

**Jacek Marek Radwan**  
Biblioteka Jagiellońska  
jacek.m.radwan@uj.edu.pl

## **Samoocena zarządzania wiedzą w oparciu o kryteria Wspólnej Metody Oceny (CAF) na przykładzie informacji naukowej w bibliotece akademickiej**

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, model CAF, biblioteka akademicka

**Abstrakt:** Model CAF (Common Assessment Framework) w wersji polskiej nazywany *Wspólną Metodą Samooceny*, jest modelem samooceny i zarządzania przeznaczonym przede wszystkim dla jednostek sektora publicznego. Model CAF zaprojektowano dla wykorzystania we wszystkich częściach sektora publicznego: w edukacji, służbie zdrowia, w organizacjach publicznych na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym oraz w administracji rządowej i samorządowej. Artykuł prezentuje możliwości wykorzystania modelu CAF w bibliotekach akademickich.

**Key words:** knowledge-based management, CAF model, academic library

**Abstract:** CAF (Common Assessment Framework) is a self-assessment and management model primarily designed to address the public sector units. CAF model is used in all parts of the public sector: education, healthcare, public organizations at the central, regional and local levels as well as in the central and local government. This article presents the ways of using the CAF model in the academic libraries.

Powszechnie uznaje się, że dostęp do wiedzy i informacji jest podstawowym warunkiem sukcesu organizacji i źródłem jej przewagi konkurencyjnej na rynku [12, s. 308]. Proces ten w obecnych czasach jest nierozłącznie związany z nieustannym rozwojem technologii informacyjnych, w tym przetwarzaniem, przesyłaniem, przechowywaniem, prezentowaniem i udostępnianiem zasobów wiedzy i informacji [11]. Istnieje również powszechna zgoda, że informacja stała się towarem, który jest coraz częściej ważniejszy i cenniejszy niż dobra materialne. Jednocześnie produkty wielu organizacji edukacyjnych stały się bardziej „wiedzołonne”, a nasilona konkurencja wymaga stałego przyspieszania tempa zmian i innowacji. Istnieje też coraz większe zapotrzebowanie na taką informację, która spełniałaby najwyższe standardy jakościowe, co w dobie powszechnej wymiany, przetwarzania i kopiowania informacji w zasobach Internetu nie jest oczywiste.

Biblioteki akademickie, działając w warunkach coraz większej konkurencji w szkolnictwie wyższym, zmuszone są do ciągłego doskonalenia swoich procesów i systemów tak, aby wytwarzać produkty i usługi biblioteczne o coraz wyższej jakości, mając równocześnie do dyspozycji relatywnie coraz bardziej ograniczone zasoby. Obecnie przed organizacjami bibliotecznymi z sektora szkolnictwa wyższego stanął problem znalezienia elementu, który poprawiłby efektywność oraz jakość funkcjonowania i równocześnie stanowił impuls do udostępniania informacji o najwyższych standardach jakościowych.

Dlatego coraz ważniejszą rolę odgrywa informacja zarządcza, która powinna określać stopień doskonałości w zarządzaniu informacją i wiedzą, w tym informacją o potencjale i wynikach funkcjonowania organizacji jako elementu, który odwoływałby się do efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji [16, s. 141–144]. Dotyczy to wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w równym stopniu wiedzy przywódców, jak i wiedzy pracowników oraz wiedzy klientów-użytkowników. Sens istnienia większości organizacji usługowych, w tym edukacyjnych, polega bowiem na dostarczaniu klientom produktów i usług, które by w możliwie jak największym stopniu zaspokajały ich obecne i przyszłe potrzeby przy maksymalnym poziomie spełnienia oczekiwań oraz pełnej satysfakcji z dostarczonego produktu lub usługi.

Część organizacji z sektora usług edukacyjnych, kierując się pro jakościowym podejściem w funkcjonowaniu, doskonalili swoje zasoby i potencjał, wykorzystując nowoczesne metody i narzędzia zarządzania. Wdrożenie systemu zarządzania organizacją w oparciu o filozofię TQM (ang. *Total Quality Management*, wymagania norm serii ISO 9000, posługiwanie się benchmarkingiem, benchlearningiem czy też doskonalenie organizacji w oparciu o model EFQM<sup>1</sup> [13] lub CAF [2, 14]) nie jest już elementem zdobywania przewagi konkurencyjnej, ale codzienną praktyką w zarządzaniu w wielu organizacjach edukacyjnych.

Powszechnie uważa się, że w przypadku organizacji uzależnionych od zdolności do zdobywania, upowszechniania i wykorzystywania nowej wiedzy, u podstaw zarządzania wiedzą leży koncentracja na doskonaleniu procesów zarządzania jakością [7, s. 168]. Do zarządzania wiedzą w organizacji, również w bibliotece, można z powodzeniem wykorzystać zasady i kryteria Wspólnej Metody Oceny CAF (ang. *Common Assessment Framework*).

W okresie powszechnej globalizacji tradycyjne czynniki wytwórcze, do których należą: ziemia, praca, kapitał i przedsiębiorczość, przestały odgrywać priorytetową rolę w walce konkurencyjnej pomiędzy organizacjami. Coraz większą uwagę zwraca się na wiedzę i doświadczenie zatrudnionych pracowników. Ich umiejętności, a także chęć i zdolność właściwego wykorzystania wiedzy są często elementem przesądzającym o strategicznej pozycji organizacji.

