

Justyna Mikołajewicz
Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie
j.mikolajewicz@uw.edu.pl

Strategia Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie na lata 2015–2018. Doświadczenia z tworzenia

Słowa kluczowe: strategia, analiza SWOT, ankieta, jakość usług

Abstrakt: Celem artykułu jest przedstawienie procesu tworzenia *Strategii dla Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie ze szczególnym uwzględnieniem badań ankietowych*, przeprowadzonych wśród użytkowników BUWu. Prace nad formułowaniem *Strategii Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018* zainicjowały proces tworzenia dokumentu strategicznego dla BUWu. W procesie tym można wyróżnić dwa najważniejsze etapy. Pierwszym było gromadzenie danych, niezbędnych do stworzenia analizy SWOT, wskazanie obszarów działalności oraz interesariuszy jednostki. Najważniejszą zastosowaną na tym etapie metodą pozyskiwania danych było przeprowadzenie dwóch badań ankietowych (badanie satysfakcji użytkowników z usług, oferowanych przez BUW oraz badanie poziomu satysfakcji zespołu pracowników BUWu). Drugim etapem było sformułowanie wizji i misji jednostki, sporządzenie rysu historycznego, określenie celów strategicznych i szczegółowych. Utworzenie *Strategii Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2015–2018* pozwoliło na kompleksowe spojrzenie na instytucję, ułatwiło zrozumienie perspektywy odbiorców usług oferowanych przez jednostkę oraz umożliwiło wskazanie obszarów, na których należy skupić większą uwagę, a także zrozumienie znaczenia wszystkich wewnątrzinstytucjonalnych procesów.

Keywords: strategy, SWOT analysis, questionnaire, service quality

Abstract: The aim of the article is to present the process of creating the *Strategy for the University Library in Warsaw*, with particular emphasis on surveys conducted amongst users of University Library in Warsaw. Formulating the Strategy of the University of Warsaw for the years 2014–2018 initiated the process of creating a strategic document for the library. In this process, two most important stages can be distinguished. The first step was collecting the data essential for the SWOT analysis and indicating the areas of the library activity and its stakeholders. The most important data acquisition method at this stage was conducting two surveys (user satisfaction survey in the field of services offered by the University of Warsaw Library and the research in the field of work satisfaction of the library staff). The second step was formulating a vision and mission of the library, preparing the historical view and defining strategic goals and objectives. The creation of the Warsaw University Library Strategy for the years 2014–2018 gave a comprehensive view of the institution, facilitated the understanding of the users' perspective of the services offered by the library and allowed to identify areas on which more attention should be focused as well as an understanding of the importance of all inter-institutional processes.

W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego funkcjonują różne pojęcia **strategii**. Według Marii Romanowskiej pojęcie to można rozumieć jako program określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia [6, s. 30]. Bardziej szczegółowo termin strategią definiuje Adam Stabryła, który opisuje ją jako naczelną orientację gospodarczą, stanowiącą wytyczną postępowania kierownictwa jednostki w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego [7, s. 39].

Tworzenie strategii jest jednym z elementów **zarządzania strategicznego**. W literaturze działanie to jest określone jako kompleksowy, interdyscyplinarny i wielofazowy proces, który obejmuje etap formułowania planu strategicznego, implementacji strategii oraz kontroli strategicznej. Zarządzanie strategiczne łączy w sobie wszystkie płaszczyzny zarządzania, tj. zarządzanie techniczne (koordynacja technologii, informacji, zasobów ludzkich i finansowych), zarządzanie kulturą (tworzenie i utrzymywanie zbioru wspólnie podzielanych wartości i poglądów) oraz zarządzanie podsystemem społecznym (zarządzanie polityczne, władzą, kadrami) [4, s. 11].

Jarosław Domański podkreśla, że pojęcie strategii i zarządzania strategicznego nie dotyczy tylko przedsiębiorstw o charakterze komercyjnym. Wykazuje on, że zarządzanie strategiczne we wszystkich możliwych wymiarach może być przydatnym narzędziem w funkcjonowaniu organizacji *non-profit*, do których zaliczane są również biblioteki i organizacje pozarządowe. Potrzeba tworzenia strategii dla tego typu instytucji wynika m.in. z wymogu bardziej racjonalnego i efektywnego zarządzania funduszami, z uwagi na rosnące wymagania beneficjentów oraz z potrzeby reagowania na najpoważniejsze zmiany i zagrożenia płynące z otoczenia [2, s. 86].

