

# Hanna Warnke

---

"Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej : materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998)", Kraków 1998 : [recenzja]

---

Biblioteka 3 (12), 89-92

---

1999

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji Kraków, 28-30 września 1998. Opracowanie red. Anna Sokołowska-Gogut. Kraków 1998.**

Coraz wyraźniej miernikiem sprawności bibliotek jest ich zdolność do praktycznego wykorzystania innowacji, także w dziedzinie organizacji i zarządzania. Na tempo i zakres wprowadzanych zmian mają wpływ zarówno nowoczesne techniki zarządzania, dostęp do szerokiego zakresu informacji, odpowiedni sprzęt i kapitał do wdrożeń, ale także i przede wszystkim, wysoko wykwalifikowani i dobrze umotywowani pracownicy.

Zagadnieniom tym, zresztą nierównomiernie akcentowanym, poświęcono konferencję zorganizowaną przez Bibliotekę Główną AE w Krakowie.

Ta pod wieloma względami wartościowa, inspirująca lektura składa się z 18 referatów i 8 komunikatów, napisanych przez doświadczonych bibliotekarzy i profesjonalistów z zakresu zarządzania, ekonometrii i marketingu.

Otóż układ treści, powstały z alfabetycznego uporządkowania artykułów wg nazwisk autorów, nie ułatwia odbioru zawartych informacji, które nie tworzą sekwencyjnej i logicznej całości. Można więc tę pozycję potraktować jako kompendium i korzystając ze streszczeń zamieszczonych na początku każdego artykułu obrać dowolną kolejność czytania.

Należy także dodać, że wobec faktu, iż autorzy nie sięgali głębiej w historyczny rodowód nauki o organizacji i zarządzaniu (odwołując się jedynie do doświadczeń współczesnych korporacji przemysłowych), należałoby choć w uwagach od redakcji wskazać, że już w starożytnej Grecji ... Krótko mówiąc ówczesni ludzie myśleli już o własnych umiejętnościach w sposób naiwny teoretycznie, obrazowy i poetycki. Teorie dojrzewały zwłaszcza w XIX wieku, by w 1890 we Francji A.Espinas, badając sprawność działań, nadał tej dyscyplinie miano prakseologii, przeniesionej na polski grunt przez T.Kotarbińskiego m.in. w „Traktacie o dobrej robocie”. Jest to dzieło poświęcone prostocie działania, optymalizacji, skuteczności, a więc zagadnieniom przedstawionym w dojrzalszej teoretycznej formie przez uczestników omawianej konferencji.

Tak się stało i jest to chyba niekorzystny symptom, że w dyskusji na temat wdrażania nowoczesnych technik zarządzania tylko dwie osoby (A. Jazdon i M. Marcinek) zabrały głos *stricte* w sprawie najistotniejszego podmiotu, kreatora zmian - bibliotekarzy. Prawdopodobnie pozostali autorzy uznali w domyśle, że zagadnienie to nie wymaga głębszej refleksji, oddając całość problemu w ręce „technik”.

A. Jazdon („Drogi awansu i motywowania pracowników”), powołując się na literaturę przedmiotu, własne doświadczenie i przeprowadzoną wśród pracowników ankietę, postuluje stworzenie jasnej drogi awansu z uwzględnieniem indywidualnych ścieżek dla pracowników szczególnie zdolnych, ambitnych i wykształconych. Przytacza także szeroką gamę środków motywacyjnych, podsumowując wszakże, iż pracownik dowartościowany jest jednocześnie umotywowany.

Natomiast M. Marcinek („Rola kadry kierowniczej średniego szczebla w nowoczesnym zarządzaniu biblioteką”) dowodzi na podstawie ankiety, że średnia kadra kierownicza może i chce współuczestniczyć w codziennym kierowaniu biblioteką. Efektywne wykorzystanie wiedzy pracowników i podbudowanie ich satysfakcji odpowiednią motywacją, może podwyższyć jakość usług, nawet w stosunkowo trudnych warunkach materialnych. Respondenci jednak wykazują nieznaną krótkoterminowych i strategicznych celów biblioteki.

