekach, może związany być z trzema głównymi czynnikami: niejasno sformułowanymi celami, nieodpowiednią strukturą organizacyjną biblioteki oraz zbyt konserwatywną kulturą organizacyjną, zaś pozostałe przyczyny oporu mogą wynikać z indywidualnych cech i uwarunkowań bibliotekarzy [88, s. 6]. Oporem i niezadowoleniem może być również maskowany lęk bibliotekarzy przed zmianami. Jest on tym silniejszy, im pracownik dłużej pracuje na jednym stanowisku i im dłużej ma ten sam zakres obowiązków, przy czym taka osoba może w ogóle nie dostrzegać potrzeby zmian (skoro praca przez tyle lat z powodzeniem była wykonywana w określony sposób, to dlaczego nie może być tak dalej?). Bibliotekarze nie chcą zmian, ponieważ przyzwyczaili się już do pewnych metod wykonywania swojej pracy, określonych systemów wartości, wzorców zachowań.

Podczas wprowadzania zmian może pojawić się u nich tzw. stres innowacyjny, definiowany w literaturze jako „stan ogólnej mobilizacji sił psychicznych będących reakcją na nowe sytuacje i mogący, przy większej gwałtowności tych zmian, doprowadzić człowieka do frustracji, wyczerpania, a nawet różnych chorób psychosomatycznych” [261, s. 338]. Stres oznacza brak umiejętności łagodnego przyswajania sobie zmian. Może przejawiać się w różnoraki sposób, za pomocą symptomów fizycznych (np. zmęczenie, migrena, napięcie, szybka irytacja), umysłowych (np. zapominanie, błędy w wykonywanej pracy), emocjonalnych (np. niepokój, złość, depresja, czy napady niewyjaśnionej euforii) oraz behawioralnych (np. brak apetytu, wzmożony apetyt, nałogi, brak czasu na relaks) itp. [220, s. 90-91]. Bibliotekarze, jako grupa zawodowa, której praca stosunkowo rzadko poddawana jest gwałtownym zmianom, w mniejszym stopniu narażeni są na poważne skutki stresu innowacyjnego. Nie oznacza to jednak, że kierownictwo bibliote-

ki może nie przykładać wagi do ich odpowiedniego przygotowania pod kątem wprowadzanych zmian.

Źródłem wielu konfliktów są innowacje organizacyjne wiążące się ze zmianą stanowisk lub przesunięciem uprawnień decyzyjnych na inne osoby, np. w przypadku spłaszczania struktury organizacyjnej biblioteki kierownicy muszą przekazać część swojej władzy podwładnym. Wszelkie zmiany struktury organizacyjnej powodują walkę o pozycję i stanowiska. W dużej mierze od dyrektora biblioteki zależy, czy walka ta przerodzi się w rywalizację o udział w interesujących grupach projektowych lub inicjatywach. Należy stworzyć sytuację, kiedy pracownicy walczą o ciekawą pracę, a nie o stanowiska.

W literaturze wyróżnia się cztery główne postawy pracowników wobec zmian [261, s. 262]. Należą do nich:

- **akceptacja** – wysoka motywacja, zaangażowanie w proces innowacyjny;
- **obojętność** – spadek motywacji; brak zaangażowania, napięcie emocjonalne;
- **bierny opór** – utrata motywacji, rozdrażnienie, frustracja, zniechęcenie;
- **czynny opór** – agresja, konfliktowość, chęć ucieczki z trudnej sytuacji.

Najmniej korzystne warunki wobec zmian występują, kiedy pracownicy wykazują wobec nich obojętność. Brak zainteresowania i bezwład są dużo gorszymi postawami niż opór (czynny lub bierny), ponieważ opór oznacza zainteresowanie zmianami, które przy odpowiednim sposobie zarządzania może zostać wykorzystane do ich poparcia. Aby wykorzystać negatywną energię pracowników związaną z oporem wobec zmian, nie można na siłę przedstawiać innowacji jako rozwiązania bez wad. Wysuwanie kolejnych argumentów, mających udowodnić, jak dobrym rozwiązaniem jest zmiana może spowodować, iż pracownicy przyjmą postawę opozycyjną. Z kolei wspólne zastanawianie się nad wadami i zaletami zmian może zlikwidować podział na zarządzających i zarządzanych, angażując pracowników do współpracy oraz próby opracowania najkorzystniejszych rozwiązań.

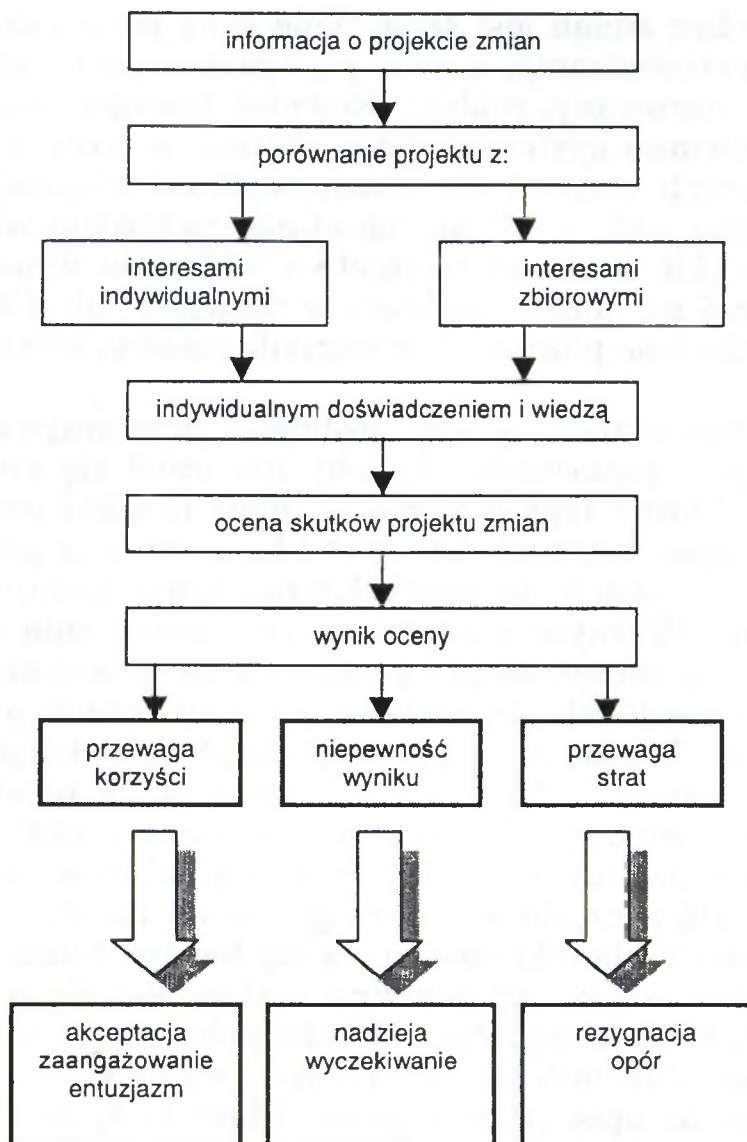
Wielkość oporu pracowników biblioteki związana jest ze sposobem, w jaki jej kierownictwo wprowadza zmiany. Strach wobec zmian jest tym większy, im biblioteka i zmiany w niej przeprowadzane są gorzej zarządzane oraz kiedy bibliotekarze wykazali wcześniej dużo zaangażowania w tworzenie obecnego wizerunku i kształtu biblioteki.

Opór wobec zmian jest szczególnie silny na początku procesu ich przeprowadzania, a wraz jego przebiegiem, jeśli jest odpowiednio sterowany, maleje. Również zaangażowanie bibliotekarzy powinno systematycznie rosnać, a wraz z realizacją poszczególnych etapów, do zmian powinno włączać się coraz szersze grono osób, i tak np. na etapie tworzenia wizji zmian, pracuje zwykle ściśle kierownictwo biblioteki wraz z twórcą pomysłu, zaś na etapie realizacji w mniejszy lub większy sposób zaangażowane powinny być wszystkie osoby, których zmiana dotyczy.

Opór pracowników należy próbować przełamywać natychmiast po jego pojawieniu się, aby nie mógł się on rozwinąć i utrwalić. Można tego dokonać poprzez przekonanie bibliotekarzy do zmian, ukazanie ich zalet i korzyści oraz poprzez podniesienie motywacji do pracy i wzmożenie zainteresowania nowościami. Ważnym elementem przełamywania oporu jest również ciągła komunikacja pozwalająca na informowanie, przełamywanie błędnych stereotypów oraz usuwanie wątpliwości bibliotekarzy. Ważną zasadą prawidłowej komunikacji jest prawdziwość informacji. Nieprzekazywanie złych nowin lub ich fałszowanie powoduje odwrotny skutek – burzy zaufanie i sprawia, że pracownicy sami dopowiadają sobie własną wersję wydarzeń, która często jest dużo gorsza od rzeczywistej. Jeżeli kierownictwo biblioteki spodziewa się bardzo silnego oporu ze strony pracowników, to powinno zastanowić się nad zmianą projektu, gdyż bez współpracy personelu ma on nikłe szanse powodzenia. Powinno się ono również wystrzegać reagowania przymusem na opór pracowników. Może to spowodować tym większe ich zniechęcenie i odnieść destruktywny skutek.

Przyjęcie zmian przez kadrę biblioteczną jest szybsze i prostsze, kiedy są one dla niej zrozumiałe i łączą się z osobistymi korzyściami, tj. podwyższenie zarobków, samorealizacja, uznanie ze strony dyrekcji, możliwość doksztalcania, a dla niektórych większa autonomia i odpowiedzialność za wykonywaną pracę. Nastawienie pracowników do zmian, w zależności od osiąganých dzięki nim korzyściom, przedstawia rysunek 14.

Nie da się całkowicie uniknąć oporu bibliotekarzy wobec zmian, gdyż zawsze występuje on w mniejszym lub większym stopniu. Można jednak go zminimalizować i spowodować, by przebiegał w miarę łagodnie i w kontrolowany sposób. Ma na to wpływ wiele czynników:



Rys. 14. Nastawienie pracowników do zmian

Źródło: J. Majchrzak: *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań 2002 s. 77.

- **informowanie**, czyli dokładne wyjaśnienie na czym polegają zmiany i w czym mogą pomóc. Powoduje ono zmniejszenie strachu przed nieznanym. Pozwala zmniejszyć opór pod warunkiem jednak, że zmiany, o których przekazywane są informacje nie będą oznaczały znacznego pogorszenia warunków pracy i obniżki świadczeń. W sytuacji, kiedy zmiana jest dla bibliotekarzy realnie niekorzystna, nawet staranne ich przygotowywanie do tego faktu nie spowoduje usunięcia sprzeciwu;
- **szkolenia i kursy** są uzupełnieniem informacji na temat zmian, które przekazuje kierownictwo. Pomagają zdobyć bibliotekarzom bardzo cenne wiadomości i umiejętności merytoryczne, a więc oswoić z przedmiotem zmiany;

- **komunikowanie** to regularna wymiana informacji wśród pracowników już na etapie wdrażania zmian. Może ono polegać, w przypadku większych zmian, na organizowaniu zebrań informacyjno-dyskusyjnych wszystkich bibliotekarzy, podczas których wypowiadają się osoby odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych etapów projektu. Chodzi tu o uniknięcie częstej w bibliotekach tzw. poczty pantoflowej, w której informacja nie jest przekazywana wprost od jej nadawcy, a pracownicy zdobywają ją kanałami nieformalnymi, często z licznym pośrednictwem, zniekształconą lub wręcz nieprawdziwą. Takie nieprawdziwe informacje mogą być powodem niepotrzebnych stresów, a brak komunikacji bezpośredniej powoduje wrażenie odsunięcia części bibliotekarzy z procesu zmian. Wadą intensywnej komunikacji jest jej wysoka pracochłonność i konieczność poświęcenia na nią dużej ilości czasu kierownictwa;
- **współuczestnictwo** wszystkich członków biblioteki w procesie zmian, a niekiedy także użytkowników, powoduje rodzenie się zaangażowania. Wszelkie niepowodzenia lub trudności postrzegane są wówczas jako własne, nie zaś narzucone. Dyrekcja biblioteki, która zdecyduje się na zaangażowanie pracowników w planowanie zmian musi jednak posiadać dobrze rozwiniętą umiejętność koordynacji ich pracy;
- **poparcie** kierownictwa ma na celu łagodzenie trudności i negatywnych elementów w procesie zmian. Oznacza ono zrozumienie dla osób dotkniętych zmianami, które znalazły się w mało komfortowej sytuacji i oczekują wsparcia ze strony dyrekcji biblioteki. Może przejawiać się w różny sposób, począwszy od wsparcia moralnego, emocjonalnego, czy merytorycznego, poprzez pomoc koleżeńską, a skończywszy na szkoleniach, czy uznaniu finansowym wzmożonego wysiłku pracownika oraz przyznaniem urlopu;
- **negocjacje** polegają na uzgadnianiu warunków i metod przeprowadzania zmian pomiędzy dyrekcją biblioteki lub kierownikiem projektu a resztą personelu. Stosowane są, kiedy atmosfera towarzysząca zmianom jest bardzo niekorzystna. Mogą spowodować modyfikację planu zmian, ale też pozwalają uniknąć otwartego konfliktu, który mógłby nastąpić pod wpływem przymusu;
- **manipulacja** wiąże się z niejawnym pozyskiwaniem poparcia dla zmian wśród bibliotekarzy, którzy są im przeciwni. Może ona polegać na aktywnym włączaniu głównych oponentów w proces zmian poprzez np. powierzanie im istotnych i odpowiedzialnych zadań;

- **przymus** stosowany jest kiedy zawodzą wszelkie inne środki perswazji zaakceptowania zmian. Jest najmniej korzystną formą, ponieważ łatwo może się przekształcić w otwarty bunt bibliotekarzy i zniechęcić ich w przyszłości do poparcia procesu zmian. Skuteczny jest w sytuacjach, w których potrzeba „silnej ręki”, a biblioteka nie osiągnęła jeszcze takiego poziomu rozwoju organizacyjnego, w którym możliwa jest współpraca partnerska. Dyrekcja, wymuszająca na bibliotekarzach akceptację zmian, musi dysponować środkami przymusu, jakimi mogą być: obniżenie pensji, przeniesienie na mniej satysfakcjonujące stanowisko, czy groźba zwolnienia z pracy.

Wyżej wymienione czynniki, mające wpływ na osłabienie oporu wobec zmian, zostały uszeregowane przez Alicję Sobczak [318, s. 71-72] w czterech grupach:

1. Metody manipulacyjne – związane z polityką kadrową (odpowiedni dobór ludzi, system ich awansowania, przeniesienia i zwolnień).

2. Metody realizacji zmiany (szybkość wprowadzania, stopień informowania itp.).

3. Metody partycypacyjne (zbieranie opinii, dyskusje, udział pracowników w podejmowaniu decyzji o zmianach itp.).

4. Metody celowego długotrwałego oddziaływania na ludzi – mające zmienić ich postawy i poglądy (przekonywanie, odwoływanie się do wspólnych celów i wartości, trening grupowy, metody zmiany postaw i zachowań organizacyjnych).

W celu identyfikowania oraz osłabiania oporu wobec zmian można stosować wiele metod i narzędzi. Jedną z nich jest analiza pola sił K. Lewina, polegająca na rozpoznaniu sił sprzyjających zmianom oraz sił zmiany te hamujące. Każdemu czynnikowi, w zależności od jego wagi i znaczenia, przypisuje się odpowiednią liczbę punktów. Można również podzielić je w zależności od siły działania (silnie działające, średnio i słabo) oraz podatności na wpływy (siły bardzo podatne na wpływ, średnio i słabo). Aby lepiej sprecyzować siły wspierające i hamujące zmianę, można zastosować arkusz, zawierający listę czynników wpływających na poparcie lub odrzucenie zmiany przez pracowników biblioteki. Arkusz ten powinien sporządzany być indywidualnie dla każdej wprowadzanej zmiany. Zestaw ogólnych czynników, mających wpływ na hamowanie lub poparcie zmian przez bibliotekarzy, ilustruje tabela 7.

Po sporządzeniu takiego bilansu widać, które siły przeważają i jakie są szanse przeprowadzenia zmiany. W następnej kolejności należy więc próbować wzmacniać siły sprzyjające zmianom i osłabiać siły hamujące, czyli opór lub też zrezygnować z wprowadzania zmian, jeśli siły hamujące są wyjątkowo silne i nie dają szans na powodzenie projektu.

Arkusz sił mających wpływ na wdrażanie zmian w bibliotece

Siły wspierające zmianę	Siły hamujące zmianę
wyższe zarobki	niższe zarobki
większe kompetencje	mniejsze kompetencje
większe obowiązki	mniejsze obowiązki
mniejsze obowiązki	większe obowiązki
wyższe stanowisko	niższe stanowisko
wyższy prestiż	niższy prestiż
lepsze perspektywy na przyszłość	gorsze perspektywy na przyszłość
młody wiek	starszy wiek
większe możliwości samorealizacji i doksztalcania	mniejsze możliwości samorealizacji i doksztalcania
więcej wolnego czasu	mniej wolnego czasu
ciekawsza praca	nudniejsza praca
praca mniej stresująca	praca bardziej stresująca
praca mniej męcząca	praca bardziej męcząca
lepsi przełożeni (lepsze stosunki z przełożonymi)	gorsi przełożeni (gorsze stosunki z przełożonymi)
lepsi podwładni (lepsze stosunki z podwładnymi)	gorsi podwładni (gorsze stosunki z podwładnymi)
lepsi współpracownicy (lepsze stosunki ze współpracownikami)	gorsi współpracownicy (gorsze stosunki ze współpracownikami)
zgodność zmiany z celami bibliotekarza	niezgodność zmiany z celami bibliotekarza
dobrze stosunki bibliotekarzy z dyrekcją	złe stosunki bibliotekarzy z dyrekcją
duży autorytet dyrekcji	mały autorytet dyrekcji
wcześniejsze zmiany zakończone sukcesem	wcześniejsze zmiany zakończone porażką
prawidłowa komunikacja w zakresie przeprowadzanej zmiany pomiędzy dyrekcją a bibliotekarzami	nieprawidłowa komunikacja w zakresie przeprowadzanej zmiany pomiędzy dyrekcją a bibliotekarzami
współpraca bibliotekarzy z dyrekcją w przygotowywaniu zmian	brak współpracy bibliotekarzy z dyrekcją w przygotowywaniu zmian
dobra współpraca między bibliotekarzami z zespołu przygotowującego zmiany	zła współpraca między bibliotekarzami z zespołu przygotowującego zmiany
suma	suma

Źródło: Oprac. własne na podstawie: I. Perlaki: *Innowacje w organizacji*. Warszawa 1983 s. 187-189.

Inną metodą, za pomocą której można badać wielkość oporu wobec planowanych w bibliotece zmian, jest **mapa zaangażowania**. Pozwala ona na określenie, jak obecnie kształtuje się poparcie dla zmian wśród poszczególnych pracowników biblioteki lub członków zespołu projektowego, oraz jak wiele trzeba zrobić w przyszłości, aby zlikwidować opór i osiągnąć stan pożądaný. Metoda ta opiera się na sporządzeniu prostej tabeli, w której w wierszach wyszczególnione są osoby badane, zaś w kolumnach, poziom ich poparcia dla zmian (tab. 8).

Mapa zaangażowania

uczestnicy	antagonista	brak zaangażowania	niech się dzieje co chce	gotowość do pomocy	włączenie się w realizację
1.			x		→ o
2.			x	→ o	
3.				o ←	x
4.				xo	
5.			xo		
6.			xo		
7.					xo
8.	x			→ o	
9.		xo			
10.	x				→ o

Źródło: L. Clarke: *Zarządzanie zmianą*. Warszawa 1997 s. 154.

X oznacza aktualny stan poparcia danego pracownika, zaś **O** oznacza sytuację pożądaną. Strzałki pokazują kierunek zmian. Jeżeli oba symbole występują w tym samym polu, to znaczy, że dana osoba osiągnęła pożądaną sytuację poparcia dla zmian, tak jak ma to miejsce w przypadku osoby 4, 5, 6, 7 i 9. Osoby 8 i 10 są przeciwnie zmianom, zaś 1 i 2 są obojętne i dlatego też należy wzmocnić ich poparcie i zaangażowanie. W przypadku osoby 3 należy osłabić jej udział w tworzeniu zmian. Taka wiedza umożliwi oszacowanie, ile czasu i wysiłku będzie kosztowało odpowiednie nastawienie pracowników do przeprowadzanych zmian.

Metoda **burzy mózgów na odwrót**⁴⁵ opiera się na przeprowadzaniu sesji twórczych, w których biorą udział dyrekcja oraz pracownicy biblioteki. Polegają one na doszukiwaniu się wszelkich słabych stron i wad w projektowanych zmianach. Zebrane w taki sposób informacje umożliwiają powzięcie starań, w celu wyeliminowania wszelkich mankamentów opracowywanego projektu.

Inne metody mające za zadanie eliminować opór pracowników wobec zmian, które wcześniej już pośrednio omówiłam⁴⁶, to: **metoda informacyjna**, polegająca na informowaniu o treści i zakresie zmian; **metoda stymulacyjna**, polegająca na informowaniu o pożądanym, pozytywnym dla biblioteczarki efekcie zmian; **metoda edukacyjna**, polegająca na szkoleniu biblioteczarki pod kątem wprowadzanych zmian; **metoda kreatywnej selekcji kadr**, polegająca na obsadzaniu stanowisk kierowniczych w bibliotece osobami twórczymi, otwartymi na zmiany, na których będzie wzorować się reszta pracowników; **metoda rotacji kadr**, polegająca na regularnej wymianie biblioteczarki na różnych stanowiskach. Służy lepszemu poznaniu pracy całej biblioteki, powoduje większą identyfikację z nią,

⁴⁵ Nazywana jest także odwróconą burzą mózgów. Szerzej na temat tej metody zob. T. Proctor: *Twórcze rozwiązywanie problemów* [289, s. 231-233].

⁴⁶ Szerzej metody te zostały omówione również w książce pod red. J. Ruskiewicz: *Metodyka zarządzania projektami innowacyjnymi* [229, s. 223-234].

a także pomaga dostrzec pracownikom potrzebę zmian i zrozumieć ich zasadność dla sprawnego funkcjonowania; **metoda kształtowania postaw twórczych**, polegająca na popieraniu wśród pracowników biblioteki postawy otwartej na zmiany, współpracującej w zakresie ich realizacji oraz na umożliwianiu pracownikom przedstawiania własnych pomysłów innowacyjnych; **metoda oddziaływania na nieformalnych przywódców grup**; polegająca na pozyskaniu dla procesu zmian osób, które nie obejmując stanowisk kierowniczych w bibliotece, mają nieformalny wpływ na jej pracowników i zaakceptowanie przez nich zmian; **metoda oddziaływania na osoby niezdecydowane i nie zintegrowane z grupą**, polegająca na wykorzystaniu łatwości z jaką można przekonać do zmian osoby, które nie zajęły jeszcze w stosunku do nich żadnego stanowiska lub osoby, które nie integrują się z grupami, a więc i nie podlegają ich wpływowi, tj. np. oporowi wobec zmian; **metoda współuczestnictwa w procesie zmian ich przyszłych użytkowników** – jest to metoda zbliżona do metody kształtowania postaw twórczych, a polega na opracowywaniu przez kierownictwo i personel biblioteki, którego dotyczą zmiany, programu przeprowadzania zmian. Możliwe jest też zaangażowanie użytkowników biblioteki; **metoda odwracania uwagi od przedmiotu zmiany**, polegająca na zwróceniu uwagi pracowników na inne czynności niezwiązane ze zmianą, w międzyczasie starając się ją przeprowadzić. Jest to metoda niejawnego przeprowadzania zmian, a więc niosąca z sobą duży stopień ryzyka, gdyż może spowodować utratę zaufania do dyrekcji oraz **metoda doprowadzania do kryzysu**, polegająca na stworzeniu sytuacji nie komfortowej dla pracowników biblioteki, tak by sami dążyli oni do przeprowadzenia zmian. Stosowana jest, kiedy status quo pracowników jest na tyle satysfakcjonujący, że każda próba zmiany wywoła opór. Niebezpieczeństwo stosowania tej metody związane jest z przedostaniem się informacji do personelu bibliotecznego, o faktycznych powodach pogorszenia ich warunków pracy. Informacja taka może spowodować niepowodzenie procesu zmian oraz utratę zaufania pracowników do dyrekcji.

Zupełnie odmienną metodą jest **outplacement**⁴⁷. Może być on stosowany w sytuacjach, kiedy wprowadzane zmiany wymagają redukcji personelu biblioteki. Polega na pomocy zwalnianym pracownikom, poprzez zaoferowanie im nowych miejsc pracy, umożliwieniu podniesienia kwalifikacji, przygotowaniu do rozmów kwalifikacyjnych lub też na nauce umiejętności zaklasyfikowania się i poprawienia swojego wizerunku, w celu ułatwienia znalezienia nowego zatrudnienia. Takie opiekuńcze podejście do personelu znacznie poprawia atmosferę

⁴⁷ Z ang. *outside* – zewnętrzny i *placement* – praca.

i zmniejsza opór wobec wprowadzanych zmian, jak również powoduje wzrost zaufania innych pracowników do dyrekcji.

Opór wobec zmian nie musi być związany jedynie z osobami poszczególnych pracowników. Może przejawiać się on w działalności dyrekcji, całej biblioteki lub jej użytkowników. Najłatwiej przewyciężyć opór jednostek, trudniej zaś większych, zwartych grup ludzi. Szczególnie zaś trudno jest wprowadzać zmiany, które mają bezpośredni wpływ na użytkowników biblioteki. Jeżeli stanowią oni grupę homogeniczną, jednorodną, to wszystkie działania można przeprowadzać pod jej kątem, biorąc pod uwagę jej preferencje. Sytuacja komplikuje się, kiedy biblioteka posiada zróżnicowaną pod wieloma względami grupę użytkowników. Młodzi ludzie mogą oczekiwać od biblioteki zmiany jej wizerunku i sposobów funkcjonowania, poprzez np. stosowanie nowych technologii informacyjnych. Dla czytelników starszych zaletą biblioteki może być właśnie jej niezmiennosc, tradycjonalizm, pozostający w opozycji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Mogą być oni przywiązani do stosowanych do tej pory reguł i metod działania. W tej sytuacji, wprowadzenie pewnych innowacji oczekiwanych przez część użytkowników, u innych może wywołać opór i niezadowolenie, tj. np. wprowadzenie katalogu online, a zlikwidowanie katalogów kartkowych. Dlatego wprowadzanie innowacji w bibliotekach jest niezwykle trudne, gdyż należy rozważyć ich konsekwencje, a więc opór lub zadowolenie wśród czterech grup: użytkowników, biblioteki jako organizacji, poszczególnych grup pracowników, oraz jednostek. Wyważenie takiej sytuacji, aby była ona korzystna dla wszystkich stron oraz przeanalizowanie społeczno-psychologicznych aspektów wprowadzania zmian w bibliotece, może okazać się niezwykle trudne.

Równie palącym problemem jest obecnie zauważalna w wielu bibliotekach tzw. spirala strachu⁴⁸. Bibliotekarze nie chcą pracować nad projektami zmian, a tym bardziej samemu sugerować odmiennych, od dotychczasowych, rozwiązań, ponieważ boją się, że ich inicjatywa będzie postrzegana przez kierownictwo, jako jego krytyka i pociągnie za sobą nieprzyjemne konsekwencje. Kierownictwo zaś, tłumaczy swoją inercję brakiem współpracy i aktywności personelu bibliotecznego. Takie zamknięte koło, a przede wszystkim opór dyrektorów bibliotek wobec zmian, może doprowadzić do wielkich szkód w bibliotekach i nieprzystosowania ich do, aktualnie narzucanych przez otoczenie, funkcji i zadań.

⁴⁸ Wyrażenia takiego użył Radosław Cybulski w artykule pt. *Bariera strachu paraliżuje postęp* [48].

Metody skutecznego zarządzania działalnością biblioteki

3.1. Pojęcie i istota zarządzania

Pojęcie *zarządzania* nie ma jak dotąd jednej, powszechnie uznanej, definicji. W nauce organizacji i zarządzania charakterystyczna jest wielość podejść do tego terminu, zaś w bibliotekoznawstwie prawie zupełny brak jego reprezentacji. Dlatego też, poniżej przedstawię kilka definicji, które w najbardziej obrazowy sposób prezentują proces zarządzania biblioteką.

Jak już wcześniej wspomniałam, w dziedzinie bibliotekoznawstwa problematyka zarządzania nie jest dotychczas zbadana zbyt dogłębnie. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest prawie zupełny brak zdefiniowania terminu i określenia istoty zarządzania bibliotekami. Pojęcia *zarządzania* nie tłumaczy *Encyklopedia wiedzy o książce* [78]. W *Encyklopedii współczesnego bibliotekarstwa polskiego* pojawia się jedynie termin *kierownictwo biblioteki*, zdefiniowany jako kierownik lub zespół „zarządzający sprawami i pracami biblioteki zgodnie z obowiązującym ustawodawstwem ogólnym i specyficznymi zadaniami biblioteki wyrażonymi w jej statucie lub regulaminie oraz zlecanymi przez władze zwierzchnie lub właściwe organa administracji państwowej” [79, s. 164]. Według tej samej definicji, głównymi funkcjami kierownictwa biblioteki jest planowanie, organizacja, kontrola pracy oraz reprezentowanie biblioteki na zewnątrz. Wśród źródeł polskich jedynie *Słownik terminologiczny informacji naukowej* szerzej przedstawia definicję *zarządzania*, które zostało opisane w nim jako „1) koordynowanie pracy zespołów ludzkich i środków produkcji dla osiągnięcia zamierzonych celów, w sposób jak najbardziej efektywny, odbywające się przez planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie wykonania; 2) działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z ce-

lem zarządzającego” [315, s. 127]. Obie definicje nie oddają w pełni istoty zarządzania bibliotekami, gdyż pierwsza powstała w ramach nauki organizacji i zarządzania i w większym stopniu odnosi się do przedsiębiorstw produkcyjnych, w mniejszym zaś do usługowych, zaś druga definicja wywodzi się z prakseologii i taką też podaje *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* Tadeusza Pszczołowskiego [293, s. 288]. Nieco inną definicję podaje Jacek Wojciechowski, który przez zarządzanie rozumie „zespół wielu czynności mających zapewnić funkcjonowanie organizacji”. Do czynności tych zalicza: ustalanie reguł funkcjonowania, decydowanie oraz oddziaływanie na ludzi, obiekty i procesy w wyniku organizowania, zespalandia i motywowania do działania w taki sposób, aby osiągnąć zakładane efekty. Za zarządzanie uznaje on „kompleks wszystkich procesów decyzyjno-regulacyjnych, oparty na stałym dopływie informacji, a zmierzający do osiągnięcia ustalonych celów. Obiektami tych decyzji i tych regulacji są wszystkie elementy i czynniki wprzęgnięte w funkcjonowanie, czyli ludzie, urządzenia i środki materialne oraz finansowe. Wobec procesów merytorycznych zarządzanie ma charakter usługowy: powinno je umożliwić, skoordynować i sfinalizować” [362, s. 20]. Podobnie termin zarządzanie interpretuje Bolesław Howorka, który mimo, iż nie przedstawia definicji *zarządzania biblioteką* wskazuje, iż dotyczy ono „nie tylko ludzi, lecz również przedmiotów, lokali, ich urządzeń, znajdujących się w tych lokalach, zbiorów materiałów, także i materiałów bibliotecznych” [133, s. 72], w przeciwieństwie do *kierowania*, które dotyczy wyłącznie ludzi i polega na „oddziaływaniu na podwładnych, aby zachowywali się tak, jak sobie tego życzy przełożony” [133, s.72].

Wśród źródeł zagranicznych szeroko tematykę zarządzania bibliotekami porusza *Encyclopedia of Library History*, w której zamieszczono hasło *library management*. Przedstawiony został w nim rys historyczny teorii zarządzania oraz próby jej wykorzystania w instytucjach bibliotecznych, brak jednak wytłumaczenia samego terminu *zarządzanie bibliotekami*. Według *Encyclopedia of Library History* [76, s. 373-377] zainteresowanie metodami zarządzania w bibliotekach jest jak dotąd niewielkie i opiera się głównie na prowadzeniu, od końca lat siedemdziesiątych XX w., badań z tego zakresu przez wybranych bibliotekarzy lub nieliczne zespoły, głównie z USA i Europy Zachodniej. Dopiero w ostatnich latach można zaobserwować wzrost większego skupienia na naukowym zarządzaniu bibliotekami. Stosowanie metod i technik zarządzania w bibliotekach jest szeroko propagowane przez stowarzyszenia bibliotekarskie, m.in. ARL (Association of Research Libraries) i CLR

(Council on Library Resources), które m.in. w 1969 r. utworzyły Committee of University Library Management, zajmujący się badaniami dotyczącymi zarządzania w bibliotekach akademickich. Jednakże, według badań przeprowadzonych przez Richarda DeGennaro, ciągle jeszcze większość decyzji kierowniczych podejmowana jest w bibliotekach nie na podstawie specjalistycznych analiz i badań, ale w sposób intuicyjny lub na podstawie wizji dyrekcji.

Wśród definicji prezentowanych w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania należy przytoczyć pogląd Zbigniewa Martyniaka, który pisze, iż „zarządzanie polega na przeprowadzaniu zmian” [215, s. 263]. Na uwagę zasługuje również definicja sformułowana przez Józefa Penca, który opisuje *zarządzanie* jako „układ działań regulujących funkcjonowanie danej organizacji, zgodnie z wytyczonymi celami” [262, s. 506]. Wynika z niej, iż istotą zarządzania jest takie kierowanie działalnością biblioteki, które spowoduje osiągnięcie założonych celów. Jest to możliwe dzięki realizacji czterech podstawowych funkcji zarządzania (przez niektórych określanych mianem funkcji kierowania), do których należą [23, s. 44; 124, s. 71-78; 134; 160, s. 290; 228]:

1. **Planowanie** – polegające na wyznaczaniu zadań i środków ich realizacji, na podstawie analizy wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania biblioteki, które umożliwią osiągnięcie celów biblioteki.

2. **Organizowanie** – polegające na przygotowaniu biblioteki do wykonania założonych planów, oraz tworzeniu jej struktury organizacyjnej zdolnej do realizacji celów biblioteki oraz zapewnieniu środków i warunków do jej sprawnego funkcjonowania.

3. **Motywowanie** – polegające na pobudzaniu bibliotekarzy do wykonywania działań służących realizacji celów biblioteki oraz przewodzeniu.

4. **Kontrola** – polegająca na porównaniu wyników funkcjonowania biblioteki z założonymi wcześniej celami.

Funkcje te, w zależności od wykorzystywanych przez bibliotekę metod zarządzania, mogą być realizowane w odmienny sposób i przynosić różne efekty. Ich prawidłowe zastosowanie prowadzi do podniesienia skuteczności i efektywności działalności biblioteki.

W praktyce zainteresowanie naukowym podejściem do zarządzania spotykane jest głównie w dużych bibliotekach akademickich i naukowych. Jest to związane z możliwością nawiązywania kontaktów z kadrą naukową, prowadzeniem samodzielnych badań naukowych oraz lepszym dostępem do literatury specjalistycznej. Również wyższy poziom skompliko-

wania interakcji zachodzących w dużych bibliotekach i ich otoczeniu wyklucza możliwość swobodnego intuicyjnego podejmowania decyzji, nie popartych racjonalnymi przesłankami, które są pochodną analiz lub stosowanych metod zarządzania. Nie wyklucza to jednak wykorzystywania naukowego podejścia do zarządzania przez biblioteki małe i średnie, które również próbują implementować wybrane narzędzia zarządzania zmianami.

Zainteresowanie zarządzaniem bibliotekami pojawiło się w Polsce już na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych i wcześniej, ale skupiało się ono głównie na racjonalizacji ich pracy, kierowaniem wewnętrznymi procesami, administracji, oraz ustalaniem norm czynnościowych i przedmiotowych dla procesów technicznych [80, 85, 223, 224, 307]. Mniejszą uwagę zwracano wówczas na zagadnienia, cieszące się obecnie dużym zainteresowaniem, dotyczące stosunków biblioteki z otoczeniem, podnoszenia jakości usług oraz marketingu bibliotecznego. O konieczności unowocześniania metod zarządzania bibliotekami pisał już Jerzy Ratajewski, który za jeden z siedmiu głównych bloków zadań (podsystemów) biblioteki uznawał administrowanie i zarządzanie [167, s. 15]. Do autorów podejmujących tematykę zarządzania i kierowania bibliotekami w Polsce należą m.in. Radosław Cybulski [49, 50, 51, 53, 290], Ewa Głowacka [92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106], Bolesław Howorka [130, 131, 132, 133, 134, 135], Marian Huczek [139, 141, 142, 143, 144], Stefan Kubów [177; 380, s. 165-169], Maurice Bernard Line [187], Robert C. Miller [234, 235], Ryszard Przelaskowski [291], Jan Sójka [322], Teresa E. Szymorowska [251, 339], Jacek Wojciechowski [360, 361, 362], Jan Wołosz [365], Zbigniew Żmigrodzki [394].

W ostatnim dziesięcioleciu w bibliotekarstwie polskim zaobserwować można znaczący wzrost zainteresowania naukowym podejściem do zarządzania bibliotekami, w tym również wykorzystania metod zarządzania. Jego przejawem jest ciągle rosnąca liczba specjalistycznych publikacji, szkoleń, konferencji i seminariów, a także coraz częstsze podejmowanie tej tematyki w ramach wykładów akademickich. Pojawiają się również pierwsze próby implementacji wybranych metod zarządzania. Mimo tej tendencji profesjonalne zarządzanie bibliotekami oraz wykorzystywanie metod i technik zarządzania ciągle jeszcze spotykane jest w nielicznych bibliotekach i ma najczęściej charakter eksperymentalny.

3.2. Zastosowanie i użyteczność metod zarządzania

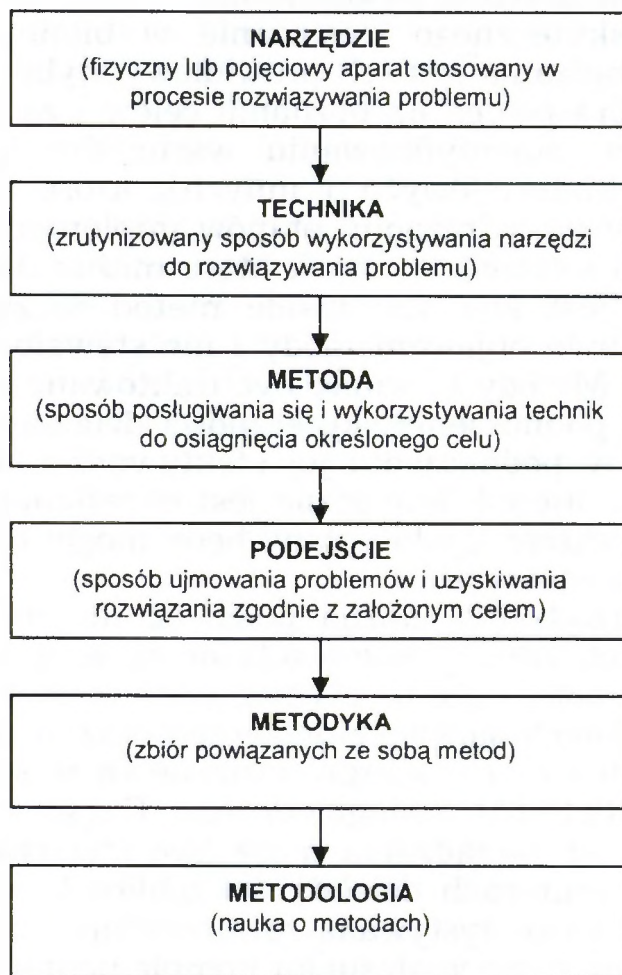
Skuteczne zarządzanie zmianami w bibliotece wymaga stosowania dobranych, z uwzględnieniem indywidualnych warunkowań każdej instytucji, metod, technik oraz innych narzędzi zarządzania. Ich odpowiednie wykorzystanie umożliwia podniesienie efektywności pracy biblioteki oraz lepszą realizację założonych celów. Konieczność posiadania wiedzy oraz stosowania przez biblioteki szerokiej gamy metod zarządzania jest coraz częściej dostrzegana i dyskutowana w literaturze bibliotekarskiej [8, 96, 103, 163, 182, 209, 233, 235, 321, 351, 362, 375, 376, 378, 379, 380, 383 i in.]. Umożliwia ona lepsze poznanie mechanizmów funkcjonowania własnej biblioteki oraz zasad rządzących w jej otoczeniu.

Podstawą skutecznego stosowania w bibliotekach metod i narzędzi zarządzania jest ich prawidłowy wybór oraz dokładna analiza, która polega na poznaniu celów i zasięgu oddziaływania metody, zidentyfikowaniu warunków (personalnych, finansowych, materiałowych i innych), które musi spełniać biblioteka przy jej wdrażaniu, etapów implementacji, ewentualnych barier i wreszcie korzyści, które można dzięki niej osiągnąć. Ważne jest aby stosowanie metod zarządzania przez biblioteki nie było objawem mody i nie stawało się celem samym w sobie. Metody te winny być traktowane jako narzędzia umożliwiające podnoszenie skuteczności działalności biblioteki i pomagające w podnoszeniu jej efektywności. Dlatego, podczas wdrażania metod, konieczne jest określenie, jakiemu celowi mają one służyć, i jakie plany będą mogły być zrealizowane dzięki ich zastosowaniu.

Metody zarządzania można podzielić na „miękkie”, czyli takie, w których zmiany wprowadzane są w sposób ewolucyjny, stopniowy, polegające na ciągłym podnoszeniu jakości usług, tj. np. TQM i benchmarking biblioteczny oraz na metody „twarde”, w których zmiany przeprowadzane są w sposób rewolucyjny, tj. w metodzie reengineeringu. Część z omówionych w książce metod zarządzania może być stosowanych jedynie w wybranych sektorach działalności bibliotek, większość jednak może być wykorzystywana równocześnie, uzupełniając się nawzajem i pozostając w stosunku komplementarności. Ich stosowanie nie powinno być jednak traktowane jako remedium na wszelkie, a w szczególności finansowe, bolączki bibliotek. Jednakże zapoznanie się z możliwościami, jakie oferują rozmaite metody, techniki i inne narzędzia zarządzania daje moż-

liwość i jest warunkiem podejmowania racjonalnych decyzji strategicznych w bibliotece. Metody takie jak TQM, benchmarking biblioteczny, czy Just in Time są tylko narzędziami, które mogą podnosić skuteczność pracy biblioteki, ale nigdy nie zastąpią mądrego i rozważnego zarządzania.

W dziedzinie organizacji i zarządzania wyróżniane są: narzędzia zarządzania, metody zarządzania, techniki zarządzania, podejścia, metodyki, metodologie oraz metody i techniki organizatorskie. Pojęcia te jednak nie charakteryzują się wyraźnymi kryteriami podziału, często nie są rozróżniane i używane są wymiennie powodując chaos terminologiczny. Dlatego też w dalszej części książki będę stosowała oryginalne nazewnictwo, tj. przyjęte w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania, z zachowaniem rosnącego kryterium stopnia ogólności według J. Antoszkiewicza (rys. 15).



Rys. 15. Hierarchizacja nazewnictwa z zakresu metod zarządzania zgodnie z kryterium rosnącego stopnia ogólności J. Antoszkiewicza

Źródło: Oprac. własne na podstawie: *Metody i techniki organizatorskie*. Warszawa 1982 s. 13-14.

Przez **metody zarządzania** będą rozumiane „zespoły czynności i środków zalecane przez naukę i stosowane przez menedżerów dla podnoszenia skuteczności zarządzania z punktu widzenia realizacji jego celów i funkcji. Metody zarządzania tworzy się przez dobór właściwych metod planistycznych, organizacyjnych, motywacyjnych i kontrolnych, tak aby stanowiły one komplementarną całość” [262, s. 254]. **Techniki zarządzania** to „procedury i instrumenty służące do rozwiązywania konkretnych problemów zarządzania” [262, s. 449]. **Metody organizatorskie** to „celowo i świadomie opracowane zespoły zaleceń odnoszące się do sposobu postępowania przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, oparte na naukowych zasadach badawczych i nadające się do wielokrotnego zastosowania” [262, s. 252]. Zaś **techniki organizatorskie** to „ogół usystematyzowanych sposobów postępowania opartych na naukowych zasadach badawczych, stosowanych do rozwiązywania problemów organizacyjnych. Techniki te stanowią podstawowy składnik wszystkich metod i technik zarządzania” [262, s. 448].

W dalszej części książki zaprezentowałam metody i techniki organizatorskie oraz metody i techniki zarządzania, których stosowanie może wpłynąć na świadome kształtowanie procesu zmian w bibliotece oraz podnieść skuteczność jej działalności. Zaliczyłam do nich m.in.: zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą, Lean Management, benchmarking biblioteczny, reengineering, Just in Time, heurystyczne metody rozwiązywania problemów, metodę Delficką, samoocенę pracowników i technikę kartowania. Metody te różnią się pod względem złożoności, przedmiotu, zakresu zastosowań i charakteru. Wykorzystują dorobek różnych dziedzin nauki, tj. psychologii, socjologii, prakseologii, ergonomii, teorii systemów, matematyki czy nauki organizacji i zarządzania. Należą do różnych grup, tj. grupy metod heurystycznych, wykorzystujących środki inwencji twórczej i procesy odkrywcze, grupy metod zrationalizowanych, stosujących procedury kontroli i weryfikacji lub też grupy metod klasycznych, czyli rozwiązań potwierdzonych doświadczeniem. Mogą być ukierunkowane na realizację różnych celów, tj. np. optymalizację decyzji, podniesienie jakości usług biblioteki, poprawę stosunków międzyludzkich, efektywniejsze wykorzystywanie zasobów, lepszą współpracę z otoczeniem biblioteki, czy podniesienie skuteczności i sprawności działania całej organizacji. Posiadają jednak nadrzędną cechę wspólną, którą jest pomoc w zapewnieniu środków koncepcyjnych dla lepszego zorganizowania procesów pracy w bibliotekach, polegającą na lepszym wykorzystaniu zasobów

ludzkich, rzeczowych, informacyjnych i finansowych biblioteki. Pomagają ponadto odpowiedzieć na pytania:

- Jak skuteczniej zarządzać potencjałem ludzkim w bibliotece?
- Jak efektywniej organizować jego pracę?
- Jak zmniejszyć pracochłonność wykonywania niektórych zadań?
- Jak zmniejszyć zużycie materiałów?
- Jak podwyższyć stopień wykorzystania maszyn i urządzeń?
- Jaki wybrać styl kierowania?
- Jak motywować pracowników biblioteki?
- Jak polepszyć warunki ich pracy?
- Jak kontrolować realizację zadań?
- Według jakich kryteriów dokonywać oceny wykonywanej pracy?
- Jak skuteczniej współpracować z otoczeniem biblioteki?
- Jak podnieść jakość oferowanych przez bibliotekę usług?
- Jak usprawnić funkcjonowanie całej biblioteki i podnieść skuteczność jej działalności?

Biblioteki w celu podniesienia skuteczności swojej działalności, mogą korzystać jeszcze z wielu innych metod i technik zarządzania. Należą do nich m.in. zarządzanie kryzysowe, zarządzanie marketingowe, zarządzanie projektami, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez decentralizację, zarządzanie przez innowacje, zarządzanie przez motywację, zarządzanie przez wartość i wiele innych. Ich dobór zależy od wielu indywidualnych czynników, tj. wiedza na temat metod zarządzania, znajomość otoczenia biblioteki, wiedza o potencjale organizacyjnym biblioteki oraz umiejętność współpracy bibliotekarzy.

Metody zarządzania bibliotekami, na skutek zmian otoczenia, podlegają ciągłej ewolucji. Pojawiają się nowe rozwiązania lub dezaktualizują dotychczasowe. Istotne jest aby kierownictwo bibliotek potrafiło śledzić przebieg zmian i umieć dostosowywać do nich zasady zarządzania. Pozwoli to na lepszą współpracę z otoczeniem i podnoszenie satysfakcji użytkowników z oferowanych usług, a w konsekwencji stworzenie pozytywnego wizerunku bibliotek, jako nowoczesnych instytucji usługowej.

3.3. Przegląd metod zarządzania mających zastosowanie w bibliotekach

Większość metod i narzędzi zarządzania, które przedstawiłam w niniejszym rozdziale, swój rodowód wywodzi z przedsiębiorstw produkcyjnych, tj. Toyota, IBM, czy Xerox. Dopiero z czasem metody te zaczęto wykorzystywać w komercyjnych, a następnie niedochodowych organizacjach usługowych. W bibliotekach, należących do ostatniej grupy, nowoczesne koncepcje zarządzania stosowane są niezwykle rzadko i dość przypadkowo. Nieliczne przykłady wdrożenia wynikają często z osobistych zainteresowań dyrekcji tą tematyką. Brak jest szerzej zakrojonych badań na ten temat, które prezentowałyby zwłaszcza próby wdrożenia i efekty stosowania. Również literatura fachowa ogranicza się do nielicznych artykułów. Opisywane metody, zarówno w firmach komercyjnych jak i w bibliotekach, pojawiały się stopniowo, w kolejnych latach. Mimo to, metody powstające później nie eliminują metod wcześniejszych, ale są ich uzupełnieniem. Wszystkie prezentowane metody i techniki pomagają w sprawnym przeprowadzaniu procesu zarządzania zmianami oraz sprzyjają podnoszeniu skuteczności, jakości i efektywności pracy biblioteki. Są również zgodne z tendencjami końca XX i początku XXI w., charakteryzującymi się spłaszczaniem struktur organizacyjnych, ograniczaniem roli średniego kierownictwa, edukacją i szkoleniami pracowników, podnoszeniem ich zaangażowania, pracą w grupach oraz delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności.

3.3.1. Zarządzanie strategiczne

Otoczenie, w którym funkcjonują obecnie biblioteki, charakteryzuje się wysoką zmiennością i heterogenicznością. Powoduje to konieczność skoncentrowania większej uwagi na charakterze stosunków zachodzących z otoczeniem oraz metodach pracy biblioteki. Liczba i szybkość zachodzących zmian utrudnia jej skuteczne zarządzanie. Dlatego też coraz częściej niezbędne okazuje się stosowanie metod zarządzania, które umożliwiałyby wykorzystanie szans i możliwości rozwoju oraz eliminowanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, przy równoczesnym podnoszeniu jakości usług biblioteki.

Wśród grupy metod zarządzania służących podnoszeniu skuteczności i efektywności organizacji, które mogą stosować biblioteki, znajduje się zarządzanie strategiczne. Metoda ta po-

lega na usprawnianiu funkcjonowania biblioteki i kierowaniu jej rozwojem w długiej perspektywie czasowej.

Termin *strategia* wywodzi się z języka greckiego, w którym oznaczał strategię wojskową, czyli sztukę prowadzenia wojny, tj. planowanie kampanii wojennych, bitew, potyczek itp., dla realizacji celów prowadzonej polityki. W wyniku dostrzegalnych analogii pomiędzy działaniami wojennymi i współczesną działalnością gospodarczą, został on adaptowany do terminologii z zakresu organizacji i zarządzania. Za twórcę XX-wiecznego zarządzania strategicznego uznaje się Igora H. Ansoffa [381, s. 27].

Początkowo zarządzanie strategiczne stosowane było jedynie przez organizacje komercyjne, zarówno wielkie koncerny, jak i małe firmy, z czasem jednak zaczęły wprowadzać je również organizacje non profit. W bibliotekarstwie światowym zainteresowanie zarządzaniem strategicznym pojawiło się w latach siedemdziesiątych, zaś w następnych dziesięcioleciach zaczęła pojawiać się bogata literatura z tego tematu. Obecnie jest ono szeroko wykorzystywane w pracy bibliotek na całym świecie. Dostępne są liczne publikacje zagraniczne, zarówno o charakterze podręcznikowym, jak i aplikacyjnym¹. W bibliotekarstwie polskim metoda ta nie jest jeszcze powszechnie stosowana, ale ciągle wzrasta zainteresowanie jej zasadami i możliwościami wdrażania (zwłaszcza zaś tworzeniem strategii marketingowych). Ukazują się coraz liczniejsze opracowania literatury², organizowane są również konferencje naukowe. W 1997 r. w Kielcach i Ameliówku miała miejsce konferencja pt. „Projekt poprawy polskiego systemu bibliotek szkół wyższych poprzez rozwój strategii doradztwa”, w 2003 r. w dniach 11-12 września w Poznaniu odbyła się V Ogólnopolska Konferencja Bibliotek Wyższych Szkół Niepaństwowych zatytułowana „Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach. Teoria i praktyka” [380], zaś w dniach 17-18 czerwca 2004 r. w Toruniu zorganizowano Ogólnopolską Konferencję: „Od strategii organizacji do polity-

¹ M.in. M. G. Mason: *Strategic management for today's libraries* [221].

² M.in. O. Bielecka: *Budowanie strategii tożsamości biblioteki* [24], M. Czyżewska: *Strategie zarządzania a konkurencyjność szkół wyższych* [380, s. 79-90], L. Derfert-Wolf: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej* [66], L. Kurowska-Trudzik: *Zarządzanie rozwojem Dolnośląskiej Biblioteki Pedagogicznej we Wrocławiu* [182], I. Lepla: *Strategiczne nie znaczy straszne. Etapy projektowania zarządzania strategicznego* [209, s. 69-89], B. Leytner-Zemánek: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej* [380, s. 51-70], *Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej* [184], *Zarządzanie strategiczne* [376, s. 48-51], M. B. Line: *Zarządzanie bibliotekami akademickimi i naukowymi wobec przemian społecznych* [187], A. Zbroja: *Wpływ zarządzania strategicznego w bibliotece uczelnianej na profesjonalną obsługę czytelników* [380, s. 145-153].

ki jakości. Etapy wdrażania ISO 9001” [251, 390]. Tematyka zarządzania strategicznego poruszana jest również w ramach zajęć akademickich oraz na różnego typu kursach doskonalących dla bibliotekarzy. Coraz częściej też biblioteki próbują dokonać wdrożenia metody. Plany strategiczne przygotowuje ponad dwadzieścia polskich bibliotek (szerzej na temat planów przygotowywanych przez te biblioteki zob. m.in.: 17, 54, 55, 182, 251, 303, 314, 332, 334, 337, 351, 379, 380, 393). Większość bibliotek opracowuje strategie marketingowe i strategie rozwoju.

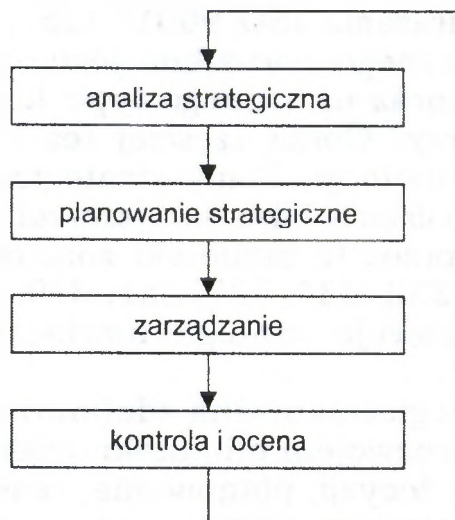
Zarządzanie strategiczne można zdefiniować jako długoterminowe kierowanie rozwojem biblioteki opierające się na procesie podejmowania decyzji, planowania, realizacji zadań i ich kontroli. Jest to więc próba kształtowania przyszłości biblioteki, będąca przeciwieństwem biernego podporządkowywania się zmianom. Związana jest ona z ciągłym monitorowaniem otoczenia biblioteki, generowanych przez niego szans i zagrożeń, zmian i tendencji w nim zachodzących oraz wnętrza biblioteki, jego zasobów, możliwości itp.

Zarządzanie strategiczne, w odróżnieniu od zarządzania operacyjnego i taktycznego, obejmuje okres powyżej pięciu lat. Zarządzanie taktyczne, nazywane inaczej średniookresowym, obejmuje czas od roku do pięciu lat, zaś zarządzanie operacyjne – tzw. krótkookresowe polega na planowaniu rocznym. Tak więc zarządzanie strategiczne skoncentrowane jest na dalszej przyszłości. Wszelkie działania w jego ramach przeprowadzane są w perspektywie przyszłych zysków i strat, jakie mogą przynieść bibliotece. Stosowanie metody zarządzania strategicznego wymaga od bibliotekarzy kreatywnego podejścia do przyszłego kształtu biblioteki i zaangażowania się w jego budowanie.

W ramach zarządzania strategicznego tworzone są lub redefiniowane:

- misja biblioteki,
- wizja biblioteki,
- cele strategiczne biblioteki,
- strategia biblioteki,
- plan strategiczny biblioteki,
- analizy wnętrza biblioteki i jej otoczenia,
- zespół uwarunkowań umożliwiających realizację planu strategicznego.

W zarządzaniu strategicznym można wyróżnić cztery podstawowe etapy działań: analizę strategiczną, planowanie strategiczne, zarządzanie oraz kontrolę i ocenę (zob. rys. 16).



Rys. 16. Etapy zarządzania strategicznego

Źródło: Oprac. własne.

Pierwszym etapem zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna, polegająca na zdiagnozowaniu otoczenia oraz potencjału organizacyjnego biblioteki, w celu zbudowania najskuteczniejszej strategii i opracowania możliwego do zrealizowania planu strategicznego. Po sporządzeniu planu następuje jego realizacja, czyli etap zarządzania. Zarządzanie, będące najtrudniejszym elementem zarządzania strategicznego, dotyczy realizacji misji, wizji, strategii oraz planu strategicznego biblioteki na poziomie operacyjnym i taktycznym. Etapem końcowym jest kontrola i ocena przeprowadzonych działań, w celu skorygowania błędów w następnym cyklu zarządzania strategicznego.

Planowanie strategiczne jest sformalizowanym procesem planowania długookresowego, służącym określeniu i realizacji celów działalności biblioteki sformułowanych w postaci misji i wizji, za pomocą analiz wnętrza i otoczenia zewnętrznego biblioteki, wybranej strategii, metod działania oraz innych narzędzi pomagających w realizacji wyznaczonych zadań. Opiera się na ciągłym planowaniu zmian.

Strategia biblioteki jest programem dostosowanym do aktualnej sytuacji biblioteki, dzięki któremu chce ona osiągnąć swoje cele strategiczne i zrealizować misję. Stanowi ona podstawę, na której opierają się i z którą powinny być zsynchronizowane wszystkie działania biblioteki. Strategia biblioteki musi być również zbieżna i uwzględniać cele oraz program działania jednostek nadrzędnych, organów prowadzących lub finansujących bibliotekę, tj. np. uczelnia wyższa dla biblioteki akademickiej, czy władze samorządowe dla biblioteki publicznej. Strategia oraz plan strategiczny powinny być budowane z uwzględ-

nieniem aktualnej sytuacji i warunków funkcjonowania biblioteki, tak by ich założenia mogły zostać zrealizowane. Powinny być również znane wszystkim pracownikom biblioteki i uwzględniane przez nich we wszystkich działaniach.

Strategia określa:

- aktualną pozycję strategiczną biblioteki,
- oferowane przez nią usługi,
- grupy obsługiwanych użytkowników,
- możliwości rozwojowe (stan defensywy, stagnacji lub ofensywy),
- wyróżniające kompetencje (aspekty działalności, które biblioteka realizuje szczególnie dobrze, a które będą wyróżniały ją spośród instytucji o zbliżonym charakterze),
- cele i priorytety działania (co chce osiągnąć biblioteka i na co kładzie największy nacisk),
- możliwości działania (co może zrobić biblioteka aby osiągnąć założone cele),
- planowane zmiany (co będzie musiała zrobić biblioteka),
- skuteczność zmian (czy planowane zmiany zapewnią osiągnięcie założonych celów biblioteki),
- środki niezbędne do realizacji zaplanowanych zadań,
- przewidywane trudności w realizacji celów biblioteki.

Prawidłowo skonstruowana strategia biblioteki powinna składać się z trzech elementów:

1. **Strategii globalnej**, tj. ogólnej strategii biblioteki, określającej główne cele strategiczne całej instytucji w zakresie podejmowanych kierunków działalności.

2. **Strategii funkcjonalnej**, tj. strategii skonstruowanej dla poszczególnych funkcji biblioteki, np. funkcji informacyjnej, której odpowiada strategia zarządzania informacją, funkcji marketingowej, której odpowiada strategia marketingowa, funkcji kulturalnej, naukowej, zarządzania zbiorami, zarządzania finansami, rozwoju pracowników biblioteki itd.

3. **Strategii poszczególnych obszarów działalności**, tj. strategii określającej cele strategiczne dla jednostek organizacyjnych biblioteki, np. działów, agend, filii itp.

Opracowanie skutecznej strategii biblioteki wymaga przeprowadzenia:

- analizy potencjału organizacyjnego biblioteki, tj. zdiagnozowania jej mocnych i słabych stron, w tym także analizy finansowej, materiałowej, technologicznej, analizy systemu zarządzania i struktury organizacyjnej, analizy zasobów ludzkich oraz analizy usług;
- analizy otoczenia biblioteki, tj. określenia jego charakteru, struktury oraz oceny szans i zagrożeń, które generuje,

- w tym także analizy sektora, w którym funkcjonuje biblioteka, analizy trendów, analizy organizacji konkurencyjnych oraz analizy potrzeb użytkowników biblioteki;
- analizy diagnostycznej, tj. analizy określającej stan obecny funkcjonowania biblioteki i jej otoczenia;
 - analizy prognostycznej, tj. nakreślenia kształtu prawdopodobnych zmian w bibliotece i jej otoczeniu;
 - hierarchizacji celów biblioteki, tj. określenia ich znaczenia dla funkcjonowania biblioteki (cele: kluczowe – bardzo ważne, ważne, mało istotne) oraz stopnia trudności ich realizacji (cele: bardzo trudne, umiarkowanie trudne, łatwe);
 - sporządzenia kilku alternatywnych rozwiązań strategicznych oraz wyboru strategii najbardziej odpowiadającej potrzebom i możliwościom realizacyjnym biblioteki.

W zależności od wyników przeprowadzonych analiz biblioteka może przyjąć jedną z wielu proponowanych strategii. Mogą one mieć charakter ofensywny lub defensywny lub też być skierowane na ściśle wyodrębniony zakres działań, jak np. strategia lidera (tj. osiągnięcia przez bibliotekę pozycji lidera w grupie), strategia wiodącej roli klienta (tj. skupienie się przez bibliotekę na zapewnieniu użytkownikom biblioteki szerokiej gamy usług o wysokiej jakości i dostępności), strategia niszy (tj. odnalezienia i wypełnienia przez bibliotekę niszy w usługach), strategia zmian kulturowych (tj. prowadząca do zmiany kultury organizacyjnej biblioteki) itp.

Opracowanie strategii biblioteki umożliwia rozpoczęcie prac nad przygotowaniem **planu strategicznego**. Stworzenie dobrego planu strategicznego nie jest zadaniem łatwym, ponieważ musi on obejmować wszystkie aspekty funkcjonowania biblioteki. Wymaga więc od osób go opracowujących dobrej znajomości całej instytucji, umiejętności współpracy z osobami odpowiedzialnymi za realizację procesów lub zadań, umiejętności wyborów celów priorytetowych i mających największe znaczenie dla skuteczności pracy biblioteki oraz wiedzy na temat zasad planowania. Plan strategiczny biblioteki powinien mieć wyraźnie określone ramy czasowe, cele ogólne i składające się nań cele szczegółowe, które będzie próbowała zrealizować biblioteka, pożądane efekty realizacji celów, zadania operacyjne mające zapewnić realizację celów, terminarz realizacji zadań, środki niezbędne do ich wykonania, osoby lub grupy odpowiedzialne za realizację zadań, metody działania, którymi mają się posługiwać, mechanizmy kontroli stopnia realizacji zadań i celów oraz rozwiązania alternatywne. Plan strategiczny nie powinien być ani zbyt szczegółowy, ani zbyt ogólny, gdyż wpływa to na jakość jego późniejszej realizacji. Musi również spełniać

warunek racjonalności, tj. być możliwy do zrealizowania, środkami, którymi dysponuje biblioteka. Ponieważ obejmuje on okres minimum pięciu lat, w miarę upływu czasu i pojawiających się rozbieżności, powinien być uaktualniany i modyfikowany.

Plan strategiczny biblioteki powinien przygotowywać specjalnie powołany w tym celu zespół. Jego skład uzależniony jest od indywidualnych uwarunkowań każdej biblioteki, musi zawsze jednak obejmować osobę z wyższego kierownictwa lub dyrektora oraz bibliotekarzy związanych z planowaniem pracy w poszczególnych obszarach działalności biblioteki, którymi najczęściej są kierownicy wydziałów lub filii. Zespół winien mieć ściśle określone kompetencje, cele do zrealizowania oraz określony czas na wykonanie powierzonego zadania. Szacuje się, że czas niezbędny do sporządzenia przez zespół pełnego planu strategicznego biblioteki wynosi od sześciu do dziewięciu miesięcy [184, s. 66]. W końcowym etapie powinien przyjąć on formę oficjalnego dokumentu i być przedstawiony wszystkim pracownikom, ponieważ w realizację planu oraz strategii zaangażowani muszą być wszyscy pracownicy biblioteki na wszystkich stanowiskach i szczeblach organizacyjnych.

Po wdrożeniu strategii oraz planu strategicznego biblioteki kontroli powinien zostać poddany stopień realizacji założonych celów oraz efekty implementacji. Stopień realizacji strategii biblioteki można mierzyć uwzględniając:

- perspektywę finansową, tj. stopę zwrotu inwestycji i wartość dodaną (np. zmniejszenie kosztów realizacji usług, zwiększenie wykorzystania zasobów biblioteki, lepsze wykorzystanie majątku biblioteki itp.);
- perspektywę użytkownika biblioteki, tj. satysfakcję użytkowników z oferowanych przez bibliotekę usług, pozyskiwanie nowych użytkowników, utrzymywanie użytkowników dotychczasowych, udział biblioteki w określonym sektorze usług, itp.;
- perspektywę procesów wewnętrznych biblioteki, tj. wewnętrzną skuteczność i efektywność działań operacyjnych, itp.;
- perspektywę rozwoju, tj. innowacje i zmiany zrealizowane w ramach strategii oraz możliwości ich przeprowadzenia w przyszłości [251].

Informacji na temat skuteczności zastosowanej strategii mogą dostarczać również opracowywane okresowo wybrane wskaźniki efektywności funkcjonowania biblioteki, np. stopień wykorzystania księgozbioru, liczba użytkowników przypadająca na jednego pracownika agendy udostępniania itp.

W ramach zarządzania strategicznego stosowana może być grupa analiz oraz pomocniczych narzędzi zarządzania. Należą do nich m.in.:

Analiza SWOT należy ona do grupy technik analizy strategicznej. Jest jedną z popularniejszych metod badania wnętrza organizacji oraz jej otoczenia. Polega na zdiagnozowaniu czynników mających wpływ na obecną i przyszłą sytuację biblioteki, do których należą:

- czynniki wewnętrzne pozytywne – mocne strony biblioteki (*Strengths*),
- czynniki wewnętrzne negatywne – słabe strony biblioteki (*Weaknesses*),
- czynniki zewnętrzne pozytywne – szanse stojące przed biblioteką, generowane przez jej otoczenie (*Opportunities*),
- czynniki zewnętrzne negatywne – zagrożenia, które generuje otoczenie biblioteki (*Threats*).

