

Planowanie strategiczne w bibliotece nie tylko akademickiej

Każda instytucja, której celem jest nie tylko trwanie, ale i stały rozwój, a w efekcie sukces, powinna myśleć i działać perspektywicznie. Zarządzanie intuicyjne w takiej firmie powinno zostać zastąpione przez zarządzanie racjonalne, oparte na strategii.

Tak jak wiele pojęć dzisiejszego języka biznesu – logistyka, cel operacyjny, plan taktyczny – „strategia” to termin zaczerpnięty z języka wojskowości. Oznacza „teorię i praktykę przygotowania i prowadzenia wielkich operacji i kampanii wojskowych” [3, s. 542]. *Uniwersalny słownik języka polskiego* „strategię” definiuje jako „sposób postępowania mający doprowadzić do osiągnięcia określonego celu, działanie zgodne z opracowanymi założeniami, perspektywiczny plan działania” [2, s. 1141].

Również w odniesieniu do organizacji nieprzynoszących dochodu (w pojęciu ekonomicznym) wyznaczenie racjonalnych celów swojej działalności, nie tylko w perspektywie roku czy dwóch, ale dziesięciu czy dwudziestu lat, stało się koniecznością. Celem zarządzania strategicznego powinno być właśnie przewidywanie mające swoje podstawy w warunkach, w jakich działa organizacja, ale również tworzenie profesjonalnych prognoz oraz pomysł jak sprawić, aby instytucja skorzystała z owych przesłanek progresywnie. Adam Stabryła uważa, że zadaniem tego procesu informacyjno-decyzyjnego, przy uwzględnieniu oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego, jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, jego przetrwaniu i rozwoju [9, s. 11].

Trudno nazwać bibliotekę przedsiębiorstwem, ale z pewnością jest ona organizacją, której działalność podlega procesowi zarządzania strategicznego. Proces ten ma na celu wypracowanie umiejętności przewidywania oraz dostosowanie warunków, w jakich działa, do warunków otoczenia, zachowując równowagę i odpowiednie proporcje z otoczeniem. Przede wszystkim zaś pozwala na rozpoznanie,

przewidywanie i zaspokojenie wymagań użytkowników. Jest to takie podejście do zarządzania, które stawia klienta w samym centrum wszystkiego, co czyni organizacja, a w szczególności pomaga w projektowaniu nowych usług i ich promocji. Określając potrzeby klientów organizacji/czytelników biblioteki należy pamiętać, że chodzi nie tylko o lepszy sposób sprzedaży istniejącego produktu, którego popularność zmalała, ale również, a może przede wszystkim o to, aby zaprojektować nowe usługi, które zaspokoją potrzeby klientów. Należy więc zaplanować dostarczenie produktów lub usług, konsultując się z klientem. Kazimierz Obtój uważa, że strategia jest podstawą sukcesu firmy, że trzeba ją żmudnie wprowadzać, wdrażać w praktyce, aktualizować i doskonalić w miarę starzenia się [6, s. 18]. Strategia powinna być sformułowana w sposób zwięzły, konkretny i zrozumiały dla wszystkich uczestników organizacji. Seymour Tilles strategią nazywa zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych [4, s. 168]. Cele określają to, co firma chce osiągnąć i czym chce się stać. Tilles proponuje sformułować cel firmy szerzej niż w kategoriach finansowych i produkcyjnych. Powinien on być zwerbalizowany jako zbiór bardziej abstrakcyjnych wartości, które firma chce realizować. W odniesieniu do biblioteki, definicja Tillesa wydaje się być o tyle trafna, że nie jest w tak dużym stopniu skierowana na zysk, jak inne modele zarządzania strategicznego, a niewątpliwie biblioteka, zaspokajająca potrzeby społeczne w zakresie zdobywania i pogłębiania wiedzy, podnoszenia kondycji intelektualnej społeczeństwa czy zapewniająca udział w godziwej rozrywce, jest taką organizacją. Zajmuje się przede wszystkim wytwarzaniem i realizacją określonych usług, a jej najważniejszym celem jest profesjonalna obsługa czytelnika. Założeniem uczelni, w odniesieniu do studenta, jest przekazanie wiedzy w profesjonalny sposób, zgodnej z kierunkami kształcenia. Biblioteka pełni tu jedną z priorytetowych ról. Łańcuch dostaw wiedzy „ciągnie się” od ćwiczeń, wykładów, laboratoriów, lektoratów aż do biblioteki, w której wiedza jest uzupełniana poprzez dostarczenie odpowiednich źródeł.