Zarządzanie wiedzą (ang. *knowledge management*) jest koncepcją stosunkowo młodą w naukach o zarządzaniu. Koncepcja zarządzania wiedzą, podobnie jak TQM, doczekała się wielu definicji, z których jednak większość zawęża jej znaczenie. W literaturze przedmiotu możemy spotkać różne podejścia do tego zagadnienia. Wydaje się jednak, iż najbardziej właściwym podejściem jest rozpatrywanie zarządzania wiedzą w czterech aspektach: funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym [8, s. 9].

**Zarządzanie wiedzą** „jest specyficznym sposobem opisu zasobów i procesów zachodzących w organizacji. W centrum zainteresowania znajdują się zasoby niematerialne oraz zdolności organizacji do absorpcji i wykorzystania wiedzy w celu realizacji jej misji i strategii” [10]. Na wiedzę składają się wszelkiego rodzaju umiejętności, pomysły i wiedza poszczególnych pracowników, jak też całej organizacji, patenty i inne wartości niematerialne oraz prawne, relacje z klientami i dostawcami, a także metodologie i narzędzia.

<sup>1</sup> EFQM – Model Doskonałości biznesowej Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, równocześnie metoda doskonalenia organizacji poprzez samoocenę.

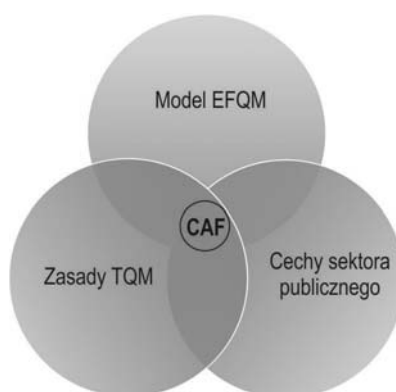
Zarządzanie wiedzą opiera się na założeniu, że wiedza to najcenniejszy zasób, jakim dysponuje organizacja. Aby jednak móc sprawniej zarządzać tym kapitałem, poszukuje się sposobów jego lepszego wykorzystywania. Odpowiednie zarządzanie wiedzą poprawia współpracę pomiędzy pracownikami, zmniejsza niepewność decyzyjną, ogranicza powielanie wykonanej już wcześniej pracy i zachęca pracowników do wzajemnej wymiany wiedzy – w rezultacie przynosi to oszczędności czasu i pieniędzy pracownikom oraz organizacji. Klient z kolei – a zwłaszcza klient organizacji akademickiej – otrzymuje rozwiązanie będące rezultatem stosowania wiedzy całej organizacji, a nie tylko współpracującego z nim zespołu. W prężnie rozwijających się organizacjach, przy stale rosnących zasobach posiadanej i wykorzystywanej wiedzy, po których coraz trudniej się poruszać, zarządzanie wiedzą nabiera decydującego znaczenia.

Zarządzanie nowoczesną organizacją edukacyjną, w tym biblioteką, powinno również być oparte na tzw. ośmiu zasadach zarządzania jakością, u podstaw którego znajdują się zasady Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM). Są to:

1. Skupienie się na kliencie.
2. Uwypuklanie roli przywództwa jako siły napędowej w rozwoju organizacji.
3. Zaangażowanie pracowników.
4. Podejście procesowe do zarządzania.
5. Podejście systemowe do zarządzania.
6. Ciągłe doskonalenie organizacji.
7. Podejście rzeczowe przy podejmowaniu decyzji.
8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami [9, s. 23-25].

TQM to „filozofia zbiorowego wysiłku całej organizacji, który zorientowany jest na jej ustawiczne doskonalenie we wszystkich aspektach, sferach i efektach działalności” [6, s. 33–35].

**Rysunek 1.** CAF jako narzędzie Total Quality Management



**Źródło:** opracowanie własne.

Takie ujęcie problemu spowodowało, że stworzono nowe podejście do zarządzania, które zakłada, że organizacja w swoim funkcjonowaniu musi uwzględniać:

- system zbierania, przetwarzania i dystrybucji informacji;
- zdecentralizowane zarządzanie;
- system szkolenia pracowników;

- system sprzężenia zwrotnego, który będzie analizował, czy następuje właściwa reakcja pracowników na sygnały o potrzebach klientów;
- zorientowanie na wyniki działalności;
- ciągłe doskonalenie swojego funkcjonowania.

Wprowadzenie powyższych zasad do codziennej praktyki biblioteki akademickiej może generować projakościowe zmiany, tym samym wpływając na: jasne określenie roli kierownictwa, przejrzystą wizję i strategię działania, sprawne i przejrzyste procedury funkcjonowania, zaangażowanie pracowników oraz jednoznaczne ukierunkowanie na klienta – użytkownika. Mając na uwadze powyższe cele, biblioteki akademickie, dążąc do wdrożenia projakościowych rozwiązań, muszą podnieść jakość świadczonych usług bibliotecznych oraz doskonalić swoje systemy zarządzania.

Jednym z narzędzi, które umożliwia efektywne doskonalenie organizacji poprzez samoocenę, jest **Model CAF**, w wersji polskiej nazywany Wspólną Metodą Samooceny. Model zaprojektowano początkowo jako narzędzie doskonalenia i samooceny europejskiej administracji publicznej. Obecnie jest wykorzystywany w wielu krajach świata i we wszystkich gałęziach sektora publicznego, m.in.: administracji rządowej i samorządowej, edukacji, kulturze oraz ochronie zdrowia. Model CAF jest postrzegany również jako element systematycznego programu doskonalenia organizacji w ramach filozofii TQM.

