

Artur Jazdon

Outsourcing w bibliotece

Biblioteka 10 (19), 103-127

2006

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ARTUR JAZDON

Outsourcing w bibliotece

1. Uwagi wstępne

W ostatnich kilkunastu latach dokonały się istotne przeobrażenia w sposobie patrzenia na zarządzanie bibliotekami. Jednym z najłatwiej uchwytanych wyznaczników owych przeobrażeń jest przenoszenie wielu pojęć i rozwiązań praktycznych stosowanych w obrębie przedsiębiorstw produkcyjnych i instytucji finansowych, na obszar współczesnego bibliotekarstwa. W polskiej literaturze przedmiotu znajdujemy już niemało opracowań poświęconych tej problematyce, choć stosunkowo rzadko pojawia się w nich tytułowe pojęcie mego szkicu. Dlatego uznałem za stosowne najpierw nakreślić jego zakres znaczeniowy, opisać praktyki, jakie się z nim wiążą, by rozważyć na ile, korzystając z już poczynionych rozróżnień, ustaleń, wreszcie praktyki, może skorzystać współczesny zarządca nowoczesnej i wielkiej biblioteki naukowej.

Spróbujmy zatem przybliżyć nieco samo pojęcie outsourcingu, a następnie opisać doświadczenia bibliotek zagranicznych w jego praktycznym stosowaniu.

Według współczesnej nauki o zarządzaniu kierowanie firmą staje się coraz bardziej procesem twórczym, co przejawia się w prowadzeniu jej ku określonym celom, dzięki m.in. ścisłej współpracy z otoczeniem i wyborowi właściwych koncepcji zarządzania. Właściwych, to znaczy takich, które pozwalają dobrze organizować i sprawnie sterować działaniami dancj organizacji. Podkreśla się również to, że powodzenie na rynku zapewniają nie tylko poważne innowacje, np. w zakresie produkcji czy wykonywania usług

lecz także drobne nawet usprawnienia w zakresie organizacji i zarządzania, które umożliwiają wzrost efektywności. Jest to tym bardziej ważne, im bardziej uświadamiamy sobie, że w nowoczesnych firmach największym majątkiem jest wiedza i umiejętności pracowników, a tradycyjne metody zarządzania i organizacji nie stwarzają warunków dla pełnego jego wykorzystania¹. Biblioteki – to dziś pewna oczywistość – chcą być nowoczesnymi firmami, a to oznacza przede wszystkim elastyczność: umiejętność szybkiego reagowania na nowe sytuacje, zdolność do wychwytywania wszelkiego rodzaju anomalii, zarówno w swoim codziennym funkcjonowaniu, jak i funkcjonowaniu najbliższego otoczenia, wreszcie umiejętność dokonywania szybkich korekt zarówno w organizacji, jak i zarządzaniu. Nowoczesna biblioteka – przypomina E. Głowacka – winna być organizacją, która „stale się uczy”, rozwija i zwiększa zakres samoorganizacji².

To właśnie dzięki takiemu sposobowi myślenia w polskiej refleksji bibliotekoznawczej w okresie ostatnich dwudziestu lat pojawiły się i dziś już nie budzą specjalnego zdziwienia takie pojęcia, jak „zarządzanie marketingowe”, „TQM”, „szczupłe zarządzanie”, „biblioteka jako organizacja ucząca się”, a ostatnio: „zarządzanie przez tworzenie właściwej kultury organizacji”³. W ów, raz uczyniony, wyłom błyskawicznie zaczynają wchodzić pojęcia dalsze, przenoszone z obszaru współczesnych strategii zarządzania. Przykładowo wymieńmy: benchmarking (porównywanie się, konfrontowanie własnych rozwiązań z tymi, które w danej dziedzinie uznawane są za najlepsze, wykorzystywanie doświadczeń innych), reengineering (gruntowna przebudowa struktur istniejących w danej organizacji), kaizen (poszukiwanie nawet najdrobniejszych zmian, by zwiększyć efektywność danego przedsiębiorstwa, uczynić je bardziej sprawnym), organizacja wirtualna, wreszcie interesujący nas outsourcing. Nawet bardzo pobieżny rzut oka na te pojęcia pozwala nam sformułować wniosek, że ich przydatność w codziennej praktyce bibliotecznej może być dość zróżnicowana. I tak zapewne można poważnie myśleć o zastosowaniu niektórych praktycznych rozwiązań, wynikających ze strategii benchmarkingu⁴, ale już rozwiązania wynikające z zasad reengineeringu muszą u każdego, nawet najbardziej otwartego na nowoczesne rozwiązania, kierownika wielkiej biblioteki – budzić uzasadnione wątpliwości. Trudno też dziś poważnie mówić o bibliotece jako organizacji wirtualnej. Godne natomiast poważnej refleksji wydają się być pewne praktyczne rozwiązania, wynikające z zasad outsourcingu.

¹ Por.: J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Warszawa 2003, s. 30.

² Por.: E. Głowacka, *Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji*, „Zeszyty Informacji Naukowej”, nr 2/1999, s. 80-87; J. Penc, *Menadżer...*, op. cit. s. 31.

³ E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach*, Warszawa 2004.

⁴ Por.: R. Sapa, *Benchmarking serwisów WWW bibliotek akademickich*, Kraków 2005.

2. Outsourcing w teorii zarządzania

Outsourcing (z ang. outside resource using – korzystanie z zasobów zewnętrznych) to wg definicji sposób zarządzania, polegający na wykorzystaniu zasobów zewnętrznych zamiast wewnętrznych, poprzez zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom wykonania całości lub części określonych zadań, funkcji lub procesów. Wprowadzone i zastosowane zostało w latach 70. XX wieku w USA, np. przez firmę Electronic Data System, zlecającą zewnętrznej firmie obsługę informatyczną czy przez koncern General Motors, gdzie z kolei zewnętrznemu podmiotowi powierzono zaopatrywanie koncernu w części. Rozwój tego systemu nastąpił w latach 90., gdy poszczególne przedsiębiorstwa starały się wzmocnić wobec konkurencji swą pozycję na rynku. Początkowo w systemie tym widziano źródło stosunkowo szybko i łatwo uzyskiwanej redukcji kosztów. Obecnie pojmowany jest znacznie szerzej, jako metoda strategicznego kształtowania struktury organizacji i jej działania. Rozumiany jest dwojako:

- jako działanie restrukturyzujące, polegające na wydzieleniu z organizacji pewnych jego funkcji czyli działań powtarzalnych i przekazanie ich do wykonania podmiotom zewnętrznym,
- jako sposób funkcjonowania, polegający na realizacji niektórych jego funkcji przez podmioty zewnętrzne⁵.

Podstawowym nakazem, wynikającym z zasad outsourcingu, jest skoncentrowanie się firmy na działalności kluczowej, a więc tej, która decyduje o aktualnej pozycji na rynku i jej perspektywach rozwojowych. Outsourcing pozwala zwiększyć efektywność danej firmy, elastycznie dostosowywać ją do zmieniających się warunków i wymogów otoczenia, co automatycznie wzmacnia jej konkurencyjność i poprawia pozycję na rynku. Oglądany z tej właśnie perspektywy outsourcing jest dziś jedną najważniejszych i dających największe korzyści metodologii biznesowych.

Możliwość zakupu profesjonalnego zespołu usług, nie tylko pozwala zrezygnować z utrzymywania własnego zespołu, co w praktyce oznacza istotne oszczędności, ale umożliwia racjonalną gospodarę własnymi zasobami ludzkimi, poprzez skoncentrowanie ich wokół działalności dla danej organizacji kluczowej⁶. Jak więc widać podstawowym zadaniem, z którym trzeba się uporać, przyjmując założenia tej strategii, jest precyzyjne wykreślenie granicy między tym co w działalności danej organizacji jest obszarem działań kluczowych, a tym, co możemy uznać za działania pomocnicze. Najogólniej

⁵ Zob. *Leksykon zarządzania*. Warszawa 2004, s. 398-399.

⁶ Por.: M. Rachoń, A. O. Surmacz, *Outsourcing i konsolidacja w działalności rozwojowej przedsiębiorstwa*, w: *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, pod red. J. Stankiewicz, Zielona Góra 2005, s. 37-38.

i w wielkim skrócie powiedzieć można, że pomocnicze to te obszary w działalności firmy, które nie wymagają od pracowników jakichś nadzwyczajnych kwalifikacji, zdolności, umiejętności korzystania ze skomplikowanych technologii. Działalność kluczowa z kolei to te obszary działalności, które wymagają od pracowników specjalistycznej wiedzy, znajomości właściwych tylko dla danej firmy technologii i metod działania, którym w znacznym stopniu zawdzięcza swą pozycję na rynku⁷. W sposób nieledwie automatyczny rodzi się pytanie: na ile powyższe założenia i rozróżnienia możemy przenieść na grunt współczesnych bibliotek?

Jak podkreśla się, podjęcie decyzji o nawiązaniu współpracy z podmiotem zewnętrznym musi być poprzedzone dokładną analizą i odniesione do warunków panujących w danej organizacji. Winna ona objąć następujące aspekty jej działania:

- organizacyjne,
- kadrowe,
- techniczne,
- terytorialne,
- majątkowe,
- finansowe,
- księgowo-
- prawne,
- własnościowe⁸.

