

Ewa Adaszyńska

Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego

E.Adaszynska@bu.uz.zgora.pl

Biblioteka akademicka jako skutecznie i sprawnie działająca organizacja.

Ujęcie teoretyczne

Słowa kluczowe: biblioteka jako organizacja, skuteczność bibliotek, efektywność bibliotek

Abstrakt: Biblioteki to szczególny rodzaj organizacji usługowych, których specyfikę wyznaczają zadania wspierające naukę, edukację, własny rozwój, dostęp do wiedzy, informacji, ale też wsparcie dla działań kulturalnych, artystycznych czy rozrywki. Celem organizacji *non profit* nie jest zysk, lecz wartości wyższego rzędu. Pożytek jako zysk społeczny występuje w postaci wiedzy, umiejętności, wyższej sprawności intelektualnej. Biblioteki akademickie jako uczelniane centra wiedzy i zasobów edukacyjnych są rozbudowanymi systemami społeczno-technicznymi, otwartymi na potrzeby otoczenia. Artykuł jest spojrzeniem na bibliotekę jako organizację opartą na uniwersalnych zasadach działania i zarządzania. Uświadamia, jak ważne jest zrozumienie zasad funkcjonowania nowoczesnej organizacji oraz wykorzystania tej wiedzy w praktyce. Celem autorki było zebranie i uporządkowanie teoretycznego materiału na temat organizacji i zarządzania w odniesieniu do bibliotek.

Keywords: library as an organisation, the library effectiveness and efficiency

Abstract: The libraries are distinctive service organisations which specificity is defined by reinforcing the science, education, self-development, access to knowledge and information, and also the support for cultural, artistic and entertainment initiatives. The aim of the non-profit organisation is not its profit but the higher added values. The benefit of social impact appears in wider knowledge, better skills, and higher intellectual efficiency. The academic libraries are the university knowledge and educational resource centres. They are the developed socio-technical systems open to meet the needs of the society. The article presents the library as an organisation based on general and universal management rules. It raises the awareness of the importance of understanding the principles of modern organisation's operation and the application of this knowledge into practice. The author's goal was to find and clarify the theories focused on the library organization and management.

Człowiek przynależąc do zorganizowanej grupy, podporządkowuje się jej normom i zasadom, realizuje założone cele, wypracowuje wspólne wartości [11, s. 42]. To uczestnictwo dokonuje się niezależnie, przez obowiązek szkolny lub też świadomie, na przykład poprzez wybór studiów. Poziom wykształcenia społeczeństwa zależy od poziomu systemu oświaty decyduje o rozwoju państwa. Jego integralną częścią obok szkół są biblioteki i przekazywana przez nie wiedza.

Wszechobecne w naszym życiu organizacje są podstawą rozwoju oraz funkcjonowania społeczeństwa [6, s. 6]. Organizację budują ludzie, którzy przy pomocy odpowiednio dobranych zasobów oraz metod działania pełnią w niej określone funkcje, realizują powierzone

czynności i zadania [11, s. 43]. Nie tylko tworzą oni organizację, ale sami są jej tworzywem, społecznym podsystemem [8, s. 45]. Według ekonomisty Rickyego W. Griffina **organizacja** to grupa ludzi współpracująca ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany dla osiągnięcia założonych celów [20, s. 5]. Z kolei według psychologa i badacza kultury Edgara Scheina organizacja to: „zaplanowana koordynacja działań grupy ludzi dla osiągnięcia wspólnego celu, która odbywa się przez określenie celów szczegółowych, podział funkcji i zadań oraz budowę hierarchii autorytetów” [43, s. 413].

W literaturze istnieje wiele definicji organizacji [2, s. 42–49]. Organizację można postrzegać na różne sposoby: rzeczowo (przedmiotowo), czynnościowo, atrybutowo, a obecnie także systemowo i sytuacyjnie, co powoduje odmienne jej definiowanie oraz dostrzeganie różnych jej aspektów, elementów, cech i rodzajów. Funkcjonuje także wiele jej modeli, opartych na różnorodnych typach podsystemów i relacji [2, s. 42–52; 11, s. 43–49; 35, s. 28–39; 43, s. 414–422]. Wybór modelu dostosowany jest do potrzeb współczesnej organizacji, której oczywistym celem jest sukces. Zgodnie z definicją Petera Druckera, eksperta w zakresie zarządzania, **sukces** to powodzenie mierzone osiąganymi wynikami, ale także zdolność do rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej [13, s. 71]. Rozwój oraz sukces organizacji gwarantują sprawne i skuteczne działanie. Według Roberta Griffina **sprawny** to znaczący wykorzystujący zasoby mądrze, bez zbędnego marnotrawstwa, zaś **skuteczny** to podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie [20, s. 6]. W rejestrze głównych wskaźników sprawności mieści się **postęp**, czyli rozwój. Istotą postępu jest usprawnianie oraz unowocześnianie, czyli **zmiana**, która pozwala przystosować się do nowych okoliczności. Brak zmian w organizacji jest sygnałem stagnacji i atrofii, co prowadzi do utraty jej skuteczności [49, s. 34–35].

Do **kluczowych czynników** sukcesu wpływających na powodzenie organizacji (w tym również bibliotek) należy orientacja w potrzebach otoczenia, otwartość na zmiany, innowacyjność, pozycja instytucji, a także kluczowe kompetencje, umiejętności i technologie służące sukcesowi, wypracowane przez organizacje w trakcie prowadzonej działalności [43, s. 414].

W bibliotekarstwie nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji skuteczności, można jednak przyjąć, że jest to działanie, które prowadzi do zamierzonego skutku – celu, zaś miarą skuteczności jest stopień jego osiągnięcia [34, s. 372]. Określenie skuteczności funkcjonowania biblioteki wymaga wcześniejszego określenia celów jej działania, zgodnych z potrzebami jej otoczenia oraz oczekiwaniami użytkowników. Ocenie skuteczności podlegają cele strategiczne, które odnoszą się do misji oraz problemów ogólnych, a także cele taktyczne i operacyjne. Skuteczność celów strategicznych (długoterminowych) zależy od powiązanych ze sobą celów taktycznych i operacyjnych [20, s. 214–215]. Skuteczność może być odniesiona do struktur organizacyjnych: filii, agend, działów, stanowisk czy funkcji, jakie pełni biblioteka, np. informacyjnej, regulacyjnej czy wspomagającej naukę. Przy określaniu skuteczności nie bierze się pod uwagę poniesionych kosztów, czyli nakładów, a jedynie stopień realizacji wyznaczonego celu [46, s. 13–14].

Skuteczność działania biblioteki w rozumieniu stopnia realizowanych celów oraz zadań zgodnych z potrzebami jej odbiorców zależna jest od wielu różnych czynników,

m.in. zbiorów, infrastruktury (bazy lokalowej i wyposażenia), wiedzy i umiejętności pracowników, metod oraz technik zarządzania, stylów kierowania biblioteką, kultury organizacyjnej, głównie jednak od adaptacji i zdolności do zmian zachodzących w otoczeniu. Przystosowanie biblioteki do zmian otoczenia polega na uświadomieniu nowych potrzeb użytkowników oraz dostosowaniu do nich nowej oferty usług i sposobu funkcjonowania, a także zorganizowaniu sprawnej współpracy z partnerami, dostawcami, sojusznikami strategicznymi, odpowiedniej promocji i reklamie, monitorowaniu konkurencji, ale też pozyskiwaniu nowych klientów. Najważniejszym aspektem przystosowania biblioteki do zmian otoczenia, wpływającym na jej skuteczność, jest jednak sposób zarządzania [46, s. 25–26].

Skuteczność i sprawność funkcjonowania biblioteki, a także zaspokajanie przez nią potrzeb społecznych uzależnione są od prawidłowego procesu planowania, organizowania oraz kontroli i oceny wykonywanych przez nią zadań. Kontrola i ocena służą w efekcie sprawnemu realizowaniu celów, efektywnemu wykorzystaniu zasobów, wysokiemu poziomowi usług i zbiorów oraz satysfakcji użytkowników. Wyznacznikiem sukcesu każdej organizacji jest dążenie do jakości oraz zarządzanie przez jakość, powszechnie stosowane na świecie [52, s. 15]. **Jakość** to zespół cech decydujący o ocenie wyrobu lub usługi [14, s. 551], pewien stopień doskonałości posiadający obiektywne cechy mierzalne oraz cechy subiektywne oceniane przez każdego czytelnika inaczej. Osiągnięcie jakości możliwe jest dzięki sformułowaniu i przestrzeganiu norm, standardów oraz procedur. Do jakości w pewnym zakresie odnosi się też funkcjonalność – użyteczność, praktyczność, niezawodność oraz satysfakcjonowanie odbiorców [52, s. 10–11, 21–23].

