

WSPÓŁCZESNE METODY ZARZĄDZANIA POPRAWIAJĄCE EFEKTYWNOŚĆ PRACY BIBLIOTEKI

prof. dr hab. Marian Huczek, Akademia Pedagogiczna w Krakowie

Opublikowano 23.11.2004

Zarządzanie jest dziedziną, w której następują bardzo szybkie zmiany. Śledząc rozwój koncepcji zarządzania możemy stwierdzić, że ciągle pojawiały się nowe rozwiązania, które jednak z upływem czasu okazywały się niewystarczające. W latach 50 w zarządzaniu dominowały takie koncepcje jak: kompleksowa komputeryzacja, badania operacyjne, zarządzanie przez cele. Następnie w latach 60 i 70 funkcjonowała opinia, że sprawność zarządzania zapewniają: grupy treningowe, struktury macierzowe, tworzenie holdingów, zwiększenie wzrostu (krzywa doświadczenia), zarządzanie portfolio. Lata 80 to silne zainteresowanie się organizacji teorią Z (japońskie metody zarządzania), przedsiębiorczość wewnętrzna i model "7-S". W ostatnim dziesięcioleciu dwudziestego wieku i obecnie w nauce o zarządzaniu dominuje kierunek wzbogacania treści zarządzania poprzez m.in. stosowanie benchmarkingu, reengineeringu, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), organizacji wirtualnych, zarządzania wiedzą.

Ciągłe i systematyczne doskonalenie systemu zarządzania można określić jako proces wdrażania zmian w bibliotece, prowadzących do poprawy efektywności jej pracy. Proces ten jest zależny od indywidualnych cech charakteryzujących bibliotekę, jej misji oraz zastosowania wybranych metod i narzędzi odpowiednio dobranych do zagrożeń, szans, mocnych i słabych stron biblioteki, umożliwiających osiągnięcie celów dostosowanych do potrzeb środowiska.

Obecnie biblioteki znajdują się pod bardzo silną i narastającą presją zmian. Wynika ona głównie z dużej zmienności i złożoności otoczenia, w jakim funkcjonują. Wzrastające zmienność i złożoność otoczenia współczesnych bibliotek, powodują skomplikowanie stosunków biblioteki z otoczeniem. Biblioteka, aby trwać i rozwijać się, musi poprzez zmiany dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia.

Na skutek nacisku wywieranego przez środowisko biblioteka musi polepszać jakość działania, zmniejszać koszty itd., aby utrzymać się na dotychczasowym poziomie czy też poprawić swój wizerunek oraz lepiej zabezpieczać potrzeby społeczne środowiska, w którym funkcjonuje. Starając się sprostać presji na ograniczanie kosztów i poprawę jakości, biblioteki wywierają coraz większy nacisk na dokonywanie koniecznych zmian, wymagając coraz więcej od swych pracowników lub klientów. Biblioteki muszą więc zidentyfikować luki w efektywności swego działania, by na tej podstawie określić, gdzie dzieje się coś niekorzystnego.

Określenie misji i wizji, która definiuje powód istnienia i działania biblioteki oraz określenie jej kierunków rozwoju, rozwija filozofię zarządzania, określającą zasady prowadzenia działalności, rozwój komunikacji z pracownikami, klientami i dostawcami. Wynikiem tego jest prawidłowe określenie kultury organizacyjnej, sprawne zarządzanie pracownikami oraz sformułowanie celów i systemów wartości i kreowanych zasad funkcjonowania biblioteki. W praktyce efektywnego zarządzania biblioteką należy dążyć do rozwijania następujących zasad:

- orientacja na klienta, ze szczególnym uwzględnieniem jego potrzeb i oczekiwań, zwłaszcza informacyjnych,
- orientacja na doskonalenie zarządzania jakością,
- rozwój kapitału intelektualnego, poprzez edukację, przekazywanie doświadczenia, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,
- umiejętne wykorzystanie mądrości jednostkowej i grupowej pracowników,
- współuczestnictwo wszystkich pracowników w realizacji przedsięwzięć, zmierzających do poprawy efektywności pracy i rozwoju innowacyjności,