Jest to więc określenie silnych i słabych stron biblioteki oraz szans i zagrożeń, które wynikają z jej otoczenia. Określenie tych czynników może pomóc w tworzeniu strategii działania biblioteki oraz zwiększeniu skuteczności i efektywności jej funkcjonowania, a także zapobieżenia niepożądanym zjawiskom. Analizę SWOT sporządza się w postaci czteropolowej tabeli (zob. tab. 9), gdzie każda grupa czynników wpisywana jest w jedno pole. Może być ona podzielona jeszcze na podgrupy (np. podział mocnych i słabych stron według poszczególnych działów biblioteki). Po wypisaniu w czterech grupach, czynniki mające wpływ na funkcjonowanie biblioteki poddawane są ocenie, tzn. przyznawane są im punkty w skali od 0 do 10, w zależności od nasilenia zjawiska. Suma punktów ilustruje obraz instytucji i jej otoczenia. Można wyróżnić cztery sytuacje:

- kiedy przeważają mocne strony i szanse w otoczeniu (sytuacja maxi-maxi),
- kiedy przeważają słabe strony i szanse w otoczeniu (sytuacja mini-maxi),
- kiedy przeważają mocne strony i zagrożenia w otoczeniu (sytuacja maxi-mini),
- kiedy przeważają słabe strony i zagrożenia w otoczeniu (sytuacja mini-mini).

W zależności od zaistniałej opcji należy wybrać odpowiednią strategię: ekspansji (1), wykorzystania szans w otoczeniu (2), wykorzystania mocnych stron dla pozyskania otoczenia (3), bądź likwidacji placówki lub starań o jej przetrwanie lub połączenie z inną – silniejszą (4).

Analiza SWOT

Mocne strony (S)		Ocena	Słabe strony (W)		Ocena
1.	Dogodne dla czytelników godziny otwarcia biblioteki	5	1.	Nieprzystosowanie budynku biblioteki dla potrzeb osób niepełnosprawnych	3
2.	2.
3.	3.
Razem		...	Razem		...
Szanse (O)		Ocena	Zagrożenia		Ocena
1.	Uzyskanie dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej	5	1.	Niekorzystna dla bibliotek polityka finansowa państwa	5
2.	2.
3.	3.
Razem		22	Razem		12

Źródło: Oprac własne.

Analiza SWOT może być stosowana nie tylko dla całej biblioteki, lecz również dla jej poszczególnych filii, wydziałów lub wybranych aspektów działania, np. analiza SWOT Wydziału Udostępniania Zbiorów, czy analiza SWOT księgozbioru [375, s. 88].

Analiza SWOT jest jednym z popularniejszych w bibliotekarstwie polskim narzędzi zarządzania. Stosowana jest często przez biblioteki, które nie są jeszcze gotowe na wdrożenie zarządzania strategicznego, ale powoli przygotowują się do tego kroku [szerzej zob. 55, 163, 251, 303, 351, 380, 395].

Analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS). Jest to analiza polegająca na wyodrębnieniu elementów, które mają największy wpływ na skuteczną działalność biblioteki, w celu podjęcia działań zmierzających do ich lepszego funkcjonowania. Opiera się ona na regule 20-80, zwanej także Metodą ABC, według której 20% przyczyn powoduje 80% skutków. Na podstawie zgromadzonych danych metoda ta pozwala określić ważność czynników mających wpływ na funkcjonowanie biblioteki. Jej nazwa pochodzi od wykresu, który podzielono na trzy części: strefę A – ok. 20%, B – kolejne 30% i C – 50%, przy czym cechy ze strefy A powodują najwięcej, bo 80% następstw. Zidentyfikowanie kluczowych czynników sukcesu biblioteki umożliwia ich kontrolę i zarządzanie nimi. Eliminuje również konieczność monitorowania mniej istotnych aspektów funkcjonowania instytucji.

Analiza PEST. Jest to analiza makrootoczenia biblioteki, tj. otoczenia politycznego, ekonomicznego, społecznego i technicznego, połączona z tworzeniem ramowego scenariusza przewidywanych w przyszłości zmian w nim zachodzących. Analiza

PEST stosowana jest obecnie przez jedną bibliotekę polską [351, s. 127-140].

Metoda analizy partnerów. Jest to metoda polegająca na identyfikacji „partnerów” biblioteki, a następnie określeniu ich charakteru, oczekiwań, interakcji zachodzących pomiędzy biblioteką a jej partnerami oraz możliwości poszerzenia lub zmiany stosunków z partnerami. Do podstawowych grup partnerów bibliotek można zaliczyć: użytkowników, hurtownie, księgarnie, inne biblioteki, instytucje nadrzędne lub finansujące, oraz odpowiedzialne za funkcjonowanie bibliotek ministerstwa³.

Analiza pięciu sił Portera. Jest to analiza sektorowa, opracowana przez Michaela Portera. Polega ona na zdiagnozowaniu pięciu czynników mających wpływ na działalność biblioteki: siły odbiorców, siły dostawców, zagrożenia ze strony nowych konkurentów, zagrożenia ze strony substytutów, oraz rywalizacji pomiędzy czołowymi konkurentami w otoczeniu.

Ekstrapolacja trendów. Jest metodą polegającą na próbie określenia przyszłych zjawisk, trendów i tendencji na podstawie ciągłych i ewolucyjnych zmian zachodzących w otoczeniu biblioteki. Nie uwzględnia ona zmian nagłych, niespodziewanych, których nie można przewidzieć na podstawie wcześniej pojawiających się symptomów oraz zachodzących zjawisk. Ekstrapolacja trendów może być stosowana przy szacowaniu rozwoju rynku wydawniczego, technologii informacyjnej, procesach demograficznych zachodzących w otoczeniu biblioteki i in.

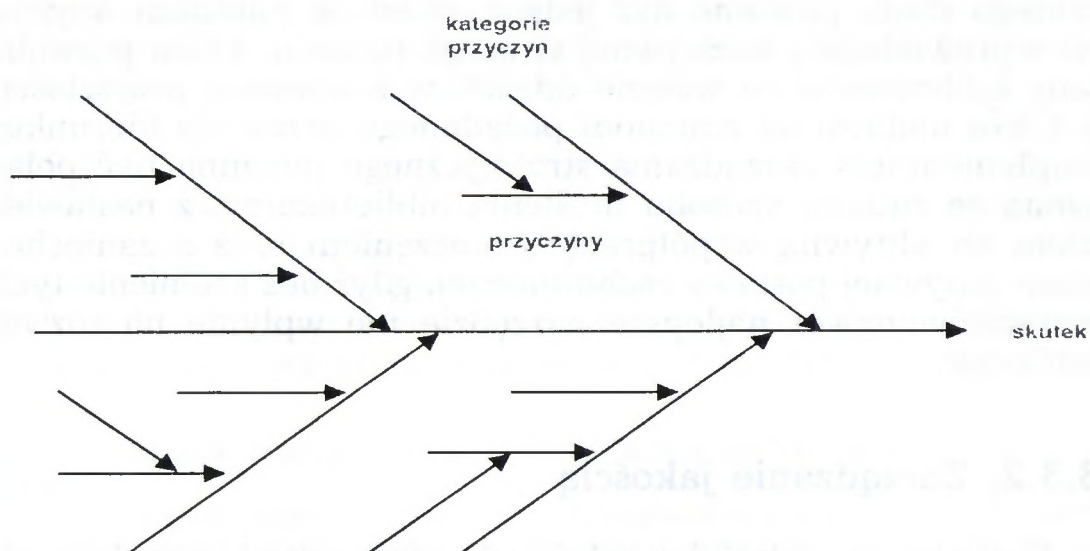
Strategiczna analiza luki. Jest to analiza polegająca na zdiagnozowaniu luk, tj. niedoborów zachodzących w ramach wybranych procesów, których wypełnienie powinno zostać uwzględnione w ramach planu strategicznego biblioteki. Luki mogą mieć związek z różnymi aspektami działalności biblioteki i mieć charakter zgodności, nadmiaru lub niedoboru. Luka zgodności powstaje, kiedy trendy zachodzące w otoczeniu są zbieżne z trendami zachodzącymi w bibliotece, np. biblioteka powiększa swoje zbiory podręczników akademickich, zaś w jej otoczeniu zwiększa się liczba osób studiujących. Luka niedoboru powstaje, kiedy trendy zachodzące w bibliotece nie nadążają za trendami zachodzącymi w otoczeniu, np. biblioteka nie

³ Szerzej na temat wykorzystania metody analizy partnerów w bibliotekach zob. T. Kafel: *Metoda analizy „partnerów” jako narzędzie monitoringu otoczenia organizacji „non-profit”* [351, s. 127-140] oraz M. Kitlińska: *Wykorzystanie metod i technik organizatorskich w bibliotekach* [163, s. 60-64].

dostosowuje godzin otwarcia do tendencji zachodzących w otoczeniu, tj. np. nie pracuje w soboty i niedziele, mimo iż tego oczekują użytkownicy. Luka nadmiaru występuje, kiedy trendy wewnętrzzorganizacyjne biblioteki wyprzedzają trendy zachodzące w otoczeniu, np. biblioteka pedagogiczna kupuje materiały metodyczne dla nauczycieli utrwalone na nowoczesnych nośnikach cyfrowych, których, ze względu na brak sprzętu odtwarzającego nie można jeszcze odczytać w szkołach.

Metoda scenariuszowa. Polega ona na zbadaniu aktualnej sytuacji funkcjonowania biblioteki oraz trendów występujących w jej otoczeniu, a następnie założeniu kilku możliwych scenariuszy przyszłości, do których przygotowywane są odpowiednie strategie działania biblioteki. Scenariusze uwzględniają zarówno zmiany zachodzące we wnętrzu biblioteki, jak i w jej otoczeniu. Mogą dotyczyć zarówno możliwych zdarzeń, jak i stanów otoczenia oraz symulacji pracy biblioteki. Dzieli się na optymistyczne, pesymistyczne, niespodziankowe i najbardziej prawdopodobne [381, s. 57].

Diagram Ishikawy. Jest to technika opracowana przez Kaoru Ishikawę, nazywana również diagramem przyczyn i skutków lub, od jego kształtu, diagramem rybiej ości. Pozwala ona na zanalizowanie przyczyn i skutków badanego zjawiska, dzięki uszeregowaniu ich w porządku hierarchicznym (tj. wzajemnych zależności i ważności). Na diagramie (rys. 17) zaznaczona jest nazwa badanego zjawiska oraz czynniki na nie wpływające.



Rys. 17. Diagram Ishikawy

Źródło: Oprac. własne.

Graficzne odwzorowanie badanego zjawiska lub problemu ułatwia wyodrębnienie czynników, na które biblioteka ma wpływ, a których zmiana winna być zaplanowana i uwzględniona w jej planie strategicznym. Za pomocą diagramu można analizować jedynie mało skomplikowane problemy, o małym stopniu złożoności, jak np. kolejki w agendach udostępniania zbiorów, zbyt długi czas opracowania zbiorów itp.

W celu zwiększenia skuteczności planowania strategicznego mogą być również stosowane takie metody, jak badania potrzeb użytkowników biblioteki, samoocena pracowników, metoda Delficka, servqual, metody heurystyczne. W planach strategicznych biblioteki mogą zostać również uwzględnione próby implementacji innych metod zarządzania, tj. np. zarządzania jakością, zarządzania wiedzą, benchmarkingu bibliotecznego itp.

Wprowadzanie przez biblioteki metody zarządzania strategicznego może korzystnie wpłynąć na:

- podniesienie jakości ich usług,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku bibliotek,
- pozyskiwanie nowych środków finansowania,
- pozyskanie partnerów i nawiązywanie współpracy z innymi organizacjami,
- wprowadzanie zmian organizacyjnych w bibliotekach, dzięki czemu możliwe będzie podnoszenie skuteczności ich działalności.

Stosowanie przez biblioteki metody zarządzania strategicznego stwarza im możliwości nadążania za tendencjami, które zachodzą w coraz bardziej zmiennym otoczeniu. Osiągnięcie takiego stanu powinno być jednak zaledwie punktem wyjścia do wprowadzenia ofensywnej strategii rozwoju, która pozwoliłaby bibliotekom na wzięcie udziału w kreowaniu przyszłości, a także nadawaniu zmianom pożądanego przez nie kierunku. Implementacja zarządzania strategicznego powinna być połączona ze zmianą sposobu myślenia bibliotekarzy, z nastawieniem na aktywną współpracę z otoczeniem oraz z zaniechaniem pasywnej postawy zachowawczej, gdyż bez spełnienia tych warunków nawet najlepsze narzędzie nie wpłynie na rozwój bibliotek.

3.3.2. Zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością należy do najbardziej popularnych i zarazem najbardziej charakterystycznych dla XX i początku XXI w., koncepcji w bibliotekarstwie światowym. Związane

jest ono z odmiennym kształtowaniem się charakteru bibliotek, które od początku XX w. zmieniły swoje podejście do użytkowników, nadając im pierwszoplanowy charakter. Stały się instytucjami bardziej otwartymi, skierowanymi w stronę otoczenia i dążącymi do zaspokajania jego potrzeb i oczekiwań, zabiegającymi o czytelników i oferującymi im szeroką gamę usług. Konsekwencją tej transformacji okazała się potrzeba ciągłego podnoszenia jakości funkcjonowania bibliotek oraz, mimo niedochodowego ich charakteru, coraz częstsza konkurencja. Wysoka jakość usług, coraz częściej wpisana w kulturę organizacyjną bibliotek [392], stała się niezbędna do kreowania ich pozytywnego wizerunku, pozyskiwania przez nie nowych użytkowników oraz funduszy na działalność. Dlatego też często bywa warunkiem przetrwania wielu instytucji bibliotecznych.

Zainteresowanie podnoszeniem jakości funkcjonowania przedsiębiorstw zaczęło kształtować się po II wojnie światowej, głównie w Japonii. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. przeniosło się ono do Europy i USA. Początkowo związane było z przemysłem, a dopiero niedawno upowszechniło się w sferze usług oraz instytucjach niedochodowych, w tym w bibliotekach. Przejawem tych tendencji było powstawanie międzynarodowych (a następnie krajowych i lokalnych) organizacji do spraw jakości⁴. W 1946 r. założono ASQC (American Society for Quality Control) – Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością, w 1965 r. EOQ (European Organization for Quality) – Europejską Organizację Sterowania Jakością, zaś w 1980 r. w ramach ISO powołano Komitet Techniczny do spraw Zarządzania Jakością. W 1959 r. w USA wydano pierwszą normę dotyczącą jakości⁵, zaś w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. zaczęły powstawać normy międzynarodowe. Obecnie funkcjonują również fundacje zajmujące się sprawami jakości, tj. np. Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM), firmy konsultingowe oraz serwisy internetowe⁶ poświęcone problematyce jakości. Tworzone są również programy komputerowe wspomagające procesy jakości, tj. np. Q-PAK, Q-DOCMAN, Q-TRAIN i wiele innych.

W bibliotekarstwie światowym już w latach sześćdziesiątych zainteresowano się pomiarem jakości, który związany był głów-

⁴ M.in. Szkocki Instytut Rozwoju Jakości – The Swedish Institute for Quality Development.

⁵ Była to norma wojskowa MIL-Q-9858: *Wymagania stawiane programom jakości*.

⁶ M.in. serwis *Umbrella* (www.umbrella.org.pl), serwis Polskiej Nagrody Jakości (www.pnj.pl), czy TUV-NORD Polska (www.pfiso9000.pl). Szerzej zob. E. Głowacka: *Przegląd ważniejszych polskich serwisów internetowych poświęconych zarządzaniu jakością* [99] oraz *Jakość w bibliotekarstwie i zarządzaniu* [149].

nie z szacowaniem efektywności wybranych procesów bibliotecznych, najczęściej zaś z udostępnianiem informacji za pośrednictwem baz danych. Pod koniec lat osiemdziesiątych XX w. pojawiły się pierwsze próby zarządzania jakością w bibliotekach. Jednakże dopiero w latach dziewięćdziesiątych zaczęto stosować kompleksowe metody zarządzania jakością oraz prowadzić szeroko zakrojone badania z tego zakresu, a problematyka ta zaczęła pojawiać się w programach nauczania zachodnich ośrodków kształcenia bibliotekarzy na poziomie wyższym. Wzrost zainteresowania metodami zarządzania jakością w instytucjach bibliotecznych związany jest m.in. z coraz częstszym stosowaniem tych metod przez jednostki nadrzędne dla bibliotek (szkoły, uczelnie wyższe, instytucje posiadające punkty biblioteczno-informacyjne itp.) oraz z rosnącą konkurencją w zakresie służb informacyjnych i dążeniem bibliotek do zmiany swojego wizerunku jako instytucji przyjaznej użytkownikowi.

Pojęcie *jakości* ewoluowało wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu i następowały w nim znaczne zmiany. Do literatury z zakresu zarządzania wprowadził je w 1911 r. Fryderyk Taylor w pracy *The principles of scientific management*, który uważał, że oprócz planowania i nadzorowania pracy, kontroli powinna podlegać również jakość wyrobów. W literaturze bibliotekarskiej termin *jakość* po raz pierwszy użył Richard Orr w 1973 r., na określenie możliwości biblioteki do zaspokajania potrzeb użytkowników. Tak więc początkowo jakość utożsamiana była wyłącznie z satysfakcją klienta. Obecnie nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji *jakości*. Pod pojęciem tym rozumie się zarówno obsługę użytkowników na wysokim poziomie, jak i skuteczność całego systemu bibliotecznego, którego sprawność jest warunkiem realizacji tejże usługi. Według Jadwigi Woźniak [366] jakość to „ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych”, która często, nie w pełni właściwie, bywa przyrównywana do:

- zdolności użytkowej,
- funkcjonalności,
- zadowolenia użytkownika,
- zgodności ze standardami.

Jednakże przy założeniu, że biblioteka jest placówką usługową, mającą na celu zaspokajanie potrzeb użytkowników, w ujęciu marketingowym, *jakość* w bibliotece można określić jako dostarczenie użytkownikowi informacji i materiałów bibliotecznych, których potrzebuje, w dogodnym dla niego czasie i miejscu, przy kosztach, na które może pozwolić sobie biblioteka. Jest to więc stopień, w jakim usługa zaspokaja obec-

ne i przewidywane potrzeby użytkownika biblioteki. Według Ewy Głowackiej [103, s. 54-57], w bardziej kompleksowym znaczeniu, pojęcie *jakość* kryje w sobie cztery zakresy treści:

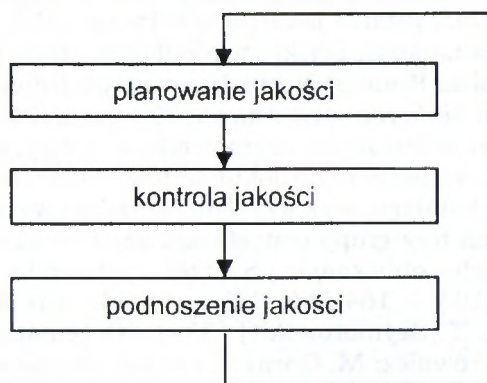
1. Jakość oparta na ocenie usługi i produktu, poprzez zastosowanie różnorodnych wskaźników, m.in. efektywności wyszukiwania w systemach informacyjno-wyszukiwawczych (kompletność, relewancja), wskaźników użyteczności zbiorów, dostępności zbiorów, stopnia realizacji kwerend, czasu oczekiwania na usługę, natężenia wypożyczeń itp. Jest to najbardziej popularne podejście, stosowane w bibliotekarstwie od lat sześćdziesiątych XX w.

2. Jakość oparta na badaniu potrzeb, oczekiwań i wymagań użytkowników. Jest to podejście stosowane w ramach marketingu bibliotecznego oraz metody servqual.

3. Jakość oparta na kontroli realizacji procesów bibliotecznych i wykrywaniu zachodzących w nich nieprawidłowości i błędów, poprzez badanie zgodności z normami i procedurami. Jest to podejście postulowane w przypadku ubiegania się przez bibliotekę o nadanie certyfikatu jakości według norm ISO oraz stosowane w ramach metody Quality Assurance.

4. Jakość oparta na rachunku kosztów funkcjonowania biblioteki oraz kosztów utrzymywania jakości⁷, do których należą m.in. koszty szkoleń, koszty oceny jakości (inspekcje, sprawozdania), koszty błędów itp. Jest to najnowsze podejście, które nie zostało jeszcze jak dotąd wyczerpująco zbadane i opracowane.

Utrzymywanie w bibliotece wysokiej jakości usług to proces żmudny i wymagający regularnych pomiarów jakości. Polegają one głównie na badaniach użytkowników, zaś dopiero w następnej kolejności, na określaniu wewnętrznych standardów, które mogą być aspektem zupełnie niedostrzegalnym dla czytelników. Proces zarządzania jakością składa się z trzech podstawowych etapów, przedstawionych na rysunku 18.



Źródło: Oprac. własne.

Rys. 18. Etapy zarządzania jakością

⁷ Szacuje się, że koszt utrzymania jakości w firmie komercyjnej wynosi od 5 do 25% jej przychodów i ulega obniżeniu w kolejnych latach [280, s. 624].

W Polsce nie ma obecnie norm jakości stworzonych specjalnie dla instytucji bibliotecznych, mogą one jednak korzystać z norm ogólnych lub z norm międzynarodowych, tj. np.:

PN-EN ISO 9000:2001: *Systemy zarządzania jakością: podstawy i terminologia*⁸.

PN-EN ISO 9001:2001: *Systemy zarządzania jakością: wymagania*⁹.

PN-EN ISO 9004:2001: *Systemy zarządzania jakością: wytyczne doskonalenia funkcjonowania*.

PN-ISO 9004-2:1994: *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości: wytyczne dotyczące usług*¹⁰.

ISO 11620:1998: *Information and Documentation – Library Performance Indicators*¹¹.

Pewną pomocą mogą okazać się również zachodnie podręczniki i przewodniki, szczegółowo omawiające procedury zarządzania jakością, standardy oraz etapy wdrażania norm ISO¹² (m.in. sposób prowadzenia dokumentacji, dokonywania audytów, zapisu procedur itp.). Niestety w Polsce brak tego typu opracowań.

Wdrażanie norm ISO w placówce bibliotecznej powoduje szereg konsekwencji w postaci potrzeby precyzyjnego zdefiniowania celów i zadań biblioteki, jasnego określenia metod jej działania (procedur i instrukcji), zakresów uprawnień i obowiązków pracowników, oraz zmiany kultury organizacyjnej na bardziej otwartą, skierowaną na potrzeby użytkownika. Wy-

⁸ Norma ta zastąpiła dotychczasową normę PN-ISO 8402:1996: *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości: terminologia*.

⁹ Norma ta zastąpiła dotychczasową normę PN-ISO 9001:1996: *Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie*.

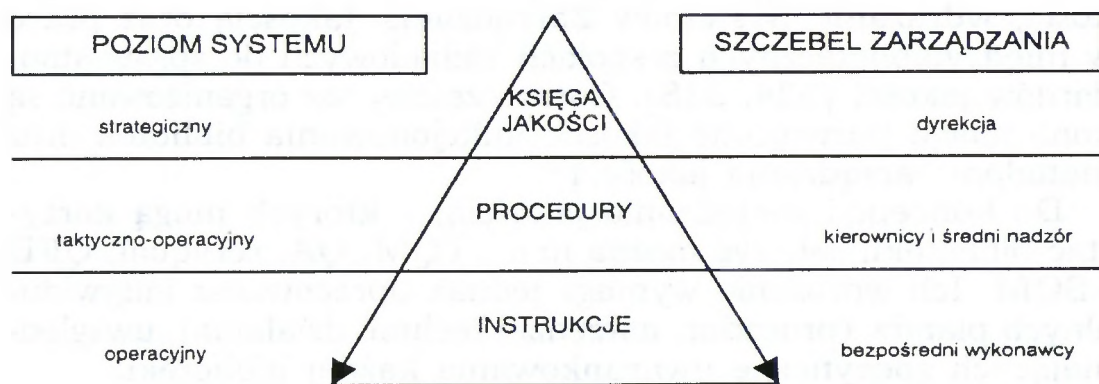
¹⁰ Norma ta została wycofana bez zastąpienia w 2003 r. i była jedyną normą zawierającą ustalenia dotyczące zarządzania jakością w sektorze usług.

¹¹ Norma ta, przełożona na język polski i w niedługim czasie planowana do wydania jako obowiązująca przez Polski Komitet Normalizacyjny pt. *Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonowania bibliotek*, przedstawia 29 wskaźników jakości pracy dla różnych typów bibliotek (m.in. zadowolenie użytkowników, usługi, dostarczanie dokumentów, wykorzystanie zbiorów, wypożyczanie dokumentów, dostarczanie dokumentów spoza biblioteki, wyszukiwanie w katalogu, wykorzystanie sprzętu i wyposażenia, obsługa techniczna itp.), podzielonych na trzy grupy (satysfakcja użytkowników, usługi, serwis techniczny) oraz metody ich obliczania. Szerzej wskaźniki te zostały opisane w pracach E. Głowackiej [103, s. 164-166; 325, s. 26-43] oraz artykułach L. Bilińskiego [27], J. Sobieli [319] i T. Szymorowskiej [339]. Na temat opracowywania wskaźników bibliotecznych pisali również: M. Górny: *Czas jako ilościowa miara jakości usług bibliotecznych* [110], I. Mróz: *Jakość w bibliotece* [241], R. Poll i P. T. Boekhorst: *Mierzenie jakości* [284], oraz S. Ward, J. Sumsion, D. Fuegi oraz I. Bloor w pracy: *Library performance indicators and library management tools* [350].

¹² M.in. D. Ellis, B. Norton: *Implementing BS 5750/SO 9000 in libraries* [75], oraz T. Bank: *ISO 9000 for libraries and information centers: a guide* [10].

maga również sporządzenia szczegółowej dokumentacji, w postaci księgi jakości, procedur i instrukcji, której hierarchiczne uszeregowanie w systemie jakości ilustruje rysunek 19.

Księga jakości „stanowi opis systemu zarządzania jakością [...]. Przedstawiona jest w niej polityka jakości oraz ogólna struktura systemu zarządzania jakością. Opisuje w ogólnym zarysie sposób, w jaki organizacja zamierza spełniać wymagania odbiorców dotyczące jakości [...]. Księga jakości zawiera: założenia polityki jakości oraz deklarację kierownictwa o jego zaangażowaniu w jej realizację, prezentację organizacji [...], opis procesów realizowanych w organizacji i wzajemnych powiązań między nimi, charakterystykę systemu zarządzania jakością [...], zasady zarządzania księgą jakości, w tym zasady jej aktualizacji” [124, s. 193-194].



Rys. 19. Hierarchia dokumentów systemu jakości

Źródło: E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000 s. 24.

Procedury „opisują cele, odpowiedzialność oraz sposób realizacji działań zaplanowanych w systemie zarządzania jakością. Precyzują gdzie, kiedy, przez kogo i w jaki sposób zadania te mają być realizowane” [124, s. 194].

Instrukcje „są dokumentami szczegółowo opisującymi, jak działania przewidziane w procedurach są realizowane na poszczególnych stanowiskach pracy lub w konkretnych sytuacjach” [124, s. 195].

Biblioteki, które wykażą zgodność swoich procedur z modelami przedstawionymi w wybranych normach mogą ubiegać się o nadanie certyfikatu jakości, który nadają w Polsce Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC) oraz Polski Rejestr Statków. Aby taki certyfikat uzyskać biblioteki powinny:

- określić cele i sformułować politykę jakości;
- stworzyć przejrzystą organizację w zakresie zarządzania jakością;

- opracować system dokumentacji i zbierania danych;
- prowadzić regularne audyty wewnętrzne;
- ustalić system zarządzania dokumentami (dokonywać ich aktualizacji);
- stworzyć możliwości pełnej identyfikacji działań i odpowiedzialności;
- wprowadzić system wykrywania i redukcji błędów;
- panować nad procesami wchodzącymi w zakres modeli [103, s. 23-24].

W Polsce certyfikat jakości uzyskało pięć bibliotek i ośrodków informacji [szerzej zob. 13, 251, 330]. Ponadto kilka bibliotek będzie starało się o przyznanie certyfikatu jakości w najbliższych latach. Również wiele bibliotek prowadzi działania mające na celu podnoszenie jakości usług poprzez opracowywanie koncepcji mierzenia jakości pracy, wskaźników jakości, wdrażanie Systemów Zarządzania Jakością oraz prace w międzybibliotecznych zespołach zadaniowych do spraw standardów jakości [334, 338]. Coraz częściej też organizowane są konferencje poświęcone jakości funkcjonowania bibliotek oraz metodom zarządzania jakością¹³.

Do koncepcji zarządzania jakością, z których mogą korzystać biblioteki, zaliczyć można m.in. TQM, QA, servqual, QFD i SQM. Ich wdrożenie wymaga jednak opracowania indywidualnych planów (procedur, narzędzi i technik działania), uwzględniających specyficzne uwarunkowania każdej biblioteki.

Total Quality Management

Total Quality Management, nazywane w skrócie TQM lub inaczej Kompleksowym (Totalnym) Zarządzaniem Jakością, Systemem Zarządzania Totalnego, Strategią Zarządzania Totalnego lub Filozofią Jakości, powstało na gruncie przedsiębiorstw przemysłowych. Jest to najbardziej kompleksowa (najszersza) koncepcja zarządzania jakością, ulegająca jeszcze ciągłemu rozwojowi i licznym przeobrażeniom, która stanowi rozwinięcie norm jakości. Według normy PN-ISO 8402:1996: *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości: terminologia TQM*

¹³ M.in. *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej* (Kraków, 28-30 września 1998) [351], *Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej. Bydgoszcz-Gniew, 10-13 września 2000 r.* [379], *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich. Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych.* Wrocław, 9-11 maja 2002 r. [209], *Ogólnopolska Konferencja: Od strategii organizacji do polityki jakości. Etapy wdrażania ISO 9001.* Toruń, 17-18 czerwca 2004 [251, 390], *Konferencja jakość zarządzania w organizacjach non profit* [171], *Wojewódzka Konferencja Zapewnianie jakości pracy w bibliotekach pedagogicznych województwa mazowieckiego,* Warszawa, 19 stycznia 2005 r.

to „sposób zarządzania organizacją, skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i skierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa” [277, s. 20].

Twórcą TQM był amerykański statystyk William Edwards Deming, który po II wojnie światowej wyjechał z cyklem wykładów do Japonii, borykającej się z problemem skrajnie złej jakości wytwarzanych produktów. Nawiązał on współpracę z przedsiębiorcami japońskim i rozpoczął szkolenia z zakresu zarządzania jakością, co miało znaczny wpływ na wydobywanie z zapaści i rozwój przemysłu japońskiego, a także wzrost jego konkurencyjności na świecie. Deming zbadał, że za około 85% problemów mających miejsce w firmach produkcyjnych, odpowiedzialne jest wyższe kierownictwo, nie przykładające wagi do jakości i nie mobilizujące swoich pracowników do angażowania się w jej podnoszenie. Koncepcja Deminga przyjęła się w Japonii i zaczęła być szeroko stosowana przez menedżerów takich firm jak Toyota, Mitsubischi, Sony, czy Nissan. Metodę Deminga rozwinął Joseph M. Juran, który podkreślił konieczność prowadzenia badań potrzeb i opinii klientów, jako głównego wyznacznika jakości oferowanych produktów i usług. Propagatorem TQM w Japonii był Kaoru Ishikawa, twórca kół jakości (ang. quality circles)¹⁴, który połączył osiągnięcia amerykańskie z tradycjami i mentalnością japońską. W USA TQM spopularyzował pod koniec lat siedemdziesiątych Philip B. Crosby, który założył firmę konsultingową zajmującą się doradztwem w sprawach zarządzania jakością. Obecnie metoda ta cieszy się dużą popularnością na całym świecie. Stosują ją takie światowe koncerny, jak Hewlett Packard, Ford, Xerox, Motorola, czy IBM. W celu jej promowania zakładane są liczne fundacje i stowarzyszenia¹⁵ oraz przyznawane nagrody. W 1965 r. w Japonii utworzono prestiżową Nagrodę im. Deminga, w 1987 r. w USA powstała Malcolm Baldrige Quality Award¹⁶, w Europie

¹⁴ Koła jakości są to grupy pracowników związanych lub zainteresowanych konkretnym wybranym problemem w ramach jednej organizacji, charakteryzujących się inwencją twórczą i zaangażowaniem w losy firmy. Zebrania kół odbywają się regularnie w ustalonym terminie i mają na celu opracowanie nowych pomysłów zwiększających jakość funkcjonowania organizacji. Idea kół jakości związana jest z japońską filozofią Kaizen, polegającą na ciągłym dokonywaniu nawet drobnych usprawnień proponowanych przez wszystkich pracowników firmy, prowadzących w efekcie do jej restrukturyzacji. Szerzej zob. *Wprowadzanie kół jakości w przedsiębiorstwach* [369].

¹⁵ M.in. *British Deming Association* w Wlk. Brytanii, *W. Edwrad's Deming Institute of New Zeland* w Nowej Zelandii, *European Centre for Total Quality Management*, czy też fundacja MANS w Holandii.

¹⁶ Nazwa nagrody pochodzi od nazwiska sekretarza handlu, który zginął tragicznie w roku jej powstania.

Europejska Nagroda Jakości – European Quality Management Award, zaś w Polsce od 1995 r. najlepsze firmy i pracownicy mogą konkurować o Polską Nagrodę Jakości. Nagrody przyznawane są firmom i osobom wyróżniającym się w zakresie stosowania TQM.

Zainteresowanie Kompleksowym Zarządzaniem Jakością w bibliotekach pojawiło się na początku lat dziewięćdziesiątych. Pierwsze publikacje na ten temat ukazały się w 1993 r.¹⁷, zaś do dnia dzisiejszego powstała bardzo bogata literatura (głównie anglojęzyczna). Jako pierwsze TQM wprowadziły w latach dziewięćdziesiątych biblioteki amerykańskie (m.in. The Oregon State University Library, The Harvard College Library, Stanford University Davis Library oraz Georgia Tech Library). Obecnie metodę tę, lub jej wybrane elementy, wdraża coraz więcej bibliotek na całym świecie. W propagowanie jej stosowania przez biblioteki zaangażowało się wiele organizacji bibliotekarskich, prowadząc badania, kursy, konferencje i szkolenia¹⁸. Założenia metody TQM są również prezentowane w ramach studiów wyższych na niektórych uczelniach bibliotekarskich.

W Polsce wydano dużo skromniejszą liczbę publikacji z zakresu Kompleksowego Zarządzania Jakością, a większość z nich to prace autorstwa E. Głowackiej¹⁹. Również liczba bibliotek wdrażających TQM nie jest wysoka, choć jest to jedna z metod zarządzania ciesząca się w bibliotekarstwie polskim dużym zainteresowaniem. Stosuje ją obecnie siedem bibliotek, zaś pięć prowadzi przygotowania do pełnej implementacji metody.

TQM jest metodą zogniskowaną na trzech podstawowych celach:

¹⁷ Były to głównie artykuły w czasopiśmie „Journal of Library Administration”, w którym do dziś publikowane są liczne prace z tego zakresu.

¹⁸ Należą do nich m.in. American Library Association, Association of College and Research Libraries, Library Administration and Management Association, Association of Research Libraries, Special Libraries Association oraz European Association of Information Services.

¹⁹ M.in. *Benchmarking jako narzędzie totalnego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekach* [92], *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych* [94], *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych* [96], *Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach* [102], *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej* [103], *Zarządzanie jakością – Kultura „Uczącej się organizacji” – Zarządzanie wiedzą. Próba spleśnienia wątków* [251], *Zarządzanie totalne (TQM) w bibliotekach* [106]. Na temat stosowania TQM w bibliotekach pisali również: M. Banacka [22, s. 48-51], F. Bromberek [379], G. Broniewska [33], L. Derfert-Wolf i T. Skibicka [351, s. 37-54], E. Edelman i E. Karadysz [379], M. M. Górski [351, s. 97-107], L. Kurowska-Trudzik [182], J. Sobielaga i D. Kapinos [351, s. 211-219], M. Kitlińska [171, s. 123-131], W. Pindłowa [270], J. Sójka [351, s. 231-243], M. Śliwińska [351, s. 264], J. Zoń [251].

- satysfakcji użytkowników biblioteki;
- podnoszeniu jakości i ciągłym doskonaleniu pracy biblioteki;
- zaangażowaniu pracowników biblioteki i ich satysfakcji z wykonywanej pracy.

Integruje ona cztery, opisane wcześniej, aspekty jakości i opiera się na jedenastu podstawowych zasadach, do których należą:

- skoncentrowanie biblioteki na oferowaniu usług o wysokiej jakości (zarówno dla zewnętrznych, jak i wewnętrznych klientów);

- określenie celu działalności biblioteki zintegrowanego z zaspokajaniem potrzeb jej użytkowników na wysokim poziomie i dążenie do tego celu;

- prowadzenie regularnych badań potrzeb użytkowników i projektowanie zmian systemu bibliotecznego na podstawie ich wyników;

- tworzenie długoterminowych strategicznych planów rozwoju biblioteki, uwzględniających permanentne doskonalenie i podnoszenie jakości usług;

- ciągłe doskonalenie pracy biblioteki i szkolenia bibliotekarzy;

- stosowanie statystycznych metod badania i rozwiązywania problemów (m.in. histogramów, analizy Pareto, wykresów rozrzutu, techniki kartowania, diagramu Pareto-Lorenza itp.) oraz innych metod pomocniczych (tj. wykres Ishikawy, schematy blokowe, diagramy strzałkowe, benchmarking, burza mózgów, listy kontrolne itp.);

- zaangażowanie bibliotekarzy (zarówno kierownictwa, jak i szeregowych pracowników) w podnoszenie jakości, tak by był to proces zachodzący od wewnątrz, nie zaś narzucany odgórnie;

- współudział pracowników w zarządzaniu biblioteką;

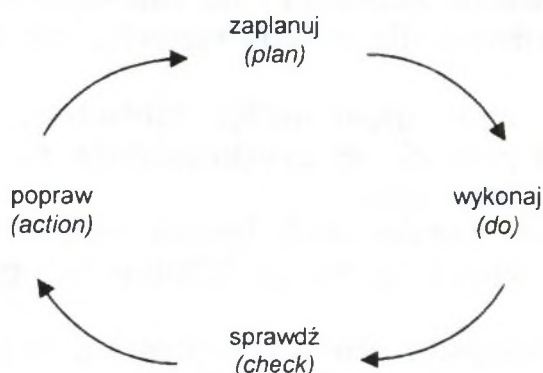
- stosowanie w codziennej pracy bibliotecznego zasady uprzejmości, niezawodności, terminowości, kompetencji i zaufania;

- spłaszczanie struktury organizacyjnej biblioteki (delegowanie uprawnień) oraz tworzenie zespołów problemowych oraz kół jakości;

- dążenie do zastosowania metody we wszystkich aspektach działalności biblioteki oraz jej realizacja przez wszystkich pracowników (ang. total).

Charakterystyczną cechą TQM jest rezygnacja z kontroli wykonywanej pracy przez osoby trzecie na rzecz samokontroli i zapewniania wysokiej jakości pracy już na początku cyklu. Rezygnuje się również z norm ilościowych, a w rezultacie dąży

do likwidacji przyczyn błędów, nie zaś ich, zauważalnych w końcowych etapach, skutków. E. Deming opracował schemat, według którego każda wykonywana czynność lub operacja powinna być odpowiednio zaplanowana w celu uniknięcia błędów, a po jej wykonaniu skontrolowana i w razie potrzeby poprawiona. Proces ten powinien mieć charakter ciągły i być kontynuowany do chwili osiągnięcia pożądanego efektu w postaci wymaganej jakości. Cykl Deminga przedstawia rys. 20.



Rys. 20. Cykl Edwardsa Deminga (PDCA)

Źródło: E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000 s. 18.

Kompleksowe Zarządzanie Jakością w bibliotece wiąże się z prowadzeniem regularnych badań otoczenia biblioteki, użytkowników (informacje o samych użytkownikach) oraz badań potrzeb użytkowników (informacje o potrzebach informacyjnych użytkowników) oraz o klientach potencjalnych, czyli tych którzy jeszcze nie korzystają z placówki, ale po spełnieniu ich oczekiwań i odpowiedniej reklamie mogą stać się jej użytkownikami. Istotne są także pomiary skuteczności realizacji potrzeb czytelników, które mogą być źródłem zmian. Ponadto duży nacisk kładziony jest na utrzymywanie dobrych stosunków z otoczeniem zewnętrznym i na kształtowanie jego pozytywnej opinii o bibliotece oraz współpracy na wysokim poziomie z klientami wewnętrznymi. W ramach TQM stosowane są również zasady marketingu bibliotecznego oraz Just in Time.

Naczelnym celem biblioteki, która planuje wdrożyć TQM, winno być podnoszenie jakości jej usług, zaś wszystkie inne działania powinny być podporządkowane temu celowi. Po podjęciu decyzji o wdrażaniu metody należy:

- ustalić cele (główne i pośrednie) biblioteki oraz stworzyć misję biblioteki;
- skonstruować program pracy wynikający z wcześniej założonych celów;

- przeprowadzić badania użytkowników, procesów bibliotecznych, otoczenia biblioteki oraz rynku;
- sporządzić projekt implementacji TQM.

Kompleksowe Zarządzanie Jakością można wprowadzić początkowo w wybranych obszarach pracy biblioteki, choć w dalszej perspektywie czasowej należy dążyć do jego wdrożenia w całej organizacji. Po sporządzeniu projektu implementacji rozpoczyna się jego wprowadzanie do biblioteki. Zazwyczaj faza ta podzielona jest na 3 etapy (zgodnie z założeniem współtwórcy TQM Josepha Jurana²⁰):

1. Etap planowania jakości:

- ustalenie celów podnoszenia jakości działalności biblioteczno-informacyjnej,
- identyfikacja i kategoryzacja użytkowników,
- badanie potrzeb użytkowników,
- zaprojektowanie obsługi zgodnej z potrzebami,
- ustalenie zasad kontroli operacji wykonywanych w bibliotece.

2. Etap kontroli jakości:

- wybór obszarów kontroli w ramach działalności biblioteki,
- ustalenie wskaźników i sposobów kontroli,
- pomiary funkcjonowania systemu biblioteczno-informacyjnego,
- wyjaśnienie niezgodności pomiędzy założonymi celami a rzeczywistą działalnością,
- podjęcie działań zmierzających do usprawnień.

3. Etap podnoszenia jakości:

- udowodnienie potrzeby doskonalenia obsługi,
- nakreślenie planów doskonalenia,
- organizacja zespołów pracowniczych dla realizacji tych planów,
- diagnoza przyczyn niesprawności i braku wystarczającej jakości działania,
- wprowadzenie zmian i kontrola ich skuteczności,
- pokonanie oporu przed wdrażanymi nowościami,
- podtrzymywanie osiągniętej wysokiej jakości.

Plany podnoszenia jakości pracy mogą być sporządzane z uwzględnieniem kilkuletniej perspektywy dla całej biblioteki. Wykonywana jest wówczas wersja ramowa dla całej organizacji, którą kierownicy wydziałów zobowiązani są uzupełnić o analogiczne plany, mieszczące się w wyznaczonych ramach, dotyczące ich jednostek organizacyjnych.

Wdrożenie metody Kompleksowego Zarządzania Jakością przez bibliotekę jest procesem skomplikowanym i trudnym,

²⁰ Opracowanie triady J. Jurana według E. Głowackiej [103, s. 85-86].

wymagającym dużej konsekwencji działania. Wiąże się z koniecznością spełnienia szeregu wymagań, zarówno materialnych (tj. wyposażenie w odpowiedni sprzęt, urządzenia, środki finansowe na szkolenia i ewentualną pomoc ekspertów itp.) oraz niematerialnych, znacznie trudniejszych do zrealizowania, do których zalicza się m.in. odpowiednią kulturę organizacyjną, nastawiona na ciągłe podnoszenie jakości²¹, wiedzę i umiejętności pracowników biblioteki z zakresu bibliotekoznawstwa, obsługi użytkowników i metod zarządzania, ich zaangażowanie i wzajemne porozumienie, czy zindywidualizowane podejście do czytelnika.

Quality Assurance

Quality Assurance, w skrócie QA, nazywane w języku polskim Zapewnianiem Jakości, to podejście które rozwinęło się w końcu lat osiemdziesiątych XX w. Definiowane jest jako **ogół zaplanowanych i systematycznych działań potrzebnych dla zapewnienia takiego poziomu obsługi, że produkt bądź usługa zadowolą klienta** [98, s. 12]. W QA wysoka jakość usług zapewniana jest poprzez wykrywanie i eliminację nieprawidłowości zachodzących w systemie bibliotecznym, poprzez utrzymywanie zgodności z normami, standardami oraz procedurami i formalnymi instrukcjami. QA traktowane jest często jako etap pośredni przed wprowadzeniem TQM, zapewniający podstawy do zarządzania jakością. Zapewnianie Jakości wprowadzane jest często przez biblioteki, których instytucje macierzyste obligują je do stosowania tej metody, tj. np. biblioteki specjalne czy biblioteki akademickie.

Jako jedne z pierwszych QA zaczęły stosować w połowie lat osiemdziesiątych XX w. amerykańskie i kanadyjskie biblioteki medyczne. Wprowadzanie QA przez biblioteki jest szeroko popierane przez organizacje bibliotekarskie. W 1994 r. w ramach SCONUL²² powstała sekcja Joint Working Group on Quality Assurance and Libraries, zajmująca się propagowaniem i pomocą przy wdrażaniu QA oraz norm ISO w bibliotekach uniwersyteckich. W bibliotekarstwie polskim problematyka QA jest dotychczas mało znana²³.

²¹ John Oakland, kierownik Europejskiego Centrum Kompleksowego Zarządzania Jakością w *Podręczniku zarządzania jakością* pisze nawet o „kulturze opartej na dumie zawodowej” [280, s. 35].

²² *Society of College, National & University Libraries UK*. Jest to stała konferencja bibliotek uniwersyteckich. Szerzej zob. www.sconul.ac.uk.

²³ Jak dotąd ukazały się dwa artykuły E. Głowackiej: *Problematyka zapewniania jakości (Quality Assurance) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej* [98] oraz *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych* [105]. O QA wspominają ponadto w swoich artykułach I. Kamasz [156], L. Kurowska-Trudzik [182], E. B. Zybert [392, s. 3] oraz B. Żołądowska [171, s. 156].

Podnoszenie jakości usług bibliotecznych za pomocą metody Quality Assurance opiera się na trzech podstawowych etapach, do których należą:

1. Określenie poziomu jakości, do osiągnięcia którego będzie dążyć biblioteka.

2. Stworzenie planu osiągnięcia założonego poziomu jakości.

3. Stworzenie Systemu Zapewniania Jakości.

System Zapewniania Jakości polega na stworzeniu instrumentów pozwalających bibliotece dążyć do uprzednio określonego poziomu jakości, a następnie poziom ten utrzymywać lub podnosić. W tym celu powinien zostać udokumentowany i zaprezentowany (np. w postaci publikacji) użytkownikom biblioteki²⁴. Według norm ISO w celu stworzenia Systemu Zapewniania Jakości powinny zostać utworzone: księga jakości, procedury oraz instrukcje działania.

Stosowanie Quality Assurance umożliwia bibliotekom zhierarchizowanie celów działalności, a w konsekwencji uporządkowanie całego systemu bibliotecznego, poprzez wyodrębnienie procesów mających kluczowe znaczenie dla funkcjonowania instytucji i skoncentrowanie wysiłku na lepszej ich realizacji.

Servqual

Servqual, nazywany również z angielskiego Service Quality (jakość usług), jest **metodą podnoszenia jakości pracy biblioteki opierającą się na badaniach subiektywnych odczuć jej użytkowników**. Umożliwia on przeprowadzanie pomiarów jakości obsługi użytkowników z pominięciem danych liczbowych uwzględniających wielkość księgozbioru oraz liczbę obsługiwanych czytelników, które to dane nie zawsze stanowią podstawę do tworzenia obiektywnych ocen jakości pracy biblioteki.

Metoda servqual została opracowana w 1988 r. przez Valerie A. Zeithaml, Aloysiusa Parasuramana i Leonarda L. Berry'ego, w ramach badań marketingowych prowadzonych wśród klientów oraz kadry instytucji usługowych m.in. w sektorze komunikacji, bankowości i usług naprawczych. W kręgach bibliotekarskich, w których funkcjonuje także pod nazwą LibQUAL+²⁵, budzi coraz większe zainteresowanie. Pierwsze

²⁴ Przykładem stosowania takiego systemu jest System Zarządzania Jakością Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej w Lublinie, którego główne założenia zostały opublikowane na łamach czasopisma „Biblioteka w Szkole” [330].

²⁵ Association of Research Libraries stworzyło projekt pod nazwą LibQUAL dotyczący podnoszenia jakości pracy bibliotek. Szerzej zob. <http://www.arl.org/libqual/>.

biblioteki (głównie australijskie²⁶, amerykańskie²⁷ i angielskie), zaczęły stosować ją w latach dziewięćdziesiątych. Również w Polsce zaczynają ukazywać się pierwsze opracowania literatury na ten temat²⁸ oraz pierwsze próby implementacji metody, m.in. w Bibliotece Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

Twórcy metody wyróżnili dwa aspekty pomiaru jakości pracy organizacji: pomiar oparty na obiektywnych wskaźnikach oraz pomiar oparty na indywidualnych odczuciach klientów. Pomiedzy tymi dwoma aspektami zarysowały się znaczące różnice, co pozwala wnioskować, że na ocenę jakości usług pracy biblioteki nie wpływa jedynie sprawność systemu bibliotecznego, ale również subiektywne odczucia użytkowników i ich osobiste upodobania, które mogą mieć decydujący wpływ podczas oceny jakości pracy biblioteki. Postawili również tezę, według której klienci oceniają jakość usług opierając się na własnych wyobrażeniach, co do ich kształtu i poziomu, jaki usługi te powinny przybrać. Biblioteka, aby zyskać wysoką ocenę jakości swoich usług winna więc jak najbardziej zbliżyć się lub wręcz przekroczyć poziom oczekiwany przez użytkowników. Twórcy metody wyróżnili ponadto pięć najczęściej pojawiających się rozbieżności (luk) między oczekiwanym przez użytkowników a uzyskanym faktycznie poziomem jakości usług, które wynikają z:

1. Różnicy między oczekiwaniami użytkowników co do cech jakościowych usługi, a wyobrażeniami usługodawców o potrzebach użytkowników.

2. Różnicy między koncepcją usługi, a jej cechami faktycznymi (standaryzacja).

3. Różnicy wymagań jakościowych wobec konkretnej usługi (specyfikacja) i faktycznego sposobu jej świadczenia.

4. Różnicy między faktyczną ofertą usługową a systemem informowania użytkowników o dostarczanych usługach.

²⁶ M.in. National Information Resource Center oraz Biblioteka University of Technology w Sydney.

²⁷ M.in. Biblioteka University of Maryland w College Park, Biblioteka University of Virginia, czy Biblioteka University of Texas A&M.

²⁸ M.in. G. Broniewska: *Zarządzanie przez jakość w bibliotekach akademickich* [33]; M. Melling: *Określenie wymagań klientów w odniesieniu do jakości usług* [376, s. 175-188]; E. Rudawska i R. Kiecko: *Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie* [300]; M. Sidor: *Możliwości zastosowania metodologii SERVQUAL w badaniach jakości usług bibliotecznych* [209, s. 98-126], *Ocena jakości usług za pomocą metody Servqual* [309], *SERVQUAL w badaniach jakości usług bibliotecznych* [310]; R. I. Zalewski i M. Borucki: *Ocena satysfakcji klienta z usług doradczych* [374]; E. B. Zybort: *Kultura organizacyjna w bibliotekach* [391, s. 196-198]; B. Żołędowska: *Orientacja na użytkownika podstawą doskonalenia jakości usług bibliotecznych* [171, s. 151-164].

5. Ogólnej rozbieżności między usługą otrzymaną a oczekiwaną przez użytkownika.

W toku działań podnoszenia jakości, biblioteka powinna dążyć do likwidowania tych luk, poprzez identyfikację ich przyczyn. Przykładowo luka 3, czyli różnica pomiędzy standardem, na jakim biblioteka powinna świadczyć swoje usługi, a faktyczną ich realizacją, może wynikać z braku chęci lub braku możliwości personelu biblioteki. Za najbardziej istotną uważa się lukę 5, której likwidacja przez niektórych uznawana jest za równą podnoszeniu jakości usług biblioteki, tj. jakość usług to redukcowanie luki pomiędzy usługą oczekiwaną przez użytkownika, a usługą otrzymaną [209, s. 101].

W metodzie servqual, w punktowej skali od 1 do 7, użytkownicy biblioteki oceniają stopień realizacji przez bibliotekę pięciu podstawowych wymagań, takich jak:

- zapewnienie dostępu do materiałów bibliotecznych, sprzętu i personelu obsługi,
- niezawodność obsługi,
- odpowiedzialność,
- zaufanie,
- empatia, czyli utożsamianie się bibliotekarzy z potrzebami użytkowników.

Możliwe jest również rozszerzenie tej listy o dodatkowe elementy, tj.:

- dostęp do sprzętu i materiałów bibliotecznych i informacyjnych,
- niezawodność obsługi,
- wrażliwość (dobra wola i gotowość pracowników w zakresie obsługi),
- kompetencja i wiedza bibliotekarzy,
- znajomość potrzeb użytkowników,
- dostępność do biblioteki (ulożenie, parkingi, godziny pracy),
- uprzejmość obsługi,
- właściwa komunikacja (przekazywanie informacji w sposób zrozumiały dla użytkowników)
- wiarygodność i rzetelność,
- bezpieczeństwo (fizyczne oraz poufność informacji) [103, s. 65].

Badania prowadzone są za pomocą ankiety, w której każde wymaganie rozbite jest na kilka elementów składowych i osobno oceniane.

Zapewnienie dostępu

1. Zapewnienie przez bibliotekę dostępu do nowoczesnego sprzętu.

2. Korzystne wrażenie sprawiane przez wystrój i wyposażenie biblioteki.

3. Przyjemna prezencja pracowników.

4. Estetyka materiałów informacyjnych i reklamowych dotyczących biblioteki.

Niezawodność

5. Wykonanie usługi w ciągu obiecanego użytkownikowi czasu.

6. Zainteresowanie okazywane ze strony biblioteki problemami użytkownika i chęć pomocy w ich rozwiązywaniu.

7. Właściwe wykonanie usługi za pierwszym razem.

8. Dostarczenie usług w terminie.

9. Bezбłędność dostarczonych informacji.

Odpowiedzialność

10. Bibliotekarze dokładnie informują użytkowników, kiedy usługa zostanie wykonana.

11. Bibliotekarze obsługują użytkowników bezzwłocznie.

12. Bibliotekarze zawsze są gotowi do pomocy.

13. Bibliotekarze nigdy nie są zbyt zajęci, aby odpowiedzieć na pytania użytkowników.

Zaufanie

14. Zachowanie bibliotekarzy wzbudza ufność użytkowników.

15. Użytkownicy czują się bezpiecznie i mają poczucie, że zostaną właściwie obsłużeni.

16. Bibliotekarze są uprzejmi.

17. Bibliotekarze posiadają wiedzę potrzebną, aby odpowiadać na zapytania użytkowników.

Empatia

18. Każdy użytkownik jest obsługiwany z jednakową uwagą i troską.

19. Godziny pracy biblioteki są wygodne dla wszystkich użytkowników.

20. Pracownicy biblioteki odnoszą się ze specjalną uwagą do potrzeb użytkowników.

21. Wysiłki całej biblioteki są skierowane na jak najlepszą obsługę.

22. Bibliotekarze rozumieją specyficzne potrzeby swoich użytkowników [101, s. 338-339]

W metodzie servqual poziom jakości usług określany jest za pomocą wzoru:

$$Q = P - E$$

gdzie:

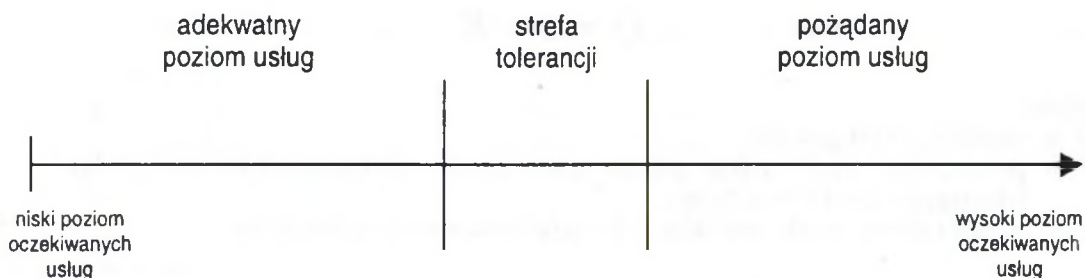
Q = quality, czyli jakość,

P = perception, czyli usługi postrzegane przez użytkowników biblioteki (doznania użytkowników),

E = expectation, czyli oczekiwania użytkowników biblioteki.

Podnoszenie jakości usług polega więc na maksymalizacji różnicy pomiędzy P i E , a nawet na przewyższeniu wartości P względem E , czyli zaoferowaniu użytkownikowi atrakcyjniejszej oferty, której się nie spodziewał i nie oczekiwał.

Ankiety przeprowadza się wśród użytkowników i pracowników biblioteki, a następnie porównuje otrzymane odpowiedzi i analizuje przyczyny rozbieżności. Możliwe jest badanie całego systemu bibliotecznego lub jego wybranych elementów, np. poszczególnych wydziałów lub procesów. Porównanie ocen, które otrzymały poszczególne wydziały biblioteki, umożliwia skupienie się na elementach wymagających natychmiastowej poprawy. Inny wariant badań przewiduje dwukrotne ankietowanie użytkowników biblioteki – za pierwszym razem, aby określili oni model instytucji, która spełniała by ich wszystkie oczekiwania, a za drugim razem, w celu ocenienia jakości usług konkretnej biblioteki. Porównanie tych dwóch ocen uwidacznia potrzebę zmian, w kierunku realizacji oczekiwań użytkowników. Umożliwia również określenie adekwatnego i pożądanego poziomu usług. Poziom adekwatny, to taki, który użytkownicy są w stanie zaakceptować, choć nie odpowiada on wszystkim ich oczekiwaniom, zaś poziom pożądanym, to taki, który użytkownicy biblioteki chcieliby otrzymywać. Pomiedzy tymi dwoma poziomami zachodzi tak zwana strefa tolerancji (rys. 21), na której rozpiętość wpływa głównie możliwość skorzystania przez użytkownika z tych samych usług w innej instytucji. Np. dla użytkownika, który chce wypożyczyć zbiory, pożądanym czasem, kiedy może je przetrzymać jest nieograniczony. W sytuacji kiedy zostanie on określony na 3 dni – użytkownik zrezygnuje z wypożyczenia zbiorów i uda się do innej biblioteki, gdyż jest to dla niego okres za krótki. Jeśli jednak czas wypożyczenia zostanie wydłużony do jednego miesiąca, użytkownik skorzysta z biblioteki, gdyż usługa będzie mieściła się w jego strefie tolerancji. Strefę tolerancji biblioteka może poszerzyć poprzez nawiązanie z użytkownikiem bliższych stosunków i zyskanie jego przywiązania, szacunku i zaufania (tj. np. niedogodności związane z węższym zakresem zbiorów rekompensuje użytkownikowi miła obsługa i rzetelność bibliotekarzy).



Rys. 21. Poziom oczekiwanych usług

Źródło: *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*. Pod red. S. Kubowa. Wrocław 2002 s. 114.

Aby uzyskać pełny obraz jakości usług bibliotecznych, badania *servqual* powinny być prowadzone z uwzględnieniem czterech grup źródeł informacji:

- badania operacji (transakcji) czytelnik – bibliotekarz;
- badania opinii użytkowników, skarg, reklamacji, wniosków, dezyderatów itp.;
- badania personelu bibliotecznego;
- badania otoczenia biblioteki.

Badania *servqual* winny być prowadzone przy użyciu ankiet sporządzanych na potrzeby konkretnych bibliotek, z uwzględnieniem ich indywidualnych uwarunkowań i cech charakterystycznych, choć możliwe jest również korzystanie z wcześniej przedstawionego wzorcowego szablonu.

Ze względu na dynamikę zmian zachodzących w instytucjach bibliotecznych i ich otoczeniu prowadzenie badań za pomocą metody *servqual* powinno odbywać się w regularnych odstępach czasu, zaś uzyskane wyniki winny stanowić istotny element podczas podejmowania decyzji w zakresie obsługi użytkowników. Metoda *servqual* może służyć podczas prowadzenia badań porównawczych usług bibliotek i badań benchmarkingowych.

Quality Function Deployment

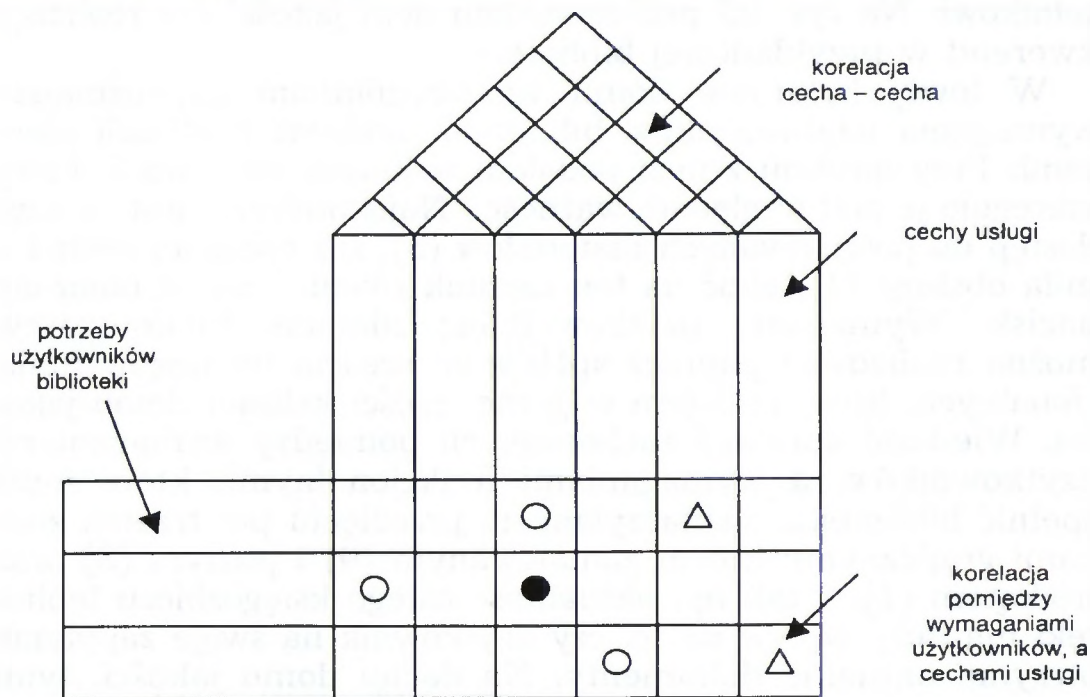
Quality Function Deployment, nazywane w skrócie QFD, w języku polskim określane jest jako Metoda Dopasowania Jakości, Funkcjonalny Rozwój Jakości, Rozwinięcie Funkcji Jakości lub Domy Jakości. OFD powstało w Japonii, w firmie Mitsubishi na początku lat siedemdziesiątych, a po raz pierwszy zostało szerzej zaprezentowane przez swoich twórców – Yoji Akao i Shigeru Mizuno w 1978 r. w pracy pt. *Quality Function Deployment*. Metoda ta zyskuje coraz większą popularność na całym świecie, dostępna jest nawet w wersji oprogramowania komputerowego. Stosowana jest przez takie firmy

jak Toyota, General Motors, Ford, Motorola, Xerox, Hewlett-Packard czy Digital. Obecnie coraz częściej budzi też zainteresowanie bibliotek dążących do tego, aby ich usługi na wszystkich etapach rozwoju (tj. projektowania, realizacji, marketingu itd.) mogły zaspokoić wymagania użytkowników²⁹. Stosowanie QFD zapobiega sytuacjom, kiedy usługa oferowana przez bibliotekę, atrakcyjna z punktu widzenia bibliotekarza, nie satysfakcjonuje i nie zaspokaja potrzeb użytkowników.

W ramach metody powoływane są zespoły, które mają za zadanie ustalić:

- kto jest użytkownikiem biblioteki?
- czego oczekują użytkownicy?
- jak biblioteka może zaspokoić ich oczekiwania?
- jak kształtuje się pozycja biblioteki w stosunku do konkurencji?

Szacuje się, że zbieranie niezbędnych danych może trwać do trzech miesięcy [280, s. 357]. Odpowiedzi uzyskane na powyższe pytania zaznacza się na siatce macierzy – tablicy jakości, nazywanej także (od swego kształtu) domem jakości, aby powiązać je z cechami badanej usługi i poddać weryfikacji. Przykład (szablon) domu jakości ilustruje rys. 22. W wierszach domu



Rys. 22. Szablon domu jakości

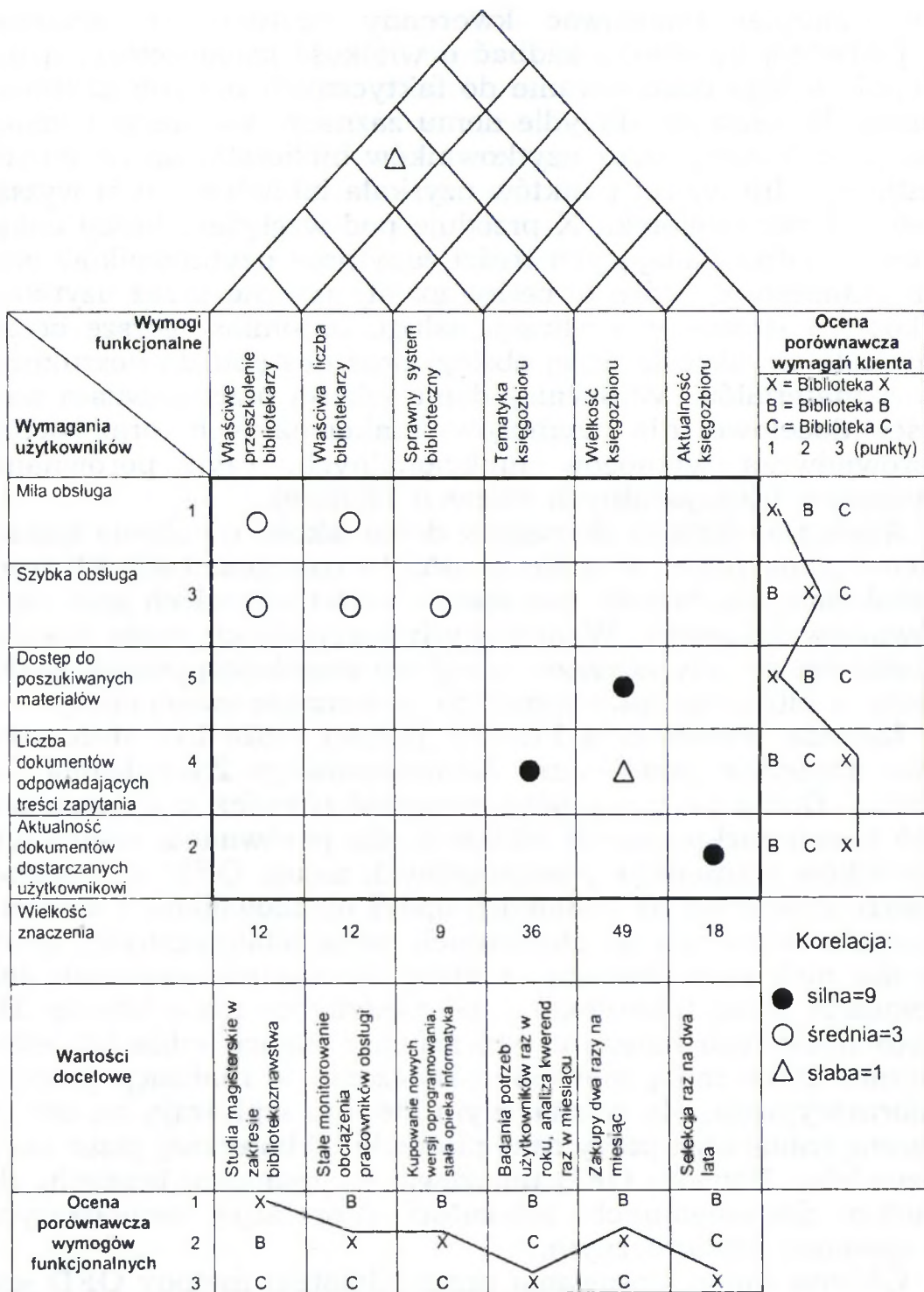
Źródło: Oprac. na podstawie: T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking*. Kraków 2000 s. 144.