Ze skutecznością biblioteki wiąże się sprawność, jakość, ale też **efektywność** uznana za miarę skuteczności. Efektywność określana jest jako stosunek osiągniętych korzyści, czyli wyników (efektów) do poniesionych nakładów. Efektywna biblioteka to taka, która przynosi efekty oraz wykazuje się wydajnością i skutecznością. Efektywność to także zdolność do strategicznego i bieżącego przystosowania się do zmian otoczenia oraz oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętych celów. Jest niezbędnym czynnikiem, który pozwala instytucjom przetrwać w nowych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych [46, s. 14–16].

Efektywność może być odniesiona do sfery techniczno-organizacyjnej, utożsamianej ze skutecznością rozumianą jako osiągnięcie najlepszych wyników technicznych i organizacyjnych przy dostępnych środkach. Odnosi się też do sfery ekonomicznej, możliwej dzięki tworzeniu oraz zbytowowi dóbr i usług, a postrzeganej jako maksymalizacja zysków. W bibliotekach efektywność techniczno-organizacyjna oraz ekonomiczna służą jednemu celowi – satysfakcji użytkowników z oferowanych usług. Efektywność techniczno-organizacyjna polega na stworzeniu skutecznego systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni, zaspokajającego potrzeby użytkowników. Efektywność ekonomiczna to maksymalizacja zysków biblioteki z wykonanych usług, mierzona satysfakcją użytkowników i otoczenia [46, s. 17].

Jeżeli przyjmiemy, że celem pracy biblioteki jest zaspokajanie potrzeb użytkowników, to możemy wykorzystać wzór mierzenia efektów: $E = P/N$ (efektywność pracy (E) to wynik dzielenia potrzeb użytkowników (P), zaspokajanych w mierzonym czasie, przez nakłady (N) – środki materialne i niematerialne potrzebne do realizacji potrzeb użytkowników)

[46, s. 16]. Według Jana Wołosza efektywność funkcjonowania biblioteki można wyznaczać wielopłaszczyznowo poprzez efektywność zarządzania, poziom kwalifikacji zawodowych pracowników, stosowane normy i metody działania czy wyposażenie techniczne [46, s. 18].

Biorąc pod uwagę systemowe ujęcie organizacji oraz jej cel, Marcin Bielski przyjął w swojej koncepcji wielowymiarową interpretację efektywności i określił jej aspekty: wymiar rzeczowy, ekonomiczny, systemowy, polityczny, kulturowy i behawioralny [6, s. 81–85]. Według Mai Wojciechowskiej podział ten można zastosować również w bibliotekach, wówczas obejmuje on:

1. **Wymiar rzeczowy** – nazywany efektywnością rzeczową – określa, w jakim stopniu biblioteka realizuje swoje cele zewnętrzne i zaspokaja potrzeby społeczne.
2. **Wymiar ekonomiczny** – określa relacje między efektami działalności biblioteki a nakładami potrzebnymi do ich uzyskania.
3. **Wymiar systemowy** – określa zdolność biblioteki do przetrwania i rozwoju w danym otoczeniu (umiejętne zarządzanie procesem zmian i dostosowanie do potrzeb otoczenia).
4. **Wymiar polityczny** – określa politykę wobec innych organizacji oraz relacje z pracownikami (umiejętność współpracy, pozyskiwania sponsorów itp.), ale też wpływ biblioteki na utrwalanie lub naruszanie ustalonego ładu społecznego-politycznego w ocenie rządzących.
5. **Wymiar kulturowy** – określa wpływ biblioteki na utrwalanie kultury, wartości i norm społeczno-politycznych oraz na zachowanie tożsamości kulturowej społeczeństwa.
6. **Wymiar behawioralny** – określa efektywność biblioteki w zakresie realizacji interesów jej pracowników: podnoszenia morale, marginalizacji stresu i konfliktów wewnętrznych itp.

Koncepcja ta ujmuje efektywność biblioteki z perspektywy otoczenia, pracowników i instytucji [46, s. 18–20].

Efektywność działania biblioteki rozpatrywana jest często na podstawie oceny przyjętych wskaźników. Mirosław Górny wyróżnił siedem głównych nurtów efektywności biblioteki: stopień realizacji celów (czyli skuteczność), stopień zaspokajania potrzeb użytkowników, jakości usług, możliwość realizacji potrzeb użytkowników i oczekiwań organizatorów, możliwość zdobywania potrzebnych zasobów, zdolność osiągnięcia równowagi i stabilności, a także stopnia zadowolenia z usług systemu zarówno użytkowników, decydentów, jak i organizatorów [46, s. 15].

Rozpatrując skuteczność i efektywności biblioteki rozumianej jako system wzajemnie powiązanych ze sobą podsystemów, rozróżniamy: **poziom organizacji** (obejmujący cele biblioteki oraz sposób projektowania i zarządzania biblioteką), **poziom procesów** (obejmujący cele procesów zachodzących w bibliotece, sposób ich zaprojektowania oraz zarządzania nimi), a także **poziom stanowisk pracy** (obejmujący cele poszczególnych stanowisk pracy, sposób ich zaprojektowania i zarządzania nimi) [46, s. 26–29].

Określenie mierników funkcjonalności jest istotnym elementem zarządzania biblioteką, komponentem procesu kontroli, wsparciem przy planowaniu, sterowaniu i organizowaniu działań, a także kierowaniu i motywowaniu personelu. Kontrolowanie pomiarów rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalanie odchyłeń i ich korygowanie służy temu, aby wszelkie zasoby biblioteki we wszystkich jej obszarach były wykorzystane najskuteczniej i najsprawniej dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Wszystkie funkcje związane z kierowaniem i zarządzaniem organizacją będą efektywne, jeżeli będą poddane odpowiedniemu systemowi kontroli opartemu na ustalonych miernikach przyszłych wyników oraz wykonanych zadań. Służy to dwóm podstawowym celom: ocenie rzeczywistej efektywności oraz motywowaniu pracowników [52, s. 10].

Zainteresowanie narzędziami do oceny działań bibliotecznych rozwinęło się w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. Zaczęła się wówczas pojawiać literatura określająca wskaźniki i wytyczne do pomiaru wykonania zadań i oceny jakości, opracowana przez organizacje związane z działalnością biblioteczną: Międzynarodową Federację Bibliotekarskich Stowarzyszeń i Instytucji IFLA, Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO, Organizację do Spraw Oświaty, Nauki i Kultury UNESCO oraz Komisję Europejską [52, s. 33–46].

Wśród wielu narzędzi do oceny wydajności, efektywności i jakości działań bibliotekarskich można wyróżnić dwie grupy metod, narzędzi, standardów, ale też wskaźników (nie ma tutaj wyraźnych rozgraniczeń). Pierwsza z nich dotyczy oceny usług i efektywności kosztowej, zaś druga – oceny jakości.

Do oceny usług i efektywności kosztowej służą: Norma ISO 11620 dotycząca wskaźników funkcjonalności do badania satysfakcji użytkowników, usług oraz serwisu technicznego [22; 52, s. 48–54], a także **Zrównoważona Karta Wyników** Roberta S. Kaplana i Davida. P. Nortona. Przedstawia ona strategię w postaci zestawu mierzalnych celów do realizacji misji w czterech jej aspektach: użytkowników, finansów, procesów wewnętrznych oraz rozwoju instytucji [27]. Kolejna metoda zarządzania – **benchmarking** – polega na porównaniu cech własnej organizacji z organizacją wzorcową, umożliwiając kompleksowe zrozumienie istoty i przebiegu procesów we własnej bibliotece oraz podejmowanie najskuteczniejszych rozwiązań od najlepszych bibliotek lub innych instytucji partnerskich [15; 16, s. 15–18; 46, s. 180–207; 52, s. 57–66].

Do oceny jakości służą: metoda **servqual** – pomocna przy określaniu jakości usług w różnych typach bibliotek, nakierowana nie na zbiory, ale na użytkownika [41; 46, s. 151–156; 52, s. 66–72]; **Libqual** – narzędzie do pomiaru jakości usług bibliotecznych oraz diagnozowania obszarów wymagających szczegółowych badań, skupiające się na satysfakcji z usług bibliotecznych i jakości obsługi [36; 52, s. 72–75] oraz **Metoda Petera Hernona i Ellen Altman** – do określenia jakości usług bibliotecznych na podstawie pięciu wymagań: zgodności, spełnienia oczekiwań, dobrego odbioru rynkowego, jakości strategicznej oraz doskonałości [21; 52, s. 76–78]. Wykorzystywane są również, opracowane przez IFLA, zalecenia do mierzenia jakości w bibliotekach akademickich. Wytyczne te zawierają siedem grup wskaźników wykonania zadań z pozycji użytkownika, dotyczące: ogólnego wykorzystania biblioteki i jej urządzeń, jakości zbiorów i katalogów, dostępności dokumentów w zbiorach, informacji naukowej, zdalnego korzystania z biblioteki, satysfakcji użytkowników [39; 52, s. 84–89].