**Rysunek 2.** Cele wdrożenia CAF



**Źródło:** opracowanie własne.

Model Powszechnej Oceny składa się z dziewięciu obszarów, obejmujących główne aspekty systemu zarządzania w organizacji, tj. pięciu kryteriów potencjału stanowiących podstawę do diagnozy działania i czterech kryteriów wyników oceniających wyniki jej funkcjonowania.

Model CAF opracowano, aby dostarczyć organizacjom publicznym rozpoczynającym systematyczny proces doskonalenia proste i przystosowane do ich specyfiki narzędzia samooceny. W Modelu CAF obszary poddawane ocenie są podzielone na dwie grupy:

1. Potencjał:
  - przywództwo,
  - strategia i planowanie,
  - zarządzanie zasobami ludzkimi,
  - partnerstwo i zasoby,
  - zarządzanie procesami i zmianą.

## 2. Wyniki:

- wyniki w relacjach z klientami/obywatelami,
- wyniki w relacjach z pracownikami,
- wyniki w zakresie społeczeństwa,
- kluczowe wyniki działalności [9, s. 177–178].

**Rysunek 3.** Struktura Modelu Powszechnej Oceny CAF



**Źródło:** CAF 2013. *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*. Warszawa, 2013.

Każde z kryteriów jest podzielone na 2 do 6 podkryteriów, dotyczących odpowiednich obszarów szczegółowych, odnoszących się do ogólnego opisu, definiującego dane kryterium. Wersja modelu obowiązująca od 2013 r. zawiera łącznie 28 podkryteriów [5, s. 7].

W porównaniu do w pełni rozwiniętego modelu bazującego na zasadach Kompleksowego Zarządzania Jakością (EFQM), model CAF jest modelem miękkim, właściwym, aby uzyskać wstępne informacje co do tego, jakie są wyniki funkcjonowania danej organizacji. Przyjmuje się, że organizacja, która zamierza iść dalej, wybierze jeden z bardziej szczegółowych modeli (takich jak model Speyera [1, s. 181] lub model EFQM). Cechą modelu CAF jest porównywalność z tymi modelami i stąd może być on pierwszym krokiem dla biblioteki, która zamierza iść dalej w kierunku zarządzania jakością. Strzałki podkreślają dynamiczny charakter modelu. Pokazują one, że innowacje i uczenie się organizacyjne pomagają zwiększyć potencjał biblioteki, co w rezultacie prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników.

Model Wspólnej Oceny to zestaw prostych i łatwych w użyciu kryteriów, przydatnych do doskonalenia i samooceny organizacji. Te instrumenty zarządzania jakością w wysokim stopniu odpowiadają charakterowi jednostek sektora publicznego. Charakterystyka kryteriów działalności organizacji publicznej według modelu CAF jest zawarta w następujących dziewięciu obszarach:

1. **Przywództwo** – kierownicy organizacji winni jasno i dokładnie określić wizję, misję i cele swojej organizacji lub komórki organizacyjnej. Powinni przekazywać wartości i cele organizacyjne swoim pracownikom oraz demonstrować osobiste zaangażowanie w ich realizację i ciągłe doskonalenie organizacji. Ponadto zadaniem naczelnego kierownictwa jest motywowanie i wspieranie pracowników w wykonywaniu ich zadań, ze szczególnym uwzględnieniem utrzymywania jak najlepszych relacji z klientami i innymi interesariuszami.
2. **Strategia i planowanie** – zadaniem organizacji jest stworzenie takiej strategii, która opiera się na wiarygodnych kryteriach, np. badaniach klientów, pracowników, kluczowych odbiorców itp. Strategia powinna być poddawana okresowym przeglądom i aktualizowana, a wyniki jej wdrażania powinny być badane i oceniane, np. poprzez benchmarking, z innymi podobnymi organizacjami.
3. **Pracownicy** – priorytetową kwestią jest, aby w organizacji zostały wprowadzone procedury, które pozwalają na właściwe zarządzanie pracownikami np. poprzez szkolenie pracowników, wspieranie ich kształcenia, wprowadzenie dialogu pomiędzy pracownikami i kierownictwem, propagowanie pracy zespołowej oraz wprowadzanie jednoznacznych i elastycznych zasad pracy.
4. **Partnerstwo i zasoby** – organizacja musi dążyć do zbudowania i utrzymania jak najlepszych relacji z partnerami zewnętrznymi. Powinna też zastosować takie rozwiązania, które pozwolą na optymalne zarządzanie zasobami (zwłaszcza finansowymi, informacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz technologiami IT).
5. **Procesy** – każda organizacja, niezależnie od sektora, w którym funkcjonuje, swej wielkości i struktury, powinna określić procesy, jakie w niej zachodzą, sterować nimi oraz doskonalić w taki sposób, by realizowane przez nią cele, polityki i strategię w pełni zaspokajały potrzeby i oczekiwania klientów zewnętrznych i wewnętrznych.
6. **Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami** – zadaniem organizacji jest badanie i dążenie do zwiększenia satysfakcji swoich klientów.
7. **Wyniki w relacjach z pracownikami** – organizacja powinna badać i dążyć do zwiększenia satysfakcji swoich pracowników.
8. **Wyniki odpowiedzialności społecznej** – organizacja powinna zajmować się badaniem i dążeniem do zwiększenia zadowolenia społeczności lokalnej oraz minimalizowaniem swojego negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze.
9. **Wyniki kluczowe** – organizacja powinna mierzyć i stale poprawiać efekty swojej działalności finansowej i pozafinansowej [16].

