



KONCEPCJA PODEJŚCIA PROCESOWEGO W ZARZĄDZANIU AKADEMICKIMI BIBLIOTEKAMI NAUKOWYMI. WSTĘPNA IDENTYFIKACJA PROCESÓW NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ AGH W KRAKOWIE

Justyna M. Sobocha-Stanuch

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wstępnej identyfikacji i klasyfikacji procesów w organizacji na przykładzie Biblioteki Głównej Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję podejścia procesowego, następnie omówiono aspekty teoretyczne związane z terminem proces. Natomiast ostatnią część poświęcono metodom identyfikacji i klasyfikacji oraz zaprezentowano wstępną identyfikację i klasyfikację procesów realizowanych w Bibliotece Głównej AGH.

Słowa kluczowe: biblioteki akademickie, podejście procesowe, proces

Wprowadzenie

Współczesne organizacje, niezależnie od tego, czy są organizacjami komercyjnymi, czy też non profit, by przetrwać, a przede wszystkim by odnieść sukces, muszą nieustannie poszukiwać nowych, adekwatnych do potrzeb, rozwiązań systemowych, które zapewnią skuteczne i efektywne zarządzanie nimi. Tempo zachodzących w ich otoczeniu zmian narzuca konieczność dostosowywania, czy też przekształcania struktur organizacyjnych w dynamiczne i elastycznie funkcjonujące organizmy.

Dotyczy to również bibliotek, których organizatorami są przede wszystkim organy władzy publicznej¹ (istnieją również biblioteki prywatne), tj. finansowane są ze środków publicznych i zgodnie z ustawą o bibliotekach „stanowią dobro narodowe oraz służą zachowaniu dziedzictwa narodowego”². Szczególne miejsce w tej grupie instytucji zajmują biblioteki szkół wyższych, mające status bibliotek naukowych, które poza działalnością podstawową służą potrzebom nauki i kształcenia, zapewniając dostęp do materiałów bibliotecznych i zasobów informacyjnych niezbędnych do prowadzenia prac naukowo-badawczych oraz zawierających wyniki badań naukowych. Ponadto prowadzą działalność naukowo-badawczą w zakresie

¹ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jednolity: Dz.U. z 1997 r., nr 85, poz. 539), art. 8 ust. 2.

² Ibidem, art. 3 ust. 2.

bibliotekoznawstwa i dziedzin pokrewnych, a także w zakresie obsługiwanych przez nie dziedzin nauki³. Zatem w tym przypadku zysk obliczany jest w wymiarze społecznym, a nie finansowym. Mimo to oczekuje się, że oferowane użytkownikom usługi, przy relatywnie niskich nakładach, będą świadczone na możliwie najwyższym poziomie. Warto zauważyć, że tego rodzaju instytucje zmieniają, lub już zmieniły, optykę swoich działań, ukierunkowując je na zaspokajanie potrzeb swoich odbiorców. W tym celu, tak jak urzędy administracji państwowej⁴, w miarę możliwości, adaptują rozwiązania organizacyjno-zarządcze, pierwotnie przypisane organizacjom nastawionym na zysk⁵.

Wobec tego użyteczny wydaje się być paradygmat myślenia procesami, który zakłada, niezależnie od specyfiki sektora czy branży, klientocentryczne oraz systemowe spojrzenie na organizację jako zbiór procesów wzajemnie ze sobą powiązanych. Identyfikacja i wizualizacja tych procesów pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i ciągłe doskonalenie – na zwiększenie efektywności oraz podnoszenie zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wstępnej identyfikacji i klasyfikacji procesów w organizacji na przykładzie Biblioteki Głównej Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie.

Koncepcja podejścia procesowego

Koncepcja podejścia procesowego nie jest nowa, początki jej bowiem sięgają klasycznej szkoły zarządzania, czyli lat 20. XX wieku. W ewolucji podejścia procesowego A.A. Bitkowska wyróżnia trzy etapy: wspomniane lata 20. XX wieku, następnie lata 80.-90. XX wieku oraz koniec lat 90. XX wieku⁶.

Za prekursora podejścia procesowego, a także twórcę podstaw naukowej teorii organizacji (w tym stosowanej do dziś funkcjonalnej struktury organizacyjnej) uznawany jest F.W. Taylor. Celem jego koncepcji było zdefiniowanie optymalnej metody wykonywania pracy, czyli de facto obniżenie kosztów produkcji i lepsze wykorzystanie czasu pracy. Realizacja tych założeń w praktyce sprowadzała się do podziału działalności na proste czynności, następnie eliminacji czynności zbędnych, i w końcu racjonalizacji sposobów wykonywania czynności niezbędnych. Trzeba nadmienić, iż podejście procesowe stosowano wówczas przede wszystkim w odniesieniu do analizy funkcjonowania systemów.

³ Ibidem, art. 21 ust. 1.

⁴ W. Szumowski, *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, dostęp: http://www.dbc.wroc.pl/Content/4145/PN_52_Nowosielski.pdf (odczyt: 26.06.2014).

⁵ U. Franas-Mirowska, *Organizacja i zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście zmian w szkolnictwie wyższym – refleksje ogólne*, „Warsztaty Bibliotekarskie” 2007, nr 2-3, dostęp: <http://www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2007/2-3/070202.htm> (odczyt: 05.07.2014).

⁶ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 13.