Wśród pierwszych instytucji, które zajęły się oceną i pomiarem swoich usług, były biblioteki akademickie, przymuszone konkurencyjnością szkolnictwa wyższego, rosnącymi wymaganiami środowiska akademickiego, wysokimi nakładami finansowymi na źródła i technologie, wymagającymi kontroli oraz potrzebą racjonalizacji kosztów i społecznych korzyści. Badania dotyczące jakości bibliotek akademickich koncentrowały się głównie wokół zarządzania strategicznego oraz **TQM**. *Total Quality Management* (Kompleksowe Zarządzanie Jakością) to podejście do zarządzania, w którym każdy aspekt działania realizowany jest z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez stałe podnoszenie kwalifikacji, zaangażowanie oraz pracę zespołową. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem jest zadowolenie klienta, a także korzyści dla biblioteki, jej pracowników oraz lokalnej społeczności [17; 19; 29, s. 212–214; 46, s. 144–150].

W Polsce od 2002 r. realizowany jest projekt **Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych** [4; 12], którego celem jest wypracowanie standardów dla polskich bibliotek naukowych, rekomendowanie wskaźników istotnych dla charakterystyki ich działalności, wdrożenie jednolitych metod oceny i narzędzi, a także prowadzenie badań porównawczych oraz analiza w oparciu o wskaźniki i standardy funkcjonowania bibliotek zagranicznych. Rozszerzony projekt pod nazwą **Analiza Funkcjonowania Bibliotek – Obserwatorium bibliotek** objął również biblioteki publiczne i pedagogiczne, co pozwoli na wypracowanie standardów dla bibliotek polskich różnych typów.

Biblioteki są organizacjami *non profit*, które służą zaspokajaniu niematerialnych potrzeb społecznych, głównie potrzeb wyższego rzędu. Rozwijają wiedzę, kształtują osobowość, przekazują system wartości, norm, postaw oraz wzorów kulturowych. To szczególny rodzaj organizacji usługowych, których specyfikę wyznaczają zadania wspierające naukę, edukację, własny rozwój, dostęp do wiedzy, informacji, ale też wsparcie dla działań kulturalnych, artystycznych czy rozrywki [49, s. 28]. Niekomercyjny charakter bibliotek jest następstwem tradycji i praktyki, która przyczyniła się do wypracowania niekomercyjnej koncepcji bibliotekarstwa. Celem organizacji *non profit* nie jest zysk, chociaż organizacje te pozyskują różne środki i zasoby, lecz wartości wyższego rzędu służące dobru człowieka. Brak zysku finansowego nie oznacza braku pożytku. Pożytek jako zysk społeczny występuje w postaci większej wiedzy, umiejętności, wyższej sprawności intelektualnej czy wartości estetycznych oraz etycznych [49, s. 175–176]. To cel główny, finalny, któremu podporządkowane są cele pośrednie, takie jak sprawne udostępnianie zbiorów, maksymalizacja ich użyteczności oraz transmisja ich treści do odbiorcy (istota działalności bibliotek), ale także usługi – najważniejszy proces, któremu podporządkowane są pozostałe procesy, funkcje i zadania [50, s. 18]. Cel finalny tożsamy jest z celami pośrednimi, częściowymi, którym służą podmioty tej działalności, a więc upowszechniane zbiory, przekazy czy usługi [50, s. 38–39].

Biblioteka to określony i zorganizowany według właściwych sobie zasad system komunikacji społecznej [54, s. 13]. To mediator w komunikacji publicznej, którego głównym zadaniem jest właśnie mediacja, czyli pośrednictwo. Ze względu na nowe formy mediacji to wielosemiotyczne medium komunikowania [48, s. 101], które umożliwia i usprawnia społeczne procesy komunikowania. Biblioteki powołane są specjalnie do nawiązywania,

inicjowania i organizowania kontaktów w sposób profesjonalny i masowy. W najszerszym ujęciu umożliwiają one społeczne procesy komunikowania, które mają wartość dopiero w kontakcie z odbiorcą. W ogólnej perspektywie społecznej mediacyjna rola bibliotek i bibliotekarzy jest bardzo ważna. W uszeregowanej sekwencji wewnętrznych procesów bibliotecznych udostępnianie zasobów oraz informowanie zajmują miejsce finalne, pozostałe procesy są im podporządkowane [50, s. 12].

Biblioteki oferują społeczeństwu dostęp do publicznej oferty komunikacyjnej. Różnią się od innych instytucji pośredniczących w komunikacji zakresem oraz sposobem zorganizowania dostępu. Przedstawiają szeroką ofertę, uświadamiają jej złożoność, wspomagają w wyszukiwaniach, umożliwiają bezpłatną transmisję materiałów oraz odbiór treści. Jest to jedna z dwóch głównych wartości naddanych, odnosząca się do procesów wzbogacających stan posiadania i realizację usług. Drugą wartość wnoszą bibliotekarze, którzy przetwarzają zasoby oraz informacje, dopełniają je, komentują, promują oraz przekazują użytkownikom w nowej postaci. Czynnikiem generującym wartość naddaną bibliotekarzy jest ich wiedza i umiejętności, walory intelektualne, kreatywność oraz solidność realizacyjna, co w połączeniu z konkretnymi zasobami, rodzajem usług oraz odbiorcami tworzy sytuacje występujące tylko w bibliotekach [12; 47, s. 16–17].

Biblioteki jako organizacje *non profit* podlegają podobnym mechanizmom czy oddziaływaniom jak inne organizacje niekomercyjne. Skuteczne zarządzanie wymaga zastosowania dobranych do ich indywidualnych uwarunkowań metod, technik czy narzędzi działania, umożliwiających sprawność biblioteki i podnoszenie jej efektywności.

Zarządzanie to zespół procesów i działań zapewniający skuteczne funkcjonowanie organizacji, obejmujący cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, czyli kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie, skierowane na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) w celu sprawnego i skutecznego osiągnięcia założonych celów [20, s. 6]. Akcentuje się trzy podstawowe aspekty zarządzania: procesy, czyli zestawy działań, cele i zasoby. W definicji zarządzania rozróżnić można dwa podejścia: funkcjonalne i instytucjonalne. Podejście funkcjonalne odnosi się do wszystkich czynności związanych z wypełnianiem zadań – organizowaniem, motywowaniem, planowaniem i kontrolą. Podejście instytucjonalne odnosi się do grupy osób sprawujących w bibliotece funkcje kierownicze – menedżerów, dyrektorów, kierowników, specjalistów [37, s. 13].

Istotną rolę w zarządzaniu biblioteką pełni **zarządzanie personelem** (zasobami ludzkimi). Jest to strategiczna, spójna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez nią celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją [3, s. 14; 10; 20, s. 439–474; 26; 29, s. 133–154; 42]. Ludzie stanowią obok zbiorów jeden z najcenniejszych kapitałów biblioteki. Jego wartość ma decydujący wpływ zarówno na funkcjonowanie, jak i skuteczność księżnicy, przesądza o powodzeniu wszystkich jej przedsięwzięć. Od jego potencjału zależy obraz kultury organizacyjnej biblioteki, jej wizerunek w otoczeniu, a także urzeczywistnienie misji i wizji biblioteki określającej jej rolę i miejsce w społeczeństwie. Efektywne zarządzanie umożliwia rozwój tkwiącego

w pracownikach potencjału [1, s. 29]. Obejmuje wzbogacanie wiedzy, rozwijanie zdolności, kształtowanie wartości, postaw i motywacji. Prowadzi to do wzrostu efektywności biblioteki oraz wartości zasobów ludzkich [30, s. 36].

Kolejna metoda – **zarządzanie wiedzą** – jest jednym z ważniejszych narzędzi wspomagających skuteczne zarządzanie działalnością biblioteki, odnoszącym się do praktycznych i teoretycznych zastosowań organizacyjnych. To ogół procesów umożliwiających gromadzenie, weryfikację, przetworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy oraz kierowanie procesami z nią związanymi dla podnoszenia skuteczności realizacji celów biblioteki [45, s. 43–44; 46, s. 162–171; 51]. To twórczy proces uczenia się związany z pozyskaniem i wykorzystaniem wiedzy opartej na najnowszych technologiach informacyjnych i kulturze organizacji, a jego celem jest wzrost kapitału intelektualnego pracowników biblioteki i jej użytkowników oraz sprawności organizacyjnej. Stanowi spójny system, w którym kultura organizacyjna biblioteki nierozzerwalnie łączy się z technologiami informatycznymi [23, s. 28]. Potencjał współczesnych organizacji wiedzy, w tym również bibliotek, tkwi w kapitale intelektualnym pracowników oraz kadry zarządzającej. Biblioteka, która ma system zarządzania wiedzą oraz wykorzystuje pięć dyscyplin uczenia się Petera Senge, takich jak: myślenie systemowe, budowanie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste i modele myślowe, jest organizacją uczącą się [40, s. 21–26].