Analiza ma umożliwić wyeliminowanie tych propozycji działań outsourcingowych, które nie dają pewności, że osiągniemy zamierzone cele. Naturalną konsekwencją wprowadzenia tych zasad jest reorganizacja danej instytucji, co nieuchronnie wiąże się ze sporymi komplikacjami. Odnosi się to w sposób szczególny do bibliotek jako instytucji non profit, gdzie o wyborze takich, a nie innych narzędzi, metod czy strategii zarządzania nie decydują wyłącznie kryteria ekonomiczne (np. redukcja kosztów). Dlatego podjęcie trafnej decyzji, wymaga przeprowadzenia wszechstronnej analizy, która winna nie tylko wskazać na korzyści, ale również wystarczająco dobitnie uświadomić ryzyko wynikające z faktu, iż pewne obszary działalności biblioteki zdecydowaliśmy się określić jako pomocnicze, a ich obsługę powierzyć podmiotom zewnętrznym.

Proponowany schemat podejmowania decyzji winien więc wyglądać następująco:

- rzetelne rozpoznanie potrzeb organizacji w ramach zadań, które planuje się zlecić na zewnątrz,

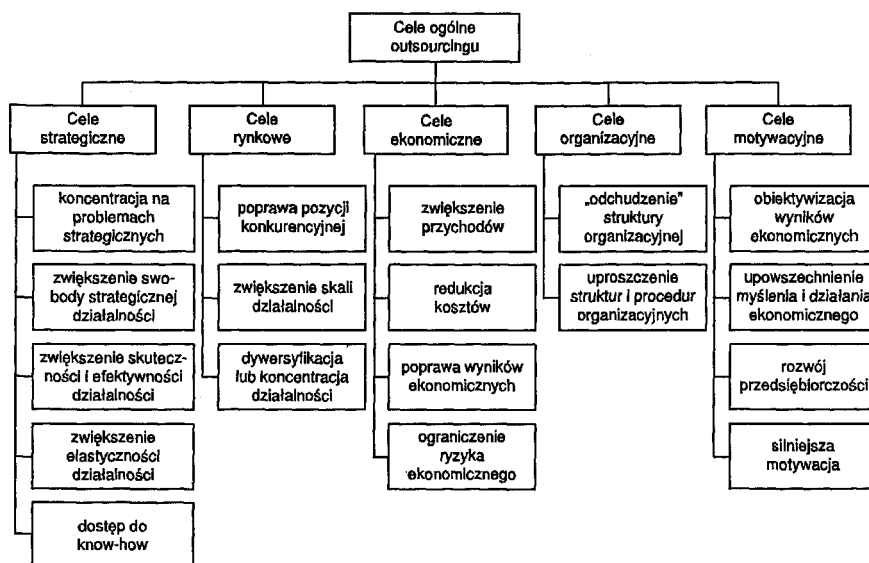
⁷ Ibidem.

⁸ Por.: J. Cierzniaak, P. Pobrotyn, J. Drobni, I. Czaprowska. *Outsourcing jako możliwe narzędzie wspomagające restrukturyzację zakładów opieki zdrowotnej*, w: *Wybrane zagadnienia zdrowia publicznego*, t. 1, Wrocław 2006, s. 94.

- szczegółowa analiza kosztów i ryzyka wdrożenia outsourcingu,
 - zapoznanie się z ofertami i wybór dostawcy,
 - negocjacje z kontrahentem i podpisanie umowy, w miarę elastycznej i uwzględniającej mierniki, służące do określenia oceny jakości usług⁹.
- Dalsze działanie po podjęciu decyzji winno być uzupełnione o:
- powołanie osoby odpowiedzialnej za utrzymanie kontaktu ze zleceniodawcą,
 - motywacje dostawcy usług (pozytywne np. wyższe premie za wyższą jakość usług czy rozpowszechnianie pozytywnych informacji o dostawcy, negatywne – kary pieniężne, rozpowszechnianie informacji negatywnych),
 - monitoring działalności dostawcy,
 - stworzenie własnego systemu kontroli dostawcy,
 - organizowanie spotkań z dostawcą usług w celu omawiania wyników działalności i ustalania etapów i warunków dalszej współpracy.

Wspomniano uprzednio, że podstawową przyczyną stosowania zasad outsourcingu jest fakt, iż umożliwiają one osiągnięcie zasadniczych celów strategicznych właściwych dla danej organizacji, przy znacznie uproszczonych strukturach organizacyjnych, bardziej przejrzystych i czytelnych procedurach, korzystniejszych i możliwych do obiektywnego uchwycenia, wyników ekonomicznych, wreszcie – bardziej efektywnego zarządzania. Są to przyczyny główne, ale nie jedyne.

Michał Trocki przedstawia je następująco¹⁰.



⁹ Por.: J. Cierznia, op. cit., s. 96.

¹⁰ M. Trocki, *Outsourcing*, Warszawa 2001, s. 52.

Według Instytutu Outsourcingu przyczyny jego stosowania są następujące:

- przyspieszenie korzyści z reengineeringu,
- zdobycie dostępu do kwalifikacji na światowym poziomie,
- pozyskanie płynnych środków finansowych,
- uwolnienie zasobów, by wykorzystać je do innych celów,
- konieczność poradzenia sobie z funkcją trudną do zarządzania i kontroli,
- lepsze skoncentrowanie się na celach kooperacji,
- udostępnienie funduszy kapitałowych,
- obniżka kosztów kapitałowych,
- redukcja ryzyka,
- brak niezbędnych zasobów¹¹.

W literaturze znajdziemy jeszcze takie motywy, jak: elastyczność w polityce kadrowej, obniżka kosztów utrzymania infrastruktury, zamiana kosztów stałych na zmienne, możliwość szybkiego dostosowania do zmian rynkowych, dostęp do innowacyjnych i bardziej nowoczesnych systemów zarządzania, możliwość szybkiego korzystania z dodatkowych mocy produkcyjnych, angażowanie mniejszego kapitału, korzystanie z wiedzy partnerów zewnętrznych, ograniczenie nakładów na własne prace badawczo-rozwojowe, umocnienie marki¹². Jak widać jest ich sporo, choć wiele z nich to tylko bardziej szczegółowe ujęcie lub inne określenie jednego z motywów wymienionych wcześniej.

Wymienione powody jego zastosowania najczęściej uważane są również za największe zyski czy sukcesy.

Za najważniejsze czynniki sukcesu wdrożonego outsourcingu uważa się:

- akceptację ze strony właścicieli (organizatorów), kierownictwa, pracowników,
- możliwość zapewnienia skutecznej kontroli danego procesu po jego wydzieleniu,
- dokonywanie szczegółowych analiz przez pryzmat wszystkich aspektów stanowiących przedmiot analizy przed podjęciem decyzji (por. wyżej).

Równocześnie wskazuje się, że wiele firm z dystansem podchodzi do tej metody i albo ją zupełnie ignoruje, albo stosuje w bardzo ograniczonym zakresie. Postawa ta wynika z troski o wysokie standardy jakościowe własnych produktów oraz przeświadczenia, że ową wysoką jakość, oryginalność może zapewnić tylko bezpośrednie nadzorowanie wszystkich faz produkcji. Tylko wówczas produkt spełnia wszystkie wymogi dotyczące standardów jakościowych i oryginalności, którym zawdzięcza swą pozycję na rynku. Jest

¹¹ Ch. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Kraków 2002, s. 178.

¹² Por.: J. Penc, op. cit., s. 41; M. Rachoń, A. O. Surmacz, op. cit., s. 38.

to na tyle ważne, że mówiąc o możliwości zastosowania zasad outsourcingu w praktyce bibliotecznej, trzeba będzie się do tego odnieść.

Byłoby z naszej strony naiwnością gdyby twierdzić, że zastosowanie zasad outsourcingu automatycznie gwarantuje nam sukces. Autorzy teoretycznych rozpraw na ten temat wskazują na szereg przypadków, gdy metoda ta nie przynosi spodziewanych rezultatów. Ma to miejsce najczęściej gdy:

- brak dokładnej informacji o kosztach istniejącego rozwiązania,
- brak strategicznego planu decyzji outsourcingowej,
- brak pozytywnych relacji między kierownictwem a pracownikami niższego szczebla,
- niewłaściwie wybrano zleceniobiorcę,
- ustalono niewłaściwe zasady i warunki współpracy między zleceniodawcą a zleceniobiorcą,
- jedna ze stron usiłuje odnieść większe korzyści¹³.

W tym kontekście mówi się również o braku stabilnego i konkurencyjnego rynku usług outsourcingowych¹⁴, co może być jedną z przyczyn kłopotów, gdy zasady te usiłujemy przenieść na grunt praktyki bibliotecznej.

Najczęściej – zdaniem znawców tej problematyki – przyczyną niepowodzeń związanych z wdrożeniem zasad outsourcingu, jest nieprecyzyjna umowa, stąd ogromny nacisk, jaki kładzie się we wszelkich opracowaniach, na prawidłową konstrukcję takiej umowy, która pozwoli uniknąć wszelkich niespodzianek w trakcie jej realizacji¹⁵.

Na jeszcze jeden szczegół – za M. Trockim – warto zwrócić uwagę. Przypomina on mianowicie o istnieniu dwóch rodzajów outsourcingu.

Pierwszy, który nazywa kontraktowym, i który – w największym uproszczeniu – polega na tym, że wydziela się pewien obszar działalności, którego obsługę powierzamy podmiotowi zewnętrznemu. Pozwala to uprościć własne struktury organizacyjne i znacząco zredukować koszty własne, ale – to druga strona medalu – traci się kontrolę nad owym wydzielonym obszarem i – co zawsze jest czymś bardzo trudnym – trzeba zwolnić część własnego personelu.