Tworzeniem i publikowaniem strategii rozwoju zajmują się w Polsce zarówno biblioteki publiczne, jak i biblioteki naukowe. Spośród dotychczas powstałych w bibliotekach naukowych dokumentów można wskazać *Strategię rozwoju Biblioteki Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*, której realizację zaplanowano do końca 2017 r.¹ oraz plan strategiczny powstały w Bibliotece Uniwersytetu w Białymstoku². Spośród planów rozwoju, utworzonych w bibliotekach publicznych, można wymienić m.in.: *Strategię rozwoju Biblioteki Publicznej m.st. Warszawy – Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego na lata 2011–2015*³ oraz *Strategię Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi na lata 2011–2016*⁴. Dokumenty strategiczne dwóch powyższych oraz szesnastu innych bibliotek wojewódzkich powstały w ramach projektu *Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości*. Akcja rozpoczęła się w marcu 2010 r.

¹ Dokument utworzony we współpracy z Wewnętrznym Systemem Zapewniania Jakości Kształcenia Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Tekst strategii jest dostępny online: http://bu.uwm.edu.pl/sites/default/files/files/dla_nauki/podstawy_prawne_oceny_dorobku/inne/strategia_bu_uwm_w_olsztynie.pdf.

² Tekst zawiera misję, analizę SWOT oraz cele strategiczne. Jest dostępny online na stronie internetowej Biblioteki Uniwersytetu w Białymstoku: <http://bg.uwb.edu.pl/?pid=Misja>.

³ Tekst strategii dostępny online: https://wirtualnysegregator.org/repository/PROJEKT%2018/Strategie%20WBP/Biblioteka_Publiczna_m.st.Warszawy.pdf.

⁴ Tekst strategii dostępny online: http://www.wbp.lodz.pl/pliki/strategia_wimbp.pdf.

i trwała do kwietnia 2011 r. Koordynatorem projektu była Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego [5, s. 1].

Proces tworzenia *Strategii Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie na lata 2015–2018* rozpoczął się w listopadzie 2014 r., kiedy Prorektor Uniwersytetu Warszawskiego ds. rozwoju i polityki finansowej prof. Anna Giza-Poleszczuk zwróciła się do wszystkich jednostek Uniwersytetu Warszawskiego (UW) z zaleceniem stworzenia lub przeformułowania własnych dokumentów strategicznych. Efektem końcowym prac podjętych w obrębie jednostek UW miał być szereg dokumentów strategicznych, które swoją konstrukcją i treścią byłyby spójne i zgodne z założeniami oraz celami umieszczonymi w *Strategii Średnioterminowej Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018*.

Strategia, której zalecenie utworzenia otrzymała każda jednostka Uniwersytetu Warszawskiego, miała stanowić dokument o charakterze planistycznym, przedstawiający wzorzec działania na najbliższe lata. Schemat ten miał być oparty o dotychczasowe doświadczenia oraz wszelkie posiadane zasoby. Próba sformułowania strategii, której podjęła się również Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie (BUW), pozwala na uporządkowanie i zhierarchizowanie zaplanowanych działań. Dokument ten wyznacza najważniejsze kierunki rozwoju instytucji, a także wskazuje, w jaki sposób zarządzać biblioteką, by przede wszystkim zaspokoić potrzeby odbiorców swoich usług i wypełnić ustawowe obowiązki.

Dla BUW-u utworzenie planu strategicznego miało charakter pionierski. Przyczyną tego był przede wszystkim fakt, że dokument o tak szerokim zakresie dotychczas nie powstał, a jego formułowanie przebiegało równoległe z komponowaniem strategii dla innych jednostek UW. Strategię BUW-u z założenia charakteryzują odmienne obszary działalności, cele oraz zadania strategiczne w porównaniu z innymi, głównie dydaktycznymi, jednostkami Uniwersytetu Warszawskiego. Należało więc uporządkować i usystematyzować posiadane zasoby, zwrócić uwagę na bieżące tendencje panujące w bibliotekarstwie i szkolnictwie wyższym oraz zebrać, zrewidować i włączyć plany działań biblioteki i jej poszczególnych jednostek.

Do sformułowania planu strategicznego BUW-u został wyznaczony pięcioosobowy zespół roboczy, złożony z pracowników biblioteki. Dobór pracowników do zespołu nastąpił w oparciu o zakres wykonywanych obowiązków oraz doświadczenie zawodowe i tym samym zapewniał, że tworzenie planu strategicznego będzie przebiegać z uwzględnieniem wszystkich obszarów działalności BUW-u. Zespół w trakcie prac nad dokumentem bezpośrednio współpracował z zespołem dyrekcji BUW oraz z koordynatorem ds. strategii z ramienia UW.