Model CAF ma więc cztery podstawowe płaszczyzny/cele:

- odniesienie się do specyficznych cech organizacji publicznej;
- służenie jako narzędzie dla kadry kierowniczej, zainteresowanej poprawą wyników swoich organizacji;
- działanie jako pomost pomiędzy różnymi modelami wykorzystywanymi w zarządzaniu jakością;
- ułatwienie benchmarkingu pomiędzy organizacjami sektora publicznego [15, s. 11].

Powyższe płaszczyzny można też odnaleźć jako elementy zarządzania wiedzą, ponieważ obie koncepcje mogą być ze sobą powiązane, a poszczególne elementy wzajemnie się przenikać.

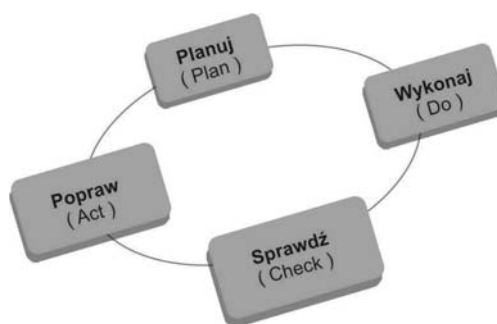
Pierwszym elementem, który łączy obydwa systemy zarządzania, jest nastawienie na klienta-użytkownika. Organizacja powinna monitorować oczekiwania klientów i starać się je spełniać. We współczesnej gospodarce zdobycie jak największego udziału w rynku oraz zadowolenie klienta to kluczowe czynniki, które przekładają się na zysk. Zyskiem tym może też być pełna satysfakcja klienta ze zdobytej wiedzy lub doświadczenia.

Drugim ważnym czynnikiem w zarządzaniu jakością i wiedzą w organizacji jest rola przywództwa. Organizacja, w której przywódca potrafi poprowadzić za sobą swoich pracowników, a także chce dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem, jest organizacją efektywnie podążającą w kierunku sukcesu.

Trzecią cechą wspólną jest zmiana sposobu myślenia i postępowania, ukierunkowana na ciągły rozwój. W filozofii TQM duży nacisk kładzie się na zaangażowanie pracowników, skierowane również na osobiste doskonalenie, a przez to poprawę funkcjonowania całej organizacji. Podobnie w zarządzaniu wiedzą promuje się własne doszkalać (m.in. odbyte szkolenia i kursy, edukacja zawodowa), wykorzystywanie nabytych umiejętności i wymianę wiedzy pomiędzy pracownikami. Podstawą do stworzenia silnej organizacji jest wspólne uczestniczenie kierownictwa oraz całej załogi w podejmowanych przedsięwzięciach i wykonywanych projektach. Wzrasta przez to współpraca między pracownikami, odnotowuje się zwiększoną częstotliwość przepływu informacji, która korzystnie wpływa na powiększanie się efektu synergicznego i skuteczności w realizacji celów.

Czwarta wspólna cecha to podejście procesowe. W zarządzaniu jakością doskonalenie oparte jest na tzw. pętli PDCA Deminga (rys. 4.), tj. Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw, co prowadzi do ciągłego doskonalenia realizowanych procesów. Po stronie zarządzania wiedzą wyróżnić można procesy kontrolowania, organizowania, planowania, przekazywania i wykorzystania wiedzy (rys. 5).

**Rysunek 4.** Proces doskonalenia organizacji w systemie zarządzania jakością

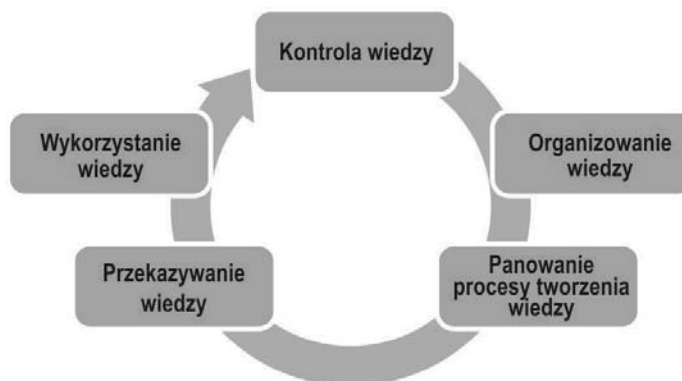


**Źródło:** opracowanie własne.

W celu skuteczniejszego działania organizacje powinny określić powiązane ze sobą działania i zarządzać nimi. Zbiór tych działań, wykorzystując między innymi zasoby wiedzy o organizacji w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać w równym stopniu jako proces zarządzania jakością, jak i proces zarządzania wiedzą [9, s. 7].

Piąty wspólny element to podejście systemowe w organizacji, a więc zarządzanie wzajemnie powiązаныmi ze sobą procesami. Procesy w organizacji stanowią połączony ze sobą system logicznie powiązanych działań. To również wspólne elementy obu koncepcji zarządzania.

**Rysunek 5.** Proces zarządzaniu wiedzą



**Źródło:** opracowanie na podstawie JASHAPARA Ashok. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa, 2006, s. 77.

Szóstym wspólnym elementem jest ciągle dążenie do doskonalenia. Członkowie organizacji, niezależnie od ich charakteru i sektora, w którym działają, nieustannie zdobywają coraz większą wiedzę, wyższe kwalifikacje oraz nowe umiejętności. Współczesna wiedza i wynikający z niej postęp technologiczny nie mają granic, dlatego nie można powiedzieć, że poziom wiedzy w pewnym obszarze jest już zbiorem zamkniętym. Podobnie jest w koncepcji zarządzania jakością. Organizacje kierujące się zasadami zarządzania jakością i zarządzające swoją wiedzą ciągle dążą do „doskonałości”. Jest to proces stały i niezmienny.

Siódmym podobieństwem jest orientacja na fakty, dane oraz naukowe i logiczne podejście do zjawiska. Jedyną podstawą do podjęcia decyzji może być tylko dowód obiektywny oparty na racjonalnej wiedzy. W obu koncepcjach nie można pozwolić na kierowanie się jedynie wyobraźnią w procesie decyzyjnym, gdyż koszty takiego działania byłyby zbyt duże, a organizacja straciłaby pozycję na rynku. Należy wyciągać wnioski z przeszłości i opierać się na racjonalnym zarządzaniu wiedzą o organizacji, aby skutecznie budować przyszłość.

Ostatni, ósmy punkt wspólny to wzajemne korzyści w stosunkach z dostawcami (np. tworzenie wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami informacji dla organizacji daje gwarancję wysokiej jakości udostępnianych produktów lub świadczonych usług) [4, s. 7–27].

**Tabela 1.** Cechy wspólne Modelu CAF i zarządzania wiedzą

Cecha wspólna	Model CAF	Zarządzanie wiedzą
Skupienie się na kliencie	Zrozumienie potrzeb użytkowników i próba ich zaspokojenia	Zrozumienie potrzeb klientów i próba ich zaspokojenia
Przywództwo	Przywódca wytycza cele i prowadzi pracowników, formułuje i kieruje się wizją i misją organizacji	Przywódca wytycza cele i prowadzi pracowników
Zaangażowanie ludzi	Nacisk na zaangażowanie, osobiste doskonalenie jednostki, a przez to rozwój całej organizacji	Promowanie samokształcenia, wykorzystywanie nabytych umiejętności, wymiana informacji i wiedzy



Podejście procesowe	Zarządzanie procesami w oparciu o cykl PDCA	Procesy gromadzenia, kreowania, dzielenia się wiedzą oraz jej stosowania
Podejście systemowe do zarządzania	Zarządzanie wzajemnie powiązаныmi ze sobą procesami	Zarządzanie wzajemnie powiązаныmi ze sobą procesami
Ciągłe doskonalenie	Organizacja nieustannie dąży do „doskonałości”	Ludzie nieustannie dążą do zdobywania coraz większej wiedzy, wyższych kwalifikacji, nowych umiejętności
Podejście rzeczowe przy podejmowaniu decyzji	Wyciąganie wniosków z przeszłości i opieranie się na dowodach obiektywnych	Wyciąganie wniosków z przeszłości i opieranie się na faktach i danych
Wzajemnie korzystne powiązania dostawców	Korzystne powiązania z wszystkimi dostawcami/partnerami organizacji	Korzystne powiązania z dostawcami wiedzy do organizacji

**Źródło:** opracowane własne.

Model Wspólnej Metody Oceny definiuje system zarządzania jako „zestaw skoordynowanych działań mających na celu kierowanie organizacją i kontrolowanie jej. Tak, aby stale doskonalić efektywność i wydajność jej funkcjonowania” [4, s. 79].

Aby skutecznie przeprowadzić samoocenę zarządzania informacją naukową, można się odnieść do szeregu kryteriów, które są zawarte w Modelu CAF [5, s. 89–95]. Model ten zawiera ogólne kryteria, które jednak nie wskazują sposobów ich realizacji. Dzięki temu model może być wdrożony w dowolnej organizacji, niezależnie od sektora, w jakim działa oraz jej wielkości. Skutecznie przeprowadzoną samoocenę można już spotkać w wielu europejskich organizacjach, które w sposób bezpośredni lub pośredni są związane z zarządzaniem wiedzą, np. w szkolnictwie, szkolnictwie wyższym, agencjach informacyjnych, prasowych lub wydawnictwach.

Kolejny aspekt to kompatybilność z innymi systemami zarządzania. Charakteryzuje się on tym, że Model CAF może być z powodzeniem stosowany obok innych systemów zarządzania, a w szczególności z systemami zarządzania: jakością, finansami, ryzykiem czy też w wypadku rozwiązań w polskim sektorze publicznym, kontrolą zarządczą. Wiele organizacji wprowadziło też tzw. zintegrowane systemy zarządzania, gdzie obok siebie funkcjonują uzupełniające się systemy zarządzania: jakością, bezpieczeństwem informacji, środowiskiem, wiedzą itp. Prowadzi to do takiego współdziałania różnych elementów, składających się na zarządzanie organizacją, by w rezultacie przy zaangażowaniu mniejszych nakładów osiągnąć korzystniejszy wynik niż przy niezależnym stosowaniu każdego z tych elementów. Podobnie jest w organizacjach zarządzających informacją, które bazują na informacjach z wielu dziedzin, dzięki czemu nieustannie się rozwijają i osiągają lepszy efekt końcowy. Systemy takie najczęściej wywodzą się z systemów finansowo-księgowych, które są następnie rozbudowane o moduły wspomagające procesy sprzedaży, produkcji, logistyki, zarządzania personelem i inne. Dzięki takiej budowie zintegrowane systemy zarządzania informacją i wiedzą można coraz częściej spotkać w organizacjach świadczących usługi informacyjne oraz innych organizacjach o charakterze publicznym.