Drugi, zwany kapitałowym, w którym – ponownie w dużym uproszczeniu – również wydziela się pewien obszar działalności i powierza jego obsługę podmiotowi zewnętrznemu, który – i to dość istotna różnica – organizacyjnie pozostaje związany z jednostką macierzystą. Unikamy

¹³ J. Cierzniaak..., op. cit., s. 98.

¹⁴ Por.: *Leksykon zarządzania*, Warszawa 2004, s. 398-399.

¹⁵ Zob.: J. Wędrowski, *Właściwa konstrukcja umowy jako gwarancja skuteczności outsourcingu*, w: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*, Warszawa 1999.

w ten sposób redukcji personelu, możemy sprawować bezpośredni nadzór nad realizacją powierzonych zadań, pozbawiamy się natomiast możliwości swobodnego wyboru wykonawcy oraz – gdy zajdzie taka konieczność – szybkiego i bezkonfliktowego wycofania się ze współpracy¹⁶.

Pora ponownie wrócić do pytania, raz już w szkicu niniejszym postawionego. Czy tak zdefiniowany i określony outsourcing, może znaleźć zastosowanie w dzisiejszej, codziennej praktyce bibliotecznej? Uprzedzając niejako dalsze rozważania, możemy od razu odpowiedzieć: oczywiście tak, co więcej, pewne jego zasady były w bibliotecznej praktyce stosowane od dawna i traktowano je jako coś oczywistego i nieledwie naturalnego. Oczywiście, zlecając wykonanie opraw introligatorskich, usług kserograficznych, podmiotom zewnętrznym, nie wiedziano, że stosuje się tym samym ultranowoczesną metodę zarządzania o egzotycznie brzmiącej nazwie – outsourcing. W ostatnim czasie zakres tego typu współpracy zwiększa się, co wynika z faktu, że w istotny sposób poszerzyła się skala usług, które różne podmioty oferują dziś bibliotece.

Przykład z mojej własnej praktyki. Prenumerując czasopisma, mogę dziś dostawcę obarczyć obowiązkiem kontrolowania, na ile dostarczane czasopisma są kompletne a ich dostawa rytmiczna itd. Jest to trochę droższe, niż zwykła dostawa, co pośrednio poświadcza fakt już przeze mnie wspomniany – w bibliotece kryteria czysto ekonomiczne nie zawsze przesądzają o wyborze danej oferty. Kryterium decydującym jest zadowolenie czytelnika. A dzięki kontrolowanej dostawie czasopism mam pewność, że czytelnik otrzyma kompletny zestaw poszukiwanych przez siebie czasopism w możliwie najkrótszym czasie. Również inne korzyści warte są wspomnienia. Dzięki temu typowi dostaw, biblioteka zwolniona została od uciążliwego obowiązku systematycznego monitorowania poszczególnych wydawców, co w praktyce bywało uciążliwe i kosztowne: wielokrotne monity, reklamacje itp.

Rodzi się jednak pytanie na ile z możliwości, jakie daje nam outsourcing możemy korzystać w tych obszarach bibliotecznej praktyki, które określamy jako strategiczne? Jeśli przyjąć – a myślę, że mimo pewnych uproszczeń i skrótów, nie popełniam tu błędu – że podstawowym celem bibliotecznej aktywności jest możliwie najpełniejsze i najbardziej wszechstronne zaspokojenie potrzeb czytelników, tworzenie zasobu dostosowanego do jego oczekiwań, udzielanie pełnej informacji, indywidualizowanie form pracy z czytelnikiem, wszelkiego rodzaju szkolenia, jeśli więc – powtórzę – przyjmując, że wszystko to stanowi kluczową, strategiczną sferę naszej działalności, to wówczas na to pytanie musimy odpowiedzieć twierdząco. Tak, powinniśmy zacząć myśleć o outsourcingu również w perspektywie strategicznego

¹⁶ M. Trocki, op. cit., s. 59.

zarządzania biblioteką. Rzecz w tym, że od dzisiejszego bibliotekarza coraz więcej się wymaga, czytelnicy zwracają się do niego z coraz bardziej wyszukаныmi i specjalistycznymi pytaniami, by na nie odpowiedzieć trzeba stale doskonalić umiejętności już nabyte i przyswajać sobie nowe. W najbliższym czasie – wie o tym dyrektor każdej większej biblioteki naukowej – nikt nie znajdzie żadnych dodatkowych środków umożliwiających stworzenie nowych etatów. Rezerw należy szukać tylko pośród tych zasobów (materiałowych, technicznych, ludzkich), którymi w tej chwili dysponujemy. Przekazanie pewnych działań na zewnątrz biblioteki pozwala nowymi zadaniami obciążać naszych pracowników. Oznacza to, że strategiczne stosowanie outsourcingu nie musi – wbrew często formułowanym obawom – oznaczać wyłącznie redukcji kadry, lecz daje nam możliwość podejmowania nowych zadań i bardziej sprawnej realizacji zadań dotychczasowych.

Wypada jednak rozważyć jeszcze jeden problem, który nierozdzielnie związany jest z zagadnieniem outsourcingu. Chodzi o precyzyjne wykreślenie granicy między tym, co w działalności organizacji jest obszarem pomocniczym, a co głównym, czy strategicznym. Według znawców zagadnienia – przypomnę – w zasadzie nie zleca się na zewnątrz tych działań, które mieszczą się w obszarze strategicznym i wymagają jakichś nietypowych kwalifikacji oraz wszechstronnej, specjalistycznej wiedzy w danej dziedzinie, bo to one decydują o aktualnej pozycji organizacji na rynku.

Czy zasada ta znajduje swoje zastosowanie w dzisiejszej praktyce bibliotecznej? Na pozór, tak. Każdy z zarządzających biblioteką – i nie ma w tym nic zaskakującego – chce zatrzymać u siebie to wszystko, co dla jego biblioteki charakterystyczne, co ją wyróżnia z otoczenia, co wymaga doskonale pracujących i wszechstronnie wykształconych zespołów ludzi. Jednym z takich obszarów jest formalne i rzeczowe opracowanie wpływających do biblioteki materiałów. Czy więc wyszkolony zespół – odwołuję się do własnych doświadczeń i przemyśleń – ma opracowywać tylko dla własnej biblioteki, bo to zapewni nam przewagę na rynku? Nawet jeśli w pytaniu tak sformułowanym tkwi pewna pokusa, to należy ją jak najszybciej oddalić. Chcemy i musimy współpracować w, tak ważnym i dla biblioteki kluczowym, zakresie z NUKAT-em, bo zależy nam na tym, aby we wszystkich bibliotekach Polski hasła i rekordy były optymalne! Przy tym w rewanżu pobieramy i kopiujemy hasła już opracowane, dzięki czemu nasz katalog staje się coraz lepszy i – co równie istotne – oszczędzamy w ten sposób czas i pieniądze. Tak więc ta bardzo ważna dla nas funkcja, wymagająca – powtórzę – specjalistycznie przygotowanego personelu, i bez wątpienia, należąca do obszaru, który uznajemy za strategiczny, może być częściowo wykonywana na zewnątrz, bo w istotny sposób usprawnia pracę biblioteki. Dzięki temu – a dla nas jest to zawsze czynnik decydujący – czytelnik szyb-

ciej znajdzie w bazie i dotrze do poszukiwanej przez siebie książki. Fakt, że tego rodzaju usługi świadczy sobie wzajemnie jest swego rodzaju gwarantem, że – nazwijmy to – rynek dawców usług outsourcingowych jest stabilny. Oczywiście, zdają sobie sprawę, że taka forma współpracy bibliotek polskich nie do końca spełnia wszystkie warunki rynku outsourcingowego, bo np. nie mówimy nic o płaceniu za usługi. Ale już kupowanie rekordów np. w OCLC warunek ten spełnia. Rzecz jasna, decyzję o tego rodzaju zakupie powinno poprzedzić precyzyjne wyliczenie czy jest to tańsze, niż samodzielne wykonanie opisów. Gdy w grę wchodzi wiele książek zagranicznych, rzecz jest bez wątpienia opłacalna i wówczas usługi takie można zakupić, zaś własny zespół wykorzystać do realizacji innych zadań.

Trochę niepostrzeżenie w naszych rozważaniach o outsourcingu pojawił się nowy motyw. W fachowych opracowaniach nazywa się go cosourcingiem. Chodzi tu – w największym skrócie – o autentyczną i dobrowolnie podjętą współpracę równorzędnych partnerów, której ostateczny sukces gwarantuje wzajemne zrozumienie swoich potrzeb i celów oraz obopólne korzyści¹⁷.

Innym obszarem bibliotecznej praktyki, gdzie można stosować outsourcing, jest konserwacja zbiorów. Jak wiadomo za tym ogólnym pojęciem kryje się cały wachlarz działań. Od rzeczy stosunkowo prostych i nieskomplikowanych (oprawa nowych książek, podklejenie i różnego rodzaju drobne naprawy książek uszkodzonych, gazowanie), aż do zabiegów niezwykle skomplikowanych, wymagających sporych, ocierających się niekiedy o artyzm, umiejętności, skomplikowanej aparatury, kosztownych odczynników itp. (konserwacja rzadkich starodruków, rekonstrukcja uszkodzonych opraw, cennych rękopisów, map, grafiki itp.). Nie trzeba dodawać, że te ostatnie są bardzo kosztowne. Kierownictwo biblioteki musi więc rozważyć niełatwy dylemat: czy konserwować zbiory w oparciu o własny zespół czy też zlecać to wyspecjalizowanym pracownikom działającym poza biblioteką?