Dodatkowo, w ramach udogodnienia, zespołowi roboczemu BUW-u został przyznany dostęp do platformy e-learningowej Moodle. Narzędzie to służy przede wszystkim do prowadzenia zajęć w systemie e-learningowym, ale dla potrzeb prac nad tworzeniem strategii zostało zaadaptowane również jako repozytorium dokumentów i forum do komunikacji. Zalogowanie do platformy umożliwiło dostęp do dokumentów utworzonych przez koordynatora UW, jak np.: notatki z przeprowadzonych szkoleń i spotkań oraz instrukcja przeprowadzania analizy strategicznej. Platforma służyła również jako forum

dyskusyjne dla przedstawicieli poszczególnych jednostek uniwersyteckich z koordynatorem UW ds. strategii, z możliwością pozostawiania uwag i wątpliwości.

Rozpoczęcie procesu tworzenia dokumentu strategicznego było poprzedzone etapem przygotowawczym, na który składały się dwa spotkania: szkolenie z zakresu formułowania strategii oraz warsztaty z koordynatorem ds. strategii z ramienia UW. Pierwsze spotkanie: *Budowanie Strategii na uczelni wyższej*, miało formę wykładu poprowadzonego przez prof. dr. hab. Krzysztofa Opolskiego, dr. Piotra Modzelewskiego oraz mgr. Marcina Dwórnika z Wydziału Nauk Ekonomicznych UW. Drugie spotkanie warsztatowe, na którym ustalono m.in. harmonogram prac nad tworzeniem dokumentu oraz zakres i strukturę jego treści, poprowadził koordynator z ramienia UW ds. strategii Wojciech Lasota. Spotkania przygotowawcze miały miejsce w grudniu 2014 r. Dodatkowo w marcu 2015 r., w trakcie gromadzenia danych do analizy strategicznej, odbyły się jednodniowe warsztaty poświęcone analizie SWOT oraz formułowaniu celów strategicznych. Spotkanie ponownie zostało poprowadzone przez wcześniej wskazanych przedstawicieli Wydziału Nauk Ekonomicznych UW oraz koordynatora UW ds. strategii.

Zgodnie z decyzją Prorektor UW prof. Anny Gizy-Poleszczuk sporządzanie dokumentów strategicznych w jednostkach uniwersyteckich zostało podzielone na dwa etapy. Na pierwszy z nich składały się prace nad sformułowaniem dokumentu, zawierającego punkty takie, jak: rys historyczny jednostki, wizja i misja, analiza strategiczna, obszary strategiczne, cele strategiczne i szczegółowe. Strategie jednostek UW w powyższej czteropunktowej formie miały zostać poddane ocenie Radom Wydziałów, a następnie Senatowi UW. Dokument strategiczny BUW-u podlegał ocenie Rady Bibliotecznej i został przez nią zatwierdzony 11.06.2015 r. Następnie wraz z planami strategicznymi czterech innych jednostek uniwersyteckich został przyjęty do aprobującej wiadomości przez Senat UW w dniu 16.12.2015 r. [8, s. 1]. Drugi etap, obejmujący działania po zatwierdzeniu dokumentów przez Senat UW, stanowił rozwinięcie dokumentu o zadania szczegółowe, służące spełnianiu celów strategicznych oraz o zdefiniowanie systemu zarządzania i monitoringu realizacji strategii. Szerszy opis tego etapu został ujęty w dalszej części artykułu.

Według przekazanych instrukcji najważniejszym i najbardziej czasochłonnym elementem pierwszego etapu formułowania strategii miało być przeprowadzenie analizy strategicznej. Grażyna Gierszewska oraz Maria Romanowska w swojej publikacji *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa* definiują analizę strategiczną w dwóch ujęciach. **Analiza strategiczna** w sensie czynnościowym została przez nie określona jako zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, który umożliwia zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W kontekście narzędziowym analizę strategiczną określono jako zestaw metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów instytucji i jej otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju [3, s. 11]. Adam Stabryła zdefiniował analizę strategiczną jako postępowanie badawcze, którego celem jest zarówno ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii, jak i wytyczenie możliwych kierunków dalszej działalności. Wskazanie tych kierunków powinno się odbyć z uwzględnieniem zaobserwowanych zmian w bliższym i dalszym otoczeniu [7, s. 137].