W zarządzaniu wiedzą i Modelu CAF można odnaleźć elementy wspólne dla obu systemów. Wiele wymagań i kryteriów nawiązuje do wspomnianej wyżej koncepcji TQM, inne wspólne elementy obejmują między innymi uporządkowanie oraz nadzór nad

danymi i informacjami, pobudzanie świadomości pracowników, skuteczny przepływ informacji oraz kompatybilność z innymi systemami zarządzania.

Uporządkowanie i nadzór nad danymi wymaga od biblioteki akademickiej wielu działań związanych z gromadzeniem, przechowywaniem, zabezpieczeniem i udostępnianiem posiadanych zasobów bibliotecznych, danych i informacji. Takie działania mają na celu efektywne wykorzystanie dostępnej lub zarchiwizowanej wiedzy w przyszłości. Wynikiem tego jest sporządzenie właściwej dokumentacji, np. katalogów, repozytoriów i baz danych. Występuje też dowolność w wyborze stosowanych nośników, na których tworzy się zapisy (np. zapis cyfrowy, zdjęcia, dokumentacja w formie elektronicznej, w chmurze, itp.). Tak zebrane i uporządkowane informacje mogą stanowić podstawę do wykrywania nieprawidłowości i błędów w procesach, jak i całym systemie, np. w systemie zarządzania wiedzą oraz do szybkiego i sprawnego niwelowania tych nieprawidłowości. Ma to na celu lepszą pracę całej organizacji edukacyjnej. Dostępność informacji ma kluczowy wpływ na właściwy przebieg procesów, te zaś na cały system. Uświadomienie pracowników jest procesem mającym przekonać załogę do celów, jakie zamierza osiągnąć biblioteka oraz kierunków ich realizacji. Jest też wstępem do powszechnego zaangażowania się ludzi w tworzenie określonej polityki i kultury organizacji, tak w kwestii wiedzy, jak i jakości.

Model Wspólnej Oceny CAF formułuje kryteria, które mogą zostać zastosowane dla oceny systemu zarządzania informacją naukową. Kryteria te mogą też zostać z powodzeniem użyte do gromadzenia, kreowania, dzielenia się informacją oraz jej stosowania.

**Kryterium 1: Przywództwo** – kierownictwo działu informacji naukowej (biblioteki) powinno wspierać, promować i inspirować kulturę zarządzania informacją i wiedzą. Samoocenie podlega:

- zaangażowanie kierownictwa w proces wdrażania i funkcjonowania oraz zarządzania polityką informacyjną;
- zarządzanie organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem;
- motywowanie i wsparcie udzielone pracownikom poprzez zaangażowanie odpowiednich środków i zasobów;
- zaangażowanie w relacje z klientami-użytkownikami, dostawcami informacji i innymi zewnętrznymi podmiotami;
- efektywne zarządzanie relacjami z przełożonymi wyższego stopnia i innymi interesariuszami;
- proces rozpoznawania oraz oceniania wysiłków i dokonań pracowników.

Przywództwo jako kryterium jest szczególnie widoczne w bibliotece akademickiej. Dyrektor, jego zastępcy, kierownicy działów to często przywódcy, którzy muszą uzyskać poparcie i aprobatę użytkowników i pracowników biblioteki. Biblioteka naukowa świadcząc usługi informacyjne na styku sektora akademickiego i publicznego, nie może istnieć bez poparcia swoich klientów, a osobowości ich przywódców, ich profesjonalizm, dokładność i sumienność są odbiciem jakości usług bibliotecznych. Przywódca nie może ograniczać własnej działalności tylko i wyłącznie do sprawowania funkcji naukowej i kierowniczej. Polityka informacyjna wymaga zaangażowania w proces wdrażania i wspierania działań wszystkich usług bibliotecznych, w tym i działań projakościowych. Na tym wycinku

zarządzania kierownik-bibliotekarz oraz pozostali przywódcy muszą włączyć się w sferę codziennego zarządzania pracą biblioteki [16, s. 15–19].

**Kryterium 2: Strategia i polityka** – polityka i strategia informacyjna biblioteki i jej działu informacji naukowej powinna być przekładana na bieżącą działalność i powiązana z planami działalności. Ważnymi elementami prowadzonych w tym zakresie są:

- oparcie strategii i polityki informacyjnej o w pełni profesjonalną wiedzę;
- ustawiczny rozwój strategii i polityki informacyjnej;
- proces komunikacji i wdrażania strategii informacyjnej;
- planowanie, wdrażanie, dokonywanie przeglądu zmian;
- regularne doskonalenie polityki i strategii informacyjnej.

Biblioteka musi mieć sformułowaną wewnętrzną strategię i politykę działalności informacyjnej. Tak jak w każdej organizacji, ważne jest określenie wizji i misji działalności. Ta wewnętrzna strategia i polityka muszą wynikać z szerszej strategii rozwoju usług bibliotecznych, która powinna być konsekwencją strategii uczelni. Musi też odzwierciedlać założenia zarządzania przez jakość [16, s. 19–23].