- orientacja na poprawne prowadzenie procesów, identyfikacja przyczyn mało efektywnego prowadzenia procesu i wyeliminowanie zbędnych operacji, błędów i strat,
- orientacja na fakty i konkretne dane oraz informacje poprzez zastosowanie odpowiednich mierników,
- doprowadzenie do zaangażowania każdego pracownika biblioteki w trybie indywidualnym i zespołowym do realizacji zadań, wynikających z wprowadzanych zmian,
- pozyskiwanie nowych grup klientów, badanie ich potrzeb, promocja biblioteki i jej usług,
- nabywanie umiejętności szybkiego przystosowania się do zmian i potrzeb otoczenia, zmiana sposobu myślenia bibliotekarzy i nastawienia do klientów, jako użytkowników warunkujących zasadność istnienia biblioteki,
- stosowanie nowych technologii informacyjnych, komputeryzacja bibliotek, dostęp do Internetu, baz danych w sieci, e-książek, gromadzenie informacji na nośnikach elektronicznych,
- wprowadzanie nowych metod zarządzania, organizacji i badania procesów pracy.

W dalszych rozważaniach zostanie przedstawiona metoda, która w dużym stopniu może ułatwić wprowadzenie zmian i doskonalenie pracy bibliotek. Metodą tą jest benchmarking. Benchmarking jest nowoczesną metodą zarządzania organizacją, która polega na wyborze wzorcowego konkurenta, porównania z nim własnej organizacji i dostosowania do niej analizowanego rozwiązania. Za organizację wzorcową uznaje się tę, która osiąga dużo lepsze wyniki niż analizowana organizacja, przy czym istota polega nie na znajdowaniu i przenoszeniu gotowych wzorców, lecz na sposobie dochodzenia do najlepszych rozwiązań.¹

Według A. Węgrzyna "benchmarking jest ciągłym i systematycznym procesem identyfikowania, analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost jej efektywności."² Działania związane z wykorzystaniem cudzych odkryć i skutecznych praktyk, narodziły się wraz z rozwojem cywilizacji ludzkiej i w rozwiniętej formie obecne są do dzisiaj. Począwszy od adeptów sztuk pięknych studiujących i porównujących dzieła mistrzów, przez podróżników odkrywających nowe kultury i adaptujących ich odkrycia do potrzeb państw Zachodu, a skończywszy na wojskowych analizujących i wykorzystujących taktykę wroga, można stwierdzić, iż postęp nierozzerwalnie związany jest z badaniem dokonań poprzedników i konkurentów. W. M. Grudzewski i I. K. Hejduk piszą "Porównywanie się z innymi i kopiowanie cudzych wzorców może wydawać się nieetyczne, a nawet wręcz kojarzyć się z "kradzieżą" pomysłów. Można się tu łatwo doszukać poczucia winy z powodu takiej "grabieży" cudzych rozwiązań. Jednak w istocie u podłoża benchmarkingu leży bardzo ludzka koncepcja dzielenia się i pomagania innym w potrzebie. Powodzenie tego procesu w dużej mierze zależy od podstawowych ludzkich cech, takich jak pokora (przyznanie się, że potrzebna jest pomoc z zewnątrz), szczerłość (potrzebna przy poszukiwaniu pomocy) i współczucie (niezbędne ze strony tych, którzy pomocy udzielają)."³

W chwili obecnej w różnych branżach funkcjonuje wiele zautomatyzowanych baz danych gromadzących informacje na potrzeby benchmarkingu, powstały również liczne serwisy internetowe, międzynarodowe organizacje ds. benchmarkingu oraz firmy specjalizujące się w tego typu działaniach, oferujące własne usługi lub gotowe programy komputerowe. Według badań opublikowanych w CXO - Magazynie Kadry Zarządzającej, benchmarking jest obecnie najpopularniejszym narzędziem zarządzania w Europie, wyprzedzając nawet metodę zarządzania

¹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Metody projektowania systemów zarządzania, Warszawa 2004, s.168

² A. Węgrzyn, Benchmarking, Kluczbork, 2000, s. 84

³ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Metody projektowania s. 169

strategicznego.⁴ Zainteresowanie się benchmarkingiem uwidoczniło się również na gruncie organizacji niekomercyjnych, w tym również bibliotek.