²⁹ Na temat potrzeby stosowania QFD w bibliotekach pisała m.in. E. Głowacka w *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej* [103] oraz w *Wpływ nauki organizacji i zarządzania na terminologię oraz badania w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej* [104].

wyszczególnia się potrzeby użytkowników biblioteki, zaś w kolumnach cechy badanej usługi. Bryła domu zawiera korelacje (wzajemne powiązania) tych dwóch wartości, zaś dach przedstawia korelacje pomiędzy cechami usługi. Domy jakości, w zależności od potrzeb, można rozbudowywać. Jednym z dodatkowych elementów jest m.in. prawe skrzydło, w którym ilustrowane są osiągnięcia biblioteki w zaspokajaniu potrzeb użytkowników w ramach omawianej usługi w porównaniu do wyników osiągniętych przez inne biblioteki. Relacje zachodzące pomiędzy elementami w domach jakości oznaczane są trzema symbolami graficznymi: kółko zaczerńnione – oznacza silne relacje, kółko puste – średnie, zaś trójkąt – słabe relacje.

W QFD każdą usługę oferowaną przez bibliotekę rozpatruje się jako zbiór prostszych elementów, składających się na tę usługę, jak np. na realizację kwerendy czytelnika składa się: przyjęcie kwerendy przez bibliotekarza, wyszukanie informacji o materiałach bibliotecznych odpowiadających treści kwerendy, przedstawienie wyników wyszukiwania czytelnikowi, wybór przez czytelnika pozycji o najwyższym stopniu relewancji i złożenie zamówienia, przyjęcie zamówienia przez bibliotekarza, odszukanie wskazanych materiałów i dostarczenie ich czytelnikowi. Na rys. 23 przedstawiłam dom jakości dla realizacji kwerend w przykładowej bibliotece.

W lewej kolumnie domu wyszczególniłam najważniejsze wymagania użytkowników biblioteki, podczas realizacji kwerend. Przy każdym z nich podałam wskaźnik od 1 do 5, który szereguje je pod względem ważności. Najistotniejszy jest tu więc dostęp do poszukiwanych materiałów (5), zaś najmniej istotna – miła obsługa (1), choć na ten czynnik również został położony nacisk. Wymagania użytkowników, zdaniem bibliotekarzy, można realizować poprzez spełnienie sześciu wymogów funkcjonalnych, które podałam w górnej części kolumn domu jakości. Wielkość korelacji zachodzących pomiędzy wymaganiami użytkowników, a wymaganiami funkcjonalnymi, które musi spełnić biblioteka, zaznaczyłam na przecięciu pól trzema znakami graficznymi: kołem zamalowanym (9) i pustym (3) oraz trójkątem (1). I tak np. aktualność całego księgozbioru biblioteki ma duży wpływ na to, czy użytkownik na swoje zapytanie otrzyma aktualne dokumenty. Na dachu domu jakości, tymi samymi znakami zaznaczyłam związki zachodzące pomiędzy wymogami funkcjonalnymi, tj. np. właściwe przeszkolenie bibliotekarzy, które może pośrednio wpływać na sprawność systemu bibliotecznego. Ponadto istnieje możliwość obliczenia wpływu, jaki mają wymogi funkcjonalne podane przez bibliotekarzy na satysfakcję użytkowników z wykonanej usługi. Tzw. wiel-



Rys. 23. Rozwinięcie funkcji jakości (dom jakości) dla realizacji kwerend w bibliotece X
 Źródło: Oprac. własne.

kość znaczenia (dla poszczególnych wymogów funkcjonalnych) obliczana jest poprzez pomnożenie wartości wskaźników wymagań użytkowników z wielkością korelacji i dodaniu ich do siebie. Na tej podstawie można stwierdzić, że biblioteka X, aby

jak najlepiej realizować kwerendy czytelników powinna, w pierwszej kolejności zadbać o wielkość księgozbioru, a następnie o jego dostosowanie do faktycznych potrzeb użytkowników. W prawym skrzydle domu zaznacza się ocenę badanej usługi nadawaną przez użytkowników biblioteki, na tle innych instytucji. Im więcej punktów uzyskała biblioteka, tym wyższa ocena. I tak biblioteka X przoduje pod względem liczby dokumentów odpowiadających treści zapytania użytkowników oraz ich aktualności, które to cechy zostały uznane przez użytkowników za istotne w realizacji usługi, natomiast gorsze oceny uzyskała w zakresie miłej obsługi oraz dostępu do poszukiwanych materiałów. W piwnicy domu jakości przedstawiłam wartości docelowe dla wymogów funkcjonalnych oraz ocenę porównawczą wymogów funkcjonalnych, czyli porównanie wymogów funkcjonalnych różnych bibliotek.

Analiza wszystkich elementów domu jakości umożliwia sporządzenie planu zmian w realizacji usług, a następnie takie ich przekształcenie, aby budziły zadowolenie wśród wszystkich grup użytkowników biblioteki. W niektórych przypadkach może również okazać się, że dotychczasowe usługi nie zaspokajają potrzeb środowiska, a biblioteka musi rozpatrzyć poszerzenie swojej oferty.

Metoda Rozwinięcia Funkcji Jakości może być stosowana jako narzędzie pomocnicze Kompleksowego Zarządzania Jakością. Domy jakości można stosować również w ramach badań benchmarkingowych bibliotek, dla porównania ocen użytkowników elementów poszczególnych usług. QFD w znacznej mierze opiera się na badaniach opinii użytkowników i zarazem pozwala skupić się na elementach usług bibliotecznych, które są dla nich najważniejsze, a które bywają niezauważane lub pomijane przez bibliotekarzy jako elementy mało istotne. Do elementów tych należą często aspekty emocjonalne lub estetyczne, które mają niewielkie znaczenie w realizacji procesu informacyjnego, ale w znacznym stopniu wpływają na odbiór i ocenę usługi oraz pracy całej placówki bibliotecznej przez użytkowników. Ponadto QFD umożliwia uwypuklenie licznych, ale trudno dostrzegalnych zależności (korelacji) zachodzących w systemie bibliotecznym.

Główną zaletą stosowania przez biblioteki metody QFD jest skupienie się na realizacji potrzeb użytkowników i całego otoczenia biblioteki poprzez zwiększanie jakości, efektywności oraz skuteczności pracy.

Strategic Quality Management

Strategiczne Zarządzanie Jakością, w skrócie SQM czyli Strategic Quality Management jest metodą integrującą zasady TQM

oraz zarządzania strategicznego. W większym zakresie niż TQM skupia się ono na długoterminowym planowaniu działań związanych z podnoszeniem jakości pracy biblioteki. Pozwala na określenie strategii biblioteki, opracowanie planów podnoszenia jakości w ramach przyjętej strategii oraz określenie metod i narzędzi realizacji planów strategicznych. Podnoszenie jakości uwzględniane jest w misji i planach biblioteki. Charakterystyczną cechą SQM jest próba koordynacji planów strategicznych biblioteki z planami jej otoczenia, tj. innych instytucji kultury i nauki, samorządów lokalnych, placówek nadrzędnych i organów prowadzących itp. SQM jest metodą mało rozpowszechnioną wśród instytucji bibliotecznych. Jak dotąd wprowadziły ją m.in. Harvard College Library oraz Centrum Informacji Brytyjskiej w prywatnej firmie 3M w Wielkiej Brytanii. W Polsce żadna z bibliotek nie stosuje tej metody, brak również opracowań szerzej ilustrujących możliwości implementacji SQM przez biblioteki³⁰.

Zaprezentowane metody, stosowane w ramach zarządzania jakością, nie stanowią kompletnej listy koncepcji powstałych w ramach tego podejścia. Instytucje komercyjne stosują szereg innych jeszcze metod zarządzania jakością, takich jak np. TQC³¹, czy CAQ³². Opisane w rozdziale metody są jednak narzędziami, które charakteryzują się możliwością adaptacji do bibliotek i mogą być stosowane przez nie z dużym powodzeniem.

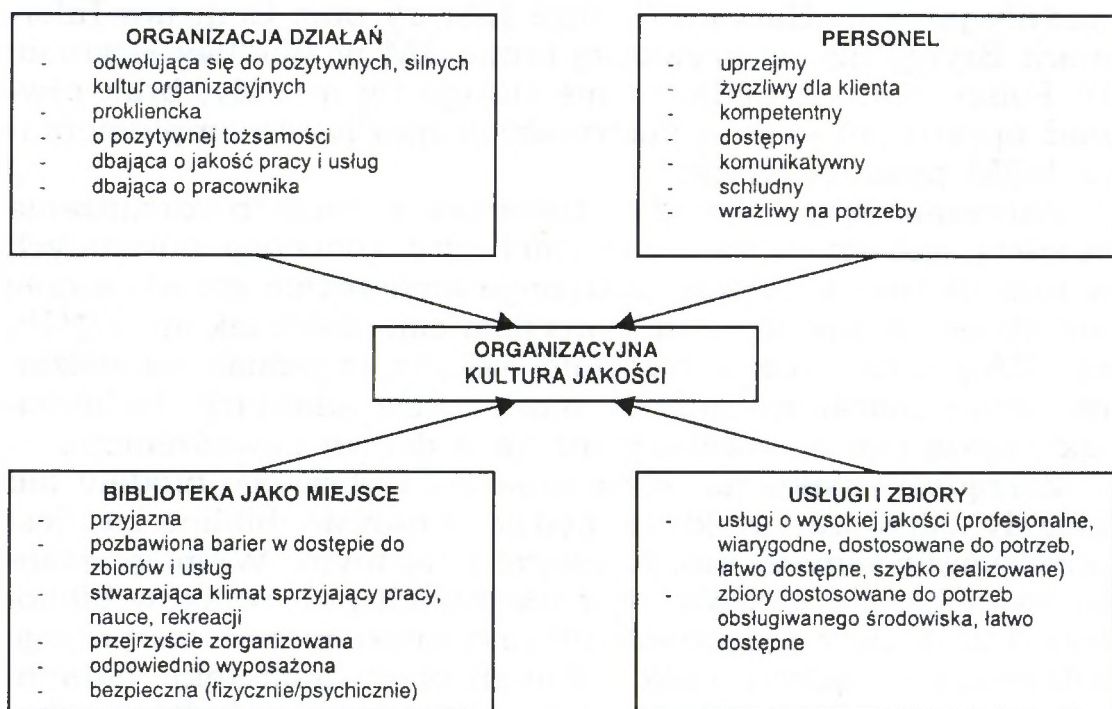
Zarządzanie jakością, niezależnie od wybranego modelu lub metody zarządzania, którą będzie stosować biblioteka, jest przedsięwzięciem skomplikowanym i trudnym. Wymaga zaangażowania wielu środków oraz wszystkich pracowników biblioteki. Łączy się z długotrwałymi przygotowaniami, zaś po jego wdrożeniu z ciągłym doskonaleniem pracy biblioteki. Jednym z jego przejawów jest kreowanie organizacyjnej kultury jakości, polegającej przede wszystkim na otwarciu się biblioteki na potrzeby użytkowników i otoczenia (główne założenia tego typu kultury przedstawiłam na rys. 24). Wysoka jakość pracy staje się jednak coraz częściej wymogiem stawianym bibliotekom przez ich otoczenie: władze samorządowe, placówki macierzyste, użytkowników. Dlatego też instytucje biblioteczne mające

³⁰ Jedyne wzmianki na temat SQM w krajowej literaturze bibliotekarskiej ukazały się w pracach E. Głowackiej [m.in. 96, 103].

³¹ Total Quality Control, czyli Kompleksowa Kontrola Jakości – metoda zaprojektowana w 1951 r. przez Armandą Feigenbauma z Massachusetts Institute of Technology, której naczelną zasadą jest skupianie się na jakości już na etapie planowania.

³² Computer Aided Quality – Assurance, czyli metoda Zapewniania Jakości Wspomagana Komputerowo, która stosowana jest w ramach istniejącego już w organizacji systemu informatycznego. Szerzej zob. A. Hamrol, W. Mantura: *Zarządzanie jakością* [124, s. 352-358].

perspektywiczne spojrzenie, winny w swoich długoterminowych planach uwzględniać, dostosowane do własnych możliwości, projekty implementacji metod zarządzania jakością. Od kierownictwa biblioteki zależy, czy wdrażaną metodą będzie TQM, servqual, norma ISO, czy też inne podejścia jakościowe. Ważne jednak jest, aby w warunkach zwiększającej się konkurencji, biblioteki już dziś planowały i podnosiły jakość swoich usług. Implementacja przez bibliotekę zarządzania jakością łączy się bowiem z przeprowadzaniem zmian, które zwiększą skuteczność działalności jej pracy poprzez podniesienie satysfakcji użytkowników z otrzymanych usług.



Rys. 24. Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach

Źródło: E. B. Zybert: *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*. W: „Bibliotekarz” 2005 nr 1 s. 4.

3.3.3. Zarządzanie wiedzą

W społeczeństwie informacyjnym (postindustrialnym), charakteryzującym się wytwarzaniem niespotykanej dotąd liczby szybko dezaktualizującej się i nie usystematyzowanej informacji, wiedza oraz umiejętność jej pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystywania, uznawana jest za jeden z ważniejszych elementów warunkujących skuteczność funkcjonowania organizacji. Coraz częściej określana jest ona mianem *kapitału inte-*

lektualnego [171, s. 11; 174; 267] na który, według Amira Fazlagića składa się: wiedza i doświadczenie pracowników, zaufanie klientów, marka, umowy, systemy informacyjne, procedury administracyjne, patenty, znaki handlowe, efektywność procesów itp. [82, s. 89] i uznawana za zasób strategiczny. W dużych firmach komercyjnych tworzone są stanowiska Dyrektorów ds. Wiedzy, Kontrolerów Kapitału Intelktualnego, Inżynierów Wiedzy, Menedżerów Wiedzy, Kierowników Wiedzy, Dyrektorów Kapitału Intelktualnego, Koordynatorów Nabywania i Transferu Wiedzy, czy Operatorów Skomputeryzowanych Systemów Wiedzy [175, s. 33; 326, s. 37; 333, s. 21]. Coraz częściej mówi się też o *organizacji uczącej się*, *organizacji intelektualnej* lub *organizacji innowacyjnej* [161; 177; 389, s. 109] oraz o *zarządzaniu wiedzą*.

Geneza zarządzania wiedzą sięga końca lat osiemdziesiątych, kiedy to w USA zaczęto organizować pierwsze konferencje i sympozja z zakresu wykorzystywania wiedzy jako jednego z ważniejszych zasobów strategicznych organizacji. Początkowo zarządzanie wiedzą stosowały firmy konsultingowe i doradcze, których zasługą było rozpowszechnienie metody oraz opracowanie jej teoretycznych podstaw i praktycznych narzędzi. Z czasem zaczęły implementować ją firmy komercyjne z innych branż, w tym takie koncerny, jak Ford, General Motors, Hewlett-Packard, IBM, Intel, Johnson&Johnson, Microsoft, Nokia, Shell, Siemens, Whirlpool, Xerox oraz organizacje non profit. Nazwy *zarządzanie wiedzą*, lub z języka angielskiego *knowledge management*, zaczęto używać od początku lat dziewięćdziesiątych, zaś w ostatnich latach zamiennie stosowany jest również termin *zarządzanie kapitałem intelektualnym* [312, 327].

Obecnie zarządzanie wiedzą należy do metod cieszących się znacznym zainteresowaniem zarówno pod kątem praktycznych zastosowań jak i teorii organizacji, czego przejawem są liczne publikacje z tego zakresu [m.in. 158, 313, 335, 368, 384], w tym także całe tytuły czasopism poświęcone tej tematyce, tj. np. „Knowledge Management Magazine”, „Journal of Knowledge Management”, „Knowledge Management Review”, czy „Journal of Systemic Knowledge Management” i inne. Coraz częściej też zarządzanie wiedzą staje się przedmiotem wykładów na studiach akademickich. Tworzone są również internetowe giełdy wiedzy (np. knexa.com), które mają za zadanie ułatwianie transakcji związanych z handlem wiedzą, tj. pośredniczą pomiędzy sprzedającymi i kupującymi wiedzę.

Biblioteki, podobnie jak firmy konsultingowe, należą do grupy organizacji powołanych w celu przekazywania informacji, przy pomocy różnych nośników materialnych, mającymi zna-

czący udział w dystrybucji wiedzy. Dlatego też ich zainteresowanie zarządzaniem wiedzą i modelem uczącej się organizacji powoli wzrasta, czego efektem są pierwsze opracowania literatury³³ oraz próby implementacji metody. W 1997 r. w amerykańskich bibliotekach uniwersyteckich przeprowadzono badania mające na celu ustalenie, w jakim stopniu biblioteki te potrafią zarządzać wiedzą i spełniają wymagania organizacji uczącej się. W Polsce, jak dotąd zarządzanie wiedzą próbowały wdrożyć jedynie dwie biblioteki.

Metoda zarządzania wiedzą umożliwia bibliotece takie zaprojektowanie jej organizacji, które zapewniłoby maksymalne wykorzystanie zasobów wiedzy. Polega więc ona na zmianie dotychczasowego sposobu zarządzania i kierowania biblioteką, w celu wykorzystania wszelkich dostępnych informacji i przekształcenia ich w kapitał intelektualny biblioteki, na który składa się zarówno wiedza indywidualna bibliotekarzy, jak i wiedza całej instytucji w postaci umiejętności, doświadczenia, wypracowanych narzędzi i procedur działania, stosowanych metodologii, stosunków z otoczeniem oraz relacji interpersonalnych między pracownikami biblioteki. **Zarządzanie wiedzą to systematyczny, skoordynowany proces gromadzenia, weryfikacji, przetwarzania, przechowywania i udostępniania wiedzy oraz kierowania procesami z nią związanymi, w celu podnoszenia skuteczności realizacji celów biblioteki.** Biblioteka, która posiada system zarządzania wiedzą oraz wykorzystuje pięć dyscyplin uczenia się, tj. myślenie systemowe, doskonalenie osobiste, modele myślowe, wspólną wizję oraz zespołowe uczenie się, jest **organizacją uczącą się**³⁴. Do jej charakterystycznych cech można zaliczyć:

- ciągłe i świadome poszerzanie wiedzy oraz umiejętności pracowników i otoczenia biblioteki,
- tworzenie wiedzy grupowej, tj. wykorzystującej efekt synergii wiedzy i umiejętności indywidualnych pracowników biblioteki,

³³ Zob. A. Chodyński: *Organizacja non-profit jako aktywny interesariusz firmy zarządzającej wiedzą* [171, s. 9-16]; E. Głowacka: *Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji* [95], *Rola pracowników informacji w zarządzaniu wiedzą w organizacjach* [100], *Zarządzanie jakością – Kultura „Uczącej się organizacji” – Zarządzanie wiedzą. Próba splątania wątków* [251]; A. S. Jabłoński: *Projakościowy model zarządzania wiedzą w organizacji non profit* [171, s. 83-94]; A. Komperda: *Biblioteka ucząca* [169]; S. Kubów: *Biblioteka jako organizacja ucząca się* [177]; L. Kurowska-Trudzik: *Zarządzanie rozwojem Dolnośląskiej Biblioteki Pedagogicznej we Wrocławiu* [182]; Ch. M. Pearson: *Aligning TQM and Organizational Learning* [260]; S. E. Phipps: *Transforming Libraries into Learning Organizations* [265].

³⁴ Autorami koncepcji organizacji uczącej się są Chris Argyris i Donald A. Schön, którzy w 1978 r. wydali pracę pt. *Organizational Learning*, przedstawiającą główne jej założenia.

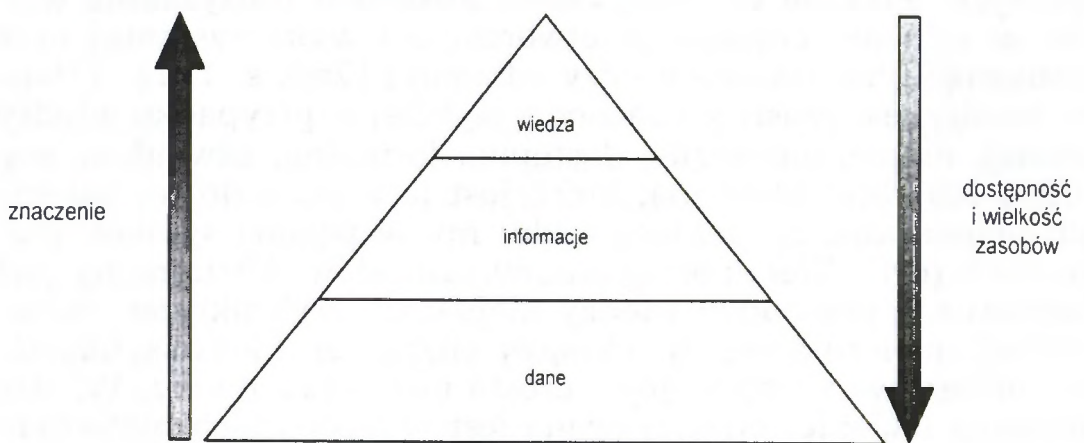
- gromadzenie, przetwarzanie i zapewnianie dostępu do wiedzy,
- transfer wiedzy,
- efektywne wykorzystywanie gromadzonej wiedzy,
- podnoszenie umiejętności uczenia się,
- stwarzanie warunków do rozwoju bibliotekarzy,
- popieranie oddolnych inicjatyw, związanych z poszerzaniem wiedzy,
- współpraca z otoczeniem oraz umiejętność przystosowywania do jego zmian,
- ciągłe podnoszenie jakości usług,
- zwiększanie sprawności organizacyjnej,
- zwiększanie skuteczności działania.

Transfer wiedzy, czyli wykorzystywanie własnych i cudzych doświadczeń w celu tworzenia nowej wiedzy, pozwala na jej nieustanne uzupełnianie, wzbogacanie i rozpowszechnianie. Dzięki temu informacje są nie tylko gromadzone, lecz przede wszystkim przetwarzane i wykorzystywane w działaniach praktycznych. Procesy te noszą miano **absorpcji** (pozyskanie wiedzy w celu jej dalszego przetworzenia i wykorzystania) oraz **transmisji** (przekazanie wiedzy odbiorcy) [266, s. 171]. Transfer wiedzy jest prostszy i zachodzi szybciej w przypadku **wiedzy jawnej**, inaczej nazywanej dostępną, formalną, uświadomioną, zimną lub skodyfikowaną, która jest łatwiejsza do utrwalenia lub przekazania za pomocą kodu, np. w postaci symboli graficznych (cyfr, liter, piktogramów) oraz słów. Utrudniony jest natomiast w przypadku **wiedzy niejawnej**, czyli ukrytej, cichej, gorącej, nieformalnej, tj. mającej charakter niesklasyfikowany, subiektywny, intuicyjny i często nieuświadomiony. Wiedza niejawna najlepiej przekazywana jest w kontaktach nieformalnych [81, s. 67; 107, s. 196; 329, s. 126].

W metodzie zarządzania wiedzą podkreślane są różnice pomiędzy danymi, wiedzą i informacją. **Dane** mają najczęściej charakter mierzalny, np. liczba woluminów w magazynie biblioteki. Zbiór danych, po przetworzeniu, może tworzyć **informację**, np. dodanie liczby woluminów we wszystkich magazynach będzie stanowić wielkość księgozbioru biblioteki. Informacja nie posiada jednak wartości strategicznej, którą charakteryzuje się wiedza. Informacja, aby przekształciła się w wiedzę musi zostać zweryfikowana pod kątem jakości, aktualności i relewancji. **Wiedza** zaś, jest umiejętnością wykorzystywania danych i informacji w działaniu praktycznym, np. przy projektowaniu nowego miejsca magazynowego dla zbiorów biblioteki. Najłatwiej dostępne i zarazem najliczniejsze są dane, zaś najtrudniej pozyskać wiedzę, która odznacza się największą war-

tością. Stosunek, jaki zachodzi pomiędzy danymi, informacjami i wiedzą ilustruje rys. 25.

Skuteczne zarządzanie wiedzą w bibliotece w dużym stopniu zależne jest od stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej. Związane jest to z uznaniem istotnej roli, jaką pełnią pracownicy biblioteki, będący głównym wytwórcą wiedzy i zarazem jedynym źródłem wiedzy niesformalizowanej. Powinni być oni motywowani do kreatywności, samodzielności i podejmowania własnych przedsięwzięć, nie zaś tylko spełniania poleceń przełożonych. Muszą jednak odznaczać się równocześnie odpowiedzialnością i chęcią rozwijania. Zobowiązani są także do współpracy oraz dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, a także do zespołowego uczenia się. Wiedza pozyskiwana przez bibliotekę w procesie uczenia się winna być przetwarzana, przyswajana i wykorzystywana do dalszego rozwoju oraz likwidowania pojawiających się problemów. Zarządzanie wiedzą, tj. uczenie się, jest procesem ciągłym i nieprzerwanym, który nigdy nie powinien ulec zahamowaniu.



Rys. 25. Piramida wiedzy

Źródło: Oprac. własne na podstawie: J. Brdulak: *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym*. W: *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*. 2003 t. 85 s. 39.

Zarządzanie wiedzą wymaga zmiany filozofii zarządzania biblioteką, a więc transformacji kultury organizacyjnej, strategii oraz postaw bibliotekarzy, a także wykorzystania nowoczesnej technologii informacyjnej, w tym baz danych. Na system zarządzania wiedzą w bibliotece składa się:

- wiedza indywidualna pracowników;
- umiejętność uczenia się;
- wiedza i pamięć grupowa;
- odpowiednia kultura organizacyjna, tj. mobilizująca do ciągłego uczenia się i promująca dzielenie się wiedzą, otwarta na nowe pomysły, akceptująca większy poziom ryzyka po-

dejmowanych przedsięwzięć oraz wynikłe z tego powodu błędy i niepowodzenia;

- płaska struktura organizacyjna, nastawiona na pracę zespołową i partnerskie stosunki pomiędzy przełożonymi i podwładnymi;
- bazy i banki danych;
- technologie i środki materialne, jako narzędzia ułatwiające dystrybucję wiedzy (np. sprzęt komputerowy, Internet, sieci wewnętrzne, oprogramowanie, elektroniczne systemy informacyjne, systemy ekspertowe itp.);
- prawidłowa struktura informacyjna, tj. powiązania oraz formalne i nieformalne kanały komunikacji wewnątrz biblioteki, zapewniające szybkie przekazywanie wiedzy bez jej zniekształcania;
- powiązania biblioteki z otoczeniem, umożliwiające pozyskiwanie informacji.

Ogromnym źródłem wiedzy, z którego korzystać powinna biblioteka, są oprócz jej zasobów wewnętrznych, źródła zewnętrzne, do których zaliczyć można mikrootoczenie, tj. użytkowników, organizacje konkurencyjne, partnerów, udziałowców, dostawców itp. oraz makrootoczenie, czyli wymiar prawno-polityczny, socjokulturowy, techniczny, ekonomiczny i międzynarodowy. Otoczenie biblioteki generuje informacje, które mogą być przekazywane za pośrednictwem ekspertów, przedstawicieli innych bibliotek, hurtowników, użytkowników bibliotek, konferencji naukowych, targów, kursów, sympozjów, wykładów, opracowań piśmienniczych, elektronicznych itp.

Proces zarządzania wiedzą jest powtarzalny i każdorazowo powinien składać się z pięciu podstawowych etapów, którymi są: identyfikacja wiedzy, jej transfer i modyfikacja, zastosowanie wiedzy, a następnie jej administrowanie i kontrolowanie [283, s. 25]. Literatura [267, s. 69] podaje ponadto pięć faz zaawansowania zarządzania wiedzą. Są to:

- faza chaosu,
- faza świadomości,
- faza ukierunkowania,
- faza zarządzania,
- faza systemowego zintegrowania.

Biblioteki będące w fazie chaosu nie wprowadzają żadnych elementów zarządzania wiedzą. Charakteryzują się one brakiem dostrzegania wpływu oraz wzajemnych związków zarządzania wiedzą i celów strategicznych placówki. Na etapie fazy drugiej biblioteki prowadzą wstępne analizy i pilotażowe projekty z zakresu zarządzania wiedzą, zaś w fazie trzeciej dostrzegają już konkretne korzyści, które mogą im przynieść narzę-

dzia i procedury stosowane w ramach metody. W fazie czwartej biblioteki wprowadzają opracowany wcześniej projekt zarządzania wiedzą i próbują niwelować problemy pojawiające się na skutek implementacji. W fazie piątej zarządzanie wiedzą zostaje w pełni zintegrowane z systemem zarządzania biblioteką, zaś wiedza postrzegana jest jako jeden z jej podstawowych zasobów. Realizacja tej fazy jest niezwykle trudna i możliwa do osiągnięcia jedynie przez niektóre biblioteki.

W bibliotekach, charakteryzujących się często jeszcze wysoko biurokratyzowaną strukturą organizacyjną, w której wszelkie informacje przekazywane są za pośrednictwem precyzyjnie określonych kanałów komunikacyjnych, barierą w stosowaniu systemu zarządzania wiedzą jest brak umiejętności swobodnego przekazywania informacji oraz pracy zespołowej. Wiedza w bibliotece może być przekazywana w sposób formalny lub nieformalny, przy użyciu takich form, jak sprawozdanie, raport, instrukcja, książka, artykuł, notatka, nagranie, spotkanie, rozmowa telefoniczna, szkolenia, i wiele innych. W omawianej metodzie duży nacisk kładziony jest jednak na wykorzystanie nowoczesnych technologii i narzędzi służących przekazywaniu i zarządzaniu informacjami oraz generowaniu wiedzy. Należą do nich m.in.:

- bazy lub banki danych;
- poczta elektroniczna;
- Internet;
- intranet;
- wyszukiwarki internetowe (np. Alta Vista, Infoseek, Web Crawler, Yahoo);
- systemy eksperckie (ekspertowe);
- elektroniczne systemy wspomaganie pracy grupowej (np. GroupWise, Lotus Domino, Exchange), które obsługują terminarze pracy, zarządzają pocztą elektroniczną, bazą dokumentów, obsługują Internet, fakсы, itp.;
- elektroniczne systemy wspomaganie decyzji DSS (Decision Support Systems), tj. np. SWD, Ferrodo SIK, Business Objects, Esperant, MEDIA, które na podstawie baz danych, raportów lub sprawozdań odpowiadają na zapytania lub tworzą różnorodne analizy, niezbędne w procesie podejmowania decyzji;
- elektroniczne systemy zarządzania obiegiem dokumentów EDM (Electronic Document Management), tj. np. Documentum, Docushare, Domino.Doc, Meridio, Documind CS, Panagon, OfficeObject, SharePoint czy WorkManager, które umożliwiają identyfikację dokumentu, jego rejestrację, przechowywanie w formie cyfrowej, wyszukiwanie, edycję przez

wielu użytkowników w tym samym czasie, ustalenie praw dostępu do danych, tworzenie kopii bezpieczeństwa i wiele innych funkcji;

- elektroniczne systemy zarządzania informacjami (np. Office-Objects, MIS Partner, Papirus, Panagon, OMS, SOD, Kode), które wspomagają sterowanie obiegiem informacji, umożliwiają ich wprowadzanie do bazy danych w różnych postaciach (tj. tekstowej, dźwiękowej, graficznej), przechowywanie, obróbkę i dystrybucję, a także ułatwiają dostęp do informacji rozproszonych w różnych miejscach – zarówno filiach, jak i wydziałach biblioteki oraz na poszczególnych stanowiskach pracy. Pozwalają na wykorzystywanie tych samych informacji przez wielu pracowników w jednym czasie oraz na określanie praw dostępu do wybranych grup informacji i tworzenie kopii bezpieczeństwa. Mają wbudowany terminarz zadań oraz współpracują z licznymi urządzeniami, tj. skanery, czytniki, drukarki, nagrywarki, programy typu OCR³⁵;
- „inteligentni agenci”, czyli programy tworzące profil użytkownika informacji, pomagające mu w jej wyszukiwaniu i gromadzeniu, z zastosowaniem jego indywidualnych wskazówek, zasad, parametrów i uwzględnieniu przyzwyczajzeń, tj. program Info Finder;
- systemy kCRM, czyli Knowledge CRM, są to systemy które umożliwiają udzielanie odpowiedzi na zapytania użytkowników biblioteki w trybie online. Systemy te automatycznie generują odpowiedzi na postawione pytania, korzystając z dostępnych baz danych, lub łączą użytkowników z bibliotekarzami odpowiedzialnymi za udzielanie informacji z danego zakresu tematycznego. Generują również raporty i statystyki na temat potrzeb użytkowników, terminach i częstotliwości kontaktów, a także obciążeniu poszczególnych pracowników.

Firmy produkujące oprogramowanie komputerowe coraz częściej oferują też elektroniczne systemy zarządzania wiedzą, tj. Knowledge Discovery System, K-station, PYTON, Vide, e-Synergy, czy SAP Knowledge Warehouse, służące koordynowaniu i zarządzaniu pracą wymienionych wcześniej narzędzi³⁶.

Zarządzanie wiedzą może być wspomagane również przez szereg pomocniczych metod i technik zarządzania, tj. metoda Delficka, benchmarking, metody heurystyczne, czy samoocena pracowników. W metodzie tej stosowane są również tzw. mapy wiedzy, polegające na graficznym odwzorowaniu warto-

³⁵ Optical Character Recognition – są to programy komputerowe służące rozpoznawaniu tekstu.

³⁶ Szerzej na temat elektronicznych systemów zarządzania wiedzą pisze Stanisław Łobejko w referacie *Systemy informacyjne w procesie zarządzania wiedzą* [196].

- zapobieganie powtarzaniu tych samych błędów oraz podejmowanie trafniejszych decyzji na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym, opartych na rzetelnych informacjach dostarczonych w odpowiednim czasie, miejscu i odpowiednim osobom;
- wprowadzanie innowacji na podstawie gromadzonych informacji;
- wykorzystywanie przez bibliotekę, w wyniku wymiany doświadczeń, nowych rozwiązań i praktyk, stosowanych przez inne organizacje;
- tworzenie nowej kultury organizacyjnej biblioteki nastawionej na pozyskiwanie i popularyzowanie wiedzy oraz ciągłe uczenie się, na podstawie własnych doświadczeń i posiadanych już zasobów informacji;
- lepszą współpracę z otoczeniem, w tym z użytkownikami biblioteki.

Do kompleksowych efektów wprowadzenia zarządzania wiedzą w bibliotece należy zaliczyć wzrost skuteczności jej działalności w wyniku lepszej realizacji celów strategicznych oraz podnoszenie jakości pracy i satysfakcji użytkowników. Zarządzanie wiedzą umożliwia ponadto przystosowanie się biblioteki do ciągle zmieniającego się otoczenia i wykorzystanie wiedzy zarówno do własnych potrzeb, jak i potrzeb użytkowników, wymagających coraz szybszej i relewantnej informacji. Skutkami złego zarządzania wiedzą lub braku systemu zarządzania wiedzą w bibliotece może okazać się spadek jakości usług, zwiększenie kosztów funkcjonowania biblioteki oraz obniżenie skuteczności i efektywności jej działania.

W najbliższych latach umiejętność zarządzania wiedzą może stać się jednym z głównych czynników wpływających na skuteczność działalności bibliotek. Oferowanie użytkownikom usług o wysokiej jakości będzie zależne nie tylko od gromadzonych zbiorów, ale także od kapitału intelektualnego biblioteki. Już teraz zauważalna jest transformacja charakteru instytucji bibliotecznych, które zmieniają swój profil z zasobowego na intelektualny, opierający się na umiejętności pozyskiwania potrzebnej wiedzy, nie zaś gromadzenia jak największej liczby informacji, w postaci zbiorów bibliotecznych. Zmiany technologii informatycznej wpływające na łatwość pobierania danych z wielu miejsc na świecie, coraz szersze możliwości ich przetwarzania i coraz szybsze kanały komunikacyjne wpływają na pogłębianie tej tendencji.

3.3.4. Lean Management

Lean Management jest metodą zarządzania polegającą na ograniczaniu wykorzystywania zasobów niezbędnych do sprawnego funkcjonowania biblioteki i realizowania jej statutowych zadań, poprzez optymalizację, racjonalizację oraz zwiększanie wydajności pracy, przy zachowaniu dotychczasowej jakości usług. Według węższej definicji Jana Sójki „szczupłe zarządzanie bibliotekami oznacza kreowanie oferty bibliotecznej odpowiadającej ścisłym potrzebom użytkownika i uruchamianie konkretnej usługi w momencie, kiedy nastąpi na nią zapotrzebowanie” [322, s. 554]. Metoda ta opiera się więc na oszczędności i racjonalnym wykorzystaniu zasobów biblioteki, takich jak: personel (zarówno działalności podstawowej, jak i administracyjno-biurowy, gospodarczy oraz obsługi), materiały biblioteczne, budynki i pomieszczenia, sprzęt, czas oraz środki finansowe. Literatura [7; 60; 91; 188; 189; 218; 389, s. 71] charakteryzuje ją również jako metodę zorientowaną na klienta, które to podejście jest obecnie szczególnie zalecane w bibliotekarstwie światowym i polskim.

Lean Management powstało w latach sześćdziesiątych w przedsiębiorstwach japońskich, m.in. w Toyocie, która udoskonaliła i rozwinęła tę metodę³⁷. Związane było ono z problemem braku zasobów: powierzchni, czasu, ludzi itp. W wyniku jego zastosowania firmy japońskie do produkcji potrzebowały o połowę mniej zasobów niż przedsiębiorstwa zachodnie, przy czym produkty japońskie charakteryzowały się wyższą jakością i krótszym czasem wytwarzania. W konsekwencji już w latach osiemdziesiątych metodę Lean Management zaczęli stosować Amerykanie, a następnie Europejczycy. Do powszechnie znanych firm zachodnich wykorzystujących tę metodę można zaliczyć m.in. firmę Bosh, Opla i Fiata. W Polsce metodę tę stosują m.in. Glaxo Wellcome, Opoczno S.A., Stanley Fastening Poland, Delphi Automotive System Poland i wiele innych.

Termin lean wywodzi się z języka angielskiego i pierwotnie oznaczał smukłą sylwetkę w odniesieniu do postaci atlety. Współcześnie Lean Management oznacza odchudzone (wyszczuplone, szczupłe, oszczędne) zarządzanie. Stosowany jest również termin Lean Production (wyszczuplona produkcja), który odnosi się jednak tylko do przedsiębiorstw produkcyjnych stosujących metodę zarządzania wyszczuplającego. W przeciwieństwie do metody, sama nazwa powstała w USA w Pen-

³⁷ Do dzisiaj zarządzanie wyszczuplające nazywane jest czasem potocznie „toyoty-zmem”.

sylwanii w Massachusetts Institute of Technology, gdzie w ciągu pięciu lat grupa naukowców³⁸ przeprowadziła badania w dziewięćdziesięciu zakładach montażowych z czternastu krajów świata, w celu określenia różnic w ich funkcjonowaniu (m.in. w nastawieniu kadry zarządzającej i pracowników do pracy, jakości, klientów itp.). Badania opublikowano w 1991 r. w pracy pt. *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*³⁹, gdzie po raz pierwszy użyto terminu Lean Management. Został on zastosowany na określenie odmiennych zasad funkcjonowania zakładów przemysłu samochodowego w odznaczającej się znaczną przewagą Japonii, w przeciwieństwie do borykającej się z trudnościami Europy i Stanów Zjednoczonych.

W Polsce metoda zarządzania wyszczuplającego cieszy się coraz większym zainteresowaniem, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania, na co wskazują liczne publikacje oraz przykłady wdrożeń [m.in. 15, 46, 56, 118, 127, 128, 129, 188, 189, 190, 218, 219, 268, 288, 317, 388]. Coraz częściej, też w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania, pojawiają się głosy o możliwościach jej wdrażania w instytucjach usługowych⁴⁰. W dziedzinie bibliotekarstwa, w wyniku ciągle pogarszającej się sytuacji finansowej bibliotek polskich, metoda Lean Management budzi nadzieje na poprawę ich stanu funkcjonowania. Kilka bibliotek (głównie uczelnianych) wdrożyło ją z powodzeniem, zaś część instytucji nieświadomie stosuje jej zasady [322]. Ciągle brak jednak profesjonalnych opracowań stworzonych dla potrzeb bibliotek, które usystematyzowałyby wiedzę na temat zarządzania wyszczuplającego oraz omawiałyby reguły wdrażania i stosowania⁴¹.

Wpływ stosowania w bibliotekach metody Lean Management można rozpatrywać uwzględniając dwa pola oddziaływania – węższe i szersze. W znaczeniu węższym zarządzanie wyszczuplające oddziałuje na użytkowników biblioteki jako efekt wewnętrznych zmian w niej przeprowadzanych. Bibliotekarze ściśle współpracują z czytelnikami, aby móc zapewnić im jak najwyższy poziom usług. Regularnie prowadzą badania potrzeb i opinii użytkowników, stosują system dezyderatek i kwerendowych zamówień materiałów bibliotecznych. Dzięki temu zbio-

³⁸ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Ross.

³⁹ Pol. Druga rewolucja w przemyśle motoryzacyjnym.

⁴⁰ O możliwości stosowania Lean Management w sektorze usług pisali m.in. J. Czerska [60] i J. Lipecki [188, 189].

⁴¹ Jak dotąd ukazały się nieliczne publikacje na temat stosowania Lean Management w bibliotekach. Należą do nich m.in. artykuły J. Sójki: *Szczupłe [?] zarządzanie (Lean Management – LM) dla bibliotek* [322] oraz *Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość* [351, s. 232], a także krótkie wzmianki w artykule Teresy Wildhardt [351, s. 269-277] i Wandy Pindlowej [270].

ry i usługi biblioteczne kształtowane są w zależności od aktualnego i spodziewanego popytu. Oferowane są, kiedy występuje na nie faktyczne zapotrzebowanie, w czasie i formach możliwie najbardziej dogodnych dla użytkowników. W ten sposób likwidowane jest marnotrawstwo, ponieważ wachlarz dostępnych materiałów bibliotecznych oraz usług zostaje ograniczony do tych, na które występuje popyt. Pomaga to w racjonalnym rozdysponowaniu przez bibliotekę środków finansowych (zwłaszcza jeżeli są one skromne) oraz podniesieniu satysfakcji użytkowników. Dzięki temu księgozbiór biblioteki kształtowany jest przez potrzeby użytkowników, nie zaś odwrotnie, kiedy potrzeby czytelników dostosowywane są do profilu zbiorów, którymi aktualnie dysponuje biblioteka⁴². Implementując Lean Management bibliotekarze muszą jednak mieć świadomość konieczności ograniczenia ich roli, jako osób mających wpływ na rozwój i pobudzanie zainteresowań czytelniczych użytkowników biblioteki. Bowiem po wprowadzeniu zarządzania wyszczuplającego bibliotekarze będą zmuszeni do oferowania czytelnikom wyłącznie pozycji, na które już wcześniej pojawił się popyt. Jest to kontrowersyjny problem, związany z zagadnieniami roli bibliotekarza w kształtowaniu świadomości czytelniczej użytkowników biblioteki. Wiąże się on z dylematem, czy korzystne jest przekazanie czytelnikom prawa do wyboru gromadzenia literatury w bibliotece, a więc czy kupować książki niższego lotu, z których skorzysta prawdopodobnie większa liczba czytelników, czy też próbować rozwijać kompetencje czytelnicze użytkowników bibliotek i kupować literaturę „ambitną”, ale cieszącą się mniejszą poczytnością.

W znaczeniu szerszym zarządzanie wyszczuplające jest metodą sprzyjającą racjonalizacji i oszczędności w funkcjonowaniu całej biblioteki, nie zaś tylko w zakresie oferowania usług i materiałów bibliotecznych.

Do charakterystycznych cech Lean Management w instytucjach bibliotecznych można zaliczyć:

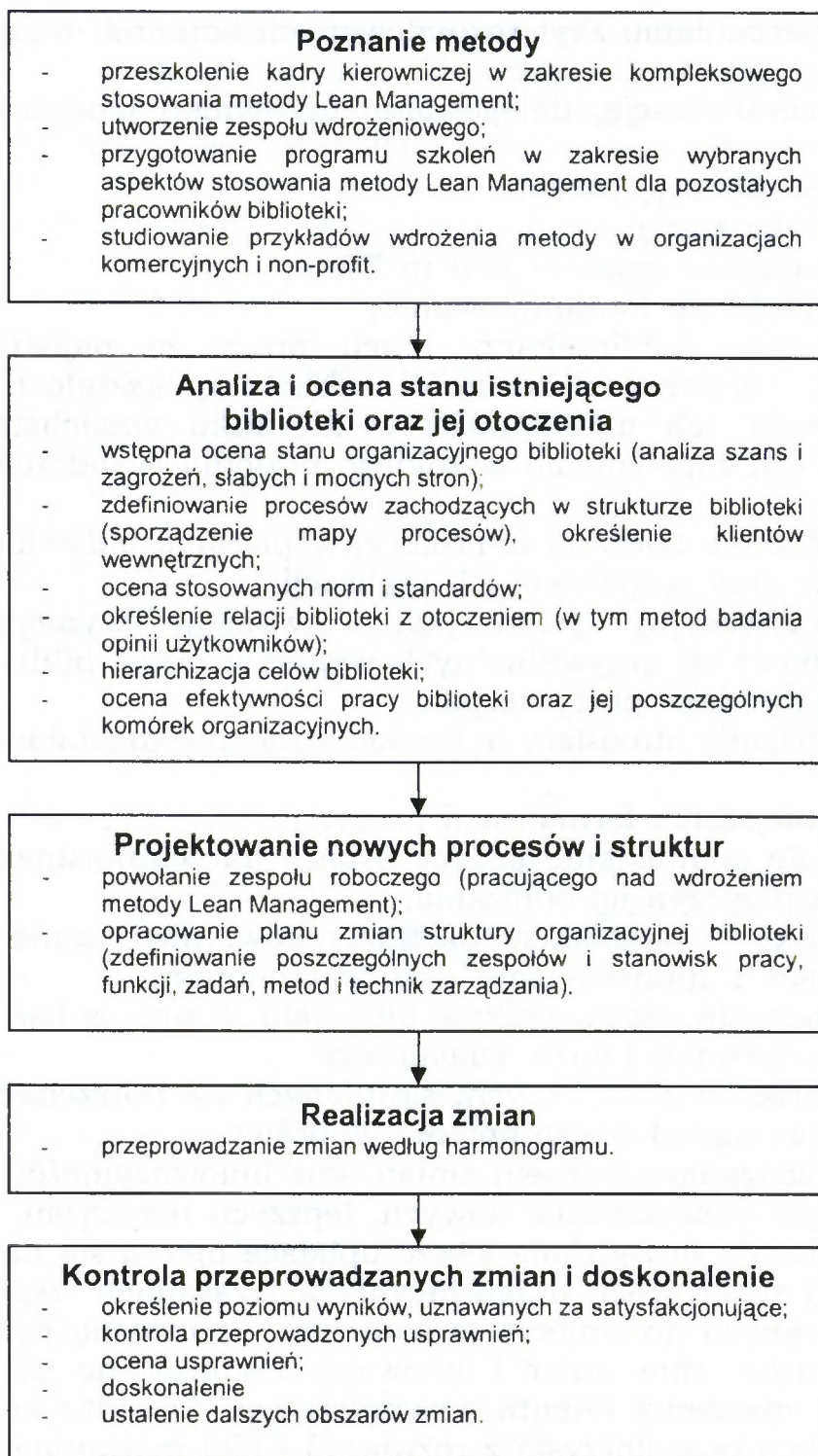
- stosowanie elastycznych struktur organizacyjnych, zespołów zadaniowych i rotacji w organizowaniu procesów pracy;
- wyplaszczanie struktur organizacyjnych, powodujące zmniejszenie liczebności średniej kadry kierowniczej biblioteki;

⁴² W Lean Management oraz Just in Time, w kontekście omawianych zjawisk mówi się o zasadzie PUSH i PULL lub inaczej o zasadzie ssania, czyli dostarczania materiałów i usług dopiero po wystąpieniu na nie popytu, nie zaś odwrotnie – na szukaniu popytu na posiadane materiały i oferowane usługi. Szerzej zob. H. Drummond: *W pogoni za jakością* [70, s. 124-126]; S. Krzyżaniak, J. Twaróg: *Metoda Just-in-Time* [176]; B. i D. Milewscy: *Just in Time* [232] oraz J. Sójka: *Szczupłe [?] zarządzanie (Lean Management – LM) dla bibliotek* [322].

- wyszczuplanie zbyt rozbudowanych komórek organizacyjnych;
- decentralizację, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności;
- racjonalizację pracy;
- standaryzację;
- stosowanie systemu Just in Time;
- intensywne komunikowanie;
- uznanie bibliotekarzy i ich pracy za najistotniejszy element sprawnej działalności biblioteki, kształcenie oraz podnoszenie ich umiejętności w kierunku wszechstronnych kwalifikacji, zapewnienie wysokiego poziomu świadczeń społecznych;
- tworzenie twórczej atmosfery, wspieranie indywidualnych inicjatyw przy zespołowej ich realizacji;
- motywacyjny system płac i awansów (wynagrodzenie w zależności od indywidualnych wyników pracy bibliotekarzy oraz od wyników pracy zespołu);
- rozwijanie atmosfery harmonii, wzajemnego zaufania i szacunku;
- zmniejszanie formalizacji pracy;
- ciągłe podnoszenie jakości usług i natychmiastowe eliminowanie przyczyn jej obniżania;
- troskę o satysfakcję użytkowników, nawiązanie z nimi współpracy i „przywiązanie” ich do biblioteki;
- włączanie użytkowników biblioteki w proces kształtowania jej wizerunku i form działalności;
- tworzenie elastycznych, skupionych na potrzebach użytkowników, agend udostępniania zbiorów;
- zarządzanie procesem zmian oraz innowacyjność;
- ciągłe poszukiwanie nowych, lepszych rozwiązań.

Jak widać, zarządzanie wyszczuplające opiera się na bardzo prostych strukturach organizacyjnych i zasadach współpracy, dostosowanych do zmiennego otoczenia, umożliwiających szybkie wprowadzanie zmian i innowacji. Podkreślane jest w nim również znaczenie klienta wewnętrznego. Ponadto koncepcja ta współgra oraz korzysta z rozwiązań i idei marketingu bibliotecznego, zarządzania jakością, Just in Time oraz zasady tworzenia zespołów zadaniowych. Jej stosowanie wymaga również prowadzenia regularnych badań potrzeb i opinii użytkowników biblioteki.

Proces wdrażania Lean Management w bibliotekach składa się z pięciu etapów, które przedstawiłam na rys. 27.



Rys. 27. Etapy wdrażania metody Lean Management w bibliotekach

Źródło: Oprac. własne.

Każdy z wyżej wymienionych etapów może trwać nawet do kilku miesięcy. Dlatego też wprowadzanie zbyt wielu zmian w jednym czasie może okazać się dla biblioteki zbyt trudne,

zwłaszcza kiedy dopiero wdraża ona metodę Lean Management, nie zaś doskonali jej stosowanie. W związku z tym innowacje związane z zarządzaniem wyszczuplającym mogą obejmować w początkowej fazie wybrane procesy lub pola działalności biblioteki, a wraz z rozwojem umiejętności personelu bibliotecznego mogą być stopniowo rozszerzane na całą organizację. Pierwsze efekty zmian mogą zostać zauważone już po kilku dniach lub tygodniach, szacuje się jednak, iż pełne wdrożenie Lean Management trwa do około pięciu lat [62, s. 154].

Lean Management wymaga pełnej współpracy bibliotekarzy z użytkownikami, którą po okresie stagnacji bardzo trudno nawiązać. Użytkownicy muszą umieć kompetentnie wyrazić swoje oczekiwania i zapotrzebowanie na materiały biblioteczne, zaś bibliotekarze pomóc w ich szkoleniach i rozwijaniu warsztatu informacyjnego. Wymóg współpracy powoduje, że zarządzanie wyszczuplające jest prostsze do wdrożenia w bibliotekach posiadających ściśle określoną, ograniczoną grupę użytkowników, o dość sprecyzowanych potrzebach, tj. małe wyspecjalizowane biblioteki naukowe, biblioteki pedagogiczne, szkolne, czy biblioteki akademickie, które w celu wcześniejszego określenia popytu powinny nawiązywać współpracę z wykładowcami, nauczycielami oraz posiadać wgląd w plany nauczania, plany studiów i projektów badawczych realizowanych przez szkoły, czy uczelnie. Najtrudniej Lean Management wprowadzić do bibliotek uniwersalnych gromadzących zbiory z wielu dziedzin, które skupiają zróżnicowane grupy użytkowników.

Jak już wcześniej pisałam, w Lean Management podkreślane jest znaczenie pracowników biblioteki. Traktowani są oni jako główny potencjał instytucji. Uczestniczą w opracowywaniu planów, mają też wpływ na zarządzanie zmianami. Za istotny element uważa się ich rozwój, doksztalcanie, kwalifikacje i zdolności, które mają zasadniczy wpływ na jakość oferowanych usług. Szczególny nacisk kładziony jest na ich odpowiednie przygotowanie do wykonywania nowych zadań oraz na szkolenia w zakresie podnoszenia jakości pracy biblioteki, metod i technik zarządzania. Stworzenie odpowiednich warunków materialnych i klimatu pracy pozwala na pełne wykorzystanie możliwości personelu biblioteki, zaś dzięki pracy zespołowej, która jest podstawowym elementem Lean Management, wykorzystuje się efekt synergii⁴³. Zespoły składają się z kilku osób,

⁴³ Teoria zakładająca występowanie zjawiska synergii opiera się na założeniu, iż umiejętności i wiedza grupy przewyższają sumę wiedzy i umiejętności poszczególnych członków tej grupy.

z których wyłaniana jest jedna – odpowiedzialna za kontakty z kierownictwem i dyrekcją, charakteryzująca się zdolnościami przywódczymi (w przeciwieństwie do kierowników w tradycyjnych strukturach organizacyjnych, posiadających głównie umiejętności administracyjne). Zespoły należą do form samzarządzających, tzn. każdorazowo rozliczane są z powierzonych im zadań, które muszą wykonać w określonym terminie, mają jednak prawo do własnej organizacji pracy, tj. podziału wykonywanych zadań, organizacji czasu pracy (długości i częstotliwości przerw, godzin pracy itp.), wewnętrznej kontroli jakości itp.

Do wymagań stawianych pracownikom biblioteki w systemie Lean Management⁴⁴ należy podporządkowanie się ciągłej rotacji na stanowiskach, a w konsekwencji umiejętność wykonywania wszystkich czynności bibliotecznych oraz umiejętność pracy na każdym stanowisku. Służy to lepszemu zrozumieniu procesów zachodzących w bibliotece, podnoszeniu zaangażowania bibliotekarzy oraz ich integracji z zespołem, miejscem pracy i czytelnikami. Pomaga również w sytuacjach nagłych zmian, kiedy bibliotekarze zmuszeni są niespodziewanie wykonywać zadania niezwiązane z ich codziennymi obowiązkami (tj. np. zastępstwa, pomoc przy obsłudze czytelników w czasie wzmożonego ruchu w bibliotece itp.). Następstwem zespołowej organizacji pracy oraz rotacji stanowisk może być zmniejszenie specjalizacji pracowników biblioteki na rzecz zespołowego wykonywania zadań i wielokierunkowego rozwoju bibliotekarzy. Dla dużych bibliotek, zatrudniających wysoko wyspecjalizowanych pracowników, zjawisko to może okazać się jednak niekorzystne. W takich sytuacjach rotacja oraz zmniejszanie specjalizacji pracowników powinna ograniczać się do wybranych działów lub zespołów, ponieważ zbyt duże wymagania pod kątem kompetencji oraz zbyt częste zmiany mogą odbywać się kosztem jakości.

Charakterystycznym wymogiem Lean Management, obecnym również w metodzie TQM jest standaryzacja pracy. Polega ona na określeniu procedur postępowania i standardów pracy dla każdego stanowiska.

Aby wdrożenie zarządzania wyszczuplającego mogło zostać przeprowadzone pozytywnie, powinni zaangażować się w nie wszyscy pracownicy biblioteki z wszystkich komórek organizacyjnych. Wprowadzanie zmian jedynie w wybranych wydziałach lub sektorach działalności biblioteki może odbywać się je-

⁴⁴ Badania wykazały, że w firmach komercyjnych proces ten trwa ok. pięciu lat, choć pierwsze efekty mogą być zauważalne już po kilku dniach [60]. W firmie Toyota opracowanie i całkowite wdrożenie Lean Management trwało dziesięć lat.

dynie w krótkiej perspektywie czasu. W dłuższym okresie czasu zmiany muszą objąć całą instytucję, ponieważ wybiórcze wdrażanie Lean Management może nie przynieść spodziewanych efektów i być powodem zahamowania prac racjonalizatorskich lub też powodować krótkotrwałość wprowadzanych zmian. Do zmian spowodowanych wdrażaniem koncepcji zarządzania wyszczuplającego można zaliczyć:

- zmianę mentalności bibliotekarzy i atmosfery pracy;
- zmiany organizacji pracy;
- zmianę obsługi czytelników;
- zmiany zagospodarowania powierzchni bibliotecznych;
- zmianę wachlarza usług i profilu gromadzonych zbiorów;
- zmiany planów finansowych biblioteki.

Zespół bezpośrednio koordynujący program zmian powinien dokonywać ich na podstawie pogłębionych analiz i badań, tj. długo- i krótkoterminowych planów biblioteki, sprawozdań statystycznych biblioteki, statutu, regulaminów, dezyderatów i kwerend użytkowników, ksiąg odwiedzin, planów instytucji nadrzędnych i organów prowadzących (tj. gmina, uczenia, szkoła), badań drogi książki, czasu oczekiwania na realizację zamówienia, szacunków dotyczących cen książek i prenumeraty itp.

Wprowadzanie Lean Management może okazać się szczególnie przydatne w bibliotekach, które nie mogą pozwolić sobie na gromadzenie stosunkowo szerokiej gamy materiałów, a które, ze względów finansowych, magazynowych, personalnych lub innych, muszą dokonywać częstych wyborów. Zarządzanie wyszczuplające może pomóc, aby wybory te były jak najbardziej adekwatne do potrzeb otoczenia biblioteki i jej użytkowników.

Pełne wdrożenie zarządzania wyszczuplającego jest niestety procesem długotrwałym i może trwać wiele lat⁸. Spowodowane jest to potrzebą zmiany kultury organizacyjnej całej biblioteki – zarówno dyrekcji, jak i personelu oraz współpracy z otoczeniem. Zmianie ulega status bibliotekarzy, którzy winni być traktowani jak równorzędni, kompetentni partnerzy, którzy dzięki ciągłym szkoleniom działają w sposób twórczy i nowatorski, mają szeroki zakres kompetencji, ale i ponoszą odpowiedzialność za wykonywane działania. Wprowadzanie zarządzania wyszczuplającego może jednak również wiązać się z niechęcią kierownictwa biblioteki do przekazywania prawa do podejmowania decyzji swoim pracownikom. Również pracownicy mogą odczuwać niepokój związany ze zwiększeniem obowiązków przy niezmiennym czasie pracy i wynagrodzeniu. Zmianie powinien ulec również stosunek bibliotekarzy do użytkowników biblioteki oraz stosunek tych ostatnich do całej

biblioteki. Czytelnicy, aby otrzymywali usługi na wysokim poziomie, muszą wyrazić chęć nawiązania współpracy z personelem biblioteki, a więc nauczyć się świadomie i konkretnie określać swoje potrzeby oraz oczekiwania.

Lean Management nie jest metodą zarządzania polegającą na jednorazowych zmianach – odchudzeniu organizacji. Jego istota tkwi w ciągłej racjonalizacji działalności biblioteki, a więc systematycznym badaniu procesów, jakości usług i stosunków z użytkownikami oraz stopniowym i nieustającym doskonaleniu działalności.

3.3.5. Benchmarking biblioteczny

Metodą, która w dużym stopniu może ułatwiać wprowadzanie zmian i doskonalenie pracy bibliotek jest benchmarking. Opiera się on na założeniu, iż nie ma na świecie organizacji perfekcyjnej, tzn. takiej, która wszystkie swoje procesy realizuje w najbardziej efektywny i skuteczny sposób. Według Adama Węgrzyna „benchmarking jest ciągłym i systematycznym procesem identyfikowania, analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost jej efektywności” [355, s. 84]. Nazwa metody pochodzi od angielskiego słowa *benchmarking* – wzorcowanie lub *benchmark* – wzorzec (standard), niekiedy też wiąże się ją z terminem bench-mark, określającym z daleka widoczny punkt odniesienia wykorzystywany przy pomiarach geodezyjnych [323, s. I]. W dziedzinie zarządzania termin ten oznacza twórcze naśladowanie rozwiązań stosowanych w innych organizacjach, niezależnie od sektora, w którym te organizacje funkcjonują.

Działania związane z wykorzystywaniem cudzych odkryć i skutecznych praktyk narodziły się wraz z rozwojem cywilizacji ludzkiej i w rozwiniętej formie obecne są do dzisiaj. Począwszy od adeptów sztuk pięknych studiujących i porównujących dzieła mistrzów, przez podróżników odkrywających nowe kultury i adaptujących ich odkrycia do potrzeb państw Zachodu, a skończywszy na wojskowych analizujących i wykorzystujących taktykę wroga, można stwierdzić, iż postęp nierozzerwalnie związany jest z badaniem dokonań poprzedników i konkurentów.

Pierwsze prace na temat benchmarkingu zaczęły powstawać już w latach dwudziestych XX w. i wiązały się z ogromną

ekspansją przemysłową. Również na początku XX w. przeprowadzano działania niezwykle podobne do współczesnej formy benchmarkingu, a polegające na rozkładaniu na części produktów konkurencyjnych firm w celu ich udoskonalenia i powielenia. W latach pięćdziesiątych XX w. przedsiębiorcy japońscy, na mocy spisywanych umów, licznie zaczęli odwiedzać firmy zachodnioeuropejskie i amerykańskie w celu dokonania transferu technologii i metod zarządzania, w udoskonalonej formie, do własnych koncernów. Jeszcze w końcu lat siedemdziesiątych XX w. termin benchmarking związany był z informatyką i oznaczał porównywanie czasu, w którym różne programy komputerowe mogą dokonywać przetwarzania danych. Pierwsze, w pełni profesjonalne zastosowanie benchmarkingu oraz użycie nazwy w jej obecnym znaczeniu (na określenie programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa) przypisuje się firmie Xerox pod koniec lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku.

Firma Xerox była potentatem na międzynarodowym rynku kserokopiarek. W latach siedemdziesiątych zaczęła przeżywać głęboki kryzys, związany z poważną konkurencją innych firm, a przede wszystkim japońskiego Canona, który oferował produkty po cenie niższej, niż Xerox był w stanie je wyprodukować. Aby zapobiec bankructwu postanowiono skontrolować, co jest powodem sukcesów konkurencji. Robert C. Camp⁴⁵, członek firmy Xerox, opracował program pt. Leadership Through Quality⁴⁶, wprowadzony w 1983 r., którego jedna z trzech części nosiła tytuł Benchmarking. Program usprawnień oparto na wnikliwych badaniach, które zostały przeprowadzone w 11 innych firmach. Na potrzeby badań wyodrębniono 10 głównych procesów (począwszy od produkcji, przez magazynowanie, dystrybucję, serwis gwarancyjny, a skończywszy na satysfakcji klienta) i 67 podprocesów, które mogły mieć wpływ na lepsze wyniki ekonomiczne. Dokonano dokładnej analizy tych czynników, a następnie porównano z danymi pozostałych przedsiębiorstw. Następnie sporządzono bazy danych, zgromadzono informacje prasowe, nawiązano kontakty z ekspertami i profesjonalnymi organizacjami, by w końcu otrzymane informacje przeanalizować z pomocą firm konsultingowych. Prace trwały dwa lata. W tym czasie Xerox monitorował działalność firm z wielu branż, które okazały się liderami w zakresie realizowania poszczególnych procesów, tj. np. w zarządzaniu jako-

⁴⁵ Robert C. Camp, uznawany jest za faktycznego twórcę benchmarkingu, autora pierwszej monografii dotyczącej tej metody (polski tytuł to: *Benchmarking: na tropie najlepszych praktyk przemysłowych prowadzących do wyższej wydajności*), w której przedstawił jej definicję, treść, ideę i zasady implementacji.

⁴⁶ Pol. *Bycie liderem poprzez jakość*.

ścią najlepsza okazała się firma Toyota, w bezpieczeństwie produkcji Du Point, a w badaniach nad rozwojem produktów Hewlett Packard. W rezultacie wdrożonych zmian firma Xerox nie tylko uniknęła bankructwa ale osiągnęła wyniki daleko bardziej satysfakcjonujące niż firmy konkurencyjne, będące uprzednio niedoścignionym wzorem.

Po sukcesie Xeroxa, benchmarking zaczął cieszyć się nieślabnącym zainteresowaniem wśród organizacji komercyjnych na całym świecie. Zastosowały go m.in. takie firmy jak Ford⁴⁷, Remington⁴⁸, Motorola, Kodak, Harley-Davidson, Ericsson, Volvo i IBM. W Polsce, jako pierwsze metodą tą zainteresowały się banki (m.in. Bank Zachodni S.A. i Bank Śląski), chcące przystosować swoje procedury do standardów europejskich, szukające partnerów wśród banków państw członkowskich Unii Europejskiej. W chwili obecnej, w różnych branżach, funkcjonuje wiele zautomatyzowanych baz danych gromadzących informacje na potrzeby benchmarkingu, powstały również liczne serwisy internetowe⁴⁹, międzynarodowe organizacje ds. benchmarkingu⁵⁰ oraz specjalistyczne firmy specjalizujące się w tego typu działaniach⁵¹, oferujące własne usługi lub gotowe programy komputerowe. Stosowanie benchmarkingu jest niezbędnym warunkiem do przyznawania prestiżowych nagród w dziedzinie zarządzania jakością: amerykańskiej Malcolm Baldrige National Quality Award oraz europejskiej European Business

⁴⁷ Ford przy użyciu benchmarkingu uzyskał informacje o czterystu najbardziej pożądanym dla klientów cechach samochodu, a następnie wyprodukował auto, które odpowiadało tym wymaganiom.

⁴⁸ Amerykańska firma zbrojeniowa Remington Arms chcąc poprawić wykończenie łusek od naboju (gładkość, grubość, opływowość) wzorowała się na procesie produkcji oprawek do szminek amerykańskiej firmy Maybelline. Jest to przykład zastosowania skutecznego benchmarkingu pomiędzy firmami z zupełnie odmiennych branż, na co powinny zwrócić uwagę również biblioteki poszukujące partnera benchmarkingowego.

⁴⁹ Np. *Benchnet*, pod adresem www.benchmarking.org; w Australii: *Benchmarking in Australia* – www.ozemail.com.au/~benchmark/; *Australian Quality Council Benchmarking Edge* – www.aqc.org; we Francji: *Benchmarking Club de Paris* – www.benchclub-paris.asso.fr/; w Niemczech: *Information Center Benchmarking Germany* – www.izb.ipk.fhg.de; *Deutsches Benchmarking Zentrum* – www.benchmarkingforum.de; w USA: *US Inter-Agency Benchmarking and Best Practices Council* – www.va.gov/fedsbest/index.htm; w Wielkiej Brytanii: *Benchmarking Centre Limited* – www.benchmarking.co.uk.