Klientom – czytelnikom oferowana jest pewna wartość. Jest nią nie tylko dostęp do wiedzy, ale również sposób oferowania tego dostępu. Użytkownik oczekiwać może również chęci niesienia pomocy nie tylko w poszukiwaniach literatury, ale również odpowiedzi, z jakich pozycji warto skorzystać. W przypadku biblioteki akademickiej można i należy próbować włączyć użytkowników – studentów w proces poszukiwania i tworzenia określonej wartości. Zasadniczym celem tego procesu, oprócz doraźnego zaspokojenia potrzeb informacyjnych, powinna być budowa więzi z biblioteką. Można tu mieć na uwadze nie

tylko właściwości i jakość usług czy korzyści z nich wynikające, ale również drobne działania i przyjazne gesty skierowane w stronę studenta. Akceptowany, mile widziany użytkownik oraz jego potrzeby z jednej strony oraz wiedza, kompetencje i komunikatywność ze strony bibliotekarza, tworzą idealne zestawienie dla powstania mocnych więzi. W przypadku wykładowców budowa wzajemnych relacji staje się bardziej oczywista. Rozpoznanie i spełnienie ich oczekiwań wydaje się być prostsze, wymaga jednak zaangażowania nauczycieli akademickich w proces tworzenia dostępu do wiedzy. Jakość tych działań decyduje o wizerunku biblioteki widzianej przez pryzmat uczelni. Odnosząc się do rzeczywistości i na jej podstawie wybierając kierunki działania na przyszłość, podejmowany jest proces planowania strategicznego obejmujący formułowanie i implementację strategii. Jacek Wojciechowski owo prognozowanie i planowanie nazywa modelem zamierzonych działań i procesów, rejestrem przyszłych przedsięwzięć [11, s. 42].

Planowanie strategiczne jest procesem „żywym”, w którym należy brać pod uwagę ciągłe zmiany zachodzące w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. Biblioteka akademicka nie jest wyjątkiem – działa właśnie w takim środowisku podlegającemu ciągłym przemianom. Biblioteki pełnią i pełnią rolę ogromnych repozytoriów ciągle zwiększającej się liczby dokumentów. Dziś, w erze bibliotek cyfrowych i elektronicznych baz danych, stają się one również ośrodkami zarządzającymi informacją (a informacją naukową szczególnie), zaś bibliotekarz przeistacza się w brokera wiedzy. Biorąc pod uwagę stały rozwój technologiczny nie można wykluczyć innych form komunikowania się niż te znane nam dziś, a na które biblioteki będą musiały zareagować.

Planowanie strategiczne wyprzedza czas bieżący nie dłużej niż o 20 lat. Oczywiście trudno przewidzieć do końca to, co może się zdarzyć w ciągu tak długiego czasu. Żadna instytucja nie funkcjonuje w próżni. Wszystkie czynniki zewnętrzne mogą stać się przyczyną jej rozwoju lub upadku. Analiza zachodzących zmian i ich możliwych skutków powinna stać się podstawą do sformułowania strategii działań. Takiej analizie należy poddać środowisko, użytkowników, instytucję sprawczą, technologie informacyjne oraz sposoby komunikowania się. Jeżeli podstawowe składniki rzeczywistości nie ulegną radykalnym zmianom, przewidywania mogą okazać się słuszne [10, s. 13].

Planowanie strategiczne przebiegać może w następujących etapach:

1. Analiza stanu aktualnego biblioteki.

2. Sformułowanie priorytetów biblioteki, a na ich podstawie sformułowanie misji.
3. Opracowanie planu strategicznego.
4. Opracowanie harmonogramu działań.
5. Kontrola i ocena planu.

Analiza stanu aktualnego biblioteki jest pierwszym krokiem podjętym w celu rozpoczęcia procesu planowania strategicznego. Należy dobrze poznać własną bibliotekę jako instytucję (analiza wewnętrzna) oraz otoczenie, w którym ta instytucja funkcjonuje (analiza zewnętrzna).

Analiza wewnętrzna obejmuje:

- stan posiadania – personel, zbiory, budynki, sprzęt komputerowy, umeblowanie, budżet;
- procesy, usługi i produkty biblioteczne – gromadzenie, opracowanie, przechowywanie i udostępnianie zbiorów, usługi informacyjne, dydaktyczne; jako produkt np. bazy danych (elektroniczne katalogi biblioteczne, zestawienia bibliograficzne), stronę www biblioteki;
- współpracę z innymi bibliotekami, realizację wspólnych projektów, organizację wystaw, konferencji.