Ze względu na pionierski charakter próby wykonania całościowej analizy strategicznej w BUW-ie i fakt, że tego typu analiza będzie przebiegała w inny sposób, niż w pozostałych jednostkach UW, przeprowadzono dodatkowe konsultacje przedstawicieli BUW-u oraz koordynatorów z ramienia UW. W wyniku współpracy została opracowana instrukcja, zawierająca procedurę zbierania informacji oraz przeprowadzania analizy strategicznej dla BUW-u. Wśród informacji zawartych w tym dokumencie znajdowały się wyodrębnione grupy interesariuszy biblioteki oraz trzy zalecane elementy analizy strategicznej. Wśród najważniejszych interesariuszy wykazano czytelników, kierowników oddziałów i pozostałych pracowników BUW-u. Pierwszy element analizy strategicznej to analiza makrootoczenia, polegająca na przeglądzie i opisie czynników, na które BUW nie ma wpływu bądź jest on ograniczony. Wymienia się tu czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne, w skrócie: PEST. Drugi element to analiza posiadanych zasobów w kontekście kadrowym, organizacyjnym i finansowym. Ostatnim elementem analizy strategicznej było przeprowadzenie analizy wnętrza organizacji. Jej rezultatem był przede wszystkim wykaz mocnych i słabych stron instytucji.

Do przeprowadzenia analizy strategicznej BUW zastosowano metodę SWOT. Skrót ten jest akronimem od angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse) i *threats* (zagrożenia) [6, s. 78]. Wyodrębnione i pogrupowane w ten sposób czynniki mają wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję instytucji. Przeanalizowanie wpływu szans i zagrożeń, płynących zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz instytucji, w zestawieniu z mocnymi i słabymi stronami jednostki, pozwoliło m.in. na wyodrębnienie obszarów i celów strategicznych.

Najważniejsze metody, które zostały zastosowane przez zespół roboczy BUW-u w celu pozyskania danych do analizy SWOT, to badanie ankietowe oraz wywiad bezpośredni. Rozmowy przeprowadzone zarówno z kadrą kierowniczą BUW-u, jak i z pozostałymi pracownikami, dotyczyły takich obszarów działalności, jak: funkcjonowanie biblioteki, pozyskiwanie i udostępnianie zbiorów oraz stosunki z otoczeniem. Pytania dotyczyły także planów poszczególnych agend i oddziałów na najbliższe lata oraz ogólnych uwag związanych z funkcjonowaniem biblioteki.

Przebieg badań ankietowych można podzielić na dwa zasadnicze etapy. Pierwszy z nich stanowiło przygotowanie i przeprowadzenie ankiety środowiskowej, adresowanej do wszystkich czytelników BUW-u. Miała ona na celu zbadanie poziomu satysfakcji z usług oferowanych przez bibliotekę oraz uzyskanie opinii czytelników na temat funkcjonowania i działalności BUW-u. Dodatkowo ankieta umożliwiała czytelnikom przekazanie dowolnych uwag i sugestii. Drugi kwestionariusz był skierowany do interesariuszy wewnętrznych, a więc pracowników BUW-u i miał za zadanie zbadać stopień zadowolenia z pracy w bibliotece.

Ankiety dla czytelników utworzono z użyciem Google Forms. Strukturalnie dzieliła się ona na trzy podstawowe części: wprowadzenie, pytania kwestionariuszowe oraz metryczkę. Formularz zawierał dwadzieścia dwa pytania, z czego dziewiętnaście z nich stanowiły pytania zamknięte i obowiązkowe. Zespołowi roboczemu BUW zależało nie tylko na uzyskaniu informacji o najlepiej i najgorzej ocenianych obszarach działalności biblioteki, ale także na

zbadaniu stopnia zadowolenia z poszczególnych usług. Pytania zamknięte dotyczyły m.in.: częstotliwości oraz celu korzystania z poszczególnych agend BUW-u, jakości oraz częstotliwości korzystania z narzędzi informacyjno-wyszukiwawczych, organizacji wolnego dostępu, oceny oferowanych zbiorów, osądu pracy poszczególnych grup pracowników oraz oceny warunków pracy, infrastruktury i udogodnień dla osób niepełnosprawnych. Dodatkowe trzy pytania miały charakter otwarty i pozwalały czytelnikom na swobodną wypowiedź o tym, co zostało przez nich najbardziej docenione lub skrytykowane w bibliotece i jej działalności oraz na naniesienie dodatkowych uwag lub sugestii. Ze względu na znaczną liczbę czytelników zza granicy utworzono również tożsamą ankietę w języku angielskim.

Dostęp do ankiety w formie hiperlinku, który poprzedzało słowo wstępu opisującego cel badań, rozdystrybuowano czytelnikom z wykorzystaniem poczty elektronicznej. Lista adresatów powstała poprzez pobranie i zestawienie adresów e-mail z aktywnych kont czytelników z bazy VTLS/Virtua. Dostępna była również forma papierowa ankiety, którą można było otrzymać na terenie biblioteki. Informację o ankiecie otrzymało około 50 tys. osób.