To pierwsze, choć kuszące, wiąże się jednak ze sporymi kosztami: utrzymanie zespołu specjalistów, dbanie o jego ciągłe szkolenie, zakup kosztownych narzędzi, urządzeń i surowców (skóra, pergamin, papier czerpany itp.). Utrzymanie takiego zespołu i dobrze wyposażonej pracowni musiałoby się odbyć kosztem innych usług, świadczonych przez bibliotekę. To prawda, że przyjemnie pokazać i pochwalić się pięknie odrestaurowaną w swojej pracowni zabytkową książką, ale często może to łączyć się z wysłuchiwaniami głosów niezadowolenia czytelników, którzy muszą stać w kolejce do komputera w katalogu czy Oddziale Informacji Naukowej, zabrakło bowiem w budżecie środków na zakup nowych stanowisk komputerowych.

¹⁷ Ch. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, model i wdrażanie*, Kraków 2002, s. 42.

W Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu ten niełatwy dylemat rozstrzygnięto w ten sposób, że najłatwiejsze (proste oprawy nowych książek) i najtrudniejsze (całościowa konserwacja zabytkowego obiektu) prace wykonywane są na zewnątrz. Zatrudnieni w bibliotece konserwatorzy zajmują się zabiegami znajdującymi się „pośrodku”, które wymagają sporej wiedzy i umiejętności, ale można je wykonać przy pomocy stosunkowo prostych narzędzi i z użyciem niezbyt kosztownych surowców. Chodzi tu o różne drobne naprawy zabytkowych opraw, rozebranie i ponowne zszywanie rozpadających się bloków starych książek, czyszczenie i przemywanie zabrudzonych kartek, bardziej wyszukana i staranna (np. w półskórek) oprawa starych broszur, gazowanie książek itp. Wszystko to ratuje i przedłuża żywot powierzonych naszej pieczy materiałów bibliotecznych. Ani przez chwilę nie wolno nam zapomnieć, że ochrona zbiorów jest w strategii biblioteki czymś tak samo ważnym jak udostępnianie, że te dwie sfery są ze sobą symetrycznie powiązane, trzeba chronić wszelkiego rodzaju materiały, żeby mieć co udostępniać.

Widać na tych przykładach, że działań i funkcji, które możemy w przemyślany sposób przekazać zleceniobiorcom zewnętrznym, jest wiele.

3. Zastosowanie outsourcingu w bibliotekach zagranicznych

Zdaję sobie sprawę, że problemy, o których piszę, są jeszcze w polskim bibliotekarstwie dość nowe i – jak każda nowość – obok naturalnej ciekawości budzą też nieufność, dlatego proponuję, by spojrzeć jak do problemów tych podchodzi się w bibliotekach zagranicznych, gdzie zasady wynikające z outsourcingu stosuje się już od pewnego czasu. Sądzę, że pewne praktyczne rozwiązania tam stosowane mogą być pożyteczne również u nas.

Badania przeprowadzone w oddziałach dokumentacji w bibliotekach francuskich w 2003 roku wskazują, iż stosują one zlecenie usług dość powszechnie (87% badanych bibliotek) i w wielu zakresach¹⁸. Zadaniem najczęściej zlecanym na zewnątrz, stosowanym najdłużej i dobrze zakorzenionym – jak się podkreśla – jest zarządzanie zbiorami, rozumiane jako ich zakup, tworzenie opisu, dopisywanie kolejnych numerów itp. stosowane przez blisko 46% badanych bibliotek. Około 20% bibliotek zleca bieżącą opiekę nad dokumentami, tj. oprawę i digitalizację. Trochę mniejszym zainteresowaniem cieszyły się przeglądy prasy, poszukiwanie informacji, zarządzanie archiwami (ok. 12-13%). Zadania uznawane za kluczowe, takie jak uzupełnienie baz

¹⁸ Por.: I. Martin, H. Mesloub, F. Muet, Ch. Pellat, *L'externalisation dans les services documentation*, „Documentaliste. Sciences de l'information” 2003, vol. 40, nr 6, s. 370-375.

danych, gromadzenie i opracowanie dokumentów, sporządzanie na ich podstawie syntetycznej informacji były w objętych ankietą bibliotekach wykonywane samodzielnie (tylko 10% zlecało wykonanie tych czynności podmiotom zewnętrznym). Z innych zleceń w katalogu ujęto również: prowadzenie strony www (11%), klasyfikację dokumentów (7%), mikrofilmowanie, badanie zadowolenia użytkowników i najrzadziej zlecenie tłumaczeń (0,6%).

Autorzy tej ankiety w podsumowaniu, stwierdzają, że utrzymuje się tendencja, by zlecać podmiotom zewnętrznym wykonanie różnego rodzaju zadań pomocniczych, oraz takich, których biblioteki nie mogą wykonać własnymi środkami. Gdy spojrzeć na to w perspektywie pewnego przedziału czasowego, to okazuje się, że najdłużej na zewnątrz zleca się wszelkiego rodzaju usługi introligatorskie, obsługę prenumeraty czasopism, mikrofilmowanie, następnie przegląd prasy, poszukiwanie materiałów tyjących wskazanego zagadnienia oraz sporządzenie syntetycznej informacji. Gdy chodzi o częstotliwość zlecenia poszczególnych zadań, to systematycznie zleca się usługi introligatorskie, obsługę prenumeraty czasopism, mikrofilmowanie, pozostałe raczej okazjonalnie.

Badania objęły też biblioteki z sektora prywatnego. Tutaj – zdaniem autorów ankiety – najczęściej zlecano wykonanie konkretnej usługi lub dostarczenie ściśle określonego produktu, co – przy umiarkowanych kosztach – pozwalało im rozszerzyć zakres własnych propozycji.

Jako najczęstsze przyczyny stosowania outsourcingu podawano: brak czasu (58%) lub kadry (47%), niską wartość zleczanych prac (44%), brak środków własnych (25%), chęć racjonalizacji kosztów (22%), a ponadto brak źródeł informacji, niewystarczające kompetencje własnych pracowników, redukcję kosztów, wreszcie fakt, że dzięki outsourcingowi biblioteka może skoncentrować swoją działalność na zadaniach uznanych za priorytetowe. Interesujący jest również końcowy wniosek autorów ankiety, w myśl którego wielu kierowników badanych bibliotek twierdzi, że rygorystycznie egzekwowany obowiązek kontrolowania kosztów sprawia, że outsourcing przestaje być czynnikiem, który umożliwia rozwój biblioteki, pozwala zróżnicować własną działalność, wzbogacać ofertę usług, tak by odpowiadała ona oczekiwaniom czytelników. Właśnie koszty pojawiają się na pierwszym miejscu, gdy wskazuje się negatywne cechy outsourcingu (44%). Dalej – wśród tych cech wymienia się ubóstwo ofert zgłaszanych przez potencjalnych zleceniobiorców. Dominują oferty na wykonanie zleceń zadań rutynowych i standardowych, powtarzalnych we wszystkich bibliotekach, brak natomiast ofert deklarujących wykonanie zadań indywidualnych, wyjątkowych, właściwych tylko dla tej, a nie innej biblioteki. W kontekście zagrożeń niesionych przez outsourcing, kierownicy bibliotek mówią też o rezygnacji przez pracowników biblioteki z obowiązku dbania o doskonalenie i ciągłe podnoszenie swych

profesjonalnych kwalifikacji, co nieuchronnie prowadzić musi do zubożenia własnej oferty. Warto jednak wskazać i to, że blisko 20% ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o negatywne cechy outsourcingu, co pozwala interpretować to jako niedostrzeżenie w nim żadnych zagrożeń.

W pogłębionej analizie wyników tych badań¹⁹, autorzy wskazują, że otrzymane przez nich rezultaty pokrywają się z rezultatami badań prowadzonych w obszarze przedsiębiorstw produkcyjnych. Tu i tam podobne są motywy, które nakazują zlecać wykonanie pewnych zadań podmiotom zewnętrznym. Podobna jest też ocena zalet i wad outsourcingu. Przy wszystkich tych podobieństwach, godna uwagi jest jedna dość – jak należy sądzić – ważna różnica. Wszędzie jako istotną zaletę tego systemu wskazywano możliwość uzyskania znaczącego obniżenia kosztów. Słowem, kryteria czysto ekonomiczne przesądzały o jego atrakcyjności. Tymczasem dla ankietowanych bibliotekarzy kryterium to jest zupełnie nieistotne. Mówiąc inaczej, w środowisku bibliotekarskim – co zdaniem autorów jest jego cechą wyróżniającą – w myśleniu o outsourcingu ekonomia schodzi na bardzo odległy plan.

Kwestia ta wydaje mi się na tyle istotna, że warto się przez chwilę nad nią zatrzymać. Na ogół – i tak przedstawiają to autorzy różnych opracowań – outsourcing pozwala, przy zachowaniu dotychczasowych standardów jakościowych, produkować oszczędniej i jest to jeden z najważniejszych czynników przesądzających o jego atrakcyjności. Tymczasem ta, wydawałoby się, bezdyskusyjna kwestia, jeśli przenosimy ją na obszar praktyki bibliotecznej zaczyna się komplikować. Rzecz w tym, że wiele, ważnych prac bibliotecznych nie da się w prosty sposób wycenić, że wykonanie pewnych czynności bibliotecznych aktywizuje kilka oddziałów, w wyniku czego trudno precyzyjnie i szybko oszacować wartość wykonanej pracy. Równie trudno precyzyjnie uchwycić i wymierzyć wszystkie związane z wykonaniem tej pracy koszty, które bardzo często ujawniają się dopiero gdy usiłujemy je uchwycić w dłuższym przedziale czasowym.