⁵⁰ Np. International Benchmarking Clearinghouse – Międzynarodowe Centrum Informacji Benchmarkingowej (tzw. Izba Benchmarkingu) z siedzibą w Houston w USA (www.apqc.org), założone w 1992 r. w ramach Amerykańskiego Centrum Produktowności i Jakości (APQC), które prowadzi liczne odpłatne bazy danych nt. działalności benchmarkingowej firm z całego świata.

⁵¹ Np. Benchmarking Partners Inc lub Benchmarking Exchange (TBE), który pełni funkcję internetowej giełdy benchmarkingowej, umożliwiającej umieszczanie ogłoszeń np. w celu znalezienia partnerów benchmarkingu.

Excellence Award⁵². Według badań opublikowanych w CXO – „Magazynie Kadry Zarządzającej”, benchmarking jest obecnie najpopularniejszym narzędziem zarządzania w Europie, wyprzedzający nawet metodę zarządzania strategicznego [396], zaś firmy, które go wdrażają rozwijają się o 70% szybciej od pozostałych [108]. Zainteresowanie to uwidoczniło się również na gruncie organizacji niekomercyjnych, w tym również bibliotek.

Pierwsze porównania benchmarkingowe w dziedzinie bibliotekoznawstwa przeprowadzono w 1985 r. w dziale obsługi użytkowników w Metro Toronto Reference Library. W osiem lat później, bo w 1993 r. utworzono Library Benchmarking International, które miało zajmować się promowaniem benchmarkingu wśród bibliotek. Zainteresowanie benchmarkingiem bibliotecznym stale rośnie i związane jest głównie z tendencjami światowymi do podnoszenia jakości pracy bibliotek oraz opracowywania wskaźników ich efektywności. Pomimo tego, profesjonalne wykorzystanie metody benchmarkingu w dziedzinie bibliotekoznawstwa na świecie jest, jak dotąd, niewielkie, co zapewne wynika z braku odpowiedniej literatury (poradników dostosowanych do potrzeb bibliotek, które oprócz zagadnień teoretycznych prezentowałyby praktyczne doświadczenia z zakresu wdrażania benchmarkingu w bibliotekach)⁵³, braku przygotowania personelu bibliotecznego (m.in. szkoleń)⁵⁴ oraz trudności w opracowaniu miarodajnych wskaźników efektywności pracy bibliotek, które mogłyby służyć jako punkt odniesienia w badaniach benchmarkingowych [89, s. 112 i 114]. Coraz częściej jednak realizowane są programy organizacji bibliotekarskich, zmierzające do wypracowania praktycznych narzędzi i zasad benchmarkingu bibliotecznego.

W USA wiele projektów benchmarkingowych inicjowanych jest przez Association of Research Libraries. W 1994 r. ARL rozpoczęła program Statistic and Measurement Program, służący badaniom funkcjonalności bibliotek naukowych, zaś w 1999 r. program New Measures Initiative, którego celem było przeprowadzenie badań porównawczych bibliotek nauko-

⁵² Zdarza się, że firmy prowadzą działania benchmarkingowe na zasadzie porównywania swojej działalności z wzorcami (wytycznymi), które prezentują organizacje przyznające nagrody z dziedziny zarządzania jakością.

⁵³ W 1997 r. w Wielkiej Brytanii ukazało się jedno z nielicznych opracowań nt. benchmarkingu bibliotecznego pt. *Towards Library Excellence: Best Practise Benchmarking in the Library and Information Sector*, autorstwa Penny'ego Garroda i Margaret Kinnell, zawierające definicję benchmarkingu bibliotecznego, model postępowania, narzędzia realizacji itp.

⁵⁴ Według badań brytyjskich jedynie 27,5% bibliotekarzy i pracowników informacji naukowej Wielkiej Brytanii odbyło szkolenia w zakresie benchmarkingu bibliotecznego [89, s. 115].

wych, opracowanie mierników ilustrujących funkcjonowanie tych bibliotek oraz wskaźników służących ich ocenie⁵⁵.

W Wielkiej Brytanii w latach 1995-1996 British Library w ramach projektu Benchmarking and the Library and Information Sector przeprowadziła badania dotyczące wykorzystania benchmarkingu w bibliotekach i placówkach informacji. Wykazały one, iż jedynie 7% placówek brytyjskich stosuje tę metodę [89]. W USA w 1995 r. podobne badania zostały przeprowadzone w bibliotece Jones and Henry Engineers w Toledo i Bibliotece Medycznej na Uniwersytecie Stanowym w Pensylwanii.

W latach 1998-2000, w ramach programu Komisji Europejskiej, w Wielkiej Brytanii realizowano projekty EQUINOX – Library Performance Measurement and Quality Management System oraz MIEL 2 – Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library, których celem było opracowanie wskaźników efektywności, służących badaniom porównawczym bibliotek elektronicznych.

W 1999 r. w Niemczech rozpoczęto projekt BIX – Der Bibliotheksindex, pod patronatem Fundacji Bertelsmanna i Stowarzyszenia Bibliotek Niemieckich (DBV), w którym wzięło udział kilkaset bibliotek naukowych i publicznych. W ramach projektu opracowywano wskaźniki funkcjonowania bibliotek oraz zasady sporządzania rankingu bibliotek⁵⁶ [65].

Obecnie na terenie Australii działa szeroko zakrojony projekt Council of Australian University Librarians (CAUL), w ramach którego tworzona jest baza najlepszych praktyk (zawierająca standardy i wskaźniki efektywności bibliotek) oraz serwis internetowy, dotyczący problematyki benchmarkingu w australijskich bibliotekach uniwersyteckich.

Jak dotąd praktyczne zastosowanie benchmarkingu do poprawy funkcjonowania bibliotek jest jeszcze niewielkie. Mogą poszczycić się nim nieliczne biblioteki amerykańskie, kanadyjskie, australijskie i niemieckie, choć pierwsze prace wdrożeniowe prowadzone są także w bibliotekach estońskich, fińskich i holenderskich.

W 1996 r. benchmarking został wprowadzony w dziesięciu amerykańskich bibliotekach przyszpitalnych. W Kanadzie benchmarking obsługi użytkowników przeprowadziła w 1997 r. biblioteka Queen Elizabeth II Library of Memorial University z Newfoundland, zaś w Australii biblioteka Queensland Uni-

⁵⁵ Szerzej zob. <http://www.arl.org/stats/newmeas/>

⁵⁶ Szerzej zob. <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>

versity of Technology. Ponadto, w australijskim stanie Nowa Południowa Walia utworzono bazę danych dla bibliotek z regionu, zawierającą wskaźniki służące porównaniom benchmarkingowym [103, s. 102]. W 2001 r. w Niemczech w Północnej Westfalii piętnaście bibliotek akademickich przeprowadziło benchmarking satysfakcji użytkowników.

W Polsce pierwsze, bardzo skrótowe publikacje na temat benchmarkingu bibliotecznego pojawiły się dopiero pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w.⁵⁷. W 2001 r. w Krakowie odbyła się konferencja pt. „Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych” [8], której celem było opracowanie narodowych standardów ułatwiających pomiar efektywności pracy bibliotek. Badania prowadzone na potrzeby tejże konferencji uwidoczniły rozmiar luki, jaka występuje w polskim bibliotekarstwie w zakresie wymiany doświadczeń, porównywania pracy bibliotek i organizowania wspólnych przedsięwzięć mających na celu uczenie się od najlepszych z nich. W 2002 r. powstał projekt pt. Analiza funkcjonowania polskich bibliotek naukowych w Polsce, realizowany przez Zespół ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych (ZSBN), w ramach którego biblioteki wypełniały ankiety dotyczące wybranych aspektów ich funkcjonowania. Wyniki badań opracowywane są raz w roku w postaci wskaźników i tworzą bazę danych, z której mogą korzystać wszyscy zarejestrowani użytkownicy [67]. Inicjatywa ta jest pierwszym krokiem, na którym w przyszłości mogą opierać się profesjonalne badania benchmarkingowe.

Badania przeprowadzone w bibliotekach różnych typów na terenie kraju wykazały jednak, iż mimo popularności i zainteresowania, jakim cieszy się benchmarking wśród kierowniczej kadry bibliotekarskiej, z powodu braku fachowych ogólnodostępnych opracowań na ten temat oraz braku możliwości kształcenia się z tego zakresu (brak kursów, seminariów, konferencji itp.), benchmarking jest jak dotąd metodą niezwykle rzadko wykorzystywaną w polskim bibliotekarstwie. Za pierwszą próbę zastosowania elementów badań benchmarkingowych w polskich bibliotekach można uznać działania czterech instytucji w ramach projektu Tempus JEP 13242 (Biblioteki Akademii

⁵⁷ E. Głowacka: *Benchmarking jako narzędzie totalnego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekach* [92] oraz *Benchmarking w bibliotekach* [93]; M. Huczek: *Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką* [383, s. 91-102], a także krótkie wzmianki w pracach E. Głowackiej [95; 96, s. 352-353; 102, s.17; 103, s. 100-110]; L. Kurowskiej-Trudzik [182] i I. Lepi [209, s. 86]. *O zasadności stosowania benchmarkingu w bibliotekach wypowiediano się również na konferencji „Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej”*, która odbyła się w Krakowie 28-30 września 1998 r. [351, s. 234].

Techniczno-Rolczniczej w Bydgoszczy, Biblioteki Politechniki Krakowskiej, Biblioteki Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach oraz Biblioteki Uniwersytetu Szczecińskiego). W 1998 r. biblioteki te, w ramach przygotowań do wdrożenia Kompleksowego Zarządzania Jakością, przeprowadziły analizy porównawcze funkcjonowania w oparciu o wybrane wskaźniki efektywności. Benchmarking stosują ponadto trzy polskie biblioteki, zaś kilka wdraża jego wybrane elementy.

W odniesieniu do instytucji bibliotecznych, benchmarking można zdefiniować jako metodę polegającą na dążeniu do rozwoju, opartą na usprawnianiu funkcjonowania biblioteki poprzez porównywanie jej z najlepszymi bibliotekami lub innymi, wzorcowymi w danej grupie, organizacjami (tj. osiągniętymi dużo lepsze wyniki) i transponowaniu ich najsukcesowniejszych rozwiązań do własnej placówki. Warty podkreślenia jest fakt, iż benchmarking (różniący się od zwykłych badań porównawczych) przynosi największe efekty, kiedy nie powiela się gotowych praktyk innych bibliotek, lecz uczy na ich przykładzie, w twórczy sposób wypracowywać najefektywniejsze metody działania. Analiza konkurencji w postaci badań porównawczych koncentruje się na zbadaniu wyników działania i pozycji poszczególnych bibliotek, podczas gdy benchmarking skupia się na sposobach, dzięki którym najlepsze biblioteki osiągnęły swoją pozycję. Ponieważ każda biblioteka działa w odmiennym otoczeniu, to jedynie zwykłe kopiowanie metod działania innych bibliotek nie prowadzi do pożądanych efektów, jednak uzupełnione o analizę i proces wyciągania wniosków powoduje rozwój.

Benchmarking można stosować zarówno w przypadku kompleksowych badań działalności biblioteki, jak również wybranych jej procesów, czy komórek organizacyjnych, tj. np. określonych usług, standardów, norm, wskaźników funkcjonalności, narzędzi, metod i technik zarządzania, metod organizacji pracy. Benchmarking może być stosowany w sposób ciągły, systematyczny, jako element strategii biblioteki (i taka jego forma jest najbardziej skuteczna), bądź też jednorazowo, dla rozwiązania jednego problemu. Jest on elementem działań marketingowych biblioteki i powinien służyć podnoszeniu jakości i efektywności jej pracy. Powszechnie jest on uznawany za narzędzie lub element innej metody, którą jest Total Quality Management, czyli kompleksowe zarządzanie jakością.

Benchmarking biblioteczny służy stymulowaniu rozwoju biblioteki, a jego zasady współgrają z ideą organizacji uczącej się. Może mieć on bardzo szerokie zastosowanie w bibliotekach, m.in. w marketingu, reklamie, organizacji procesów, w pla-

nowaniu strategicznym, w procesach badawczych i wreszcie w kontaktach z użytkownikami i zaspokajaniu ich potrzeb. Ułatwia on odnajdywanie wzorców, którymi w swojej pracy może kierować się biblioteka. Pozwala odpowiedzieć na pytanie dlaczego jedne biblioteki działają lepiej od innych i wykorzystać ich najlepsze doświadczenia we własnej pracy. Umożliwia również dokonanie porównania, jak wygląda badana biblioteka na tle podobnych instytucji. Pomaga ponadto oswoić się personelowi bibliotecznemu z potrzebą przeprowadzania zmian, ponieważ są one projektowane na wzór działań biblioteki lub innej organizacji, która odniosła już sukces, a więc ich zasadność i celowość została udowodniona.

Jak dotąd wiele bibliotek może poszczycić się częstą wymianą doświadczeń i intensywną współpracą. Są to jednak zwykle działania chaotyczne, którym brak naukowego, usystematyzowanego podejścia, pozwalającego na dogłębne przeanalizowanie źródeł zachodzących zjawisk, co umożliwia metoda benchmarkingu. W literaturze [355, s. 68] wyróżnia się trzy jego główne cele:

- znalezienie lepszego sposobu rozwiązania problemu;
- zrozumienie istoty tego problemu;
- przeniesienie i wykorzystanie tego sposobu we własnym środowisku.

Stosowanie przez biblioteki benchmarkingu stawia jednakże przed nimi szereg wymagań, które muszą zostać spełnione, aby planowane projekty mogły zostać zrealizowane. Do wymagań tych należą głównie:

- posiadanie przez dyrekcję i pracowników biblioteki wiedzy na temat metody benchmarkingu oraz wiedzy nt. przedmiotu zmian, tj. wnętrza oraz otoczenia biblioteki,
- dysponowanie przez członków biblioteki ilością czasu, niezbędną do zaplanowania i przeprowadzenia procesu benchmarkingu,
- posiadanie wystarczających środków finansowych i ewentualnie bazy materiałowej,
- chęć rozwoju, kreatywność oraz innowacyjna postawa pracowników biblioteki.

Mimo warunków, które musi spełnić biblioteka, aby móc przeprowadzić benchmarking, metoda ta jest bardzo atrakcyjna i posiada wiele zalet, które znacznie przewyższają włożony wysiłek. Do głównych zalet wynikających z przeprowadzania benchmarkingu w bibliotekach można zaliczyć m.in. to, iż:

- jest on metodą zmierzającą do poprawy satysfakcji użytkowników biblioteki,

- pozwala określić pozycję konkurencyjną biblioteki i skupić się na jej otoczeniu,
- umożliwia podniesienie efektywności i skuteczności działań biblioteki,
- podnosi jakość usług i pracy biblioteki,
- pozwala lepiej zrozumieć procesy zachodzące w bibliotece i zasady jej funkcjonowania,
- sygnalizuje potrzebę przeprowadzania zmian w bibliotece,
- ułatwia identyfikację elementów, które muszą ulec zmianom,
- pozwala na określenie kierunku rozwoju biblioteki,
- pomaga zmniejszyć opór wobec zmian,
- zwiększa kreatywność bibliotekarzy,
- umożliwia stopniowe przekształcanie kultury organizacyjnej biblioteki, na bardziej otwartą na zmiany, a samą bibliotekę zbliża do zasad organizacji uczącej się,
- pozwala na ewolucję struktury biblioteki, z funkcjonalnej na zadaniową,
- zwiększa skuteczność planowania strategicznego,
- poprawia współpracę między bibliotekami, umożliwiając wymianę doświadczeń.

Benchmarking ma jednak również pewne wady. Jedną z nich jest kwestia niejawnego pozyskiwania informacji o organizacjach konkurencyjnych. Problem ten w większym stopniu związany jest z instytucjami komercyjnymi, istnieje jednak małe prawdopodobieństwo, że wystąpi również w przypadku bibliotek. Kwestie zachowania etyki w działaniach benchmarkingowych regulują kodeksy postępowania, które powinny respektować również biblioteki, lecz które nie mają charakteru obligatoryjnego. Najpopularniejszymi kodeksami postępowania w benchmarkingu jest kodeks opracowany przez International Benchmarking Clearinghouse dla USA oraz kodeks przygotowany przez Performance Improvement Group i Eurocode Working Group dla Europy⁵⁸. Kodeksy te podkreślają konieczność przestrzegania siedmiu głównych zasad. Należą do nich:

- przestrzeganie zasad prawnych i etycznych;
- gotowość wymiany informacji tej samej wagi pomiędzy partnerami;
- zachowanie poufności uzyskanych danych;
- wykorzystywanie uzyskanych danych jedynie w celu ustalonym z partnerem;
- poszanowanie kultury i struktury organizacyjnej partnera;
- wykazanie pełnego profesjonalizmu w kontaktach z partnerem, w szczególności przez poszanowanie czasu partnera, działania zgodne z harmonogramem;

⁵⁸ Szerzej zob. T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking* [19, s. 180-187].

- traktowanie partnera tak, jakby się samemu chciało być traktowanym [371].

Drugim, poważniejszym już mankamentem benchmarkingu, jest możliwość, iż twórcze naśladownictwo metod pozyskiwania interesujących rozwiązań, które stosują inne biblioteki, przekształci się w ślepe kopiowanie gotowych pomysłów. Może to doprowadzić do zaniku kreatywności bibliotekarzy oraz do zatracenia indywidualnego unikalnego charakteru poszczególnych bibliotek. Zapobiec temu można poprzez równoczesne stosowanie metod heurystycznych aktywizujących twórcze myślenie, jak np. burza mózgów.

Trzeci problem, to odpowiedni dobór partnerów benchmarkingu. Powinni być oni dobierani pod kątem wagi informacji, którą możemy od nich uzyskać, nie zaś w zależności od charakteru wzajemnych kontaktów lub prowadzonej współpracy oraz łatwości, z jaką otrzymamy informacje. Dane łatwo dostępne mogą okazać się bowiem bezwartościowe.

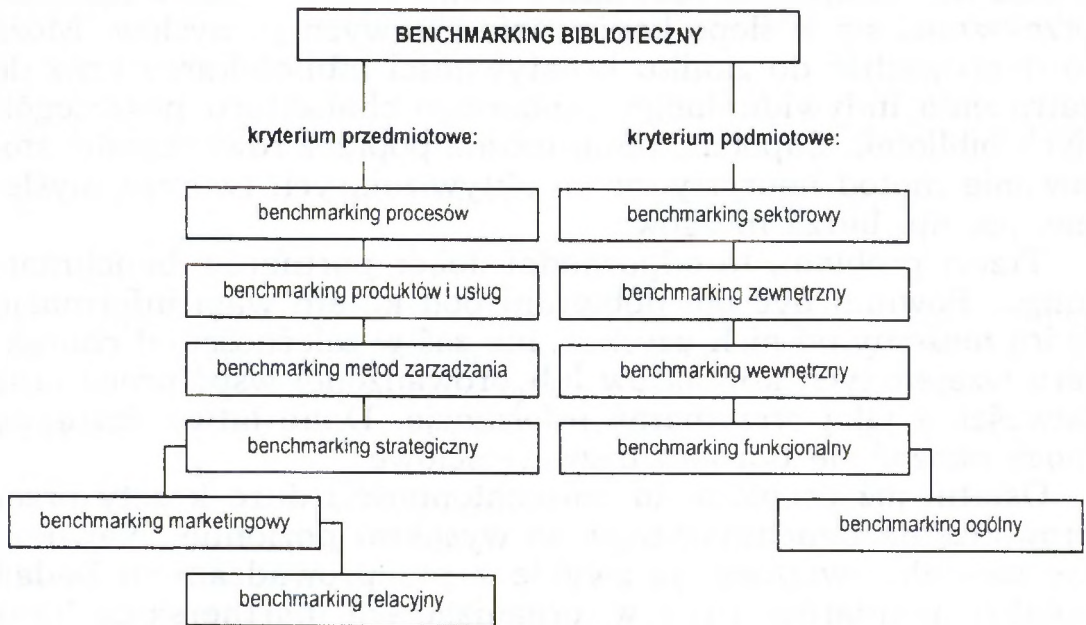
Ostatni już problem, to czasochłonność i duże koszty przeprowadzania benchmarkingu na wysokim poziomie. Największe wydatki związane są zwykle z przeprowadzaniem badań (analiz, pomiarów itp.) w organizacjach partnerskich oraz z opracowaniem planu zmian i przede wszystkim wdrożeniem go w bibliotece.

Dla realizacji potrzeb placówek bibliotecznych stosowanych może być kilka rodzajów benchmarkingu (zob. rys. 28). Według kryterium przedmiotowego, uwzględniającego obszar przeznaczony do porównania, wyróżnić można benchmarking procesów, benchmarking produktów i usług, benchmarking metod zarządzania oraz benchmarking strategiczny. Według kryterium podmiotowego, które różnicuje partnerów benchmarkingu, wyróżnia się benchmarking sektorowy, zewnętrzny, wewnętrzny i funkcjonalny⁵⁹.

Benchmarking procesów (ang. process benchmarking) polega na badaniu poszczególnych, wybranych z całości procesów, które mają zostać poddane modyfikacji w bibliotece macierzystej. Przykładem może być tu proces drogi książki począwszy od jej kupna przez bibliotekę, a skończywszy na jej udostępnieniu. Badania takie może zainicjować biblioteka narzekająca na zbyt długi czas, w którym książka dociera do czytelnika. W tym przypadku obiekt porównywany musi być po-

⁵⁹ Literatura [m.in. 192, s. 19; 323, s. III-IV; 355, s. 85-99] podaje dużo więcej rodzajów benchmarkingu, których wyróżnianie i stosowanie w bibliotekarstwie nie wydaje się jednak celowe. Należą do nich m.in. benchmarking taktyczny, przemysłowy, rodzajowy, wydajnościowy, benchmarking warunków ramowych, benchmarking projektu i inne. Por. I. Penc: *Rodzaje benchmarkingu* [263].

dobny pod względem pewnych parametrów, jak np. wielkości biblioteki, gdyż nie można zastosować benchmarkingu procesowego w przypadku bibliotek skrajnie różniących się pod względem wielkości.



Rys. 28. Rodzaje benchmarkingu bibliotecznego

Źródło: Oprac. własne.

Benchmarking produktów i usług zwi azany jest z zadowoleniem użytkowników biblioteki, kt ore wynika z oferowanej przez nią odpowiednio szerokiej gamy uslug i produktów, na oczekiwanym przez tychże użytkowników poziomie. Badania w zakresie tego rodzaju benchmarkingu mają odpowiedziec na pytanie, kt ore uslugi w innych bibliotekach dają największą satysfakcj  użytkownikom i jak najlepiej je przygotowa c.

Benchmarking metod zarządzania, jak sama nazwa wskazuje, pomaga okre li c, kt ore metody, style i koncepcje zarządzania (np. metody zarządzania zasobami ludzkimi, metody zarządzania informacj , czy metody zarządzania finansami itp.) stosowane są wsród najlepszych w danej grupie bibliotekach.

Benchmarking strategiczny (ang. strategic benchmarking) opiera się na porównywaniu dzia an strategicznych innych bibliotek w celu uzyskania informacji, o ich kluczowych czynnikach sukcesu. W tym celu analizie poddane zostają: plan strategiczny, misja i wizja biblioteki, struktura kosztów, satysfakcja użytkowników oraz wszelkie inne dokumenty i informacje związane z zarządzaniem strategicznym.

Benchmarking sektorowy to rodzaj benchmarkingu wyodrębniony w toku prac Komisji Europejskiej nad promowaniem

tej metody, którego zasady zostały opisane w publikacji Komisji pt. *Benchmarking: implementation of an instrument available to economic actors and public authorities*⁶⁰. Polega on na porównaniu funkcjonowania całego sektora danej branży, tj. np. działalności bibliotek w poszczególnych państwach. Zastosowanie tego typu benchmarkingu jest niewątpliwie ogromnym wyzwaniem, związanym ze znacznymi kosztami, czasem i rozmiarem badań, które z tego powodu musi łączyć się również z inicjatywą władz państwa. Porównania takie mogą służyć jako podstawa przy próbie generalnego przebudowywania narodowego systemu bibliotecznego.

Benchmarking zewnętrzny (ang. competitive benchmarking), nazywany też konkurencyjnym, opiera się na badaniu innych organizacji z tego samego sektora. W przypadku bibliotek będą to inne biblioteki, domy kultury i pozostałe organizacje konkurujące z bibliotekami. Umożliwia on uzyskanie bardzo cennych informacji: porównanie wachlarza i jakości świadczonych przez biblioteki usług, metod pracy oraz określenie pozycji konkurencyjnej. Jest to jednak jedna z trudniejszych do przeprowadzenia form benchmarkingu, ponieważ łączy się z pozyskaniem informacji od organizacji konkurujących ze sobą, co może okazać się trudne do przeprowadzenia, z uwagi na ochronę danych. W przypadku instytucji non profit problem ten nie odgrywa takiej roli, jak ma to miejsce w organizacjach komercyjnych, ponieważ pozyskana informacja nie ma bezpośredniego odbicia w zyskach finansowych, w związku z czym nie jest tak chroniona. Pomimo tego ułatwienia otrzymanie potrzebnych informacji z innych organizacji jest stosunkowo czasochłonne. Drugą wadą jest wysokie prawdopodobieństwo ciągłego powielania tych samych praktyk stosowanych w określonym sektorze, a co za tym idzie, brak innowacyjności bibliotek i propozycji nowych rozwiązań.

Benchmarking wewnętrzny (ang. internal benchmarking) stosowany jest do porównań sposobów działania, określonych rozwiązań, metod zarządzania, wskaźników itp. w zakresie jednej biblioteki. Porównaniu mogą zostać poddane filie, działy, stanowiska i inne jednostki organizacyjne. Zaletą benchmarkingu wewnętrznego jest łatwy dostęp do informacji źródłowych, ponieważ znajdują się one w jednej bibliotece oraz niskie koszty i krótki czas realizacji. W związku z tym jest to najprostsza do przeprowadzenia forma benchmarkingu. Benchmarking wewnętrzny umożliwia ponadto ujednoczenie poziomu funkcjo-

⁶⁰ Tytuł polski *Benchmarking: wdrażanie instrumentu dostępnego dla uczestników życia gospodarczego oraz władz publicznych*.

nowania oddziałów i filii biblioteki, dzięki czemu zwiększa się jej spójność organizacyjna, a wśród użytkowników utrwała jej pozytywny wizerunek. Stąd też pozwala on na zwiększenie indywidualnych zysków poszczególnych komórek oraz zysku całej biblioteki jako organizacji. Jego wadą jest zamknięcie się na inne rozwiązania, często lepsze, ale występujące w innych bibliotekach.

Benchmarking funkcjonalny (ang. generic benchmarking) polega na porównywaniu pod względem funkcjonalnym określonych aspektów działalności biblioteki z organizacjami spoza branży (tj. np. benchmarking funkcji personalnych⁶¹). Jest to bardzo żmudna i długotrwała forma badań, dająca jednak bardzo wysokie efekty. Sporą trudność może sprawić znalezienie organizacji, z którą można porównać pracę biblioteki, oraz adaptacja do biblioteki nowych rozwiązań stosowanych przez partnera. Zaletą benchmarkingu funkcjonalnego jest łatwiejszy dostęp do informacji, które nie są chronione ze względu na brak konkurencji między porównywanymi organizacjami. Umożliwia on również pozyskanie ciekawych innowacji i pomysłów spoza branży, w której działa biblioteka, a także ożywienie inwencji twórczej pracowników. Odmianą benchmarkingu funkcjonalnego jest **benchmarking ogólny** (horyzontalny). Jest on nieco prostszy niż benchmarking funkcjonalny, ponieważ uwzględnia wprowadzenie przez bibliotekę rozwiązań stosowanych u partnerów spoza branży, które jednak są na tyle uniwersalne, że nie wymagają modyfikacji i mogą być przejęte w niezmienionej formie, np. procedury odpowiedzi na meilowe zapytania klientów urzędu miejskiego i biblioteki.

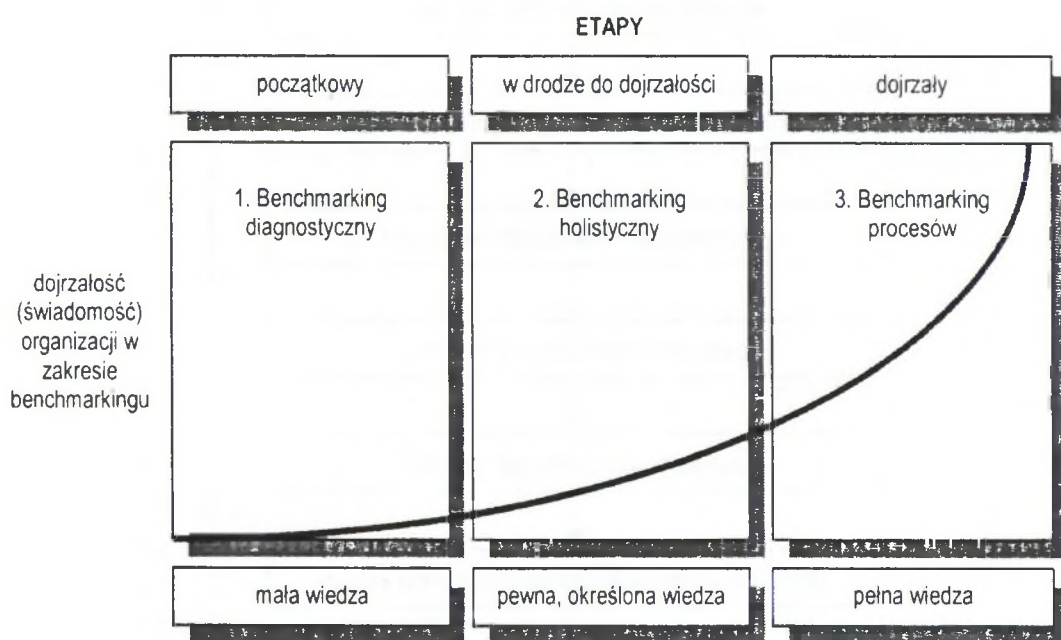
Zupełnie odmienną formą benchmarkingu jest **benchmarking marketingowy** (ang. marketing benchmarking lub benchmarking), który niekiedy uznawany jest za formę benchmarkingu strategicznego [250, s. 69]. Polega on na systematycznych badaniach satysfakcji oraz opinii użytkowników biblioteki i porównywaniu ich z opiniami użytkowników innych (konkurencyjnych) bibliotek. Składa się z czterech etapów: określenia przez użytkowników biblioteki idealnych cech biblioteki i jej usług, oceny biblioteki pod kątem tych cech, oceny innych (konkurencyjnych) bibliotek oraz opinii użytkowników o metodach, za pomocą których biblioteka chce dorównać konkurencji. Jego odmianą jest benchmarking relacyjny (ang. relationship benchmarking), nazywany także benchmarkingiem powiązań, który opiera się na marketingu powiązań lub inaczej marketingu

⁶¹ Szerzej na temat benchmarkingu personalnego zob. H. Gulda: *Benchmarking personalny – drogą do sukcesu firmy* [119].

relacji⁶². Benchmarking powiązań ma doprowadzić do wytworzenia silnej więzi pomiędzy biblioteką, a jej użytkownikami poprzez skoncentrowanie się na takich usługach, które są dla użytkowników najistotniejsze i wykonywaniu ich w sposób efektywny i satysfakcjonujący.

Przedstawiona wyżej klasyfikacja rodzajów benchmarkingu jest kwestią umowną, gdyż w praktyce wszelkie podziały nie są tak widoczne i mogą ulec zatarciu. Jak wynika z powyższego opisu, benchmarking jest dość rozległą metodą, która pozwala na badanie całych organizacji, usług, które oferują, poszczególnych stanowisk, komórek organizacyjnych lub wyodrębnionych procesów. Literatura [116; 157, s. 142] zaleca, aby w przypadku gruntownych i szeroko zakrojonych działań benchmarkingowych, rozpocząć je od benchmarkingu wewnętrznego, poprzez benchmarking zewnętrzny, a zakończyć na benchmarkingu funkcjonalnym. Nie jest to jednakże jedyny sposób działania. Biblioteka może bowiem zastosować tylko jeden rodzaj benchmarkingu lub dowolną ich kombinację (np. benchmarking wewnętrzny razem z benchmarkingiem zewnętrznym), w zależności od jej aktualnych potrzeb i możliwości.

Wspomniana już wcześniej Komisja Europejska opracowała tzw. model benchmarkingu europejskiego (rys. 29), przedstawia-



Rys. 29. Etapy dojrzałości organizacji w zakresie benchmarkingu

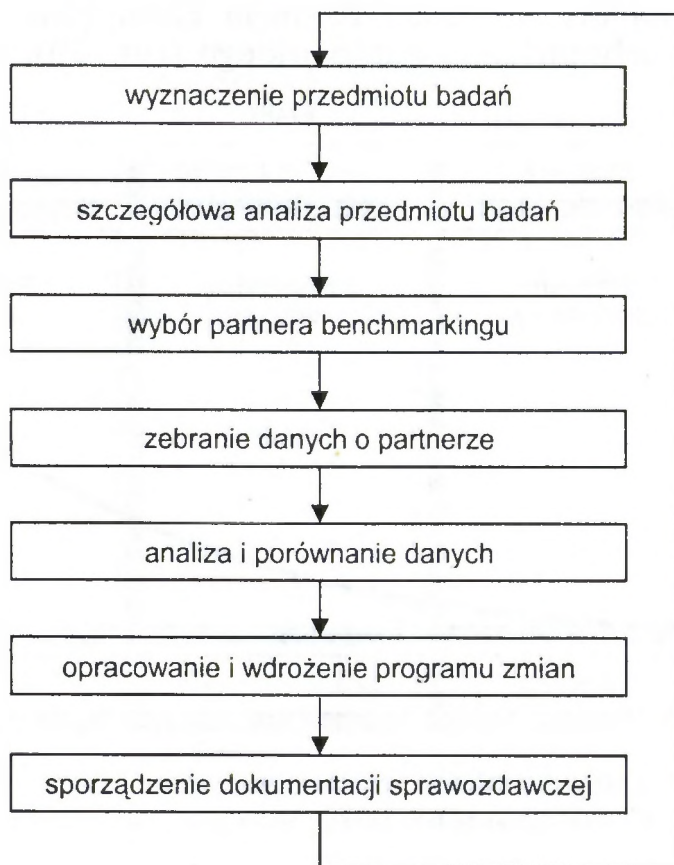
Źródło: K. Lisiecka: *Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy*. W: „Problemy Jakości”, 1999 nr 1 s. 20.

⁶² Marketing relacji polega na tworzeniu silnych i długotrwałych więzi z klientami biblioteki oraz pozyskiwaniu ich lojalności dzięki wysokiej jakości usługom, rzetelności oraz terminowości we współpracy. Szerzej na ten temat pisał M. Huczek i I. Socha: *Marketing relacji a poprawa obsługi klienta biblioteki* [378, s.9-19].

jący jego trzy etapy rozwoju (dojrzałości), którą organizacja nabywa wraz z pozyskiwanym doświadczeniem i wiedzą. Pierwsze próby zastosowania metody nazwane zostały benchmarkingiem diagnostycznym, który powinien zostać rozwinięty o benchmarking holistyczny, polegający na wewnętrznej analizie działalności organizacji, aby w rezultacie osiągnąć poziom benchmarkingu procesów na światowym poziomie.

Proces benchmarkingu bibliotecznego składa się z siedmiu podstawowych etapów działań, które ilustruje rysunek 30. Jest to propozycja, z której mogą skorzystać biblioteki, nie zaś ściśle obowiązujące ramy. Każda bowiem biblioteka, która w przyszłości planuje wielokrotnie stosować metodę benchmarkingu, wraz z nabywaniem doświadczenia, sama powinna wypracować swój własny model postępowania, dostosowany do jej indywidualnych potrzeb, specyfiki oraz warunków, w których funkcjonuje.

Liczba kroków w benchmarkingu może być różna i zależy od indywidualnych potrzeb i zamierzeń biblioteki. W praktyce firm



Rys. 30. Fazy działań w procesie benchmarkingu bibliotecznego

Źródło: Opracowanie własne.

komercyjnych waha się ona od 4 do 33 [157, s. 100]⁶³. Ogólny model realizacji benchmarkingu, zaproponowany przez największą na świecie organizację benchmarkingową International Benchmarking Clearinghouse składa się z czterech etapów:

I. Planowanie

1. Wybór grupy benchmarkingowej.
2. Ustalenie zakresu studiów benchmarkingowych.
3. Zrozumienie procesów będących obiektem badań.
4. Ustalenie odpowiednich narzędzi pomiarów.
5. Ustalenie efektywności własnych procesów.
6. Identyfikacja potencjalnych partnerów.
7. Zabezpieczenie poparcia kadry kierowniczej wszystkich

szczebli.

II. Gromadzenie danych

8. Przygotowanie i przeprowadzenie wywiadów (telefonicznie, ankieta pocztowa).
9. Rozwinięcie bazy danych poprzez ujęcie zdobytych informacji w formę tabel.
10. Nawiązanie wstępnych stosunków z partnerem.
11. Dokonanie wizyt w siedzibie partnera, w miarę pojawiających się potrzeb.

III. Analiza

12. Analizowanie wyników działalności partnera.
13. Identyfikacja różnic.
14. Identyfikacja najlepszych praktyk i metod działania.
15. Identyfikacja czynników wyzwalających efektywność w każdym obszarze prowadzonych badań.

IV. Adaptacja i rozwój

16. Adaptacja zmian, dokonanie ponownych pomiarów, zmiana benchmarków.
17. Wytyczanie krótko- i długoterminowych celów rozwojowych.
18. Uzyskanie aprobaty dla ustalonych planów działania w zakresie koniecznych zmian.

19. Dokonywanie postępu [355, s. 102-103].

Mirosław Haffer szacuje, iż w praktyce najdłużej planuje się proces benchmarkingu, który zajmuje około 50% całego czasu. Badania organizacji wzorcowej to około 30%, zaś pozostałe analizy to około 20% czasu [120, s. 89].

⁶³ Por. *Benchmarking* [18], I. Durlik: *Benchmarking, czyli metoda porównań z najlepszymi* [71, s. 14]; G. Gierszewska: *Zarządzanie strategiczne* [91, s. 98]; M. Huczek: *Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką* [383, s. 95]; M. Lisiecki: *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze* [193, s. 135-136]; W. Wysocki: *Jak uczyć się od najlepszych* [371].

Całokształt działań benchmarkingowych powinien być przygotowywany przez zespół pracowników biblioteki, którego wielkość winna być uzależniona od rozmiarów placówki oraz od spektrum planowanych działań. W skład zespołu powinni wchodzić bibliotekarze bezpośrednio związani z przedmiotem zmian oraz osoba nadzorująca i koordynująca działania całej grupy. Dobrze, jeśli można zaangażować osobę, która posiada już doświadczenie w zakresie działań benchmarkingowych. Ponadto, wszyscy członkowie zespołu powinni znać zasady benchmarkingu i mieć twórczo-rozwojowe nastawienie. Warunkiem niezbędnym dla powodzenia projektu jest również aktywne uczestnictwo dyrekcji, bez którego poparcia i akceptacji, wszelkie działania zakończą się niepowodzeniem.

Pierwszym etapem benchmarkingu jest faza wyznaczania przedmiotu badań. Polega ona na określeniu czynników, mających kluczowe znaczenie dla działalności biblioteki, a następnie wyłonieniu tych z nich, które mają wpływ na jej rozwój lub na hamowanie rozwoju, czyli tzw. barier. Czynniki te powinny zostać uszeregowane w zależności od stopnia w jakim wpływają na priorytetowe zadania realizowane przez bibliotekę, np. jeżeli biblioteka przyjmuje, iż jej głównym celem jest uzyskanie satysfakcji użytkowników i realizacja usług na wysokim poziomie, zaś celami pobocznymi są działalność dokumentacyjna życia regionu oraz działalność wydawnicza, to w procesie benchmarkingu pierwszoplanowe znaczenie powinny mieć działania związane z głównymi celami biblioteki. W zależności od potrzeb analizie może zostać poddana cała biblioteka lub jej wybrana część, proces lub stanowisko. Analiza taka może zostać przeprowadzona przy użyciu metody SWOT, która daje odpowiedź na pytanie: jaki jest obecny stan biblioteki, a w konsekwencji pozwala określić, co powinno ulec zmianie i w którym kierunku zmiany te powinny pójść. Oprócz analizy funkcjonowania biblioteki można także przeprowadzić badania wśród jej użytkowników, które pozwolą ustalić ich poziom satysfakcji z usług oraz zdiagnozować niezadowolające aspekty działalności. Na podstawie uzyskanych informacji wyznacza się elementy, które zostaną poddane procesowi benchmarkingu. W pierwszej kolejności powinny być brane pod uwagę aspekty kluczowe, tzn. mające największy wpływ na działalność biblioteki.

Po wyodrębnieniu przedmiotu badań, co do którego w zasadzie nie ma żadnych ograniczeń, gdyż porównaniu może zostać poddany każdy element lub aspekt działalności biblioteki, dokonuje się jego szczegółowej analizy. Jest to etap niezwykle istotny, gdyż jego nieprawidłowe przeprowadzenie może doprowadzić do zafałszowania wyników badań, a tym samym całe-

go procesu benchmarkingu. Analizę rozpoczyna się od skompletowania szczegółowej dokumentacji i sporządzenia niezbędnych materiałów (np. schematów blokowych przebiegu badanego procesu). Wszelkie dane, które będą w przyszłości porównywane muszą charakteryzować się szczegółowością i dokładnością. Wykluczone jest posługiwanie się informacjami ogólnymi i niejasnymi. Najlepiej, kiedy opis słowny poparty jest wartościami liczbowymi. Łatwiej jest wtedy sformułować listę interesujących zagadnień i przeprowadzić porównania. Dobrze również ustalić wskaźniki (np. czasu, jakości, kosztu itp.), które będą wykorzystywane podczas porównań z działalnością partnera.

Analiza funkcjonowania biblioteki jest najważniejszym etapem benchmarkingu. Zrozumienie własnych błędów jest niezbędnym warunkiem działań naprawczych. Jeżeli błędy i słabe strony biblioteki, a więc i analiza procesów, nie zostaną prawidłowo zdiagnozowane, to dalsze działania benchmarkingowe nie przyniosą żadnych efektów. Rzetelne przeprowadzenie analizy własnej działalności ułatwi również w przyszłości podobne działania w organizacji partnerskiej.

Trzeci etap polega na wyszukaniu partnera lub partnerów benchmarkingu, zwanych benchmarkami. Może być to jednostka wchodząca w skład tej samej biblioteki (np. filia, oddział, czy stanowisko), inna biblioteka lub organizacja konkurencyjna lub też firmy spoza sektora. Niezależnie od tego, kogo biblioteka obierze za swojego partnera, musi to być instytucja będąca liderem, czyli przodująca w zakresie wykonywanych działań. Nie należy jednak lekceważyć jako partnerów benchmarkingu, bibliotek małych lub innych instytucji, które odgrywają mniejszą rolę w otoczeniu, ponieważ wybrane metody pracy i stosowane przez nie rozwiązania mogą okazać się skuteczniejsze i służyć w przeprowadzanych badaniach, jako bogate źródło informacji. Dobór partnera benchmarkingu w dużym stopniu zależy od takich czynników, jak jego chęć współpracy, dostępność informacji, czas, jaki chcemy poświęcić na badania oraz środki finansowe, którymi dysponujemy, lokalizacja benchmarka, jego wielkość, struktury organizacyjne i metody pracy, które stosuje. Poszukiwania partnera najlepiej rozpocząć więc od ustalenia listy kryteriów, które powinien on spełniać, a następnie sporządzenia spisu organizacji, które najbardziej odpowiadają tym warunkom. Liczba benchmarków powinna wahać się od 1 do 3, w zależności od posiadanych przez bibliotekę możliwości i warunków czasowo-zasobowych oraz wielkości i złożoności porównywanego obiektu.

Po wybraniu partnera następuje etap zbierania informacji na temat jego organizacji i metody działań. Szczególnie ważne są dane na temat jego podejścia do rozwiązywania problemów, które biblioteka będzie również próbowała zastosować. Warunkiem prowadzenia prawidłowych i skutecznych działań benchmarkingowych jest dostęp do jak największej liczby informacji, a także ich prawdziwość i rzetelność. Nie należy jednak dążyć do zbyt szczegółowego i szerokiego opracowywania danych, co znacznie wydłuża czas badań, lecz do skupiania się na informacjach bezpośrednio dotyczących badanego zagadnienia. Do głównych źródeł informacji w procesie benchmarkingu bibliotecznego można zaliczyć m.in.:

- publikacje organizacji (artykuły, własne czasopisma i książki),
- wewnętrzne raporty, sprawozdania i statystyki,
- piśmiennictwo fachowe (periodyki i wydawnictwa zwarte),
- informacje w Internecie (strony domowe bibliotek, serwisy informacyjne itp.),
- prace badawczo-naukowe,
- instytucje naukowe,
- konferencje i targi,
- ogłoszenia, ulotki, prospekty, afisze reklamowe i informacyjne,
- badania użytkowników konkurencyjnych bibliotek,
- stowarzyszenia zawodowe i instytucje macierzyste bibliotek, np. uczelnie wyższe, urzędy, w których działają biblioteki,
- ankiety, korespondencja, rozmowy telefoniczne i telekonferencje prowadzone bezpośrednio z partnerami benchmarkingu,
- kontakty osobiste z pracownikami organizacji partnerskich.

Najefektywniejszymi metodami zbierania materiałów są kontakty osobiste pomiędzy partnerami benchmarkingu. Niestety nie zawsze są one możliwe z powodu braku ich współpracy lub czasochłonności takiego przedsięwzięcia. Podczas nawiązywania kontaktów z potencjalnym partnerem warto podkreślić zalety współpracy, które nie mają charakteru czysto jednostronnego. Partner może oczekiwać szczegółowego raportu z przeprowadzonego benchmarkingu, zawierającego wiele cennych informacji, nawiązania kontaktów zawodowych, możliwości nauczenia się wdrażania nowej metody zarządzania bez aspektu ryzyka oraz wdzięczności organizacji podejmującej badania, a więc i rewanżu w przyszłości. W sytuacji, kiedy partner zgadza się na współpracę zaleca się zebrać przed spotkaniem wszelkie możliwe informacje na jego temat, a następnie przygotować szczegółowy zestaw pytań, który powinien zostać wysłany

wraz z danymi o bibliotece przeprowadzającej benchmarking, jeszcze przed dokonaniem wizyty. Spotkania z partnerami powinny być uprzednio zaplanowane, ograniczone do niezbędnego minimum, zapowiedziane, krótkie i konkretne. Według badań przeprowadzonych przez „International Benchmarking Clearinghouse” [323, s. IV] w większości przypadków niezbędne są 3-4 wizyty u partnera, zaś gospodarz spotkania musi na nie przeznaczyć (wliczając wcześniejsze przygotowanie) 32 godziny. W sytuacji wystąpienia potrzeby zebrania dokładniejszych informacji niezbędne może okazać się wykonanie specjalnych badań w organizacji partnerskiej (np. mapy procesu) oraz przeprowadzenie analiz strategicznych, np. analizy SWOT, analizy partnerów, analizy PEST, SPACE, analizy Portera lub też mapy grup strategicznych oraz innych. Niekiedy może okazać się potrzebne spisanie umowy benchmarkingowej regulującej zasady i metody postępowania pomiędzy partnerami benchmarkingu. Umowa taka może zawierać informacje o czasie i zasadach współpracy, celach, do których mogą zostać wykorzystane informacje oraz warunkach rozwiązania umowy.

Po skompletowaniu potrzebnych informacji, które powinny składać się z danych liczbowych (wyników) oraz z danych opisowych (przedstawienia procesów), dokonuje się ich uporządkowania oraz analizy, a także porównania do danych o własnej bibliotece. Analiza umożliwia ocenę informacji pod kątem ich wiarygodności, aktualności i efektywności. Należy wyeliminować informacje zbędne, tj. niebędące potrzebne w procesie porównywania, informacje nieaktualne i przekłamane. Niezwykle ważne jest również, aby jeszcze raz skontrolować czy porównywane obiekty funkcjonują w podobnych warunkach i czy podlegają tym samym regułom i wpływom, a więc czy są do siebie porównywalne.

W metodzie benchmarkingu bibliotecznego można zastosować trzy techniki prezentacji danych porównywanych organizacji. Są to techniki opisowe, wskaźnikowe i graficzne. Techniką najprostszą jest **technika opisowa**. Polega ona na słownym przedstawieniu różnic, jakie występują pomiędzy biblioteką, a liderem. Jest to jednak technika najmniej efektywna, w której wystąpić może najwięcej nieścisłości. Dlatego w miarę możliwości powinna być uzupełniana o zestawienia tabelaryczne (tab. 10) oraz pozostałe techniki prezentacji danych.

Techniki wskaźnikowe polegają na liczbowym przedstawieniu różnic, jakie zachodzą pomiędzy biblioteką a jej partnerem w benchmarkingu. Jest to stosunkowo klarowna technika, która znacznie zmniejsza powstanie nieścisłości w ilustracji danych. Jej słabą stroną jest trudność przyporządkowania wartości ba-

Tabela 10

Tabelaryczna prezentacja luki pomiędzy partnerami benchmarkingu

Wybrane aspekty funkcjonowania	Biblioteka	Partner
Jakość usług	niska	wysoka
Satysfakcja użytkowników	niska	wysoka
Style kierowania
Metody zarządzania
Perspektywy rozwojowe
...

Źródło: Oprac. własne.

danym elementom oraz brak ich graficznego porównania. Dane liczbowe mogą zostać użyte w tekście lub też zawarte w tabelach. Przykład prezentacji luki pomiędzy biblioteką, a jej partnerami, przy użyciu wskaźników ilustruje tabela 11. Liczba 1 oznacza wartość najniższą, zaś liczba 3 wartość najwyższą.

Tabela 11

Wskaźnikowa prezentacja luki pomiędzy partnerami benchmarkingu

Wybrane aspekty funkcjonowania	Biblioteka	Partner 1	Partner 2	Partner 3
Marketing	1	3	3	2
Public relations	2	3	3	2
Wizerunek
Metody organizacji pracy
...

Źródło: Oprac. własne.

Rozwinięciem techniki wskaźnikowej jest technika rangowa. W technice tej wielkość luki prezentuje się za pomocą oceny, która jest iloczynem wartości wagi i wartości wskaźnika. Np. na podstawie analizy silnych i słabych stron biblioteki ustalono, iż waga kwalifikacji personelu wynosi 3 pkt. Ponieważ dla jakości oferowanych usług jest to wartość istotna, dlatego przyznano jej wskaźnik o wartości 3 pkt. Ich iloczyn wynosi więc 9 pkt. Dla każdego obszaru funkcjonowania biblioteki można sporządzić podobną ocenę, która powinna następnie zostać porównana z ocenami działalności partnerów. W tym celu dla każdej organizacji powinna zostać wykonana osobna tabela zawierająca trzy kolumny: badany obszar, wartość wskaźnika, wartość wagi i ocenę. Ilustruje to tab. 12.

Technika rangowa umożliwi więc, oprócz określenia dla poszczególnych obszarów działalności biblioteki, wartości wskaźników, również rozróżnienie tychże obszarów pod kątem roli

Prezentacja silnych i słabych stron biblioteki przy użyciu techniki rangowej

Wybrane aspekty funkcjonowania	Wskaźnik	Waga	Ocena
USŁUGI			
- gama usług	2	4	8
- jakość usług	3	1	3
suma			11
PRACOWNICY			
- kwalifikacje	3	3	9
- podatność na zmiany	2	1	2
- łatwość współpracy	3	2	6
- inicjatywa i kreatywność	3	1	3
suma			20
ZASOBY			
- finansowe	3	3	9
- rzeczowe	1	4	4
- intelektualne	2	3	6
suma			19
...

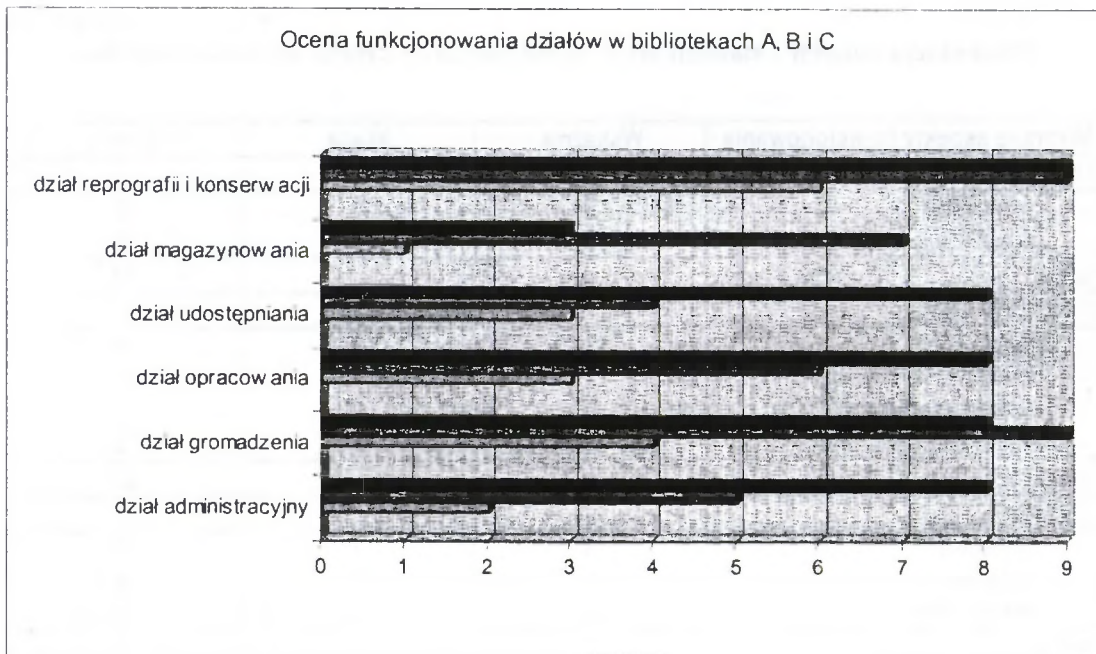
Źródło: Oprac. własne.

(ważności), jaką pełnią w działalności całej instytucji. Nadanie rang ilustruje więc, które obszary w większym, a które w mniejszym stopniu przyczyniają się do sukcesu biblioteki.

Do graficznych technik prezentacji danych zalicza się różne rodzaje wykresów, schematów oraz karty przebiegu, które umożliwiają wizualne przedstawienie wielkości i przebieg ilustrowanych zjawisk. Są one najbardziej precyzyjną i sugestywną formą prezentacji danych, ponieważ prezentują je równocześnie w sposób graficzny oraz liczbowy. Najlepsze efekty dają, kiedy stosowane są równocześnie z techniką opisową oraz wskaźnikową lub rangową.

Za pomocą wykresów (kolumnowych, słupkowych, liniowych, kołowych, punktowych, warstwowych, pierścieniowych, profilowych i innych⁶⁴) można przedstawić zarówno pewien wycinek procesu benchmarkingu (wybrane zjawisko), jak i całościowe porównanie, bądź to za pomocą wartości procentowych lub też wartości bezwzględnych. Zastosowanie wykresu słupkowego w celu przedstawienia oceny i porównania poszczególnych działów trzech bibliotek ilustruje rys. 31.

⁶⁴ Szerzej na temat metod prezentacji danych można przeczytać w pracach: J. Jóźwiak i J. Podgórskiego: *Statystyka od podstaw* [154]; W. Makacia i D. Urbanek: *Metody opisu statystycznego* [204]; A. Balickiego i W. Makacia: *Metody wnioskowania statystycznego* [9] oraz K. Zająca: *Zarys metod statystycznych* [373].



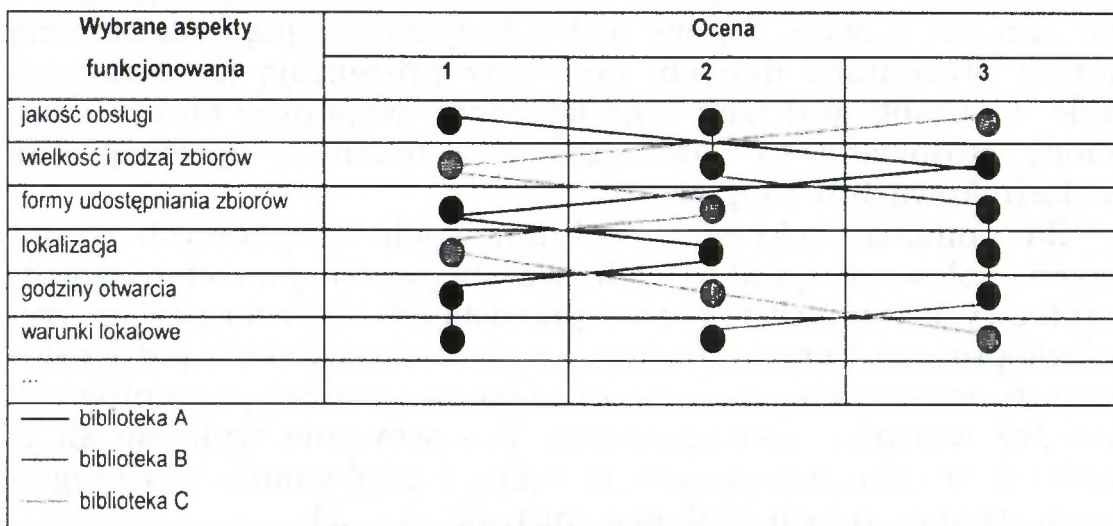
----- biblioteka A

----- biblioteka B

----- biblioteka C

Rys. 31. Ocena funkcjonowania działów w trzech porównywanych bibliotekach przy pomocy wykresu słupkowego

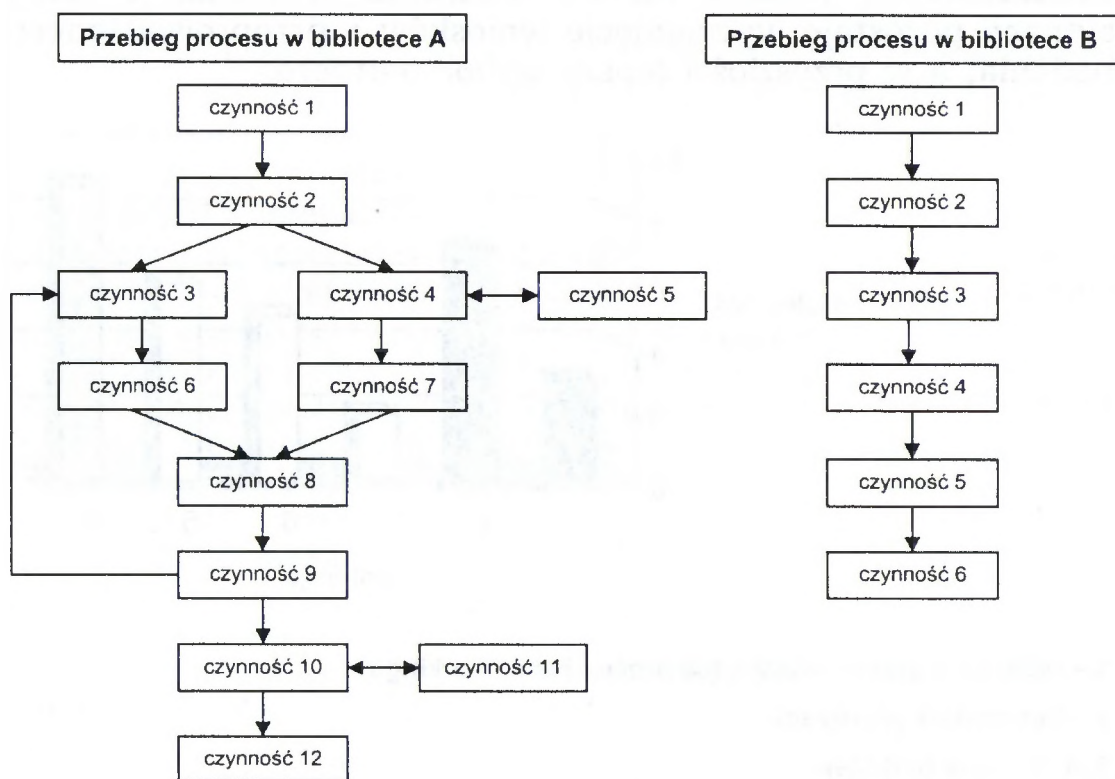
Źródło: Oprac. własne.



Rys. 32. Porównanie ocen funkcjonowania trzech bibliotek za pomocą wykresu profilowego

Źródło: Oprac. własne.

Na rysunku 32 przedstawiłam wykres profilowy, który ilustruje ocenę użytkowników trzech bibliotek współpracujących w procesie benchmarkingu, pod kątem wybranych cech. Ułatwia on szybkie zidentyfikowanie mocnych stron poszczególnych bibliotek, a także określenie ich pozycji w grupie. Natomiast na rysunku 33 przy użyciu schematu blokowego zilustrowałam porównanie przebiegu tego samego procesu w dwóch bibliotekach. Schemat taki pozwala łatwo zidentyfikować długość procesu oraz poziom jego skomplikowania, tj. liczbę kroków oraz ich strukturę (ewentualne zapętlenia, rozgałęzienia itp.), a w konsekwencji zaplanować jego usprawnienie.



Rys. 33. Porównanie przebiegu wybranego procesu w dwóch bibliotekach za pomocą schematu blokowego

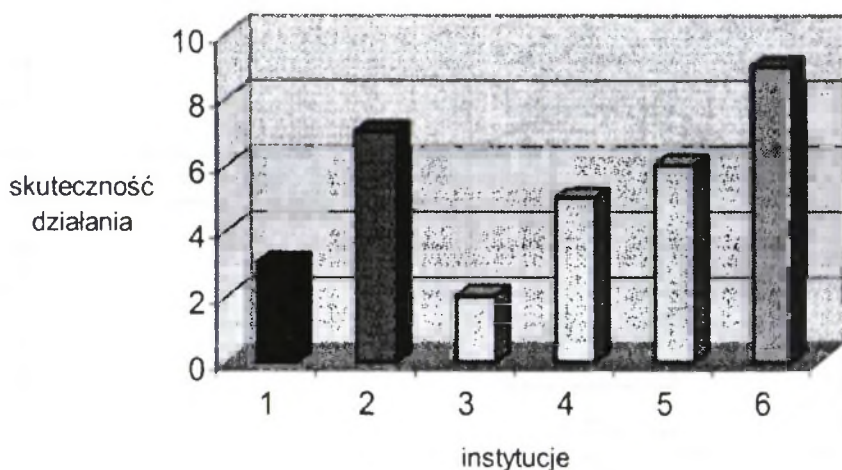
Źródło: Oprac. własne.

Określenie pozycji biblioteki względem innych instytucji tego typu, benchmarków oraz celów, do których zrealizowania dąży biblioteka, przedstawiłam za pomocą wykresu kolumnowego na rys. 34.

Różne metody prezentacji danych, które można wykorzystywać w procesie benchmarkingu są jednak tylko narzędziem, które ma za zadanie pomóc sformułować prawidłowe wnioski. Częstym błędem podczas porównywania działalności

partnerów jest nadmierne skupianie się na wynikach, które osiągnął konkurent nie zaś na sposobach, dzięki którym był on w stanie opracować tak korzystne rozwiązanie.

Po zakończeniu fazy porównań biblioteka uzyskuje pewien obraz partnera. Ilustruje on, które jego działania okazały się czynnikami warunkującymi sukces. Na tej podstawie biblioteka może sporządzić program zmian, wykorzystujący zdobytą wiedzę. Możliwość uzyskania największych korzyści istnieje, kiedy w wyniku przeprowadzonych analiz okazuje się, że partner benchmarkingowy osiąga znacznie lepsze efekty i stosuje skuteczniejsze metody pracy niż biblioteka przeprowadzająca benchmarking. Istnieje również możliwość odwrotna. W takiej sytuacji pozostaje wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonego badania, a w przyszłości lepszy wybór partnera.



- 1 – biblioteka przeprowadzająca proces benchmarkingu
- 2 – benchmark (wzorzec)
- 3, 4, 5 – inne biblioteki
- 6 – cel

Rys. 34. Wzorcowanie

Źródło: Oprac. własne.

Po zaplanowaniu i przeprowadzeniu zmian, należy sporządzić sprawozdanie z całego procesu benchmarkingu. Powinno ono składać się z opisu realizacji poszczególnych faz benchmarkingu, podsumowania zawierającego wnioski z całego przedsięwzięcia oraz wykazu stopnia realizacji poszczególnych zadań oraz ewentualnych projektów planowanych w przyszłości. Sporządzenie raportu stanowi dokumentację przeprowadzonych zmian, jest podsumowaniem i oceną zastosowanego benchmar-

kingu, jak również zbiorem cennych informacji na temat partnerów i samego procesu⁶⁵, które mogą okazać się w przyszłości niezwykle przydatne. Pozwala również na wyciągnięcie wniosków i dostrzeżenie błędów oraz niedociągnięć. Kopia raportu (ewentualnie uszczuplona o poufne dane) powinna zostać przesłana wraz z podziękowaniami do partnera biblioteki.

Wprowadzanie benchmarkingu w bibliotekach może niestety napotkać na rozmaite przeszkody, do których można zaliczyć:

- mało innowacyjne nastawienie bibliotekarzy (większość bibliotek charakteryzuje się kulturą rutyniarzy);

- brak łatwo zauważalnych efektów z podejmowanych działań;

- brak bezpośredniej zależności pomiędzy skutecznością i jakością wykonywanej pracy, a wielkością wynagrodzenia bibliotekarzy;

- brak odpowiedzialności za jakość realizowanych procesów i działalność całej biblioteki;

- uzależnienie istnienia biblioteki nie od efektów przeprowadzanych działań, lecz od decyzji nadrzędnych władz, kierujących się często własnymi przesłankami;

- traktowanie benchmarkingu jako antidotum na wszelkie, nawet długotrwałe i skomplikowane problemy (benchmarking wymaga pewnego zaangażowania pracowników oraz środków finansowych, z którego korzyści mogą wypłynąć dopiero w dłuższym okresie czasu, dlatego trzeba stosować go konsekwentnie i unikać przerywania procesów innowacyjnych, nawet jeśli w krótkim czasie nie zlikwidują one efektów wynikłych ze złego zarządzania);

- przeświadczenie, iż biblioteka większa, bardziej doświadczona, o bogatej historii i tradycji nie ma czego nauczyć się od instytucji mniejszych i krócej istniejących;

- obawa partnerów benchmarkingowych przed ujawnianiem wewnętrznych informacji;

- brak wiedzy merytorycznej i doświadczeń praktycznych bibliotekarzy z zakresu przeprowadzania benchmarkingu;

- brak funduszy i czasu pracowników niezbędnych w badaniach benchmarkingowych.

Oprócz wyżej wymienionych przeszkód, proces benchmarkingu może się nie powieść także z powodu rozmaitych błędów. Ilustruje je tabela 13, wraz z informacją o ich przyczynie i możliwościach rozwiązania.

⁶⁵ Informacje te powinny być dokumentowane na bieżąco podczas realizacji kolejnych etapów benchmarkingu.