Narzędzie Google Forms daje możliwość bieżącego śledzenia procesu wypełniania ankiet i automatycznego sumowania wyników. Łącznie otrzymano około 4,2 tys. odpowiedzi, co stanowi około 8,5% wszystkich wysłanych ankiet. Zdecydowaną większość wypełnionych ankiet (97,5%) stanowiły formularze polskojęzyczne. Dzięki automatycznemu sumowaniu wyników przez narzędzie Google Forms możliwe było sprawne przeprowadzenie wstępnej analizy wyników zbiorczych. Interpretacja sumarycznych wyników z pytań zamkniętych pozwoliła na wyciągnięcie wniosków o ocenie poszczególnych obszarów działalności biblioteki, jej infrastruktury oraz oferowanych usług. Dodatkowo możliwe było poznanie motywacji odwiedzin w BUW-ie. Ważną informacją uzyskaną w wyniku analizy było określenie pozycji strategicznej i konkurencyjnej BUW-u w porównaniu z innymi warszawskimi bibliotekami.

Odpowiedź na przynajmniej jedno z trzech dodatkowych pytań otwartych była zawarta w około 80% wszystkich otrzymanych ankiet. Zebrany w ten sposób materiał zawierał liczne opinie o najlepiej i najgorzej ocenianych elementach biblioteki. Oceny obejmowały szerokie spektrum tematyczne: od infrastruktury budynku i jego otoczenia, poprzez organizację pracy i procedur oraz odczuwany nastrój związany z pobytem w BUW-ie. Pojawiały się również sugestie, co należałoby w opinii czytelników poprawić, usunąć lub utrzymać, aby podnieść stopień zadowolenia z oferowanych usług. Materiał zebrany z pytań otwartych został pogrupowany według aspektów wyodrębnionych przez zespół roboczy i wraz z danymi uzyskanymi z pytań zamkniętych stanowił jedno ze źródeł danych do analizy SWOT. Wzmoczona powtarzalność aprobaty/krytyki dla danego elementu lub obszaru stanowiła uzasadnienie do wskazania mocnej/słabej strony.

Dzięki informacjom i wnioskom, płynącym z analizy wyników ankiety, możliwe było wyodrębnienie przede wszystkim mocnych i słabych stron biblioteki oraz szans i zagrożeń. Jednocześnie zespół roboczy mógł wskazać obszary działalności BUW-u, które należałoby w opinii interesariuszy zewnętrznych zmodyfikować, usunąć lub utrzymać. Przeprowadzona analiza pozwoliła postawić diagnozę aktualnej sytuacji biblioteki i pomóc w odpowiedzi na pytanie: czym obecnie jest BUW?

Wzorując się na innych europejskich bibliotekach uniwersyteckich, m.in. na Bibliotece Uniwersyteckiej w Malmö⁵, zapadła decyzja o udostępnieniu czytelnikom wyników ankiety z pytań zamkniętych. Wyniki sumaryczne zostały opracowane w formie wykresów i udostępnione w wersji drukowanej na terenie budynku biblioteki oraz w pliku pdf za pośrednictwem strony internetowej BUW-u.

Druga ankieta związana była z badaniem stopnia zadowolenia zespołu pracowników BUW. Kwestionariusz został przygotowany w oparciu o formularz sporządzony przez Lidię Zawadzką i za jej zgodą⁶. Zagadnienia wraz z metryczką zostały ujęte w dwudziestu trzech zamkniętych i otwartych pytaniach. Ankieta poruszała kwestie odczucia zadowolenia i doceniania z tytułu wykonywanej pracy, atmosfery panującej w obrębie biblioteki oraz oceny komunikacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami. Istotne znaczenie miało pytanie o ocenę stopnia wpływu poszczególnych czynników motywacyjnych na zaangażowanie w pracę. Wśród czynników motywujących wskazanych w ankiecie można wymienić: kwestie dotyczące wynagrodzenia, godzin pracy oraz możliwości samorealizacji i rozwoju. Dodatkowo pracownicy, podobnie jak czytelnicy, mogli wyrazić uzupełniającą lub szerszą opinię o funkcjonowaniu biblioteki w trzech pytaniach otwartych.

Ankiety udostępniono pracownikom BUW drogą e-mailową. Łącznie wpłynęło siedemdziesiąt sześć odpowiedzi, co stanowi około 38% całości wysłanych powiadomień. Zebrany materiał pomógł wskazać szanse, zagrożenia, mocne oraz słabe strony biblioteki, które dostrzegają wewnątrzni interesariusze BUW-u – pracownicy. Odpowiedzi z pytań otwartych, które również zostały poszeregowane i pogrupowane, stanowiły ważne źródło o lepiej i gorzej funkcjonujących wewnętrznych aspektach biblioteki. Wyniki sumaryczne w postaci wykresów zostały udostępnione pracownikom.