Autorzy, których wyniki badań referuję, są świadomi tych trudności, ale – ich zdaniem – nie da się uciec od ekonomii. Wymagana jest jednak tutaj pewna elastyczność, przejawiająca się nie tyle w dążeniu do prostej redukcji kosztów, ale – i tu outsourcing może być też bardzo pomocny – prawidłowego i w miarę precyzyjnego oszacowanie kosztów i „zysków” działalności, którą prowadzimy.

Można – taką możliwość autorzy również poddają pod rozwagę – dojrzeć w outsourcingu system, który stosunkowo szybko pozwala zwiększyć

¹⁹ Por.: I. Martin, H. Mesloub, F. Muet, Ch. Pellat, *L'externalisation: quels impacts pour les professionnelles de l'information-documentation?*, „Documentaliste. Sciences de l'information” 2004, vol. 41, nr 6, s. 334-338.

zakres i wewnętrzne zróżnicowanie świadczonych usług, szybko reagować na rodzące się wyzwania i problemy. Przyjmuje się obecnie, że działalność bibliotek a także wszelkiego rodzaju instytucji non profit opiera się nie na planach długofalowych lecz raczej średnich i krótkich. W takiej sytuacji zlecenie wykonania pewnych usług podmiotom zewnętrznym umożliwia z jednej strony zarządcom tych organizacji obniżkę kosztów zatrudnienia, ale – i to jest druga strona medalu – nie pozwala na prowadzenie własnej, perspektywicznej polityki kadrowej. Część pracowników widzi w tym przede wszystkim możliwość redukcji, a więc zagrożenie dla własnej pozycji, stąd zrozumiała niechęć do tej metody. Inni – przeciwnie – uznają, że zlecenie wykonania pewnych prac podmiotom zewnętrznym, stanowi dla nich szansę na przekwalifikowanie, skupienie się na działaniach związanych z strategicznymi celami biblioteki, które zazwyczaj są bardziej efektywne i lepiej postrzegane przez otoczenie. Jednocześnie, pisząc o pracownikach niechętnie nastawionych do outsourcingu, autorzy wskazują na pewną wewnętrzną sprzeczność cechującą ich postawę. Z jednej strony widzą w tym zagrożenie dla tradycyjnych wartości związanych z zawodem bibliotekarza, z drugiej jednak, w swej codziennej pracy przejmują opisy katalogowe sporządzone przez innych, co przecież jest formą outsourcingu.

Tym niemniej redukcja kadr bibliotecznych jest poważnym problemem, przed którym trudno uciec. Do jakiegoś stopnia można go złagodzić, poprzez umiejętność harmonijnego organizowania całej instytucji. Trzeba rozumieć – autorzy podkreślają to z ogromnym naciskiem – że przenoszenie pewnych prac bibliotecznych na zewnątrz, to coś więcej niż zwykła, jedna z wielu, technika zarządzania. Każda tego typu decyzja musi być poprzedzona pogłębioną i wszechstronną analizą oraz precyzyjnym określeniem własnych celów strategicznych.

Bez wątplenia jest to poważny problem i nawet odwołanie do doświadczeń bibliotekarstwa amerykańskiego nie pomaga go rozwiązać. Prowadzone tam ostatnio badania ujawniły dwa, bardzo wyraźne, choć sprzeczne, stanowiska. Dla jednych najważniejszą funkcją, jaką spełnia biblioteka jest zarządzanie zbiorami i nad tym obszarem powinno zachować się pełną kontrolę, ewentualne zlecenia outsourcingowe rezerwując dla innych, mniej – ich zdaniem – ważnych obszarów. Inni natomiast sądzą, że dziś najważniejsze to nastawienie na czytelnika – spełnianie, a nawet uprzedzanie jego oczekiwań i nowoczesna biblioteka w swej działalności na tym przede wszystkim winna się koncentrować. Realizacji tej funkcji winno się podporządkować wszystkie inne zadania i – jeśli zajdzie taka potrzeba - zrezygnować nawet z pełnienia tak uświęconych tradycją ról, jak bezpośredni nadzór i zarządzanie zbiorami.

Jak więc widać, najważniejsze w zarządzaniu dzisiejszą wielką biblioteką jest znalezienie równowagi między zadaniami, które przejmujemy z trady-

cji, a nowymi, niesionymi przez gwałtownie zmieniającą się rzeczywistość. W polskich realiach – a przemawia przede mną wieloletnie doświadczenie w kierowaniu wielką biblioteką – zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia. Ciągłe borykamy się ze skutkami opóźnień, tymczasem – oczekując od nas tego nasi czytelnicy – musimy być otwarci na nowe technologie, dysponować najnowszymi źródłami, bazami danych, stanowiskami komputerowymi itd. Ani przez chwilę nie wolno nam zapominać, że nie możemy – powtórzę – liczyć na jakiś znaczący przyrost etatów. Słowem, tym wszystkim zadaniom tradycyjnym i nowym trzeba sprostać, dysponując stosunkowo skromnymi środkami. W takiej sytuacji outsourcing może być dla nas szansą. Zlecenie wykonania pewnych zadań, zarówno tych tradycyjnych (gromadzenie czasopism, częściowo książek, opracowanie, usługi introligatorskie), jak i nowych (obsługa informatyczna, digitalizacja, pewne zadania administracyjno-techniczne) pozwoli kierownictwu biblioteki na elastyczne i racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi biblioteki. Uwolnieni od wykonywania tradycyjnych zadań pracownicy mogą podejmować nowe, przed którymi ciągle stawia nas wyjątkowo ruchliwa i zmienna współczesność.

Ostatnim, szczegółowo analizowanym zagadnieniem, był problem rozumnego wykorzystania kompetencji pracowników biblioteki. Badani pracownicy oddziałów informacji, dokumentaliści wskazywali że ich prawdziwym atutem jest bardzo dobra znajomość potrzeb użytkowników, umiejętność dostarczania jak najdokładniejszych odpowiedzi na postawione pytanie. Jeśli więc tego rodzaju usługi zacznie się powierzać podmiotom zewnętrznym, to rodzą się – najzupełniej zasadnie – obawy, że usługi te zostaną źle zrealizowane. Nie bez znaczenia jest również fakt, że wśród pracowników podobne praktyki mogą rodzić uczucie pewnej frustracji, która pojawia się zawsze tam, gdzie umiejętności i talenty ludzi nie są w pełni wykorzystane. Tego rodzaju napięcia można złagodzić, wprowadzając dość wyraźne rozgraniczenie między usługami standardowymi i powtarzalnymi, a usługami zindywidualizowanymi realizowanymi na wyraźne życzenie jednego czy kilku czytelników. Te pierwsze mogliby wykonywać zleceniobiorcy zewnętrzeni, te drugie, wymagające specjalistycznej wiedzy, popartej wieloletnią praktyką intuicji, wreszcie swobody w poruszaniu się między różnymi rodzajami źródeł, wykonywać winni pracownicy zatrudnieni w bibliotece. Towarzyszyć temu winno pojawienie się rozwiniętego rynku zleceniobiorców tego rodzaju usług. Jak na razie nie ma go, ani za granicą, ani – tym bardziej – w Polsce.

Jest jeszcze jeden problem, na który wskazują badacze francuscy, wymagający – tak sądzę – chwili refleksji. Usługi informacyjne, których oczekują od nas nasi czytelnicy wymagają coraz większych kompetencji, opanowywania nowych źródeł i narzędzi informacji. Widoczne jest również ogromne różnicowanie wspomnianych kompetencji. Zasadne staje się więc pytanie: czy

biblioteki i bibliotekarze mogą w pełni opanować wszystkie wymagane umiejętności i technologie? Czy raczej należy iść w kierunku zdobywania pewnych określonych umiejętności, a więc specjalizacji? Zapewne tak, a to wymaga współpracy, która może być realizowana w formie outsourcingu czy cosourcingu. Niektóre specjalistyczne kompetencje np. związane z obsługą informatyczną mogą być realizowane w ramach tej samej instytucji, np. w oddziałach komputeryzacji. Mogą być też zlecane na zewnątrz, np. w dużych bibliotekach akademickich powierzane uczelnianym ośrodkom informatycznym.

Wspominaliśmy na wstępie o istnieniu outsourcingu kapitałowego. Czy jego formą nie jest np. powołanie Poznańskiej Fundacji Bibliotek Naukowych? Każda z uczelni miasta zamiast rozbudowywać własne oddziały czy ośrodki komputeryzacji, przeznacza część środków na finansowanie etatów informatyków „fundacyjnych”, którzy fachowo, według jednolitych kryteriów i zasad obsługują całe środowisko. A nasze wspólne działania na rzecz budowy NUK-atu, który może być potraktowany jako – przypomnę – bardzo szczególny przypadek działań outsourcingowych, jako że biblioteka jednocześnie zleca wykonanie pewnych usług, ale też przejmuje wyniki pracy innych.

Kilka lat temu Biblioteki Uniwersyteckie w Poznaniu i Toruniu prowadziły rozmowy na temat ścisłej współpracy, w myśl której w Toruniu wykonywano by specjalistyczne prace konserwatorskie, a w Poznaniu różnego rodzaju prace digitalizacyjne. Współpraca ta odbywałaby się na zasadzie pełnego ekwiwalentu świadczonych usług. Mimo znacznego zaawansowania tych rozmów, nie doszło wówczas do ich finalizacji. To niepowodzenie nie powinno nas jednak zniechęcać. Sądzę, że w takiej czy innej formie do idei tej powrócimy. Poszczególne biblioteki będą specjalizować się w pewnych dziedzinach, czy typach usług, a efekty swej pracy będą mogły wymieniać z innymi. Jest to stosunkowo prosty sposób, by – przy możliwie najmniejszych kosztach – osiągnąć wysoki poziom merytoryczny świadczonych przez siebie usług.