Zarządzanie wiedzą polega na zarządzaniu kluczowymi kompetencjami pracowników [31], normami i wartościami wypracowanymi przez bibliotekę, wdrażaniu nowych technologii ułatwiających transfer wiedzy oraz czerpaniu z otoczenia instytucji [37, s. 27]. W jej ramach może być umiejscowione strategiczne zarządzanie niematerialnymi zasobami biblioteki jako pochodna teorii kluczowych kompetencji [15; 37, s. 86–87]. Zasoby mają swoje miejsce w misji, wizji i strategii, są też komponentem procesów formułowania, wdrażania oraz kontroli strategii biblioteki. Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami niematerialnymi plasuje się w obszarze czterech teorii zarządczych – zarządzania wartością, zarządzania zmianą, a także wspomnianego już zarządzania wiedzą oraz zarządzania strategicznego [37, s. 87].

Zarządzanie strategiczne w ujęciu dynamicznym to proces informacyjno-decyzyjny, oparty na wszystkich funkcjach zarządzania (planowaniu, podejmowaniu decyzji, organizowaniu, kierowaniu ludźmi oraz kontrolowaniu), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności organizacji, jej przetrwaniu i rozwoju. To długoterminowe kierowanie rozwojem biblioteki, kształtowanie jej przyszłości. W ujęciu statycznym to forma planu strategicznego na długi okres, odnosząca się do rozwoju całej instytucji i jej jednostek. Jest procesem planowania zmian, w którym bada się zewnętrzne i wewnętrzne środowisko, analizuje jego wpływ na przyszłe zmiany i buduje strategię w celu osiągnięcia w przyszłości sukcesu [15; 37, s. 87; 46, s. 127–134]. Zarządzanie strategiczne obejmuje analizę strategiczną, misję, wizję, cele oraz strategię biblioteki, plan strategiczny, analizę wewnętrzną biblioteki i jej otoczenia, a także zespół uwarunkowań umożliwiających realizację planu strategicznego. Przebiega w czterech etapach: analizy, planowania, zarządzania oraz kontrolowania i oceny strategicznej [25, s. 589–605; 46, s. 129–133]. W zarządzaniu strategicznym mogą być wykorzystane pomocnicze narzędzia i analizy: m.in. analiza

SWOT, analiza kluczowych czynników sukcesu, Diagram Ishikawy oraz wiele innych [46, s. 134–138].

Równie istotne znaczenie dla funkcjonowania biblioteki ma **zarządzanie jakością**, które należy do najbardziej charakterystycznych koncepcji w bibliotekarstwie po zmianach, jakie dokonały się na przełomie XX i XXI w. Biblioteki otworzyły się na otoczenie oraz oczekiwania użytkowników, zabiegając o ich potrzeby i atrakcyjność przygotowywanej oferty. W spojrzeniu kompleksowym ciągle podnoszenie poziomu funkcjonowania biblioteki związane jest z jakością, którą Ewa Głowacka odnosi do czterech poziomów jakości: opartej na ocenie usług i zasobów, badaniu potrzeb, oczekiwań i wymagań użytkowników, kontroli realizacji procesów bibliotecznych oraz rachunku kosztów funkcjonowania organizacji. Wysoki poziom usług, związany z kulturą organizacyjną biblioteki, niezbędny jest do kreowania jej dobrego wizerunku, pozyskiwania nowych czytelników oraz funduszy na działalność. Do koncepcji zarządzania jakością w bibliotekarstwie można zaliczyć wspomniane już TQM czy SERVQUAL [41; 46, s. 138–162].

Zarządzanie zmianą to z kolei teoria, która wskazuje na konieczność szybkiego i elastycznego reagowania na zmienność uwarunkowań gospodarowania [37, s. 86]. Zarządzanie zmianą w bibliotece to celowe i świadome działanie zmierzające do wprowadzenia zmian w takim czasie, w takiej ilości i takiego rodzaju, aby maksymalnie podnosić skuteczność i efektywność biblioteki [46, s. 35]. Szybkie tempo życia oraz zmiany dokonujące się we wszystkich aspektach społecznych wpływają także na działalność bibliotek, które aby przetrwać i rozwijać się w konkurencyjnym środowisku, muszą dokonywać wewnętrznej transformacji, a także szybko reagować na zmienne potrzeby otoczenia [20, s. 406–433; 46]. Aktywna postawa biblioteki, która jest nie tylko odbiorcą zmian, ale i ich propagatorem, nadaje bibliotece charakter organizacji uczącej się [40].

Podstawową powinnością każdej biblioteki jest mediacja, czyli pośrednictwo pomiędzy ofertą komunikacyjną a społeczeństwem. To na niej oparte są wszystkie zadania przypisane bibliotekom – informacyjne, edukacyjne, intelektualne, wychowawcze, przysposabiające, integracyjne, substytutatywne oraz rozrywkowe. Występują one jednak w różnych konfiguracjach i natężeniu [47, s. 35–37]. Odmienności, które występują w organizacji bibliotek, wynikają z ich specyfiki, zróżnicowanego charakteru i zadań.

Biblioteki naukowe służą potrzebom nauki i kształcenia, zapewniają dostęp do wiedzy oraz zasobów informacyjnych niezbędnych do prowadzenia prac naukowo-badawczych, edukacji czy dydaktyki. Realizują zadania poznawcze, zapewniają transmisję informacji związaną z formami kształcenia i samokształcenia oraz procesami naukowymi. Inspirują do realizacji procesów intelektualnych, reakcji estetycznych, kompensacyjnych, a także zachowań rozrywkowych, które w środowiskach akademickich wiążą się z działaniami o charakterze artystycznym, kulturalnym, ale także prywatnym.

Wzorem instytucji komercyjnych nowoczesne bibliotekarstwo zastosowało strategię marketingową, która oprócz świadczenia usług, zakłada również ich promocję oraz pobudzanie społecznego zapotrzebowania. Przekłada się to na tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, a zwłaszcza procesów organizowania. Podstawowa struktura organizacyjna bibliotek ma charakter funkcjonalny, stanowi odzwierciedlenie głównych procesów

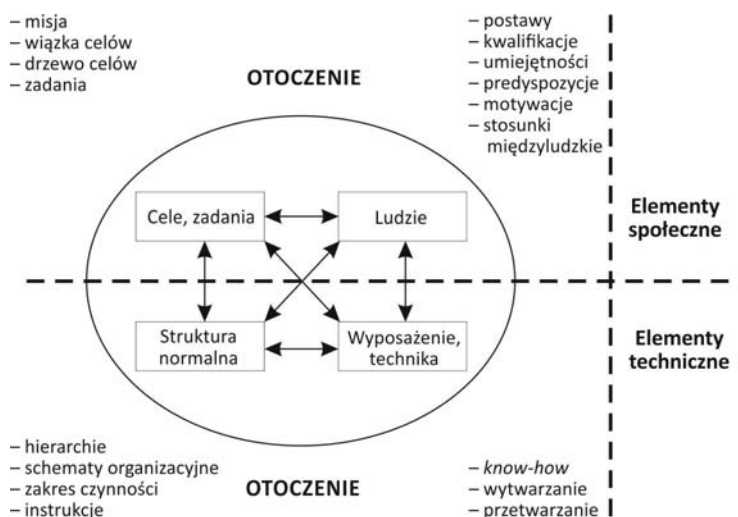
i czynności, według których wyodrębnia się agendy. Czynności te obejmują procesy zaplecza, czyli gromadzenie, opracowanie, przechowywanie, kierowanie, administrowanie oraz procesy zewnętrzne, czyli udostępnianie, informowanie i promocję. Nowe bibliotekarstwo implikuje innowacje organizacyjne, głównie w obszarze usług zewnętrznych. Nastawienie na usługi oraz na aktywną promocję z uwagi na oddziaływanie otoczenia pozostaje w związku z ideą systemu otwartego [49, s. 26–28].