Pierwsze porównania benchmarkingowe w dziedzinie bibliotekoznawstwa przeprowadzono w 1985 r. w dziale obsługi klientów w Metro Toronto Reference Library. W osiem lat później utworzono Library Benchmarking International, które miało zajmować się promowaniem benchmarkingu wśród bibliotek. Mimo tych starań wykorzystanie metody benchmarkingu w dziedzinie bibliotekoznawstwa na świecie jak dotąd jest szczątkowe, co zapewne wynika z braku odpowiedniej literatury (dostosowanej do potrzeb bibliotek) oraz braku przygotowania personelu bibliotecznego. Jak dotąd zastosowaniem benchmarkingu do poprawy funkcjonowania organizacji mogą poszczycić się nieliczne biblioteki amerykańskie, kanadyjskie i australijskie. W Polsce bardzo skrótowe publikacje na temat benchmarkingu bibliotecznego pojawiły się dopiero niedawno.⁵ W 2001 r. w Krakowie odbyła się konferencja, której celem było opracowanie narodowych standardów ułatwiających pomiar efektywności pracy bibliotek.⁶ Badania prowadzone na potrzeby tejże konferencji uwidoczniły rozmiar luki, jaka występuje w polskim bibliotekarstwie w zakresie wymiany doświadczeń, porównywania pracy bibliotek i organizowania wspólnych przedsięwzięć mających na celu uczenie się od najlepszych z nich. Badania przeprowadzone w ponad stu bibliotekach różnych typów na terenie całego kraju wykazały, że w żadnej bibliotece polskiej nie zastosowano do tej pory metody benchmarkingu, brakuje fachowych ogólnodostępnych opracowań, możliwości kształcenia w tym zakresie oraz nikła jest wiedza kadry kierowniczej bibliotek odnośnie możliwości zastosowania tej metody. Podstawową kwestią w benchmarkingu jest świadomość nieustającego dokonywania się zmian w zakresie wzorów, z którymi biblioteki starają się porównywać. Aby osiągnąć jak największe korzyści z zastosowania benchmarkingu, należy traktować go jako proces ciągły, wymagający powtarzania. Warty podkreślenia jest fakt, iż benchmarking (różniący się od zwykłych badań porównawczych) przynosi największe efekty, kiedy nie powiela się gotowych praktyk innych bibliotek, lecz uczy się na ich przykładzie w twórczy sposób wypracowywać najefektywniejsze metody działania. Analiza konkurencji w postaci badań porównawczych koncentruje się na zbadaniu wyników działania i pozycji poszczególnych bibliotek, podczas gdy benchmarking skupia się na sposobach, dzięki którym najlepsze biblioteki osiągnęły swoją pozycję. Ponieważ każda biblioteka działa w odmiennym otoczeniu, to jedynie zwykłe kopiowanie metod działania innych bibliotek nie prowadzi do pożądaných efektów, jednak uzupełnione o analizę i proces wyciągania wniosków powoduje rozwój.

Benchmarking biblioteczny służy stymulowaniu rozwoju biblioteki, a jego zasady są zbieżne z ideą biblioteki uczącej się, ponieważ inicjują procesy czynnego uczenia się w ramach biblioteki poprzez ustanawianie tradycji poszukiwania i wdrażania dobrych pomysłów. Ułatwia on odnajdywanie wzorców, którymi w swej pracy może kierować się biblioteka. Może on mieć w bibliotekach bardzo szerokie zastosowanie, m.in. w marketingu, reklamie, organizacji procesów, w zarządzaniu strategicznym, w procesach badawczych i wreszcie w kontaktach z klientami i zaspokajaniu ich potrzeb. Dzięki poznaniu strategii oraz celów wyznaczanych w organizacjach odnoszących sukcesy benchmarking pozwala innym na ustalenie ambitnych, ale osiągalnych celów. Benchmarking pozwala na kompleksowe zrozumienie istoty i przebiegu procesów we własnej bibliotece. Przed rozpoczęciem

⁴ W. Żółcińska, Jakie narzędzia są najbardziej efektywne? W: CXO - Magazyn Kadry Zarządzającej [dokument elektroniczny] tryb dostępu www.cxo.pl/news/39473.html. Stan z dnia 29.02.2004

⁵ Kubów (red.), Marketing i jakość usług bibliotek akademickich. IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych. Wrocław 2002