Z badań prowadzonych na przykładzie bibliotek francuskich wyprowadzono ostatecznie wniosek, że proces przekazywania usług czy zadań na zewnątrz będzie się rozwijał, niezależnie od towarzyszących mu obaw i wahań. Ta konieczność objawi się szczególnie wyraziście w przypadku podejmowania innowacyjnych projektów, których wykonanie własnymi siłami byłoby niemożliwe ze względu na koszt i towarzyszące zawsze takim projektem ryzyko.

Zapewne, w zakresie prac informacyjno-dokumentacyjnych, zwrócić można uwagę na możliwość rozwoju prywatnego rynku usług tzw. brokerów informacji (kształconych np. w Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych w Poznaniu). Wskazując na obopólne korzyści ze współpracy w tym zakresie uwypukla się to, że biblioteka działa w określonym kontekście,

zna potrzeby lokalne, potrzeby konkretnego użytkownika ale i środowiskowe przeszkody, utrudnienia, związane z konkretną sytuacją. Z kolei zleceniobiorca, nie znający dokładnie konkretnej sytuacji, działa w szerszej perspektywie, wykonując konkretne zlecenie, opiera się na swych kompetencjach zdobytych dzięki prowadzeniu działalności w różnych środowiskach. Współpraca podmiotów o tak zróżnicowanych doświadczeniach może okazać się niezwykle cenna dla obu stron. Na koniec wskazuje się również i na to, że zlecenie tego typu usług na zewnątrz nie musi być traktowane, jako przejaw nieufności czy niskiej oceny kompetencji i profesjonalnej sprawności pracowników biblioteki. Ważnym elementem tego rodzaju zleceń – przypominalem o tym kilkakrotnie – jest kontrola jakości i terminowości wykonanych usług, co winni przeprowadzić wykwalifikowani pracownicy biblioteki. Jest to jednocześnie sugestywny wyraz uznania dla ich kompetencji i profesjonalnej sprawności.

Amerykańskie doświadczenia w tym zakresie, choć nie poparte tak szeroko zakrojonymi badaniami, przedstawił C. Lesky²⁰. W jego ujęciu outsourcing, łączony z innymi instrumentami zarządzania, takimi jak: marketing (pełna informacja o możliwości nabywania usług), analiza rentowności i kosztów, jest atrakcyjną, obliczaną na wiele lat, strategią zarządzania. Jej stosowanie pozwala bibliotece podnieść zakres i jakość świadczonych usług, co z kolei zapewnia jej lepszy społeczny odbiór i pozwala zachować dotychczasowe miejsca pracy. Autor badań podkreślił równocześnie, że nawet w USA, gdzie w bibliotekach stosowanie outsourcingu stało się standardową praktyką, w dyskusjach i w publikacjach brakuje przykładów tych, którzy nie tylko przetrwali jego wprowadzanie, lecz odnieśli korzyści i dobrze prosperują. Dlatego w oparciu o 10-letnie doświadczenia w tym zakresie, przedstawił korzyści i mity z nim związane. Do korzyści zaliczył:

1. Zapewnienie użytkownikom lepszej obsługi. Stwierdzając, że nie można świadczyć usług o jakości niższej niż doskonała, bo naraża to na szwank naszą zawodową reputację, a będąc dziś z reguły przeciążeni pracą, musimy koncentrować się na działaniach stanowiących jądro naszej działalności i wykonywać je w stopniu doskonałym. Inne zadania zlecać można na zewnątrz.
2. Nabywanie usług, wymagających specjalistycznej wiedzy. „Wynajmowanie” specjalistycznej wiedzy fachowców spoza własnego grona sprawia, że zmniejszamy ryzyko błędów i możliwość osiągnięcia miernych wyników.
3. Możliwość podejmowania działań o charakterze strategicznym. Zapewniając klientom maksymalnie sprawną, szybką i doskonałą jako-

²⁰ C. Lesky, *Outsourcing as longterm strategy*, „Information Outlook” vol. 7, nr 6 (2003), s. 25-30.

ściowo obsługę ich bieżących potrzeb, sami mamy czas zajmować się rozwojem strategii dla biblioteki.

4. Dobre postrzeganie przez użytkowników. Otrzymując od dostawców usługi na najwyższym poziomie, przekazując je bezpośrednim odbiorcom, biblioteka zyskuje w ich oczach na wartości.
 5. Elastyczność działania. Płacimy za usługi, informacje potrzebne w danym momencie, a więc możemy nie tylko swą ofertę elastycznie dostosowywać do oczekiwań użytkowników, ale także elastycznie wykorzystywać posiadane zasoby finansowe.
 6. Uznanie ze strony kierownictwa. Umiejętne stosowanie outsourcingu i osiąganie wspomnianych wyżej korzyści stanowi dla naszych zwierzchników, organizatorów dowód naszej sprawności i umiejętnego działania.
- Do mitów, z którymi należy walczyć, zalicza natomiast następujące opinie:
1. Partnerzy nie są w stanie obsłużyć projektów, wymagających wnikliwego rozeznania i subtelnego wycucia różnych niuansów właściwych dla danej dziedziny. Jeżeli wybór partnera jest dokonany prawidłowo, starannie, w oparciu o dobre rozeznanie rynku, obawa taka jest – jak wskazuje doświadczenie – nieuzasadniona. Tu co prawda należy zwrócić uwagę na wcześniejszy o kilka lat artykuł D. S. Helfera, opisując doświadczenia firmy Sun Microsystem, która pierwotnie zrezygnowała zupełnie z prowadzenia biblioteki na rzecz zlecenia jej zadań usługobiorcom zewnętrznym. Po kilku latach wróciła jednak do idei własnej biblioteki, jako że okazało się, że zatrudnieni z zewnątrz pracownicy nie byli w stanie zagwarantować bezpieczeństwa informacji poufnej. Mieli też kłopoty z ustaleniem, które informacje były w firmie zastrzeżone, a które ogólnodostępne²¹.
 2. Zleceniobiorca nie jest lojalny i nie angażuje się w firmę. Ten mit nazywa zarzutem z innej epoki, gdyż doświadczenie uczy że pracownicy firm outsourcingowych mają świadomość, iż podstawę ich bytu stanowi pielęgnowanie wzajemnych stosunków. Co więcej, uważa, że pracownicy zatrudnieni wewnątrz firmy rzadko posiadają świadomość tej zależności!
 3. Nie należy na zewnątrz zlecać usług stanowiących jądro działalności. Przy dobrym wyborze, przy budowaniu właściwych stosunków ze zleceniobiorcą, nie ma – wg niego – żadnych przeciwwskazań aby tego nie czynić, gdyż może to bibliotece przynosić korzyści i nie stanowi dla niej zagrożenia, szczególnie z punktu widzenia oceny ostatecznych odbiorców jej usług.

²¹ Zob.: D. S. Helfer, *Outsourcing, teaming, and special libraries: threats an opportunities*, „Information Outlook” vol. 2, nr 12 (1998), s. 26-29.

Mówiąc o finansowaniu tego typu działalności, zwraca uwagę na jedną z możliwości – trudną, co trzeba przyznać, do zastosowania w chwili obecnej w Polsce. Koszty wykonania specjalistycznej usługi ponosi zamawiający, a biblioteka występuje tylko jako pośrednik i zapewne gwarant wysokiej jej jakości.

W swoim artykule autor nie mówi nic o wymiernych korzyściach finansowych wynikających ze stosowania outsourcingu. Te z kolei bardzo interesują D. Edmondsona, który po przypomnieniu możliwych zakresów stosowania tej metody (gromadzenie, katalogowanie, zapewnienie informacji, zarządzanie biblioteką) i wskazaniu na – omówione już wcześniej – korzyści merytoryczne i jakościowe, osiągnane przez bibliotekę, przekonuje, że w wymiarze finansowym oszczędności biblioteki mogą sięgać 25%²². Oszczędności wynikające z zastosowania outsourcingu w zakresie szeroko rozumianego gromadzenia (wybór, dostawa, opracowanie) dla 49 bibliotek publicznych na Hawajach wyniosły 35%. Równocześnie zwiększono czas ich otwarcia o 20% dzięki przesunięciu bibliotekarzy do działów udostępniania i informacji²³. Trzeba dodać, że późniejsze doświadczenia, m.in. zbyt duża ilość dubletów, brak należytej współpracy z bibliotekarzami stanowiły podstawę do rozpoczęcia procedury wycofania się ze współpracy z firmą. Potwierdza to jedynie konieczność starannego dokonywania wyboru zleceniobiorcy.

Doświadczenia bibliotek Nowej Zelandii przedstawił Andrew Kerham²⁴. Jego artykuł jest próbą podsumowania doświadczeń wynikających z zastosowania zasad outsourcingu w bibliotekach nowozelandzkich. Autor dysponuje również wynikami ankiety, którą objęto 15 głównych bibliotek w kraju. W realiach nowozelandzkich stosuje się go przede wszystkim w tych obszarach praktyki bibliotecznej, związanych z szeroko rozumianym gromadzeniem: dobór, katalogowanie, opracowanie techniczne materiałów, wreszcie zarządzanie zbiorami. Wynika to z pewnych ogólnych założeń przyjętych przez biblioteki Nowej Zelandii, gdzie uznano, że priorytetowym zadaniem jest dla nich bezpośrednia obsługa czytelników. Bieżąca obserwacja praktyki bibliotecznej, wyniki przeprowadzonej w 2003 roku ankiety upoważniły autora do wniosku, iż w Nowej Zelandii praktyki związane ze stosowaniem outsourcingu są, jak dotychczas, w fazie wstępnej, rzec można pilotażowej. Przed podjęciem ostatecznych decyzji, autor stara się zaletom i wadom tej metody nadać kształt syntetycznych wniosków.