Kolejnym etapem podjętej przez BUW analizy strategicznej było przeprowadzenie analizy makrootoczenia. Według wytycznych przekazanych przez koordynatorów ds. strategii UW na tym etapie należało opisać czynniki, które regulują lub wpływają na pozycję strategiczną biblioteki, lecz na które ona sama nie ma wpływu bądź jest on bardzo ograniczony. Zespół roboczy dokonał opisu czynników polityczno-prawnych, społecznych, technologicznych oraz ekonomicznych.

Wśród czynników polityczno-prawnych wykazano przede wszystkim najważniejsze ustawy regulujące działalność biblioteki. Wśród aktów prawnych wymieniono dokumenty regulujące działalność szkolnictwa wyższego⁷ i bibliotek⁸ oraz inne, jak np.: dotyczące ochrony danych osobowych⁹ oraz finansowania nauki¹⁰. W punkcie tym opisano także

⁵ Wyniki ankiety czytelniczej przeprowadzonej w Malmö Högskola Bibliotek w formie mniejszych plakatów zostały udostępnione na terenie biblioteki.

⁶ Badanie satysfakcji z pracy pracowników w urzędach administracji publicznej autorstwa Lidii Zawadzkiej. Formularz dostępny online: <http://www.ankietka.pl/ankieta/104410/badanie-satysfakcji-z-pracy-pracownikow-w-urzedach-administracji-publicznej.html>.

⁷ Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r. Dz. U. 2005 Nr 164, poz. 1365.

⁸ Ustawa o bibliotekach z dnia 27 czerwca 1997 r. Dz. U. 1997 Nr 85, poz. 539.

⁹ Ustawa o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 r. Dz. U. 1997 Nr 133, poz. 883.

¹⁰ Ustawa o zmianie ustawy o zasadach finansowania nauki oraz niektórych innych ustaw z dnia 15 stycznia 2015 r. Dz. U. 2015, poz. 249.

powiązania BUW-u z nadrzędnymi instytucjami pod względem prawnym, organizacyjnym i administracyjnym. We fragmencie dotyczącym czynników społecznych opisano wpływ sytuacji demograficznej, preferencji czytelniczych, poziomu czytelnictwa oraz lokalizacji na funkcjonowanie biblioteki. Spośród czynników technologicznych wykazano i opisano m.in.: postępującą informatyzację społeczeństwa, nastawienie na korzystanie z e-zasobów, rozwój digitalizacji oraz aplikacji mobilnych. Fragment dotyczący czynników ekonomicznych zawierał głównie informacje o podstawowych i dodatkowych źródłach finansowania działalności BUW-u.

Analiza zasobów ujęta w dokumencie strategicznym jako trzeci element diagnozy stanu biblioteki obejmuje kwestie lokalizacji budynku, struktury organizacyjnej, pracowników, użytkowników usług BUW-u oraz zasobów materialnych. Źródło danych umieszczonych w tym punkcie stanowią informacje i dane statystyczne, pochodzące głównie ze *Sprawozdania Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie i Bibliotek Wydziałowych UW za rok 2014* oraz z wyników dwóch przeprowadzonych ankiet.

Dokonanie analizy strategicznej w powyższym, trójdzielnym układzie, pozwoliło na wyodrębnienie sześciu najważniejszych obszarów działań biblioteki, którym w trakcie dalszego formułowania strategii przyporządkowano cele strategiczne i cele szczegółowe. Wyodrębnione obszary to: użytkownik, informacja, dydaktyka, badania, kultura organizacyjna, współpraca.

Równoległe z procesem pozyskiwania danych do analizy strategicznej przebiegało formułowanie misji i wizji biblioteki. Według Adama Stabryły obydwa pojęcia są pokrewne, zarówno w rozumieniu obiegowym, jak i w zakresie zarządzania strategicznego [7, s. 48]. Mimo że w języku potocznym stosuje się te dwa pojęcia naprzemiennie, autor wskazuje różnice. Określił on **wizję** jako wyobrażenie przedstawiające obraz rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej [7, s. 48]. Wizja ma więc charakter prognostyczny i przedstawia obraz instytucji, do którego dąży się poprzez realizację celów i zadań zawartych w dokumencie strategicznym. Sformułowana wizja stanowi odpowiedź na pytanie instytucji: Kim będziemy? Jaki stan i obraz osiągniemy? **Misja** została z kolei opisana jako posłannictwo pełnione przez organizację lub jako charakterystyczna rola do spełnienia przez firmę, wyrażająca jej odrębność i sens istnienia [7, s. 48]. Misja opisuje rolę instytucji, wskazuje na jej unikatowość. Misję można zatem równoważyć z odpowiedzią na pytanie: Kim jesteśmy? Komu i w jakim celu służymy?