Biblioteki akademickie stanowią część struktury organizacyjnej uczelni. Związane ze środowiskiem i współodpowiedzialne za realizację procesów edukacyjnych spełniają określoną funkcję w integralnym rozwoju społeczności akademickiej. Misja biblioteki spójna jest z misją uczelnianą na dwóch poziomach odniesień: jakości kształcenia akademickiego oraz przygotowania do funkcjonowania w społeczeństwie informacyjnym, społeczeństwie wiedzy i na rynku pracy. Wspólne są też działania strategiczne zmierzające do osiągnięcia dobrego poziomu usług w warunkach konkurencyjności systemu edukacji. Wolny dostęp do wiedzy, wykorzystanie nowoczesnych technologii i uczenie się przez całe życie to nieodzowne elementy nowoczesnego, rozwijającego się społeczeństwa.

Biblioteki akademickie działają zgodnie z potrzebami uczelni, zaś rejestr ich powinności wynika z profilu, priorytetów i zadań szkoły. Podstawą są potrzeby pracowników naukowych i studentów, którym biblioteki te służą w pierwszej kolejności. Specyfika, struktura organizacyjna uczelni oraz zakres wyznaczonych przez nią zadań mają wyraźny wpływ na funkcjonowanie oraz strukturę biblioteki i systemu biblioteczno-informacyjnego, pozostając z nim w ścisłym wzajemnym związku [44; 49, s. 113–155]. Nowoczesna biblioteka akademicka to centrum wiedzy, nowoczesna biblioteka hybrydowa. Zmiana polega więc na przejściu od biblioteki obsługującej do biblioteki uczącej, od wypożyczalni podręczników do multimedialnego centrum edukacji otwartego dla wszystkich. Odmienne są natomiast cele i zadania bibliotek innych typów: publicznych, szkolnych, pedagogicznych, fachowych czy też bibliotek specjalnych dedykujących swe usługi specjalnym grupom użytkowników.

Organizacja, w tym również biblioteka akademicka, jest otwartym systemem społeczno-technicznym, zorientowanym celowo, o określonej strukturze, czyli sposobie uporządkowania [6, s. 78]. **Organizacja jako system** jest zbiorem elementów i relacji, jakie zachodzą między nimi [11, s. 42]. System to z kolei zespół wzajemnie powiązanych i uporządkowanych składników funkcjonujących jako całość [20, s. 54]. Jest on z reguły wielopoziomowy i otwarty, czyli taki, który wchodzi w relacje z otoczeniem [20, s. 54]. Z systemem wiążą się określone struktury niższego stopnia, tzw. podsystemy, czyli systemy funkcjonujące w ramach innego, szerszego systemu (te główne to cele, ludzie, struktura formalna i technika, występujące w różnych zależnościach), struktury nadrzędne, tzw. nadsystemy oraz otoczenie, czyli elementy spoza systemu, które wchodzi z nim w relacje. Można przyjąć, że biblioteki jako organizacje to wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane ze sobą zbiory elementów. Sposób uporządkowania i powiązania decyduje o strukturze organizacji, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, czyli system [6, s. 53–56; 11, s. 43; 20, s. 55] (zob. rys. 1).

Rysunek 1. Organizacja jako system społeczno-techniczny



Źródło: BOLESTA-KUKUŁKA Krystyna. *Świat organizacji*. In KOŹMIŃSKI Andrzej K., PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa, 1997, s. 46.

Systemy otwarte to głównie organizacje o strukturach wielopoziomowych, które funkcjonują na potrzeby otoczenia i są w tym otoczeniu zanurzone, wchodzą z nim w interakcje. Dzięki temu mogą istnieć i rozwijać się, czerpią bowiem z otoczenia potrzebne mu zasoby – ludzie, materiały i urządzenia, informacje oraz finanse, w zamian dostarczając otoczeniu swoje produkty lub usługi. W systemach otwartych otoczenie zawsze wpływa na organizację, jej funkcjonowanie, ale też odwrotnie [8, s. 46].

Do zasobów pobieranych z otoczenia przez biblioteki należą:

- **zasoby ludzkie** – umiejętności, wiedza, zdolności oraz predyspozycje wszystkich osób zatrudnionych w bibliotece;
- **zasoby pieniężne** – kapitał finansowy, który stanowi o wiarygodności instytucji w funkcjonowaniu bieżącym i rozwoju długofalowym;
- **zasoby rzeczowe** – środki trwałe, w skład których wchodzi infrastruktura biblioteki, budynki, wyposażenie, technologie, sprzęt, itp. Wyznaczają one poziom nowoczesności biblioteki, a procesy decyzyjne dotyczą ich optymalnego wykorzystania;
- **zasoby informacyjne** – użyteczne dane potrzebne do skutecznego podejmowania decyzji, np. znajomość przepisów prawnych, skarbowych, kierunków polityki kraju i regionu, dane o charakterze marketingowym itp. [por. 20, s. 5–6].

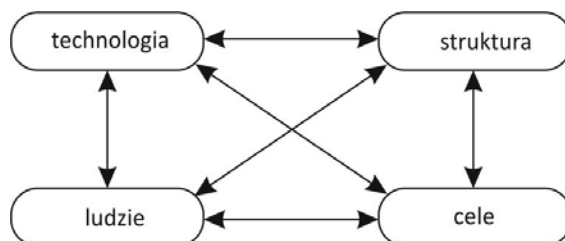
Na wartość biblioteki jako organizacji składa się nie tylko kapitał materialny, ale też powiązany z nim kapitał intelektualny. **Kapitał intelektualny** biblioteki to wiedza, doświadczenie, relacje z czytelnikami oraz umiejętności pozwalające osiągnąć bibliotece przewagę konkurencyjną. Kapitał intelektualny tworzą: kapitał ludzki oraz strukturalny. Kapitał ludzki związany z pracownikami budowany jest dzięki ich wiedzy, doświadczeniu i zdolnościom. Jest to zbiorowa zdolność biblioteki do stosowania najlepszych rozwiązań. Kapitał strukturalny dzieli się na kapitał relacyjny i organizacyjny. Kapitał relacyjny (kliencki) stanowią powiązania z różnymi podmiotami otoczenia, głównie z użytkownikami. Kapitał organizacyjny (wewnętrzny) obejmuje procesy, metody i technologie umożliwiające

funkcjonowanie biblioteki. Dzieli się on dalej na kapitał innowacyjny, czyli zdolność do nowych rozwiązań, odnowy biblioteki oraz kapitał procesowy, związany z procedurami w różnych sferach działalności biblioteki [24, s. 16–19].

W modelu tradycyjnej organizacji można wyróżnić cztery elementy: **nakłady** (zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne – pobierane z otoczenia), **procesy** (w trakcie procesów technicznych i zarządczych nakłady przetwarzane są w wyniki), **wyniki** (produkty i usługi materialne i/lub niematerialne, zyski, straty, zachowania pracowników i informacje) oraz **sprężenie zwrotne** (reakcja otoczenia na wyniki i zwrotny przekaz do systemu) [20, s. 54–55]. Ponieważ elementami organizacji są nie tylko ludzie, ale także infrastruktura i wyposażenie techniczne, dlatego też mamy do czynienia ze złożonymi systemami społeczno-technicznymi. Są nimi niemal wszystkie współczesne organizacje oświatowe, edukacyjne, uczące, a więc także duże biblioteki.

Biblioteka akademicka jest otwartym systemem społeczno-technicznym, który funkcjonuje w określonym otoczeniu i na jego potrzeby. Biblioteczny system otwarty to taki, który oprócz wejścia i wyjścia, cyklu procesów wewnętrznych i transformacyjnych, uwzględnia wpływy otoczenia. Wewnętrzne procesy, takie jak gromadzenie, opracowanie i przechowywanie, podporządkowane są zewnętrznym procesom informowania i udostępniania, pozostającym pod silnym wpływem otoczenia. W nowoczesnym bibliotekarstwie zarządzanie polega na wyeksponowaniu wyjściowej sfery usług powiązanej z oczekiwaniami środowiska [49, s. 18, 27].