Błędy w przeprowadzaniu benchmarkingu

Problem	Prawdopodobne przyczyny	Rozwiązanie
Niewłaściwe wskaźniki	Niedostateczna znajomość własnej organizacji i jej funkcjonowania	Dalsze poszukiwania w celu znalezienia istotnych wskaźników
Niewłaściwy wybór partnera	Nieodpowiednia analiza za biurkiem	Bardziej szczegółowa analiza wstępna
Benchmarking nie prowadzący do działania	Brak zaangażowania ze strony wyższego kierownictwa	Poparcie kierownictwa musi być widoczne
Nieudana próba przekonania wyższego kierownictwa do koncepcji	Brak informacji, słaba prezentacja	Powiązaj wyraźnie benchmarking najlepszych rozwiązań z istniejącym biznes planem, przedstaw, jakie korzyści odniosły inne organizacje
Brak środków na benchmarking	Brak poparcia kierownictwa, wyłączna odpowiedzialność zespołu benchmarkingowego	Przeforsuj i promuj benchmarking najlepszych rozwiązań jako podejście obejmujące całą organizację
Nieznaczące dane	Za dużo (za mało) danych, nieporównywalne dane	Uściślaj wskaźniki, sprawdź informacje o procesach, w oparciu, o które te wskaźniki powstały
Niedokładne (błędne) dane	Nadmierne zaufanie do źródeł konkurencji lub źródeł publicznych	Sprawdź dokładnie źródła poprzez indywidualną kontrolę
Niepowodzenie w zakresie „sprzedaży” danych wybranym partnerom	Sceptycyzm i instynkt ochronny	Przedstaw jasno korzyści z udostępniania informacji, przeanalizuj ponownie kryteria doboru partnerów
Nadmierne poleganie na powierzchownym podobieństwie do partnera	Brak rygorystycznych kryteriów oceny partnerów	Zdefiniuj ponownie kryteria poszukiwań, znajdź bliższe powiązania
Partner benchmarkingu nieskłonny do udostępnienia przydatnych danych	Partner benchmarkingowy zbyt podobny	Określ kryteria poszukiwań poprzez proces, nie branżę
Benchmarking zbyt wielu wskaźników	Niejasne priorytety	Powiązaj benchmarking najlepszych rozwiązań z biznes planem

Jednym z ważniejszych w realizacji benchmarkingu problemów jest brak środków na prowadzenie badań, szczególnie przez małe biblioteki. Bariera ta wiąże się ściśle z częstym przekonaniem, iż benchmarking jest metodą możliwą do realizacji jedynie przez organizacje duże, a przede wszystkich zasobne. Nic bardziej błędnego. W chwili obecnej nagrody za dokonania w dziedzinie benchmarkingu przyznawane są w różnych kategoriach, m.in. dla organizacji małych. Biblioteki małe, a zwłaszcza jednoosobowe mogą wykorzystać rozwiązanie stosowane w instytucjach komercyjnych, które polega na corocznym wypełnianiu ankiet przez wszystkich członków porozumienia, którzy dzięki temu otrzymują raz do roku raport z badań, opracowany właśnie na podstawie ankiet, przedstawiający najnowsze i najsukuteczniejsze rozwiązania z danej dziedziny [323, s. VII].

Benchmarking biblioteczny kładzie nacisk na wysoką jakość świadczonych usług. Oznacza więc ciągłą modyfikację pracy bibliotekarzy przy równoczesnej zmianie kultury organizacyj-

nej oraz podwyższeniu świadomości pracowników i ich motywacji niezbędnej w kreowaniu nowoczesnego wizerunku biblioteki. Chcąc osiągnąć wysoką jakość usług, bibliotekarze muszą, oprócz klientów zewnętrznych, akceptować istnienie tzw. klientów wewnętrznych, czyli współpracowników, którzy powinni być przez nich traktowani w sposób uwzględniający wszelkie zasady obsługi użytkowników, którymi są: terminowość, rzetelność, uprzejmość itp. Podniesie to satysfakcję użytkowników dzięki oferowaniu im usług o wysokiej jakości, którą biblioteka uzyskuje nie tylko na etapie końcowym, lecz podczas trwania całego procesu. Koncentracja na strukturze formalnej biblioteki powinna być zastąpiona koncentracją na procesach.

Benchmarking może mieć bardzo szerokie zastosowanie w bibliotekach. Powoduje on rozszerzenie współpracy pomiędzy partnerami, wzajemne uczenie się od siebie i nabywanie nowych doświadczeń. Nie może być on jednak stosowany jako metoda kopiująca całokształt działalności innej instytucji. Każda biblioteka charakteryzuje się indywidualnymi cechami i atrybutami, które powodują, że jest ona niepowtarzalna i być może właśnie dlatego wybierana przez użytkowników spośród wielu innych. Dlatego też stosowanie benchmarkingu do poprawy funkcjonowania poszczególnych elementów organizacji i uczenia się jest działaniem pożądanym, natomiast powielanie wszelkiego typu zachowań i działań strategicznych spowoduje ujednolicenie instytucji bibliotecznych.

W związku z ciągle rosnącymi wymaganiami użytkowników, benchmarking może dla bibliotek w najbliższych latach okazać się szczególnie atrakcyjną metodą podnoszenia jakości usług. Ma to wielkie znaczenie, zważywszy na fakt, iż instytucje polskie coraz częściej będą dążyły do wprowadzania standardów europejskich. Dlatego też metoda ta powinna być stosowana nie tylko z uwzględnieniem organizacji krajowych, ale zwłaszcza najlepszych placówek leżących poza granicami naszego państwa.

3.3.6. Reengineering

W okresie głębokich przemian, jakie mają obecnie miejsce w bibliotekach i w ich otoczeniu, niezwykle istotna jest możliwość dostosowywania form działalności bibliotek do nowych potrzeb i oczekiwań użytkowników. Związane jest to z koniecznością zmiany kultury organizacyjnej oraz tworzeniem nowej organizacji procesów i struktury biblioteki. W przypadku, kiedy zmiany otoczenia mają charakter stopniowy, ewolucyjny,

biblioteka może zapewniać wysoką jakość usług, stosując tradycyjne metody zarządzania i przeprowadzając niewielkie modyfikacje w swoim systemie organizacyjnym. Jednak, w sytuacji dokonywania się głębokich przemian otoczenia, może zaistnieć potrzeba przeprowadzenia zmian o charakterze rewolucyjnym i skokowym, do których biblioteki nie są odpowiednio przygotowane. Aby zapewnić wysoką skuteczność innowacji bibliotecznych, niezbędne jest wykorzystanie odpowiednio zaprojektowanych w tym celu metod zarządzania zmianami, do których należy reengineering⁶⁶.

Metoda reengineeringu, której pełna nazwa brzmi Business Process Reengineering (BPR)⁶⁷, została opracowana w USA na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. przez Michaela Hammera i Jamesa Champy'ego. Jej zasady pierwszy raz zostały przedstawione w 1993 r. w monografii pt. *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*⁶⁸. Po opublikowaniu pracy metoda reengineeringu zaczęła budzić duże zainteresowanie, ale i zarazem wiele kontrowersji. Zyskała ogromną popularność i gorących zwolenników, lecz również wielu przeciwników. Stosować zaczęły ją firmy z sektora przemysłowego, handlowego, usługowego i wielu innych, w tym takie koncerny, jak ABB, Xerox, Ford, IBM, Kodak, PepsiCo czy Skanska.

W Polsce metoda ta nazywana bywa reinżynierią. Cieszy się dużą popularnością wśród firm komercyjnych, jednak w dziedzinie bibliotekoznawstwa wzbudza niewielkie zainteresowanie, co może być związane z trudnościami podczas jej implementacji. Według autorów koncepcji aż 70% prób wdrożenia reengineeringu kończy się niepowodzeniem. Szacują oni jednak równocześnie, że korzyści z udanej implementacji są znaczne. Należą do nich m.in.: skrócenie cyklu produkcyjnego o minimum 70%, redukcja kosztów – 40%, wzrost satysfakcji

⁶⁶ Przez niektórych autorów reengineering uznawany jest za metodę organizatorską. Zob. M. Lisiecki [193, s. 136], T. Oleksyn [252].

⁶⁷ Termin *reengineering* w języku angielskim oznacza rekonstrukcję, modernizację. W literaturze używane są również inne nazwy metody, jak: Re-engineering [m.in. 164, 252, 296], Techniczna Reorganizacja Procesów Działania (TRPD) [356], Business Process Management – na określenie formy Reengineeringu adaptującego część zasad TQM [257], Rapid Re (od Rapid Reengineering) – na określenie jednej z wersji Reengineeringu opracowanej przez R. L. Manganelliego i M. M. Kleina [207], oraz Business Dynamic Reengineering (BDR) – na określenie formy Reengineeringu, którego głównym założeniem jest redefinicja celów organizacji, na podstawie której dokonywana jest zmiana struktury organizacyjnej [86]. Przegląd podejść do metody Reengineeringu, stosowanych przez różnych autorów, przedstawili w swojej pracy R. L. Manganelli oraz M. M. Klein [207, s. 408-429].

⁶⁸ W Polsce książka ta ukazała się już w trzy lata później, pod tytułem – *Reengineering w przedsiębiorstwie* [123].

klienta – 40%, wzrost rentowności – 40% oraz wzrost udziału w rynku o minimum 25% [355, s. 39]. Jak dotąd nieliczne biblioteki polskie zdecydowały się na zastosowanie reengineeringu (głównie podczas przeprowadzania kompleksowej komuteryzacji), co może spowodowane być również brakiem fachowych opracowań na ten temat⁶⁹. Jednakże liczne zalety metody, w tym zaś dążenie do zaspokajania potrzeb użytkowników i podnoszenia jakości, mogą w niedługim czasie zadecydować o jej atrakcyjności. Ponadto jedna z polskich bibliotek przeprowadziła symulację restrukturyzacji z wykorzystaniem reengineeringu, która wykazała skuteczność i celowość jego stosowania w instytucjach bibliotecznych.

Według autorów metody reengineering to „fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy osiągniętych wyników” [389, s. 18]. Bardziej precyzyjną definicję formułują Raymond L. Manganelli i Mark M. Klein. Według nich reengineering jest metodą szybkiego i radykalnego przeprojektowania strategicznych, dodających wartość z punktu widzenia klienta, procesów oraz powiązanych z nimi systemów, procedur, a także struktury organizacyjnej, w celu optymalizacji toku pracy i produktywności organizacji [207, s. 26-27]. Reengineering potocznie nazywany bywa również „idealną wizją firmy” [356, s. 277]. Jest więc on metodą restrukturyzacyjną, umożliwiającą rozwiązywanie problemów o charakterze operacyjnym, skierowaną na osiągnięcie natychmiastowych spektakularnych efektów, pomagającą w zaprojektowaniu skuteczniejszej organizacji biblioteki, poprzez wprowadzenie szeregu zmian, do których należą:

- zmiana strategii i celów,
- zmiana struktury organizacyjnej,
- zmiana systemu komunikowania i informowania,
- zmiana systemu podejmowania decyzji,
- zmiana obsługi użytkowników biblioteki,
- zmiana kultury organizacyjnej.

Reinżynieria biblioteki polega na dogłębnym przeanalizowaniu całego systemu bibliotecznego pod kątem skuteczności, określeniu celów jego istnienia na podstawie pogłębionej analizy potrzeb użytkowników oraz zidentyfikowaniu elementów, które muszą ulec zmianie, aby zwiększyć skuteczność funkcjo-

⁶⁹ W literaturze bibliotekarskiej na temat reengineeringu pojawiają się jedynie krótkie wzmianki, m.in. w pracy: I. Lepy: *Strategiczne nie znaczy straszne. Etapy projektowania zarządzania strategicznego* [209, s. 83], E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach* [391, s. 162-163] oraz L. Kurowskiej-Trudzik: *Zarządzanie rozwojem Dolnośląskiej Biblioteki Pedagogicznej we Wrocławiu* [182].

nowania biblioteki (tj. podwyższyć jakość i zoptymalizować termin realizacji usług). Ze względu na ograniczony czas prowadzenia badań, działania analityczne w mniejszym stopniu winny skupiać się na badaniu obecnego stanu funkcjonowania biblioteki, zaś w większym zakresie koncentrować na identyfikacji aspektów mających kluczowe znaczenie dla podnoszenia satysfakcji użytkowników. Aspekty te można wyłonić za pomocą metody ABC⁷⁰. Zdiagnozowanie stanu organizacyjnego biblioteki umożliwia jego gruntowne przeprojektowanie, które wiąże się z całkowitym oderwaniem od dotychczasowych przyzwyczajęń, nawyków, metod działania i przyjętych procedur. Jest to zaprojektowanie od podstaw całej organizacji biblioteki, nie zaś jej modyfikowanie czy ulepszanie.

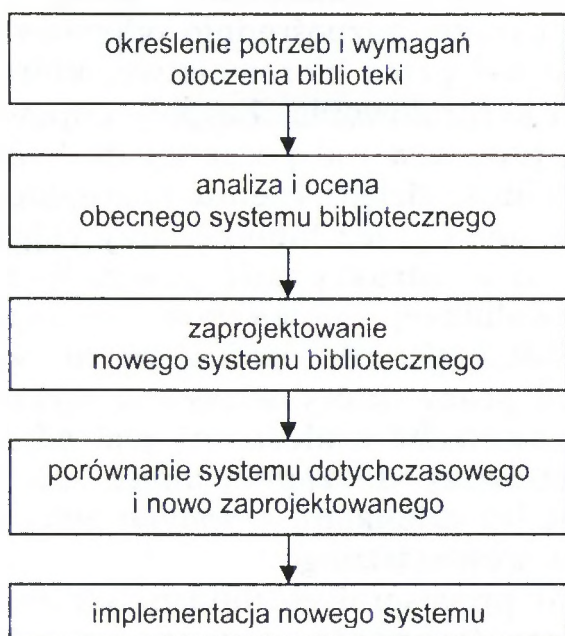
Przeprowadzenie reengineeringu w bibliotece składa się z pięciu etapów⁷¹, tj. określenia potrzeb i wymagań otoczenia biblioteki, analizy i oceny obecnego systemu bibliotecznego (ustalenia, z jakich procesów i podprocesów się składa), zaprojektowania nowego systemu lub wybranego procesu, porównania systemu dotychczasowego i nowo zaprojektowanego, wdrożenia nowego systemu. Etapy te przedstawiłam na rys. 35.

Projekt zmian przygotowywany jest przez zespół składający się od 5 do 10 osób [211, s. 41], w którego skład powinni wchodzić pracownicy związani z procesem i w miarę możliwości, eksperci (doradcy) zewnątrzni oraz kierownik (lider) zespołu. Jeden zespół powinien pracować nad restrukturyzacją tylko jednego systemu bibliotecznego lub jednego procesu. Nowy system lub proces winien być zaprojektowany w czasie nie dłuższym niż rok [261, s. 226]. Po dłuższym okresie dalsze prace nad jego przygotowaniem mogą budzić zniecierpliwienie członków zespołu projektowego, co w konsekwencji często powoduje spadek ich zaangażowania. Podczas planowania nowego systemu zalecane jest wykorzystywanie benchmarkingu oraz metod heurystycznych, które ułatwiają odnajdywanie najsukcesywniejszych rozwiązań organizacyjnych, a także gromadzenie informacji przy wykorzystaniu opisu stanowisk pracy, samo-

⁷⁰ Metoda ABC nazywana również zasadą 20-80, krzywą lub analizą Pareto, opiera się na założeniu, iż 20% przyczyn powoduje 80% skutków. Dzięki niej można określić, które procesy biblioteczne mają największy wpływ na satysfakcję użytkowników, a następnie dokonać reengineeringu tych procesów. Szerzej zob. Z. Martyniak: *Organizatoryka* [217, s. 211].

⁷¹ Por. B. Czerniachowicz: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w Business Process Reengineering* [59, s. 127], I. Durlik: *Reengineering metodą osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa* [73], *Jak wdrażać reengineering w przedsiębiorstwie* [147], J. Lipiec: *Reengineering – nowa koncepcja zarządzania?* [191], R. L. Manganelli, M. M. Klein: *Reengineering* [207, s. 73].

oceny pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych oraz tworzenie map procesów, diagramów przepływu, czy schematów blokowych, stanowiących graficzny obraz przebiegu pracy w bibliotece. Ponadto możliwe jest stosowanie elementów takich metod, jak Lean Management, TQM, czy Just in Time. Cały proces reengineeringu jest inicjowany, sterowany i kontrolowany przez kierownictwo, stosujące autorytatywny styl kierowania. Pracownicy zobowiązani są do podporządkowania się decyzjom kierownictwa i z wyjątkiem członków zespołu projektowego, nie mogą brać udziału w planowaniu zmian.



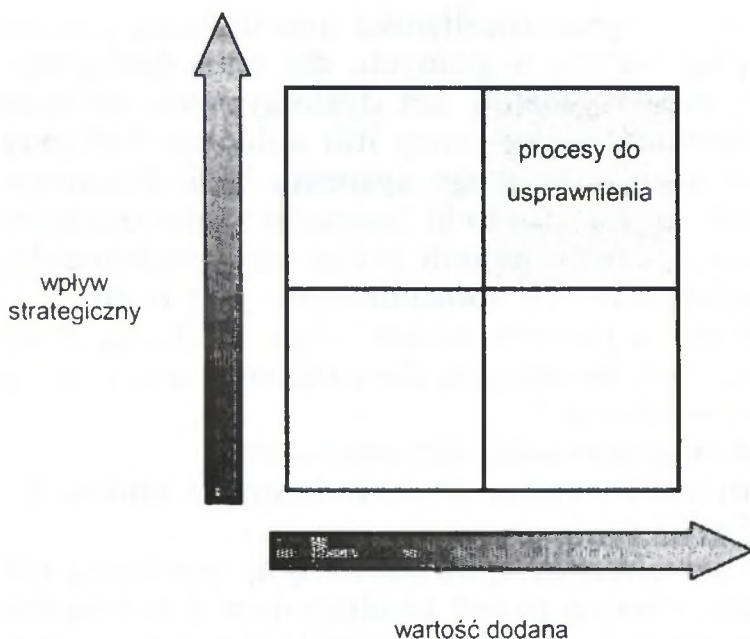
Rys. 35. Etapy reengineeringu

Źródło: Oprac. własne.

Wprowadzenie reengineeringu w bibliotecę wiąże się z całkowitą zmianą jej struktury organizacyjnej oraz jej spłaszczeniem, tj. redukcją szczebli zarządzania. Zarządzanie strukturą organizacyjną wyparte zostaje przez zarządzanie procesami, w którym komórki funkcjonalne zastępowane są przez tzw. **zespoły procesowe** [346, s. 14] realizujące określone procesy. Działalność zespołów koncentruje się wokół procesów i ich wyników, nie zaś wokół wykonywanych czynności i zadań. W bibliotekach, które w większości posiadają funkcjonalną (tj. opartą na działach) strukturę organizacyjną, procesy przebiegają przez poszczególne komórki biblioteki. Są więc one realizowane na różnych etapach zaawansowania przez różne działy, co powoduje potrzebę stosowania podwójnych mechanizmów

kontrolnych, zarówno ze strony działu przekazującego, jak i kontynuującego proces oraz nadmiernego rozbudowania systemu przekazywania informacji. Wiąże się to ze zwiększeniem nakładów pracy, które nie powodują powstania dodatkowych wartości dla użytkowników biblioteki oraz możliwością szumu informacyjnego i zniekształcania informacji. Zarządzanie procesami eliminuje te mankamenty. Ponadto zespołowa organizacja pracy wpływa na zmniejszenie specjalizacji pracy, co powoduje lepsze zrozumienie wykonywanych zadań, częstszą zmianę zakresu obowiązków oraz wzrost odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych bibliotekarzy. Decyzje podejmowane są przez zespoły i osoby bezpośrednio odpowiedzialne za realizację procesu nie zaś przez kierownictwo, które posiada jedynie prawo do ich kontrolowania. Zespoły odpowiedzialne są za realizację całych procesów (od początku do końca), nie zaś jedynie za ich wycinek, dzięki czemu następuje rotacja zadań i unikanie powtarzania przez bibliotekarzy ciągle tych samych czynności. Podnosi to atrakcyjność pracy, lecz wymaga również większych kwalifikacji, umiejętności, zaangażowania i dyscyplinowania. Bibliotekarze oceniani są za swą skuteczność, nie zaś za nakład pracy, który włożyli w wykonanie zadania. Również system awansów uzależniony jest od zdolności i predyspozycji bibliotekarzy do zajmowanych stanowisk. Relacje zachodzące pomiędzy członkami zespołów opierają się na zasadach marketingu wewnętrznego.

W zarządzaniu procesami eliminacji lub znacznej redukcji podlegają elementy (czynności, procesy itp.), które nie przynoszą wymiernych wartości, tj. które nie mają znaczenia strategicznego dla funkcjonowania biblioteki oraz nie powodują wartości dodanej, tj. np. powtarzane zbędnie czynności (zob. rys. 36). Największe znaczenie dla biblioteki mają procesy, które przynoszą wartość dodaną oraz mają strategiczne znaczenie dla jej funkcjonowania, tj. np. proces udostępniania zbiorów, bez realizacji którego zachwianiu uległyby podstawowe funkcje biblioteki. Dlatego też każdy proces zostaje poddany dokładnej analizie, w celu określenia jego znaczenia oraz struktury (tj. wejść, wyjść, elementów składowych, powiązań z innymi procesami, efektywności, ewentualnych możliwości usprawnień, liczby bibliotekarzy obsługujących proces, wymagań związanych z ich kompetencjami zawodowymi, wiedzą, umiejętnościami itp.). Przeglądu i selekcji czynności wykonywanych w bibliotece można dokonać za pomocą techniki kartowania.



Rys. 36. Wybór procesów do reengineeringu

Źródło: R. L. Manganeli, M. M. Klein: *Reengineering*. Warszawa 1998 s. 29.

W metodzie reengineeringu dużą wagę przykładana się do systemu przepływu informacji oraz wykorzystania narzędzi informatycznych i komputeryzacji. W celu usprawnienia komunikacji wszelkie dane gromadzone są w banku danych, do którego mają dostęp uprawnieni pracownicy. Dzięki temu skróceniu ulega obieg informacji, dane nie ulegają zniekształceniom, a bibliotekarze mają do nich dostęp o dowolnej porze i w dowolnym miejscu. Usprawnia to system zarządzania i ogranicza biurokrację. W ten sposób rozwiązany zostaje również problem komunikacji bibliotek o zdecentralizowanej strukturze, tj. bibliotek posiadających filie lub oddziały oddalone od siebie przestrzennie, które traktowane są jakby miały charakter scentralizowany.

Zasady reengineeringu zakładają, iż komputeryzacja powinna być połączona z reorganizacją procesów bibliotecznych oraz dostosowaniem organizacji biblioteki do nowych form pracy. Powinna ona zapewniać spójność nowo zaprojektowanych procesów. Wyklucza się komputeryzację systemu bibliotecznego, w celu usprawnienia starych struktur, ponieważ powoduje to kontynuowanie dotychczasowych form prac, dostosowanych do nieskomputeryzowanego systemu. Muszą one zostać ponownie zdefiniowane i zaprojektowane od nowa w formie procesowej. Efektem takich działań jest znaczne ograniczenie potrzeby tworzenia statystyk i raportów, ponieważ wszelkie dane, w razie potrzeby, generowane są automatycznie z jednej bazy

danych, a także lepsze możliwości komunikacji i przekazywania informacji, przy użyciu wspólnych, dla całej biblioteki, narzędzi, m.in. poczty elektronicznej, list dyskusyjnych, arkuszy kalkulacyjnych, harmonogramów pracy lub aplikacji dostępnych za pośrednictwem komputerowego systemu bibliotecznego.

Reengineering jest metodą znacznie podwyższającą skuteczność organizacji, często jednak próby jego implementacji kończą się niepowodzeniem, co spowodowane jest m.in.:

- nieprawidłowym planem zmian (zbyt ogólnym, zbyt fragmentarycznym, zbyt niejasnym, źle rozplanowanym w czasie, zbyt optymistycznym itp.),
- brakiem zaangażowania kierownictwa,
- brakiem monitorowania wprowadzanych zmian i pomiarów ich efektów,
- oporem pracowników, spowodowanym niechęcią do gwałtownych zmian, obawą przed zwolnieniem i koniecznością podwyższania kwalifikacji oraz pomijaniem ich podczas przygotowywania projektu reorganizacji,
- wydłużaniem się czasu implementacji,
- wysokimi kosztami zmian.

Do korzystnych efektów stosowania reengineeringu w bibliotece zaliczyć można:

- zwiększenie skuteczności działalności biblioteki,
- podniesienie jakości usług świadczonych przez bibliotekę,
- skrócenie czasu oczekiwania na usługi i materiały biblioteczne,
- racjonalizację procesów bibliotecznych,
- udoskonalenie w bibliotece systemu komunikacji oraz przepływu informacji,
- podniesienie kompetencji bibliotekarzy,
- zwiększenie atrakcyjności pracy bibliotecznej.

Reengineering jest metodą szczególnie trudną do zastosowania w instytucjach bibliotecznych, które w większości charakteryzują się bogatymi tradycjami i długą historią. Wymaga on przeprowadzenia szybkich radykalnych zmian, które nie są zalecane w bibliotekach, ze względu na trudności przy ich implementacji oraz częsty brak zdolności adaptacyjnych personelu bibliotecznego. Dlatego też, ze względu na wysoki poziom ryzyka implementacji, reengineering powinien być wprowadzany jedynie, gdy tempo i rozmiar zmian otoczenia wymagają radykalnego przeobrażenia biblioteki oraz po uprzednim zbadaniu szans na realizację projektu. W celu zmniejszenia ryzyka zmian, możliwe jest przeprowadzenie reengineeringu wybranych procesów, nie zaś całego systemu bibliotecznego. Na decyzję o wyborze procesu powinny wpłynąć takie czynniki, jak:

- strategiczne znaczenie procesu dla działalności całej biblioteki i obsługi użytkowników,
- koszty (społeczne, finansowe, itp.) reengineeringu wybranego procesu,
- czas trwania reengineeringu wybranego procesu,
- szanse na pozytywne przeprowadzenie reengineeringu wybranego procesu,
- potencjalne korzyści z przeprowadzenia reengineeringu wybranego procesu.

Na podstawie przedstawionych czynników wyodrębnia się procesy mające kluczowe znaczenie dla realizacji potrzeb użytkowników biblioteki, które, przy możliwych do zaakceptowania przez bibliotekę warunkach, będą mogły zostać poddane reengineeringowi. Ze względu na radykalny charakter metody, reengineering całego systemu bibliotecznego powinien być przeprowadzany tylko jeden raz. W razie potrzeby dalszych zmian należy podjąć działania zmierzające do ciągłego doskonalenia pracy biblioteki, przy zastosowaniu tzw. metod miękkich (tj. łagodniej wprowadzających proces zmian), do których zaliczane jest m.in. zarządzanie jakością, benchmarking, czy zarządzanie wiedzą.

Mimo licznych trudności w implementacji omawianej metody, dążenie w reengineeringu do zaspokajania potrzeb użytkowników oraz ocenianie pracy na podstawie satysfakcji klientów nie zaś kierownictwa, jest aspektem mogącym w przyszłości zdecydować o stosowaniu przez biblioteki tej koncepcji zarządzania.

3.3.7. Just in Time

Just in Time należy do grupy logistycznych metod zarządzania. Nazywane jest również *zarządzaniem dokładnie na czas*, *Lean Manufacturing* (z angielskiego) lub *Kanban* (z japońskiego), choć nazwy ostatniej nie można traktować jak synonimu, gdyż Kanban jest odrębnym systemem planowania i sterowania przepływem produkcji⁷². Początkowo Just in Time wprowadzały organizacje nastawione na zysk, jednak wysoka skuteczność i szerokie możliwości stosowania tej metody spowodowały, iż zainteresowały się nią również instytucje typu non profit, a wśród nich także biblioteki. Stosowanie systemu

⁷² Niektórzy autorzy [16, s. 78; 358, s. 47] uważają, iż metoda Kanban nie jest tożsama z metodą Just in Time, gdyż Kanban jest jedynie elementem stosowanym w japońskim ujęciu Just in Time i traktowane jest jako narzędzie pomocnicze.

Just in Time, w nowoczesnych bibliotekach, a zwłaszcza ośrodkach informacji prawniczej, biznesowej i innych, udostępniających szybko dezaktualizującą się informację, uznano za niezbędne dla prawidłowego działania tych instytucji [117; 209, s. 33; 322; 351, s. 25-35; 383, s. 218-223].

Just in Time powstało na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w. w japońskiej firmie Toyota, zajmującej się produkcją samochodów⁷³. Wkrótce system ten zaczęły stosować inne firmy japońskie z sektora motoryzacyjnego, tj. Honda, Kawasaki i Nissan. Następnie zaś zainteresowały się nim organizacje amerykańskie, kiedy okazało się, iż produkcja japońska jest szybsza i dokładniejsza, a co za tym idzie, przynosi więcej zysków. Rozpoczęto badania nad sukcesem Japończyków, czego efektem było zaimplementowanie metody Just in Time również w USA. W następnej kolejności z rozwiązania tego skorzystała Ameryka Południowa i Środkowa, Europa Zachodnia, a później także i Polska. W chwili obecnej podejście to uważane jest za integralny element zarządzania jakością i w związku z tym kładziony jest w nim nacisk na wysoką jakość wytwarzanych produktów i usług⁷⁴.

W przemyśle, Just in Time jest systemem eliminującym magazynowanie materiałów (surowców, części, półfabrykatów i gotowych produktów), których składowanie naraża fabrykę na koszty. Oznacza odejście od tradycyjnego postępowania, w którym najpierw po najniższych kosztach produkowana jest cała seria wyrobów, a dopiero potem poszukuje się na nią nabywcy. W Just in Time cała produkcja opiera się na popycie i zainteresowaniu klientem – nie wytwarza się dóbr, na które w danej chwili nie ma zbytu.

Stosowanie Just in Time obniża ceny produktów, gdyż klient płaci faktycznie tylko za ich wytworzenie. Nie obciąża się go zbędnymi kosztami związanymi z magazynowaniem i transportem materiałów oraz niepotrzebną administracją instytucji⁷⁵. Stąd też nazwa Lean Manufacturing, czyli wyszczuplona produkcja. Istotą Just in Time jest więc dostarczanie odbiorcom

⁷³ Niektóre źródła [358, s. 46] podają, iż koncepcję tej metody stworzył już podczas I wojny światowej amerykański potentat samochodowy Henry Ford, który jednak nie mógł w pełni jej zastosować z powodu wysokiego stopnia niepewności dostaw w tamtym okresie. Po II wojnie światowej elementy Just in Time wdrażały amerykańskie supermarkety, skąd przejął ją, udoskonalił i rozwinął do obecnej formy Taiichi Ohno z japońskiej firmy Toyota.

⁷⁴ David Lascelles i Barrie Dale uważają, iż warunkiem powodzenia Just in Time jest przyswojenie sobie przez członków organizacji zasad TQM [280, s. 385].

⁷⁵ W USA obliczono, iż na faktyczne wykonanie produktu w fabryce zużywa się ok. 2% całego czasu, pozostałe 98% to czas niezwiązany z produkcją, a w tym m.in. czynności administracyjne i magazynowanie [172].

towarów i usług dokładnie w tym momencie, w którym występuje na nie popyt. Dlatego też często zdarza się, iż Just in Time wdrażają firmy borykające się z problemami finansowymi, tak jak np. Porsche w latach dziewięćdziesiątych.

Jak już wcześniej wspomniałam, metodę Just in Time mogą wykorzystywać również biblioteki, które nieustannie cierpią na brak środków finansowych i powinny maksymalnie zadbać o ich racjonalne wykorzystanie przy jak najwyższym zadowoleniu klientów – czytelników. W Polsce metodę tę stosuje jedynie kilka bibliotek, głównie ośrodki informacji naukowej i biznesowej.

Do charakterystycznych cech bibliotecznej koncepcji Just in Time można zaliczyć:

- podniesienie jakości usług,
- szybką reakcję na zmiany w otoczeniu biblioteki,
- szybkie dostosowywanie się biblioteki do potrzeb jej użytkowników,
- rezygnację z gromadzenia obszernych zbiorów na rzecz pozyskiwania poszukiwanych przez użytkowników informacji,
- zmniejszenie powierzchni magazynowych poprzez zwiększenie udziału w zbiorach nośników elektronicznych, korzystanie z baz i banków danych, sieci teleinformatycznych itp.,
- skrócenie drogi książki i informacji na drodze dostawca – użytkownik,
- skrócenie czasu oczekiwania użytkowników na usługę,
- podniesienie kompetencji bibliotekarzy,
- zwiększenie zaangażowania i motywacji bibliotekarzy w wykonywaną pracę,
- nastawienie na realizację usług, nie zaś wykonywanie czynności bezpośrednio z nimi nie związanych,
- lepsze wykorzystanie pracy bibliotekarzy poprzez eliminację czynności nie przynoszących wartości dodanych,
- eliminację marnotrawstwa i strat,
- nawiązanie bliższej współpracy z dostawcami,
- ciągłe doskonalenie pracy biblioteki,
- zmianę kultury organizacyjnej biblioteki,
- zmianę organizacji pracy biblioteki.

Just in Time pozwala zwiększyć elastyczność funkcjonowania biblioteki, tj. zapobiega przestojom w dostarczaniu informacji, a w konsekwencji jej dezaktualizacji podczas pozyskiwania i dystrybucji do użytkowników. Oznacza zwrócenie się w kierunku odbiorców informacji i podporządkowanie całej pracy biblioteki ich potrzebom. To oni mają wyznaczać profil oferowanych usług i gromadzonych zbiorów. Jest to więc eliminowanie marnotrawstwa, gdyż gromadzi się tylko to, co rzeczywi-

ście jest potrzebne, lecz potrzebne nie w bibliotece, czy dla biblioteki, ale dla użytkowników. Widać tu więc zerwanie z zasadą „biblioteka dla bibliotekarzy”.

W tradycyjnej bibliotece zdarza się, iż część (zwłaszcza przestarzałych) zbiorów nierzadko całymi latami przechowywana jest na półkach nawet bez minimalnego użytkowania, podczas gdy czytelnicy nie otrzymują poszukiwanych pozycji. Równocześnie personel biblioteczny pozostaje w przeświadczeniu, iż magazynowane zbiory są pokaźne, w związku z czym nie ma powodu do zmian w ich strukturze. Sytuacja ta związana jest z tradycjami i uwarunkowaniami historycznymi bibliotek, kiedy to były one oceniane na podstawie zasobności księgozbioru, nie zaś satysfakcji użytkowników, ponieważ im liczniejsze zbiory drukowane posiadała biblioteka, tym lepiej mogła zaspokajać potrzeby informacyjne swoich czytelników. Tendencja ta uległa jednak zmianie. Współcześnie gromadzenie dużej liczby nieużywanych materiałów jest źródłem zbędnych kosztów, do których należą głównie opłaty za zakup materiałów bibliotecznych, utrzymanie powierzchni magazynowych, opłaty za remonty, renowację zbiorów, koszty sprzętu magazynowego i pensje dla personelu bibliotecznego opiekującego się zbiorami, a także nakłady na budowę lub dzierżawę nowych magazynów dla powiększających się księgozbiorów. Obecnie biblioteki, na skutek powstawania ogromnych zbiorów informacji i szybkiego ich dezaktualizowania się, powinny coraz częściej pozyskiwać je za pośrednictwem stron WWW oraz baz i banków, danych dostępnych poprzez sieci komputerowe. Taka metoda zdobywania informacji zwalnia bibliotekę z przechowywania nadmiernych ilości materiałów. Gromadzenie pokaźnych ale przestarzałych i nieużywanych zbiorów jest często maskowaniem braku umiejętności pozyskiwania przez bibliotekarzy aktualnych i relewantnych informacji lub też braku przyrostu nowych zbiorów. Często też książki kupowane są „na wycucie”, tzn. według intuicji pracownika, która niestety nie zawsze ma odzwierciedlenie w faktycznym popycie. Metoda Just in Time odwraca tą procedurę – kupowane jest to, o co proszą czytelnicy, przy tym należy pamiętać, aby robić to szybko i sprawnie, gdyż zmęczony oczekiwaniem czytelnik może łatwo zrezygnować z usług biblioteki. Natomiast dobrze i szybko zrealizowana kwerenda pozwoli mu na zaspokojenie potrzeby informacyjnej i da poczucie, iż jest traktowany przez bibliotekarzy z należy-tym szacunkiem i zainteresowaniem⁷⁶.

⁷⁶ Należy jednak pamiętać, iż nie wszystkie prośby czytelników dotyczące pozyskiwania materiałów bibliotecznych i zbiorów informacyjnych mają racjonalne podłoże i mogą być realizowane przez bibliotekarzy. W systemie Just in Time to pracownicy

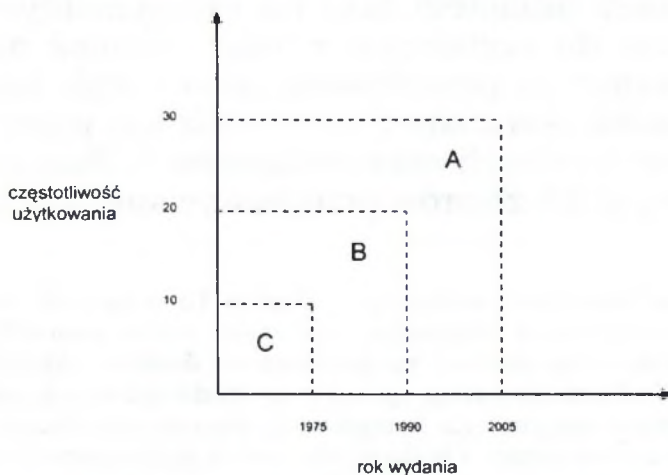
W celu wdrożenia Just in Time biblioteki powinny regularnie przeprowadzać badania potrzeb użytkowników oraz badania stopnia wykorzystania księgozbioru. Kształt księgozbioru bibliotecznego winien być zależny od popytu na poszczególne tytuły. Wielkość popytu można określić poprzez ustalenie czasu oczekiwania na dany tytuł z uwzględnieniem liczby posiadanych egzemplarzy oraz stopnia ich zużycia fizycznego. Rozmiar popytu na pozycje, których nie posiada biblioteka winien być określany na podstawie badań potrzeb użytkowników. Zbiory biblieczne niewykorzystywane przez czytelników, wydane przed określonym rokiem powinny być selekcjonowane, aby zwiększyć powierzchnie magazynowe i usprawnić dystrybucję pozostałych materiałów. Melioracji zbiorów można dokonać dzieląc je na trzy grupy:

A – zbiory najaktualniejsze i najczęściej używane (powinny być magazynowane jak najbliżej czytelnika);

B – zbiory używane sporadycznie (mogą być usytuowane na dalszych powierzchniach magazynowych);

C – zbiory nieużywane, przestarzałe (przeznaczone do usunięcia).

Podział księgozbioru na trzy grupy użyteczności przedstawia rys. 37. Wszystkie dokumenty, których parametry w całości nie mieszczą się w grupie C i B powinny być sklasyfikowane w grupie wyższej, np. książka wydana przed 1975 r., ale często wypożyczana powinna być klasyfikowana w grupie B, natomiast książka wypożyczana sporadycznie, ale wydana po 1990 r. powinna być klasyfikowana w grupie A.



Rys. 37. Grupowanie księgozbioru w metodzie Just in Time

Źródło: Oprac. własne.

biblioteki decydują ostatecznie o kształcie księgozbioru. Biblioteka nie ma obowiązku sprowadzać wszelkich zamówionych pozycji, zwłaszcza iż najczęściej nie jest to możliwe ze względów finansowych.

Tak gromadzone zasoby biblioteki będą spełniały warunki metody Just in Time, które polegają na dostarczaniu relewantnych materiałów bibliotecznych w odpowiednim czasie, miejscu oraz o odpowiedniej kompletności i jakości.

Jak wcześniej wspomniałam terminowość należy do jednej z nadrzędnych cech bibliotecznego systemu Just in Time. Polega ona na bezwzględnym poszanowaniu czasu użytkownika biblioteki, poprzez jak najszybsze dostarczanie zamówionych materiałów i dotrzymanie terminów realizacji usługi. Dlatego też szczególnie ważne jest, aby magazyny były usytuowane jak najbliżej użytkownika, czyli niedaleko czytelników i wypożyczalni. Jeśli biblioteka część magazynów posiada w pewnym oddaleniu, tj. w innym mieście, budynku lub na dalszych piętrach, to w nich powinny być przechowywane pozycje najrzadziej wypożyczane. W omawianym systemie należy również zwrócić uwagę na dobre przestrzenne rozplanowanie drogi książki i informacji (oraz innych materiałów bibliotecznych) do użytkownika. Powinna być ona jak najkrótsza. Aby zrealizować ten cel, wszystkie działy biblioteki przez które przechodzi książka zanim dotrze do użytkownika (tj. dział gromadzenia, opracowania itp.), powinny być usytuowane blisko siebie. Obieg materiałów bibliotecznych można zoptymalizować przeprowadzając badania przy użyciu techniki kartowania, którą szerzej omówiłam w dalszej części rozdziału.

Just in Time, wbrew często spotykanej opinii, nie polega wyłącznie na zmniejszeniu zapasów magazynowych, lecz przede wszystkim na zracjonalizowaniu, optymalizacji i zwiększaniu wydajności pracy biblioteki oraz na maksymalnym skróceniu drogi informacji do czytelnika, a więc również na skróceniu czasu oczekiwania na poszukiwaną informację. Likwidowanie zapasów jest ściśle związane z synchronizacją pracy wszystkich komórek organizacyjnych oraz dostawców⁷⁷. Rezygnacja z gromadzenia dużej ilości zbiorów przechowywanych w magazynach

⁷⁷ W firmach produkcyjnych wdrażających Just in Time dąży się do maksymalnego ograniczania liczby dostawców materiałów, aby maksymalnie podnieść poziom współpracy, a przede wszystkim wpłynąć na terminowość dostaw i jakość półproduktów. W bibliotekach i ośrodkach informacji ograniczenie źródeł informacji jest nie wskazane, gdyż może negatywnie wpłynąć na kompletność zbiorów informacyjnych. Jednakże nawiązanie ściślejszej współpracy z jednym lub dwoma wybranymi dostawcami, którzy zaofiarują bibliotece niższe i niezawodność usług może okazać się korzystne. Materiały, którymi nie dysponują partnerzy, biblioteka może nabywać wśród dalszej grupy dostawców. Biblioteki w systemie Just in Time powinny szeroko wykorzystywać i rozwijać współpracę z dostawcami informacji, zwłaszcza na etapie planowania kupna materiałów bibliotecznych. Np. producenci baz danych i informatorów mogą mieć większą wiedzę na temat zmian zachodzących w wybranej dziedzinie i zaproponować korzystniejsze rozwiązania, niż potrafiliby to zrobić pracownicy biblioteki.

biblioteki, powoduje konieczność uelastycznienia pracy bibliotekarzy. Pozbawieni łatwego dostępu do informacji muszą oni nauczyć się sprawnie ją pozyskiwać. Taki sposób pracy wymaga od bibliotekarzy ciągłego podnoszenia kwalifikacji, dobrego rozeznania na rynku książki i w Internecie, utrzymywania kontaktów z księgarzami i hurtownikami oraz otwartości względem czytelników, kreatywności, zaangażowania, odpowiedzialności i chęci nie zrutynizowanego działania. W zamian mogą oni liczyć na interesującą i ciągle zmieniającą się pracę, która nie będzie się już opierać na powtarzaniu codziennie tych samych czynności. Innymi zaletami wynikającymi ze stosowania Just in Time jest likwidowanie marnotrawstwa materiałów, czasu bibliotekarzy i czytelników, pracy, przestrzeni, środków finansowych, marnotrawstwa wynikającego z niewykorzystywania posiadanego sprzętu, złej komunikacji i zbyt skomplikowanych oraz zbędnych procedur⁷⁸. Aby utrzymywać wysoki poziom usług bibliotecznych, zgodnych z wymogami metody Just in Time, konieczne jest przeprowadzanie regularnych badań jakości pracy biblioteki i obsługi użytkowników.

Charakterystyczną cechą „zarządzania dokładnie na czas”, zwłaszcza w bibliotekach zatrudniających niewielką liczbę personelu, jest konieczność dostosowywania jego rozkładu dnia i kolejności wykonywania zadań do aktualnych potrzeb czytelników. Wiąże się to z mniejszą możliwością planowania codziennych czynności. Dla niektórych bibliotekarzy, preferujących usystematyzowany i uporządkowany tryb pracy, może okazać się to znacznym utrudnieniem, jednak dla wielu pracowników dynamizm i ciągła zmiana wykonywanych obowiązków jest olbrzymią zaletą. Metoda ta wymusza również wielofunkcyjność bibliotekarzy, którzy muszą być gotowi na podjęcie różnorodnych działań wykraczających poza ich podstawowe obowiązki, mających na celu szybką realizację potrzeb użytkowników. Pozwala ona ponadto na wykorzystanie inwencji twórczej bibliotekarzy, którzy dzięki temu czują się docenieni, gdyż mają wpływ na funkcjonowanie biblioteki, a przez to chętniej wykonują powierzone im obowiązki.

Wprowadzenie zasady Just in Time zależne jest od dyrektora biblioteki i jego przekonania o potrzebie dokonania zmian, jak również od pracowników, których zaangażowanie i inicja-

⁷⁸ Przykładem przestarzałej, lecz ciągle jeszcze często stosowanej w bibliotekach, formy pracy jest rewers okrężny używany na potrzeby wypożyczeń międzybibliotecznych. Jego realizacja, która odbywa się najczęściej za pomocą tradycyjnej poczty, może trwać do kilku miesięcy. Wykorzystanie katalogów online lub poczty elektronicznej może skrócić czas oczekiwania na informację o miejscu przechowywania dokumentu nawet do kilkunastu minut.

tywa są warunkiem wysokiej jakości usług instytucji. Aby odnieść sukces wszyscy członkowie zespołu muszą chcieć działać elastycznie i dynamicznie. Niezbędne jest przeprowadzenie przez specjalistę szkoleń pracowników biblioteki. Mogą one mieć postać 2-3-dniowych warsztatów, w czasie których zespół pracowników analizuje konkretny problem, a następnie wdraża natychmiast wspólnie opracowane rozwiązanie, mające na celu zminimalizowanie marnotrawstwa. Wprowadzone zmiany zostają poddane ocenie po 30 dniach.

Metodę Just in Time można wprowadzić w całej bibliotece, jej filiach lub też w którymś z oddziałów lub innych komórkach organizacyjnych. Ważne jest jednak, aby wszyscy bibliotekarze byli w pełni świadomi jej naczelných celów, którymi są, dostarczanie informacji:

- w odpowiednim terminie,
- odpowiedniej jakości i kompletności,
- w odpowiednim miejscu.

Bibliotekarze powinni zostać przeszkoleni w taki sposób, by mogli pracować na różnych stanowiskach, wykonując nie tylko bezpośrednio podlegające im obowiązki. Dzięki temu lepiej będą rozumieli pracę biblioteki, bardziej utożsamiając się z jej celami. Znikną również problemy związane z okresową absencją części personelu, gdyż każdy bibliotekarz będzie potrafił wykonywać pracę na innym stanowisku. Ponadto w razie nagłej potrzeby (np. zwiększonej liczby odwiedzin w bibliotece) część pracowników zajmujących się mniej pilnymi sprawami, będzie można oddelegować do obsługi czytelników. Czynnikiem ułatwiającym wdrażanie Just in Time w bibliotekach jest mała rotacja pracowników, która powoduje integrację i utożsamianie się ich z miejscem pracy.

Warunkiem implementacji metody Just in Time w bibliotece jest posiadanie przez nią solidnych (tj. terminowych i niezawodnych) dostawców materiałów bibliotecznych oraz personelu potrafiącego sprawnie korzystać z zasobów Internetu, baz danych i innych źródeł informacji, w celu przekazania jej użytkownikom biblioteki.

Aby móc wdrożyć metodę Just in Time, biblioteka powinna spełnić kilka warunków:

- przeszkolić pracowników;
- skrócić drogę obiegu materiałów bibliotecznych;
- skrócić czas oczekiwania użytkowników na informacje;
- podnieść jakość usług;
- wprowadzić pojęcie „klienta wewnętrznego”;
- zaopatrzyć bibliotekarzy w sprzęt niezbędny do szybkiego uzyskiwania i dystrybuowania relewantnych informacji, tj.

komputery i ich oprogramowanie, Internet, linie telefoniczne, bazy danych, urządzenia kopiujące itp., które odpowiadają powszechnie stosowanym standardom.

Ponadto biblioteka powinna udzielać informacji o zakresie i dostępności zbiorów innych instytucji bibliotecznych. Wymaga to jednak obustronnej współpracy oraz nakładów na tworzenie katalogów online.

Jacek Brzeski, ekspert zajmujący się w Polsce szkoleniami Just in Time, uważa, że największym problemem przy wykorzystaniu tej metody pojawia się ze strony kierowników średniego szczebla, którzy tracą swoje przywileje lub w ogóle zwalniani są ze stanowisk [172]. Jest to związane z wydatkami na te właśnie stanowiska, które dla samego procesu produkcji (w przemyśle), czy też obsługi czytelników (w bibliotece), nie są niezbędne.

Tak więc Just in Time wymaga od wszystkich pracowników biblioteki zmiany myślenia i podejścia do pracy. Trwa to od 7 do 10 lat, choć pierwsze zmiany można zauważyć od razu. J. Brzeski szacuje, iż w ciągu 3 lat od wprowadzenia Just in Time, wydajność firmy komercyjnej wzrasta o około 60% [172]. Metoda ta, w przypadku bibliotek, również winna być wprowadzana stopniowo, tak by bibliotekarze mogli przyzwyczać się do nowych form pracy. Gwałtowne zmiany mogą spowodować dezorganizację całej biblioteki. Dlatego w pierwszej kolejności przeprowadza się działania (zmiany), które w największym stopniu wpłyną na jakość i terminowość realizacji usług. Niekiedy stosowanie „zarządzania dokładnie na czas” wymaga przeprowadzania w bibliotece licznych i szeroko zakrojonych zmian organizacyjnych, które można zaprojektować za pomocą metody reengineeringu. Tradycyjne jednostki organizacyjne, tj. dział gromadzenia, opracowania, udostępniania itp. mogą nie sprostać nowym zadaniom. Konieczna jest wówczas zmiana struktury organizacyjnej, kładąca nacisk na realizację usług i zadowolenie użytkowników.

Do głównych przeszkód we wdrażaniu omawianej koncepcji należą m.in.:

- niewystarczająca wiedza kierownictwa biblioteki w zakresie Just in Time;
- brak przeszkolenia pracowników biblioteki;
- brak akceptacji pracowników dla wprowadzanych zmian;
- postawa bibliotekarzy i kultura organizacyjna sprzeczna z zasadami Just in Time;
- nieodpowiednie warunki materialne.

Metoda Just in Time może być szczególnie przydatna w placówkach bibliotecznych, które zajmują się szybko dezaktualizującą się informacją, np. informacją biznesową czy informatyką oraz w placówkach dysponujących małą powierzchnią magazynową, które nie mogą gromadzić większej ilości tradycyjnych materiałów bibliotecznych. W mniejszym stopniu usprawnia pracę bibliotek nastawionych przede wszystkim na udostępnianie literatury pięknej. Umożliwia szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu biblioteki i pozwala sprawnie zaspokajać szybko zmieniające się potrzeby jej użytkowników. W efekcie sprzyja podnoszeniu skuteczności realizacji celów działalności bibliotek różnych typów.

Im bardziej zróżnicowane i dynamiczne otoczenie posiada biblioteka, tym trudniej jest jej wprowadzić system Just in Time. Możliwe jest częściowe stosowanie tej metody. Polega ono na gromadzeniu w tradycyjny sposób podstawowego (klasycznego dla danej dziedziny lub grupy użytkowników) zrębu księgozbioru, przy równoczesnym stosowaniu metody Just in Time do pozyskiwania pozostałych materiałów bibliotecznych.

Trudności w adaptacji omawianej metody mogą również napotkać biblioteki oferujące swoim użytkownikom szeroki, a zarazem głęboki zakres tematyczny zbiorów, dysponujące równocześnie niskimi nakładami finansowymi na funkcjonowanie.

3.3.8. Zespoły zadaniowe i heurystyczne metody rozwiązywania problemów

Na etapie obecnego rozwoju organizacyjnego⁷⁹, biblioteki powinny dążyć do zmiany swej kultury organizacyjnej. Kierunek zmian powinien uwzględniać odejście od dotychczasowego schematu instytucji silnie zhierarchizowanej, charakteryzującej się autokratycznym stylem kierowania, całość swych działań opierającej na formalnej strukturze organizacyjnej, na rzecz jak naj-

⁷⁹ Według J. Antoszkiewicza w rozwoju tym można wyróżnić trzy podejścia [5, s. 38-51]. Pierwsze – feudalne – kładło nacisk na ścisłe przyporządkowanie pracowników, wąskim, jasno zdefiniowanym polom działania, oraz na hierarchizację relacji pomiędzy członkami organizacji, a więc komenderowanie i kontrolowanie przez kierowników wykonywanej pracy. Drugie – humanistyczne – przestało postrzegać pracownika wyłącznie jak element maszyny, którą jest organizacja, choć ciągle traktowało go w sposób przedmiotowy. Coraz częściej zwracało się jednak ku jego potrzebom, co zaowocowało współpracą organizacji przemysłowych z psychologami i socjologami. Współczesne – holistyczne podejście do zarządzania – w pełni uznaje podmiotowość pracowników i szanuje ich prawo do własnej godności, wykorzystania potencjału i osobistego rozwoju. Stymuluje również zespołową organizację pracy i wykorzystywanie heurystycznych metod organizatorskich.

lepszej obsługi wybranych procesów. Wymaga to diametralnej zmiany organizacji pracy. Jak dotąd większość bibliotek stosowała jedynie tzw. opisy stanowisk, które określały zakres praw i obowiązków pracownika oraz jego pozycję w strukturze organizacyjnej i przyporządkowanie do określonego działu biblioteki. Powodowało to skoncentrowanie pracowników na wykonywaniu określonych czynności, bez uwzględnienia ich znaczenia dla funkcjonowania całej biblioteki, a co za tym idzie obniżenie jakości usług i skuteczności pracy. Zadania, które nie wchodziły w standardowy zakres obowiązków bibliotekarzy były traktowane drugoplanowo i wykonywane często ze znacznym opóźnieniem czasowym. Rozwiązaniem likwidującym podobne problemy jest tworzenie tzw. zespołów zadaniowych, nazywanych również grupami problemowymi, zespołami projektowymi, twórczymi lub roboczymi oraz wykorzystywanie metod heurystycznych do twórczego rozwiązywania problemów.

Według Mirosława Grelika i Andrzeja Cylwika **zespoły zadaniowe to „grupy ludzi złożone z pracowników różnych komórek organizacyjnych, powoływane do rozwiązania konkretnego problemu, a następnie – rozwiązywane”** [43, s. 14]. Taka forma pracy znana była już w starożytności, rozwinęła się zaś w nowożytnej wojskowości. Jej przykładem mogą być interdyscyplinarne formacje wojskowe za czasów Bolesława Chrobrego, składające się z żołnierzy różnych specjalności, charakteryzujące się większą skutecznością na polu bitwy od jednostek tradycyjnych lub też z czasów II wojny światowej, zespoły dowódców sztabowych współpracujące ze specjalistami z różnych dziedzin nauki m.in. fizyków, chemików, biologów. Pierwsze próby naukowego podejścia do tworzenia zespołów zadaniowych w organizacjach komercyjnych pojawiły się na początku XX w., kiedy to w 1908 r., powołano specjalny zespół zadaniowy przy budowie siłowni dla firmy Boston Elevated Railway Company. Jednym z najbardziej znaczących projektów, opracowywanych w ramach struktury zadaniowej, był amerykański program Apollo, rozpoczęty w 1961 r., którego celem było lądowanie człowieka na Księżycu, będącego początkiem fali szerokiego zainteresowania implementacją struktury zadaniowej w europejskich i amerykańskich organizacjach. Wzrastające zainteresowanie heurystycznymi metodami rozwiązywania problemów oraz pracą w zespołach widoczne jest również obecnie w praktyce działalności instytucji kultury oraz literaturze dotyczącej zarządzania organizacjami typu non profit [m.in. 377, s. 53; 391].

W bibliotekarstwie światowym nacisk na zespołowe formy pracy zaczął nasilać się począwszy od przełomu lat osiemdzie-

siątych i dziewięćdziesiątych XX w., głównie w bibliotekach zachodnioeuropejskich i amerykańskich. Związany był on bezpośrednio z podnoszeniem jakości usług bibliotecznych i wprowadzaniem do bibliotek metody Kompleksowego Zarządzania Jakością. Do pierwszych placówek, które zaczęły wykorzystywać zespołową organizację pracy, należą angielskie i amerykańskie biblioteki akademickie, m.in. w Arizonie, Iowa, Northumbrii, Coventry, Hatfield, Leicester i inne. W Polsce pracę w zespołach preferuje obecnie osiem bibliotek. Kierunek zainteresowań taką formą organizacji pracy można zaobserwować zarówno w polskiej [103, s. 111-128; 234, s. 12; 342; 379; 391], jak i zagranicznej literaturze fachowej [m.in. 89, s.116].

Jak już wspomniałam w rozdziale drugim, praca w zespołach pozwala na skuteczniejsze wykorzystanie potencjału pracowników biblioteki, poprzez skumulowanie ich umiejętności i wiedzy podczas grupowego rozwiązywania problemów. Wysiłek grupowy oraz wiedza i umiejętności członków zespołu nie są prostą sumą wartości indywidualnych i najczęściej przynoszą większe efekty niż praca jednostek⁸⁰. Dlatego też praca w zespołach zadaniowych umożliwia rozwiązywanie bardziej złożonych problemów i pracę nad skomplikowanymi projektami, wykraczającymi poza kompetencje jednego działu funkcjonalnego biblioteki. Zespołowa organizacja pracy jest szczególnie skuteczna wówczas, kiedy istniejąca struktura organizacyjna oraz przyjęty w bibliotece podział zadań, odpowiedzialności i obowiązków nie są w stanie sprostać pojawiającym się problemom i potrzebom. Dzięki mniej formalnym stosunkom i silniejszym więzom osobistym, praca w zespole ułatwia przepływ informacji i szybkie podejmowanie decyzji. Umożliwia ponadto utrzymywanie kontaktów i współpracę bibliotekarzy z różnych działów biblioteki, która byłaby ograniczona przy tradycyjnej strukturze organizacyjnej. Ze względu na wyraźnie dostrzegalne efekty działań zespołu, który pracuje nad całym projektem, a nie tylko nad drobnym jego wycinkiem, zwiększeniu ulega motywacja do pracy. Ponadto zespołowa organizacja pracy powoduje również skoncentrowanie wysiłków pracowników na projekcie, nie zaś dążeniach do awansu, jak ma to miejsce w strukturze hierarchicznej. Zbiorowa odpowiedzialność powoduje akceptację wyższego poziomu ryzyka, dzięki czemu pomysły bibliotekarzy są bardziej śmiałe i nowatorskie, co w konsekwencji wiąże się często z wyższą skutecznością działania.

⁸⁰ Zjawisko to nazywane jest *synergią*, od greckiego słowa *syn*, czyli wspólny oraz *ergon* – praca.

Praca w zespołach podnosi wśród bibliotekarzy poczucie wartości i odpowiedzialności za efekty realizowanych projektów oraz wpływa na wzrost akceptacji wprowadzanych rozwiązań, przez całą kadrę biblioteczną. Wymaga od pracowników zaangażowania i kreatywności oraz zwiększa atrakcyjność wykonywanej pracy, m.in. dzięki wpływowi na podejmowane decyzje, wielofunkcyjności oraz udziałowi w kursach i szkoleniach. Według Elżbiety Barbary Zybert pracę zespołową można zaliczyć nawet do grupy motywatorów [391, s. 128]. Niestety, jak pisze Maurice Bernard Line „zarządzanie zespołem [ciągle jeszcze] jest najślabszym punktem całego zarządzania bibliotekami. W wielu z nich personel wszystkich szczebli pracuje znacznie poniżej swych możliwości. Nastawienie na pracę indywidualną i brak zrozumienia dla wysiłku zbiorowego są najczęstszymi grzechami pracy bibliotecznej” [187, s. 155]. Podobne zdanie prezentuje również Radosław Cybulski [51, s. 17].

Praca w zespołach zadaniowych posiada również wady. Jedną z nich jest przeciążenie bibliotekarzy pracą. Zdarza się bowiem, że członkostwo w zespole nie zwalnia z części codziennych obowiązków, lecz powoduje nakładanie się dwóch zakresów odpowiedzialności, w tym samym wymiarze godzin, przy takich samych zarobkach, co może spowodować zniechęcenie i przemęczenie. Dlatego też bibliotekarze, którzy biorą udział w pracy zespołów powinni być zwalniani z części rutynowych zadań, co z kolei może spowodować brak ciągłości i przestoje w wykonywaniu ich podstawowych obowiązków. Innymi wadami zespołowej organizacji pracy jest podwójne przyporządkowanie pracowników (podlegających kierownikom zespołów oraz kierownikom funkcjonalnym), sporadyczny charakter spotkań, w przypadku, kiedy zespół nie pracuje dynamicznie i regularnie oraz trudności w przystosowywaniu się do pracy w grupach, osób preferujących działania indywidualne, wystających ponad przeciętność. Są to jednak przeszkody, które w niewielkim stopniu obniżają wartość tej metody pracy.

Zespoły zadaniowe, w zależności od wagi i złożoności omawianych problemów oraz wielkości biblioteki, powinny składać się od 6 do 10 osób o wysokich kwalifikacjach, posiadających przygotowanie merytoryczne zgodne z tematyką opracowywanych projektów⁸¹. Członkowie zespołu dobierani są przez

⁸¹ W literaturze można znaleźć różne podejścia do kwestii liczebności członków zespołów zadaniowych. E. Głowacka [103, s. 114] za optymalną uważa liczbę 6-8 osób, R. Cybulski [51, s. 16] 6-12 osób, zaś B. Leytner-Zemánek [185, s. 154] od 10-11 do 30-35 osób. W ostatnim przypadku jest to liczba bardzo duża. Tylko największe biblioteki mogą pozwolić sobie na oddelegowanie do innych zadań takiej liczby pracowników, zaś metoda pracy wykorzystująca zespoły zadaniowe i metody twórczego rozwiązywania problemów może być stosowana również w małych placówkach. Ponadto właściwe zor-

kierownictwo biblioteki, kierownika zespołu lub na własną prośbę. Winni oni charakteryzować się chęcią współpracy i umiejętnością pracy w grupie. Dobrze, kiedy w skład zespołów wchodzi również bibliotekarze na co dzień zajmujący się rozpatrywanymi zagadnieniami oraz członek kierownictwa, mogący zapewnić akceptację opracowanych rozwiązań przez dyrektora biblioteki. Im bardziej zróżnicowany jest zespół, tzn. im jego członkowie posiadają więcej różnorodnych umiejętności, pochodzą z różnych działów biblioteki oraz mają odmienne specjalizacje przedmiotowe, tym jest on skuteczniejszy. E. B. Zybert, ze względu na skład zespołów zadaniowych, wyróżnia cztery ich typy [391, s. 150-151]:

1. **Zespoły naczelnego kierownictwa**, które zajmują się podstawowymi zagadnieniami organizacyjnymi biblioteki, posiadającymi znaczenie strategiczne.

2. **Zespoły międzyfunkcjonalne na szczeblach średnich**, składające się z bibliotekarzy o odmiennych specjalizacjach funkcjonalnych, powołane w celu realizacji wspólnych zadań o pośrednim znaczeniu strategicznym.

3. **Autonomiczne grupy robocze**, składające się z bibliotekarzy o podobnej specjalizacji, realizujących zadania na szczeblu wykonawczym, z zakresu zbliżonego do posiadanej specjalizacji.

4. **Zespoły międzyorganizacyjne**, składające się z bibliotekarzy oraz osób z otoczenia biblioteki, podejmujących wspólne przedsięwzięcia, jak np. firmy informatyczne oferujące oprogramowanie i sprzęt dla bibliotek, hurtownicy i dostawcy materiałów bibliotecznych, czy użytkownicy biblioteki.

Każdy zespół powinien posiadać kierownika (wyznaczanego lub wybieranego przez członków zespołu lub kierownictwo biblioteki), tj. osobę koordynującą jego działania i kontaktującą się z dyrekcją biblioteki, a także sekretarza, zajmującego się dokumentacją spotkań oraz gromadzącego i opracowującego materiały powstające lub pozyskiwane w czasie pracy zespołu. Z wyjątkiem kierownika, w zespołach zadaniowych nie występują stosunki podległości, a wszyscy ich uczestnicy posiadają równy status i prawa, jak również obowiązek aktywnego uczestnictwa w spotkaniach. Kierownik zespołu, poza dużą wiedzą fachową, powinien posiadać umiejętności przywódcze i organi-

ganizowanie pracy zespołów powyżej 30 osób wymaga znacznych umiejętności i praktyki, czym nie zawsze dysponują pracownicy bibliotek. Jednakże, przy wdrażaniu bardziej skomplikowanych projektów, zespoły zadaniowe, wraz ze wzrostem zaawansowania prac, mogą wymagać zaangażowania coraz większej liczby bibliotekarzy. Z. Chrościcki proponuje, aby przy większych projektach powoływać zespół zadaniowy złożony z kilku podzespołów, np. grupy planującej, koordynującej i doradczej [43, s. 90].

zatorskie oraz wiedzę z zakresu metod i technik zarządzania. Do jego obowiązków należy koordynacja pracy zespołu, a więc jego motywowanie, łagodzenie ewentualnych sporów i nieporozumień, tworzenie klimatu pracy, przygotowywanie harmonogramu działań, ostateczne rozdzielanie zadań, przewodniczenie zebraniom, zdobywanie środków na funkcjonowanie, komunikacja z dyrekcją biblioteki i reprezentowanie zespołu w kontaktach zewnętrznych.

Motywację do pracy w zespole i identyfikowanie się z nim jego członków, zwiększa nadanie zespołowi nazwy.

Istnieją dwie formy pracy w zespołach zadaniowych⁸². Pierwsza zakłada, iż jego członkowie wykonują swoje codzienne obowiązki, równocześnie biorąc udział w pracach zespołu. Druga – polega na okresowym oddelegowaniu bibliotekarzy z ich stanowisk pracy na czas spotkań zespołu. Wybór jednej z wymienionych alternatyw zależy od indywidualnych warunków panujących w bibliotece, do których należą m.in. możliwości kadrowe, a więc zastępstwa osób czasowo opuszczających swoje stanowisko. Według Zbigniewa Chrościckiego najlepsze wyniki osiągają zespoły, których członkowie zaangażowani są wyłącznie w pracę nad projektem (celem zespołu), aż do czasu jego realizacji [43, s. 64]. Zespoły mogą funkcjonować w sposób ciągły lub też mogą być powoływane doraźnie, na czas realizacji poszczególnych zadań. Badania wskazują jednak, iż największą skuteczność osiągają zespoły funkcjonujące nie dłużej niż cztery lata, zaś kreatywność ich członków gwałtownie spada po ósmym roku uczestnictwa [43, s. 57-58]. Skuteczne funkcjonowanie zespołów zadaniowych wymaga ponadto:

- jasnego określenia celu funkcjonowania zespołu,
- ustalania bieżących zadań,
- zapewnienia zespołowi niezbędnych uprawnień i autonomiczności działania,
- zapewnienia warunków kadrowych, informacyjnych, decyzyjnych, lokalowych, materialnych, do pracy zespołu, w tym zabezpieczenia jego członków przed jakimikolwiek stratami z tytułu uczestnictwa w zespole, tj. np. pominięcia w premiach, nagrodach itp.,
- określenia metod działania zespołu,
- ustalenia roli poszczególnych członków zespołu w jego działalności,
- określenia ram czasowych, w których będzie działał zespół.

⁸² Metodykę tworzenia (strukturę, wybór członków itp.) oraz metody pracy zespołów zadaniowych w organizacjach, szerzej opisuje Z. Chrościcki w pracy: *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi* [42].