Ze względu na pozorne podobieństwo znaczenia misji i wizji, sformułowanie tych elementów przebiegało w ścisłej współpracy zespołu roboczego, Dyrekcji BUW oraz koordynatora z ramienia UW. W wyniku wspólnych prac powstał tekst misji, który zawierał następujące elementy: rola biblioteki i cele jej funkcjonowania, filozofia działania, wizerunek publiczny, adnotacja o zbiorach i wykorzystywanych technologiach. Dzięki sformułowaniu misji możliwe było zaakcentowanie głównych kierunków działania i indywidualnego charakteru instytucji.

Fragment dokumentu strategicznego dotyczący wizji opisuje obraz biblioteki, do osiągnięcia którego dąży instytucja. Wizerunek ten zostanie wypracowany poprzez realizację celów i zadań strategicznych ujętych w dokumencie. Ze względu na prognostyczny charakter

formułowanej wizji istniała potrzeba przeprowadzenia tego procesu w sposób zrównoważony. Poszczególne elementy kreowanego wizerunku biblioteki miały charakter optymistyczny, jednakże możliwy do osiągnięcia.

Do wyodrębnionych obszarów strategicznych należało przyporządkować cele strategiczne i cele szczegółowe. W obiegowym rozumieniu pojęcie celu oznacza dążenie do czegoś, osiągnięcie konkretnego celu w przyszłości lub wyraża sens istnienia jednostki. Według Adama Stabryły, z analitycznego punktu widzenia i w odniesieniu do instytucji, **cel** stanowi formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcie, które wynika z potrzeb organizacji i jej środowiska [7, s. 41].

Realizowanie zadań zawartych w misji jest nadrzędnym celem strategicznym. Poprzez określenie pozostałych celów strategicznych i rozbudowanie ich o cele szczegółowe możliwe jest wskazanie sposobu, w jaki można osiągnąć cel główny. Cele mogą mieć charakter bardziej ogólny (strategiczny) oraz szczegółowy. Formułowanie celów powinno się odbyć wraz z przyporządkowaniem ich do odpowiedniego obszaru strategicznego. Według Lidii Derfert-Wolf cele szczegółowe powinny być tak wyrażone, aby w trakcie późniejszej realizacji strategii można było stwierdzić, czy zostały osiągnięte [1, s. 64]. Nie należy więc formułować ich w sposób zbyt ogólny ani też zbyt szczegółowy, ponieważ opis szczegółowych działań podejmowanych przez instytucję zostanie wskazany w konkretnych zadaniach.

W ramach prac strategicznych do każdego obszaru przyporządkowano po jednym celu strategicznym i kilka celów szczegółowych. Utworzona w ten sposób struktura celów została zhierarchizowana i uporządkowana.

Ostatni etap redagowania dokumentu stanowiło utworzenie tekstu wprowadzającego w formie rysu historycznego BUW-u. *Strategia Biblioteki Uniwersyteckiej na lata 2015–2018* w czerwcu 2015 r. miała już formę gotową do zatwierdzenia przez Radę Biblioteczną oraz Senat UW. Ostatecznie dokument składał się z następujących elementów: wprowadzenie (rys historyczny), wizja, misja, obszary działań, cele strategiczne i szczegółowe, analiza zasobów, analiza otoczenia oraz analiza SWOT. Zatwierdzenie dokumentu w powyższej formie przez Senat UW 16.12.2015 r. zakończyło pierwszy etap prac nad planem strategicznym.

Kolejny etap tworzenia strategii, którego realizację zaplanowano na 2016 r. i lata następne, obejmuje głównie działania związane z formułowaniem zadań służących realizacji celów strategicznych oraz z określeniem systemu zarządzania i monitoringu. Elementy te nie wymagają już zatwierdzenia przez Radę Biblioteczną oraz wydania opinii przez Senat UW, ale ich znaczenie jest kluczowe z punktu widzenia wdrażania i realizowania strategii. Nakreślenie szczegółowych zadań oraz sposobu ich monitorowania pozwala na wskazanie konkretnych działań, które muszą zostać podjęte w obrębie instytucji.