Rysunek 2. Klasyczny model organizacji według Harolda J. Leavitta

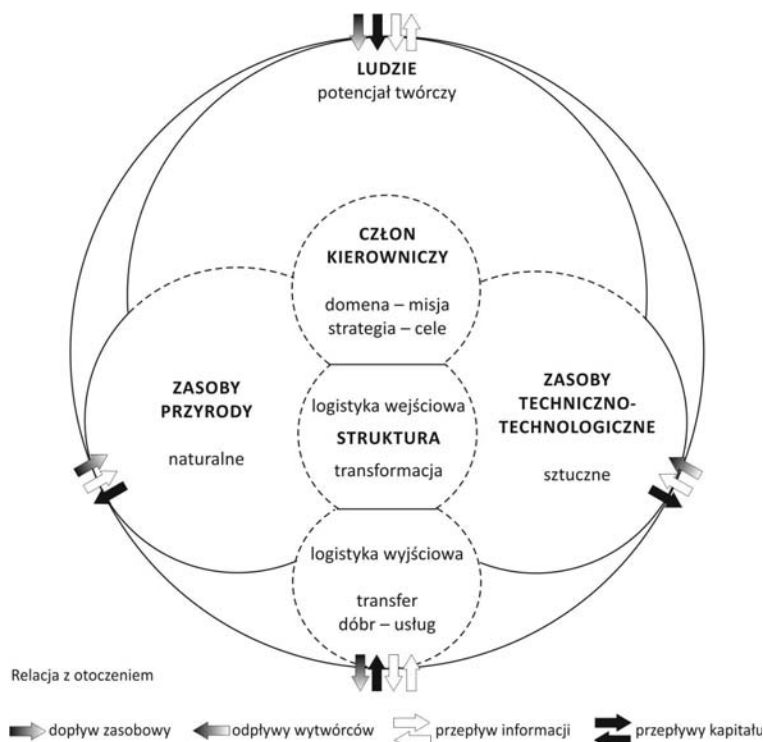


Źródło: ŚCIGAŁA Marcelina, TWOREK Katarzyna, MARTAN Janusz. Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*. 2014, z. 68, s. 415.

Podstawę do myślenia o organizacji jako systemie stworzył Harold J. Leavitt. Organizacja jest według niego złożonym i uporządkowanym systemem zbudowanym z czterech elementów: zadań, techniki, struktury i ludzi, między którymi zachodzą wzajemne powiązania i zależności, a kierunek działania wyznaczają cele. Zmiana jednego z elementów prowadzi do zmiany pozostałych. Uczestnikami organizacji są ludzie, ich kompetencje i umiejętności oraz tworzona przez nich kultura organizacyjna. Struktura to wewnętrzna budowa organizacji oraz relacje zachodzące pomiędzy jej elementami o charakterze funkcjonalnym, hierarchicznym, technicznym, informacyjnym, a także role i obowiązki poszczególnych osób. Technologia to rozwiązania techniczne oraz procedury i sposoby działania, *know-how* organizacji [43, s. 414–415]. W modelu Leavitta (rys. 2) brak jest funkcji zarządzania jako najbardziej istotnej w organizacji.

W modelu Leszka Krzyżanowskiego (rys. 3) sednem organizacji jest człon kierowniczy – tzw. układ sterujący. Odnosi się on do kierownictwa zarządzającego wyższego i średniego szczebla – dotyczy domeny, strategii, misji i celów. Obejmuje składniki odnoszące się bezpośrednio do zarządzania organizacją, a także człony realizujące poszczególne fazy jej funkcjonowania. Organizacja przedstawiona jest jako okrąg, w który wpisane są pola z trzema zasobami organizacji: twórczymi – to ludzie, naturalnymi – to przyroda, sztucznymi – to technika i technologia. Linia przerywana oznacza ich wzajemne stosunki z otoczeniem [43, s. 415–417].

Rysunek 3. Model organizacji według Leszka Krzyżanowskiego



Źródło: ŚCIGAŁA Marcelina, TWOREK Katarzyna, MARTAN Janusz. Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*. 2014, z. 68, s. 416.

W modelu organizacji 7S McKinseya (rys. 4), w którym wzięto pod uwagę niematerialne składniki organizacji, wyróżnić można tzw. elementy twarde i miękkie, które przyczyniają się do powodzenia całości. Elementy twarde obejmują:

- **strategię** – koncepcję wykorzystania istniejących i potencjalnych sił w określonym horyzoncie czasowym dla realizacji założonych celów działania, podejmowanych w reakcji na zmiany zewnętrzne; to długoterminowa wizja i sposoby działania;
- **strukturę** – formalne relacje oraz powiązania, układ kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy istniejącymi elementami organizacji, jego częściami, stanowiskami, ludźmi i aparatem działania;
- **procedury** – sposoby postępowania wspierające strategię i wdrażające strukturę, zasady finansowe, zatrudniania, oceny, awansu, komunikowania.

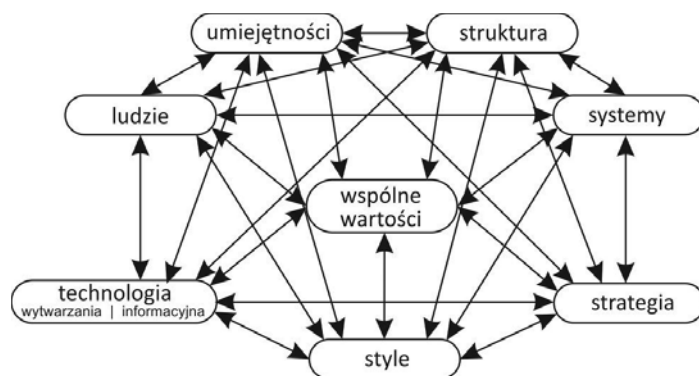
Elementy miękkie obejmują:

- **style zarządzania** naczelnego kierownictwa oraz sposób postępowania członków organizacji we wzajemnych kontaktach;
- **pracowników**, czyli kadre zarządzającą i personel – jeden z kluczowych elementów sukcesu i rozwoju organizacji;
- **kwalifikacje** – umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej pracowników zdobyte w trakcie jej funkcjonowania oraz realizacji zadań ukierunkowanych na zewnątrz i wewnątrz instytucji;
- **wspólne wartości** – podstawowe idee, wokół których rozwijana jest koncepcja biznesowa, normy i wartości, które wnoszą poszczególni ludzie, normy zachowań uznane za obowiązujące.

Odniesienie sukcesu jest możliwe tylko w drodze integracji obu grup i wszystkich ich elementów.

Model organizacji 7S McKinseya w centrum organizacji umieszcza ideały i normy jako wartości. Takie kompleksowe widzenie organizacji umożliwia wprowadzenie w niej zmian mających zwiększyć integrację. Model S7 zmodyfikowany został do modelu ośmioelementowego o brakujący element technologii [43, s. 418–420].

Rysunek 4. Model organizacji 7S McKinseya



Źródło: ŚCIGAŁA Marcelina, TWOREK Katarzyna, MARTAN Janusz. Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*. 2014, z. 68, s. 419.

Zaprezentowane modele wskazują na najczęściej wyróżniane elementy organizacji i występujące między nimi zależności. W każdym z nich powtarzają się: cele, zadania i strategia. W dwóch pierwszych modelach – Harolda Leavitta i Leszka Krzyżanowskiego nie ma natomiast kultury organizacyjnej, która w modelu S7 McKinseya uzyskała wysoką pozycję.

Każda organizacja, w tym również biblioteka, funkcjonuje w określonym otoczeniu, jest od niego zależna, czerpie bowiem stamtąd niezbędne do swojego rozwoju zasoby. Zwrotnie dostarcza otoczeniu swoje produkty i usługi. Powiązania organizacji z otoczeniem są więc wzajemne, zachodzą pomiędzy nimi ciągłe interakcje. Zmiany w otoczeniu są dla biblioteki szansą rozwoju lub potencjalnym zagrożeniem, dlatego też muszą one podlegać stałej obserwacji, ale też wyzwalać reakcje. W relacjach pomiędzy biblioteką a jej otoczeniem

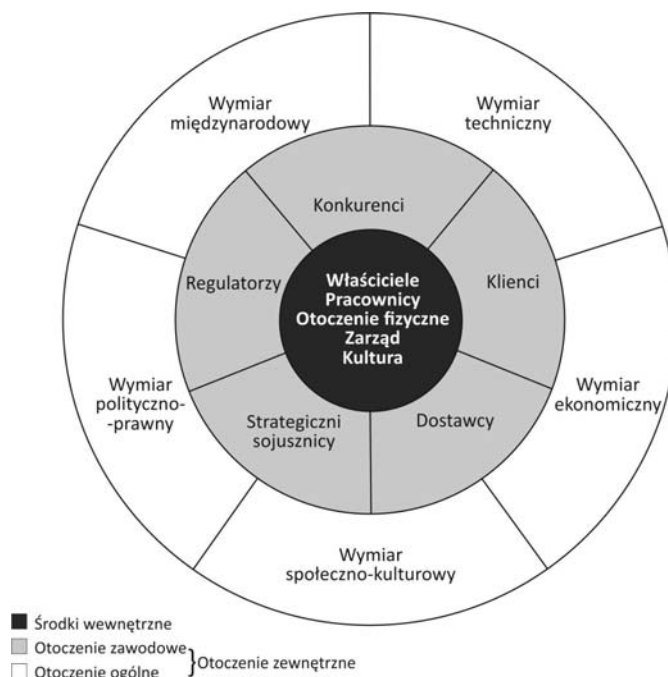
musi być zachowana równowaga [29, s. 12–13]. Zmiany dokonywane wewnątrz biblioteki, w jej organizacji, strukturze oraz sposobach działania muszą wynikać z potrzeb otoczenia, w którym ona działa. Współpraca z otoczeniem, polegająca na stałej wymianie usług, wiedzy, informacji, dóbr materialnych oraz środków finansowych, powinna być zgodna z oczekiwaniami klientów oraz bliskiego i dalszego środowiska biblioteki.