E. Głowacka, Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej. Toruń 2000, s. 100-110

M. Huczek, Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką, W: Zarządzanie w organizacjach non-profit, Bielsko-Biała 2001, s. 91-103

Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej, Kraków 1998 (Materiały z konferencji, Kraków 28-30 września 1998)

⁶ A. Sokołowska-Kogut (red.), Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Kraków 2001

badania partnerów benchmarking wymaga dokładnego zbadania procesów zachodzących wewnątrz własnej biblioteki w celu ich zrozumienia i ustalenia, które z nich wymagają niezwłocznego udoskonalenia. Podstawowe znaczenie benchmarkingu to zrozumienie i spełnienie zmieniających się wymagań klientów. Przechodząc przez proces identyfikowania kluczowych dla sukcesu biblioteki czynników w zaspokajaniu potrzeb klientów, biblioteka zdobędzie cenny wgląd w procesy, które wymagają udoskonalenia. W następnej fazie uczenia się od innych pomaga to zrozumieć, jak należy doskonalić te procesy, aby spełnić wymagania stawiane przez klientów. Nie mniejsze znaczenie ma proces tworzenia poczucia pilności. Poznanie wyników działalności innej biblioteki, które znacznie wyprzedzają osiągnięcia danej biblioteki, powoduje powstanie presji pilności podejmowania działań na rzecz poprawy jej wewnętrznej sytuacji. W konsekwencji może to przyczynić się do wytrącenia biblioteki z destrukcyjnego stanu samozadowolenia, w którym nie odczuwa się potrzeby przeprowadzania zmian.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że "Koncepcja benchmarkingu stanowi podwalinę wszystkich systemów edukacji na świecie i zawiera trzy zasadnicze kierunki działań:

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że "Koncepcja benchmarkingu stanowi podwalinę wszystkich systemów edukacji na świecie i zawiera trzy zasadnicze kierunki działań:

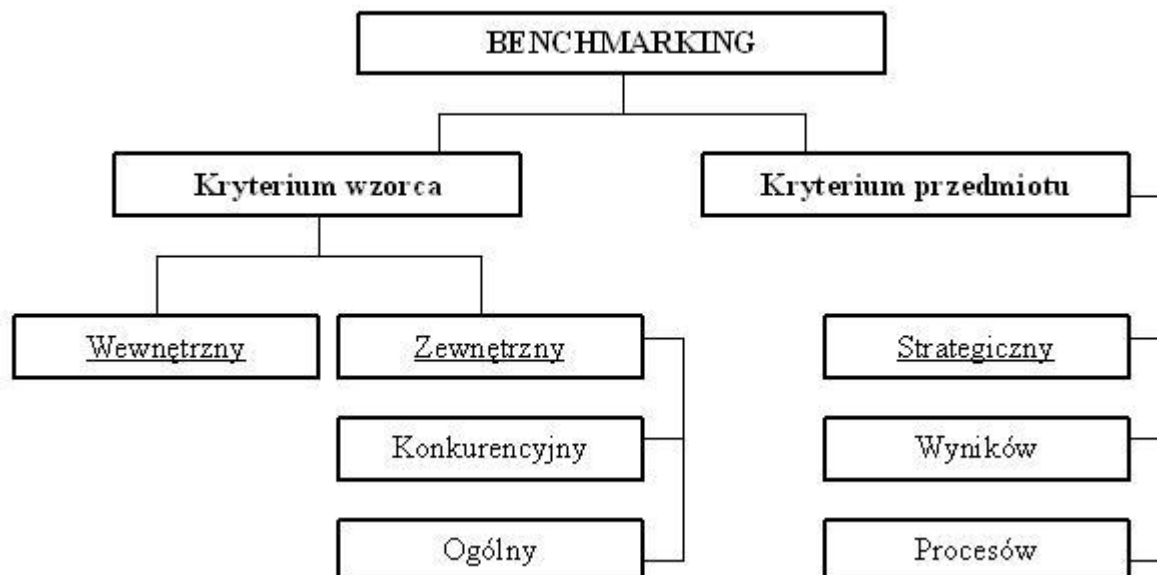
- znalezienie lepszego sposobu rozwiązania problemu,
- zrozumienie jego istoty,
- przeniesienie i wykorzystanie tego sposobu we własnym środowisku".⁷

Stosowanie przez biblioteki benchmarkingu stawia jednak przed nimi szereg wymagań, które muszą zostać spełnione, aby planowane projekty zmian mogły zostać zrealizowane. Wymagania te można podzielić na trzy kategorie:

1. Strukturalno-zasobowe - biblioteka musi posiadać odpowiednie zasoby. Do nich m.in. należą:
 - zasoby finansowe potrzebne do pokrycia kosztów na sfinansowanie stosowanej metody,
 - czas niezbędny do zaplanowania i przeprowadzenia procesu benchmarkingu,
 - wiedzę pracowników w zakresie metody benchmarkingu oraz przebiegu procesów zmian,
 - wysokie kompetencje członków zespołu w zakresie zagadnień, jakich będą dotyczyły badania benchmarkingowe,
 - umiejętność rywalizowania i potencjał rozwojowy zespołu badawczego.
2. Kulturowe - wśród pracowników biblioteki muszą występować wartości i postawy, które tworzą bazę dla efektywnego użycia benchmarkingu:
 - kreatywność oraz innowacyjna postawa pracowników biblioteki,
 - zgoda kadry kierowniczej na przeprowadzenie procesu oraz zaangażowanie jej na każdym etapie realizacji prac,
 - chęć dokonywania zmian oraz wola dzielenia się informacjami.
3. Zrozumienie istoty procesów związanych z działalnością biblioteki. W tym celu potrzebne jest:
 - posiadanie dokumentacji procesów,
 - miary skuteczności działania procesów,
 - zrozumienie w jaki sposób procesy wpływają na efektywność i kluczowe czynniki sukcesu biblioteki.

⁷ W. Grudzewski, I. K. Hejduk, Metody projektowania ... s. 168

Literatura przedmiotu klasyfikuje benchmarking w oparciu o dwa kryteria: obiektu, w stosunku do którego dana organizacja jest porównywana (kryterium wzorca) i przedmiotu, jaki jest porównywany przez daną organizację. Podział benchmarkingu na poszczególne rodzaje przedstawiono na rys. 1



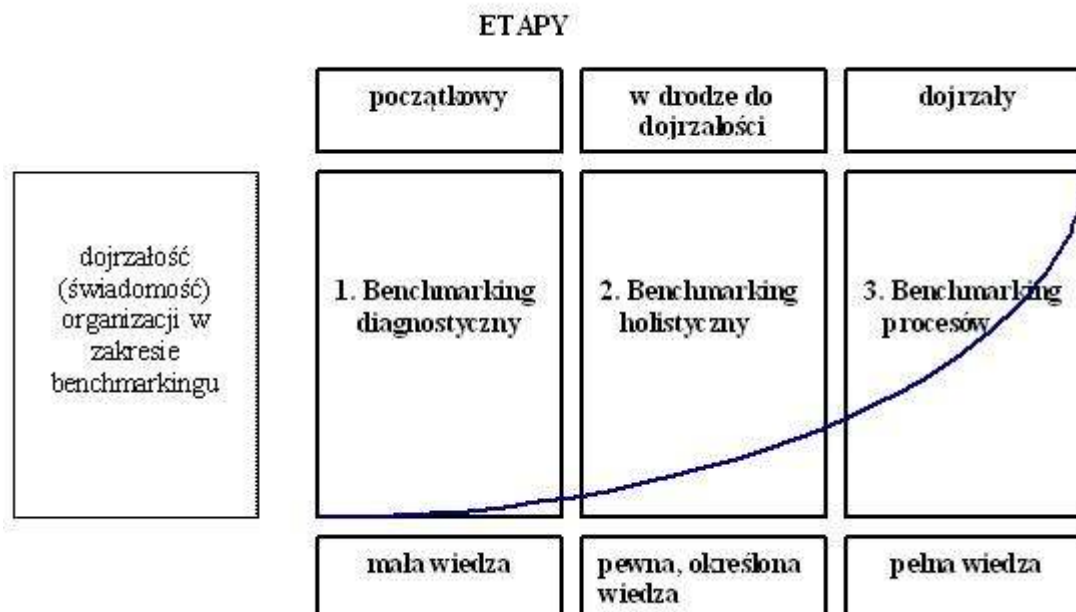
Rys. 1 Rodzaje benchmarkingu

Źródło: W. Grudzewski, I. K. Hejduk, Metody projektowania systemów zarządzania, Warszawa 2004, s. 176

Przedstawiona wyżej klasyfikacja rodzajów benchmarkingu jest kwestią umowną, gdyż w praktyce wszelkie podziały nie są tak widoczne i mogą nałożyć się na siebie. Jak wynika z powyższych rozważań benchmarking jest dość rozległą metodą, która pozwala na badania całych organizacji, usług które oferują, poszczególnych stanowisk lub wyodrębnionych procesów. Literatura zaleca, aby w przypadku gruntownych i szeroko zakrojonych działań benchmarkingowych rozpocząć je od marketingu wewnętrznego, poprzez benchmarking zewnętrzny, a zakończyć na benchmarkingu funkcjonalnym.⁸

Nie jest to jednak jedyny sposób działania. Biblioteka może zastosować jeden rodzaj marketingu lub dowolną ich kombinację, w zależności od jej aktualnych potrzeb i możliwości. Komisja Europejska opracowała tzw. model benchmarkingu europejskiego (rys. 2) przedstawiający jego trzy etapy rozwoju, które organizacja nabywa wraz z pozyskiwanym doświadczeniem i wiedzą. Pierwsze próby zastosowania metody nazwane zostały benchmarkingiem diagnostycznym, który powinien zostać rozwinięty o benchmarking holistyczny, polegający na wewnętrznej analizie działalności organizacji, aby w rezultacie osiągnąć poziom benchmarkingu procesów na światowym poziomie.

⁸ W. M. Grudzewski, S. Jagusztyn-Grochowska, L. Zużewicz, Benchmarking - istota i zastosowanie, W: Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, 1999 nr 7
Karlöf Bengt, Östblom Svante, Benchmarking - równaj do najlepszych, Warszawa 1995



Rys. 2 Etapy dojrzałości organizacji w zakresie benchmarkingu.

Źródło: K. Lisiecka, Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy,
W: Problemy Jakości, 1999, nr 1, s. 20

Istnieje wiele metodycznych ujęć kolejnych etapów realizacji procesu benchmarkingu. Liczba etapów może być różna i zależy od potrzeb i zamierzeń biblioteki. Można wyodrębnić pięć głównych etapów tego procesu:⁹

1. Etap planowania
2. Etap poszukiwania
3. Etap obserwacji
4. Etap analizy
5. Etap adaptacji

1. W pierwszym etapie należy podjąć decyzję odnośnie przedmiotu badań, powołania zespołu do przeprowadzenia badań, ustalenia wskaźników i sposobu zbierania informacji. Na tym etapie zespół zapoznaje się ze stopniem zorganizowania biblioteki oraz jej wewnętrznymi i zewnętrznymi celami, przeprowadza analizę strategiczną (analiza SWOT i inne metody) i operacyjną (analiza sprawozdań finansowych, analiza wskaźnikowa) biblioteki. Obiektem benchmarkingu może być cała biblioteka, poszczególne jej działy, stanowiska pracy, procesy przebiegające w bibliotece i jej produkty.

Całokształt działań marketingowych powinien być przygotowany przez odpowiednio dobrany zespół, którego wielkość winna być uzależniona od rozmiarów biblioteki oraz od spektrum planowanych działań. W skład zespołu powinni wchodzić bibliotekarze bezpośrednio związani z przedmiotem zmian oraz osoba koordynująca działania grupy. J. Bramham twierdzi, że "liderem takiej grupy powinien być menedżer kierownictwa najwyższego szczebla a nawet sam dyrektor zarządzający, który zaangażował się w przeprowadzenie projektu. Reszta członków tego gremium powinna odzwierciedlać układ sił w ramach organizacji."¹⁰ Ważne jest dzielenie się - w skali całej biblioteki - wiedzą o możliwościach, jakie stwarza benchmarking, i o związanych z nim problemach.

⁹ . Węgrzyn, Benchmarking, Antykwa 2000

W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Metody projektowania ... s. 169-170

¹⁰ J. Bramham, Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Kraków 2004, s. 160

W pierwszym etapie określamy czynniki mające kluczowe znaczenie dla działalności biblioteki, a następnie wyłaniamy te z nich, które mają wpływ na jej rozwój. Czynniki te powinny zostać uszeregowane w zależności od stopnia, w jakim wpływają na priorytetowe zadania realizowane przez bibliotekę, np.: jeżeli biblioteka przyjmuje, iż jej głównym celem jest uzyskanie satysfakcji klientów i realizacja usług na wysokim poziomie, zaś celami pobocznymi są działalność dokumentacyjna życia regionu oraz działalność wydawnicza, to w procesie benchmarkingu pierwszoplanowe znaczenie powinny mieć działania związane z celami głównymi biblioteki.

Po wyodrębnieniu przedmiotu badań, dokonuje się jego szczegółowej analizy. Jest to czynność niezwykle istotna, gdyż jej nieprawidłowe przeprowadzenie może doprowadzić do zafałszowania wyników badań, a tym samym całego procesu benchmarkingu. Do analizy należy przygotować i skompletować szczegółową dokumentację i sporządzić niezbędne materiały (opisy słowne, schematy blokowe itp.). Wszelkie dane, które będą w przyszłości porównywane powinny charakteryzować się dużą szczegółowością i dokładnością. Nie należy posługiwać się informacjami ogólnymi i niejasnymi. Najlepiej, kiedy opis słowny poparty jest wartościami liczbowymi.

2. Etap poszukiwania obejmuje: utworzenie listy kryteriów, zidentyfikowanie potencjalnych partnerów i wybór partnera oraz nawiązywanie kontaktu z wybranym partnerem (lub partnerami).

Lista kryteriów, jakie powinien spełniać partner benchmarkingowy powinna obejmować: lokalizację geograficzną, wielkość biblioteki, jej strukturę organizacyjną, produkty, procesy technologiczne itp. Idealny na pozór partner benchmarkingowy może nie być odpowiedni. Lista kryteriów służy nam do zweryfikowania wytypowanych wcześniej partnerów. Potencjalnych partnerów identyfikujemy przy pomocy różnych źródeł np.: własna baza danych, raporty wewnętrzne, prospekty promocyjne, osobiste kontakty z partnerami, stowarzyszenia zawodowe, biura konsultingowe, badanie opinii klientów, materiały z konferencji naukowych. Przeanalizowane źródła powinny wskazać grupę partnerów odpowiednią w zakresie, w jakim będzie przebiegać proces benchmarkingu. Nawiązanie kontaktu z wybranym partnerem (partnerami) jest czynnością o strategicznym znaczeniu dla całego sukcesu procesu badań.

3. Etap obserwacji obejmuje następujące czynności:

- Sporządzenie odpowiednich kwestionariuszy.
- Uzyskanie danych dotyczących przedmiotu badań od partnera.
- Zebranie informacji z innych źródeł i ich opracowanie.
- Sprawdzenie i zweryfikowanie posiadanych informacji.

Kwestionariusze należy sporządzić przed rozpoczęciem procesu zbierania informacji. Zawiera on odpowiednie definicje i wyjaśnienia odnośnie występujących w nim terminów oraz pozwala na precyzyjne wyznaczenie ram, w które musi zostać ujęta wszelka dokumentacja przewidziana do opracowania. Za główny cel sprawdzenia i zweryfikowania informacji stawia się kontrolę jakości uzyskanej informacji oraz jej sprawdzenie, co uwiarygodnia wyciągane wnioski, przyczyniając się bezpośrednio do ich akceptacji.

4. W skład etapu analizy wchodzi następujące czynności: normalizacja danych, identyfikacja różnic oraz ustalenie przyczyn powstania różnic. Normalizacja danych jest wykonywana w celu wyeliminowania wpływu czynników powodujących wystąpienie nieprawidłowości w procesie porównywania. Dane zostają przekształcone w odpowiedni zbiór wskaźników charakteryzujących stosowane w bibliotece wzorcowej rozwiązania. Następne czynności tego etapu zmierzają do ustalenia odchyłeń ujemnych wskazujących na różnicę w poziomach efektywności między biblioteką wzorcową, a realizującą projekt benchmarkingowy oraz określenia metod pozwalających poprawnie zidentyfikować przyczyny powstawania tych różnic.

5. Etap adaptacji.

W etapie tym można wyróżnić następujące grupy działań:

- Wybór elementów priorytetowych najlepszej metody realizacji procesu, który zamierza się wdrożyć.
- Określenie celu, jaki pragnie osiągnąć biblioteka poprzez wdrożenie usprawnień.
- Proces wdrażania usprawnień.