Narzędziem analizy strategicznej, które warto tu wykorzystać jest analiza SWOT, badająca słabe i mocne strony biblioteki oraz szanse i zagrożenia wynikające z jej otoczenia. Słabe i mocne strony biblioteki tkwią w jej zasobach i usługach. Mocne strony – atuty – warto uwypuklać i wykorzystać. Problemy, jakie występują w bibliotece są jej słabymi stronami i należy je w miarę możliwości rozwiązywać i niwelować.

Analizę SWOT można przeprowadzić wieloma metodami. Powinni wziąć w niej udział wszyscy pracownicy biblioteki oraz jej użytkownicy. Bibliotekarze mogą zrobić to na wiele sposobów, np. mogą przedstawić plusy i minusy oraz szanse i zagrożenia działalności biblioteki; można też zastosować metodę „burzy mózgów”, w której uczestniczą wszyscy pracownicy. Należy wziąć pod uwagę również zdanie użytkowników, przy czym, analizując odpowiedzi na pytania o usługi i ich jakość, szukać odpowiedzi oceniających nie tylko funkcjonowanie biblioteki z ich punktu widzenia, ale również wyciągać dodatkowe wnioski do swojej pracy, np. słaba wiedza o źródłach informacji może oznaczać potrzebę zwiększenia albo ilości szkoleń bibliotecznych, albo też zmiany formy ich prowadzenia.

Analiza otoczenia zewnętrznego powinna zawierać się w dwóch płaszczyznach:

- analiza otoczenia bliższego, którym dla biblioteki akademickiej jest uczelnia; jeżeli powstała i funkcjonuje strategia rozwoju uczelni, wówczas zadanie jest dużo łatwiejsze – biblioteka jako nieodłączna część uczelni podlega tym samym zmianom związanym z rozwojem ilościowym czy modyfikacjami kierunków i specjalności;
- analiza otoczenia dalszego, w której bierze się pod uwagę warunki społeczne, technologiczne, konkurencję, pozycję uczelni w środowisku lokalnym; dobrych materiałów do analizy dostarczyć mogą wszelkie opracowania dotyczące sytuacji uczelni i bibliotek akademickich w Polsce i na świecie.

Tego rodzaju analizy przeprowadza się nie tylko w związku z opracowaniem strategii rozwoju. Należy ich dokonywać systematycznie, czy to całościowo, czy wybierając obszar funkcjonowania biblioteki, a ich efekty wykorzystywać w układaniu rocznych planów działań.

Kiedy znana już jest aktualna sytuacja biblioteki, a osoby przygotowujące strategię dobrze orientują się w otoczeniu okotobibliotecznym, znają profesjonalne prognozy dla bibliotekarstwa – muszą zdecydować do czego będzie dążyła biblioteka, co będzie rozwijać bardziej, a co mniej. Ustalane są więc priorytety planu strategicznego, co pozwoli sformułować misję biblioteki.

Jerzy Rokita sformułowanie misji firmy określa jako jej samoidentyfikację. Misja, określając istniejący stan rzeczy, ustala punkt wyjścia, od którego wytycza się drogę dalszego rozwoju organizacji [7, s. 28]. Powinna ona zawierać również cel istnienia biblioteki, znaczenie jej usług oraz rolę, jaką biblioteka spełnia w otoczeniu. Musi wynikać z misji uczelni i odnosić się do jej priorytetów. Misja nie jest czymś nowym w bibliotece – jej elementy znajdują się w statutach, planach i koncepcjach rozwoju. Do końca lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku deklaracja misji nie stanowiła jednak odrębnego dokumentu.

Ustalenie priorytetów, zwanych również zagadnieniami strategicznymi, jest efektem dokonanej wcześniej analizy sytuacyjnej i analizy otoczenia. Priorytety są najszerzej pojętymi zadaniami biblioteki dotyczącymi wszystkich sfer jej działania. Ta analiza powinności bibliotecznych [11, s. 253], spośród których należy wybrać najważniejsze dla danej biblioteki, pozwoli łatwiej wyznaczyć cele szczegółowe oraz harmonogram działań. Za priorytety planu strategicznego można przyjąć:

1. Wspieranie procesu dydaktycznego uczelni.
2. Permanentne podnoszenie jakości usług informacyjnych.
3. Wspieranie rozwoju intelektualnego użytkowników.