Kolejny etap rozwoju podejścia procesowego, przypadający na lata 80.-90. XX wieku, miał być odpowiedzią na niedoskonałości klasycznego zarządzania. Dominującą koncepcją był *reengineering* (BPR – *Business Process Reengineering*). Wspierany technologiami informatycznymi oparty był na procesie, analizie wartości, podejściu systemowym do zarządzania oraz koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera. Koncepcja *reengineeringu* według M. Hammera zakładała radykalne zmiany, tj. przeprojektowanie i modernizację procesów w organizacji przez całkowite odrzucenie starych, a następnie zastąpienie zupełnie nowymi procesami. Okazało się jednak, że radykalna reorganizacja rzadko przynosi pożądane efekty. Przyczyn porażek upatrywano w trudności zmian kultury organizacyjnej w sposób rewolucyjny.⁷

Etap trzeci rozwoju podejścia procesowego, przypadający na koniec lat 90. XX wieku, zaowocował więc odejściem od rewolucyjnych zmian na rzecz ewolucyjnego charakteru. W tym przypadku koncentrowano się na zarządzaniu procesami (BPM – *Business Process Management*), stopniowym i ciągłym ich udoskonalaniu przy silnym wsparciu rozwiązań informatycznych. Zarządzanie procesami, ukierunkowane na strategię firmy, obejmujące identyfikowanie, analizę i kontrolę procesów, okazało się być koncepcją nie tylko szerszą i dojrzalszą, ale również dostosowaną do ewolucyjnego rozwoju organizacji.⁸

Jak piszą M. Bugdol i P. Jedynak, dotychczasowa praktyka i badania wskazują, że stosowanie podejścia procesowego jest korzystne dla organizacji, o ile przeprowadzane zmiany nie są radykalne. Zauważają oni również, że podejście procesowe coraz częściej znajduje zastosowanie w usługach administracyjnych czy też medycznych, a nie tylko w produkcji. Podkreślają, że podejściem procesowym posługują się wszystkie koncepcje projakościowego zarządzania.⁹

Nie dziwi zatem obserwowany ponowny rozkwit paradygmatu myślenia procesami, który – jak pisze A.A. Bitkowska – „zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację jako zbiór procesów wzajemnie się przenikających”, których identyfikacja, usprawnianie i ciągłe doskonalenie pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji oraz stopnia zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych¹⁰. Takie systemowe spojrzenie, według A.G. Rummlera i A.P. Branche’a jest punktem wyjścia, a zarazem podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, które będą w stanie odpowiadać na nową rzeczywistość, charakteryzującą się bezwzględną konkurencją i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów¹¹.

⁷ Bitkowska, A.A., *Zarządzanie procesami biznesowymi...*, op. cit., s. 14-15.

⁸ P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 53-55.

⁹ M. Bugdol, P. Jedynak, *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012, s. 57.

¹⁰ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 11.

¹¹ A.G. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 36.

Definicja procesu i jego charakterystyka

Kompleksowe zarządzanie procesami, zdaniem E. Skrzypek i M. Hofmana¹², powinno mieć miejsce w każdej organizacji, która chce osiągać sukces. Obejmuje ono takie elementy jak: identyfikację i wizualizację procesów, opracowanie zestawu mierników służących ocenie skuteczności oraz efektywności procesów, a także, co jest niezwykle ważne w koncepcji zarządzania procesami, wyznaczenie właściciela procesu, odpowiedzialnego za prawidłową realizację procesu.

Kluczowa jest jednak definicja terminu samego procesu, gdyż w literaturze przedmiotu przytaczanych jest ich wiele.

M. Hammer i J. Champy określają proces jako „zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat, mający pewną wartość dla klienta”¹³.

R. Müller i P. Rupper przytaczają definicję procesu jako łańcucha działań zmierzających do wytworzenia wartości odpowiadających wymaganiom klientów¹⁴.

Natomiast według C. Amisteda i P. Rowlanda proces jest sekwencją czynności wykonywanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego¹⁵.

Zdaniem zaś P. Grajewskiego proces jest „zbiorem sekwencyjnych czynności powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi w tym sensie, że rezultaty działań poprzedzających są wejściami działań następujących po nich”¹⁶.

Z kolei E. Skrzypek definiuje „proces jako logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, których realizacja prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego – przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami”¹⁷ lub szerzej jako „współdziałanie ludzi, maszyn i urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu, usługi”¹⁸. Uogólniając, można powiedzieć, że proces jest określany jako zestaw działań najczęściej realizowanych w sekwencji, które zmierzają do wytworzenia produktu lub usługi o określonym i akceptowalnym przez klienta poziomie wartości¹⁹.

Zgodnie zaś z normą ISO 9001:2006P proces określany jest jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”²⁰.

Jak stwierdza M. Ossowski, najczęściej w literaturze przedmiotu przytaczana jest jednak definicja M. Hammera i J. Champy’ego, gdzie proces definiowany jest jako zbiór czynności wymagających na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta²¹.

¹² E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 9.

¹³ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, tłum. U. Zreda, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 49.

¹⁴ R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000, s. 21.

¹⁵ C. Amisted, P. Rowland, *Managing Business Process*, John Wiley & Sons, Chichester 1996, s. 35.

¹⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa ...*, op. cit., s. 55.

¹⁷ Skrzypek, E., Hofman, M., *Zarządzanie procesami...*, op. cit., s. 12.

¹⁸ Ibidem, s. 12.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ PN-EN ISO 9001:2006P, *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.

²¹ M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4/3, s. 298, dostęp: http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_3_22.pdf (odczyt: 05.07.2014).

Ponadto, jak się okazuje, proces bywa mylony z zadaniem. M. