

Elżbieta Barbara Zybert – przewodnicząca, Sabina Cisek, Jerzy Franke,
Ewa Głowacka, Elżbieta Gondek, Henryk Hollender, Artur Jazdon,
Maria Lenartowicz, Marek Nahotko, Alina Nowińska,
Joanna Pasztaleniec-Jarzyńska, Maria Próchnicka, Jadwiga Sadowska,
Marta Skalska-Zlat, Elżbieta Stefańczyk, Jolanta Stępniaik,
Małgorzata Waleszko, Jacek Wojciechowski

REDAKCJA

Barbara SOSIŃSKA-KALATA – redaktor naczelny
Marianna BANACKA – z-ca red. naczelnego
Ewa CHUCHRO – sekretarz redakcji
Agnieszka KASPRZYK – tłumaczenie na język angielski
Anna LIS – redakcja techniczna i korekta

Stali współpracownicy: Barbara KORYŚ – *Przegląd piśmiennictwa krajowego*
Jacek WOJCIECHOWSKI – *Z lektur zagranicznych*
Zdzisław GĘBOŁYŚ – *Kronika*

Stały dodatek do „Przeglądu Bibliotecznego”

BIBLIOGRAFIA ANALITYCZNA BIBLIOTEKOZNAWSTWA
I INFORMACJI NAUKOWEJ

Opracowanie: Instytut Bibliograficzny Biblioteki Narodowej
Redaktorzy: Alina NOWIŃSKA, Małgorzata WALESZKO

Adres redakcji i wydawcy:
Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich
00-335 Warszawa, ul. Konopczyńskiego 5/7
tel.: (+48 22) 827-52-96
e-mail: przeglad.biblioteczny.iinsb@uw.edu.pl

Zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego Promocja Czytelnictwa
ogłoszonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Zawartość „Przeglądu Bibliotecznego” jest cytowana w czasopiśmie
abstraktowym „Library and Information Science Abstracts”

TREŚĆ

Artykuły

BARBARA BIENKOWSKA: Pokłosie jubileuszu stulecia Biblioteki Publicznej m.st. Warszawy 1907-2007	213
JACEK WOJCIECHOWSKI: Biblioteka w integracji środowiskowej	226
BARBARA SZCZEPAŃSKA: Czasopisma Open Access. Relacja wydawca – autor – czytelnik	240

Z warsztatów badawczych

ARTUR JAZDON: Zastosowanie outsourcingu w bibliotekach polskich szkół wyższych w świetle badań ankietowych	247
PAWEŁ MARZEC: Testy użyteczności serwisu internetowego Biblioteki Uniwersyteckiej w Toruniu	260

Opinie. Poglądy. Propozycje

JAN WOŁOSZ: Nowa struktura organizacyjna Biblioteki Narodowej – i co dalej?	277
JOANNA OKARMA: Rezygnacja Biblioteki Narodowej ze współpracy z NUKAT i organizacja pracy Zakładu Przewodnika Bibliograficznego Instytutu Bibliograficznego	295
MARIA BURCHARD: Biblioteka Narodowa i NUKAT – dlaczego osobno?	302

Sprawozdania

„Culture of Memory in East Central Europe in the Late Middle Ages (1000-1600)”. Międzynarodowa Konferencja Naukowa (Ciężań, 12-14 marca 2008 r.) (Rafał Wójcik)	311
„Latin Paleography Network”. Międzynarodowe Forum Naukowe (Bratysława, 3-4 kwietnia 2008 r.) (Jacek Soszyński)	315
Sprawozdanie z działalności Komisji Egzaminacyjnej do przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego dla kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej (za okres od marca 2005 do listopada 2007 r.) (Aleksandra Wejman-Sowińska)	317

Recenzje i przeglądy piśmiennictwa

Sovremiennyje problemy bibliotечноj i informacyjnej etiki. Sankt-Petersburg 2006 (Zdzisław Gębołyś)	321
Przegląd piśmiennictwa krajowego (Barbara Koryś)	323
Z lektur zagranicznych (Jacek Wojciechowski)	327

Z życia SBP

Nagroda Naukowa SBP im. Adama Łysakowskiego za rok 2007 (Jadwiga Sadowska)	335
Sprawozdanie z działalności ZG SBP w 2007 r. (Maria Burchard)	336

cej zastosowanie licencji w rodzaju Creative Commons „rozmiękcza” istniejący system licencjonowania treści. Stosowanie licencji CC *Użycie autorstwa* (bądź jej modyfikacji w postaci umowy licencyjnej niewyłącznej o podobnym znaczeniu) zdecydowanie ogranicza liczbę możliwych niezgodnych z prawem wykorzystania dzieła. Mając powyższe na uwadze, można pozwolić sobie na przypuszczenie, że tak dziś trudny do rozwiązania problem prawa autorskiego może wkrótce przestać istnieć, przynajmniej w kontekście znacznej części czasopism naukowych wydawanych w modelu Open Access.

BIBLIOGRAFIA

- Bailey, W. Charles (2005). The spectrum of e-journal access policies: open to restricted access. Digital Library of Information Science and Technology [online]; [dostęp: 26.07.2007]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.escholarlypub.com/digital-koans/2005/05/13/the-spectrum-of-e-journal-access-policies-open-to-restricted-access>>
- Hoorn, Esther (2005). Repositories, Copyright and Creative Commons for Scholarly Communication. *Ariadne* [online], issue 45; [dostęp: 26.07.2007]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.ariadne.ac.uk/issue45/hoorn/>>
- Hoorn, Esther; Graff, Maurits van der (2005). Towards a good practices of copyright in Open Access Journals. A study among authors of articles in Open Access journals [online]; [dostęp: 26.07.2007]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.surfoundation.nl/smartsite.dws?ch=eng&id=5603>>
- Marcinek, Marzena (tłum.); Szczepańska, Barbara (tłum.) (2007). eIFL-IP Rzecznictwo w sprawie dostępu do wiedzy: prawo autorskie a biblioteki. [online]; [dostęp: 25.08.2007]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/docmetadata?id=61553&from=publication&>>
- Nahotko, Marek (2007). *Naukowe czasopisma elektroniczne*. Warszawa: Wydaw. SBP 2007.
- Stanisławska-Kloc, Sybilla (2005). Prawo autorskie a biblioteka cyfrowa – opinia prawna sporządzona w ramach projektu KPBC finansowanego z Funduszy Strukturalnych UE. *Biuletyn EBIB* [online], nr 9; [dostęp: 20.08.2007]. Dostępny w World Wide Web: <<http://ebib.oss.wroc.pl/2005/70/stanislawaska-kloc.php>>
- Szczepańska, Barbara (2007). Zasady publikowania obiektów cyfrowych w repozytoriach europejskich. Zagadnienia prawnoautorskie. *Przeгляд Biblioteczny*, nr 2, s. 193-220.

Barbara Szczepańska
Lovells H. Seiser Law Office
e-mail: barbara.szczepanska@lovells.com

OPEN ACCESS JOURNALS. PUBLISHER – AUTHOR –
READER RELATIONSHIPS

KEYWORDS: Copyright. Electronic journals. Licensing. Access to works. Common Creative. Open Access (OA). Poland

ABSTRACT: The article includes a discussion of Open Access journals in view of publisher-author-reader relationships. Rules for publishing articles in Open Access journals are analyzed. Six models of publishing in Open Access journals are distinguished: Full OA, Delayed OA, Short-term OA, Selected Content OA, Partial OA and Duplicate OA. Patterns for relationships between publishers, authors and readers are presented. Attention is drawn to the traditional approach of Polish publishers to copyright issues and most common in the case of Polish e-journals model of duplicate OA.

Artykuł wpłynął do redakcji 9 stycznia 2008 r.

PRZEGLĄD BIBLIOTECZNY 2008 z. 2
PL ISSN 0033-202X

ARTUR JAZDON

Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu
e-mail: jazar@amu.edu.pl

ZASTOSOWANIE OUTSOURCINGU
W BIBLIOTEKACH
POLSKICH SZKÓŁ WYŻSZYCH
W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH

Dr Artur Jazdon, bibliotekoznawca, doktor nauk filologicznych w zakresie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej (Uniwersytet Wrocławski 1989). Starszy kustosz dyplomowany, od 1992 r. dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. Wykładowca przedmiotów zawodowych w Instytucie Filologii Polskiej UAM oraz w Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych w Poznaniu. Wiceprzewodniczący Rady Wykonawczej Konferencji Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Wyższych w Polsce, członek ministerialnej Komisji Egzaminacyjnej dla kandydatów na bibliotekarzy i dokumentalistów dyplomowanych. Redaktor naczelny rocznika „Biblioteka”. Autor przeszło 100 publikacji z zakresu historii ruchu wydawniczego, drukarstwa i księgarstwa, finansowania nauki i bibliotek, organizacji i zarządzania bibliotekami, polityki kadrowej, komputeryzacji bibliotek i procesów bibliotecznych. Organizator wielu konferencji i redaktor materiałów pokonferencyjnych.

SŁOWA KLUCZOWE: Outsourcing. Zarządzanie strategiczne. Zarządzanie i organizacja. Biblioteki. Organizacja bibliotek. Usługi biblioteczne. Finanse bibliotek. Kadra biblioteczna.

ABSTRAKT: W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród polskich bibliotek szkół wyższych. Badanie wskazało, że stosowanie przez nie outsourcingu. Badano, w jakim zakresie jest on obecnie już stosowany, w jakich kierunkach badani widzą możliwości jego wdrożenia, jakie dostrzegają przeszkody w realizacji tych planów oraz osiągnięcia jakich rezultatów jego stosowania spodziewają się osiągnąć. Badanie wykazało, że jest on stosowany obecnie w ograniczonym zakresie, raczej sporadycznie dla rozwiązywania pojedynczych problemów, realizacji wybranych usług, natomiast nie jako element zarządzania strategicznego. Uderza brak oczekiwań organizatorów bibliotek dla szukania i stosowania rozwiązań outsourcingowych. Badanie wskazuje konieczność dalszej edukacji w tym zakresie zarówno obecnych pracowników bibliotek, jak i studentów studiów bibliotekoznawczych.

W ostatnich kilkunastu latach dokonały się istotne przeobrażenia w sposobie patrzenia na zarządzanie bibliotekami. Do bibliotekarstwa wprowadzono lub próbuje się wprowadzić wiele pojęć i rozwiązań, które na grunt instytucji non profit przenoszą z teorii i praktyki zarządzania rozwiązania wypracowane dla przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych, sfery usług bankowych itp.

Także w polskiej literaturze przedmiotu znajdujemy niemałą liczbę opracowań poświęconych tej tematyce (np. Głowacka, 2000; Huczek, 2003; Zybort, 2004; Sapa, 2005; Sidor, 2005; Wojciechowska, 2006). Na tym tle problem zastosowania outsourcingu w bibliotekach wydaje się zagadnieniem słabo rozpoznanym. W artykule *Outsourcing w bibliotece* (Jazdon, 2006) przedstawione zostały – w większości o końcowym pozytywnym wydźwięku – doświadczenia wybranych bibliotek świata w jego stosowaniu. Wskazało to na potrzebę przeprowadzenia w polskich bibliotekach szkół wyższych badań ankietowych, których celem było zbadanie wybranych aspektów zagadnienia. Interesujące wydawało się przede wszystkim określenie, w jakim stopniu biblioteki te stosują już działania outsourcingowe lub planują je wdrażać, w jakim zakresie widzą możliwość jego stosowania w kluczowych obszarach funkcjonowania, jakie przeszkody w jego stosowaniu widzą i uzyskania jakich ewentualnych korzyści spodziewają się z jego wdrożenia zarządzający bibliotekami. Równocześnie badanie wskazało miało, w jakim zakresie problem ten jest w ogóle rozpoznawany, a stosowanie outsourcingu w pełni świadome, traktowane jako ważny element zarządzania strategicznego, a na ile stosujemy go incydentalnie. Dlatego też przeprowadzenie ankiety zostało poprzedzone tylko krótkim listem wyjaśniającym cel badania. Nie komentowano natomiast używanych w ankiecie pojęć czy stawianych pytań. W pytaniu dotyczącym zakresu stosowania outsourcingu świadomie pominięto, wśród wyartykułowanych, pewne obszary praktycznych działań, które – jak rozpoznano uprzednio – w formie zleceń zewnętrznych są już realizowane. Miało to pozwolić na zbadanie, w jakim zakresie analizowane biblioteki samodzielnie je wskazują. Zakładano bowiem, że outsourcing nie jest często stosowany właśnie z uwagi na to, iż jako zjawisko nowe na gruncie bibliotekarskim nie jest dostatecznie rozpoznane lub też, że pewne działania outsourcingowe są realizowane, ale bez świadomości, iż do takowych należą. Wyniki badania zdają się to założenie w niemałej części potwierdzać.

Ankieta, w formie elektronicznej, skierowano do ponad 80 bibliotek szkół wyższych, uzyskując 31 odpowiedzi. Ten nie do końca zadowalający stopień zwrotów wynika w dużym stopniu ze wspomnianych powyżej zjawisk. Ankieta była dość szczegółowa i być może brak dobrej orientacji w materii badania nie pozwalał na dokonywanie wyborów czy wskazywanie właściwych z punktu widzenia respondenta odpowiedzi wśród blisko 80 wskazanych możliwości czy pytań.

W największej liczbie formularze zwrotne przesyłały biblioteki uniwersyteckie (10), politechniczne (7), ekonomiczne (4), po 3 biblioteki medyczne i akademii wychowania fizycznego. Na pozostałe złożyły się pojedyncze odpowiedzi ze szkół rolniczych, sztuk pięknych, dawnej pedagogicznej i jednej szkoły prywatnej o „mieszanym” (techniczno-humanistycznym) charakterze.

Pierwsze pytanie miało pozwolić na wskazanie, które z bibliotek opracowały w formie pisemnej dokument określający strategię ich działania, skonkretyzowały swą misję oraz czy outsourcing (kontraktowy lub kapitałowy) wpisany jest w strategię ich działania. Badanie ujawniło, że tylko (a może aż!) 9 bibliotek posiada dokument opisujący strategię, a 17 szczegółowo określoną misję. Ten drugi wskaźnik można zapewne uznać za zadowalający, przyjmując że nakreślenie wizji i sprecyzowanie misji mają stanowić punkt wyjścia do budowy strategii i strategicznego zarządzania biblioteką. Natomiast tylko 2 spośród wszystkich bibliotek ujawniły, że outsourcing wpisany jest w strategię ich działania. Przy czym pytano nie tyle o fakt zapisania go we wspomnianym

dokumentcie, ale przyjęcie założenia, że jest on lub będzie stosowany w praktyce. Stwierdzić więc można dość jednoznacznie, iż znikome jest w chwili obecnej stosowanie outsourcingu jako metody zarządzania strategicznego. Traktuje się go wyłącznie jako narzędzie pozwalające realizować wybrane, szczegółowe zakresy działań (Gay i Essinger, 2002), bo jak wskazują odpowiedzi na dalsze pytania, zlecenie zewnętrzne części usług czy zadań jest w dość dużym stopniu przez biblioteki stosowane! Jednoznacznie natomiast badani wskazali, który z podstawowych typów zleceń zewnętrznych stosują lub zamierzają zastosować, bowiem aż 27 (przy 4 głosach przeciwnych) wskazało zlecenie realizacji zadań niezależnym podmiotom zewnętrznym, a więc outsourcing kontraktowy, a tylko 2 kapitałowy (zlecenie usług „spółce-córce” wydzielonej z biblioteki). Wróćmy do wyciągnięcia wniosków z tego rozkładu odpowiedzi przy analizie pytania o spodziewane korzyści ze stosowania outsourcingu.

W kolejnym pytaniu przedstawiono 29 wydzielonych zakresów możliwego, najbardziej prawdopodobnego, zastosowania outsourcingu w działaniach bibliotek. Proszono o wskazanie, które z nich są już obecnie realizowane w formie zleceń, a które zamierza się realizować wykorzystując zlecenia zewnętrzne, stałe lub doraźnie, jako rozwiązanie systemowe. Stworzono również możliwość dopisania innych zakresów jego stosowania, co miało ujawnić stopień znajomości tego zjawiska, świadomość jego stosowania w codziennych działaniach. Analiza odpowiedzi skłania do niewesołych refleksji, gdyż przy wskazaniu (w różnym zakresie) stosowania outsourcingu aż w 28 z 29 podanych możliwości, tylko nieliczne biblioteki samodzielnie dopisały tak często przecież spotykane w praktyce zakresy jego stosowania, jak zlecenie usług reprograficznych (4 odpowiedzi) czy usług introligatorskich (2). Interpretować to można chyba wyłącznie tak, że w naszej praktyce stosujemy outsourcing niejako bezwiednie, nie zastanawiamy się nad tym zjawiskiem szczegółowo, nie analizujemy ewentualnych korzyści płynących z jego wdrożenia, co utwierdza nas w przekonaniu, że nie jest on stosowany jako element zarządzania strategicznego. Przy ujawnionym w końcowej części ankiety jednak dość powszechnym przekonaniem, że jego stosowanie przynieść może bibliotece korzyści, wskazać można jak wiele – jako zarządzający bibliotekami czy kształcący bibliotekoznawców – mamy jeszcze do zrobienia dla właściwego rozpoznania i umiejętnego stosowania tego rozwiązania.

Nie będzie zaskoczeniem, iż najczęściej jako wykorzystywany zakres jego stosowania wskazano realizację prenumeraty czasopism (21), dodatkowo aż 16-krotnie określano je jako działanie stałe. Niewiele mniej wskazały uzyskały: serwis urządzeń komputerowych (19), serwis innego sprzętu technicznego (18), konserwacja zbiorów (17). Do tej grupy zakresów zadań często zlecanych zaliczyć należy także ochronę obiektów (15). Przy czym w obszarze prac administracyjnych dziwi stosunkowo rzadkie wykorzystywanie outsourcingu w zakresie organizacji transportu (9) oraz sprzętami gmachu (6), co w innych branżach należy do działań często zlecanych podmiotom zewnętrznym. Wśród innych, najbardziej nas interesujących prac merytorycznych, jako grupę ze średnią liczbą wskazań rejestrujemy obsługę informatyczną (11); dalej zlecenie: tłumaczeń, prac wydawniczych, systematycznego szkolenia personelu (po 9); następnie dygitalizacji (7), organizacji zasobu (gromadzenie poza realizacją prenumeraty czasopism – 7) oraz mikrofilmowania (6). O ile zrozumiała jest wysoka pozycja trzech pierwszych z wymienionych, w tym szczególnie obsługi informatycznej, to zaskakuje fakt znalezienia się w tej grupie organiza-

cji szkoleń. Wydaje się bowiem z obserwacji codziennych, że raczej szkolimy się przywarsztatowo, korzystamy ze szkoleń organizowanych przez inne biblioteki, a nie szukamy zewnętrznych wykonawców usług szkoleniowych, choćby z uwagi na dość wysoki koszt. Wynika to jednak zapewne z rosnącej świadomości zarządzających bibliotekami o konieczności organizowania szkoleń coraz bardziej specjalistycznych i obejmujących szersze niż to miało kiedyś miejsce grupy pracowników. Przy czym warto wskazać, że ta usługa została też w dużym zakresie wskazana jako zlecenie stałe, a nie doraźne! Natomiast dziwić może rzadsze od spodziewanego wskazywanie dygitalizacji i mikrofilmowania, gdyż są to usługi nadające się jak najbardziej na powierzenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Przy czym tu odwrotnie niż w poprzednim przypadku zauważamy, iż większość z respondentów widzi ich zlecenie wyłącznie jako usługę doraźną. W odniesieniu do dygitalizacji można dodatkowo wskazać, że kolejnych 8 bibliotek deklaruje zamiar podjęcia rozwiązywania tego problemu w postaci zleceń zewnętrznych, co wynika z rozwoju tej formy działania. W ostatniej grupie zadań o najmniejszej liczbie wskazań odnajdujemy: tworzenie baz danych (5), administrowanie stroną WWW (4), wprowadzanie informacji do baz danych (4), pozyskiwanie środków zewnętrznych (4), zlecenie innych usług informacyjnych (3), katalogowanie formalne, klasyfikację piśmiennictwa, działalność promocyjną, badanie potrzeb użytkowników, wykonywanie prostych prac technicznych oraz organizowanie przetargów (wszystkie po 2). W odniesieniu do opracowania formalnego czy klasyfikacji piśmiennictwa możemy zastanawiać się, jak dalece nie jest uświadamiany fakt, że współpraca w ramach NUKAT, OCLC, CERL i innymi tego typu związkami ma znamiona outsourcingu. W przeprowadzonych badaniach odnajdujemy mało wskazań tych sfer działania. Oczywiście z odpłatnych dostępu do wspomnianych baz zagranicznych korzystamy jeszcze w znikomym zakresie. Natomiast nasza współpraca z NUKAT przybiera dla większości bibliotek specyficzną postać tzw. cosourcingu, w którym między równorzędnymi partnerami występuje element autentycznej współpracy, a sukces umawiających się stron zależy od umiejętności utrzymania dobrych wzajemnie stosunków, rozumienia swoich celów i potrzeb, gotowości do współpracy. Każda ze stron uzyskuje coś z działania innych, oddając także im część wykonanej przez siebie pracy. Pewna grupa bibliotek pobiera tylko opisy, nie będąc czynnym uczestnikiem, tj. nie tworząc samemu żadnych rekordów. W jednym i drugim przypadku jednak możemy mówić o stosowaniu outsourcingu.

Rzeczą charakterystyczną jest natomiast to, że poza wskazanymi już powyżej (realizacja prenumeraty, konserwacja zbiorów, szkolenie personelu i ochrona obiektu), w pozostałych zakresach zastosowanie obecne czy przewidywane outsourcingu ograniczone jest do zleceń doraźnych. Chronologicznie ujmując, korzystamy z niego najczęściej od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Są wśród bibliotek jednak i takie, które posiadają w tym zakresie doświadczenie znacznie dłuższe. Odrzucając niesprecyzowane odpowiedzi typu „od zawsze” (konserwacja, prace redakcyjne, tłumaczenia), wskazać można, że najwcześniej zaczęto w ten sposób realizować prace z zakresu: introligatorstwa i serwisowania urządzeń technicznych (koniec lat czterdziestych i lata pięćdziesiąte XX w.), konserwacji zbiorów, zlecania prac wydawniczych (lata siedemdziesiąte), realizacji prenumeraty czasopism, jedna biblioteka z zakresu opracowania formalnego i klasyfikacji (od początku lat osiemdziesiątych.), ochrony obiektu (lata osiemdziesiąte) obsługi informa-

cyjnej, serwisu urządzeń komputerowych, tworzenie baz danych (lata dziewięćdziesiąte).

Wyniki analizowanych badań porównać można (z uwagi na szczegółowość i charakter zadawanych pytań) do przeprowadzonych w bibliotekach francuskich (Martin, Mesloub, Muet i Pellet, 2003). Ich wyniki wskazują, iż biblioteki te stosują zlecenie usług dość powszechnie (87% bibliotek) i w wielu zakresach. Zadaniem najczęściej zlecanym, stosowanym najdłużej i – jak się podkreśla – dobrze zakorzenionym w praktyce jest zarządzanie zbiorami, rozumiane jako ich zakup, tworzenie opisów, dopisywanie kolejnych numerów itp. stosowane przez blisko 46% badanych bibliotek. Około 20% bibliotek zleca bieżącą opiekę nad dokumentami, tj. oprawę i dygitalizację, a przeglądy prasy, poszukiwanie informacji, zarządzanie archiwami ok. 12-13%. Zadania uznawane za kluczowe, takie jak: uzupełnienie baz danych, gromadzenie i opracowanie dokumentów, synteza informacji na ich podstawie, były w dużej mierze wykonywane samodzielnie (tylko ok. 10% wskazań jako zadanie outsourcingowe). Podobnie prowadzenie strony WWW (11%), klasyfikacja dokumentów (7%), mikrofilmowanie, badanie zadowolenia użytkowników i najrzadziej zlecenie tłumaczeń (0,6%). W podsumowaniu podkreślano widoczną tendencję do zlecania zadań o mniejszej wartości oraz tych funkcji, które biblioteki rzadko mogą wykonać własnymi środkami. W ujęciu historycznym do usług zleczanych najdłużej zaliczono oprawę, obsługę prenumeraty czasopism i mikrofilmowanie, następnie przeglądy prasy, poszukiwanie materiałów na konkretny temat oraz syntezę dokumentów. Z punktu widzenia stałości, systematycznie zlecane są już zadania związane z obsługą prenumeraty, przeglądami prasy, oprawami i dygitalizacją, pozostałe raczej okazjonalnie.

Można więc stwierdzić, że w niektórych zakresach obserwujemy podobieństwo zachowań, w innych znaczną odmienną. W podsumowaniu nieco wcześniejszych badań amerykańskich (przedstawionych w raporcie ALA z 1999 r.), stwierdzono, że rutynowo stosuje się outsourcing w odpowiedzi na takie specyficzne potrzeby, jak: wspólne zakupy w ramach konsorcjów, oprawy książek, usługi serwisowe, katalogowanie (np. map, zbiorów w obcych językach, materiałów nietypowych) czy gromadzenie (tylko w zakresie szybkiego tworzenia kolekcji). Widać więc trochę odmiennie rozłożenie akcentów.

Drugie z zasadniczych pytań miało dać odpowiedź na pytanie o ewentualne korzyści płynące z zastosowania outsourcingu. W tym przypadku zaproponowano listę 25 typowych wskazań, pozostawiając także miejsce dla samodzielnego wpisania innych spodziewanych efektów. Ta możliwość nie została jednak wykorzystana. Z katalogu zaproponowanych odpowiedzi najczęściej wybierano – zbliżone do siebie – takie możliwości, jak pozyskanie do współpracy specjalistów zewnętrznych oraz uzupełnienie własnej działalności w przypadku braku kompetentnej kadry (po 26 wskazań). Niewiele rzadziej wybierano dwie kolejne (nawiązujące do ostatniej z wymienionej poprzednio), to jest uzupełnienie własnej działalności tam, gdzie brak aparatury (24) oraz odpowiednich źródeł (22), następnie oddalenie usług, funkcji niechcianych, o niskiej wartości, rzadko wykonywanych (23) i umożliwienie koncentrowania się na działalności podstawowej (22). Tych najczęściej udzielonych odpowiedzi nie trzeba właściwie komentować. Wówczas, gdy nie mamy kadry, aparatury czy innych zasobów szukamy wykonawcy zewnętrznego. Równie chętnie zlecimy to, co trudne, niewdzięczne, poboczne. Należy jednak zauważyć, że chcemy to robić przede wszystkim dla koncentrowania się na dotychczasowej

działalności podstawowej. To oczywiście ma walor pozytywny, ale szkoda, że w mniejszym zakresie chcemy zlecenia zewnętrzne wykorzystywać dla podjęcia nowych form pracy czy poszerzenia zakresu działania. W sposób szczególnie należałoby skomentować natomiast ostatni z wyborów w tej grupie. Określenie przez bibliotekę obszaru działalności podstawowej leży u podstaw podejmowania decyzji o zastosowaniu outsourcingu. Zakłada się bowiem, że działań wchodzących w ten zakres nie odstępuje się podmiotom zewnętrznym, wykonując je samodzielnie. Oczywiście myślimy tu o takich sferach działań, jak budowa zasobu czy obsługa użytkownika, a nie tak podstawowych w rozumieniu codziennych, lecz niekluczowych zadaniach, jak np. opracowanie formalne. To bowiem może być jak najbardziej objęte obsługą zewnętrzną. Dotykamy tu ważnej kwestii dotyczącej określenia, co w naszych bibliotekach jest działalnością o charakterze kluczowym. Wydaje się bowiem, że uznaliśmy za takie wszystkie działania związane z obsługą użytkowników. Na ile natomiast za kluczowe uznać sprawy związane np. z organizacją zasobu (gromadzenie, organizacja dostępów, opracowanie)? Tradycyjnie określamy je przecież jako bardzo ważne. Nie muszą być jednak one najważniejsze za funkcje o znaczeniu kluczowym. Wyniki badania (np. wskazywana dostawa czasopism), a także doświadczenia np. bibliotek niemieckich (Griebel, Peters, 1998) czy amerykańskich (Lüdke, 1999) wskazują, że właśnie w przykładowym obszarze działań z zakresu organizacji zasobu warto rozwijać zlecenia zewnętrzne.

Z trochę mniejszym natężeniem uznano za korzyści: dostęp do nowych technologii (18), redukcję kadr (17), polepszenie jakości świadczonych usług własnych (16), upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego (16), umożliwienie podjęcia nowych zadań (14), umożliwienie specjalizacji w zakresie usług i funkcji już wykonywanych (14) oraz wzrost kultury organizacyjnej biblioteki (14). W ostatniej grupie o najmniejszej liczbie (7-12) wskazań odnajdujemy zarówno zwiększenie atrakcyjności dla użytkowników (12), jak i redukcję kosztów pośrednich i bezpośrednich, uelastycznienie zarządzania, zmianę struktur organizacyjnych poprzez ich spłaszczenie czy redukcję jednostek. Dalej odnajdujemy: uzyskanie metody kontroli kosztów, obiektywizacji ponoszonych wydatków, możliwości świadczenia usług na rzecz innych bibliotek (także odpłatnie) oraz zwiększenia skali działania w obrębie dotychczasowego zakresu działania (np. pozyskiwanie nowych kategorii użytkowników), ograniczenie ryzyka w podejmowaniu i realizacji nowych usług, zwiększenie stopnia motywowania zespołu i możliwości uzyskania wyższej oceny u organizatorów. Najczęściej prognozowano natomiast, że zastosowanie outsourcingu nie wpłynie na: zmianę struktury (13), redukcję kadr (8) oraz zwiększenie atrakcyjności dla użytkowników (8).

Badając powyższy rozkład odpowiedzi, można zauważyć pewne cechy charakteryzujące oczekiwania bibliotek i tym samym warunkujące obecne czy dalsze myślenie o outsourcingu. Spodziewamy się, że przyniesie on nam korzyści tam, gdzie nie mamy własnej kadry. Pozyskując specjalistów zewnętrznych, oczekujemy, że wniosą oni specjalistyczną aparaturę, narzędzia czy dostęp do źródeł i zasobów, których nam brakuje. Tym należy chyba tłumaczyć tak licznie wskazane poprzednio zlecenie realizacji prenumeraty czasopism czy konserwacji zbiorów (tu raczej chodzi o specjalistyczną wiedzę). Z drugiej strony jednak, podobne korzyści – a w przypadku konieczności zakupu aparatury jeszcze większe – uzyskiwalibyśmy, zlecając wykonywanie prac z zakresu mikrofilmowania, dygitalizacji, pewnych usług informatycz-

nych. Korzystamy z nich jednak w mniejszym zakresie. Wynikać to może oczywiście z faktu, że organizacja zasobu (dostęp do czasopism zagranicznych) należąc do podstawowych zadań biblioteki, poddawana jest bardzo ścisłej kontroli użytkowników, szczególnie kadry naukowej, co powoduje że zabiegamy o jej realizację na najwyższym poziomie. Związana jest ona dodatkowo z bardzo dużymi kosztami (poszukujemy możliwości ich redukcji), wymaga kontaktów, a także oprogramowania (baz danych), których sami nie posiadamy. Zapytać można jednak, czy w tym przypadku nie odegrała też znaczenia... aktywność firm oferujących nam szeroki wachlarz tego typu usług. Dała się ona zaznaczyć szczególnie od początku lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia. Skłania to do dalszych wniosków: 1) może sami jesteśmy niedostatecznie aktywni w szukaniu tego typu rozwiązań w innych zakresach działania; 2) nie ma w Polsce dobrego, rozwiniętego rynku usługobiorców. Drugie stwierdzenie potwierdza dalsza część badania. Jednakże gdy skojarzymy te fakty z zauważaną zależnością (obsługa prenumeraty tak, bo to widzą, tego wymagają użytkownicy) i z odpowiedziami o najniższej skali wskazań pozytywnych i najwyższych negatywnych, to musimy pokusić się o sformułowanie innego wniosku: znajomość tych zagadnień, możliwości i ewentualnych korzyści tak wśród bibliotekarzy, jak i naszych zwierzchników, organizatorów nie jest wystarczająca, co skutkuje brakiem formułowania przez nich pod naszym adresem określonych oczekiwań, dopingowania nas do ich zastosowania, szukania tego typu rozwiązań. Tym należy tłumaczyć też chyba stosunkowo małe nasze przekonanie co do możliwości redukcji kosztów, obiektywizacji wydatków ekonomicznych, uzyskania w postaci działań outsourcingowych narzędzia ich kontrolowania, zmian struktur, ponieważ nikt od nas tego typu działania czy myślenia w tym kierunku nie oczekuje. „Zwalnia” nas to z ekonomicznego patrzenia na te zagadnienia związane z liczeniem kosztów, szukania optymalnych z tego punktu widzenia rozwiązań. Dobrze, że chcemy wykorzystać zewnętrzny potencjał (ludzki, aparaturowy itp.) w zakresach już świadczonych usług, ale powtórzmy, wcale nie oczekujemy gremialnie, że pozwoli to zwiększać zakres działania biblioteki, podejmować nowe formy usług, koncentrując się na ulepszeniu tego co robimy. W tym kontekście należy także wrócić do pytania o sprawy kadrowe. Mamy tu bowiem bardzo duże rozbieżności, gdyż wśród tych mówiących o ewentualnych korzyściach, jak i tych przeciwnych plasują się one w grupach o największej liczbie wskazań. Blisko 55% badanych spodziewa się po zastosowaniu outsourcingu korzyści w postaci redukcji kadr, a 25% jest zdecydowanie przeciwnego zdania. Doświadczenia – nie tylko bibliotek – wskazują, że tego efektu zleceń zewnętrznych najbardziej obawiają się pracownicy. Musimy sobie jednak uświadomić, że biblioteki to instytucje non profit, w których aspekt ekonomiczny, a tym samym stosowanie prostych rozwiązań: zlecenie tańsze, a więc redukujemy kadrę, nie ma bezpośredniego przełożenia. W pogłębionej analizie wyników przywoływanego już badania francuskiego czytamy (Martin, Mesloub, Muet, Pellat, 2004), że o ile wyniki badań bibliotecznych pokrywają się z badaniami prowadzonymi dla innych sfer życia produkcji i usług, jeśli chodzi o przyczyny zleceń oraz ocenę ich pozytywów i negatywów, to różnią się zasadniczo, jeśli chodzi o podejście ekonomiczne. O ile wszędzie redukcja kosztów uznawana była za jeden z podstawowych elementów, to w badaniach bibliotekarskich tego nie zauważono. Pozwoliło to analitykom postawić tezę, że takie podejście nie jest i nie będzie spojrzeniem podstawowym w naszym środowisku. Oczywiście jest, że zlecenie usług można

przedstawić jako racjonalną alternatywę dla generowania „kosztów ukrytych”, bowiem gdy weźmiemy pod uwagę same czysto ekonomiczne kryteria kosztów, to często bardziej opłacalne jest zlecenie zadań niż samodzielne ich wykonywanie. Podkreśla się jednak z drugiej strony, iż przeszkodą w stosowaniu podejścia wyłącznie ekonomicznego w działalności biblioteczej jest trudność, a czasem wręcz niemożliwość, dokonania wyceny tej działalności. Praca wykonywana przez wiele działów bibliotek ma wartość często pośrednią, widoczną w dłuższym przedziale czasowym, a osiągnięcie założonego dla niej celu pociąga za sobą pewne koszty pośrednie, subiektywne czy bardzo odległe w czasie. Wiedząc jednak, że w praktyce biblioteczej nie uciekniemy od podejścia ekonomicznego, należy wg autorów badań do problemu kosztów podchodzić nie tylko od strony ich ewentualnej redukcji, ale z założeniem, iż outsourcing usług może nam służyć jako pomoc w prawidłowym szacowaniu kosztów i „zysków”, a tym samym w ocenie prowadzonej przez nas działalności.

W naszej perspektywie, gdy mamy świadomość, że biblioteki muszą podejmować nowe zakresy i formy usług oraz wiedząc, że nasi organizatorzy bardzo niechętnie tworzą nowe etaty, zastosowanie outsourcingu powinno stanowić okazję nie do redukcji kadr, ale właśnie przesuwania jej do zagospodarowywania tych nowych pól. Przyjęcie takiego punktu widzenia, a co za tym idzie także uświadamianie naszym pracownikom, jak i zwierzchnikom powodów szukania rozwiązań opartych na outsourcingu, powinno stać się naszym zadaniem. Analiza tej części ankiety wykazuje jednak raz jeszcze, że nie myślimy obecnie o outsourcingu jako działaniu strategicznym, działaniu wpisanym w strategię biblioteki. Jego ewentualne zastosowanie ma rozwiązać pojedyncze problemy, wąskie zakresy funkcjonowania, częściej w sposób doraźny, a nie systematyczny. Należy to niestety odnieść także do stosunkowo małej liczby wskazań korzyści z zakresu „ekonomicznego myślenia o zarządzaniu”, kosztach, ich liczeniu nie doraźnym (dla zmieszczenia się w przyznanym budżetowym), ale strategicznym, całościowym ich ujmowaniu, w perspektywie dłuższej niż najbliższy rok, dwa. Wydaje się, że to jest zakres, w którym na uczelniach, a oczywiście i w bibliotekach musimy się najmocniej szkolić, zgodzić z którym musimy nauczyć się myśleć i pracować.

W tym kontekście może warto raz jeszcze odwołać się do bibliotek amerykańskich. Autorka opisująca ich 10-letnie doświadczenia w tym zakresie (Lesky, 2003) do korzyści zaliczyła:

1. Zapewnienie użytkownikom lepszej obsługi poprzez koncentrowanie się na działaniach stanowiących jądro działalności, a zlecenie innych zadań firmom zewnętrznym.
2. Nabywanie usług wymagających specjalistycznej wiedzy, co sprawia, że zmniejszamy ryzyko błędów i możliwość osiągnięcia miernych wyników.
3. Możliwość podejmowania działań o charakterze strategicznym, zajmowanie się rozwojem strategii dla biblioteki, poprzez zapewnienie klientom maksymalnie sprawnej, szybkiej i doskonałej jakościowo obsługi bieżących ich potrzeb.
4. Dobre postrzeganie biblioteki przez użytkowników, dzięki przekazywaniu bezpośrednim odbiorcom, stojących na najwyższym poziomie a otrzymywanych od dostawców usług.
5. Elastyczność działania, gdyż możemy nie tylko swą ofertę elastycznie dostosowywać do oczekiwań użytkowników, ale także elastycznie wykorzystywać posiadane zasoby finansowe.

6. Uznanie ze strony kierownictwa, bo umiejętne stosowanie outsourcingu i osiąganie wspomnianych wyżej korzyści stanowi dla zwierzchników, organizatorów dowód naszej sprawności i umiejętnego działania.

Obserwujemy pewną różnicę w postrzeganiu w Polsce korzyści z zastosowania outsourcingu, co wynika zapewne z braku naszych doświadczeń. W zasadzie dwa pierwsze ze stwierdzeń C. Lesky są zbieżne z analizowanymi wynikami. Zwraca natomiast uwagę zapis punktu ostatniego, mówiący o ocenie zwierzchników, do czego nawiążemy poniżej, analizując odpowiedzi udzielone na ostatni z zasadniczych problemów.

Proszono w nim o wskazanie tych czynników, które z doświadczeń lub przewidywań zarządzających wpływają lub mogą wpłynąć negatywnie na funkcjonowanie biblioteki, rodzi obawy przed jego zastosowaniem. W katalogu odpowiedzi umieszczono 17 wskazań, dając jak poprzednio także możliwość dopisania własnych uwag. Na pierwszym miejscu – podobnie jak w wielu poznanych wynikach badań obcych – znajdujemy strach przed uzależnieniem się od zleceńobiorcy (18), a zaraz po nim konieczność prowadzenia dodatkowej kontroli jego pracy (17). Wynika to chyba z tego, iż nie do końca uświadamiamy sobie, jakie prace należy wykonać przed ewentualnym zleceniem, jak proponuje się konstruować umowy outsourcingowe, aby zabezpieczyły nasze interesy (Wędrowski, 1999) tak, by działań związanych z bieżącą kontrolą było mniej, ale także na ile taka organizacja zleceń wymaga pracy wewnątrz biblioteki, aby zle ich przygotowanie nie stanowiło czynnika niekorzystnie wpływającego na stosowanie i wyniki outsourcingu (Cierznik, Pobrotyn, Drobnik, Czaprowska, 2006). Na marginesie: to także powinno ograniczać strach przed redukcją kadry z powodu stosowania outsourcingu, gdyż pójście biblioteki tą drogą wymusza stworzenie zespołu osób do zlecenia usług, wspomnianej kontroli jakości ich świadczenia oraz ponoszonych faktycznie kosztów. Jako poważne (po 14 wskazaniach) wskazano obawy o niestabilność obsługi (co skomentować należy jak punkt poprzedni) oraz o ponoszenie dodatkowych kosztów. Należy podkreślić, że zlecenie usług na zewnątrz nie jest tylko „cięciem kosztów”, gdyż rodzi dodatkowe nowe koszty. Cała rzecz polegać musi właśnie na umiejętnym sporządzeniu rachunku ekonomicznego, wskazującym na ile ewentualny zysk finansowy przewyższy nowe koszty, ale też – co jest szczególnie ważne w bibliotekach – na ile ponoszone wydatki pozwolą nam rozwinąć nowe usługi, w sposób bezkosztowy, w ramach posiadanego potencjału personalnego, materiałowego. O tym, że jako biblioteki powinniśmy się rozwijać, podejmować nowe zadania nie musimy się przekonywać ani uświadamiać sobie, iż chęć ich ewentualnego świadczenia będzie generowała koszty.

Oddzielnie natomiast należy spojrzeć na dwie kolejne, często udzielane odpowiedzi. Otóż aż 15-krotnie wyrażano obawy co do reakcji ze strony organizatorów, które przełożyć się mogą na cięcie budżetu oraz (11 wskazań) na brak oczekiwań ze strony przełożonych do stosowania outsourcingu w naszej praktyce. Wracamy więc ponownie do artykułowanych uprzednio uwag, pogłębianych dodatkowo przewidywanymi możliwościami wystąpienia skutków wręcz odwrotnych do zamierzonych. Nikt bibliotek nie pochwali, nie zauważy ewentualnych oszczędności, innego typu korzyści, podjęcia w ramach tych samych środków nowych zadań, lecz... obetnie budżet (i dodajmy zwolnić kadrę). Choć trzeba dodać, że obawy personelu otrzymały – oceniane jako zagrożenie – wskazania na niskim poziomie (6), natomiast wysokie (14) oceniane jako niestanowiące czynnika zniechęcającego przed stosowaniem zleceń.

W kolejnej grupie znajdujemy odpowiedzi uznające za przeszkodę brak zleceń „na miarę” tj. dostosowanych do możliwości zleceniobiorcy, a tym samym zapewniających prawidłowość i bezproblemowość w ich wykonywaniu (12), brak rynku zleceniobiorców (10) i brak ofert od tych na rynku funkcjonujących (11). Dodajmy, że wspomniane zlecenia „na miarę” powinny przygotowywać biblioteki. Jeżeli zakładamy, że nie ma rynku zleceniobiorców, to nie przygotowujemy zleceń, ich brak nie sprzyja z kolei jego rozwojowi. Powstaje „błędne koło” wspomagane jeszcze przez podkreślany brak przepisów (3), brak wskaźników i metod ocen skuteczności stosowania outsourcingu w bibliotekach (8) oraz – podane jako uzupełnienie katalogu wskazań – uczelniane przepisy wewnętrzne zniechęcające do podejmowania tego typu działań.

Jako dalsze przeszkody 9 respondentów wskazało brak doświadczeń własnych, a 5 – złe doświadczenia innych. Przy czym te dwa pytania dostały też najwięcej odpowiedzi w rubryce „nie mam zdania”. Zauważyć należy, że we wszystkich pytaniach obecnie i poprzednio omówionej grupy, skala odpowiedzi „nie mam zdania” była stosunkowo duża, co zdaje się potwierdzać uwagi na temat niedostatecznej znajomości zarówno teoretycznych jak i praktycznych rozwiązań outsourcingowych w grupie badanych bibliotek.

Uderzające jest natomiast to, że w analizowanej grupie pytań dotyczących czynników zniechęcających do stosowania outsourcingu najrzadziej (1-2) wskazywano na utratę kompetencji własnych, zubożenie dotychczasowej działalności czy ograniczenie atrakcyjności dla użytkowników. Równocześnie te same czynniki najczęściej wskazywano jako niestanowiące negatywnych stron wdrożenia outsourcingu i nie budzące obaw przed jego stosowaniem (15-18 wskazań). Można więc stwierdzić, że zarządzający bibliotekami nie boją się działań w tym zakresie. Potwierdzają to wyniki odpowiedzi na pytanie zadane w podsumowaniu. Spośród badanych, 13 respondentów uznało, że outsourcing znajdzie powszechne zastosowanie w bibliotekach, a jego wpływ na ich funkcjonowanie będzie korzystny, 6 uznało, że nie znajdzie zastosowania, 10 nie miało w tej kwestii zdania, a 2 uchylili się od odpowiedzi. Nikt nie wybrał natomiast opcji prognozującej, że znajdzie on zastosowanie w rezultacie wpływając niekorzystnie na organizację i funkcjonowanie bibliotek.

Powrócić należy zgodnie z zapowiedzią do jednego z pierwszych pytań, dotyczącego stosowania outsourcingu kontraktowego i kapitałowego. Większość badanych opowiedziała się za pierwszym z nich. Wolimy wyprowadzić z biblioteki określone sfery działania dla osiągnięcia zamierzonych efektów, a nie próbować uzyskać je w drodze przekształcania agend i zespołów pracowniczych w zewnętrzne jednostki organizacyjne („spółki-córki”), które i tak w określonym zakresie od nas będą zależne, obarczając nas dodatkową pracą administracyjną. Nie zależy nam – jak zauważamy w badaniu – nawet na możliwości świadczenia dzięki outsourcingowi odpłatnych usług specjalistycznych na rzecz innych podmiotów, w tym bibliotek. To zastanawia, gdyż ciekawa mogłaby być np. próba wydzielenia z biblioteki pracowni introligatorskiej z założeniem konieczności świadczenia usług odpłatnych w celu samodzielnego utrzymania się na rynku, a także stwarzająca możliwość uzyskiwania wyższych dochodów przez zatrudnionych w niej pracowników.

Biblioteki dysponujące już doświadczeniem we wdrażaniu outsourcingu pytano, czy badane były finansowe, organizacyjne, personalne, związane z przyspieszeniem procedur bibliotecznych, polepszeniem jakości i zadowolenia użytkowników rezultaty jego stosowania. Zaskakująco dużo, bo odpowiednia 13 i 12 bibliotek, wskazało dwa pierwsze obszary. Pozostałe wymieniono

po 5 razy. Przeważały odpowiedzi (od 15 do 18 wskazań) mówiące, iż badań we wskazanych zakresach nie przeprowadzono. Co jest jednak niezwykle ważne, w pytaniu dotyczącym spraw finansowych i organizacyjnych odpowiednio 12 i 11 osób wskazało, że wyniki badań były zadowalające, w odniesieniu do badania zadowolenia użytkowników 4 odpowiedziało tak, a przyspieszenia procedur 3 ankietowanych. W pozostałych dwóch aspektach wszyscy wskazywali na zadowalający wynik badania. Nikt natomiast w żadnym z przypadków nie wskazał, iż badanie przyniosło wynik niezadowolający. Powinno to przekonać wszystkich do sensowności wpisania outsourcingu w strategię działania biblioteki i jego praktycznego wykorzystywania.

Dla całości obrazu należy jeszcze tylko dodać, iż aż 20 razy ankietowani powiedzieli, że za organizację tego działania (w tym dobór i kontrolę kontrahentów) powinien odpowiadać dyrektor biblioteki, 10 – administracja uczelni, 6 – administracja biblioteki, 5 – kierownik właściwej komórki organizacyjnej biblioteki, a 2 – że wydzielona jednostka organizacyjna.

Niewielka część z odpowiadających skorzystała z możliwości zgłoszenia własnych uwag i przemyśleń na badany temat. Można je podsumować stwierdzeniem, że zarządzający bibliotekami mają świadomość, iż stosowanie outsourcingu stanowi dopiero pierwsze próby, przynoszą one korzyści ekonomiczne, choć generują też koszty, że najważniejsze jest skupienie się na działalności podstawowej, oraz że trudno dziś znaleźć usługobiorców zleceń. Ankietowani byli jednak dość zgodni w tym, że w przyszłości znajdzie on w bibliotekach szersze zastosowanie wpływając pozytywnie na skuteczność zarządzania nimi. Jeden z respondentów wyraził opinię, że „w przyszłości outsourcing niestety” znajdzie zastosowanie w bibliotekach, nie uzasadniając szerzej swego zdania. Ostatnia ze skrajnych, ale warta przytoczenia – bo dość chyba charakterystyczna – opinia, to ta, w której ankietowana osoba stwierdziła, iż nie ma czasu myśleć o wprowadzaniu takich rozwiązań, bo biblioteka... ma bardzo dużo pracy!

Podsumowując, nie chciałbym ponownie przytaczać argumentów za i przeciw stosowaniu outsourcingu, które szeroko przedstawione zostały we wspomnianym artykule (Jazdon, 2006). Przeprowadzone badanie było pierwszą tego typu próbą, a skala uzyskanych odpowiedzi zwrotnych nie pozwalała na dokonywanie zbyt daleko idących uogólnień. Problem jest stosunkowo nowy dla instytucji non profit, wiedza teoretyczna na jego temat powszechnie dość skromna, skala stosowania tego typu rozwiązań nie tylko w bibliotekach, ale w instytucjach kultury, nauki (w tym uczelniach) jest jeszcze bardzo mała, co utrudnia bez wątplenia szerszą dyskusję, dzielenie się doświadczeniami. Wydaje się jednak, że ci z zarządzających bibliotekami, którzy już w tym zakresie mają pewne doświadczenia, widzą korzyści i pozytywne efekty, choć również ograniczenia czy utrudnienia w jego stosowaniu. Ostateczną konkluzję można więc wyrazić opinią, że stosujemy zlecenia zewnętrzne doraźnie, w sprawach wycinkowych, nie wiążemy ich efektów szerzej z restrukturyzacją bibliotek, zmianą struktury ponoszonych kosztów, ewentualnymi głębszymi zmianami w zakresie i zasięgu świadczonych usług. Nie widzimy go po prostu jako elementu zarządzania strategicznego, nie wiążemy jego stosowania z budowaną strategią działania, długofalowym spojrzeniem na funkcjonowanie biblioteki. Wymaga to zarówno dalszych badań zjawiska i możliwości stosowania w bibliotece, szkolenia czy uczenia takiego sposobu patrzenia na bibliotekę zarówno studentów bibliotekoznawstwa, jak i obecnej kadry bibliotek.

BIBLIOGRAFIA

- American Library Association (1999). *Outsourcing & Privatization in American Libraries* [online]; [dostęp: 28.11.2007], Dostępny w World Wide Web: <<http://www.ala.org/Template.cfm?Section=outsourcing&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=64971>>
- Ball David, Carleton Earl (2002). Outsourcing and externalization: current practice in UK libraries, museums and archives. In: *Journal of Librarianship Information Science*. Vol. 34, no. 4, pp. 197-206.
- Cierznia Joanna, Pobrotyn Piotr, Drobnik Jarosław, Czaprowska Izabela (2006). Outsourcing jako możliwe narzędzie wspomagające restrukturyzację zakładów opieki zdrowotnej. W: *Wybrane zagadnienia zdrowia publicznego*. T.1. Wrocław: Wydaw. Continuo, s. 98.
- Edmondson David (1998). Facilities management for information services: outsourcing the impossible. In: *Serials*. Vol. 11, no. 3, pp. 219-222.
- Gay Charles, Essinger James (2002). *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Głowacka, Ewa (2000). *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekarstwie i informacji naukowej*. Toruń: Wydaw. Naukowe UMK.
- Griebel Rolf, Peters Renata (1998). Outsourcing in der Erwerbung. *Bibliotheksdienst*, Jg 29, H. 5, s. 899-905.
- Helper Doris Small (1998). Outsourcing, teaming, and special libraries: threats and opportunities. In: *Information Outlook*. Vol. 2, no. 12, pp. 26-29.
- Huczek, Marian (2003). *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu.
- Jazdon, Artur (2006). Outsourcing w bibliotekach. *Biblioteka*, nr 10 (19) 2006, s. 103-127.
- Kerkham Andrew (2004) Outsourcing. *New Zealand Library*. No. 11, pp. 392-396.
- Lesky Cynthia (2003) Outsourcing as long term strategy. *Information Outlook*, vol. 7, no. 6, pp. 25-30.
- Lüdke Helga (1999) Outsourcing des Bestandsmanagements. Das Beispiel USA. *Bibliotheksdienst*, Jg. 33, H. 8, s. 1275-1286.
- Martin Isabelle, Mesloub Hind, Muet Florence, Pellat Christine (2003). L'externalisation dans les services documentation. *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 40, nr 6, s. 370-375.
- Martin Isabelle, Mesloub Hind, Muet Florence, Pellat Christine (2004). L'externalisation: quels impacts pour les professionnelles de l'information-documentation? *Documentaliste. Sciences de l'information*, vol. 41, no. 6, pp. 334-338.
- Rachoń Małgorzata, Surmacz Anna Owidia. (2005) Outsourcing i konsolidacja w działalności rozwojowej przedsiębiorstwa. W: *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*. Pod red. J. Stankiewicz. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski, s. 37-38.
- Sidor, Maria (2005). *Jakość usług bibliotecznych*. Warszawa: Wydaw. SBP.
- Sapa, Remigiusz (2005). *Benchmarking serwisów WWW bibliotek akademickich*. Kraków: Wydaw. UJ.
- Trocki Michał (2001). *Outsourcing*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wędrowski Jan (1999). Właściwa konstrukcja umowy jako gwarancja skuteczności outsourcingu. W: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*. Warszawa: Institut for International Research.
- Wojciechowska, Maria (2006). *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydaw. SBP.
- Ziemkiewicz Kazimierz (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zybert, Elżbieta Barbara (2004). *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydaw. SBP.

ARTUR JAZDON

Poznan University Library
e-mail: jazar@amu.edu.plOUTSOURCING IN POLISH UNIVERSITY LIBRARIES –
SURVEY RESULTS

KEYWORDS: Outsourcing. Strategic management. Management and organization. Libraries. Organization of libraries. Library services. Library finances. Library staff.

ABSTRACT: The article presents the results of the survey concerning the use of outsourcing by Polish university libraries. The survey was intended to provide answers to the following questions: the extent of the current use of outsourcing, predictions on its development, obstacles to its implementation and expected results of its use. The answers to the survey showed outsourcing being used to a limited extent as a means of solving individual problems or providing selected services instead of making it a part of strategic library management. Strikingly, library managers do not attempt to search for and apply outsourcing solutions. The research shows the need for further education of library staff and library and information science (LIS) students as regards outsourcing.

Tekst wpłynął do redakcji 2 stycznia 2008 r.