4. Tworzenie warunków do integracji w skali uczelni.
5. Tworzenie warunków wyzwalających doznania estetyczne.
6. Zapewnienie użytkownikom godziwej rozrywki.

Na ich podstawie formułuje się plan strategiczny biblioteki. Powinien on zawierać standardy i procedury działania, musi być racjonalny (to nie lista „pobożnych życzeń”) i łatwy do zrozumienia dla każdego. Powinien zakładać, że są pewne kwestie trudne do przewidzenia. Plan musi więc być elastyczny i jak najbardziej ogólny. Powinien również zachowywać proporcjonalność zamiarów do sił i potrzeb. Należy pamiętać, że proces planowania i realizacji planu będzie się kształtował w zależności od funkcji, jaką pełni biblioteka w danym środowisku. Inne będą priorytety działalności, jeśli będzie to „flagowa” biblioteka naukowa dużego ośrodka akademickiego, a inne, jeżeli pod uwagę weźmiemy bibliotekę niedużej uczelni o zasięgu lokalnym. Zadania główne, ustalone stosownie do obsługiwanego środowiska i instytucji, w ramach której się działa, powinny odnosić się tylko do jednej konkretnej biblioteki. Istnieje oczywiście pewien rejestr funkcji priorytetowych (edukacyjna, informacyjna, dokumentacyjna, intelektualna, estetyczna, kompensacyjna [10, s. 13]) zgodnych ze standardami określonymi w dokumentach rządowych, resortowych i uczelnianych. Jednak ich forma – bardzo ogólna i zsyntetyzowana – musi zostać zaadaptowana do tej jednej jedynej biblioteki.

Priorytety są celami strategicznymi (ogólnymi, najważniejszymi i najpożyteczniejszymi), są działaniami długoterminowymi i podstawą planu, jego „kręgosłupem”. Stanowią podstawę formułowania celów operacyjnych (szczegółowych, cząstkowych, pośrednich), które powinny podkreślać mocne strony biblioteki oraz służyć poprawie słabszych stron jej funkcjonowania. Z nich zaś wynikać powinny konkretne zadania, przeznaczone do realizacji zgodnie z harmonogramem.

Cele szczegółowe są podrzędne wobec ogólnych. Jeżeli na podstawie przeprowadzonych badań i analiz okaże się, że użytkownicy odczuwają brak elektronicznych baz danych, wówczas w ramach wspomnianego już priorytetu 1 „Wspieranie procesu dydaktycznego” jeden z celów operacyjnych można określić następująco: „Zapewnienie użytkownikom biblioteki dostępu do e-źródeł naukowych, w dziedzinach wiedzy stanowiących przedmiot studiów”. Następnym krokiem będzie sformułowanie konkretnych zadań – czyli plan operacyjny.

Proces implementacji, czyli wdrożenia planu strategicznego, wymaga stworzenia harmonogramu działania, zwanego również planem operacyjnym. Określa się w nim zadania prowadzące do

wypełnienia misji i realizacji celów szczegółowych planu. Powinien on spełniać następujące warunki:

1. konkretyzować priorytety biblioteki, uwzględniając organizację i finanse uczelni;
2. określać czas realizacji planu oraz metody jego pomiaru i korekty;
3. wskazywać personalną odpowiedzialność pracowników za ich realizację;
4. określać na jakim etapie jego uszczegółowienia powinien podlegać ocenie.

Harmonogram wykonywania zadań zawiera kolejność działań, termin ich realizacji oraz osoby odpowiedzialne. Należy pamiętać o tym, że niektóre procesy pracy bibliotecznej mają charakter ciągły i niemożliwe jest ustalenie zamkniętego terminu ich realizacji. Harmonogram powinien więc być elastyczny, aby można było go uzupełniać o nieplanowane, ale niezbędne zadania. Plan operacyjny jest podstawą do tworzenia rocznych planów pracy biblioteki. Powinien również zawierać źródła finansowania poszczególnych zadań. Właśnie kwestia finansów powinna być głównym powodem konsultowania planu z władzami uczelni. Można w nim uwzględnić również partnerów spoza uczelni i biblioteki, biorących udział w realizacji lub finansowaniu poszczególnych działań.