²² Zob.: D. Edmondson, *Facilities management for information services: outsourcing the impossible*, „Serials” vol. 11, nr 3 (1998), s. 219-222.

²³ Zob.: H. Lüdke, *Outsourcing des Bestandsmanagements. Das Beispiel USA*, „Bibliotheksdienst” Jg 33(1999), H. 8, s. 1275-286.

²⁴ Zob.: A. Kerham, *Outsourcing*, „New Zealand Library” nr 11/2004, s. 392-396.

A oto sygnalizowane wady rozwiązań outsourcingowych:

1. Dostawcy nie są w stanie zapewnić pełnej obsługi wszystkich prac związanych z zarządzaniem zbiorami, tj. dostosowania usługi do konkretnych potrzeb biblioteki oraz selekcji jej zbiorów. Problem ten proponuje rozwiązać się poprzez bardzo szczegółowe sporządzanie profili czytelniczych, klarownych specyfikacji przy zamówieniach i zapewnienie w umowach udziału biblioteki w pracach przy selekcji zbiorów.
2. Jeśli siedziba dostawcy znajduje się daleko od biblioteki występują trudności w zrozumieniu przez niego lokalnych jej potrzeb.
3. Wykonywanie prac własnym kosztem jest tańsze. W komentarzu podkreśla się, że nie jest do końca prawdą, bo z reguły biblioteki nie liczą kosztów pośrednich, ukrytych kosztów ogólnych. Można dążyć do takiego skonstruowania umowy, że wyliczenia finansowe wykażą redukcję kosztów przy stosowaniu zlecenia.
4. Wewnętrzne zarządzanie usługami technicznymi zapewnia większą kontrolę nad produktem finalnym. Argument traci na ostrości, gdy dobrze zdefiniujemy kontrakt na dostawę i stworzymy właściwy system monitoringu.
5. Zarządzanie kontraktem i jego monitorowanie zajmuje tyle samo czasu co samodzielne wykonanie, objętej zleceniem pracy. Wniosek stąd, iż zlecenie usług przynosi korzyści wówczas, gdy zlecenie jest stałe, obejmuje dłuższy horyzont czasowy, bo wówczas widać efekt oszczędności przewyższający konieczne nakłady początkowe poniesione na szkolenie dostawcy.
6. Jakość wykonania pewnych zleceń (np. w zakresie katalogowania, docierania do niszowych wydawców) może okazać się niewystarczająca.
7. Zleceniobiorca obsługujący biblioteki pracujące w oparciu o różne systemy informatyczne, może z tego powodu mieć trudności natury technicznej, co odbija się negatywnie na obsłudze biblioteki.
8. Możliwość wypadnięcia dostawcy produktu czy usług – z rynku. Doświadczenia wskazują, iż zabezpiecza przed skutkami takiej sytuacji współpraca z więcej niż jednym kontrahentem.

Dostrzeżone zalety :

1. Świadome uznanie, iż obsługa użytkowników a nie usługi i prace techniczne są podstawowymi funkcjami bibliotek oznacza możliwość zlecenia tych drugich podmiotom zewnętrznym (a więc konieczność stosowania outsourcingu jako elementu strategii).
2. Współpraca z dostawcami oznacza kupowanie ich specjalistycznej wiedzy i umiejętności, nie posiadanych przez bibliotekarzy.
3. Pewna powtarzalność działań u dostawców usług obsługujących kilka bibliotek, pozwala mu wykonywać je taniej niż ma to miejsce w pojedynczej bibliotece.

4. Wydajność i szybkość działania jest większa u zleceniobiorcy niż w bibliotece, co wynika z jego doświadczeń i specjalizacji.
5. Powstrzymanie zwiększania lub nawet zmniejszanie poziomu zatrudnienia (oszczędność miejsca, sprzętu, niezbędnego oprogramowania itp.) oraz możliwość przesuwania pracowników do obszarów o wysokim priorytecie, za jakie uznano obsługę użytkowników, dostęp do źródeł elektronicznych, indeksowanie zasobów, projekty związane z dziedzictwem kulturowym.
6. Umożliwienie nadażania bibliotekom za wzrastającymi wymogami użytkowników.
7. Rozszerzenie zasobu o nowe źródła, dzięki specjalizacji dostawcy i posiadaniu lepszego rozpoznania w ofercie rynku.

W konkluzji autor przedstawiając sześć poziomów, na których można próbować zlecać usługi outsourcingowe; stwierdza, że poziom najwyższy, tj. pełen outsourcing na wszystkie usługi techniczne nie jest zalecany. Zdając sobie sprawę, że każda biblioteka jest inna, jeśli chodzi o zasoby i potrzeby, a więc nie ma wzorca postępowania, który pasowałoby dla każdej z nich, proponuje wzięcie pod uwagę kilku ogólnych sugestii:

- zracjonalizowanie i udokumentowanie wszelkich procedur przed rozważaniem decyzji o outsourcingu, aby podpisane kontrakty były absolutnie precyzyjne i jasno określały przewidywane działania,
- nawiązanie dobrych stosunków z dostawcami, dokumentowanych podpisaniem umów partnerskich,
- skoncentrowanie się głównie na dostawach stałych,
- zatrzymanie w budżecie biblioteki pewnej kwoty na samodzielnie realizowane gromadzenie, a więc nie cedowanie zleceniobiorcy całego zakresu usług i działań związanych z zarządzaniem zbiorami.

W podobnym zakresie rozważano problem zleceń zewnętrznych w ostatnich latach w literaturze niemieckiej²⁵. Jako powód zastosowania tego rozwiązania podano: ograniczenie zatrudnienia w działach gromadzenia, postawiony przed bibliotekami wymóg zwiększenia wydajności i jakości pracy, zintensyfikowanie aktywności gromadzenia dostosowanego do profilu zbiorów, efektywność kontroli budowania zbioru, rozwój dostępów do zasobów sieciowych, zwiększenie aktywności usług informacyjnych. Rolf Griebel i Renate Peters przedstawili trzy projekty, zrealizowane w Bayerische Staatsbibliothek w Monachium, których wspólnym mianownikiem było zlecenie wykonania pewnych czynności bibliotecznych podmiotom zewnętrznym, bibliotekarzy, którzy dotychczas się tym zajmowali skierowano do realizacji innych zadań. Przesunięcie to odbyło się – co podkreślają autorzy – z zachowaniem dotychczasowych

²⁵ Zob.: R. Griebel, R. Peters, *Outsourcing in der Erwerbung*, „Bibliotheksdienst” Jg 329 (1998), H. 5., s. 899-905; H. Lüdke, *Outsourcing des Bestandsmanagements. Das Beispiel USA*, „Bibliotheksdienst”, Jg 33(1999), H. 8, s. 1275-1286.

standardów jakościowych. Podobnie jak w opracowaniach wcześniej przeze mnie omówionych, również tutaj autorzy wskazują na konieczność wstępnej analizy schematu organizacyjnego biblioteki i wprowadzenia pewnych zmian systemowych (np. zintegrowanie zespołów zajmujących się kupnem i wpływami z egzemplarza obowiązkowego), korekty struktur, przeprowadzania zleceń pilotażowych, stopniowego ich wprowadzania (np. rozpoczynanie od zlecenia dostaw czasopism, aby w oparciu o zdobyte doświadczenia zlecać również dostarczanie monografii). Każdorazowy wybór partnera winien być poprzedzony wnikliwym rozpoznaniem jego rzetelności, profesjonalizmu i pozycji na rynku i kontroli jakości świadczonych przez niego usług.

Z rozważań tych wyłania się pewien niełatwy dylemat, który nieuchronnie pojawia się, gdy mówimy o outsourcingu, a który wyraża się w przeciwnych opiniach. Z jednej strony metodzie tej towarzyszą obawy, że jej stosowanie jest wyrazem nieufności do kompetencji bibliotekarzy. Z drugiej wręcz przeciwnie: uważa się, że uwolniony od rutynowych obowiązków bibliotekarz może skupić się na wykonywaniu zadań i usług indywidualnych, zróżnicowanych, wolnych od zniechęcającej monotonii. Właśnie dopiero teraz może objawić najpełniej swoje wszechstronne, już nabyte umiejętności i kompetencje oraz zdobywać nowe.

Konkretne rezultaty przedstawiono w oparciu o trzy projekty. Pierwszy „Gromadzenie czasopism”, polegał na zleceniu całkowitej obsługi prenumeraty (z oklejaniem technicznym i wystawianiem kart wypożyczeń) 4000 z 42000 prenumerowanych tytułów czasopism. Oszczędności bezpośrednio oszacowano na 43000 marek w roku, pośrednio na 20000. Pominięto korzyści, których nie da się wyrazić w konkretnych kwotach, co nie znaczy, że nieważne: rytmiczne dostawy, prowadzenie stosownej dokumentacji.

W przypadku projektu „Akcesja monografii”, polegającego na przejęciu większości zadań związanych z zamówieniem, dostarczaniem książek (bibliotece pozostaje wypakowanie i sprawdzenie zawartości przesyłki i końcowe prace związane z wprowadzeniem tytułu) koszt wprowadzenia jednego tomu zmniejszył się z 3,25 DM do 0,45 DM.