Sesje, podczas których obraduje zespół, powinny odbywać się w miarę możliwości regularnie, aby nadać spotkaniom określoną rytmikę pracy. Z powodu zmęczenia i znudzenia uczestników nie mogą one trwać dłużej niż 3 godziny. Za porządek spotkania, który powinien być ściśle przestrzegany, odpowiedzialność ponosi kierownik grupy. Każde spotkanie winno mieć z góry ustalony czas trwania oraz temat obrad, o którym wcześniej powinni zostać poinformowani wszyscy uczestnicy. Spotkania nie mogą być przedłużane nawet w sytuacji, kiedy omawiany temat nie został wyczerpany. Powinny one mieć charakter zamknięty, zaś w przypadku planowania udziału gości, należy uprzedzić o tym fakcie wszystkich członków zespołu. Harmonogram każdej sesji winien obejmować:

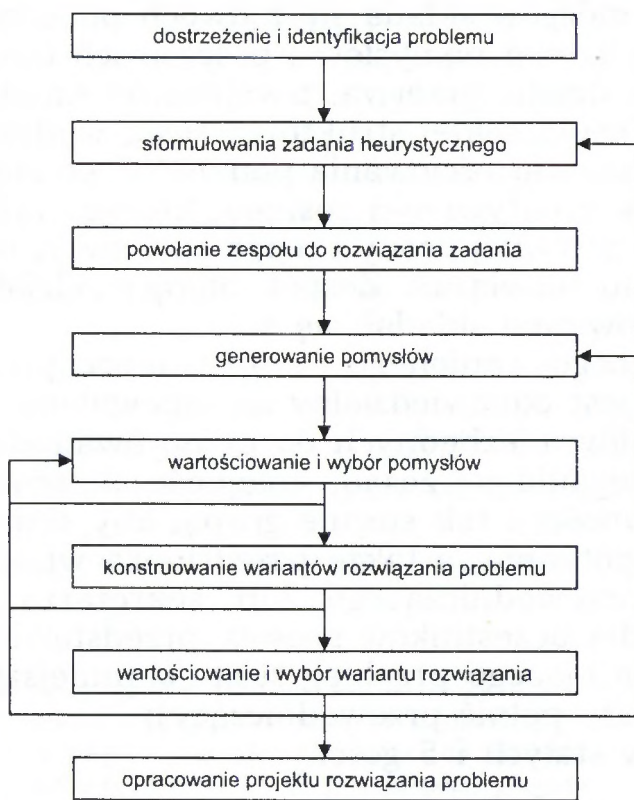
- przedstawienie tematu i planu obrad;
- przedstawienie poziomu zaawansowania prac nad rozpatrywanym zagadnieniem: termin realizacji, punkty zrealizowane, kwestie wymagające rozpatrzenia;
- dyskusję i poszukiwanie rozwiązań (wykorzystanie heurystycznych metod rozwiązywania problemów, np. burzy mózgów);
- wybranie i opracowanie rozwiązania;
- ustalenie planu i terminu następnej sesji.

Podstawowym elementem zebrania jest dyskusja, podczas której poszukuje się i opracowuje wybrane rozwiązania. Od jej przebiegu zależy, czy poruszany problem zostanie rozwiązany szybko i skutecznie. Skuteczność pracy zespołów zadaniowych można podnosić dzięki szkoleniom i treningom komunikacji interpersonalnej oraz wykorzystywaniu heurystycznych metod organizatorskich. Dowiedziono bowiem, iż metody te są znacznie efektywniejsze od tradycyjnych (liniowych) metod rozwiązywania problemów [262, s. 148].

Do zespołów zadaniowych, funkcjonujących w bibliotekach polskich zaliczyć można m.in.:

- Zespoły Specjalistów Dziedzinowych ds. Gromadzenia Zbiorów
- Zespoły ds. Selekcji Zbiorów
- Zespoły ds. Systemu Informacji Finansowej
- Zespoły ds. Polityki Kadrowej
- Zespoły ds. Zbiorów i Usług
- Zespoły ds. Procesu Świadczenia Usług
- Zespoły ds. Dystrybucji
- Zespoły ds. Promocji
- Zespoły ds. Wdrażania Wewnętrznych Systemów Mierzenia Jakości
- Zespoły ds. Opracowania Słowników Haseł Przedmiotowych.

Zespołowa organizacja pracy umożliwia wykorzystanie heurystycznych metod rozwiązywania problemów. Termin **heurystyka** pochodzi od greckiego słowa *heurisiko*, oznaczającego umiejętność dokonywania odkryć. Według *Leksykonu biznesu* Józefa Penca oznacza „sztukę rozwiązywania problemów, umiejętność znajdowania, wykrywania nowych faktów i związków między nimi; kierunek dociekań sprzyjających kreacji różnych rozwiązań wykorzystujący jako narzędzia badawcze wyobraźnię, intuicję i fantazję” [262, s. 148]. Metody heurystyczne pozwalają na sięgnięcie do tej części potencjału bibliotekarzy, który w ich codziennej pracy pozostaje ukryty, na który składają się: fantazja, intuicja i czynniki emocjonalne, mniej zaś skupiają się na związkach przyczynowo-skutkowych i logice. Ponadto zwiększają umiejętność pracy w zespole, a także sprzyjają powstawaniu twórczej atmosfery wśród jego członków. Ogólny cykl twórczego rozwiązywania problemów składa się z 8 etapów, które ilustruje rysunek 38. Należą do nich: dostrzeżenie i identyfikacja problemu, sformułowanie zadania heurystycznego, powołanie zespołu do rozwiązania zadania, generowanie pomysłów, wartościowanie i wybór pomysłów, konstruowanie wariantów rozwiązania problemu, wartościowanie i wybór wariantu rozwiązania i wreszcie opracowanie projektu.



Rys. 38. Cykl twórczego rozwiązywania problemów

Źródło: M. Lisiecki: *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze*. Warszawa 1997 s. 109.

Najpopularniejszą metodą aktywizującą twórcze myślenie jest **burza mózgów** (ang. brainstorming lub brainstorm session). Zna-na jest także pod innymi nazwami, jak np. sesja odroczonego wartościowania, giełda pomysłów, jarmark pomysłów, konferen-cja dobrych pomysłów, sesja odroczonej oceny, twórcza dysku-sja, czy metoda Osborna. W literaturze uznawana jest za jedną z częściej stosowanych w ramach zarządzania jakością technik rozwiązywania problemów [103, s. 47]. Została opracowana w 1936 r. przez Amerykanina Alexa F. Osborna, współwłaści-ciela agencji reklamowej, który po raz pierwszy opisał ją w 1953 r. w książce *Applied Imagination*, a zastosował w praktyce w 1939 r. Założył on, że puszczając „wodze” fantazji można wygenerować dużą liczbę oryginalnych pomysłów, w większości niemożliwych do zastosowania, lecz wśród których zawsze znajdują się nieliczne rozwiązania nowatorskie, wręcz genialne.

Burza mózgów jest stosunkowo prostą metodą, wymagającą małego nakładu pracy – około pół godziny na przygotowanie sesji i ok. półtorej godziny trwania samej sesji (ok. 1/3 czasu na przedstawianie pomysłów, 1/3 na wstępną selekcję i 1/3 na końcowe opracowanie rozwiązania). W przeciwieństwie do li-nearnych metod rozwiązywania problemów, w których gene-rowanie pomysłów przeplata się z ich natychmiastową oceną, metoda burzy mózgów składa się z dwóch podstawowych czę-ści: procesu tworzenia pomysłów i procesu ich oceniania. Obie części powinna dzielić przerwa, trwająca od kilkunastu minut do 2-3 dni⁸³. Dzięki takiej strukturze sesji, wydziela się część twórczą od części wartościowania pomysłów, co znacznie wpły-wa na poprawę kreatywności zespołu, którego członkowie nie obawiają się negatywnej oceny i mogą całą swoją uwagę skupić na poszukiwaniu rozwiązań. Zespół, biorący udział w sesji bu-rzy mózgów, powinien składać się z:

- przewodniczącego, cenionego i szanowanego przez członków grupy, który jest odpowiedzialny za zapewnienie pomieszcze-nia i materiałów niezbędnych do przeprowadzenia sesji, pil-nuje przestrzegania jej zasad, kolejności wypowiedzi, pobu-dza do aktywności i tak steruje grupą, aby skupiała się ona na temacie spotkania, a także przedstawia własne pomysły;
- pomocnika przewodniczącego lub sekretarza, notującego w widoczny dla uczestników sposób, przedstawiane pomysły oraz dokumentującego przebieg sesji (w mniejszych grupach funkcję tę może pełnić przewodniczący);
- 5 uczestników stałych i 5 gości.

⁸³ W zależności od indywidualnych doświadczeń autorów, w literaturze przedstawia-ny jest różny czas przerwy pomiędzy sesją twórczą, a sesją oceniającą. Por. J. Antosz-kiewicz: *Metody heurystyczne* [5, s. 151],

W sumie ok. 10 osób⁸⁴. Jedną trzecią zespołu mogą stanowić osoby niezwiązane bezpośrednio z omawianym zagadnieniem (laicy). W szczególnych przypadkach, w sesji mogą brać udział również użytkownicy biblioteki. Członkowie zespołu powinni pozostawać w przyjaznych stosunkach. Dobrze, jeśli nie różną się zbyt mocno pozycją zawodową (szef-podwładny), wykształceniem, kulturą i sposobem bycia, gdyż czynniki te powodują dystans i rezerwę podczas pracy. Również ich poziom wiedzy, inteligencji i umiejętności interpersonalnych winien być zbliżony. Unikać również należy osób o skrajnie negatywnym nastawieniu lub wyjątkowo pomysłowych, które powinny pracować indywidualnie, a które mogą hamująco wpływać na pozostałych członków zespołu.

Wszyscy członkowie grupy, na kilka dni przed zebraniem, powinni zostać poinformowani o jego temacie i ewentualnie otrzymać materiały robocze. Umożliwia to dokonanie przemyśleń i kielkowanie pomysłów w czasie poprzedzającym sesję. Bezpośrednio przed zebraniem lub bezpośrednio po jego rozpoczęciu, powinny zostać przedstawione zasady pracy, które przewidują:

- nieformalny charakter spotkań (najlepiej przy ciastkach i herbacie, przy wyłączonych telefonach komórkowych i całkowitym odizolowaniu od innych zadań, z podkreśleniem braku możliwości ingerencji przełożonych);
- ustawienie członków zespołu w półkolu, tak by nikt nie był zasłonięty przez drugą osobę i miał równe szanse wypowiedzi⁸⁵, w zamkniętym pomieszczeniu, do którego nie mają dostępu przypadkowe osoby, np. przechodzący czytelnicy;
- swobodne, dynamiczne generowanie, przez członków zespołu, jak największej liczby nawet jak najbardziej fantastycznych pomysłów, w krótkim czasie. (Wśród dużej liczby pomysłów istnieją większe szanse opracowania skutecznego rozwiązania. Według Osborna rozwiązania optymalne stanowią od 8 do 10% wszystkich przedstawianych pomysłów, zaś pomysły zrealizowane to ok. 2-3%. Szybka prezentacja pomysłów przez kolejne osoby eliminuje zbyt głębokie przemyślenia);

⁸⁴ Zaznaczyć należy, iż literatura nie jest w tej kwestii jednomyślna, gdyż podaje różną liczbę uczestników sesji. Przykładowo M. Lisiecki: 5-25 osób [193, s. 110], zaś A. Barabasz [226, s. 68] i J. Łuczak [198, s. 34] do 15 osób. J. Antoszkiewicz [5] za optymalną uważa liczbę 6-15 osób, choć podaje także przykłady efektywnego funkcjonowania grup kilkudziesięcio- a nawet kilkusetosobowych.

⁸⁵ Wyklucza się ustawianie krzeseł w rzędach (jedno za drugim) i w kole, gdyż powoduje to oddalenie lub zasłonięcie niektórych osób, a przez to utratę kontaktu z nimi.

- przedstawianie, na forum grupy, nawet nieprawdopodobnych rozwiązań;
- prezentowanie również pomysłów, które powstały pod wpływem sugestii, są modyfikacją lub ulepszeniem projektów innych osób;
- traktowanie pomysłów jako własności i efektów pracy grupy, a nie poszczególnych jej członków;
- przedstawianie pomysłów w sposób jak najbardziej zwięzły i treściwy, aby jak najlepiej uchwycić ich istotę;
- głośne prezentowanie pomysłów i zapisywanie ich na tablicy lub w innym widocznym miejscu;
- zakaz rozmów niezwiązanych z tematem sesji;
- zakaz krytykowania przedstawianych pomysłów na etapie ich generowania, nawet jeżeli są całkowicie nierealne, gdyż mogą służyć do inspiracji innych członków grupy. (Według badań przeprowadzonych przez Osborna, pracownicy są w stanie wygenerować dwa razy więcej pomysłów, jeśli nie boją się ich natychmiastowej oceny i krytyki);
- doszukiwanie się, przez członków zespołu, w przedstawionych pomysłach nowych, oryginalnych i niekonwencjonalnych rozwiązań, które w przyszłości mogą zwiększyć skuteczność i efektywność pracy biblioteki;
- dopisywanie pomysłów, nawet po zakończeniu sesji;
- wzajemne motywowanie się członków zespołu;
- poddanie pomysłów ocenie i krytyce dopiero w fazie wyboru jednego rozwiązania, do którego dochodzi na osobnej sesji;
- zakończenie sesji musi nastąpić w przewidzianym czasie lub szybciej, w przypadku wyczerpania pomysłów.

Aby zintensyfikować generowanie pomysłów i wyeliminować znużenie omawianiem tylko jednego tematu, można zastosować jego stopniowe precyzowanie, np. w sytuacji poszukiwania rozwiązania problemu braku wolnych miejsc podczas sesji egzaminacyjnej, w jednej z czytelni biblioteki uniwersyteckiej, można przedstawić cztery stopnie szczegółowości tematu:

- obsługa użytkowników w czytelniach;
- obsługa użytkowników w czytelni A;
- obsługa użytkowników w czytelni A w okresie sesji;
- obsługa użytkowników w czytelni A w okresie sesji, przy wzmożonym ruchu czytelników.

Inną metodą zapobiegającą znużeniu członków zespołu, zwiększającą ich aktywność twórczą jest tzw. pobudzanie [4, s. 143-144]. Polega ono na zadawaniu, przygotowanych przed sesją, nakierowujących pytań, które eliminują przeciągające się przerwy. Pytania, dostosowane do wagi i tematu omawianego problemu oraz do fazy aktualnie trwającego procesu twór-

czego, powinien zadawać przewodniczący zebrania. Dzielią się one na pytania bezpośrednio związane z dyskusją i na pytania natury ogólnej, które można zastosować w pracy zespołów różnych placówek bibliotecznych oraz organizacji innego typu. Do grupy pytań ogólnych Alex Osborne zaliczył następujące pytania:

- jakie są inne zastosowania?
- dostosować?
- zmienić?
- powiększyć?
- zmniejszyć?
- zastąpić?
- przegrupować?
- odwrócić?
- połączyć?

Możliwe jest jednak, iż sesja twórcza nie spełni pokładanych w niej nadziei i zakończy się fiaskiem. Przyczyny niepowodzenia mogą być różne:

- zbyt skomplikowane zagadnienie, do którego bibliotekarze nie są merytorycznie przygotowani;
- zbyt szerokie zagadnienie, które powinno być omawiane na kilku sesjach;
- błędnie lub niejasno sformułowany temat sesji;
- nieodpowiedni czas lub pora dnia przeprowadzania sesji, np. w okresie, kiedy panuje wzmożony ruch czytelników, a bibliotekarze są przemęczeni, lub też w godzinach porannych lub pod koniec dnia pracy, kiedy możliwości intelektualne pracowników biblioteki są ograniczone;
- zbyt częste stosowanie burzy mózgów, co wpływa na zmęczenie nią bibliotekarzy;
- błędne dopasowanie kategorii problemu do metody poszukiwania jego rozwiązania;
- nieodpowiedni dobór członków zespołu (predyspozycje, nastawienie, liczebność itp.) burzy mózgów;
- złamanie którejś z zasad stosowania metody;
- brak pomysłów;
- dekoncentrowanie się członków zespołu i zapominanie własnych pomysłów podczas wysłuchiwanie wypowiedzi innych osób;
- nadmierne sugerowanie się pomysłami innych i podążanie ich tokiem myślenia;
- myślenie powierzchowne, związane z opracowywaniem wariantów najbardziej oczywistych, najprostszych, konwencjonalnych (nie każda dyskusja o problemie jest burzą mózgów).

Drugim etapem burzy mózgów, po sesji twórczej, jest wybór optymalnego rozwiązania, czyli tzw. sesja oceniająca. Może w niej brać udział cały zespół lub wybrane osoby, które znają strategię działania i otoczenie biblioteki. Przystępując do wyboru optymalnego rozwiązania należy ustalić kryteria oceny, tzn. opracować listę cech głównych i drugorzędnych, tj. wyznaczyć cechy, które mają największe znaczenie dla projektu i cechy, które go dyskwalifikują lub po prostu poszczególnym pomysłom przyznawać punktacje według wybranej skali. Niektóre pomysły można odrzucić już po wstępnej ocenie, inne zaś trzeba poddać głębokiej analizie. Burzę mózgów można zakończyć już po wyłonieniu najlepszego rozwiązania, albo po jego szczegółowym opracowaniu.

Zaletą stosowania burzy mózgów w bibliotekach jest możliwość pracy z bibliotekarzami, którzy nie posiadają przeszkoleń z zakresu stosowania metod i technik organizatorskich, jak również brak konieczności obecności specjalisty – animatora. Ponadto burza mózgów nie wymaga nakładów finansowych, równocześnie umożliwiając znalezienie w krótkim czasie skutecznych rozwiązań i naukę współpracy bibliotekarzy w grupie. Metoda ta nie powinna być stosowana w sytuacjach, kiedy możliwe jest tylko jedno rozwiązanie lub kiedy omawiane problemy wymagają skomplikowanych ekspertyz i pracy fachowców z innych branż, której nie mogą wykonywać bibliotekarze, tj. w przypadku problemów zakresu informatyki lub automatyki, związanych ze sprzętem i oprogramowaniem bibliotecznym. Burza mózgów nie powinna być również stosowana przy opracowywaniu zagadnień skomplikowanych, złożonych.

Burza mózgów posiada liczne odmiany, które w większości opierają się na odkryciach i zasadach wprowadzonych przez A. Osborna. Należą do nich m.in.:

1. **Phillips 66** (zwany także dyskusją 66 lub Phillips 66 Buzz Session) – jest to metoda bazująca na technice Osborna, lecz opracowana przez L. D. Phillipsa. Opiera się ona na stopniowym opracowywaniu optymalnych rozwiązań. Polega na pracy, osobno obradujących, 6-osobowych zespołów, które generują pomysły przez 6 minut. Następnie, na zebraniu wszystkich zespołów, ich przedstawiciele prezentują wypracowane przez nie koncepcje, które poddawane są omówieniu. Po zebraniu ogólnym pomysły ponownie trafiają do grup i ponownie podlegają dyskusji, aby w ulepszonej formie mogły być przedstawione na drugim zebraniu ogólnym. Cykl ten powtarza się do momentu uzyskania zadowolających rozwiązań.

2. **Phillips 635** (zwany inaczej Brainwriting lub metodą 635) – w technice tej zespół składa się również z 6 członków,

którzy mają za zadanie wypisać na kartce po trzy pomysły i przekazać ją kolejnej osobie po upływie 5 minut. Cykl powinien być powtórzony pięć razy w czasie ok. 30 minut, przy czym żaden z pomysłów nie może się powtarzać.

3. **Burza mózgow typu stop and go** – polega na przeplataniu 3-minutowych sesji twórczych 5-minutowymi przerwami, podczas których uczestnicy w absolutnej ciszy zastanawiają się nad nowymi pomysłami.

4. **Jednoczesne ocenianie** – jest to odmiana burzy mózgow stosowana, w sytuacjach, które wymagają przyspieszenia odnajdywania rozwiązań. W pewnym sensie neguje ona podstawową regułę, opracowaną przez Osborna, która zabrania natychmiastowego oceniania pomysłów, gdyż polega na równoczesnej pracy i komunikacji dwóch zespołów: projektowego i oceniającego. Pomysły dzielone są na grupy i wstępnie oceniane przez zespół oceniający, a ich szczegółowej weryfikacji i wyboru dokonuje się po zakończeniu sesji twórczej.

5. **Odwrócona burza mózgow** (burza mózgow na odwrót) – jak sama nazwa wskazuje metoda ta polega, nie na doszukiwaniu się zalet pomysłów, lecz na ich krytykowaniu. Została opracowana w przedsiębiorstwie Hotpoint, w celu wyszukiwania słabych stron rozwiązań, zanim zostaną one poddane realizacji i wdrożeniu.

6. **Jednoosobowa burza mózgow** (brainstorming indywidualny) – jest wersją metody Osborna, zachowującą wszystkie jej zasady, z wyjątkiem warunku liczebności grupy. W brainstormingu indywidualnym w sesji bierze udział tylko jedna osoba, która dzięki temu, że pracuje sama może dostosować warunki pracy (tj. czas trwania sesji, miejsce jej odbywania się, porę dnia itp.) do własnych predyspozycji, co niemożliwe byłoby w przypadku większej liczby osób, o zróżnicowanych potrzebach i przyzwyczajeniach.

7. **Mieszana burza mózgow** – stosowana jest, kiedy w skład zespołu wchodzi osoby o silnej indywidualności, które generują znacznie więcej cennych pomysłów niż pozostali członkowie zespołu, i zarazem podkreślają ich autorstwo. W przypadku przeprowadzenia tradycyjnej burzy mózgow, takie nastawienie niektórych osób mogłoby działać hamująco na pozostałych członków zespołu. Aby temu zapobiec przeprowadza się na przemian sesję indywidualną i grupową. Po zakończeniu każdej sesji jej wyniki przedstawiane są na kolejnej sesji, na której generowane są zarówno pomysły nowe, jak i uzupełniane wcześniej.

8. **Koszyk pomysłów** – polega na notowaniu pomysłów przez członków zespołu na kartkach papieru. Po ich wyczerpaniu

kartkę należy wrzucić do koszyka i wyciągnąć inną, z której odczytuje się zanotowane przez innych rozwiązania, na podstawie których opracowuje się i dopisuje nowe pomysły.

9. **Metoda notatnikowa** – polega na notowaniu przez członków zespołu na kartkach, przez siedem dni co najmniej jednego pomysłu dziennie. Pod koniec tygodnia organizowane jest spotkanie, podczas którego członkowie grupy wymieniają się kartkami i przez następny tydzień, zainspirowani rozwiązaniami innych osób, dopisują na nich nowe pomysły. Cykl ten powinien powtarzać się przez cztery tygodnie.

10. **Burza mózgów online** (nazywana także z angielskiego brainlining). Jest jedną z efektywniejszych odmian burzy mózgów. Dzięki użyciu Internetu, umożliwia ona przeprowadzenie sesji twórczej wśród bibliotekarzy oddalonych od siebie i pracujących w różnych miastach, a nawet państwach. Pozwala również na kontakt ze specjalistami z innych dziedzin, których goszczenie w macierzystej bibliotece, ze względu na liczne bariery (m.in. odległość, koszty), byłoby niemożliwe.

Oprócz burzy mózgów i jej licznych odmian, biblioteczne zespoły zadaniowe mogą z powodzeniem wykorzystywać w swojej pracy również inne heurystyczne metody rozwiązywania problemów. Należy do nich m.in. metoda CERMA, składająca się z grupy 46 technik opracowanych przez francuski Ośrodek Studiów i Badań nad Metodologią Stosowaną⁸⁶. Metoda ta polega na zastosowaniu jednej lub dowolnej kombinacji kilku technik heurystycznego rozwiązywania problemów. Należą do nich:

- Technika adwokata
- Technika adwokata diabła
- Technika antyhistoryczna
- Technika bezpieczeństwa
- Technika definiowania
- Technika dobrych przykładów
- Technika dobrowolnych ograniczeń
- Technika etymologiczna
- Technika fenomenologiczna
- Technika historyczna
- Technika karykatury
- Technika macierzy odkrycia
- Technika majoranta-mijoranta
- Technika małych zmian
- Technika modeli analogowych
- Technika modeli cybernetycznych
- Technika nowego spojrzenia
- Technika nowego tworzywa
- Technika obustronności
- Technika odpowiedniości między teoriami

⁸⁶ Nazwa metody pochodzi od akronimu francuskiej nazwy Ośrodka – Centre d'Etudes et Recherches en Methodologie Applique.

- Technika płodozmianów
- Technika podziału dychotomicznego
- Technika pomiarów
- Technika prezentacji graficznej
- Technika progowa
- Technika przenoszenia podobieństw
- Technika przenoszenia pojęć
- Technika rekodyfikacji logicznej
- Technika rewizji hipotez
- Technika reprezentacji
- Technika reszty
- Technika skalowania (wymiarowania)
- Technika superpozycji teorii
- Technika środków organizacyjno-technicznych
- Technika struktur ukrytych
- Technika szczegółów (detektywa)
- Technika teratologiczna
- Technika testu krytycznego
- Technika testu niekompetencji
- Technika translacji (przekładu)
- Technika uogólniania
- Technika ustawiania na nowo
- Technika wielokrotnych sit
- Technika zastosowania teorii
- Technika ziarnka piasku
- Technika znakowania.

Są to proste techniki, opierające się na podobnych zasadach jak burza mózgów, tj. wykorzystujące wyobraźnię, intuicję i fantazję do opracowywania projektów lub rozwiązywania problemów. Np. *Technika adwokata* polega na bronienu przez jednego uczestnika sesji wybranego rozwiązania, poprzez odnajdywanie jego zalet i negowanie wad. W *Technice prezentacji graficznej* wybrane zjawiska i jego cechy prezentuje się za pomocą barwnych rysunków, wykresów, diagramów, schematów itp., które mogą być źródłem dodatkowej inspiracji. *Technika testu krytycznego* polega na poddaniu krytyce specjalistów, rozwiązania, które planuje wprowadzić się w bibliotece. Dzięki ich krytycznym uwagom możliwe jest wyeliminowanie licznych błędów. Wybór techniki zależy od kategorii rozpatrywanego problemu oraz potrzeb i możliwości, którymi dysponuje biblioteka. Sposób organizacji sesji twórczej jest również zbliżony do sesji burzy mózgów i nie wymaga więc skomplikowanych przygotowań. Wyszczególnione powyżej techniki, wchodzące w skład metody CERMA, zostały szczegółowo opisane w pracach Jana Antoszkiewicza [4, 5] i Zbigniewa Martyniaka [212], dlatego też nie będą szerzej przedstawiane w niniejszej książce.

Stosowanie metod heurystycznych w pracy bibliotecznych zespołów zadaniowych posiada wiele zalet. Jedną z nich jest pomoc w przeprowadzaniu wśród bibliotekarzy treningów twór-

czych, ułatwiających generowanie licznych pomysłów i oryginalnych rozwiązań. W konsekwencji prowadzi to do podnoszenia jakości i skuteczności pracy całej biblioteki. Metody heurystyczne ułatwiają ponadto wzajemną współpracę bibliotekarzy i przygotowują ich do pracy w grupach oraz tzw. kołach jakości, które są integralnym elementem metody TQM oraz norm ISO związanych z zarządzaniem jakością.

3.3.9. Metoda Delficka

Metoda Delficka (ang. Delphic Method lub Delphi Method), w niektórych źródłach nazywana również techniką delficką [247, s. 29], jest metodą ekspercką, służącą opracowywaniu długoterminowych prognoz, dotyczących wybranego problemu lub zjawiska, którego przyszły charakter może znacząco wpłynąć na funkcjonowanie biblioteki. Należy ona do grupy metod badania i analizy opinii. Ze względu na przygotowywanie w toku badań scenariusza przyszłych wydarzeń, przez niektórych specjalistów, uznawana jest również za metodę heurystyczną [5, s. 212-223; 193, s. 110; 231, s. 105]. Z powodu jej licznych zalet coraz częściej stosowana jest przez biblioteki. Pojawiają się również publikacje, wskazujące na możliwość jej wykorzystania w sektorze usług informacyjnych⁸⁷.

Nazwa metody wywodzi się od starożytnej wyroczni, usytuowanej w greckim mieście Delfy, która miała przepowiadać przyszłość. Również metoda Delficka, dzięki uzyskaniu opinii ekspertów, ma na celu próbę określenia przyszłych tendencji, zjawisk lub wydarzeń. Podkreślić jednak należy, iż są to jednak tylko prognozy specjalistów, czyli ich domniemania, co do kształtu przyszłości, nie zaś nowa wiedza w tym zakresie.

Metoda Delficka powstała w latach pięćdziesiątych XX w., choć trudno przypisać jej opracowanie jednej osobie, jak miało to np. miejsce w przypadku metody reengineeringu, czy burzy mózgów. Powstała w wyniku wzrastającego zainteresowania statystyczną analizą badania poglądów. Spopularyzowana została w latach sześćdziesiątych, a obecnie można zaobserwować również pewne zainteresowanie nią w kręgach bibliotekarskich, czego przejawem są coraz liczniejsze publikacje, w których wspomina się o walorach jej wykorzystania [83; 103, s. 119; 209, s. 81; 351, s. 62-64; 379] oraz pierwsze badania prowadzone metodą Delficką, dotyczące m.in. przyszłości bi-

⁸⁷ Zob. B. Feret, E. Dobrzyńska-Lankosz: *Nowoczesne techniki zarządzania* [351, s. 55-66] oraz B. Feret i M. Marcinek: *Przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich* [83].

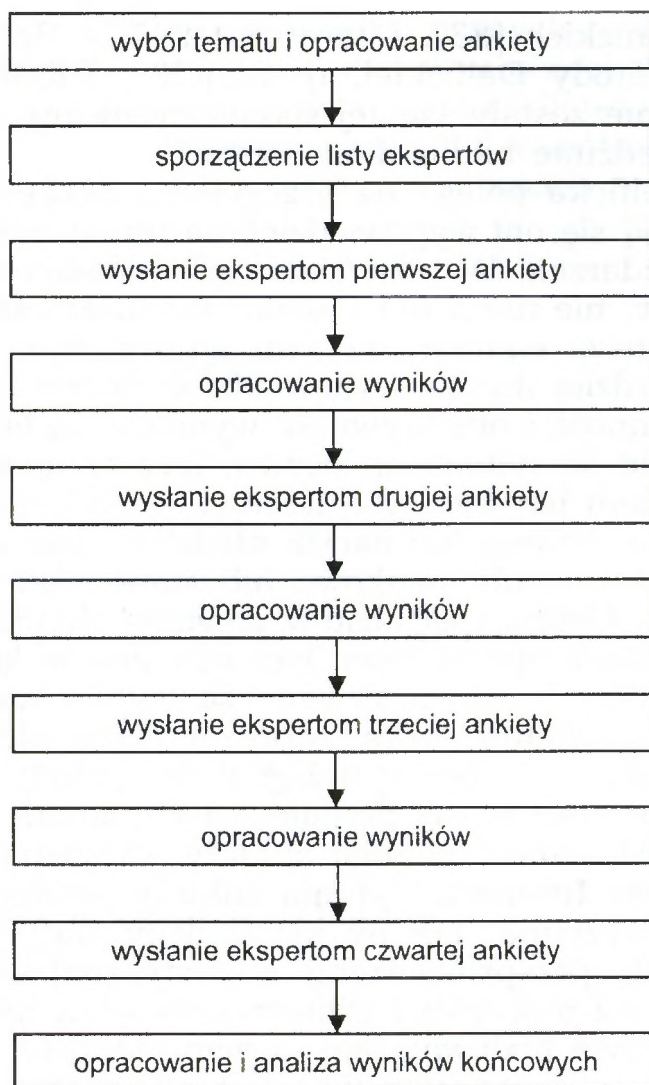
bliotek akademickich [83]. Literatura [247, s. 38] podaje kilka odmian metody Delfickiej, tj. SEER⁸⁸, PROBE, SOON, które jednak nie zostały szerzej spopularyzowane i nie są stosowane w dziedzinie bibliotekoznawstwa.

Metoda Delficka polega na przesyłaniu ekspertom ankiet, w których mają się oni wypowiedzieć na temat przewidywanego przebiegu zdarzeń. W toku badań nie ujawnia się tożsamości specjalistów, nie mogą oni również kontaktować się między sobą, co wyklucza element wpływu autorytetów i perswazji. Ponadto najbardziej skrajne wypowiedzi są odrzucane, co wpływa na bezstronność i obiektywność wyników badania.

Eksperti nie są dobierani losowo, lecz w sposób celowy, z uwzględnieniem ich wiedzy i doświadczenia z zakresu poruszanego tematu. Szczególny nacisk kładziony jest na ich kompetencję, nie zaś tytuły naukowe lub stanowiska zajmowane w bibliotekach. Grupa specjalistów powinna składać się od 25 do 100 osób. Może być większa, lecz utrudnia to końcowe etapy, podczas których opracowywane są wyniki ankiet. Mniej niż 25 osób powoduje brak reprezentatywności wyników. W przeciwieństwie do burzy mózgów, w metodzie Delfickiej członkowie grupy nigdy nie pracują we wspólnym gronie. Jest to wręcz niewskazane i dlatego ankietę wysyłane są do nich pocztą lub przez Internet. Pytania ankiety powinny być sformułowane precyzyjnie, tak by nie budziły wątpliwości, oraz aby umożliwiały przeprowadzenie statystycznej analizy wyników. Dlatego też najczęściej skonstruowane są tak, by odpowiedzi można było podawać przy użyciu jednostek miar, wag, czasu lub poprzez potwierdzenie lub zaprzeczenie, np. w którym roku biblioteka X będzie oferowała usługę udostępniania treści swoich zbiorów przez Internet? Pytania powinny mieć niezależny charakter, tzn. odpowiedź na jedno pytanie nie powinna wpływać na odpowiedź na pytanie kolejne. Aby wyeliminować z ankiety wszelkie błędy, można przeprowadzić jej weryfikację współpracując z małą grupą ekspertów, którzy przedstawią jej mankamenty i błędy. Rozesłanie nieprawidłowo skonstruowanej ankiety podczas badań może spowodować brak możliwości prawidłowego uogólnienia odpowiedzi i opracowania wyników. Uzyskanie ponownych odpowiedzi na poprawioną już ankietę, może okazać się niemożliwe ze względu, na brak czasu i chęci wypełniania jej przez osoby uczestniczące w badaniach.

Badania prowadzone metodą Delficką składają się z dziesięciu etapów, które ilustruje rys. 39.

⁸⁸ System for Event Evaluation Review – Metoda Przeglądu Ocen Zdarzenia.



Rys. 39. Etapy metody Delfickiej

Źródło: Oprac. własne.

Pierwsze dwa etapy to sformułowanie tematu badań, opracowanie ankiety i sporządzenie listy ekspertów, do których będą kierowane zapytania. Właściwe badania rozpoczynają się od etapu trzeciego, czyli od wysłania ankiet ekspertom. Pierwszy kwestionariusz z pytaniami powinien zostać uzupełniony o dodatkowe informacje, tzw. list przewodni, w którym organizatorzy badania przedstawiają cel badania oraz reguły współpracy (ekspert nie może być zaskakiwany kolejnymi ankietami, gdyż istnieje wówczas duże prawdopodobieństwo, że nie odpowie na nie). Organizatorzy badania mogą wcześniej nawiązać kontakt z ekspertami, wybrać z ich grona osoby rzetelne, które odeślą ankietę i uzyskać ich zgodę na współpracę. Wiąże się to jednak z przedłużeniem czasu badań i większymi kosztami. Możliwe jest również zaoferowanie specjalistom za udział w badaniach,

wynagrodzenia finansowego. Najczęściej jednak kwestionariusze wysyłane są bez uprzedniego kontaktu z ekspertami, w wyniku czego większość z nich pozostaje bez odpowiedzi. Na odpowiedź przewiduje się ok. dwa-trzy tygodnie. Po tym czasie można wysłać przypomnienie.

Pierwszy kwestionariusz, przedstawiony w tabeli 14, oprócz pytań badawczych, zawiera prośbę o poddanie ocenie przez eksperta swoich kompetencji oraz zgodę na udział w dalszych badaniach.

Tabela 14

Wzór pierwszego kwestionariusza stosowanego w metodzie delfickiej

Kwestionariusz 1	
Pytania: 1. W którym roku w bibliotekach polski będą powszechnie stosowane nowoczesne metody zarządzania? 2. W którym roku w bibliotekach polskich standardem będzie zatrudnianie kierownika lub specjalisty ds. zarządzania? 3. ...	Odpowiedzi:
Ocena kompetencji eksperta*: <input type="checkbox"/> jestem specjalistą w dziedzinie bibliotekoznawstwa; <input type="checkbox"/> jestem kompetentny w dziedzinie bibliotekoznawstwa; <input type="checkbox"/> znam dziedzinę bibliotekoznawstwa; <input type="checkbox"/> orientuję się w podstawowych zagadnieniach dziedziny bibliotekoznawstwa; <input type="checkbox"/> nie znam dziedziny bibliotekoznawstwa.	
Ustosunkowanie się eksperta do udziału w dalszych badaniach*: <input type="checkbox"/> wyrażam zgodę na kontynuowanie udziału w badaniach; <input type="checkbox"/> nie wyrażam zgody na dalszy udział w badaniach.	
Nazwisko:..... Podpis:.....	
*proszę zakreślić tylko jedną odpowiedź	

Źródło: Oprac. własne.

Po otrzymaniu wypełnionych ankiet należy dokonać analizy i opracowania zawartych w nich danych. W pierwszej kolejności eliminuje się odpowiedzi ekspertów, którzy nie chcą uczestniczyć w dalszych badaniach, a następnie, za pomocą metod statystycznych, analizuje się pozostałe wyniki odpowiedzi na poszczególne pytania. Dane zawarte w ankietach mogą być ilustrowane za pomocą następujących wskaźników statystycznych:

1. **Średnia arytmetyczna**, tj. suma wszystkich elementów w zbiorze, podzielona przez ich liczbę.

2. **Modalna**, tj. elementy najczęściej występujące w danym zbiorze. Modalnej w histogramie odpowiada najwyższy położony punkt.

3. **Mediana (M)**, tj. wartość środkowa, dzieląca wszystkie elementy zbioru na dwie równe części, z których pierwsza po-

łowa ma cechy mniejsze lub równe medianie, zaś druga połowa cechy większe lub równe medianie.

4. **Przedział międzykwartyłowy** – kwartyle to grupy dzielące na cztery części wszystkie elementy zbioru; kwartył pierwszy (Q1) dzieli elementy w zbiorze w taki sposób, że 25% z nich jest niższych lub równych pierwszemu kwartyłowi, zaś 75% jest wyższych lub równych; kwartył drugi (Q2) to mediana, zaś kwartył trzeci (Q3) dzieli elementy w zbiorze w ten sposób, że ich 75% jest niższych lub równych trzeciemu kwartyłowi, zaś 25% wyższych lub równych. Przedział pomiędzy kwartyłem pierwszym, a kwartyłem trzecim nazywany jest przedziałem międzykwartyłowym i pomaga określić rozkład opinii ekspertów wokół średniej, a zarazem wykluczyć skrajne odpowiedzi;

5. **Histogram**, tj. wykres kolumnowy, ilustrujący liczbę powtarzających się tych samych odpowiedzi; na histogramie można dodatkowo zaznaczyć wszystkie wcześniej wymienione wartości.

Pięć wyżej opisanych metod prezentacji i opisu danych przedstawiłam na rysunku 40, za pomocą hipotetycznych odpowiedzi na pierwsze pytanie z kwestionariusza 1, tj. W którym roku w polskich bibliotekach będą powszechnie stosowane metody zarządzania? W tabeli 15 zilustrowałam zaś treść odpowiedzi na pytania z pierwszego kwestionariusza.

Tabela 15

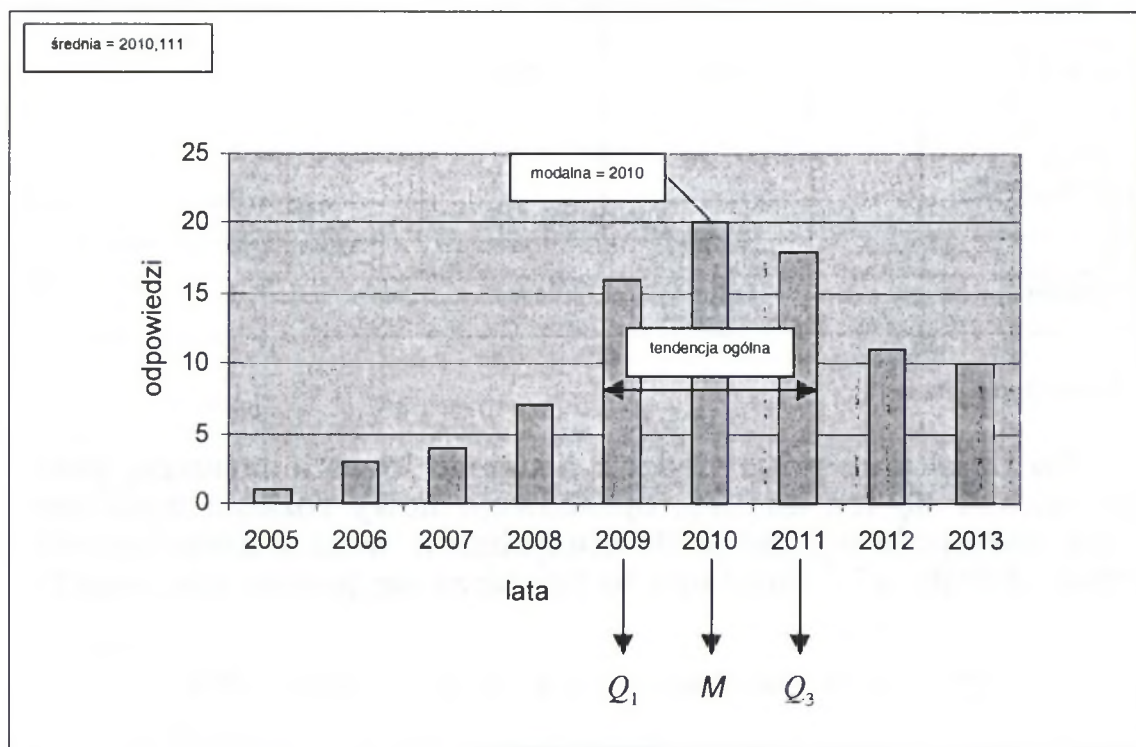
Przykładowe odpowiedzi na pierwsze pytanie kwestionariusza 1

Treść odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
2005	1	1,1
2006	3	3,3
2007	4	4,4
2008	7	7,7
2009	16	17,7
2010	20	22,2
2011	18	20
2012	11	12,2
2013	10	11,1

Źródło: Oprac. własne.

Średnia arytmetyczna wyników z tabeli 15 wynosi 2010,111, co oznacza, że przeciętnie według ekspertów, nowoczesne metody zarządzania w bibliotekach polskich, powszechnie stosowane będą od 2010 r. Modalna, którą wyznaczyło 20 odpowiedzi, stanowiących 22,2% całego zbioru, również wskazuje na 2010 r. Mediana wypadająca na 2010 r., oznacza, że 50% ekspertów uważa, iż nowoczesne metody zarządzania w bibliotekach polskich powszechnie stosowane będą jeszcze przed

2010 r., zaś 50%, że będzie miało to miejsce dopiero po 2010 r. Kwartył pierwszy wyznacza 2009 r., zaś kwartył trzeci 2011 r., w wyniku czego przedział międzykwartyłowy stanowi lata 2009-2011. Dane te, w sposób graficzny, przedstawia rysunek 40.



Rys. 40. Graficzny rozkład odpowiedzi wykonany na podstawie tabeli 15

Źródło: Oprac. własne.

W przypadku, kiedy przewiduje się zadawanie pytań opisowych, zastosowanie metod statystycznych do opracowania wyników może okazać się niemożliwe. W tej sytuacji, odpowiedzi dzieli się na kilka grup pod kątem ich podobieństwa.

W następnej fazie badań do ekspertów wysłany jest drugi kwestionariusz (tab. 16). Oprócz pytań (tych samych, co w kwestionariuszu 1) zawiera on wyniki odpowiedzi z pierwszego kwestionariusza. Ponadto ankietowany musi uzasadnić swoją poprzednią odpowiedź, jeśli znajdowała się ona poza przedziałem międzykwartyłowym. Dzięki temu eksperci, mający zdanie znacznie odbiegające od większości ankietowanych, muszą ponownie zastanowić się nad swoją opinią i albo przyłączyć się do powszechnego przekonania, albo w przekonujący sposób umotywować odmienne zdanie.

Wzór drugiego kwestionariusza stosowanego w metodzie delfickiej

Kwestionariusz 2					
pytania	mediana	przedział międzykwartylowy	odpowiedź udzielona w kwestionariuszu 1	nowa odpowiedź	uzasadnienie poprzedniej odpowiedzi (jeśli znajdowała się poza przedziałem międzykwartylowym)
1. W którym roku w bibliotekach polskich będą powszechnie stosowane metody zarządzania?	2010	2009-2011	2005
2. ...					
3. ...					
Nazwisko.....			Podpis.....		
..			.		

Źródło: Oprac. własne.

Po uzyskaniu odpowiedzi z drugiego kwestionariusza, przeprowadza się ich analizę, opracowuje nowy rozkład wyników, aby następnie wysłać je do specjalistów wraz z kwestionariuszem 3 (tab. 17). Działania te powtarza się jeszcze raz, wysyła-

Wzór trzeciego kwestionariusza stosowanego w metodzie delfickiej

Kwestionariusz 3						
pytania	mediana*	przedział międzykwartylowy*	argumenty przemawiające za wcześniejszym wystąpieniem zjawiska*	argumenty przemawiające za późniejszym wystąpieniem zjawiska*	nowa odpowiedź**	krytyka argumentów nie do przyjęcia**
1. W którym roku w bibliotekach polskich będą powszechnie stosowane metody zarządzania?
2. ...						
3. ...						
Nazwisko.....			Podpis.....			
.			..			

* wypełnia osoba przygotowująca ankietę

** wypełnia specjalista

Źródło: Oprac. własne.

jąc kwestionariusz 4 (tab. 18), lub dwa razy, jeśli rozrzut odpowiedzi jest zbyt duży. Kwestionariusze 3 i 4 uzupełniane są dodatkowo o argumenty przemawiające za wcześniejszym lub późniejszym wystąpieniem badanego zjawiska, na które muszą zwrócić uwagę specjaliści wypełniający ankietę. Za optymalną liczbę wysyłanych kwestionariuszy uważa się trzy lub cztery, gdyż jej zwiększenie nie wpływa znacząco na podniesienie jakości wyników badania [247, s. 36].

Tabela 18

Wzór czwartego kwestionariusza stosowanego w metodzie Delfickiej

Kwestionariusz 4					
pytania	mediana*	przedział międzykwartyłowy*	argumenty przemawiające za wcześniejszym wystąpieniem zjawiska*	argumenty przemawiające za późniejszym wystąpieniem zjawiska*	ostateczna odpowiedź eksperta**
1. W którym roku w bibliotekach polskich będą powszechnie stosowane metody zarządzania?
2. ...					
3. ...					
Nazwisko.....			Podpis.....		
..			.		

* wypełnia osoba przygotowująca ankietę

** wypełnia specjalista

Źródło: Oprac. własne.

Dzięki wysłaniu kolejnych ankiet wraz z informacjami o otrzymanych uprzednio wynikach, specjaliści są motywowani do zajęcia stanowiska w stosunku do opinii innych ekspertów, bez podawania ich tożsamości. Specjaliści mogą albo pozostać przy swoich początkowych przekonaniach, albo też, pod wpływem umotywowanych opinii innych osób, poprzeć prognozę większości.

W ostatnim etapie badań przeprowadza się ostateczną analizę uzyskanych danych i formułuje wyniki końcowe całego badania, przy czym największe znaczenie mają wyniki z kwestionariusza 4. Wyniki końcowe mogą być przedstawione w postaci tabeli, w której do każdego pytania podana jest średnia odpowiedzi osób, które w pierwszym kwestionariuszu określiły się jako specjaliści lub osoby kompetentne w dziedzinie bibliotekoznawstwa. Mediana i przedział międzykwartyłowy, ilustruje tabela 19 oraz raport z badań. Jego skrócona wersja powinna zostać przesłana wszystkim specjalistom biorącym udział w badaniu.

Forma prezentacji wyników końcowych w metodzie delfickiej

pytania	średnia odpowiedzi „specjalistów” i „osób kompetentnych”	mediana	przedział międzykwartylowy
1. W którym roku w bibliotekach polskich będą powszechnie stosowane metody zarządzania?			
2. ...			
3. ...			

Źródło: Oprac. własne.

Metoda Delficka może być stosowana zarówno do opracowywania zagadnień o charakterze globalnym, narodowym, jak i regionalnym lub związanych tylko z jedną biblioteką, z czego wynika rozróżnienie kwestionariuszy na ogólne i wycinkowe. Temat badań metody Delfickiej może być bezpośrednio związany z bibliotekarstwem lub też może dotyczyć warunków ogólnych, które mogą z kolei wpłynąć na działalność bibliotek. Metoda ta stosowana jest głównie w celu przeprowadzania szacunków i prognoz długoterminowych oraz badania przyczyn występowania zjawisk.

Wyniki badań przeprowadzonych metodą Delficką mają ogromne znaczenie podczas sporządzania planu strategicznego biblioteki. Wspomagają one planowanie działalności biblioteki, tj. wybór świadczonych usług: kontynuację dotychczasowych, rezygnację lub oferowanie nowych, zarządzanie personelem, finansami i środkami trwałymi. Ułatwiają podejmowanie decyzji w zakresie długoterminowego planowania zadań konsorcjów i sieci bibliotecznych oraz minimalizują skutki błędnych decyzji strategicznych kierownictwa biblioteki. Ponadto metoda Delficka może służyć do przewidywania wzrostu i struktury produkcji wydawniczej różnych źródeł informacji, liczebności i struktury różnych grup użytkowników oraz liczebności i struktury różnych typów bibliotek.

Metoda Delficka jest szczególnie przydatna w sytuacjach, kiedy podejmowane przez dyrekcję biblioteki działania, np. planowanie nowej usługi bibliotecznej lub nowej kategorii gromadzonych dokumentów, będą odznaczały się wysoką czasową i kosztochłonnością, a więc, kiedy ich ewentualne niepowodzenie będzie wiązało się z wysokimi stratami. Np. dyrekcja biblioteki, która w przyszłości planuje udostępnianie treści swoich zbiorów przez Internet i równoczesne zawieszenie nabywania dokumentów tradycyjnych, powinna przeprowadzić badania, które wykażą, jak może kształtować się rozwój techniki informatycznej, umiejętności czytelników w zakresie użytko-

wania sprzętu komputerowego, dostępność czytelników do stanowisk komputerowych, rozwój prawa autorskiego oraz określić możliwe preferencje użytkowników biblioteki, tj. ich aprobatę lub dezaprobatę spowodowaną zmianą charakteru biblioteki.

Zaletą metody Delfickiej jest uzyskanie informacji od szerokiego grona ekspertów, także z zagadnień dotąd nieopracowanych lub o niskim poziomie opracowania. Materiały uzyskane dzięki niej, nie są wynikiem ekspertyzy jednego specjalisty lub indywidualnego przekonania eksperta, lecz opinii grupowej, która charakteryzuje się wyższą jakością i prawdopodobieństwem. Na jakość badania w metodzie Delfickiej wpływa ponadto możliwość weryfikacji przez eksperta wcześniej wyrażonej opinii, poprzez porównanie przez niego własnej opinii do opinii dominujących w grupie oraz ewentualnie jej zmiana, po wcześniejszym rozpatrzeniu motywów podjęcia stanowiska grupy. Dzięki zachowaniu anonimowości uczestników badania eliminuje się wpływ osób obdarzonych autorytetem lub władzą na pozostałych członków grupy. Ponadto, metoda Delficka, w przeciwieństwie do metod grupowego rozwiązywania problemów (np. burzy mózgów), realizowana jest przy współpracy specjalistów przebywających w różnych miejscach. Brak wymogu gromadzenia się członków grupy w jednym miejscu i czasie umożliwia zaangażowanie w badania większej liczby ekspertów, o wyższych kwalifikacjach, mogących pracować na całym świecie.

Metoda Delficka posiada także wady, które jednakże tylko w małym stopniu obniżają jej wartość. Największą z nich jest jej czasochłonność (kilka miesięcy do roku) oraz subiektywizm opinii. Ponadto powtarzający się kilkakrotnie cykl badania i zadawanie tych samych pytań, może wpłynąć na znużenie specjalistów i udzielanie przez nich tendencyjnych odpowiedzi, a w niektórych przypadkach nawet rezygnację z dalszego udziału w badaniach.

Metoda Delficka wspomaga proces zarządzania zmianami w bibliotekach. Umożliwia pozyskiwanie informacji, które mogą mieć wpływ na strategiczne zarządzanie biblioteką, planowanie zmian oraz jej rozwoju. Może być stosowana równocześnie z metodami scenariuszowymi i metodami ekstrapolacji trendów. Wszystkie należą one do grupy metod planowania długookresowego. **Metody scenariuszowe** polegają na opracowaniu, na podstawie analizy czynników otoczenia i wewnętrznych uwarunkowań zachodzących w bibliotece, kilku odmiennych planów funkcjonowania placówki, wdrażanych w zależności od zaistniałej sytuacji. Literatura [209, s. 82] wyróżnia trzy typy

scenariuszów: scenariusze stanów otoczenia, scenariusze możliwych zdarzeń i scenariusze symulacyjne, dotyczące wyborów strategicznych biblioteki. **Metoda ekstrapolacji trendów** opiera się na założeniu, iż w otoczeniu biblioteki zachodzą zjawiska, tendencje, trendy, mające charakter ciągły, których rozwój jest możliwy do przewidzenia w określonym przedziale czasowym. Planując kierunek rozwoju trendów nie przewiduje się jednak zmian nagłych, zachodzących niespodziewanie. Metodę ekstrapolacji trendów biblioteki mogą stosować do próby przewidzenia rozwoju takich zjawisk, jak kierunek zmian demograficznych na obszarach objętych działalnością biblioteki, zmiany zachodzące w produkcji wydawniczej, prognozy dotyczące wykorzystywania nowych technik informacyjnych i sprzętu komputerowego itp.

Zarówno metoda Delficka, metody scenariuszowe, jak i metoda ekstrapolacji trendów, pomagają w przewidywaniu zmian zachodzących w otoczeniu biblioteki i pozwalają na jej wcześniejsze przygotowanie się do nich.

3.3.10. Samoocena pracowników biblioteki

Według potocznie stosowanej definicji samoocena to „system ustosunkowań do samego siebie, szczególnie do własnych możliwości, a także do innych elementów własnego charakteru” [305]. Natomiast samoocena w pracy ma za zadanie uświadomić pracownikom, jaką funkcję pełnią w organizacji, jakie posiadają kompetencje i umiejętności oraz jak wypełniają powierzone obowiązki. Na wielu bibliotekarzy może ona zadziałać stymulująco i motywująco oraz prowadzić do ich samodiagnozy, samorozwoju i samorealizacji. Pomaga im w określeniu celów wykonywanych zadań i ich hierarchizacji. Kierownictwu biblioteki umożliwia lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, tj. lepsze wykorzystanie potencjału pracowników, współpracę w zakresie planowania ich karier, rozwoju zawodowego i szkoleń. Według Tomasza Wacięgi samoocena pracowników jest jednym z narzędzi służącym doskonaleniu jakości [383, s. 178].

Samoocena jest metodą stosunkowo trudną do zrealizowania ze względu na jej psychologiczny charakter, ale jej walory są znaczne. Stosuje się ją w instytucjach, w których niezwykle ważne jest podejście pracowników do wykonywanej pracy, gdzie ich nastawienie wpływa bezpośrednio na jakość usług i realizowanie celów strategicznych organizacji. Takimi instytucjami są biblioteki, na których wizerunek największy wpływ, po księgozbiorze, a często nawet na pierwszym miejscu, mają bibliote-

karze obsługujący czytelników. To oni wystawiają bibliotece „wizytówkę” i decydują o jej powodzeniu w lokalnym środowisku. Dlatego niezwykle ważne jest ich miłe, przyjazne zachowanie oraz wiedza i przygotowanie merytoryczne. Samoocena może pomóc w ustaleniu wartości wykonywanej przez nich pracy i określeniu drogi dalszego rozwoju zawodowego.

Pierwszym etapem metody powinno być określenie struktury organizacyjnej biblioteki, tj. zdefiniowanie stanowisk lub zespołów funkcjonujących w jej ramach. Następnie powinny zostać sporządzone ich szczegółowe opisy, uwzględniające, jakie kompetencje, cechy i umiejętności powinien posiadać bibliotekarz zatrudniony na dane stanowisko lub do danego zespołu (przykład siatki macierzy służącej określaniu wymagań w stosunku do bibliotekarzy obejmujących wybrane stanowiska przedstawia tab. 20).

Tabela 20

Siatka macierzy wymagań wobec pracowników biblioteki

Stanowisko	Wymagania wobec pracownika			
	umiejętności interpersonalne	obsługa komputera	znajomość języka obcego	...
kierownik wypożyczalni	3	3	3	
magazynier	1	1	0	
kierownik czytelní	3	3	3	
...				
3 - wysokie	2 - średnie		1 - niskie	0 - żadne

Źródło: Oprac. własne.

Trzonem działań jest sporządzenie ankiety, którą wypełniają osoby już pracujące na poszczególnych stanowiskach. Powinna ona zawierać informacje ogólne na temat pracownika: imię, nazwisko, zajmowane stanowisko itp. oraz pytania dotyczące działalności zawodowej, dydaktycznej, naukowej, a także podnoszenia własnych kwalifikacji. Może ona zostać uzupełniona o pytania na temat warunków i organizacji pracy w bibliotece, dzięki czemu pracownicy chętniej i szczerzej odpowiedzą na pytania. Ważnym elementem ankiety jest miejsce na sugestie bibliotekarza związane z wykonywaną pracą, jej organizacją, oraz możliwościami usprawnień i podnoszenia jej skuteczności.

Ostatnim krokiem metody samooceny jest analiza ankiety, porównanie jej wyników z danymi z arkuszy opisów stanowisk oraz sporządzenie projektu innowacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece. Wyniki przeprowadzonych badań mogą stanowić pierwszy etap podnoszenia skuteczności polityki kadrowej biblioteki, co winno przejawiać się w:

- ustaleniu przydatności bibliotekarza do zajmowanego przez niego stanowiska,
- określeniu potencjału kadrowego biblioteki,
- określeniu potrzeb personalnych biblioteki,
- zaplanowaniu innowacji w organizacji pracy bibliotecznej,
- zaplanowaniu rozwoju zawodowego bibliotekarzy (w tym zaplanowaniu praktyk zawodowych, szkoleń, kursów oraz innych form doształcania i samodoskonalenia),
- opracowaniu racjonalnego systemu wynagrodzeń,
- opracowaniu systemu bodźców motywacyjnych, materialnych i niematerialnych, w tym systemu nagród i awansów⁸⁹,
- podnoszeniu jakości pracy wykonywanej przez bibliotekarzy.

Wszelkie informacje na temat wykorzystania wyników badania, wraz z jego podsumowaniem, powinny zostać przedstawione pracownikom biblioteki w formie ustnej na spotkaniu lub w formie pisemnej, np. za pośrednictwem gazetki, listu do pracowników, ulotek itp.

Metoda samooceny może być stosowana w ramach lub razem z okresową oceną pracowników biblioteki, która jest źródłem informacji na temat jakości wykonywanej przez nich pracy. Ankiety mogą być przeprowadzane jednorazowo lub sporadycznie – w zależności od zapotrzebowania, jednak największe efekty przynoszą jeśli stosowane są w regularnych odstępach czasu.

Istotną zaletą metody, podczas wypełniania arkusza samooceny, jest uświadomienie przez bibliotekarzy wartości, jaką posiada wykonywana przez nich praca. Aby ocena była rzetelna muszą zostać spełnione następujące warunki:

- bibliotekarz musi umieć rozdzielić ocenę wykonywanej pracy pod kątem jej znaczenia dla biblioteki i dla niego samego;
- wykonywana praca winna być oceniana przez bibliotekarza wyłącznie pod kątem wymagań, jakie zostały mu postawione przez zwierzchników, ponieważ w zależności od postawionych celów pewne działania raz mogą okazać się wadą, a raz zaletą;
- bibliotekarz podczas oceny swojej pracy powinien uwzględnić, czy spełnił jej ramowe warunki, tzn. termin wykonania pracy, charakter, sposób itp., ponieważ nawet najlepiej wykonana praca, bez ich uwzględnienia (np. zrealizowana po terminie) może zupełnie stracić swoją wartość;

⁸⁹ Szerzej na temat możliwości motywowania pracowników bibliotek pisał A. Jazdon w artykule: *Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek* [351, s. 109-124].

- bibliotekarz podczas oceny swojej pracy nie powinien uwzględniać włożonego w niej wysiłku oraz aspektów emocjonalnych, a jedynie jej efekt, jakość i znaczenie dla funkcjonowania biblioteki;
- samoocenie pracy bibliotekarskiej, w miarę możliwości, powinien towarzyszyć obiektywizm, który można osiągnąć dzięki porównaniu własnej pracy z pracą innych osób zatrudnionych w bibliotece.

Prawidłowo przeprowadzona samoocena umożliwia bibliotekarzom zdiagnozowanie mocnych i słabych stron wykonywanej przez nich pracy oraz późniejsze skoncentrowanie się na jej najważniejszych aspektach i podnoszeniu jej jakości. Rozwija także umiejętność uogólniania, porównywania i analizy, które są niezbędne przy podnoszeniu skuteczności wykonywanych zadań.

Wadą metody samooceny jest trudność uzyskania rzetelnych danych. Brak szczerych odpowiedzi może spowodowany być obawą przed negatywnymi konsekwencjami w razie, gdyby pracownik biblioteki wykazał zbyt małą aktywność zawodową lub zbyt niskie umiejętności i kompetencje. W Polsce nie zakorzeniło się jeszcze japońskie przekonanie (wynikające z przeprowadzenia gruntownych badań), iż bardziej efektywnym działaniem jest szkolenie już zatrudnionych pracowników, niż ich zwalnianie i zatrudnianie nowych, których wdrażanie do nowych obowiązków będzie trwało dłużej niż doksztalcanie i podnoszenie umiejętności osób już wcześniej zatrudnionych. W wyniku dużego bezrobocia w naszym kraju pracodawcy mogą pozwolić sobie na dokonywanie częstych zmian zatrudnionej kadry, poszukując osób lepiej nadających się na dane stanowisko. Poszukiwania takie często okazują się jednak bezowocne, a pracodawcy nie wiedzą, iż najkorzystniej dla nich jest po prostu samemu wykształcić dobrego pracownika. Na szczęście sytuacja ta rzadko ma miejsce w bibliotekach.

Innym mankamentem metody jest niechęć pracowników biblioteki do wypełniania ankiet, spowodowana częstym brakiem zainteresowania dyrekcji uzyskanymi wynikami. Jednakże aspekt ten, w przypadku prawidłowego przeprowadzenia samooceny, jest wyeliminowany.

Metoda samooceny może być stosowana także wśród kierownictwa i dyrekcji biblioteki. Wykorzystać można gotowe testy, np. arkusze samooceny stylu kierowania, samooceny efektywności kierowania, samooceny dążenia do oddziaływania na innych, samooceny kontroli wewnętrznej, samooceny odporności na stres, samooceny pragmatyzmu, czy też samooceny

motywów kierowniczych, tj. wysokość zarobków, możliwość awansu, samodzielność pracy, pewność zatrudnienia, możliwość uczenia się, stosunki z kolegami i przełożonymi⁹⁰. Istnieje również możliwość zastosowania arkusza samooceny w stosunku do pracy całej biblioteki, nie zaś do poszczególnych jej pracowników⁹¹. Samoocena pracy biblioteki umożliwia określenie mocnych i słabych stron jej działalności, zdiagnozowanie aspektów pracy, które powinny ulec zmianom, a w konsekwencji podnoszenie jakości i skuteczności jej funkcjonowania.

Biblioteka sama może sporządzić arkusz samooceny, dostosowany do potrzeb badania i specyfiki instytucji, podczas tworzenia którego obowiązują ogólne zasady metodyki przygotowania ankiet lub skorzystać z gotowego modelu. Przykładem takiego modelu jest Kwestionariusz CAF (Powszechny Model Samooceny – ang. Common Assessment Framework), opracowany przy współpracy krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz Komisji Europejskiej, przeznaczony do samooceny organizacji o charakterze publicznym. Model CAF składa się z dziewięciu obszarów doskonalenia systemu zarządzania i opiera na kwestionariuszach samooceny oraz bazie danych, zawierającej dobre praktyki zdiagnozowane podczas procesu samooceny [236]. Samoocena pracy biblioteki może opierać się także na analizie wybranych wskaźników funkcjonalności, przedstawionych w normach, m.in. ISO 11620:1998: *Information and Documentation – Library Performance Indicators*. Informacje uzyskane dzięki przeprowadzeniu samooceny pracy biblioteki mogą być przydatne podczas sporządzania różnego typu analiz strategicznych (np. SWOT, SPACE) oraz w działaniach benchmarkingowych.

W bibliotekach polskich samoocena cieszy się umiarkowanym zainteresowaniem. Kadra kierownicza stosująca tę metodę wskazuje na jej przydatność w podnoszeniu skuteczności organizacji pracy bibliotecznej oraz na możliwość zdiagnozowania wielu nieprawidłowości. Radosław Cybulski podkreśla również, iż w chwili obecnej „nie ma na razie lepszego sposobu na przeprowadzenie badań zespołu pracowników jak ankietowanie” [51, s. 17]. Dyrektorzy bibliotek, którzy zrezygnowali z jej wykorzystywania, podkreślają wątpliwość otrzymanych da-

⁹⁰ Wzory arkuszy samooceny przeznaczone dla kadry kierowniczej zaprezentowane zostały przez S. Tokarskiego w pracy *Samoocena efektywności kierowania* [343].

⁹¹ Na łamach „Biblioteki w Szkole” zaprezentowano wzór arkusza samooceny pracy biblioteki szkoły podstawowej, w którym samoocenie poddana zostaje cała biblioteka, nie zaś jej pracownicy [6]. Arkusz samooceny ilustruje załącznik.

nych oraz niechęć pracowników do jej przeprowadzania. Tak mała liczba zastosowań metody może być spowodowana również brakiem odpowiednich opracowań z tego zakresu⁹². Obecnie metoda samooceny stosowana jest w kilkunastu polskich bibliotekach, głównie o profilu pedagogicznym. Przykładowe wzory arkuszy samooceny stosowane w bibliotekach przedstawiłam w załączniku.

3.3.11. Technika kartowania

Karty przebiegu i obiegu należą do grupy technik *stricte* organizatorskich. Rejestrują zjawiska lub procesy pracy zachodzące w organizacji. Służą do przedstawienia ich stanu faktycznego oraz próby skrócenia i uproszczenia ich cyklu. Dzięki badaniom organizacji procesów pracy w bibliotece za pomocą techniki kartowania możliwa jest optymalizacja i podnoszenie skuteczności pracy bibliotecznej.

Technika kartowania nazywana jest stenografią organizatorską, ponieważ rejestruje sposób wykonywania czynności za pomocą umownych znaków – symboli graficznych, zastępujących długie i mało przejrzyste opisy słowne. Są one elementem cyklu badania metod pracy, składającego się według Zbigniewa Martyniaka [216, s. 191] z pięciu podstawowych etapów:

1. Wyboru celu i przedmiotu badania.
2. Rejestracji stanu faktycznego.
3. Krytycznej oceny i analizy stanu faktycznego.
4. Zaprojektowania ulepszenia.
5. Wdrożenia w życie projektowanych ulepszeń.