Przykład harmonogramu działań dla priorytetu 1 przedstawiono w tabeli 1. Oczywiście powinna ona zostać uzupełniona o dodatkowe kolumny zawierające sposób finansowania, czas realizacji zadania oraz osobę odpowiedzialną za jego realizację. W zależności od potrzeb konkretnej biblioteki, w planie operacyjnym mogą zostać ujęte inne aspekty poszczególnych zadań, np. instytucje współpracujące.

Tabela 1. Harmonogram działań dla priorytetu 1, cel operacyjny 1.1

Cele strategiczne (priorytety)	Cele operacyjne	Zadania
1. Wspieranie procesu dydaktycznego uczelni.	Zapewnienie użytkownikom biblioteki dostępu do e-źródeł naukowych, w dziedzinach wiedzy	• Analiza dezyderatów pracowników naukowych oraz studentów dotycząca elektronicznych, pełnotekstowych baz danych, uwzględniająca profil gromadzonych zbiorów oraz możliwości finansowe biblioteki. • Zorganizowanie dostępu

	stanowiących przedmiot studiów.	testowego i rozpropagowanie nowej oferty wśród użytkowników. Analiza statystyk wykorzystania baz. • Zakup (konsorcyjny lub samodzielny) wybranych baz po zapoznaniu się z warunkami licencji i uzyskaniu pozytywnej opinii działu prawnego uczelni.
--	---------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne

Harmonogram powinien być tak skonstruowany, aby ułatwiał kontrolowanie osiągania celów. Konieczne jest, aby można było się w nim odnieść, biorąc pod uwagę konkretne cele szczegółowe i zadania, do wymiernych składników oceny.

Ostatnim etapem planowania strategicznego jest monitorowanie bieżących wyników, ich ocena oraz efekty, które można zaobserwować w bieżącej działalności biblioteki. Jeżeli zmiany, które zaszły są zgodne z oczekiwaniami użytkowników i pracowników, oznacza to, że zadanie zostało wykonane prawidłowo i cel został osiągnięty. Jeżeli tak się nie stało należy wyjaśnić przyczynę niepowodzenia i podjąć działania korygujące. Można zastosować wiele metod kontroli, które sprawdzą stan obecny i wskażą strefy planu, które należy skorygować.

Najważniejszą grupą, przy pomocy której należy zbadać efektywność zaplanowanych i wykonanych działań, powinni być użytkownicy. Ich opinia dotyczyłaby np. korzystania z baz danych, sposobu zamawiania materiałów bibliotecznych bez konieczności odwiedzania biblioteki, wyposażenia i wyglądu czytelní. Czytelnicy/użytkownicy biblioteki mogliby również wskazać błędy w jakości usług informacyjnych. Można również zastosować metodę „książki życzeń i zażaleń”, w której dokonane wpisy będą wskazówką dla bibliotekarzy zarówno przy poprawie planu strategicznego, jak i przy konstruowaniu szczegółowych planów pracy biblioteki.

Ten indywidualny rozkład jazdy każdej biblioteki [10, s. 16], jeżeli już powstał, powinien stać się podstawą do podejmowania działań, wdrażania nowych usług i podnoszenia ich jakości. Mocny, mający oparcie w realiach wieloletni plan, może stać się przyczynkiem zarówno do rozwoju organizacji, jak i rozwoju indywidualnego każdego jej pracownika.

Bibliografia

1. AUGUSTYN Renata, FIJAŁ Michał. Strategia obsługi czytelní. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2008, nr 1 (92). Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2008/92/a.php?augustyn_fijal. Stan z dnia 31.03.2008.
2. DUBISZ Stanisław. *Uniwersalny słownik języka polskiego*. T.3. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. ISBN 83-0113868-8.
3. KOPALIŃSKI Władysław. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Rytm, 2007. ISBN 978-83-7399-222-1.
4. KOŹMIŃSKI Andrzej Krzysztof. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 83-01-14836-X.
5. NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004. ISBN 83-7205-202-6.
6. OBŁÓJ Krzysztof. *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1633-5.
7. ROKITA Jerzy. *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. ISBN 83-208-1552-5.
8. SARGEANT Adrian. *Marketing w organizacjach non-profit*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-89355-24-8.
9. STABRYŁA Adam. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. ISBN 83-01-13231-0.
10. WOJCIECHOWSKI Jacek. Biblioteczne strategie. In *Bibliotekarz*. 2005, nr 2, s. 12-17 ISSN 0208-4333.
11. WOJCIECHOWSKI, Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.