Obserwowana przez Jacka Wojciechowskiego zmiana bibliotek nie dobiegła końca. Ewolucyjne przemiany mają charakter stały, ponieważ zmienność jest cechą przyszłości [50, s. 10]. Bibliotekarstwo zmienia się szybko i wielokierunkowo. Głównym symptomem zmian jest wielokomunikacyjność, czyli mnogość form komunikacji. Wynika to z potrzeby zróżnicowanego pośrednictwa biblioteki i bibliotekarzy w procesach komunikacji oraz charakterze usług opartych na potrzebach użytkowników [50, s. 9–10].

Biblioteka, jak każda organizacja, działa w otoczeniu zewnętrznym i środowisku wewnętrznym (rys. 5). **Otoczenie zewnętrzne** to wszystko to, co może wpływać na organizację z zewnątrz. Składa się z dwóch warstw, jednej zwanej otoczeniem ogólnym, drugiej zwanym celowym. Jest to zbiór składników, takich jak materiały, finanse, energia, ludzie i informacje, które nie należą do samej biblioteki, ale których oddziaływanie może spowodować zmiany jej samej.

Otoczenie zewnętrzne ogólne obejmuje przestrzeń, w której działa biblioteka i która wywiera na nią wpływ. Składa się z czynników, które mają pośredni wpływ na funkcjonowanie biblioteki, ale same nie podlegają jej działaniom. **Otoczenie zewnętrzne celowe** składa się z konkretnych elementów, związanych bezpośrednio z daną biblioteką, które mają na nią wyraźny wpływ. **Otoczenie wewnętrzne** instytucji składa się z warunków i sił wewnątrz organizacji, obejmujących zarząd, pracowników oraz kulturę organizacji.

Rysunek 5. Organizacja i jej otoczenie według Roberta Griffina



Źródło: GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2004, s. 76.

W zarządzaniu biblioteką niezbędne jest kompleksowe spojrzenie na tę instytucję jako na zespół klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Sukcesem biblioteki są zarówno usatysfakcjonowani użytkownicy, ale też zadowoleni z pracy bibliotekarze. To oni pracują na pozytywny wizerunek biblioteki i satysfakcję czytelników. Spojrzenie na bibliotekarzy i użytkowników łącznie, jak na klientów biblioteki, nadal nie jest w środowisku powszechne. Potrzeby personelu – klientów wewnętrznych – są często traktowane drugoplanowo, choć przecież biblioteka jest miejscem ich pracy, a zatrudniony w niej zespół pracuje na pozytywny efekt działań swojej instytucji. Zadowoleni z pracy bibliotekarze tworzą przyjazny klimat, wpływają na lepsze postrzeganie biblioteki oraz jej renomę w otoczeniu. Tworzą swoistą kulturę organizacji oraz jej tożsamość [9; 53, s. 9–11].

Każda organizacja ma swój własny model organizacyjny, który obejmuje system zarządzania zasobami ludzkimi, zestaw procedur zapewniających jakość usług i produktów, a także satysfakcję klientów. Badania nad kulturą organizacyjną wykazały ścisły związek pomiędzy systemem zachowań, wartości, norm i idei reprezentowanych przez zespół danej instytucji a efektami, jakie uzyskuje [29, s. 226–227]. **Kultura organizacyjna** „to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury” [33, s. 439].

Wspólne dla członków biblioteki założenia, normy, wartości, postawy i przekonania oraz sposób myślenia objawiają się poprzez symbole (znak firmowy, marka, logo, kolorystyka), opowieści, przekazy, historie i anegdoty oraz ceremonie i rytuały. Pomagają one zrozumieć, jak pracuje instytucja, co uważa za ważne, za czym się opowiada. Kultura organizacji powstaje w trakcie jej istnienia jako efekt rozwiązywania wspólnych problemów. Przejawia się w zachowaniach ludzi oraz fizycznych elementach organizacji. Choć nie ma jednej powszechnie uznanej definicji, to większość badaczy podkreśla, że kultura każdej biblioteki jest unikatowa, stanowi budulec do tworzenia pożądanych zachowań, wewnętrznej tożsamości i wizerunku na zewnątrz. Jest systemem myślenia oraz działania, utrwalonym w społecznym środowisku organizacji i ma znaczenie dla realizacji jej formalnych celów. System ten obejmuje: całość fundamentalnych założeń, które stworzyła grupa, ucząc się integracji wewnętrznej i adaptacji środowiska, a także niepisane, ale przestrzegane zasady (również podświadomie), które wypełniają lukę pomiędzy tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje [32, s. 930–931].

Kultura organizacyjna postrzegana jest w dwóch nurtach. Pierwszy związany jest z otoczeniem i dotyczy wpływu kultury narodowej na zarządzanie, kultury rozumianej jako zmienna niezależna, która powstaje poza biblioteką. W drugim, tzw. szkole behawioralnej, w kręgu zainteresowań znajdują się procesy interpersonalne i dynamika grupowa wewnątrz organizacji, czynniki wewnętrzne, zmienna zależna. W tym znaczeniu kultura organizacyjna to zbiór zasad oraz norm obowiązujących w danej społeczności, które ją wyróżniają i scalają, świadcząc o jej indywidualności i niepowtarzalności [5, s. 17–18]. Edgar H. Schein wyróżnił trzy powiązane ze sobą poziomy kultury organizacyjnej, różniące się stopniem trwałości i widoczności:

- **poziom artefaktów** – konceptualnych, behawioralnych, fizycznych. To poziom uświadomiony i widoczny, artefakty mają swoje uzasadnienie i historię;
- **poziom norm i wartości** – definiuje, co jest w danej grupie akceptowane, a co nie. To poziom uświadomiony i częściowo widoczny. Przestrzegane wartości przekazywane są nieformalnie, a wartości deklarowane, np. w kodeksie etycznym nie zawsze są respektowane;
- **poziom założeń kulturowych** – wyraża podejście do zagadnień, takich jak: prawda, czas, przestrzeń, relacje interpersonalne. Jest to poziom niewidoczny, nieświadomiony, najbardziej trwałe, a jednocześnie bardzo trudny do zbadania. Na kształt tego poziomu wpływ ma kultura narodowa oraz mentalność ludzi tworzących organizację [5, s. 18–19; 29, s. 228–230; 32, s. 930–932; 42, s. 441–442; 53, s. 61–105].

Kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w zarządzaniu biblioteką, wspiera jej podstawowe działania, takie jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, jest pomocna w realizowaniu planów biblioteki i wdrażaniu innowacji, a także w tworzeniu misji i wizji określającej pozycję biblioteki w środowisku zewnętrznym. Elementem kultury organizacyjnej jest też ważna dla nowoczesnej biblioteki organizacja przestrzeni bibliotecznej, która uwzględnia zmiany pełnionych funkcji i oczekiwania użytkowników [53, s. 167–180].

Kultura organizacyjna biblioteki powinna opierać się na potrzebie ciągłego uczenia się, wsparciu dla kreatywności i innowacyjności, podkreśleniu wartości organizacji i indywidualnej odpowiedzialności pracowników, a także na konieczności podejmowania decyzji strategicznych. Szczególne znaczenie ma strategia zgodna z koncepcją organizacji uczącej się, która podejmuje wysiłki na rzecz kreowania przyszłości. Jest to ewolucyjna strategia organizacji, powstająca jako rezultat poznania oraz kreowania wzajemnego współistnienia organizacji z otoczeniem [38, s. 51–52].

Działanie biblioteki, ze względu na usytuowanie w zmiennym otoczeniu, ale też ze względu na potrzebę wewnętrznej racjonalizacji, musi być progresywne, oparte na innowacjach. Pod wpływem przeobrażeń zachodzących w otoczeniu przekształceniom musi podlegać też ona sama – jej cele działania, struktury, technologie, ludzie, sposób zarządzania. Zmianie i optymalizacji powinny ulegać także układy, procesy oraz procedury. Biblioteka powinna być proinnowacyjna, otwarta na nowe pomysły, weryfikowane i wdrażane dopiero po potwierdzeniu, że są pożyteczne. Tak jak funkcjonowanie bez zmian, czyli petryfikacja, grozi zanikiem efektywności, tak również innowacje pozbawione racjonalnych przesłanek mogą być źródłem organizacyjnej niesprawności [49, s. 34–51].