**Kryterium 3: Pracownicy** – zarządzanie ludźmi powinno zmierzać do wykorzystania całego potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich. Ocenie podlegają:

- przejrzystość zarządzania zasobami ludzkimi, planowanie i doskonalenie ich w odniesieniu do przyjętej strategii działania;
- określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi;
- angażowanie pracowników przez wspieranie dialogu i upodmiotowienia oraz poprzez wsparcie jakości ich życia.

Sfera zarządzania zasobami ludzkimi jest jedną z najważniejszych dziedzin działalności w zakresie informacji naukowej. Wdrożenie zarządzania informacją naukową wymaga stworzenia perfekcyjnego modelu zarządzania tymi zasobami. Należy wprowadzić metody i techniki naboru i doboru, prognozowanie zasobów ludzkich, ocenę pracowników, techniki kształtowania stosunków międzyludzkich, motywowania pracowników, adaptacji, przygotowywania do emerytury, zwalniania etc. Biorąc pod uwagę, iż współcześnie w praktyce i teorii dominuje teza, że jakość informacji oraz usługi informacyjnej osiągamy przez jakość pracowników, należy skupić uwagę i skoncentrować wysiłki właśnie na doskonaleniu zasobów ludzkich [16, s. 23–27].

**Kryterium 4: Partnerstwo i zasoby** – biblioteka powinna zarządzać zasobami materialnymi i niematerialnymi w sposób skuteczny i wydajny. Podkryteriami samooceny jest obszar:

- rozwijania relacji partnerskich z innymi kluczowymi organizacjami (np. prywatnymi, pozarządowymi, jak i publicznymi);
- zarządzania finansami;
- zarządzania wiedzą i informacją;
- zarządzania technologią i własnością intelektualną;
- zarządzania infrastrukturą.

Zarządzanie procesami i szeroko rozumianymi zasobami powinno przyczyniać się do wspierania strategii i polityki informacyjnej oraz wpływać na sprawność wewnętrznych procesów organizacji [16, s. 27–33].

**Kryterium 5: Procesy** – w samoocenie poszukujemy dowodów na to, w jaki sposób biblioteka akademicka identyfikuje, doskonali i ocenia procesy zarządzania wiedzą i informacją oraz zarządza nimi. Ocenie podlegają:

- identyfikowanie, projektowanie i doskonalenie procesów informacyjnych z udziałem interesariuszy;
- opracowanie i dostarczanie usług i produktów bibliotecznych zorientowanych na klientów, użytkowników wiedzy i informacji;
- koordynacja procesów wewnątrz biblioteki.

Procesowe zarządzanie jest niezmiernie trudnym zadaniem, z jakim przychodzi się zmagać wszystkim organizacjom. Stosowanie zasad reengineeringu, polegających m.in. na usprawnianiu procesów – co przyczynia się do wzrostu poziomu świadczonych usług – jest w wielu przypadkach w bibliotekach akademickich niewykonalne. Ograniczenia w postaci zbiurokratyzowanych procedur uczelni nie sprzyjają bibliotece. Dlatego ważne jest wdrażanie rozwiązań projakościowych, gdyż wiąże się to z koniecznością opisania i wdrożenia procedur oraz opracowania wewnętrznych standardów procesowych [16, s. 34–37].

**Kryterium 6: Wyniki w relacjach z klientami/użytkownikami** – ocenie podlegają dokonania biblioteki akademickiej w zakresie podwyższania poziomu satysfakcji klientów zewnętrznych. Podkryteriami są:

- postrzeganie przez klientów zewnętrznych usług bibliotecznych i relacji klient – organizacja oraz organizacja – klient;
- pomiary postrzegania oraz dodatkowe mierzalne elementy wpływające na satysfakcję klientów;
- satysfakcja klienta zewnętrznego (użytkownika-czytelnika) musi być przedmiotem badań i analiz (ankiety badające stopień zadowolenia klienta).

Doskonałym źródłem informacji są również spotkania oraz rozmowy pracowników informacji naukowej z klientami zgłaszającymi uwagi, proszącymi o pomoc w rozwiązaniu nawet osobistych problemów [16, s. 38–40].

**Kryterium 7: Wyniki w relacjach z pracownikami** – przedmiotem samooceny są dokonania działu informacji naukowej i jego wyniki zmierzające do usatysfakcjonowania klientów wewnętrznych, tj. pracowników. Podkryteriami oceny są:

- pomiary postrzegania oraz percepcja biblioteki przez pracowników;
- pomiary efektywności oraz wewnętrzne mierzalne elementy związane z satysfakcją pracowników.

Kryterium satysfakcja pracowników jednoznacznie mówi nam, że w dziale informacji naukowej należy koniecznie troszczyć się o odpowiedni dobór zawodowy, wiedzę i doświadczenie, etykę bibliotekarza, umiejętności komunikacyjne itp. Nawet najlepsze systemy i polityki nie zdadzą egzaminu, jeżeli pracownicy informacji naukowej nie będą przejawiać odpowiednich postaw prospołecznych. Jakość usług informacyjnych zależy więc od humanizacji biblioteki, od panujących relacji i stosunków międzyludzkich [16, s. 40–42].