Rejestrację stanu faktycznego oraz projektowanie nowego rozwiązania można przeprowadzić właśnie za pomocą techniki kartowania.







Technika kartowania powstała na początku XX w. W 1921 r. Frank Gilbreth opracował tablicę zawierającą czterdzieści znaków, służących do scenografii organizatorskiej, zaś w 1947 r. Amerykańskie Stowarzyszenie Inżynierów Mechaników ujednoliciło system oznaczeń stosowanych na świecie i opracowało zestaw pięciu podstawowych znaków, który z małymi zmianami stosowany jest do dnia dzisiejszego.

⁹² Do opracowań dotyczących samooceny pracowników bibliotek można zaliczyć artykuł T. Szymorowskiej: *Samoocena pracowników biblioteki publicznej na podstawie ankietyzacji przeprowadzonej w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej i Książnicy Miejskiej im. M. Kopernika w Toruniu* [379] oraz *Arkusz Samooceny Pracy Biblioteki* [6].




Technika kartowania polega na przyporządkowaniu każdej czynności lub zjawisku symbolu graficznego i określeniu czasu, w którym dana czynność została wykonana. Symbole wpisywane są w kolejności wykonywanych czynności. Obok nich podawana jest nazwa czynności oraz odległość przemieszczenia. Czasem też umieszczane są krótkie uwagi słowne, które powinny być dopełnieniem symboli graficznych (nie zaś ich powieleniem).

Karty najczęściej wykonywane są w formacie A4. Składają się z trzech części. Pierwsza – **nagłówkowa**, zawiera nazwę instytucji, w której przeprowadzane są badania, nazwę karty, liczbę arkuszy z których się ona składa, informacje dotyczące badanej czynności lub materiału, dane dotyczące sporządzającego kartę, wykonawców, miejsca wykonywanej czynności oraz informacje o początku i końcu obserwacji, a także czas trwania badanej operacji oraz odległość, którą musiał pokonać dokument lub pracownik podczas jej wykonywania. **Część robocza** ilustruje dane o procesie przedstawione w postaci graficznej. U dołu lub z prawej strony karty może znajdować się jeszcze **legenda** zawierająca wyjaśnienie wszystkich użytych symboli graficznych oraz liczbę ich wystąpienia na karcie.





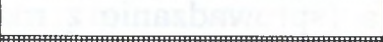

Do symboli stosowanych na kartach należą:

-  **operacja** – polega na umyślnej zmianie kształtu, właściwości lub stanu przedmiotu. Może to być także czynność lub zdarzenie.
-  **manipulacja** – polega na przemieszczeniu materiału na odległość do 2 metrów (jest to najczęściej zdjęcie materiału z wózka transportowego).
-  **transport** – jest to przemieszczenie się z miejsca na miejsce człowieka, przedmiotu lub pojazdu.
-  **kontrola** – to czynność zmierzająca do sprawdzenia jakości i ilości materiałów.
-  **oczekiwanie** – to inaczej postój maszyny, przerwa w pracy człowieka lub spoczynek przedmiotu.
-  **magazynowanie** – składowanie materiałów.

Istnieje możliwość łączenia dwóch symboli na raz dla czynności kombinowanych czyli złożonych, np.

-  **operacja i kontrola**
-  **operacja i przemieszczenie**
-  **kontrola i przemieszczenie**

Oprócz symboli graficznych można stosować również symbole kreskowe i barwne, które przedstawiłam na rys. 41.

Nazwa	Symbol kreskowy	Symbol barwny
operacja		zielony
manipulacja		żółty
kontrola		niebieski
przemieszczenie		pomarańczowy
oczekiwanie		czerwony
magazynowanie		brązowy

Rys. 41. Symbole barwne i kreskowe stosowane w technice kartowania

Źródło: H. Mreła: *Technika organizowania pracy*. Warszawa 1975 s. 136.

W technice kartowania wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje kart:

1. **Karta Przebiegu Materiału (KPM)** – rejestruje przebieg i czynności wykonywane w procesie pracy na wybranych materiałach oraz obieg tych materiałów.

2. **Karta Obiegu Dokumentów (KOD)** – rejestruje obieg dokumentów oraz charakter czynności, którym są one poddawane.

3. **Karta Procesu (KP)** – rejestruje cykl procesów.

4. **Karta Przebiegu Czynności (KPC)** – rejestruje wszystkie czynności kolejno wykonywane przez jednego lub grupę pracowników. Wersjami KPC, rzadko wykorzystywanymi w bibliotekarstwie, są:

- Karta Czynności Obu Rąk (KCOR).
- Karta Czynności Zespołowych (KCZ).
- Karta Mikroruchów (KM).

Większość wymienionych powyżej technik kartowania początkowo stosowana była w przemyśle przy usprawnianiu czynności produkcyjnych, gdzie kładziono nacisk na oszczędność ruchów pracowników i krótki transport materiału. Później zaczęto wprowadzać je również w innych organizacjach dążących do ograniczenia marnotrawstwa czasu, pracy, materiałów i środków finansowych. W bibliotekarstwie polskim zainteresowanie naukową organizacją pracy oraz badaniem metod pracy bibliotecznej pojawiło się w okresie międzywojennym⁹³, zaś pierwsze publikacje w literaturze bibliologicznej na temat techniki kartowania powstały w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku⁹⁴. Powrót zainteresowania racjonalizacją i normowa-

⁹³ Dużo na ten temat pisali: Józef Czerni, Jan Janiak, Jadwiga Kołodziejska, Adam Łysakowski, Ryszard Przelaskowski, Jan Wołosz i Zbigniew Żmigrodzki. Ze względu jednak na dużą liczbę publikacji wymienionych autorów, nie będą one prezentowane w niniejszej książce. Ich częściowy wykaz zamieszczony został w bibliografii załącznikowej w książce autorstwa Zbigniewa Żmigrodzkiego pt. *Racjonalizacja pracy bibliotecznej* [394].

⁹⁴ Zob. J. Janiak: *Badanie metod pracy w bibliotekach naukowych*. W: *Organizacja pracy w bibliotekach*. Sesja naukowa. Warszawa 15 czerwca 1978 [255].

niem czasu pracy nastąpił w latach dziewięćdziesiątych i związany był z komputeryzacją bibliotek. Obecnie technika kartowania może okazać się przydatna w bibliotekach m.in. do przestrzennego rozplanowywania stanowisk pracy, planów wykorzystania urządzeń, tworzenia harmonogramów pracy oraz planowania najkrótszej drogi książki, zarówno w czasie jej opracowywania, jak i podczas późniejszego użytkowania (sprowadzanie z magazynu, odsyłanie do magazynu, ruch materiałów bibliotecznych między czytelniami, filiami, bibliotekami itp.).

Zaletą techniki kartowania są bardzo niskie nakłady finansowe niezbędne do wykonania kart, ograniczające się głównie do zakupu materiałów papierniczych i opłacenia osoby wykonującej badanie. Ponadto sporządzenie kart jest dosyć proste, może więc wykonać je po krótkim przeszkoleniu każdy pracownik biblioteki, choć warunkiem rzetelności badania jest wypełnianie kart na podstawie obserwacji, a nie z pamięci. Obecnie technikę kartowania można zastąpić symulacjami komputerowymi, które można wykonywać w specjalnie do tego celu przeznaczonych programach. Jest to jednak rozwiązanie dość kosztowne, wymagające specjalistycznego oprogramowania, sprzętu i przeszkolonych pracowników, na co mogą pozwolić sobie nieliczne biblioteki. Mniej zasobne placówki muszą więc korzystać z rozwiązań tradycyjnych.

W bibliotekach stosowane są cztery rodzaje kart: Karta Obiegu Dokumentu, Karta Procesu, Karta Przebiegu Czynności (niekiedy również Karta Przebiegu Czynności Zespołowych) oraz Karta Obiegu Materiałów Bibliotecznych, nazywana również Kartą Obiegu Książki, która jest odpowiednikiem stosowanej w przemyśle Karty Przebiegu Materiału.

Karta Obiegu Książki (KOK), ze względu na gromadzenie przez biblioteki coraz to nowych typów nośników informacji, nazywana jest również Kartą Obiegu Materiałów Bibliotecznych. Rejestruje ona w sposób chronologiczny wszystkie zdarzenia, które miały związek lub dotyczyły badanego materiału bibliotecznego.

Część robocza KOK powinna składać się z kolumn zawierających symbole graficzne, opis słowny, czas trwania czynności, informacje o przebywanych przez materiał odległościach i o używanym do realizacji procesów sprzęcie.

Zastosowanie Karty Obiegu Książki może pomóc w wyeliminowaniu zbędnych procesów, w których bierze udział badana pozycja oraz w skróceniu jej drogi do końcowego celu. Przykład ilustrują rysunki 42 i 43. Na pierwszym z nich przedstawiłam drogę, jaką przechodzi książka, począwszy od jej przywiezienia do biblioteki, aż do ustawienia w magazynie. Z karty

wyraźnie wynika, iż gdy zbyt długo książka leży na wózku w oczekiwaniu na transport, z opóźnieniem trafia do czytelnika. Z kolei rysunek 43 ilustruje ulepszoną już wersję tego samego procesu. Książki zamiast czekać na przewóz do momentu, gdy będzie zapełniony cały wózek, transportowane są natychmiast (małymi partiami). W wyniku tej zmiany czas dotarcia książki do magazynu, a więc czas, kiedy czytelnik nie może z niej skorzystać, został skrócony ze 1094 do 124 minut. Skracanie czasu transportu, eliminacja zbędnego przemieszczania oraz skracanie czasu oczekiwania są najczęstszymi usprawnieniami, które na podstawie techniki kartowania można przeprowadzać w bibliotekach.

Nazwa karty: Karta Obiegu Książki				Symbol karty: KOK						
Przedmiot pracy: 12 książek				Karta nr: 1						
Czynność: Wprowadzenie zamówionych książek do księgozbioru				Arkusze nr: 1						
Miejsce: Biblioteka X				Arkuszy: 1						
Wykonawca: Pracownik X				Sporządził: Data:						
Początek obserwacji: Przyjęcie przez bibliotekę paczki z zamówionymi książkami				Sprawdził: Data:						
Koniec obserwacji: Ułożenie książek na półkach w magazynie				Data wykonania obserwacji:						
Metoda: Dotychczasowa				Czas (min): 1094						
				Odległość (m): 27						
Lp.	Elementy pracy	Czas (min)	Odległość (m)	Symbole						
				○	●	→	▽	□	⊖	
1	Przyjęcie do biblioteki zamówionych książek	0,5		●						
2	Rozpakowanie paczki	0,5		●						
3	Skontrolowanie jej zawartości z fakturą	1,5								●
4	Wpis do księgi akcesyjnej	6		●						
5	Wpis do księgi inwentarzowej	6		●						
6	Ostemplowanie i oklejenie	9		●						
7	Oczekiwanie na zebranie większej ilości książek	400								●
8	Przewiezienie na stanowisko opracowania	0,5	2							●
9	Opracowanie formalne i rzeczowe	80		●						
10	Oczekiwanie na zebranie większej ilości książek	320								●
11	Przewiezienie książek do introligatora	1								●
12	Oprawienie	12		●						
13	Oczekiwanie na zebranie większej ilości książek	250								●
14	Przewiezienie książek do magazynu	1	25							●
15	Ułożenie na półkach	6		●						
16	Magazynowanie książek aż do czasu wystania zamówienia przez czytelników									●

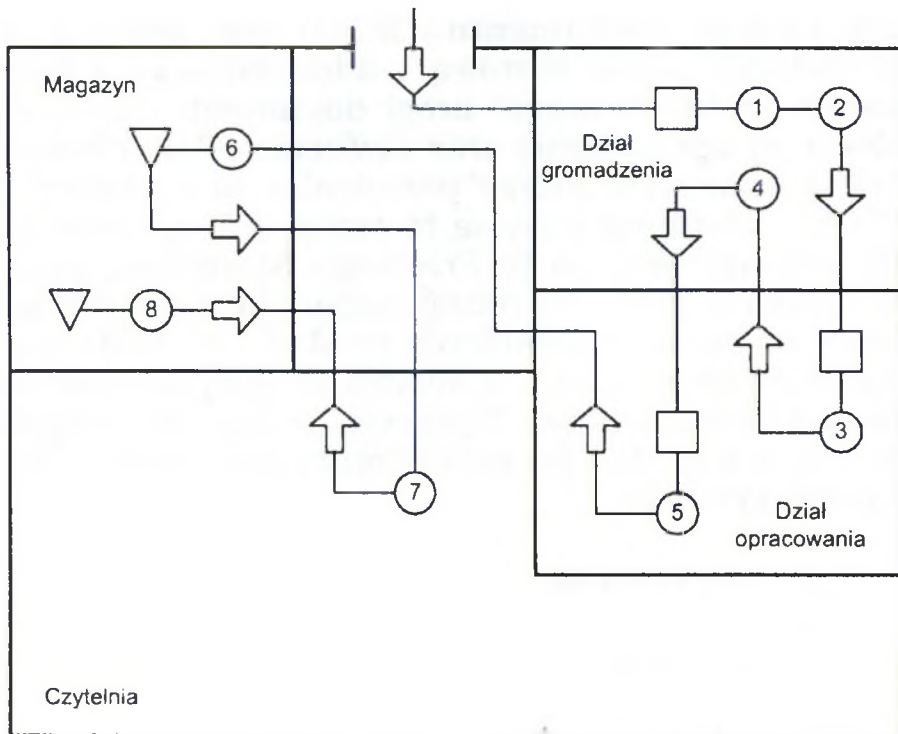
Rys. 42. Karta Obiegu Książki. Dotychczasowa droga książki do magazynu bibliotecznego
Źródło: Oprac. własne.

Lp.	Elementy pracy	Czas (min)	Odległość (m)	Symbole				
				○	○	→	▽	□
1	Przyjęcie do biblioteki zamówionych książek	0,5		●				
2	Rozpakowanie paczki	0,5		●				
3	Skontrolowanie jej zawartości z fakturą	1,5					●	
4	Wpis do książki akcesyjnej	6		●				
5	Wpis do książki inwentarzowej	6		●				
6	Ostemplowanie i oklejenie	9		●				
7	Przewiezienie na stanowisko opracowania	0,5	2			●		
8	Opracowanie formalne i rzeczowe	80		●				
9	Przewiezienie książek do introligatora	1					●	
10	Oprawienie	12		●				
11	Przewiezienie książek do magazynu	1	25				●	
12	Ułożenie na półkach	6		●				
13	Magazynowanie książek aż do czasu wysłania zamówienia przez czytelników							●

Rys. 43. Część robocza Karty Obiegu Książki, zawierająca ulepszoną (skróconą) drogę książki do magazynu

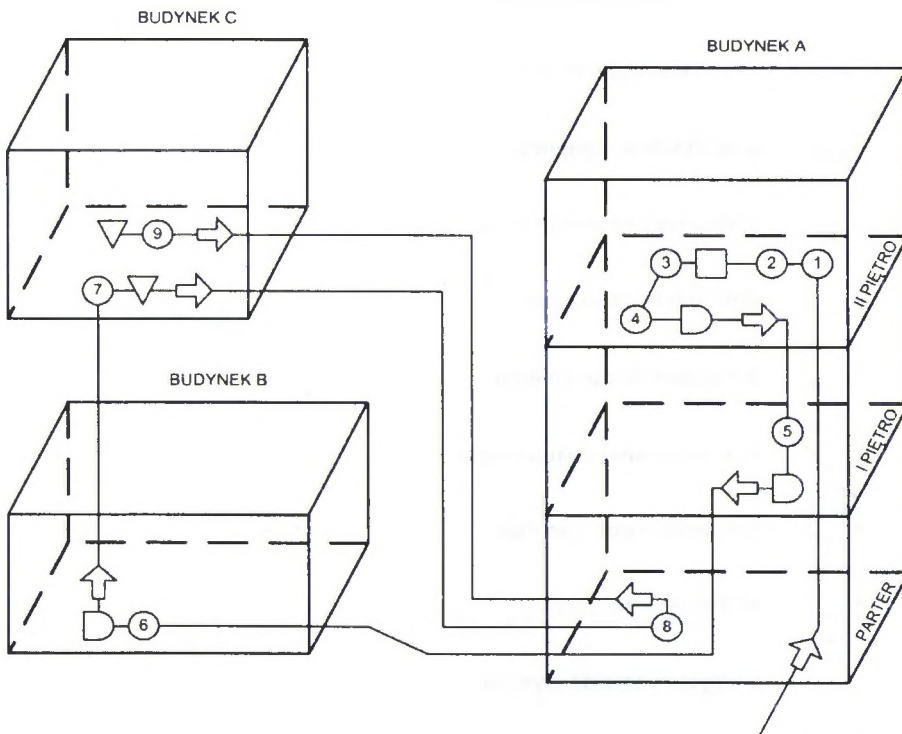
Źródło: Oprac. własne.

Uzupełnieniem Karty Obiegu Książki mogą być tzw. Wykresy Obiegu Książki oraz Przestrzenne Wykresy Obiegu Książki, które tworzone są według tych samych zasad, co przedstawione w dalszej części rozdziału, Wykresy Obiegu Dokumentu i Przestrzenne Wykresy Obiegu Dokumentu. Zawierają one dodatkowe informacje na temat usytuowania w przestrzeni stanowisk pracy, do których trafia książka. Zaznaczane są na nich wszystkie komórki (działy, piętra, budynki), z którymi ma styczność książka, pomagając tym samym w zlokalizowaniu jej drogi w przestrzeni (Wykres Obiegu Książki – w dwóch wymiarach, zaś Przestrzenny Wykres Obiegu Książki – w trzech wymiarach). Sporządzanie wykresów przestrzennych jest przydatne, kiedy zbiory biblioteczne transportowane są pomiędzy różnymi filiami, budynkami lub piętrami biblioteki. Fizyczne odalenie jednostek, do których muszą one trafić, jest zwykle źródłem opóźnień i wydłużania całego cyklu obiegu materiałów bibliecznych. Wykonanie przestrzennego wykresu uwiadczenia możliwości jego skrócenia. Przykładowy Wykres Obiegu Książki przedstawia rys. 44, zaś Przestrzenny Wykres Obiegu Książki, rys. 45.



Rys. 44. Wykres Obiegu Książki

Źródło: Oprac. własne.



Rys. 45. Przestrzenny Wykres Obiegu Książki

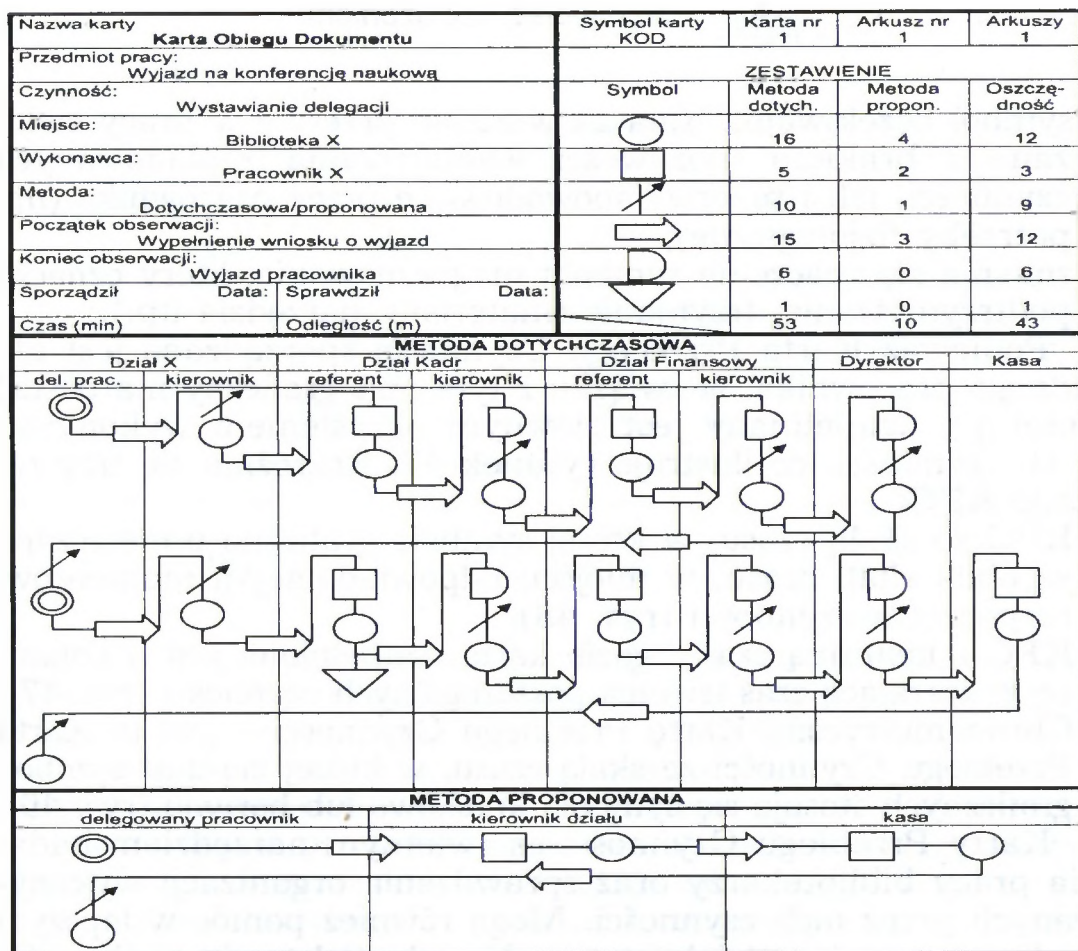
Źródło: Oprac. własne.

Karta Obiegu Dokumentu (KOD) jest jedną z technik usprawniających pracę biurową i administracyjną biblioteki. Pozwala na zaobserwowanie drogi dokumentu lub informacji i umożliwia jej uproszczenie oraz skrócenie. Daje również możliwość skontrolowania, którzy pracownicy mają dostęp do poszczególnych informacji i czy są to osoby do tego upoważnione.

KOD jest odmianą Karty Przebiegu Materiału, gdyż dokument traktowany jest jako rodzaj materiału. Obie karty różnią się jedynie znaczeniem niektórych symboli. W KOD nie stosuje się symbolu manipulacji, a symbol magazynowania oznacza składowanie dokumentów. Operacja polega na wypełnieniu dokumentu, a kontrola na sprawdzeniu jego treści. Pojawiają się też nowe symbole:

-  emisja dokumentu
-  numerowanie
-  parafowanie
-  podpisanie
-  odczytanie treści dokumentu
-  likwidacja dokumentu
-  powielanie dokumentu
-  stemplowanie dokumentu
-  omawianie dokumentu
-  adresowanie dokumentu
-  porównywanie dokumentów
-  sortowanie dokumentów
-  archiwowanie
-  przygotowanie do wysyłki
-  księgowanie
-  obliczanie

Karta Obiegu Dokumentu, podobnie jak Karta Obiegu Książki, może zostać sporządzona w trzech postaciach: wykresu kolumnowego (KOD), na którym pionowo zaznaczane są punkty zatrzymania, a poziomo operacje, Wykresu Obiegu Dokumentu, sporządzonego na płaszczyźnie, oraz Przestrzennego Wykresu Obiegu Dokumentu, w którym na prostym planie budynku zaznaczane są poszczególne komórki i obieg dokumentu. Wszystkie wersje KOD sporządzane są na analogicznych zasadach, jak Karty Obiegu Książki. KOD może rejestrować nie tylko drogę pojedynczego dokumentu, ale także jednego lub kilku dokumentów z kopiami lub bez nich. Przykład Karty Obiegu Dokumentu w podstawowej postaci (wykres kolumnowy) ilustruje rysunek 46. Widać na nim jak długa może być droga dokumentu i jak znacznie, po zastosowaniu Karty Obiegu Dokumentu, można ją skrócić. Wystarczy wyeliminować działy biblioteki, których dany dokument nie dotyczy bezpośrednio. W wyniku wprowadzonych zmian, w metodzie proponowanej, oszczędności działań związanych z dokumentem sięgnęły aż 81%.



Rys. 46. Karta Obiegu Dokumentu (wykres kolumnowy)

Źródło: Oprac. własne.

Karta Przebiegu Czynności (KPC) stosuje się do chronologicznej rejestracji czynności wykonywanych przez jednego pracownika na określonym stanowisku. Ma ona za zadanie pomóc w ulepszeniu przebiegu pracy, czyli wyeliminować czynności zbędne w danym procesie pracy, tj. takie, które nie są potrzebne do wykonania określonego zadania. Podczas badania określa się również czas, w jakim wykonywana jest dana praca, wykorzystywany sprzęt, metody pracy oraz efekt, który dzięki nim został osiągnięty.

W KPC zmianie ulega znaczenie niektórych symboli:

- operacja to wszystkie działania z wyjątkiem kontroli i transportu,
- nie występuje manipulacja,
- oderwanie od pracy oznacza symbol **Z**,
- rozróżnia się dwa rodzaje transportu:



transport bez obciążenia






















transport z obciążeniem

- symbol oczekiwania oznacza wszelkie przerwy w pracy związane z brakiem możliwości wykonywania zaplanowanych czynności, jak i przerwy spowodowane przez pracownika (np. potrzeby fizjologiczne),
- zmienia się znaczenie symbolu magazynowania, który oznacza podtrzymywanie, trzymanie (materiału, narzędzia itp.).

Ponieważ Karta Przebiegu Czynności sporządzana jest dla jednego pracownika, w związku z tym opis graficzny ma postać liniową i uzupełniany jest słownym określeniem wykonywanych czynności, co ilustruje rysunek 47. Rozróżnia się trzy rodzaje KPC:

- KPC ze skalą czasu, w której symbole graficzne umieszczane są obok skali czasu, w miejscu odpowiadającym momentowi rozpoczęcia czynności (rys. 48),
- KPC z kolumną czasu, gdzie karta uzupełniona jest o kolumnę zawierającą czas trwania poszczególnych czynności (rys. 47),
- Chronometryczną Kartę Przebiegu Czynności – jest to Karta Przebiegu Czynności ze skalą czasu, w której zamiast symboli graficznych stosuje się symbole kreskowe lub barwne (rys. 49).

Karty Przebiegu Czynności są świetnym narzędziem badania pracy bibliotekarzy oraz sprawdzenia organizacji wykonywanych przez nich czynności. Mogą również pomóc w lepszym zaplanowaniu i podziale pracy. Na ich podstawie można dowiedzieć się, jak wykonywane są poszczególne zadania i jak można zminimalizować wysiłek bibliotekarzy z nimi związany.

Nazwa karty: Karta Przebiegu Czynności		Symbol karty KPC	Karta nr 1	Arkusz nr 1	Arkuszy 2
Przedmiot pracy: Paczka 10 książek otrzymanych w darze		ZESTAWIENIE			
Czynność: Wprowadzenie „darów” do księgozbioru		Symbol	Metoda dotych.	Metoda propon.	Oszczę- dność
Miejsce: Biblioteka X			3		
Wykonawca: Pracownik X			2		
Początek obserwacji: Bibliotekarz otrzymuje książki od czytelnika			1		
Koniec obserwacji: Ustawienie książek na półkach			9		
Sporządził:	Data:	Sprawdził:	Data:	Razem:	15
Czas (min)	170	Odległość(m)	52		
Czas (min)	Odległość (m)	Symbol	Opis		Uwagi
10			Czytelnik przynosi książki do biblioteki i przekazuje je bibliotekarzowi.		
0,5	2		Bibliotekarz przenosi książki na stanowisko pracy.		
20			Ocena treści książek.		
5			Sprawdza ich stan fizyczny.		
14			Konsultuje z innymi pracownikami ich przydatność w bibliotece.		
4			Wpisuje książki do księgi inwentarzowej.		
4			Nadaje książkom sygnatury.		
2			Opieczetowuje książki.		
15			Opracowuje książki formalnie.		
60			Opracowuje książki rzeczowo.		
8			Oczekuje na wydruk kart katalogowych.		
0,5	20		Idzie do katalogu.		
7			Włącza karty do katalogu.		
2	30		Idzie do magazynu.		
18			Włącza książki do księgozbioru.		

Rys. 47. Karta Przebiegu Czynności z kolumną czasu

Źródło: Oprac. własne.

Karta Przebiegu Czynności Zespołowych (KPCZ) jest odmianą Karty Przebiegu Czynności. Stosuje się ją do rejestracji pracy wykonywanej przez grupę ludzi lub ludzi i maszyn. Praca ta, aby była efektywna i wydajna, a przy tym nie nazbyt uciążliwa, powinna być dobrze zorganizowana. KPCZ pozwala na prześledzenie przebiegu czynności wykonywanych przez poszczególnych pracowników biblioteki, realizujących wspólne zadanie i zlikwidowanie złego podziału obowiązków, a co za tym idzie zbędnych przestojów w pracy oraz zbyt dużego obciążenia niektórych osób, a także jak największego wykorzystania maszyn i urządzeń.

Skala czasu w min	Odległość w m	Symbol	Opis	Uwagi
1 cykl=50 minut 1 10 20 30 40 50	5		Przywiezienie do stolika pierwszej partii czasopism	
	5		Przywiezienie do stolika drugiej partii czasopism	
			Skontrolowanie stanu i kompletności czasopism	
			Pogrupowanie czasopism w bloki do oprawienia	
			Powiązanie czasopism w komplety do oprawienia	
	24		Przewiezienie pierwszej partii czasopism do intrologatora	
	24		Przewiezienie drugiej partii czasopism do intrologatora	

Rys. 48. Część robocza Karty Przebiegu Czynności ze skalą czasu

Źródło: Oprac. własne.

Przykładem wykorzystania KPCZ w bibliotekach może być ulepszenie organizacji retrokonwersji zespołowej. W takiej retrokonwersji, ze względu na potrzebę jej szybkiego przeprowadzenia, uczestniczy zwykle kilku bibliotekarzy. Niestety, w gorzej zaopatrzonych bibliotekach mogą wystąpić problemy z odpowiednią liczbą stanowisk komputerowych. Dlatego warto, aby posiadane przez bibliotekę komputery, były maksymalnie wykorzystywane, bez okresów przestoju. W sprawnym zaplanowaniu tych prac może pomóc właśnie Karta Przebiegu Czynności Zespołowych. Przykład karty rejestrującej proces retrokonwersji ilustruje rys. 50.

Karty Przebiegu Czynności Zespołowych przygotowywane są na podobnych zasadach jak KPC, z tym, że KPCZ mają kilka dodatkowych kolumn, w których zaznacza się osobno przebieg pracy każdego pracownika. Znaczenie symboli jest tu podobne jak w KPC. Częściej jednak niż symbole graficzne stosuje się tu symbole kreskowe. Karty Przebiegu Czynności Zespołowych, które rejestrują pracę kilku ludzi, nazywane są Kartami Czynności Wielopodmiotowych, natomiast przy rejestracji pracy ludzi i maszyn mówi się o Kartach Czynności Osobowo-Maszynowych.

Skala czasu w min	Odległość w m	Symbol	Opis	Uwagi
1 cykl=50 minut 1 10 20 30 40 50	5		Przywiezienie do stolika pierwszej partii czasopism	
	5		Przywiezienie do stolika drugiej partii czasopism	
			Skontrolowanie stanu i kompletności czasopism	
			Pogrupowanie czasopism w bloki do oprawienia	
			Powiązanie czasopism w komplety do oprawienia	
	24		Przewiezienie pierwszej partii czasopism do introligatora	
	24		Przewiezienie drugiej partii czasopism do introligatora	

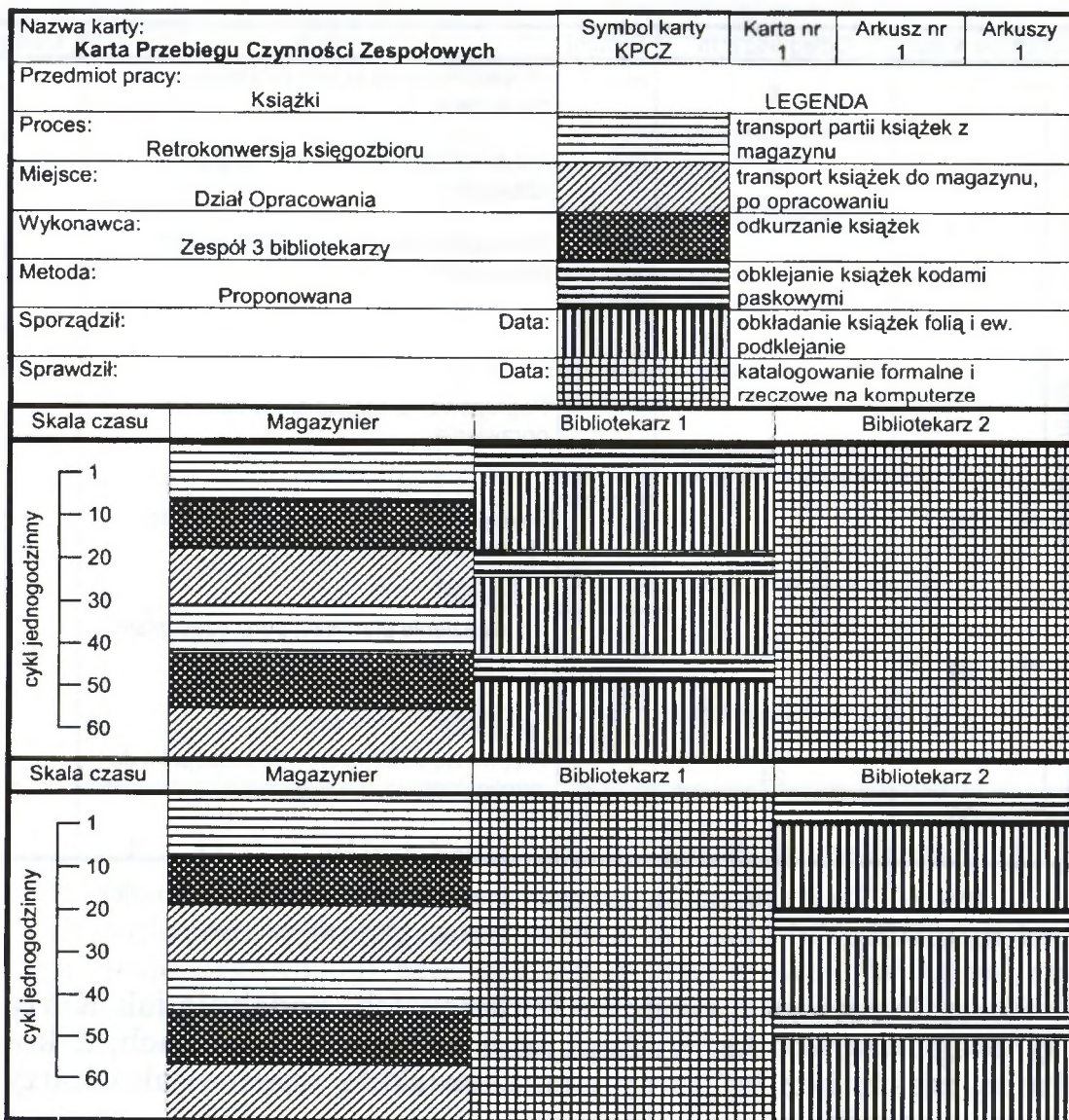
Rys. 49. Część robocza Chronometrycznej Karty Przebiegu Czynności

Źródło: Oprac. własne.

Karty Przebiegu Czynności Zespołowych, podobnie jak Karty Przebiegu Czynności, występują w czterech odmianach: z kolumną czasu, bez kolumny czasu, ze skalą czasu i jako karty chronometryczne.

Karty Procesu (KP) służą do rejestracji cyklu określonych procesów, np. procesu opracowania książek, procesu udostępniania ich czytelnikowi lub też procesu realizacji zamówień przez magazyniera. Wykonywane są one na tych samych zasadach jak karty przedstawione wcześniej, z tą różnicą, iż przedmiotem obserwacji Kart Procesu nie jest dokument, materiał biblioteczny ani też zespół czynności wykonywany przez jednego lub grupę bibliotekarzy, lecz proces. Z badanego procesu należy wyeliminować czynności zbędne, elementy niepotrzebnie się powtarzające oraz przestoje.

Skuteczność i efektywność z jaką działa biblioteka zależna jest od wielu czynników, do których należą m.in. odpowiednie zagospodarowanie przestrzeni roboczej, środków transportu, wykorzystanie pracy osób i sprzętu. Technika kartowania, służąca badaniu metod pracy, dzięki lepszemu wykorzystaniu tych



Rys. 50. Karta Przebiegu Czynności Zespołowych

Źródło: Oprac. własne.

elementów, umożliwia podnoszenie efektywności pracy całej instytucji. Może mieć ona szerokie zastosowanie szczególnie w większych bibliotekach o rozbudowanej strukturze. Przeprowadzone za jej pomocą badania mogą wykazać potrzebę zmiany organizacji pracy poszczególnych komórek: wybranych pracowników, działów, a nawet filii. Umożliwia ona także przestrzenne zaprojektowanie stanowisk pracy bibliotekarzy i czytelników. W efekcie może w istotny sposób wpłynąć na proces zarządzania zmianami oraz być źródłem oszczędności finansowych. Mimo znacznych walorów technika kartowania stosowana jest jedynie w kilku bibliotekach polskich.

Zainteresowanie bibliotek zmianami w metodach zarządzania

Wyniki badań i wnioski

Wykorzystywanie nowoczesnych form i metod zarządzania, na skutek ciągle zmieniającego się otoczenia bibliotek, staje się coraz częściej nagłą koniecznością. Dotychczasowe sposoby działania nierzadko okazują się niewystarczające i wymagają zmian. Powoduje to potrzebę odpowiedniego przygotowania kadry bibliotecznej, w celu opracowania nowych metod działania bibliotek. Według badań przeprowadzonych przez Kaję Kitlińską, bibliotekarze uważają, że „mogą dostosować się do zmieniających się warunków, metod i narzędzi pracy, na bieżąco śledzą nowinki technologiczne, nie boją się zmian i [...] nie widzą w nich zagrożenia dla swojej pracy, lecz jej ułatwienie” [391, s. 127]. Postawę bibliotekarzy można więc scharakteryzować jako otwartą na zmiany i nowe doświadczenia. Jest to pierwszy i zarazem niezwykle istotny krok w procesie transformacji polskich instytucji bibliotecznych. Jednakże bibliotekarze w swoich działaniach reformatorskich napotykają na szereg trudnych do przezwyciężenia barier. Należą do nich głównie: brak środków finansowych na innowacje, brak specjalistycznej literatury dotyczącej wykorzystania nowoczesnych form zarządzania w bibliotekach (zarówno o charakterze podręcznikowym, encyklopedycznym, jak i aplikacyjnym), brak szkoleń, kursów, warsztatów i innych form doskonalenia z tego zakresu oraz brak odpowiednio przygotowanej kadry kierowniczej, która oprócz wiedzy teoretycznej posiadałaby praktyczne doświadczenie z zakresu wdrażania metod i technik zarządzania w bibliotekach. Wszystko to powoduje, że, jak dotąd niewiele bibliotek polskich, w sposób w pełni świadomy i profesjonalny, stosuje nowoczesne narzędzia zarządzania. Mimo bogatej wymiany doświadczeń między bibliotekami, dotychczasowe przypadki implementacji mają w większości charakter pionierski i zarazem obciążony wieloma nieprawidłowościami i błędami. Bibliotekarze na skutek braku profesjonalnej po-

mocy, na zasadzie „prób i błędów”, sami dokonują zmian w sposobach zarządzania.

W celu zbadania skali zjawiska, w latach 2004-2005 przeprowadziłam badania dotyczące wykorzystania metod i technik zarządzania oraz metod i technik organizatorskich w bibliotekach polskich. Badania miały charakter dokumentacyjno-ankietowy, tj. dokonałam przeglądu publikacji w literaturze fachowej, w których opisywano przykłady wdrożeń, przeanalizowałam dostępną dokumentację bibliotek oraz przeprowadziłam krótką ankietę, którą w razie potrzeby uzupełniałam wywiadem. Ankieta zawierała dwa pytania. Pierwsze dotyczyło wykorzystania wspomnianych metod oraz ewentualnych planów ich wdrożenia, zaś drugie zawierało prośbę o kontakt z osobą koordynującą implementację. Początkowo planowałam skonstruowanie bardziej szczegółowej ankiety, zawierającej dodatkowe pytania, ale większa szczegółowość danych mogłaby zostać uzyskana kosztem liczby odpowiedzi, zaś głównym celem badania było określenie liczby bibliotek stosujących metody zarządzania.

Ankieta skierowana była do wszystkich rodzajów bibliotek, niezależnie od ich profilu, typu i wielkości. Wypełniały ją zarówno instytucje najmniejsze, tj. jednoosobowe, jak też duże biblioteki naukowe. Objęła w sumie 1022 placówki ze wszystkich województw oraz wszystkich typów, zarejestrowanych w *Informatorze o bibliotekach i ośrodkach informacji w Polsce 1999* [201], tj. biblioteki publiczne, biblioteki szkół wyższych, biblioteki pedagogiczne, techniczne, fachowe, medyczne, muzealne, kościelne, instytutów naukowych, rolnicze, PAN, biblioteki stowarzyszeń, archiwów, ekonomiczne i wojskowe oraz ośrodki informacji. Tak duża i zróżnicowana próba pozwoliła na ogólne sformułowanie hipotezy, co do tendencji rozwojowych związanych z wykorzystaniem metod zarządzania w bibliotekach na terenie kraju. Jedynym ograniczeniem był wybór bibliotek dysponujących pocztą mailową. Można jednak wysnuć przypuszczenie, iż biblioteki nieposiadające takiego narzędzia komunikacji, nie przedsięwzięły również kroków zmierzających do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania.

Na ankietę odpowiedziało prawie 300 bibliotek, co biorąc pod uwagę wielkość ankietowanej grupy, nie jest liczbą zbyt dużą (stanowi ok. 30%), ale mieści się w przyjętych ramach dla badań ankietowych i daje możliwość nakreślenia obrazu stanu wykorzystania metod zarządzania w bibliotekach polskich. Większość z bibliotek, które nadesłały odpowiedzi, nie stosuje żadnych metod zarządzania i w najbliższej przyszłości nie jest zainteresowana ich wdrożeniem, często również nie

posiada żadnej, nawet ogólnej wiedzy z tego zakresu. Część bibliotek planuje w najbliższych latach wprowadzić wybrane metody, bądź też stopniowo zapoznaje się z ich zasadami, aby decyzję o ewentualnej implementacji podjąć w późniejszym okresie.

Stosowanie jednej lub kilku metod zarządzania zadeklarowały 54 biblioteki, czyli 20,2%. Pozostałe 79,8% nie stosuje żadnej metody, lecz część z nich rozpoczęło przygotowania do ich wdrożenia. Najczęściej biblioteki wdrażają jedną lub dwie metody zsynchronizowane ze sobą. Nieliczne z nich wykorzystują równocześnie nawet do pięciu metod. Zdecydowanie najczęściej metody zarządzania stosują biblioteki szkół wyższych, biblioteki pedagogiczne oraz biblioteki publiczne, usytuowane w dużych miastach. Sporadycznie wdrażają je biblioteki szkolne, techniczne (często zobligowane do stosowania wybranej metody przez organ prowadzący bibliotekę, który implementuje ją w całej swojej strukturze), biblioteki rolnicze, medyczne, ekonomiczne i wojskowe. Metod zarządzania w ogóle nie stosują zaś biblioteki muzealne, kościelne, instytutów naukowych, stowarzyszeń, archiwów i PAN. Być może jest to związane ze specyfiką tych bibliotek (z wyjątkiem większych bibliotek PAN), które najczęściej charakteryzują się małą liczebnością personelu, lokalnym charakterem, oraz przywiązaniem do historii i tradycyjnych metod działania. Dane dotyczące wykorzystania metod zarządzania przez biblioteki różnych typów przedstawiłam w tabeli 21.

Tabela 21

Wykorzystanie metod zarządzania przez biblioteki różnych typów

Typ biblioteki	Liczba bibliotek danego typu wykorzystujących metody zarządzania
biblioteki szkół wyższych ¹	23
w tym:	
biblioteki uniwersytetów	6
biblioteki ekonomiczne	5
biblioteki politechniczne	4
biblioteki medyczne	2
biblioteki techniczne	2
biblioteki wojskowe	2
biblioteki rolnicze	1
inne	1
biblioteki pedagogiczne	16
biblioteki publiczne	9
biblioteki techniczne	4
biblioteki językowe	1
biblioteki szkolne	1
Biblioteka Narodowa	1

Źródło: Oprac. własne.

¹ Bibliotekę Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy zakwalifikowałam do dwóch typów: bibliotek szkół wyższych o profilu rolniczym oraz bibliotek szkół wyższych o profilu technicznym. Dlatego też suma bibliotek w kolumnie 2 wynosi 55, nie 54, czyli tyle, ile wynosi liczba bibliotek stosujących metody zarządzania.

Najczęściej stosowanymi metodami w bibliotekach polskich są wybrane podejścia jakościowe, tj. TQM, wewnętrzne systemy podnoszenia i mierzenia jakości pracy biblioteki, normy ISO oraz servqual, stosowane w ramach zarządzania jakością (wdrożyło je 40,7% bibliotek, które zadeklarowały wykorzystywanie metod zarządzania), zarządzanie strategiczne (38,9%) oraz samoocena pracowników (25,9%). Rzadziej wykorzystywane są: praca w zespołach zadaniowych (14,8%), benchmarking (13%), reengineering (9,3%), technika kartowania (9,3%), Just in Time (5,6%) i zarządzanie wiedzą (3,7%). Żadna z bibliotek nie zadeklarowała wykorzystania zarządzania wyszczuplającego (ang. Lean Management), ani metody Delfickiej. Dane na temat typów metod stosowanych w bibliotekach polskich ilustruje tabela 22.

Tabela 22

Rodzaje metod zarządzania stosowanych w polskich bibliotekach

Metoda	Liczba bibliotek stosujących metodę
zarządzanie jakością w tym:	22
TQM	9
wewnętrzne systemy podnoszenia i mierzenia jakości pracy biblioteki	7
normy ISO	5
servqual	1
zarządzanie strategiczne	21
samoocena pracowników	14
zespołowa organizacja pracy	8
benchmarking	7
reengineering	5
technika kartowania	5
Just in Time	3
zarządzanie wiedzą	2

Źródło: Oprac. własne.

Jak wynika z powyższej tabeli, najpopularniejszą metodą jest obecnie zarządzanie jakością. Związane jest to z dążeniem bibliotek do ciągłego podnoszenia jakości usług, które można realizować dzięki wykorzystaniu wybranych podejść jakościowych. Coraz częściej otoczenie bibliotek, tj. ustawodawcy, czy organy prowadzące wymagają od bibliotek wdrażania tychże podejść. Biblioteki będące elementem większej struktury organizacyjnej, np. biblioteki uczelniane, czy biblioteki zakładów przemysłowych, często zobowiązane są do wdrażania systemów jakości, którymi objęta jest cała organizacja. Na biblioteki pedagogiczne obowiązek stosowania wewnętrznych systemów mierzenia jakości nałożyło w 2004 r. rozporządzenie ministra edukacji narodowej i sportu z dnia 23 kwietnia 2004 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru

pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz [299]. Biblioteki pedagogiczne biorą również udział w projekcie Europejska i krajowa sieć współpracy bibliotek pedagogicznych w zapewnieniu jakości oraz tworzą wojewódzkie zespoły problemowo-zadaniowe do spraw standardów jakości pracy [338].

Najczęściej wykorzystywanym, przez biblioteki polskie, podejściem jakościowym jest Total Quality Management. Normy ISO wdrożyły jak dotąd jedynie trzy biblioteki oraz dwa ośrodki informacji. Kilka bibliotek planuje w przyszłości ubiegać się o uzyskanie certyfikatu ISO. Jedna biblioteka stosuje metodę servqual. Biblioteki, dla których wdrożenie norm ISO lub metody TQM jest procesem zbyt skomplikowanym, rozpoczynają działania związane z podnoszeniem jakości pracy przygotowując wewnętrzne systemy podnoszenia i mierzenia jakości pracy.

Równie popularną metodą zarządzania, co zarządzanie jakością, jest wykorzystywane już od dłuższego czasu w bibliotekach polskich zarządzanie strategiczne. Część bibliotek, które obawiają się pełnego wdrożenia metody, stosuje początkowo analizę SWOT.

Kolejną, stosunkowo często wykorzystywaną metodą, jest samoocena pracowników. Stosowana jest ona często przez biblioteki pedagogiczne, które będąc blisko związane z systemem oświaty (a więc i oceniania) chętnie dokonują ewaluacji osiągnięć własnych pracowników.

Nieco mniej bibliotek wykorzystuje w toku swojej działalności zespoły zadaniowe oraz heurystyczne metody grupowego rozwiązywania problemów, co zapewne związane jest z preferowaniem w bibliotekarstwie polskim indywidualnych metod pracy.

Metodę benchmarkingu bibliotecznego wykorzystuje jak dotąd siedem bibliotek, zaś jedna przygotowuje się do jej wdrożenia. Nieco rzadziej stosowane są: reengineering i technika kartowania, wykorzystywane przez pięć polskich bibliotek. Dużo mniej popularnymi metodami zarządzania są Just in Time, (stosują je trzy biblioteki) i zarządzanie wiedzą (dwie biblioteki).

Na podstawie uzyskanych danych mogłam stwierdzić, iż większość bibliotek wykorzystujących nowoczesne formy zarządzania, usytuowana jest w dużych miastach, takich jak Wrocław i Warszawa (po 5 bibliotek), Gdańsk, Kraków, Poznań i Szczecin (po 3 biblioteki) oraz Gliwice, Lublin i Toruń (po 2 biblioteki). W pozostałych miastach metody i techniki zarzą-

dzania stosowane były przez pojedyncze biblioteki. Trudno natomiast zauważyć jakąś prawidłowość, co do usytuowania tych bibliotek w jakimś konkretnym rejonie Polski, choć nieco więcej bibliotek wdrażających metody zarządzania mieści się na południu kraju.

Mimo iż kilkadziesiąt bibliotek zadeklarowało stosowanie wybranych metod zarządzania, wiele z nich zaznaczyło równocześnie, że ich implementacja ma charakter pilotażowy i nie jest dokonywana w pełni profesjonalnie. Wielu bibliotekarzy wskazywało na niepełne (częściowe) wykorzystanie omówionych metod, spowodowane brakiem kompetencji do ich w pełni profesjonalnego i kompleksowego wdrożenia. Kadra menedżerska bibliotek podkreślała brak odpowiedniego przygotowania w tym zakresie, niewielkie możliwości ofert szkoleniowych, kursów, seminariów oraz mały wybór literatury fachowej, zwłaszcza o charakterze podręcznikowym i aplikacyjnym. Część ankietowanych nie znała wymienionych w pytaniu, metod zarządzania i nie rozumiała celu oraz zasad ich stosowania. Narzędzi tych nie utożsamiała z projektem usprawnień i poprawą skuteczności pracy biblioteki, lecz jedynie ze zbędnym wysiłkiem. Nie widziała również potrzeby zmian i rozwoju, stanowisko swoje tłumacząc posiadaniem satysfakcjonującej liczby czytelników. Kilkakrotnie sądzono, że wdrożenie tychże metod wymaga wcześniejszej komputeryzacji biblioteki.

Warto jednak podkreślić, iż niewielu pracowników bibliotek okazało się zdecydowanymi przeciwnikami wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania. Oponenti upatrywali w nich zagrożenia dla dotychczasowego charakteru bibliotek, przyjętych form pracy oraz przyzwyczajień. Postrzegali je jako próbę sztucznego i nienaturalnego zrównania bibliotek z instytucjami o charakterze komercyjnym. Obawiali się, że stosowanie narzędzi zarządzania zapożyczonych z instytucji komercyjnych spowoduje odhumanizowanie charakteru bibliotek i nada im kształt instytucji dochodowych.

Wiele obaw budził również aspekt finansowy, ponieważ wielu bibliotekarzy było zdania, iż wprowadzanie nowych form zarządzania jest przedsięwzięciem kosztochłonnym, niemożliwym do zrealizowania przy skromnym budżecie i małej liczbie pracowników. W środowisku bibliotekarskim panuje bowiem przekonanie, iż wprowadzanie wszelkich zmian wymaga sporych funduszy i jest możliwe w instytucjach działających sprawnie i pręźnie, nie zaś w placówkach borykających się z poważnymi problemami finansowymi, często natury bytowej. Tymczasem E. B. Zybert wprost pisze, iż jednym z warunków koniecznym do otrzymania certyfikatów jakości norm ISO 9000 i 9002 jest:

„utrzymywanie wysokiej jakości usług mimo konieczności ograniczenia budżetu” [22, s. 7]. Nieliczna część ankietowanych traktowała wprowadzanie metod zarządzania jako zbędny wydatek lub luksus, na który mogą pozwolić sobie jedynie bogate instytucje.

Mimo to wielu bibliotekarzy odpowiedziało, iż dąży do poszerzania swojej wiedzy i doświadczeń z zakresu nowoczesnych form zarządzania instytucjami non profit, traktując ją jako możliwość rozwoju, zarówno indywidualnego, jak i dla całej biblioteki. Część kierownictwa bibliotek pomimo, iż nie dysponuje aktualnie możliwościami do implementacji niektórych metod, stara się już teraz kształcić w tym kierunku swoich pracowników. Dla grupy ankietowanych, dotychczas nieposiadających większej wiedzy z zakresu zarządzania instytucjami bibliotecznymi, przeprowadzane badania stały się impulsem do jej uzupełnienia oraz umożliwiły nawiązanie kontaktu ze specjalistami szerzej zajmującymi się tą tematyką.

Podsumowując, mogę stwierdzić, że większość bibliotekarzy przeciwna lub podająca w wątpliwość skuteczność i możliwość implementacji w bibliotekach metod i technik zarządzania, posiadała ograniczoną wiedzę z tego zakresu. Wiele obaw i wątpliwości mogło więc spowodowanych być niedoinformowaniem oraz brakiem znajomości zagadnienia. Optymizm budzi również, fakt iż na ankietę odpowiedziało wiele bibliotek małych, nie zatrudniających specjalistów z zakresu organizacji i zarządzania, które zainteresowane są nabyciem kompetencji i umiejętności zarządzania zmianami.

Najbliższe lata pokażą, czy tendencje zauważalne w dniu dzisiejszym, wskazujące na stopniowy rozwój zainteresowania tematyką zarządzania bibliotekami, będą miały w naszym kraju w dalszym ciągu charakter wzrostowy oraz, czy omawiane metody i techniki zarządzania wejdą do kanonu zasad zarządzania pracą bibliotek.

Przedstawiona w niniejszej książce metoda zarządzania zmianami, w ramach której wykorzystywane są metody i techniki zarządzania oraz metody i techniki organizatorskie, pozwala na lepsze przygotowanie bibliotek do współpracy z otoczeniem. Umożliwia bowiem szybką reakcję na jego potrzeby i zachodzące w nim zmiany. Dzięki jej wykorzystaniu biblioteki mogą dokonywać niezbędnych zmian zarówno w swojej strukturze organizacyjnej, jak i metodach oraz formach działania.

W bibliotekarstwie polskim nie wypracowano dotąd narzędzi zarządzania przeznaczonych specjalnie dla bibliotek, umożliwiających ciągle podnoszenie skuteczności ich działalności. Wielu bibliotekarzy nie posiada również specjalistycznej wie-

dzy i kompetencji z zakresu zarządzania instytucjami non profit, zaś większość bibliotek kierowana jest, jak określają sami bibliotekarze, „metodą intuicyjną”.

Przedstawione w książce metody zarządzania stanowią swego rodzaju propozycję narzędzi, które mogą być wykorzystywane przez biblioteki, zmierzające do podnoszenia własnej skuteczności, efektywności i jakości usług. Omówione metody umożliwiają świadome i celowe zarządzanie procesem zmian. Chciałabym podkreślić jednak, iż nie są one czynnikiem zaradczym na wszelkie problemy bibliotek. Stanowią zespół narzędzi, których dobór zależy od klasy i rodzaju problemu oraz indywidualnej sytuacji w której znajduje się biblioteka. Istotą nowoczesnego zarządzania jest wszakże dynamizm oraz umiejętność sprawnego i szybkiego dostosowywania form działania do pojawiających się problemów lub wyzwań. Dowodem tego jest wielka różnorodność narzędzi zarządzania, które zmieniają się równie szybko, jak problemy, dla których przeciwdziałania zostały stworzone. Umożliwiają one m.in.:

- poznanie mechanizmów funkcjonowania biblioteki oraz zasad rządzących w jej otoczeniu,
- poprawienie sprawności działania biblioteki, lepsze realizowanie jej celów strategicznych, zadań oraz funkcji społecznych,
- podnoszenie jakości usług,
- optymalizację decyzji,
- poprawę stosunków międzyludzkich,
- efektywniejsze wykorzystywanie zasobów,
- lepszą współpracę z otoczeniem,
- podnoszenie skuteczności i sprawności działania całej organizacji.

Dlatego też zespół metod i technik omówionych w pracy nie stanowi zamkniętej listy narzędzi podnoszących skuteczność pracy bibliotek. W ramach zarządzania zmianami bibliotekarze mogą wykorzystywać jeszcze wiele innych narzędzi. Jednakże grupa metod tutaj przedstawionych charakteryzuje się możliwością wykorzystania dla wielu klas problemów oraz niskim stopniem dezaktualizacji. Zbadana została również pod kątem skuteczności i możliwości implementacji w instytucjach bibliotecznych.

Przykłady arkuszy samooceny dla bibliotek

Arkusze samooceny pracy biblioteki w szkole podstawowej

I. ZBIORY

1. Czy biblioteka ma lektury obowiązkowe z języka polskiego (dla każdego ucznia egzemplarz)?
2. Czy w bibliotece są książki do czytania dla zabawy i przyjemności (w tym tzw. młodzieżowe hity czytelnicze)?
3. Czy biblioteka zapewnia komplety podręczników dla nauczycieli do realizowanych programów nauczania?
4. Czy księgozbiór podręczny biblioteki wyposażony jest w podstawowe wydawnictwa niezbędne do realizacji procesu dydaktycznego?
5. Czy w bibliotece jest „Zestaw szkolnych programów nauczania” wraz z ich wewnątrzszkolną numeracją?
6. Czy biblioteka ma zbiór aktualnych aktów prawnych z zakresu prawa oświatowego?
7. Czy biblioteka gromadzi nowości wydawnicze z zakresu oświaty i nauk pedagogicznych?
8. Czy w bibliotece są wydawnictwa związane z metodyką nauczanych w szkole przedmiotów?
9. Czy w bibliotece są książki o tematyce psychologicznej i wychowawczej możliwe do polecenia uczniowi?
10. Czy w bibliotece są książki o tematyce wychowawczej i psychologicznej możliwe do polecenia rodzicom?
11. Czy biblioteka prenumeruje:
 - czasopisma dziecięce i młodzieżowe?
 - czasopisma popularnonaukowe dla uczniów szkoły podstawowej?
 - czasopisma popularnonaukowe dla nauczycieli?
 - czasopisma metodyczne dla nauczycieli?
 - czasopisma o tematyce oświatowej?

II. PRACA PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKI

1. Czy biblioteka uczestniczy w realizacji programu ścieżki międzyprzedmiotowej „Edukacja czytelnicza i medialna”?
2. Czy zajęcia prowadzone przez bibliotekarza w ramach realizacji ścieżki międzyprzedmiotowej zawierają elementy aktywnej pracy ucznia?
3. Czy zajęcia prowadzone przez bibliotekarza w ramach realizacji ścieżki międzyprzedmiotowej zawierają elementy oceny tych zajęć przez ucznia (tzw. ewaluacji)?
4. Czy w bibliotece prowadzone są inne (niż realizowane w ramach ścieżki międzyprzedmiotowej) zajęcia związane z książką i czytelnictwem?
5. Czy bibliotekarz prowadzi (lub współorganizuje) na terenie szkoły konkursy i imprezy związane z czytelnictwem lub promocją „pisarstwa uczniowskiego”?

6. Czy biblioteka uczy poszanowania prawa innych osób, przebywających na terenie biblioteki, do pracy w atmosferze ciszy i spokoju?
7. Czy w bibliotece kształtowana jest postawa szacunku do cudzej własności?
8. Czy bibliotekarz poświęca wystarczając dużo czasu na indywidualną pracę i rozmowę z uczniami?
9. Czy bibliotekarz prowadzi tablicę biblioteczną zewnętrzną (tzn. w holu lub korytarzu szkolnym)?
10. Czy tematyka zawartości tablic bibliecznych jest ciekawa i często wymieniana?
11. Czy biblioteka eksponuje i promuje nowości wydawnicze:
 - dla ucznia
 - dla nauczyciela?

III. PRACE BIBLIOTEKARSKIE

1. Czy w bibliotece prowadzone są katalogi i kartoteki biblieczne?
2. Czy układ zbiorów w bibliotece jest czytelnie oznaczony i opisany?
3. Czy w bibliotece na wypożyczenie potrzebnych książek lub innych materiałów czeka się długo?
4. Czy bibliotekarz na życzenie użytkownika udziela informacji dotyczących układu i zawartości zbiorów?
5. Czy bibliotekarz na życzenie użytkownika udziela pomocy w wyszukiwaniu i opracowywaniu potrzebnych materiałów?

IV. INNE

1. Atmosfera w naszej szkolnej bibliotece jest (dopisz 3 określenia)
2. W naszej szkolnej bibliotece czuję się (dopisz 3 określenia)
3. Biblioteka w naszej szkole jest (dopisz 3 określenia)
4. Chciałbym/chciałabym, aby w naszej szkolnej bibliotece...
5. W środowisku naszej szkoły bibliotekarz to osoba:
 - rozpoznawana
 - z autorytetem zawodowym
 - reprezentująca postawę inspiratora i prekursora.

Na pytania należy udzielić odpowiedzi: tak, raczej tak, raczej nie, nie.

Źródło: Na podstawie: *Arkusze Samooceny Pracy Biblioteki*. W: „Biblioteka w Szkole”, 2002, nr 5, s. 9.

Arkusze samooceny pracowników Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Książnicy Miejskiej im. Mikołaja Kopernika w Toruniu

*(Imię i Nazwisko, uprawnienia zawodowe i rok ich uzyskania)
(Jednostka organizacyjna, zajmowane stanowisko i data zatrudnienia)*

I. DZIAŁALNOŚĆ ZAWODOWA W OCENIANYM OKRESIE

1. Przebieg pracy (zadania na stanowisku pracy, współpraca z innymi stanowiskami w omawianym okresie)
2. Organizacja stanowiska pracy (zmiany i reorganizacje w omawianym okresie)
3. Opracowanie pomocy dydaktycznych

II. DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNA

1. Prowadzone zajęcia dla grupy osób
2. Prowadzenie zajęć dla studentów

III. DZIAŁALNOŚĆ ZAWODOWA I NAUKOWA

1. Udział w konferencjach, sympozjach naukowych (temat referatu, inna forma uczestnictwa)
2. Prace opublikowane lub przyjęte do druku (temat, rok ukończenia lub zaawansowanie pracy)
3. Inne formy działalności naukowej

IV. PODNOSZENIE WŁASNYCH KWALIFIKACJI

1. Formy podnoszenia własnych kwalifikacji (uzyskane uprawnienia zawodowe, studia podyplomowe, staże, kursy itp., czas trwania)

V. DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA W OCENIANYM OKRESIE

1. Działalność w organizacjach, komisjach, zespołach roboczych i towarzystwach naukowych itp.
2. Działalność społeczna i związkowa

VI. DZIAŁALNOŚĆ POPULARYZATORSKA W OCENIANYM OKRESIE

VII. NAGRODY I WYRÓŻNIENIA

VIII. PROPOZYCJE I WNIOSKI PRACOWNIKA

1. Możliwości usprawnień i zmian w wykonywanej pracy
2. Trudności i przeszkody w wykonywaniu pracy

Źródło: Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej, Bydgoszcz-Gniew, 10-13 września 2000 r. [Dokument elektroniczny]. Pod red. L. Derfert-Wolf i B. Bednarek-Michalskiej. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl>. Stan z dnia 23.12.2003.

Arkusze samooceny nauczycieli bibliotekarzy Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej im. Gdańskiej Macierzy Szkolnej w Gdańsku

1. Imię i nazwisko
2. Wydział/Filia
3. Przygotowanie do zawodu
4. Dodatkowe kwalifikacje
5. Stopień awansu zawodowego
6. Udział w konferencjach, sesjach (data, temat)
7. Podnoszenie kwalifikacji: Wewnątrzbiblioteczne Doskonalenie Nauczycieli, doskonalenie zewnętrzne (uzyskanie dodatkowych kwalifikacji, studia podyplomowe, kursy, szkolenia; data, temat)
8. Deklaracja dalszego kształcenia się i doskonalenia:
 - tak (dziedzina, tematyka)
 - nie, ponieważ
9. Wykorzystywanie nowych umiejętności w codziennej pracy

10. Opieka nad nauczycielem bibliotekarzem awansującym:
 - tak
 - nie
11. Działalność w organizacjach, komisjach, zespołach
12. Współpraca z innymi działami
13. Współpraca ze szkołami lub innymi organizacjami
14. Organizacja spotkań, warsztatów, wystaw i innych form
15. Prowadzenie szkoleń, warsztatów
16. Prowadzenie lekcji:
 - bibliotecznych
 - muzealnych
 - regionalnych
 - z zakresu edukacji europejskiej
17. Prezentacje dla nauczycieli, studentów
18. Nagrody i wyróżnienia
19. Publikacje
20. Możliwości usprawnień i zmian w wykonywanej pracy
21. Samoocena satysfakcji zawodowej w skali od 1 (najgorsza) do 6 (najlepsza)

Data i podpis

Bibliografia

- [1] *Academic library management*. Pod red. Maurice B. Line'a, London: Library Association Publishing, 1990.
- [2] Anglada i de Ferrer Lluís Ma.: *Wspólne narzędzia, wspólne doświadczenia – ocena jakości w katalońskich bibliotekach akademickich*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2002, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/anglada.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [3] Aniszewska Grażyna: *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*. W: „Marketing i Rynek”, 1995, nr 4, s. 13-17.
- [4] Antoszkiewicz Jan D.: *Rozwiązywanie problemów firmy*. Warszawa: Poltext, 1998.
- [5] Antoszkiewicz Jan: *Metody heurystyczne*. Wyd. 2 zmienione. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1990.
- [6] *Arkusz Samooceny Pracy Biblioteki*. W: „Biblioteka w Szkole”, 2002, nr 5, s. 9.
- [7] Asiński Piotr, Ciarka Piotr, Grudzewski Wiesław M.: *Lean management w zarządzaniu*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, nr 4, s. 3-6.
- [8] *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Materiały z konferencji, Kraków, 19-21 września 2001*. Pod red. Anny Sokołowskiej-Gogut, Kraków: Pracownia Poligraficzna Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001.
- [9] Balicki Andrzej, Makać Wiesław: *Metody wnioskowania statystycznego*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 1997.
- [10] Bank Tove [et. al.]: *ISO 9000 for libraries and information centers: a guide*. The Hague: International Federation for Information and Documentation, 1996.
- [11] Bańdo Adam: *Wstęp do marketingu bibliotecznego*. W: Rocznik Naukowo-Dydaktyczny WSP w Krakowie, Prace Bibliotekoznawcze, 1998, z. 194, s. 197-201.
- [12] Barczyk Ryszard, Bieda Jolanta, Dubik Bogumił T., Gruszczyńska-Malec Grażyna, Kekin Jerzy: *Wybrane techniki organizatorskie: przykłady i zadania*. Katowice: Drukarnia Uniwersytetu Śląskiego, 1976.
- [13] Barecki Grzegorz: *Książnica Kopernikańska w Toruniu nagrodzona certyfikatem zgodności systemu zarządzania jakością ISO 9001*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 2003, nr 7/8, s. 37-38.
- [14] Bartnicki Mariusz: *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1997.