Pewnym cieniem na tej cennej i rzadkiej publikacji jest niestaranna korekta stylistyczna, interpunkcyjna i językowa. Tym bardziej, że z tkanki całości prześwituje idea intuicyjnie wspólnie i niezależnie przez wszystkich autorów wybrana - idea jakości, jako celu wszelkich podejmowanych wysiłków w zakresie wdrażania nowych technik zarządzania.

W swym teoretycznym studium Cz. Babik („Informacja a procesy podejmowania decyzji w bibliotece”) kładzie nacisk na jakość informacji w procesie podejmowania decyzji. Jakość tę stanowią - trafność i precyzja, kompletność i aktualność informacji obok niewymiernych cech osobowości zarządzającego, jego stylu i uwarunkowań kulturowych.

Modna i ważna problematyka jakości omawiana podczas wielu konferencji (np. "Przyszłość należy do jakości", czy „Zwyciężyć przez jakość”) jest przedmiotem artykułu J. Sobielgi i D. Kapinos („Zarządzanie procesami bibliotecznymi w oparciu o TQM”). Autorki jakość ujęły jako normę PN - ISO 8402 „ogół własności obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania potrzeb stwierdzonych lub oczekiwanych”.

Natomiast T. Wildhardt, w swym przejrzystym studium („Marketing dynamiczny a zarządzanie biblioteką szkoły wyższej”), jakość utożsamia krótko i dobitnie z doskonałością, „jakość to [...] zapewnienie usług najbardziej dostosowanych do potrzeb użytkowników, na miarę posiadanych środków”.

Osiągnięciem tego celu - najwyższej jakości - służy omawiana przez wielu autorów nowoczesna technika zarządzania TQM (J. Sobielga i D. Kapinos, L. Derfert-Wolf i T. Skibicka, M.M. Górski) oraz elementy zarządzania przez jakość przedstawione przez J. Sójkę, S. Cisek i M. Żmudzką-Kosałę, T. Kafel, T. Wildhardt.

L. Derfert-Wolf i T. Skibicka („Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką”) zarządzanie przez jakość traktują bardziej jako kulturę organizacyjną, niż systemowe zarządzanie organizacją. Raczej jako filozofię niż technikę. Omawiane podejście zastosowano w bibliotece ATR w Bydgoszczy w celu poznania potrzeb użytkowników i doskonalenia usług zgodnie z ich oczekiwaniami. W fazie wdrażania TQM określono grupy tzw. klientów (wewnętrznych - innych bibliotekarzy oraz zewnętrznych - czytelników i otoczenie zewnętrzne), strategię biblioteki skorelowaną z planami uczelni, zbadano potrzeby użytkowników (planuje się w przyszłości współdziałać z firmami profesjonalnymi w tym zakresie), zorganizowano cykl szkoleń dla pracowników i dokonano pomiaru i oceny efektów wdrożeń.

Podobną procedurę zastosowano do rozwiązywania problemów w Bibliotece Głównej Politechniki Krakowskiej (artykuł - M.M. Górski „TQM w strategii rozwoju biblioteki”). Zdaniem autora żadna praca tak naprawdę się nie zaczyna i nie kończy, stanowiąc jedynie ogniwo w długim łańcuchu działań.

W artykule J. Sójki („Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość”) profilaktyka jest elementem zarządzania, zapobiegającym zjawiskom niekorzystnym, ściśle wiążąc się z zagadnieniami jakości i kosztów jakości. Omówione są kryteria jakości (techniczne i funkcjonalne) oraz system pomiarowy SERVQUAL i benchmarking, jako techniki umożliwiające ocenę i porównywanie jakości i kosztów profilaktyki, do których autor zalicza - szkolenie pracowników, programy uświadamiające czym jest jakość, planowanie i organizację warsztatów jakości.

Zarządzanie przez jakość może odbywać się także w inny sposób, omawiany w referacie S. Cisek i M. Żmudzkiej-Kosały („Zasada just-in-time w pracy oddziału informacji biznesowej w wojewódzkiej bibliotece publicznej w Krakowie”). Zarządzanie „ściśle na czas”, „w ostatniej chwili” usprawnia procesy logistyczne zwłaszcza w małych bibliotekach, gdzie gromadzi się literaturę aktualną, np. biznesową, prawniczą. Autorki stwierdzają, że „wszelkie

rozwiązania organizacyjne powinny być generowane przez cele, a nie chwilowe mody, konserwatyzm czy nowinkarstwo". Warto zapoznać się z zamieszczonym w artykule zestawieniem korzyści i strat ewentualnego wdrożenia omawianej zasady.