W ostatnim projekcie „Approval Plan Italien”, do zadań opisanych wyżej, dodano merytoryczny wybór literatury proponowanej do zakupu, a dostępnej na konkretnym rynku. Pozwoliło to zmniejszyć o połowę dotychczasowe koszty, a dzięki zaangażowaniu specjalistycznej, dobrze osadzonej na danym rynku, firmy osiągnięto wysoki poziom merytoryczny.

Innego typu doświadczenia przedstawiła Gisela Burger²⁶. Dotyczą one miejskich bibliotek publicznych, których obsługę władze miasta zleciły

²⁶ R. Deifel, G. Burger, M. Stock, *Outsourcing von Bibliotheksleistungen – eine Alternative in schwierigen Zeiten*, ÖBIB 3/2005, s. 10-12.

Zrzeszeniu Bibliotek Unterfranken e.V. Decyzja ta okazała się nadszpedzanie trafna. Zrzeszenie, obsługując kilka podobnych z założenia i charakteru bibliotek, nie tylko zmniejszyło koszty ich utrzymania, o co miasta zabiegały, ale dzięki atrakcyjnym działaniom, poszerzeniu zbiorów spowodowało wzrost czytelnictwa. Te, bardzo pozytywnie ocenione doświadczenia, mają – jak zapewnia autorka – stanowić podstawę do objęcia podobnym projektem innych bibliotek.

Helga Lüdke, rozważając możliwości przeniesienia pewnych wzorów, wypracowanych przez bibliotekarstwo amerykańskie na grunt niemiecki, dochodzi do wniosku, że najprawdopodobniej nie da się uniknąć stosowania outsourcingu w zarządzaniu bibliotekami. Jej zdaniem metoda ta najlepiej zdaje egzamin:

- w sytuacjach przejściowych kłopotów z personelem;
- dla wybranych typów mediów (np. CD-romów),
- dla segmentów zbiorów (np. literatura jednego obszaru językowego), ale nie dla kompleksowego budowania zbiorów.

Zauważa: „trudno też byłoby sobie wyobrazić jak kraj długi i szeroki te same pakiety książek [...] na bibliotecznych półkach, bez tych inspirujących, zaskakujących alternatywnych „owoców”, które dotarły do bibliotek inną drogą”²⁷.

Doświadczenia bibliotek angielskich, gdy chodzi o interesującą nas problematykę, nie są zbyt bogate. W latach 2000-2001 Rada ds. Muzeów, Archiwów i Bibliotek przeprowadziła badania dotyczące korzystania przez te placówki z pomocy zewnętrznej dla poprawienia jakości usług, sprostania normom i obniżenia kosztów. Badaniami objęto biblioteki publiczne, akademickie i specjalne. Outsourcing pojawia się najczęściej w bibliotekach publicznych i obejmuje takie obszary praktyki bibliotecznej, jak: zakup książek, zakup, instalacja i utrzymanie sprzętu komputerowego, windykacja przetrzymywanych materiałów oraz wszelkiego rodzaju usługi transportowe. W opracowaniu zwrócono uwagę na współpracę między mniejszymi i dużymi bibliotekami, która polega na tym, że duże biblioteki gromadzą i opracowują książki, które następnie przekazują bibliotekom mniejszym. Podobny zakres ma współpraca bibliotek szkół pomaturalnych z bibliotekami akademickimi. Te ostatnie z usług zleceńbiorców zewnętrznych korzystały rzadko. Archiwiści zlecali podmiotom zewnętrznym wykonanie usług z zakresu konserwacji i digitalizacji. Wnioski podsumowujące badania przewidują wzrost wymagań dotyczących jakości pracy bibliotek, wzrost konkurencyjności sektora prywatnego, działanie bibliotek w regionalnych konsorcjach, co – jak się podkreśla – sprzyjać będzie rozwojowi rynku usług outsourcingowych. Można jednak zaryzykować twierdzenie, że bardziej

²⁷ H. Lüdke, *Outsourcing...*, s. 1285.

myśli się o cosourcingu a nie typowym outsourcingu, przewidując raczej zwiększenie współpracy we wzajemnym świadczeniu usług pomiędzy bibliotekami. Równocześnie wysuwa się pod adresem usługobiorców szereg postulatów, które winni uwzględniać w swej pragmatyce, o ile chcą, aby biblioteki z ich usług korzystały (np. konieczność uwzględniania norm obowiązujących w bibliotekach, stosowanie przez nie nowych technologii, zwiększenie zakresu usług oraz elastyczności we wzajemnych kontaktach)²⁸.

Na zakończenie warto może tylko dla kontrastu przytoczyć jeszcze uwagę włoskiego autora C. Revelliego, odnoszącą się do katalogowania. Rozumiejąc, że przejmowanie opisów obniża koszty katalogowania, nie wymaga zatrudniania specjalistów, daje dobre opisy katalogowe, zwraca jednak uwagę na fakt, iż zwalnia to kadrę biblioteczną z pewnego wysiłku intelektualnego i paradoksalnie może odbić się niekorzystnie na jakości katalogu, bo zabraknąć może w bibliotece specjalistów od samodzielnego opracowania druków lokalnych, których nie ma w wielkich bazach centralnych²⁹. Warto więc i o takich zastrzeżeniach pamiętać rozważając we własnej bibliotece zastosowanie outsourcingu.

4. Zakończenie

Krótki i z konieczności szkicowy przegląd doświadczeń różnych bibliotek oraz opracowań, podejmujących problematykę outsourcingu upoważnia nas do stwierdzenia, że został on przez współczesnych bibliotekarzy dostrzeżony jako metoda zarządzania, która może być pomocna w budowaniu długofalowej strategii działania biblioteki.

Doświadczenia bibliotek, które – zrywając z pewnymi kanonami bibliotecznego działania – zlecały podmiotom zewnętrznym wykonanie określonych usług w zakresie zarządzania zbiorami czy obsługi użytkowników, nie dostarczają jednoznacznych wniosków. Z pewną ostrożnością można jednak powiedzieć, że w większości przytaczanych opracowań dominują poglądy, które życzliwie każą spojrzeć na tę metodę zarządzania i wskazują na szereg pożytków, jakie współczesnej bibliotece może ona przynieść. Badacze zajmujący się tym problemem nie kryjąc różnych ujemnych zjawisk, które towarzyszą lub mogą towarzyszyć outsourcingowi, w konkluzjach stwierdzają dość zgodnie, że przy rygorystycznym zachowaniu ogólnych zasad,

²⁸ Zob.: D. Ball, E. Carleton, *Outsourcing and externalization: current practice in UK libraries, museums and archives*, „Journal Information Science” vol. 34, nr 4 (2002), s. 197-206.

²⁹ C. Revelli, *La mattanza dei catalogatori: una funzione che rischia la dequalificazione*, „Bibliotecha Oggi” 2004, vol. 22 (2004), nr 5, s. 12.

przenoszenie pewnych fragmentów działalności biblioteki na zewnątrz może być i pożyteczne i ekonomicznie efektywne. Świadczone przez podmioty zewnętrzne usługi odznaczają się wysoką jakością, są wykonywane terminowo, a współpracę można projektować na dłuższy okres czasu. Wszystko to skłania do wniosku, że tę formę zarządzania biblioteki będą w najbliższej przyszłości stosować.

Sądzę – jeśli wolno wyrazić mi moje własne nadzieje – że również w bibliotekach polskich te doświadczenia i towarzyszące im teoretyczne uogólnienia znajdą swoje zastosowanie.

Artur Jazdon
Outsourcing in libraries

The term “outsourcing” has recently become a lively buzzword both in theoretical writings and in managerial practice in all business organizations. Outsourcing has been defined as “an organization contracting with an external source to supply a product or service which was previously supplied from within the organization”. The article, providing many references to the literature on the subject, discusses the advantages and disadvantages of outsourcing provisions. On the basis of relevant experiences from libraries outside Poland, a question is raised as to the significance and usefulness of outsourcing in the modern library practice in Poland. Economic realities in this country, points out the author, will make all the interested parties implement this method of management sooner or later as outsourcing helps modern research library to meet the more and more varied and refined expectations of library users without considerable financial outlays.

Piotr Karwasiński
Library mission – challenges – goals – tasks.
An attempt at formulating the mission statement
for Poznań University Library

The article attempts at formulating a draft document – a rationale and a mission statement for Poznań University Library. As in its essence such a document should take into consideration many factors, the author briefly describes the history of the Library, its collections, space conditions and perspectives for development in the near future. Having all those factors considered, the author tries to formulate a draft mission statement for the Library which, in author’s intention, should be a material for open discussion preceding its final formulation.

Stanisława Kurek-Kokocińska
Bibliography of Wielkopolska and Łódź.
Within the range of interests of Bolesław Świdorski

Bolesław Świdorski was first and foremost a brilliant bibliographer and a person much involved in various activities within the library community. The article discusses in a detailed way his research works on regional bibliography. A detailed analysis of particular volumes of the *Bibliography of the Wielkopolska* and the *Bibliography of Łódź*, edited by the professor, makes it possible to trace down the process of shaping theoretical concepts influencing the works on regional bibliography. Nowadays, the procedures worked out at the time are treated by bibliographers as a valuable pattern to be followed in works on similar bibliographies that are frequently published in Poland.

Damian Wojciński
Market economy tools and the library.
The environment analysis

Non-profit organizations, including libraries, operating within the market economy function in external environments called *macroenvironment* that combines economic,