Po przeprowadzonej analizie metody realizacji procesu partnera, nie powinno się bezpośrednio kopiować tej metody we własnej bibliotece. Wynika to stąd, że biblioteka realizująca projekt nie ma tych samych uwarunkowań co jej partner wzorcowy, np. nie posiada wymaganych zasobów, aby zaadaptować każdy aspekt procesu partnera. W związku z tym należy przeprowadzić wybór elementów priorytetowych najlepszej metody realizacji procesu, kierując się następującymi kryteriami: wymagania inwestycyjne, wymagania szkoleniowe, potrzebne zasoby finansowe, ograniczenia czasowe, poziom motywacji grupy realizującej projekt benchmarkingowy.

Bardzo ważnym zagadnieniem realizacji projektu benchmarkingowego jest określenie celu, jaki pragnie osiągnąć biblioteka poprzez wdrożenie usprawnień. Cel można określić w oparciu o wielkości osiągnięte przez partnera lub o wielkości, które są możliwe do osiągnięcia w ramach własnych możliwości biblioteki. Ważnym zagadnieniem jest zintegrowanie celów badania benchmarkingowego z celami doskonalenia. Po wybraniu priorytetowych elementów najlepszej realizacji procesu oraz określeniu celów kończy się faktyczna część badań benchmarkingowych i zaczyna się proces wdrażania usprawnień.

Proces ten składa się z następujących elementów:

- Przygotowanie planu realizacji przedsięwzięcia.
- Wdrożenie planu realizacji.

Sukces wdrażania usprawniania w ramach benchmarkingu zależy od: pełnego udziału kadry kierowniczej w pracach związanych z wprowadzeniem zmian, zrozumienia celów i strategii biblioteki, sprawności przebiegu informacji, prawidłowego przygotowania planu realizacji. Po zakończeniu całego cyklu należy zweryfikować wszystkie etapy procesu w celu ujawnienia słabych stron dotychczasowego postępowania i pozwolić na przeprowadzenie odpowiedniej korekty. Istotnym problemem w procesie porównania działalności bibliotek jest dobór wskaźników określających efektywność pracy tych bibliotek. Literatura naukowa podkreśla, że w tym zakresie występują znaczne trudności. E. Głowacka słusznie podkreśla, że "Zbudowanie wskaźników działania bibliotek, które informowałyby o wszystkich istotnych z punktu widzenia jakości obsługi użytkowników i jakości działania systemu kwestiach, jest sprawą trudną i proces tworzenia takich miar jest nadal sprawą otwartą. Stanowi to jeden z czynników utrudniających prowadzenie benchmarkingu w sektorze usług biblioteczno-informacyjnych i jest, być może jedną z przyczyn braku popularności tego narzędzia w omawianym środowisku".¹¹

Biblioteki w Polsce nie posiadają odpowiednich i jakościowo dobrych informacji do prawidłowego planowania i podejmowania decyzji. J. Bramham dzieli wskaźniki na "miękkie" i "twarde". Do "twardych" można zaliczyć produktywność, koszty itp. Natomiast nazywa je "miękkimi", dlatego, że zawierają element subiektywnej oceny (np. postawy pracowników). J. Bramham równocześnie stwierdza, że "Należy jednak wyraźnie podkreślić, że nie sugerujemy tu, że dane "miękkie" są w jakimś sensie podrzędne. Ich przeanalizowanie i właściwa ocena mogą niekiedy być ważniejsze niż badanie danych "twardych".¹²

Wskaźniki służące do określenia procesu benchmarkingowego powinny obejmować wszystkie obszary działalności biblioteki. W obecnym stanie zorganizowania bibliotek w Polsce, zarządzania zasobami ludzkimi, przebiegu procesów, wielkości zasobów i współpracy z klientami istnieje duża możliwość wprowadzenia usprawnień w każdym jej obszarze. Szersze stosowanie benchmarkingu

¹¹ E. Głowacka, Studium zastosowania ... s. 107

¹² J. Bramham, Benchmarking w zarządzaniu ... s. 116-117

w bibliotece staje się możliwe w związku z coraz łatwiejszym dostępem do technologii informacyjnej i związanych z tym rozwojem metod analiz.