**Kryterium 8: Wyniki odpowiedzialności społecznej** – samoocena obejmuje dokonania działu informacji naukowej w zaspokajaniu potrzeb społeczności akademickiej, lokalnej, regionalnej, krajowej i światowej. Relacje z otoczeniem to troska o jakość udostępnianej informacji. Ważne są tu relacje z organizacjami zewnętrznymi (uczelniami, urzędami, organizacjami biznesowymi, itp.) oraz metody badania wpływu wykorzystywane przez podmiot stosujący samoocenę. Podkryteriami są:

- pomiary postrzegania oraz społeczna ocena działu informacji naukowej (biblioteki);
- pomiary efektywności oraz inne mierzalne elementy związane z wpływem informacji naukowej (biblioteki) na społeczność lokalną.

Współczesne biblioteki muszą być zorientowane na spełnianie oczekiwań społecznych. Liczy się jakość i ilość relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Troska o otoczenie pojmowana jest jako troska o zbiór zasobów informacyjnych, ekonomicznych i społecznych. Model CAF preferuje organizacje działające jak systemy otwarte, które nie ograniczają działań informacyjnych do kształtowania wnętrza organizacji [16, s. 43–46].

**Kryterium 9: Wyniki kluczowe** – przedmiotem samooceny są dokonania działu informacji naukowej w porównaniu z zaplanowanymi celami oraz oczekiwaniami związanymi z finansowymi i pozafinansowymi korzyściami. Podkryteriami podlegającymi ocenie są:

- wyniki zewnętrzne dotyczące efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w zakresie wyznaczonych celów;
- wyników wewnętrznych.

W przypadku działu informacji naukowej samoocenie podlegać może wielkość osiągniętych wpływów w porównaniu z wielkością zaplanowanych, stopień zaspokajania potrzeb klientów-użytkowników, efekty wynikające z gospodarki wartościami materialnymi i niematerialnymi [15, s. 46–47].

Samoocena według modelu CAF jest doskonałym sposobem poprawy jakości. Zawarte w modelu kryteria odnoszą się do wszystkich systemów organizacji, w tym i do działu informacji naukowej w bibliotece akademickiej. Główną zaletą samooceny jest:

- przeprowadzanie analizy mocnych i słabych stron organizacji oraz funkcjonowania informacji naukowej bez konieczności sięgania do opinii zewnętrznych;
- zwrócenie większej uwagi na zagadnienia społeczne jakości: rolę i znaczenie przywództwa, zarządzania ludźmi, satysfakcję klientów, interesariuszy i pracowników;
- globalne ujęcie zagadnień jakościowych.

Cechą obecnych czasów jest gwałtowne przyspieszenie procesów rozwoju. Otaczająca nas rzeczywistość zmienia się gwałtownie. Następuje niepohamowany przyrost informacji i wiedzy oraz globalizacja procesów dostępu do niej. Najbardziej innowacyjne organizacje opierają swoje działanie na wiedzy i doskonaleniu systemów zarządzania. Zarządzanie wiedzą i zarządzanie informacją coraz częściej postrzegane są jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego oraz społecznego. Nasycone rynki, zmienność produktów, coraz krótsze cykle życia produktu czy wreszcie niedoskonałość dotychczasowych, tradycyjnych systemów zarządzania sprawiają, że źródeł sukcesów w realizacji celów poszukuje się w ciągłym doskonaleniu, we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania, a w szczególności zarządzania informacją i zarządzania wiedzą.

Wysoka pozycja zarządzania informacją naukową wynika z widocznego na każdym kroku wyścigu technologicznego o nowe produkty, usługi, metody wytwarzania i wyposażenie. Organizacje biznesowe i publiczne coraz bardziej zdają sobie sprawę z daleko idących przemian zachodzących w globalnej gospodarce światowej. Dotyczy to przede wszystkim powstania globalnej konkurencji i rynku, a elementami, które mogą zapewnić globalną przewagę są wiedza i informacja.

## Bibliografia

1. BUGDOL Marek. *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin, 2008. ISBN 9788372519016.
2. BUGDOL Marek. *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia społeczne*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2003. ISSN 1233-6408.
3. CAF 2006. *Wspólna metoda oceny (CAF). Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*. Warszawa: Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2006.
4. CAF 2013. *Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę*. Warszawa: KPRM. Departament Służby Cywilnej, 2013.
5. GĘBCZYŃSKA Alicja. *Samoocena administracji publicznej za pomocą modelu CAF. Zarządzanie i Marketing*. 2005, nr 7, s. 89–99.
6. *IT – czym jest technologia informacyjna* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://zasoby.open.agh.edu.pl/~08pdiakow/?q=node/37>. Stan z dnia 18.04.2015.
7. JASHAPARA Ashok. *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006. ISBN 8320816319.
8. MIKUŁA Bożena. *O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą. Problemy Jakości*. 2004, nr 2, s. 9. ISSN 0137-8651.
9. Polska Norma PN-EN ISO 9004:2010. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny, 2010.
10. *Portal EFQM* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.efqm.org/efqm-excellence-model>. Stan z dnia 21.04.2015.
11. *Portal EIPA* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://caf.eipa.eu/7/98/>. Stan z dnia 21.04.2015.
12. *Portal HeadMaster. Zarządzanie wiedzą* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://headmaster.pl/?p=8>. Stan z dnia 21.04.2015.
13. *Portal ISO* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.iso.org.pl/efqm>. Stan z dnia 21.04.2015.
14. STANKIEWICZ Jacek Marek. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”, 2006. ISBN 9788372852854.
15. SUDOŁ Stanisław. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”, 1999. ISBN 8387673757.
16. *Wspólna Metoda Oceny. CAF 2013. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/PL\\_CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/PL_CAF_2013.pdf). Stan z dnia 24.04.2015.