Do bogatego już arsenału technik zarządzania T. Kafel („Metody analizy partnerów jako narzędzie monitoringu otoczenia organizacji non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej”) proponuje włączyć metodę PEST. Bibliotekę osadza w otoczeniu kontekstowym (dalszym, niezależnym) oraz w transakcyjnym (bliższym, zależnym lub konkurencyjnym). Realizując strategiczne cele biblioteka musi zidentyfikować partnerów, ich różnorodne cele, czynniki mające wpływ na ich zachowanie oraz sposoby ewentualnej zmiany tych celów.

Omawiając TQM i jego poszczególne elementy autorzy są na ogół zgodni, że dokonując wszelkich pomiarów należy zachować dużą ostrożność w interpretacji wielu szczegółowych wyników. Konkluzja jest jednak następująca - biblioteki doskonale nadają się do wdrażania TQM, które ułatwia sformułowanie jasnych planów strategicznych, angażując cały personel do ciągłego podnoszenia jakości. Procesy te są złożone i długotrwałe, i dodam od siebie, trudno dziś przewidzieć wszystkie skutki związane z zastosowaniem zarządzania przez jakość.

Sytuacja nieustannych, szybkich zmian wymusza konieczność poszukiwania coraz to nowszych i lepszych sposobów efektywniejszego zarządzania. TQM na stałe już tkwi w świadomości bibliotekarskich kadr kierowniczych i jest już wdrażane. I oto pojawiają się kolejne nowe metody proponowane przez fachowców z dziedziny zarządzania, ekonometrii i marketingu czekające na zastosowanie, a przynajmniej na uwagę.

Do spektrum nowoczesnych metod wspomagających zarządzanie B. Feret i E. Dobrzyńska-Lankosz („Nowoczesne techniki zarządzania - teoria i praktyka”) włączają graficzne metody diagramowe (*systems map, influence diagram, affinity diagram*), ułatwiające systematyzowanie danych, co przy całościowym ujęciu umożliwi dostrzeżenie problemów i podjęcie prawidłowych decyzji. Autorki omawiają także metodę SWOT, określającą mocne i słabe strony ewentualnych przedsięwzięć oraz możliwości i zagrożenia z nimi związane. Ostatnią z prezentowanych technik jest metoda przewidywania przyszłości - DELPHI.

Warto zapoznać się także z modelem analizy strategicznej zamieszczonym w pracy M. Lisińskiego („Metoda SPACE”) oraz modelem tzw. szczupłego zarządzania (LM) omawianego przez T. Wildhardt.

Całkowicie nowy trend proponują A. i J. Osiewalscy („Wprowadzenie do analizy efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich”). Autorzy dopasowali dla 13 bibliotek akademickich krótkookresową funkcję kosztu Cobb-Douglasa, określającą całkowity koszt działalności biblioteki w danym roku. Następnie dokonali porównań. Okazało się, że efektywne koszty stanowiły 70% (w bibliotekach amerykańskich - 76%), natomiast koszty zbędne stanowiły 30% (24%).

Omawiany i recenzowany zbiór referatów zawiera zarówno propozycje innowacji wprowadzonych już w mikroskali bibliotek wydziałowych (L. Gabrielewicz i L. Liberska), jak i propozycje rozwiązań w skali kraju dotyczące tworzenia konsorcjów bibliotecznych zajmujących się gromadzeniem wydawnictw ciągłych, zwłaszcza na nośnikach elektronicznych (Z. Szkutnik). Warto przestudiować ten artykuł, gdyż rozwiązania konsorcyjne są „nieuniknioną” przyszłością bibliotek również w zakresie osiągnięcia innych celów (np. tworzenia wspólnych baz danych).