Sprawnie działające biblioteki mają zdolność doskonalenia się. Instytucje, które tego nie potrafią, nie są w stanie opracować i zrealizować skutecznych strategii działania i z czasem ulegają degradacji. Umiejętność akceptowania i reagowania na zmiany otoczenia to największe wyzwanie dla współczesnych bibliotek i bibliotekarzy.

Bibliografia

1. ADAMIEC Sabina. *Potencjał społeczny a kapitał biblioteki*. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA -KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece: praca zbiorowa*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 20–29. ISBN 978-83-89316-97-4.
2. ADAMIK Anna, MATEJUN Marek. *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*. In ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA Agnieszka (red.). *Podstawy zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Wolters Kluwer, 2012. Tryb dostępu: www.matejun.com/pubs-. Stan z dnia 15.11.2014.
3. AMSTRONG Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998. ISBN 83-85441-86-7.
4. *Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/>. Stan z dnia 01.01.2015.
5. ANISZEWSKA Grażyna. *Geneza pojęcia „kultura organizacji”*. *Przegląd Organizacji*. 2003, nr 10, s. 18–19. ISSN 0137-7221.
6. BIELSKI Marcin. *Organizacje: istota, struktury, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1996. ISBN 83-7016-925-2.
7. BIELSKI Marcin. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck, 2004. ISBN 83-7387-441-0.
8. BOLESTA-KUKUŁKA Krystyna. *Świat organizacji*. In KOŹMIŃSKI Andrzej K., PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1997. ISBN 83-01-12148-3.
9. BRZEŹIŃSKA-STEC Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa. Białystok, 4–6 czerwca 2007: praca zbiorowa*. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku, 2008. ISBN 978-83-7431-159-5.
10. BRZEŹIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa. Białystok, 24–26 czerwca 2009: praca zbiorowa*. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku, 2010. ISBN 978-83-7431-240-0.
11. CZERMIŃSKI Alfred, GRZYBOWSKI Marek, FICOŃ Krzysztof. *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, 1999. ISBN 83-9108-694-1.
12. DERFERT-WOLF Lidia, GÓRSKI Marek. *Projekt Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce (AFBN) jako narzędzie oceny efektywności i jakości działań biblioteczno-informacyjnych*. In *Biblioteki w procesie dydaktycznym i badaniach naukowych: III Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej. Łódź 25–27 czerwca 2008 r.: materiały konferencyjne*. Łódź: Politechnika Łódzka, 2008, s. 41-65. ISBN 978-83-920302-5-6.
13. DRUCKER Peter. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza, 2010. ISBN 83-7200-605-9.
14. DUNAJ Bogusław. *Język polski: współczesny słownik języka polskiego*. T. 1. Warszawa: Lagenscheidt, 2007. ISBN 978-83-7476-264-9.
15. FRANAS-MIROWSKA Urszula. *Organizacja i zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście zmian w szkolnictwie wyższym – refleksje ogólne*. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 2/3. Tryb dostępu: <http://www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2007/2-3/070202.htm>. Stan z dnia 01.01.2015.
16. GŁOWACKA Ewa. *Benchmarking jako narzędzie totalnego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekach*. *Bibliotekarz*. 1995, nr 10, s. 15–18. ISSN 0208-4333.
17. GŁOWACKA Ewa. *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2000, nr 8. Tryb dostępu: www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html. Stan z dnia 01.01.2015.
18. GŁOWACKA Ewa. *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń: Wydawnictwo UMK, 2000. ISBN 83-231-1160-X.
19. GŁOWACKA Ewa. *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych*. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2000, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/30/glowacka.php>. Stan z dnia 01.01.2015.

20. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2004. ISBN 978-83-01-14944-4.
21. HERNON Peter, ALTMAN Ellen. *Assessing Service Quality: Satisfying the Expectations of Library Customers*. Chicago: American Library Association, 1998. ISBN 0-8389-3489-7.
22. *Informacja i dokumentacja. Wskaźniki funkcjonalności bibliotek PN-ISO 11620 2012*.
23. JASHAPARA Ashok. *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006. ISBN 83-208-1631-9.
24. KAMIŃSKA Joanna. *Kapitał intelektualny biblioteki*. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece: praca zbiorowa*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 13–19. ISBN 978-83-89316-97-4.
25. KAMIŃSKA Joanna. *Zarządzanie strategiczne biblioteką*. In TOKARSKA Anna red. *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, s. 589–605. ISBN 978-83-61464-95-2.
26. KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece: praca zbiorowa*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008. ISBN 978-83-89316-97-4.
27. KAPLAN Robert S., NORTON David P. *Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2006. ISBN 978-83-01-14746-4.
28. KATZ Daniel, KAHN Robert L. *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1979. ISBN 83-01-00946-2.
29. KISIELNICKI Jerzy. *Zarządzanie organizacją: zarządzanie nie musi być trudne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, 2005. ISBN 83- 88690-67-1.
30. KISIŁOWSKA Małgorzata. *Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą*. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece: praca zbiorowa*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 33–42. ISBN 978-83-89316-97-4.
31. *Kompetencje kluczowe uczenia się przez całe życie: europejskie ramy odniesienia* [Dokument elektroniczny]. Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2007. Tryb dostępu: http://waloryzacja.llp.org.pl/sites/waloryzacja.llp.org.pl/files/keycomp_pl.pdf. Stan z dnia 01.01.2015.
32. KOPCZEWSKI Marian, PĄCZEK Bartłomiej, TOBOLSKI Marek. *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf. Stan z dnia 01.11.2014.
33. KOSTERA Monika, KOWNACKI Stanisław. *Kierowanie zachowaniami organizacji*. In KOŹMIŃSKI Andrzej K., PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1997. ISBN 83-01-12148-3.
34. KOTARBIŃSKI Tadeusz. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1982. ISBN 83-04-01204-9.
35. KRZYŻANOWSKI Leszek. *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1999. ISBN 83-01-12741-4.
36. *LIBQUAL* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://www.libqual.org/home>. Stan z dnia 01.01.2015.
37. MURAWSKA Monika. *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa* [Dokument elektroniczny]. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, 2008. ISBN 978-83-927446-3-4. Tryb dostępu:
38. http://www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarzadzanie_strategiczne.pdf. Stan z dnia 01.01.2015.
39. PIOTROWICZ Grażyna. *Kultura organizacyjna jako zasób strategiczny współczesnej biblioteki akademickiej*. In BRZEŹIŃSKA-STEC Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa. Białystok, 4–6 czerwca 2007: praca zbiorowa*. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku, 2008, s. 43–53. ISBN 978-83-7431-159-5.
40. POLL Roswitha, BOEKHORST Peter. *Mierzenie jakości: międzynarodowe zalecenia do pomiaru wykonania zadań w bibliotekach akademickich*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2004. ISSN 0239-6661.

41. SENGE Peter M. *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna – Wolters Kluwer, 2006. ISBN 83-7484-045-5.
42. SIDOR Maria. *Servqual w badaniach jakości usług bibliotecznych (przegląd wybranej literatury)*. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2000, nr 8. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/sidor.html>. Stan z dnia 01.01.2015.
43. SZABAN Jolanta M. *Zachowania organizacyjne: aspekt międzykulturowy*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2012. ISBN 978-83-7780-358-5.
44. ŚCIGAŁA Marcelina, TWOREK Katarzyna, MARTAN Janusz. *Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*. 2014, z. 68, s. 413–423. ISSN 1641-3466.
45. *Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r.* Dz. U. 1997 Nr 85, poz. 539 wraz z późniejszymi zmianami.
46. WOJCIECHOWSKA Maja. *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*. *Zagadnienia Informatyki Naukowej*. 2006, nr 1, s. 42–50. ISSN 0324-8194.
47. WOJCIECHOWSKA Maja. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.
48. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Biblioteczna wartość naddana*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2006. ISBN 83-233-2131-0.
49. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2001. ISBN 83-233-1205-2.
50. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12432-6.
51. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Praca z użytkownikiem w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2000. ISBN 83-87629-49-9.
52. ZALEWSKI Damian. *Zarządzanie wiedzą w bibliotece – brzmi dumnie, ale co to znaczy?* *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2008, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2008/92/a.php?zalewski>. Stan z dnia 01.01.2015.
53. ZYBERT Elżbieta Barbara. *Jakość w działalności bibliotek: oceny – pomiary – narzędzia*. Warszawa: CEBID, 2007. ISBN 978-83-88581-30-4.
54. ZYBERT Elżbieta Barbara. *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2004. ISBN 83-89316-21-8.
55. ŻMIGRODZKI Zbigniew (red.). *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 1998. ISBN 83-87629-09-X.