- [15] Bartusik Katarzyna: *Lean Management – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*. W: „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2000, nr 544, s. 95-106.
- [16] Bednarek Mariusz: *Just in Time – doświadczenia międzynarodowe*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, z. 12, s. 76-83.
- [17] Bednarek-Michalska Bożena, Szewczak Jolanta, Zaborska Urszula: *Strategia szkoleniowa Biblioteki Uniwersyteckiej w Toruniu*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2005, nr 1. Tryb dostępu: http://ebib.oss.wroc.pl/2005/62/michalska_szewczak_zaborska.php. Stan z dnia 23.03.2005.
- [18] *Benchmarking*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.hrm.pl/vademecum/?s=23. Stan z dnia 29.02.2004.
- [19] Bendell Tony, Boulter Louise: *Benchmarking*. Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1997.
- [20] Białowas Piotr, Tabaszewska Edyta: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) i „reengineering”*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, z. 2, s. 16-17.
- [21] *Biblioteka naukowa. Automatyzacja. Organizacja. Zarządzanie. Materiały z konferencji naukowej „Organizacja i zarządzanie bibliotekami naukowymi w procesie automatyzacji” Poznań 15-17 listopad 1994 r.* Pod red. Artura Jazdona i Ewy Stachowskiej-Musiał. Warszawa: Wydaw. SBP, 1995.
- [22] *Biblioteka w otoczeniu społecznym*. Pod red. Elżbiety Barbary Zybert. Warszawa: Wydaw. SBP, 2000.
- [23] *Bibliotekarstwo*. Wyd. 2 uzupełnione i rozszerzone. Pod red. Zbigniewa Zmigrodzkiego. Warszawa: Wydaw. SBP, 1998.
- [24] Bielecka Olimpia: *Budowanie strategii tożsamości biblioteki*. W: „Ekonomia i Humanistyka”, 2000, nr 4, s. 36-44.
- [25] Bielecka Olimpia: *Charakterystyka otoczenia biblioteki*. W: „Ekonomia i Humanistyka”, 2001, nr 2/3, s. 99-105.
- [26] Bielski Marcin: *Organizacje: istota, struktury, procesy*. Wyd. 2. Łódź: Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, 1997.
- [27] Biliński Lucjan: *Wskaźniki funkcjonalności bibliotek (Na marginesie projektu normy ISO 11620)*. W: „Bibliotekarz”, 2002, nr 10, s. 6-9.
- [28] Bilńska Grażyna: *Blżej potrzeb czytelnika*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1996, nr 7/8, s. 13-15.
- [29] Bilńska Grażyna: *Blżej potrzeb czytelnika (2)*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1997, nr 4, s. 3-6.
- [30] Bogusławski Zbigniew: *Reengineering – nowe narzędzie zmian w przedsiębiorstwie*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 3, s. 5-6.
- [31] Brdulak Jakub: *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym*. W: Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, 2003, t. 85, s. 37-63.
- [32] Brilman Jean: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.
- [33] Broniewska Grażyna: *Zarządzanie przez jakość w bibliotekach akademickich*. W: „Problemy Jakości”, 2003, nr 3, s. 36-42.
- [34] Burak Katarzyna: *Biznes plan – podstawy teoretyczne współczesnego planowania*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2001, nr 3. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/21/biznesplan.html>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [35] Burdziński Edward: *Metody i techniki organizacji pracy*. Wyd. 2. Katowice: Drukarnia Uniwersytetu Śląskiego, 1977.
- [36] Burns Tom, Stalker George M.: *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

- [37] Carnall Colin A.: *Managing change in organizations*. Wyd. 4. New York: Prentice Hall, 1990.
- [38] Chaberek Mirosław: *Reengineering procesów logistycznych*. W: „Problemy Ekonomiki i Transportu”, 1997, z. 2, s. 5-15.
- [39] Chmielewska-Gorczyca Ewa: *Biblioteka wirtualna – wizja czy rzeczywistość*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 1996, z. 2/3, s. 117-131.
- [40] Chmielewska-Gorczyca Ewa: *Ku bibliotece wirtualnej*. W: „Zagadnienia Informacji Naukowej”, 1996, nr 1, s. 3-13.
- [41] Chrościcki Zbigniew: *Konsulting w zarządzaniu: doradzać czy współpracować*. Warszawa: Poltext, 1997.
- [42] Chrościcki Zbigniew: *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*. Warszawa: Wydaw. C. H. Beck, 2001.
- [43] Chrościcki Zbigniew: *Zespoły zadaniowe. Zastosowanie i doświadczenia*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1989.
- [44] Ciesielska Ewa, Stępień Elżbieta: *Zastosowanie teorii zbiorów przybliżonych w badaniach użytkowników bibliotek*. W: „Zagadnienia Informacji Naukowej”, 1998, nr 1, s. 23-35.
- [45] Ciesielska Mirosława, Schramm Magdalena: *Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Gdańsku w świetle opinii i oczekiwań czytelników*. W: „Bibliotekarz”, 2002, nr 3, s. 20-23.
- [46] Ciurla Mieczysław, Hopej Marian: *Lean Management a „odchudzanie” polskiego przedsiębiorstwa*. W: „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 14-15.
- [47] Clarke Liz: *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner i Spółka, 1997.
- [48] Cybulski Radosław: *Bariera strachu paralizuje postęp*. W: „Bibliotekarz”, 1996, nr 7/8, s. 10-12.
- [49] Cybulski Radosław: *Marketing – sposób nowoczesnego myślenia i działania*. W: „Roczniki Biblioteczne”, 1998, s. 3-19.
- [50] Cybulski Radosław: *Marketing jako sposób zarządzania biblioteką*. W: „Przegląd Informacyjno-Dokumentacyjny Centralnego Ośrodka Naukowej Informacji Wojskowej”, 1997, nr 2, s. 5-14.
- [51] Cybulski Radosław: *Marketing wewnętrzny*. W: „Bibliotekarz”, 1995, nr 6, s. 15-19.
- [52] Cybulski Radosław: *Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej*. W: „Bibliotekarz”, 1997, nr 7/8, s. 8-10.
- [53] Cybulski Radosław: *Zastosowanie metod marketingowych w bibliotekarstwie*. W: „Bibliotekarz”, 1992, nr 7/8, s. 6-9.
- [54] Czajkowski Franciszek: *Długoterminowa strategia Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu podstawą efektywnych usług dla klienta*. W: „Bibliotekarz”, 2003, nr 1, s. 19-20.
- [55] Czajkowski Franciszek: *Strategia Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu*. W: „Bibliotekarz”, 2003, nr 1, s. 21-24.
- [56] Czarnecki Paweł: *Lean Management w japońskim przemyśle motoryzacyjnym*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 3, s. 21-23.
- [57] Czeka Janusz, Dziedzic Dorota, Kafel Tomasz, Martyniak Zbigniew: *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 1996, nr 1, s. 39-49.
- [58] Czeka Janusz: *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1995, nr 9, s. 5-7.
- [59] Czerniachowicz Barbara: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w Business Process Reengineering*. W: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw”, 2000, nr 277, s. 125-134.
- [60] Czerska Joanna: *Efekty wdrożenia lean production*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, z. 4, s. 14-18.

- [61] Czerska Joanna: *Role pracowników w transformacji Lean*. W: „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2002, z. 8, s. 75-84.
- [62] Czerska Joanna: *Usprawnienie przedsiębiorstwa produkcyjnego zgodnie z koncepcją Lean*. W: „Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej, Ekonomia”, 2001, nr 40, s. 145-155.
- [63] Czerwińska Elżbieta, Zelawska Ewa: *Efektywność działań Biblioteki Głównej Politechniki Opolskiej w ocenie jej użytkowników*. W: „Bibliotekarz”, 2004, nr 1, s. 15-21.
- [64] Dembińska-Cyran Izabela: *Outsourcing jako narzędzie Lean Management*. W: „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 4, s. 7-9.
- [65] Derfert-Wolf Lidia: *Badania porównawcze bibliotek niemieckich – projekt BIX*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2003, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/48/wolf2.php>. Stan z dnia 30.05.2005.
- [66] Derfert-Wolf Lidia: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*. W: „Bibliotekarz”, 2003, nr 12, s. 8-14.
- [67] Derfert-Wolf Lidia: *Standardy funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce. Stan prac Zespołu ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [http://bg.p.lodz.pl/konferencja/pelne teksty/derfert-wolf.pdf](http://bg.p.lodz.pl/konferencja/pelne%20teksty/derfert-wolf.pdf). Stan z dnia 20.11.2004.
- [68] Dolińska Małgorzata: *Reengineering zorientowany na rozwój przedsiębiorstwa*. W: „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, nr 8, s. 11-13.
- [69] Dolińska Małgorzata: *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 2000, nr 4, s. 13-25.
- [70] Drummond Helga: *W pogoni za jakością*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1998.
- [71] Durlik Ireneusz: *Benchmarking, czyli metoda porównań z najlepszymi*. W: „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 9, s. 14-16.
- [72] Durlik Ireneusz: *Reengineering jako metoda na sukces przedsiębiorstw i instytucji*. W: „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1997, nr 8, s. 11-13.
- [73] Durlik Ireneusz: *Reengineering metodą osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa*. W: „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, z. 5, s. 3-6.
- [74] *Działalność bibliotek publicznych – wytyczne IFLA/UNESCO*. Pod red. Philipa Gilla, Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2002.
- [75] Ellis Debbie, Norton Bob.: *Implementing BS 5750/ISO 9000 in libraries*. London: Aslib, 1993.
- [76] *Encyclopedia of library history*. Pod red. Wayne A. Wieganda, Donald G. Davis, New York, London: Garland Publishing, 1994.
- [77] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1982.
- [78] *Encyklopedia wiedzy o książce*. Pod red. Aleksandra Birkenmajera, Bronisława Kocowskiego, Jana Trzynadłowskiego, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1971.
- [79] *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*. Pod red. Karola Głombiowskiego, Bolesława Świdorskiego, Heleny Więckowskiej, Wrocław: Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, 1976.
- [80] Ewicz Kazimierz: *Organizacja i administracja biblioteki*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 1961, z. 1, s. 16-23.
- [81] Fazlagić Amir: *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy*. W: „Bank i Kredyt”, 2001, nr 10, s. 65-74.
- [82] Fazlagić Amir: *Zarządzanie wiedzą w Polskich przedsiębiorstwach*. W: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2002, nr 5, s. 88-99.

- [83] Feret Błażej, Marcinek Marzena: *Przyszłość bibliotek i bibliotekarzy akademickich. Studium wykorzystujące metodę delficką*. W: *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny]*, 2000, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib09/feret.html>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [84] Fidziukiewicz Anna: *Cele i założenia planu marketingowego biblioteki*. W: „Bibliotekarz Zachodniopomorski”, 2000, nr 1, s. 41-45.
- [85] Filipkowska-Szemplińska J.: *Problemy racjonalizacji pracy w bibliotekach*. W: „Bibliotekarz”, 1964, nr 7/8, s. 213-217.
- [86] Filipowicz Paweł, Waclawik Łukasz: *Metoda Business Dynamic Reengineering (BDR)*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, z. 7, s. 10-13.
- [87] Franas-Mirowska Urszula: *Efektywność działań biblioteki w ocenie użytkowników Biblioteki Filii Kieleckiej WSP w Piotrkowie Trybunalskim*. W: „Bibliotekarz”, 2000, nr 5, s. 11-13.
- [88] Gallacher Cathryn: *Managing change in library and information services*. London: Aslib, IMI, 1999.
- [89] Garrod Penny, Kinnell Margaret: *Benchmarking development needs in the LIS sector*. W: „Journal of Information Science”, 1997, nr 2, s. 111-118.
- [90] Gierszewska Grażyna, Romanowska Maria: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Wyd. 3 zmienione. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.
- [91] Gierszewska Grażyna: *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, 2000.
- [92] Głowacka Ewa: *Benchmarking jako narzędzie totalnego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekach*. W: „Bibliotekarz”, 1995, nr 10, s. 15-18.
- [93] Głowacka Ewa: *Benchmarking w bibliotekach*. W: „Bibliotekarz”, 2005, nr 2, s. 23-28.
- [94] Głowacka Ewa: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*. W: *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny]*, 2000, nr 8. Tryb dostępu: ebib.oss.wroc.pl/arc/e016-03.html. Stan z dnia 15.02.2004.
- [95] Głowacka Ewa: *Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji*. W: „Zagadnienia Informacji Naukowej”, 1999, nr 2, s. 80-87.
- [96] Głowacka Ewa: *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 2001, z. 4, s. 347-355.
- [97] Głowacka Ewa: *Problematyka badań użytkowników bibliotek uniwersyteckich – nowa koncepcja na tle dotychczasowego stanu badań*. W: „Roczniki Biblioteczne”, 1992, z. 1/2, s. 3-17.
- [98] Głowacka Ewa: *Problematyka zapewniania jakości (Quality Assurance) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. W: „Bibliotekarz”, 1999, nr 1, s. 11-17.
- [99] Głowacka Ewa: *Przegląd ważniejszych polskich serwisów internetowych poświęconych zarządzaniu jakością*. W: „Bibliotekarz”, 2004, nr 6, s. 16-19.
- [100] Głowacka Ewa: *Rola pracowników informacji w zarządzaniu wiedzą w organizacjach*. W: „Zagadnienia Informacji Naukowej”, 2002, nr 2, s. 46-52.
- [101] Głowacka Ewa: *Servqual – metoda oceny subiektywnych odczuć użytkowników w zakresie jakości obsługi biblioteczno-informacyjnej*. W: „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Bibliologia”, 2000, z. 340, s. 335-340.
- [102] Głowacka Ewa: *Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach*. W: „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Bibliologia”, 1996, z. 306, s. 7-23.

- [103] Głowacka Ewa: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń: Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2000.
- [104] Głowacka Ewa: *Wpływ nauki o organizacji i zarządzaniu na terminologię oraz badania w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 2003, z. 1/2, s. 71-76.
- [105] Głowacka Ewa: *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2002, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/glowacka.php>. Stan z dnia 23.05.2003.
- [106] Głowacka Ewa: *Zarządzanie totalne (TQM) w bibliotekach*. W: „Bibliotekarz”, 1995, nr 5, s. 9-14.
- [107] Golińska-Pieszyńska Małgorzata: *Zarządzanie wiedzą – zarys koncepcji*. W: „Studia Kupieckie”, 2003, nr 2, s. 195-200.
- [108] Góralczyk Andrzej: *Benchmarking znowu korzystny*. W: CXO – Magazyn Kadry Zarządzającej [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.cxo.pl/news/39646.html. Stan z dnia 29.02.2004.
- [109] Góralczyk Marzena: *Just in time – metodą usprawniania zarządzaniem zasobami rzeczowymi w przedsiębiorstwie*. W: „Management”, 2000, nr 2, s. 81-87.
- [110] Górny Mirosław: *Czas jako ilościowa miara jakości usług bibliotecznych*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2002, nr 2. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/gorny.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [111] Górny Mirosław: *Ocena efektywności udostępniania informacji w bibliotekach naukowych*. Poznań: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, 1999.
- [112] Grad Jan, Kaczmarek Urszula: *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce*. Poznań: Wydaw. Naukowe UAM, 1999.
- [113] Gratton Chris: *Zarządzanie i marketing w kulturze i rekreacji*. Warszawa: Semper, 1995.
- [114] Griffin Ricky W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. 1 dodruk 7. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2002.
- [115] Grouard Benoit, Meston Francis: *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Poltext, 1997.
- [116] Grudzewski Wiesław M., Jagusztyn-Grochowska Sabina, Zużewicz Lilianna: *Benchmarking – istota i zastosowanie*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, nr 7, s. 3-7.
- [117] Grudzewski Wiesław, Rudzińska Adrianna, Sawicki Michał: *Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 2, s. 15-19.
- [118] Grzybek Sergiusz: *Lean Management – sposób na „odchudzające” zarządzanie*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1993, nr 7, s. 23.
- [119] Gulda Helena: *Benchmarking personalny drogą do sukcesu firmy*. W: „Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej, Ekonomia”, 2001, nr 40, s. 137-143.
- [120] Haffer Mirosław: *Proces benchmarkingu jako metoda doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*. W: Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Pod. red. Henryka Bienioka, Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, 1997, s. 83-93.
- [121] Hagoort Giep: *Przedsiębiorczość w kulturze*. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 1997.
- [122] Halama Henryk, Zurek Krystyna: *Metody i techniki modelowania organizacji i zarządzania*. Katowice: Drukarnia Uniwersytetu Śląskiego, 1978.

- [123] Hammer Michael, Champy James: *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Institute, 1996.
- [124] Hamrol Adam, Mantura Władysław: *Zarządzanie jakością*. Warszawa, Poznań: Wydaw. Naukowe PWN S.A., 2002.
- [125] Hannagan Tim: *Marketing for the non-profit sector*. London: The Macmillan Press, 1992.
- [126] Hatch Mary Jo: *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2002.
- [127] Hojaj Marian, Szloch Maria: *Lean Management – nowa koncepcja zarządzania*. W: „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 2, s. 14-16.
- [128] Hojaj Marian: *Lean management i systemy wysokiej wydajności a struktura organizacyjna*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, z. 10, s. 8-10.
- [129] Hojaj Marian: *Reengineering i lean management a struktura organizacyjna*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 4, s. 10-12.
- [130] Howorka Bolesław: *Wybrane problemy organizacji pracy w bibliotece (I)*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1981, nr 10, s. 235-239.
- [131] Howorka Bolesław: *Wybrane problemy organizacji pracy w bibliotece (II)*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1981, nr 11/12, s. 273-280.
- [132] Howorka Bolesław: *Wybrane problemy organizacji pracy w bibliotece (III)*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1982, nr 1, s. 8-10.
- [133] Howorka Bolesław: *Z problematyki kierowania biblioteką (I)*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1982, nr 4, s. 71-74.
- [134] Howorka Bolesław: *Z problematyki kierowania biblioteką (II)*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1982, nr 5, s. 103-108.
- [135] Howorka Bolesław: *Z problematyki kierowania biblioteką (III)*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1982, nr 6, s. 135-138.
- [136] Huczek Marian: *Innowacje w bibliotece*. W: „Finanse, Zarządzanie, Inżynieria”, 1999, nr 1, s. 88-98.
- [137] Huczek Marian: *Jakość obsługi w bibliotece*. W: „Finanse, Zarządzanie, Inżynieria”, 1999, nr 4, s. 66-72.
- [138] Huczek Marian: *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003.
- [139] Huczek Marian: *Marketing relacji w procesie budowy wizerunku biblioteki publicznej*. W: „Ekonomia i Humanistyka”, 2002, nr 1, s. 5-17.
- [140] Huczek Marian: *Regionalne systemy innowacji*. W: „Ekonomia i Humanistyka”, 2001, nr 2/3, s. 87-98.
- [141] Huczek Marian: *Rozwój orientacji marketingowej biblioteki publicznej*. W: „Ekonomia i Humanistyka”, 2000, nr 4, s. 24-29.
- [142] Huczek Marian: *Zarządzanie marketingiem jako narzędzie budowy wizerunku biblioteki publicznej*. W: „Ekonomia i Humanistyka”, 2002, nr 2, s. 21-36.
- [143] Huczek Marian: *Zarządzanie marketingową działalnością biblioteki*. W: „Ekonomia i Humanistyka”, 2000, nr 2, s. 41-47.
- [144] Huczek Marian: *Zarządzanie public relations w bibliotece*. W: „Finanse, Zarządzanie, Inżynieria”, 2000, nr 1, s. 20-28.
- [145] *International encyclopedia of information and library science*. Pod red. Johna Feathera i Paula Sturgesa. Wyd. 2. London, New York: Routledge, 2003.
- [146] *ISO 11620:1998 : Information and Documentation – Library Performance Indicators*.
- [147] *Jak wdrażać reengineering w przedsiębiorstwie*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 1, s. 26-27.
- [148] *Jak wykorzystać koncepcję Just-in-Time*. W: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 1995, nr 5, s. 112-114.

- [149] *Jakość w bibliotekarstwie i zarządzaniu – wybrane odnośniki*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2002, nr 1. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/warto30.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [150] Jarugowa Alicja, Nowak Wojciech Andrzej, Szychta Anna: *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, 1998.
- [151] Jasińska Teresa: *Działalność informacyjna jako pochodna procesu informacyjnego i próba zebrania parametrów jej efektywności*. W: „Roczniki Biblioteczne”, 1975, z. 1-2, s. 269-280.
- [152] Jasiński Andrzej H.: *Innowacje i polityka innowacyjna*. Białystok: Wydaw. Uniwersytetu w Białymstoku, 1997.
- [153] Jasiński Andrzej H.: *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1992.
- [154] Józwiak Janina, Podgórski Jarosław: *Statystyka od podstaw*. Wyd. 5 zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1997.
- [155] Juliusz Lipecki: *Jak wdrażać w przedsiębiorstwie „odchudzone” zarządzanie („Lean Management”)*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1995, nr 8, s. 29.
- [156] Kamasz Izabela: *Jakość w bibliotece. Współczesna filozofia jakości i mierzenie jakości pracy* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://republika.pl/biblioteka_piotrkow/warsztat/2005/1/050101.htm. Stan z dnia 23.05.2005.
- [157] Karlöf Bengt, Östblom Svante: *Benchmarking – równaj do najlepszych*. Warszawa: Zarządzanie i Finanse – „Józef Śnieciński”, 1995.
- [158] Kazimierski Dariusz: *Zarządzanie wiedzą*. W: „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Organizacja i Zarządzanie Przemysłem”, 2002, z. 14, s. 97-112.
- [159] Kempny Danuta: *Just-in-Time – system doskonałej kontroli zapasów*. W: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 1996, nr 9, s. 189-190.
- [160] Kieżun Witold: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyd. 2. Warszawa: Książka i Wiedza, 1980.
- [161] Kijewska Anna: *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 2003, nr 3, s. 53-65.
- [162] Kisielnicki Jerzy: *Zarządzanie organizacją*. Wyd. 2. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, 2001.
- [163] Kitlińska Maja: *Wykorzystanie metod i technik organizatorskich w bibliotekach. Praca magisterska*. Katowice, 2003.
- [164] Kleniewski Antoni: *Re-engineering – gruntowna zmiana całych procesów*. W: „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 11, s. 23-26.
- [165] Knecht Zdzisław: *Marketing w zarządzaniu instytucją kultury*. Wyd. 2. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1992.
- [166] Koch Richard: *Słownik zarządzania i finansów*. Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1997.
- [167] Kochmańska Wanda, Puzio Krystyna, Ratajewski Jerzy: *Biblioteka. Część 1. Organizacja biblioteki, gromadzenie i opracowanie zbiorów bibliotecznych*. Katowice: Uniwersytet Śląski, 1976.
- [168] Koenig Michael E. D., MacIntosh Morgen: *Information driven management concepts and themes: a toolkit for librarians*. Munchen: K. G. Saur, 1998.
- [169] Komprda Anna: *Biblioteka ucząca*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 1999, nr 5. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e005-03.html>. Stan z dnia 30.05.2005.
- [170] *Koncepcja „Just-in-Time” – zasady i praktyka stosowania*. W: *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 1995, nr 4, s. 76-79.

- [171] *Konferencja jakość zarządzania w organizacjach non profit*. Sosnowiec: Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2004.
- [172] *Korzyści ze zdrowego rozsądku* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://kadry.info.pl/artykuly/4503.htm>. Stan z dnia 23.05.2003.
- [173] Kotler Philip, Andreasen Alan R.: *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Wyd. 4. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- [174] Koźmiński Andrzej K.: *Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy i gospodarki*. W: „Prakseologia”, 2001, nr 141, s. 373-389.
- [175] Krawiec Franciszek: *Zarządzanie wiedzą w firmie*. W: „Współczesne Zarządzanie”, 2002, nr 4, s. 25-37.
- [176] Krzyżaniak Stanisław, Twaróg Jan: *Metoda Just-in-Time. Idea, wdrażanie, efekty*. W: „Problemy Magazynowania i Transportu”, 1992, nr 4, s. 14-17.
- [177] Kubów Stefan: *Biblioteka jako organizacja ucząca się*. W: VII Krajowe Forum Informacji Naukowej i Technicznej. Usługi – Aplikacje – Treści w gospodarce opartej na wiedzy. 17-19 września 2003 Ustroń. Praca w druku.
- [178] Kubów Stefan: *Jakich badań potrzebują polskie biblioteki*. W: Działalność naukowa, dydaktyczna i informacyjna bibliotek akademickich. Białystok. Praca w druku.
- [179] Kuczyński Paweł: *Obietnice reengineeringu*. W: „Personel”, 1997, nr 2, s. 23-25.
- [180] Kühl Stefan: *Krytyka koncepcji odchudzonego zarządzania*. W: „Zarządzanie na Świecie”, 1994, nr 5, s. 31-36.
- [181] *Kultura w gospodarce rynkowej*. Pod red. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej. Wrocław, Katowice: Towarzystwo Zachęty Kultury w Katowicach, 1994.
- [182] Kurowska-Trudzik Lucyna: *Zarządzanie rozwojem Dolnośląskiej Biblioteki Pedagogicznej we Wrocławiu*. W: Nowy wizerunek biblioteki pedagogicznej: komputeryzacja – komunikacja – współpraca. Warszawa, 21-22 października 2004 roku [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.bib.edu.pl/konferencja/plyta/trudzik.html. Stan z dnia 10.04.2005.
- [183] Laskowska Aleksandra: *Just-in-Time – koncepcja zwiększająca konkurencyjność przedsiębiorstwa*. W: *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 1995, nr 6, s. 129-133.
- [184] Leytner-Zemánek Barbara: *Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 1995, z. 1, s. 63-69.
- [185] Leytner-Zemánek Barbara: *Struktura organizacyjna biblioteki głównej w szkole wyższej jako instrument zarządzania*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 1998, z. 2/3, s. 149-168.
- [186] *Libraries for the new millennium. Implications for managers*. Pod red. Davida Raitta, London: Library Association Publishing, 1997.
- [187] Line Maurice Bernard: *Zarządzanie bibliotekami akademickimi i naukowymi wobec przemian społecznych*. W: „Rocznik Biblioteki Narodowej”, 1993, t. 26, s. 149-157.
- [188] Lipecki Juliusz: *Lean management jako metoda restrukturyzacji zarządzania*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 8, s. 12-15.
- [189] Lipecki Juliusz: *Lean management metodą restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1997, nr 12, s. 12-14.
- [190] Lipecki Juliusz: *Lean Management metodą usprawniania zarządzania w przedsiębiorstwie*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 7, s. 24-25.
- [191] Lipiec Jacek: *Reengineering – nowa koncepcja zarządzania?* W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 4, s. 3-6.

- [192] Lisiecka Krystyna: *Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy*. W: „Problemy Jakości”, 1999, nr 1, s. 18-22.
- [193] Lisiecki Marek: *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, 1997.
- [194] Lisiński Marek, Martyniak Zbigniew, Potocki Arkadiusz: *Badanie pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1979.
- [195] Łączkowska Katarzyna: *Marketing w bibliotece*. W: „Finanse, Zarządzanie, Inżynieria”, 1998, nr 1, s. 57-63.
- [196] Łobejko Stanisław: *Systemy informacyjne w procesie zarządzania wiedzą*. W: „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, 2003, t. 85, s. 65-108.
- [197] Łozowska Anna: *Przyczynki do problematyki marketingu w bibliotece akademickiej*. W: „Roczniki Biblioteczne”, 1991, z. 1/2, s. 45-50.
- [198] Łuczak Jacek: *Burza mózgów – efektywne narzędzie w zarządzaniu jakością*. W: „Przegląd Organizacji”, 1995, nr 3, s. 33-35.
- [199] Machaczka Józef: *Zarządzanie rozwojem organizacji: czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa, Kraków: Wydaw. Naukowe PWN, 1998.
- [200] Machalska-Garbacz Anna: *Użytkownik a podnoszenie jakości usług biblioteczno-informacyjnych*. W: „Bibliotekarz”, 2001, nr 6, s. 6-9.
- [201] Mahrburg Ewa, Stefańczyk Elżbieta: *Informator o bibliotekach i ośrodkach informacji w Polsce 1999*. Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2000.
- [202] Maj Jerzy: *Statystyka jako narzędzie badania efektywności bibliotek*. W: „Rocznik Biblioteki Narodowej”, 1991, t. 25, s. 95-105.
- [203] Majchrzak Jadwiga: *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2002.
- [204] Makać Wiesław, Urbanek Danuta: *Metody opisu statystycznego*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 1997.
- [205] Malara Zbigniew: *Metody i doskonalenie organizacji i zarządzana przedsiębiorstwem*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 2000.
- [206] *Mały słownik języka polskiego*. Pod red. Stanisława Skorupki. Warszawa: PWN, 1969.
- [207] Manganelli Raymond L., Klein Mark M.: *Reengineering*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998.
- [208] Marciniak Stefan: *Innowacje i rozwój gospodarczy*. Wyd. 2 poprawione. Warszawa: Ośrodek Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, 1998.
- [209] *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich: ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław, 9-11 maja 2002 r.* Pod red. Stefana Kubowa. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, 2002.
- [210] *Marketing w działalności instytucji i jednostek upowszechniania kultury*. Pod red. Zdzisława Knechta i Anieli Styś. Warszawa: Wydaw. Spółdzielcze, 1990.
- [211] Martyniak Zbigniew, Sanak Justyna: *Wprowadzenie do reengineeringu*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 1995, nr 3, s. 37-50.
- [212] Martyniak Zbigniew: *Elementy metodologii organizowania*. Warszawa: PWN, 1976.
- [213] Martyniak Zbigniew: *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1999.
- [214] Martyniak Zbigniew: *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996.
- [215] Martyniak Zbigniew: *Organizacja i zarządzanie: 42 problemy teorii i praktyki*. Wyd. 2 uzupełnione. Warszawa: Książka i Wiedza, 1979.
- [216] Martyniak Zbigniew: *Organizacja i zarządzanie: 70 problemów teorii i praktyki*. Kraków – Kluczbork: Antykwa, 2001.

- [217] Martyniak Zbigniew: *Organizatoryka*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1987.
- [218] Martyniak Zbigniew: *System lean management*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 1998, nr 1, s. 21-29.
- [219] Martyniak Zbigniew: *Zarządzanie jakością totalną (TQM) i zarządzanie „wyszczuplające” (Lean Management) a reengineering*. W: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomica*, 2000, vol. 34, s. 153-161.
- [220] Masłyk-Musiał Ewa: *Zarządzanie zmianami w firmie*. Warszawa: Centrum Informacji i Menedżera, 1996.
- [221] Mason Marilyn Gell: *Strategic management for today's libraries*. Chicago: American Library Association, 1999.
- [222] Matwiejczuk Wanda: *Biblioteka elektroniczna dzisiaj*. W: „Bibliotekarz”, 1996, nr 9, s. 15-16.
- [223] Mazurkiewicz Mieczysław: *Normowanie czasu pracy w bibliotekach*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1976, nr 9/10, s. 242-247.
- [224] Mazurkiewicz Mieczysław: *Z zagadnień organizacji pracy w bibliotece*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1967, nr 2, s. 37-42.
- [225] *Menedżer w bibliotece – profesjonalista, aktor, lider*. Wrocław, 28-29 kwietnia 2005. Praca w druku.
- [226] *Metody i techniki organizatorskie*. Pod red. Jana Skalika. Wyd. 2 poprawione. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2001.
- [227] *Metody i techniki organizatorskie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1982.
- [228] *Metody sprawnego zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Pod red. Henryka Bienioka. Wyd. 3. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2001.
- [229] *Metodyka zarządzania projektami innowacyjnymi*. Pod red. Jerzego Ruszkiewicza, Warszawa: TNOiK, 1980.
- [230] Mikołajczyk Zofia: *Metody i techniki organizacji i zarządzania – próba klasyfikacji*. W: „Przegląd Organizacji”, 1976, nr 7, s. 276-279.
- [231] Mikołajczyk Zofia: *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wyd. 3. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2002.
- [232] Milewska Beata, Milewski Dariusz: *Just in Time*. Kraków: Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2001.
- [233] Miller Robert C.: *Biblioteki a aktualne trendy w zarządzaniu*. W: *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny]*, 2002, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37.miller.php>. Stan z dnia 15.04.2005.
- [234] Miller Robert C.: *Ludzie i zarządzanie bibliotekami*. W: „Bibliotekarz”, 1992, nr 9, s. 11-14.
- [235] Miller Robert: *Wizja i zarządzanie bibliotekami*. W: „Bibliotekarz”, 1992, nr 7/8, s. 13-15.
- [236] *Model CAF* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.umbrella.org.pl/projekt/doc/caf.pdf. Stan z dnia 15.02.2005.
- [237] Mostowicz Emilia: *Marketing w działalności bibliotek i ośrodków informacji*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 1992, z. 1/4, s. 35-44.
- [238] Mreła Henryk, Smakuszewski Jerzy: *Technika i metodyka badania i usprawniania organizacji i metod pracy*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 1976.
- [239] Mreła Henryk: *Metody organizowania pracy*. W: *Materiały dla słuchaczy kursów doskonalenia kierowniczej kadry administracyjnej PAN w zakresie zarządzania i organizacji*. Cz. 1. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1974.

- [240] Mreła Henryk: *Technika organizowania pracy*. Wyd. 3 zmienione i uzupełnione. Warszawa: Wiedza Powszechna, 1975.
- [241] Mróz Izabella: *Jakość w bibliotece* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.republika.pl/tnbsp_od_lublin/podk/publikacje/jakosc_w_bibliotece.htm. Stan z dnia 23.05.2005.
- [242] Muhlemann Alan P., Oakland John S., Lockyer Keith G.: *Zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1995.
- [243] Nalepka Adam: *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy*. Wyd. 2 poprawione i uzupełnione. Kraków: Wydaw. Uczelniane, 1997.
- [244] Narski Zygmunt: *Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem: rozwiązania stosowalne: poradnik*. Toruń: Wydaw. Adam Marszałek, 1995.
- [245] Nowacka Jadwiga: *Analiza potrzeb środowiska lokalnego jako podstawa oferty bibliotecznej Biblioteki Publicznej w Suwałkach*. W: *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny], 2002, nr 2. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/nowacka.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [246] Nowacki Marek: *Ocena jakości produktu atrakcji turystycznej z wykorzystaniem metody Servqual*. W: „Turyzm”, 2002, z. 1, s. 55-73.
- [247] *Nowe techniki organizatorskie*. Pod red. Michała Stępowskiego. Warszawa: PWN, 1977.
- [248] Nózka Maria: *Dwa lata z certyfikatem* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.bib.edu.pl/jakosc1.html. Stan z dnia 16.09.2004.
- [249] Obłój Krzysztof: *Strategia organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998.
- [250] Obłój Krzysztof: *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998.
- [251] *Od strategii organizacji do polityki jakości. Etapy wdrażania ISO 9001. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Toruń, 17-18 czerwca 2004*. Toruń: Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu, 2004.
- [252] Oleksyn Tadeusz: *Reengineering a zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*. W: „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 1997, nr 6, s. 10-14.
- [253] *Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy. Materiały z ogólnopolskiego seminarium. Gdańsk, 8-9 grudnia 1997 r.* Warszawa: 1998.
- [254] *Organizacja i zarządzanie: zarys problematyki*. Pod red. Adama Stabryły i Jerzego Trzecińskiego. Warszawa: PWN, 1986.
- [255] *Organizacja pracy w bibliotekach. Sesja naukowa, Warszawa 15 czerwca 1978*. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 1978.
- [256] Osęka Marian, Wipijewski Jerzy: *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1985.
- [257] Palacz Katarzyna: *Total Quality Management i Business Process Reengineering – podobieństwa i różnice*. W: „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie”, 2001, nr 30, s. 329-338.
- [258] Pankowski Marek: *Stan i warunki wykorzystania technik zarządzania w praktyce gospodarczej*. Poznań: s.n., 1984.
- [259] Pasternak Kazimierz, Grzybowska Barbara: *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*. Olsztyn: Wydaw. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, 2000.
- [260] Pearson Christine M.: *Aligning TQM and Organizational Learning*. W: *Special Libraries*, 1993, Summer, s. 147-150.
- [261] Penc Józef: *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1999.
- [262] Penc Józef: *Leksykon biznesu*. Warszawa: Placet, 1997.

- [263] Penc-Pietrzak Ilona: *Rodzaje benchmarkingu*. W: „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2001, z. 4, s. 18-24.
- [264] Perlaki Ivan: *Innowacje w organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1983.
- [265] Phipps Shelley E.: *Transforming Libraries into Learning Organizations – the Challenge for Leadership*. W: „*Journal of Library Administration*”, 1993, nr 3/4, s.22-23.
- [266] Piasny Beata: *Kluczowe procesy zarządzania wiedzą jako aspekt dynamicznego systemu zarządzania wiedzą*. W: „*Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Stalowej Woli*”, 2003, nr 1, s. 160-175.
- [267] Piasny Beata: *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą*. W: „*Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Stalowej Woli*”, 2002, nr 1, s. 64-74.
- [268] Piekarczyk Halina: *Lean management jako narzędzie podnoszenia sprawności organizacyjnej*. W: „*Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*”, 2001, nr 561, s. 43-56.
- [269] Pietrasiniński Zbigniew: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Warszawa: PWN, 1971.
- [270] Pindłowa Wanda: *Badania jakości usług i zarządzania instytucją kultury (non-profit)*. W: *Społeczeństwo informacyjne – jakość edukacji i pracy bibliotekarzy*. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2001.
- [271] Pindłowa Wanda: *Jakość usług informacyjnych jako warunek tworzenia nowoczesnego społeczeństwa informacyjnego w Unii Europejskiej*. W: *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny]*, 2002, nr 2. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/pindlowa.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [272] Piniński Ryszard: *System produkcji Jus-in-Time – korzyści i uwarunkowania*. W: „*Gospodarka Materiałowa i Logistyka*”, 1995, nr 7/8, s. 163-165.
- [273] Piskorz Zbigniew: *Pobudzanie myślenia twórczego*. W: „*Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*”. T. 1. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, 1993.
- [274] PN-EN ISO 9000:2001: *Systemy zarządzania jakością: podstawy i terminologia*.
- [275] PN-EN ISO 9001:2001: *Systemy zarządzania jakością: wymagania*.
- [276] PN-EN ISO 9004:2001: *Systemy zarządzania jakością: wytyczne do doskonałości i funkcjonowania*.
- [277] PN-ISO 8402:1996: *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości: terminologia*.
- [278] PN-ISO 9001:1996: *Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie*.
- [279] PN-ISO 9004-2:1994: *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości: wytyczne dotyczące usług*.
- [280] *Podręcznik zarządzania jakością*. Pod red. Dennisa Locka, Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2002.
- [281] *Podstawowe założenia teorii i metodyki organizacji pracy*. Pod red. W. D. Woronkova. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1972.
- [282] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Pod red. Jana Lichtarskiego, Wyd. 4 zmienione i rozszerzone. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2001.
- [283] Polak Andrzej S.: *Zarządzanie wiedzą w praktyce*. W: „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2003, nr 12, s. 17-26.
- [284] Poll Roswitha, Boekhorst Peter Te: *Mierzenie jakości. Międzynarodowe zalecenia do pomiaru wykonania zadań w bibliotekach akademickich*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, 2004.

- [285] Pomykalski Andrzej: *Innowacje*. Wyd. 2 uzupełnione. Łódź: Wydaw. Politechniki Łódzkiej, 2001.
- [286] Pomykalski Andrzej: *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa, Łódź: Wydaw. Naukowe PWN, 2001.
- [287] Ponikierska Agnieszka: *Projekt dystrybucji wyrobów z wykorzystaniem techniki just-in-time*. W: „Logistyka”, 1998, nr 4, s. 13-22.
- [288] Poznańska Krystyna: *Lean Management*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1994, nr 1, s. 16-17.
- [289] Proctor Tony: *Twórcze rozwiązywanie problemów*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003.
- [290] *Próby zastosowania marketingu w bibliotekach*. Pod red. Radosława Cybulskiego. Warszawa: Wydaw. SBP, 1997.
- [291] Przelaskowski Ryszard: *Biblioteka i jej organizacja*. Wyd. 3. Warszawa: Stołeczne Zakłady Graficzne, 1966.
- [292] Przybysz Janina, Pioterek Paweł: *Charakterystyka bibliotek wyższych szkół niepaństwowych (badania ankietowe)*. W: „Bibliotekaz”, 2003, nr 2, s. 6-9.
- [293] Pszczołowski Tadeusz: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1978.
- [294] Radwański Aleksander: *Biblioteki elektroniczne: koncepcje i realizacje*. W: „Acta Universitatis Wratislaviensis, Bibliotekoznawstwo”, 1998, nr 21, s. 17-31.
- [295] Radzikowski Władysław: *Techniki zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1974.
- [296] *Re-engineering w Europie*. W: „Zarządzanie na Świecie”, 1994, nr 5, s. 18-21.
- [297] Rokita Jerzy: *Model uczenia się organizacji*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 2000, nr 4, s. 3-12.
- [298] Romanowska Maria: *Zarządzanie strategiczne firmą*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera, 1996.
- [299] *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 23 kwietnia 2004 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz*. Dziennik MENiS 2004, nr 89, poz. 845.
- [300] Rudawska Edyta, Kiecko Rafał: *Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie*. W: „Marketing i Rynek”, 2000, nr 5, s. 23-28.
- [301] Rummler Geary A., Brache Alan P.: *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000.
- [302] Rusinek Stanisław: *Metoda „Just in Time” w planowaniu produkcji*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 10, s. 12-13.
- [303] Rydz Maria: *Nowe formy planowania i organizacji pracy, czyli próby stosowania marketingu w zarządzaniu*. W: „Bibliotekarz”, 1999, nr 2, s. 15-19.
- [304] Salerno-Kochan Marek, Galski Piotr: *Sprawny benchmarking nieodzownym elementem strategii TQM*. W: „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2001, nr 578, s. 23-32.
- [305] *Samoocena* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://wiem.onet.pl/wiem/00a6b4.html>. Stan z dnia 23.05.2004.
- [306] Sarjusz-Wolski Zdzisław: *Dostawy „dokładnie na czas” w praktyce*. W: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 1992, nr 12, s. 218-220.
- [307] Sawoniak H.: *Racjonalizacja pracy i urządzenia techniczne w bibliotekach*. W: „Bibliotekarz”, 1964, nr 10, s. 290-295.
- [308] Schumpeter Joseph: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN, 1960.

- [309] Sidor Maria: *Ocena jakości usług za pomocą metody SERVQUAL*. W: „Marketing i Rynek”, 2000, nr 11, s. 2-11.
- [310] Sidor Maria: *SERVQUAL w badaniach jakości usług bibliotecznych*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2000, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e016-04.html>. Stan z dnia 15.05.2005.
- [311] Sitarska Anna: *Systemowe badanie bibliotek*. Łódź: Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, 1990.
- [312] Skrzypek Elżbieta: *Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym na sukces przedsiębiorstwa*. W: „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomica”, 2002, vol. 36, s. 37-52.
- [313] Skrzypek Elżbieta: *Zarządzanie wiedzą jako podstawa efektywności zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. W: „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomica”, 2001, vol. 35, s. 215-227.
- [314] Słowik Jolanta: *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne w bibliotekach publicznych na przykładzie Miejskiej Biblioteki Publicznej we Wrocławiu*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2002, nr 4. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/33/slowik.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [315] *Słownik terminologiczny informacji naukowej*. Pod red. Marii Dembowskiej. Wrocław: Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, 1979.
- [316] *Słownik współczesnego języka polskiego*. T. 1-2. Wyd. 2. Warszawa: Wilga, 2000.
- [317] Smutek Halina: *Lean management a konkurencyjność firmy*. W: „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2002, nr 592, s. 105-115.
- [318] Sobczak Alicja: *Zmiana jako gra społeczna. Metodyka analizy i przeprowadzania zmian wg Y. F. Livian'a*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 1991, nr 4, s. 67-85.
- [319] Sobięga Jolanta: *Informacja dla zarządzania biblioteką – kilka uwag na marginesie Normy ISO-11620:1998(E)*. W: „Bibliotekarz”, 2003, nr 7/8, s. 25-27.
- [320] Sobięga Jolanta: *O potrzebie baz danych i wskaźników efektywności bibliotek*. W: „Przegląd Biblioteczny”, 2002, z. 3, s. 205-212.
- [321] Sobięga Jolanta: *Organizacja i zarządzanie jako przedmiot studiów bibliotekoznawczych*. W: „Bibliotekarz”, 2004, nr 4, s. 10-13.
- [322] Sójka Jan: *Szczupłe [?] zarządzanie (Lean Management – LM) dla bibliotek*. W: „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Bibliologia”, 1998, z. 328, s. 553-570.
- [323] Sprow Eugen E.: *Benchmarking: sposób na nasze czasy?* W: „Problemy Jakości”, 1995, nr 5, s. I-XI.
- [324] Stabryła Adam: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa, Kraków: Wydaw. Naukowe PWN, 2000.
- [325] *Standaryzacja kosztów w bibliotekach publicznych. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. CHEŁM 19-21.09.2002 r.* Warszawa: Wydaw. SBP, 2003.
- [326] Staniewski Marcin: *Zarządzanie wiedzą. Od koncepcji do praktyki działania*. W: „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 3, s. 35-48.
- [327] Stańczyk-Hugiet Ewa: *Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości*. W: „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 7/8, s. 10-13.
- [328] Steinmann Horst, Schreyögg Georg: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Wyd. 3 poprawione i uzupełnione. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 1998.
- [329] Stępniewski Jan, Wesołowska Patrycja: *Zarządzanie wiedzą jako metoda poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*. W: „Firma i Rynek”, 2002, nr 2/3, s. 124-127.

- [330] Stoma Grażyna: *System Zarządzania Jakością wg ISO 9001 w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej im. KEN w Lublinie*. W: „Biblioteka w Szkole”, 2003, nr 1, s. 1-2.
- [331] Stoner James A.F., Wankel Charles: *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1992.
- [332] *Strategia rozwoju Dolnośląskiej Biblioteki Pedagogicznej we Wrocławiu na lata 2004-2006* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.dbp.wroc.pl/dokumenty_programowe.htm. Stan z dnia 10.04.2005.
- [333] Strojny Mariusz: *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*. W: Przegląd Organizacji, 2000, nr 2, s. 21-25.
- [334] *System mierzenia jakości w Bibliotece Pedagogicznej w Piotrkowie Trybunalskim i w Filiach*. W: Warsztaty Bibliotekarskie [Dokument elektroniczny], 2004, nr 4. Tryb dostępu: http://republika.pl/biblioteka_piotrkow/warsztat/2004/4/040401.htm. Stan z dnia 30.05.2005.
- [335] Szaban Jolanta: *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*. W: „Współczesne Zarządzanie”, 2002, nr 1, s. 12-19.
- [336] Szafranski Maciej: *Skuteczność działania*. W: „Problemy Jakości”, 2003, nr 3, s. 23-28.
- [337] Szeszycka Ewa: *Strategia promocyjna organizacji non-profit na przykładzie British Council Library w Szczecinie*. W: „Marketing i Rynek”, 1996, nr 12, s. 23-25.
- [338] Szymczak Mariola: *Wojewódzki zespół problemowo-zadaniowy do spraw standardów jakości pracy bibliotek pedagogicznych*. W: Warsztaty Bibliotekarskie [Dokument elektroniczny], 2004, nr 3. Tryb dostępu: http://republika.pl/biblioteka_piotrkow/warsztat/2004/3/040301.htm. Stan z dnia 30.05.2005.
- [339] Szymorowska Teresa E.: *Zastosowanie projektu normy ISO 11620 do opracowania wskaźników pomiaru procedur zgodnie z Systemem Zarządzania Jakością ISO 9001 w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2003, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/48/szymorowska.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [340] Tarka Małgorzata: *Promocja jako system instrumentów tworzących image Biblioteki Pedagogicznej w Pyrzycach*. W: „Bibliotekarz Zachodniopomorski”, 1999, nr 1/2, s. 85-91.
- [341] *Techniki organizatorskie: zastosowania w organizowaniu prac administracyjno – biurowych*. Pod red. Zbigniewa Martyniaka. Wyd. 2. Kraków: Pracownia Poligraficzna Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1993.
- [342] Tetela Grażyna: *Współcześnie funkcjonujące modele sieci biblioteczno-informacyjnych w uniwersytetach*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2003, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/48/tetela.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [343] Tokarski Stefan: *Samoocena efektywności kierowania*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 1996.
- [344] Turczyńska Ewa: *Perspektywy badań użytkowników systemu informacyjnego Biblioteki Akademii Medycznej w Lublinie*. W: „Zagadnienia Informacji Naukowej”, 1997, nr 2, s. 89-97.
- [345] Tyszka Wojciech: *Public relations w Bibliotece Narodowej*. W: „Bibliotekarz”, 2000, nr 12, s. 16-18.
- [346] Unold Jacek: *Reengineering procesów zarządzania przedsiębiorstwem*. W: „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 9, s. 11-14.
- [347] *Ustawa z dnia 24 lipca 1998 roku o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej – w związku z reformą ustrojową państwa*. „Dziennik Ustaw” 1998, nr 106, poz. 668.

- [348] *Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach*. „Dziennik Ustaw” 1997, nr 85, poz. 539.
- [349] Wałaszek-Karp Zofia: *Metody i techniki badania potrzeb użytkowników informacji*. W: „Organizacja, metody i techniki działalności informacyjnej”. Katowice: Uniwersytet Śląski, 1983.
- [350] Ward Suzanne, Sumsion John, Fuegi David, Bloor Ian: *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1995.
- [351] *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej (Kraków, 28-30 września 1998)*. Kraków: Pracownia Poligraficzna Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1998.
- [352] Webber Ross A.: *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1984.
- [353] Węgrzyn Adam: *Benchmarking – moda czy nowa filozofia zarządzania?* W: „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 11, s. 21-22.
- [354] Węgrzyn Adam: *Benchmarking – nowa filozofia zarządzania*. W: „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Zarządzanie i Marketing”, 1998, nr 789, s. 107-119.
- [355] Węgrzyn Adam: *Benchmarking*. Kluczbork, Wrocław: Antykwa, 2000.
- [356] Wincewicz Marta: *Reengineering jako jedna z metod przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie*. W: „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze”, 2002, nr 959, s. 275-285.
- [357] Witkowska Małgorzata: *Public relations w bibliotece – nasze nastawienie do różnych kategorii odbiorców informacji*. W: „Bibliotekarz”, 1997, nr 1, s. 7-10.
- [358] Witkowski Jarosław: *Logistyka firm japońskich*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1998.
- [359] Witkowski Tadeusz: *Decyzje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydaw. Naukowo-Techniczne, 2000.
- [360] Wojciechowski Jacek: *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*. Wyd. 2. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2001.
- [361] Wojciechowski Jacek: *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydaw. SBP, 1993.
- [362] Wojciechowski Jacek: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Wyd. 2. Warszawa, Kraków: Wydaw. Naukowe PWN, 1998.
- [363] Wojcik Krystyna: *Benchmarking – najlepsze przedsiębiorstwa punktem orientacyjnym dla pozostałych*. W: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 1995, nr 3, s. 58-60.
- [364] Wołosz Jan: *Efektywna biblioteka publiczna w społeczeństwie informacyjnym* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/standardy/wolosz.php>. Stan z dnia 15.04.2005.
- [365] Wołosz Jan: *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Wyd. 2 zmienione i uzupełnione. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 1981.
- [366] Woźniak Jadwiga: *Jakość w opracowaniu rzeczowym zbiorów bibliotecznych*. W: *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny], 2002, nr 2. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/wozniak.php>. Stan z dnia 15.02.2004.
- [367] Woźniak Jadwiga: *O tak zwanych potrzebach informacyjnych*. W: „Zagadnienia Informatyki Naukowej”, 1989, nr 1, s. 39-59.
- [368] Wójtowicz Radosław: *Technologie zarządzania dokumentami*. W: „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Informatyka Ekonomiczna”, 2002, nr 5, s. 186-191.

- [369] *Wprowadzanie kół jakości w przedsiębiorstwach*. W: „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1997, nr 1, s. 27-28.
- [370] *Wybrane techniki organizatorskie: przykłady i zadania*. Pod red. Edwarda Burdzińskiego. Katowice: Drukarnia Uniwersytetu Śląskiego, 1978.
- [371] Wysocki Wojciech: *Jak uczyć się od najlepszych? Metoda Benchmarkingu*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.strateg.edu.pl/dokonania.php?nr=1&n=4&r=18. Stan z dnia 29.02.2004.
- [372] *Zagadnienia organizacji pracy bibliotecznej*. Pod red. Heleny Wiącek. Warszawa: Biblioteka Narodowa. Instytut Książki i Czytelnictwa, 1976.
- [373] Zając Kazimierz: *Zarys metod statystycznych*. Wyd. 5 poprawione. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1994.
- [374] Zalewski I. Romuald, Borucki Michał: *Ocena satysfakcji klienta z usług doradczych (II). Zastosowanie metody SERVQUAL*. W: „*Przegląd Organizacji*”, 2004, nr 1, s. 23-26.
- [375] *Zarządzanie biblioteką w perspektywie relacji Wschód-Zachód. Materiały z seminarium przeprowadzonego w dniach 6-12.11.1994 w Toruniu*. Pod red. Iana R. M. Mowata i Marii Śliwińskiej. Toruń: Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 1995.
- [376] *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*. Pod red. Ivora Kempa i Teresy Wildhardt. Warszawa: Wydaw. SBP, 1998.
- [377] *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały seminarium dla menedżerów kultury Kraków, marzec – kwiecień 1993*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury, 1995.
- [378] *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczka, I. Sochy. Sosnowiec: Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2002.
- [379] *Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej, Bydgoszcz-Gniew, 10-13 września 2000 r.* [Dokument elektroniczny]. Pod red. Lidii Derfert-Wolf i Bożeny Bednarek-Michalskiej. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/indexpl.html>. Stan z dnia 23.05.2003.
- [380] *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Pod red. Mariusza Nowaka, Pawła Pioterka, Janiny Przybysz. Poznań: Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004.
- [381] *Zarządzanie strategiczne*. Pod red. Jerzego Rokity i Krystyny Jędralskiej. Katowice: Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, 2000.
- [382] *Zarządzanie w kulturze*. Pod red. Roberta Kardzisa i Emila Orzechowskiego. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2000.
- [383] *Zarządzanie w organizacjach non-profit: strategie, marketing*. Pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczka, I. Sochy. Bielsko-Biała: s.n., 2001.
- [384] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*. Oprac. Centrum Badań nad Edukacją i Innowacją, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Radom: Wydaw. i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, 2000.
- [385] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Pod red. Andrzeja K. Koźmińskiego i Włodzimierza Piotrowskiego. Wyd. 5 zmienione. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2001.
- [386] *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Pod red. Andrzeja K. Koźmińskiego i Włodzimierza Piotrowskiego. Wyd. 5 zmienione. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2000.
- [387] Ziębicki Bernard: *Informacyjne wspomaganie benchmarkingu*. W: „*Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*”, 2000, nr 534, s. 81-89.
- [388] Zimniewicz Kazimierz: *Nowe spojrzenie na „Lean Management”*. W: „*Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*”, 2000, nr 851, s. 469-477.

- [389] Zimniewicz Kazimierz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Wyd. 2 zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003.
- [390] Zoń Joanna: *Ogólnopolska Konferencja: Od strategii organizacji do polityki jakości. Etapy wdrażania ISO 9001 Toruń, 17-18 czerwca 2004*. W: Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny], 2004, nr 7. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/58/zon.php>. Stan z dnia 10.05.2005.
- [391] Zybert Elżbieta Barbara: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2004.
- [392] Zybert Elżbieta Barbara: *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*. W: „Bibliotekarz”, 2005, nr 1, s. 2-8.
- [393] Zyśk Agnieszka: *Marketing w bibliotece pedagogicznej w Hrubieszowie* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.republika.pl/tnbsp_od_lublin/podk/publikacje/marketing_w_bibliotece.htm. Stan z dnia 15.04.2005.
- [394] Zmigrodzki Zbigniew: *Racjonalizacja pracy bibliotecznej*. Katowice: Wydaw. Uniwersytetu Śląskiego, 1986.
- [395] Zołędowska Beata: *Proces kreowania wizerunku biblioteki publicznej. Praca doktorska*. Katowice, 2002.
- [396] Zółcińska Wanda: *Jakie narzędzia zarządzania są najbardziej efektywne?* W: CXO – Magazyn Kadry Zarządzającej [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.cxo.pl/news/39473.html. Stan z dnia 29.02.2004.
- [397] Zubrys Aleksander: *W kierunku biblioteki rynkowej. Marketing, promocja i public relation w bibliotece publicznej*. W: „Poradnik Bibliotekarza”, 1998, nr 7/8, s. 4-9.
- [398] Schumpeter Joseph: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN, 1960.

Spis rysunków i tabel

Spis rysunków

Rysunek 1.	Źródła innowacji bibliotecznych	50
Rysunek 2.	Otoczenie biblioteki	52
Rysunek 3.	Wpływ dynamiki i zróżnicowania otoczenia na liczbę zmian w bibliotece	59
Rysunek 4.	Łańcuch zmian pomiędzy biblioteką i jej otoczeniem	61
Rysunek 5.	Rodzaje innowacji w bibliotekach polskich w latach 1990-1991	63
Rysunek 6.	Model procesu zmian wg Kurta Lewina	67
Rysunek 7.	Model procesu zmian wg Ricky W. Griffina	68
Rysunek 8.	Model procesu planowania zmian wg Ivana Perlakiego	69
Rysunek 9.	Model procesu zmian wg Liz Clarke	70
Rysunek 10.	Model rozwiązywania problemów organizacyjnych Paurica McGowana	71
Rysunek 11.	Proces zarządzania zmianą wg Jadwigi Majchrzak	72
Rysunek 12.	Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w bibliotece	92
Rysunek 13.	Krzywa wydajności	101
Rysunek 14.	Nastawienie pracowników do zmian	112
Rysunek 15.	Hierarchizacja nazewnictwa z zakresu metod zarządzania zgodnie z kryterium rosnącego stopnia ogólności J. Antoszkiewicza	124
Rysunek 16.	Etapy zarządzania strategicznego	130
Rysunek 17.	Diagram Ishikawy	137
Rysunek 18.	Etapy zarządzania jakością	141
Rysunek 19.	Hierarchia dokumentów systemu jakości	143
Rysunek 20.	Cykl Edwardsa Deminga (PDCA)	148
Rysunek 21.	Poziom oczekiwanych usług	156
Rysunek 22.	Szablon domu jakości	157
Rysunek 23.	Rozwinięcie funkcji jakości (dom jakości) dla realizacji kwerend w bibliotece X	159
Rysunek 24.	Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach	162
Rysunek 25.	Piramida wiedzy	166
Rysunek 26.	Mapa wiedzy	170
Rysunek 27.	Etapy wdrażania metody Lean Management w bibliotekach	176
Rysunek 28.	Rodzaje benchmarkingu bibliotecznego	190

Rysunek 29. Etapy dojrzałości organizacji w zakresie benchmarkingu . .	193
Rysunek 30. Fazy działań w procesie benchmarkingu bibliotecznego . .	194
Rysunek 31. Ocena funkcjonowania działów w trzech porównywanych bibliotekach przy pomocy wykresu słupkowego	202
Rysunek 32. Porównanie ocen funkcjonowania trzech bibliotek za pomocą wykresu profilowego	202
Rysunek 33. Porównanie przebiegu wybranego procesu w dwóch bibliotekach za pomocą schematu blokowego	203
Rysunek 34. Wzorcowanie	204
Rysunek 35. Etapy reengineeringu	211
Rysunek 36. Wybór procesów do reengineeringu	213
Rysunek 37. Grupowanie księgozbioru w metodzie Just in Time	219
Rysunek 38. Cykl twórczego rozwiązywania problemów	231
Rysunek 39. Etapy metody Delfickiej	242
Rysunek 40. Graficzny rozkład odpowiedzi wykonany na podstawie tabeli 15	245
Rysunek 41. Symbole barwne i kreskowe stosowane w technice kartowania	257
Rysunek 42. Karta Obiegu Książki. Dotychczasowa droga książki do magazynu bibliotecznego	259
Rysunek 43. Część robocza Karty Obiegu Książki, zawierająca ulepszoną (skróconą) drogę książki do magazynu	260
Rysunek 44. Wykres Obiegu Książki	261
Rysunek 45. Przestrzenny Wykres Obiegu Książki	261
Rysunek 46. Karta Obiegu Dokumentu (wykres kolumnowy)	263
Rysunek 47. Karta Przebiegu Czynności z kolumną czasu	265
Rysunek 48. Część robocza Karty Przebiegu Czynności ze skalą czasu . .	266
Rysunek 49. Część robocza Chronometrycznej Karty Przebiegu Czynności	267
Rysunek 50. Karta Przebiegu Czynności Zespołowych	268

Spis tabel

Tabela 1. Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność i skuteczność działalności biblioteki	30
Tabela 2. Rodzaje zmian zachodzących w bibliotece i jej otoczeniu	37
Tabela 3. Przegląd możliwości innowacyjnych w bibliotece	77
Tabela 4. Źródła ryzyka zmian w bibliotekach	86
Tabela 5. Pięć powodów, dla których ważna jest satysfakcja klienta	96
Tabela 6. Emocjonalne postrzeganie zmian przez bibliotekarzy	97
Tabela 7. Arkusz sił mających wpływ na wdrażanie zmian w bibliotece	115
Tabela 8. Mapa zaangażowania	116
Tabela 9. Analiza SWOT	135
Tabela 10. Tabelaryczna prezentacja luki pomiędzy partnerami benchmarkingu	200
Tabela 11. Wskaźnikowa prezentacja luki pomiędzy partnerami benchmarkingu	200
Tabela 12. Prezentacja silnych i słabych stron biblioteki przy użyciu techniki rangowej	201
Tabela 13. Błędy w przeprowadzaniu benchmarkingu	206

Tabela 14. Wzór pierwszego kwestionariusza stosowanego w metodzie Delfickiej	243
Tabela 15. Przykładowe odpowiedzi na pierwsze pytanie kwestionariusza 1	244
Tabela 16. Wzór drugiego kwestionariusza stosowanego w metodzie Delfickiej	246
Tabela 17. Wzór trzeciego kwestionariusza stosowanego w metodzie Delfickiej	246
Tabela 18. Wzór czwartego kwestionariusza stosowanego w metodzie Delfickiej	247
Tabela 19. Forma prezentacji wyników końcowych w metodzie Delfickiej	248
Tabela 20. Siatka macierzy wymagań wobec pracowników biblioteki	251
Tabela 21. Wykorzystanie metod zarządzania przez biblioteki różnych typów	271
Tabela 22. Rodzaje metod zarządzania stosowanych w polskich bibliotekach	272

WYDAWNICTWO



Naszą najważniejszą serią wydawniczą jest
„NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA”

WYDAWNICTWO



Jest to najdłuższa seria bibliologiczna, jaka kiedykolwiek ukazywała się w Polsce (80 tomów). W ostatnich latach wydaliśmy w jej ramach książki cieszące się dużą popularnością nie tylko w środowisku bibliotekarskim.

Polecamy m.in.:

- **Nauka o książce. Antologia tekstów**, t. 81 (pr. zbior. pod red. D. Kuźminy i M. Tobery; 2006). Cena 28 zł.
- **Szerokie okno biblioteki**, t. 80 (J. Kołodziejska; 2006). Cena 28 zł.
- **Od informacji naukowej do technologii społeczeństwa informacyjnego**, t. 78 (pr. zbior. pod red. B. Sosińskiej-Kalaty i M. Przasnek-Samokowej; przy współpracy A. Skrzypczaka; 2005). Cena 46 zł.
- **Edukacja biblioteczna i informacyjna w polskich szkołach**, t. 75 (M. Drzewiecki; 2005). Cena 20 zł.
- **Językoznawstwo dla studentów informacji naukowej**, t. 74 (B. Bojar; 2005). Cena 40 zł.
- **Jakość usług bibliotecznych**, t. 73 (M. Sidor; 2005). Cena 34 zł.
- **Jakub Wujek – pisarz, tłumacz, misjonarz**, t. 71 (D. Kuźmina; 2004). Cena 10 zł.
- **Współczesna prasa kobieca a sprawy książki**, t. 66 (K. Wodniak; 2004). Cena 10 zł.
- **Człowiek i książka**, t. 65 (J. S. Bystrzeński; 2003). Cena 5 zł.
- **Zawód bibliotekarza dziś i jutro. FORUM**, t. 64 (red. Janusz Nowicki; 2003). Cena 24 zł.
- **Katechizmy w Rzeczypospolitej XVI i początku XVII w.**, t. 61 (D. Kuźmina; 2002). Cena 10 zł.
- **Biblioteki szkolne. Wytyczne IFLA-UNESCO**, t. 60 (red. E. B. Zybert; 2003). Cena 10 zł.
- **Katalog przedmiotowy**, t. 58 (red. M. Banacka; 2002). Cena 5 zł.
- **Poeci na tułaczce**, t. 57 (W. J. Podgórski; 2002). Cena 9 zł.
- **Słownik encyklopedyczny informacji, języków i systemów informacyjno-wyszukiwawczych**, t. 56 (B. Bojar; 2002). Cena 45 zł.
- **Działalność bibliotek publicznych. Standardy międzynarodowe IFLA-UNESCO**, t. 55 (red. M. Kisilowska; 2002). Cena 15 zł.
- **Idee i rzeczywistość: bibliotekarstwo pragmatyczne**, t. 54 (J. Wojciechowski; 2002). Cena 22 zł.
- **Wprowadzenie do bibliotekoznawstwa**, t. 51 (J. Ratajewski; 2002). Cena 36 zł.
- **Biblioteka i informacja w środowisku współczesnej szkoły**, t. 50 (M. Drzewiecki; 2001). Cena 41 zł.
- **Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym**, t. 49 (red. E. B. Zybert; 2002). Cena 32 zł.

**KAŻDĄ KSIĄŻKĘ NASZEGO WYDAWNICTWA
możesz zamówić:**

Pisemnie – Dział Promocji i Kolportażu
Al. Niepodległości 213, 02-086 Warszawa
Telefonicznie – (022) 825-50-24, 608-28-26
Faks – (022) 825-53-49
E-mail: sprzedaz_sbp@wp.pl





Seria: <<FO-KA>>

Ten cykl wydawniczy powstał w wyniku owocnej współpracy z Centrum **NUKAT** Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie. Zaczął żyć **samodzielnie** od 1998 roku.

Do nabycia są:

- ❖ **Format USMARC rekordu kartoteki haseł wzorcowych, t. 5**
(A. Paluszkiewicz, 1999). Cena 15 zł
- ❖ **Język haseł przedmiotowych KABA. Zasady tworzenia słownictwa, t. 8**
(red. T. Głowacka, 2000). Cena 32 zł
- ❖ **Format MARC 21 rekordu zasobu, t. 9**
(E. Chrzan, A. Padziński, 2001). Cena 22 zł
- ❖ **Format MARC 21 rekordu bibliograficznego dla wydawnictwa ciągłego, t.10** (B. Nałęcz, 2001). Cena 27 zł
- ❖ **Format MARC 21 rekordu bibliograficznego dla dokumentu elektronicznego, t.12** (K. Sanetra; 2003). Cena 32 zł
- ❖ **Katalogowanie przedmiotowe w języku KABA.**
Podręcznik pod red. J. Woźniak, t. 13
Cz. 1. Analiza dokumentu i jego opis przedmiotowy (T. Głowacka; 2003)
Cena 21 zł
Cz. 2. Opis podmiotowy dokumentów z dziedziny literatury, t. 14 (Anna Bober, Danuta Patkaniowska; 2005) Cena 24 zł

**KUPUJĄC U NAS WSPIERASZ
STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH**

24377 _{m 2}

**Seria wydawana z inicjatywy
INSTYTUTU INFORMACJI NAUKOWEJ
I STUDIÓW BIBLIOLOGICZNYCH
UNIwersytetu warszawskiego
oraz
WYDAWNICTWA SBP**