Problematykę zarządzania w szerszym, krajowym kontekście sytuuje także M. Śliwińska, która wzorem bibliotekarstwa angielskiego postuluje stworzenie polskiego

Raportu Folleta i wierzy, że nasze biblioteki mają szanse na przygotowanie dobrego programu rozwoju i wdrożenie go przy współudziale przedstawicieli nauki, KBN i BN.

Trzeba mieć nadzieję, że taki program powstanie. Poprzedzić go musi stworzenie systemu nowoczesnej bibliotecznej ewidencji statystycznej (A. i J. Osiewalscy przypominają, że nie ma Rocznika Statystycznego Bibliotekarstwa Polskiego, choć potrzebę takiej publikacji zgłaszano w 1984 roku). Należy także upowszechniać nowoczesne metody zarządzania na konferencjach, kursach czy warsztatach, mówi B. Feret i E. Dobrzyńska-Lankosz. Pewnych wskazówek można szukać w Sekcji Zarządzania i Administrowania bibliotekami LIBER - organizacji zrzeszającej najważniejsze biblioteki naukowe, o czym wspomina w swym komunikacie E. Krysiak.

Każdy zarządzający biblioteką powinien zapoznać się z omawianym zbiorem referatów, zawierającym także bogatą bibliografię i różnorodne zbiory ankiet przydatnych do podjęcia własnych badań, których wyniki będą zapewne godne zaprezentowania na kolejnej konferencji poświęconej nowocześnie zarządzanej bibliotece.

Hanna Wamke

---

### ***Problemy i metody nauki o informacji. Szkice i studia, Poznań 1998***

---

Ukazał się kolejny, czwarty już zeszyt wydany przez Zakład Komunikacji Społecznej Instytutu Lingwistyki UAM, dedykowany Profesorowi Jerzemu Bańczerowskiemu, jednemu z inicjatorów powołania specjalności *informacja naukowa* na poznańskim uniwersytecie oraz twórców Pracowni Informacji Naukowej i Zakładu Komunikacji Społecznej.

Zeszyt zawiera (jak podano we wstępie) rezultaty badań prowadzonych przez pracowników tego Zakładu oraz fragmenty wyróżniających się rozpraw magisterskich. Odstąpiono od tej zasady w jednym wypadku, drukując pracę nadesłaną.

Mimo, że autorzy zwracają uwagę na fakt różnorodności tematycznej, a co za tym idzie, niemożności nadania zeszytowi charakteru monografii, fakt ten nie umniejsza wartości zaprezentowanego materiału, bowiem w kilku przypadkach przynosi wiele interesujących informacji. Do takich można zaliczyć artykuł M. Walczaka, zatytułowany *Kształcenie bibliotekarzy i pracowników informacji naukowej w USA*.

Dla polskiego czytelnika, a tym bardziej czytelnika - bibliotekarza, jest to artykuł ciekawy i pouczający.

Autor omawia system wychowawczy i edukacyjny USA, wskazując na jego specyfikę strukturalną, organizacyjną i programową, podkreśla wpływ Amerykańskiego Stowarzyszenia Bibliotekarzy (ALA) na szkolnictwo bibliotekarskie, przedstawia przykładowy program studiów bibliotekoznawstwa jednego z uniwersytetów stanowych, zwracając uwagę na jego wielką elastyczność i praktycyzm.

Potrzeba zaspakajania wymagań użytkowników indywidualnych i zbiorowych w USA powoduje ciągle dążenie do znalezienia optymalnego modelu wykształconego bibliotekarza i pracownika informacji naukowej. Efektem tych poszukiwań są ciągle doskonalone nowe programy i oferty edukacyjne. Wniosek, iż tylko wysoko kwalifikowani absolwenci mogą sprostać wymogom społeczeństwa informacyjnego jest oczywisty i aktualny również w Polsce.

W artykule *Porównanie nośnika papierowego oraz elektronicznego z punktu widzenia biblioteki cyfrowej* Rafał Lewandowski przedstawia w kilkunastu punktach korzyści wynikające z tworzenia biblioteki cyfrowej. Lista jest długa, by wymienić tylko: dostępność, integralność, multimedialność, hipermedialność, niskie koszty, łatwość wyszukiwania informacji, etc.