Cele szczegółowe wymagają dopowiedzenia w formie przypisania im konkretnych zadań. Według instrukcji przekazanych przez koordynatorów UW ds. strategii zadania powinny być szczegółowe, realne do osiągnięcia, określone czasowo oraz możliwe do zmierzenia przy użyciu wybranego wskaźnika. W ostatnim przypadku chodzi m.in.: o określenie wskaźnika, z pomocą którego możliwe będzie stwierdzenie wykonania zadania (np.: wzrost dziennych odwiedzin czytelników o 10%). Dodatkowo przy formułowaniu zadań,

niezbędne jest wskazanie jednostki bądź osoby odpowiedzialnej za wykonanie przedsięwzięcia oraz określenie zasobów potrzebnych do jego realizacji.

W 2016 r. odbyły się dwa spotkania koordynatora z ramienia UW Wojciecha Lasoty z kierownikami jednostek i oddziałów BUW-u. Na warsztatach przybliżono tematykę i główne założenia *Strategii* oraz dokonano próby odnalezienia elementów codziennej pracy oddziałów w poszczególnych punktach strategii. Dzięki temu możliwe było wskazanie kolejnych zadań szczegółowych, o które *Strategia* może zostać uzupełniona.

Utworzenie *Strategii Biblioteki Uniwersyteckiej na lata 2015–2018* było momentem przełomowym dla BUW-u. Biblioteka sprostała zadaniu utworzenia własnego dokumentu strategicznego, który obejmowałby zagadnienia związane z funkcjonowaniem biblioteki naukowej oraz uwzględniałby główne założenia umieszczone w *Strategii Średnioterminowej Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018*. Dzięki pracom nad dokumentem możliwe było gruntowne przeanalizowanie posiadanych zasobów, określenie wpływu najbliższego otoczenia i bieżących warunków politycznych, społecznych oraz technologicznych na pracę instytucji. Zaplanowane na najbliższe lata działania BUW-u i jego poszczególnych jednostek zostały uporządkowane i zhierarchizowane. Określono główne funkcje i obszary działania biblioteki, nakreślono obraz instytucji, którego osiągnięcie będzie możliwe dzięki realizacji zadań zawartych w strategii. Prace nad dokumentem, w które pośrednio lub bezpośrednio włączył się cały zespół pracowników BUW-u, ugruntowały wśród nich przekonanie, że każde codziennie działanie jest elementem wpływającym na funkcjonowanie biblioteki i jej pozycję.

Istotną dla BUW-u korzyścią z działań strategicznych są wyniki przeprowadzonych badań ankietowych. Zebrane wśród czytelników BUW-u informacje dotyczące zadowolenia z usług biblioteki posłużyły nie tylko jako źródło danych do analizy strategicznej, są również przedmiotem bieżącej analizy prowadzonej przez pracowników BUW-u, dzięki której dąży się do zaproponowania i wprowadzenia konkretnych zmian w pracy i usługach biblioteki, aby podnieść stopień zadowolenia wśród czytelników.

Formułując dokument strategiczny, Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie zrealizowała jeden z elementów zarządzania strategicznego. Przed nią i jej pracownikami stoi obecnie zadanie wdrażania i monitorowania zadań zawartych w strategii.

Bibliografia

1. DERFERT-WOLF Grażyna. *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*. In NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 51–70. ISBN 83-7205-202-6.
2. DOMAŃSKI Jarosław. *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-837526-752-5.
3. GIERSZEWSKA Grażyna, ROMANOWSKA Maria. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009. ISBN 978-83-208-1824-6.
4. JANASZ Krzysztof, JANASZ Władysław, KOZIOŁ Katarzyna, SZOPIK-DEPCZYŃSKA Katarzyna. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*. Warszawa: Difin, 2010. ISBN 978-93-7641-212-2.
5. KOŁOMECKA Ewa. „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości” – podsumowanie projektu. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2011, nr 5. Tryb dostępu: http://www.ebib.pl/images/stories/numery/123/123_kolomecka.pdf. Stan z dnia 26.03.2017.
6. ROMANOWSKA Maria. *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004. ISBN 83-208-1499-5.
7. STABRYŁA Adam. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa; Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000. ISBN 83-01-13231-0.
8. Uchwała nr 434 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 16 grudnia 2015 r. w sprawie strategii rozwoju jednostek organizacyjnych Uniwersytetu Warszawskiego. *Monitor Uniwersytetu Warszawskiego* [Dokument elektroniczny]. 2015, poz. 241. Tryb dostępu: <http://www.monitor.uw.edu.pl/Lists/Uchway/Attachments/3441/M.2015.241.U.434.pdf>. Stan z dnia 06.04.2016.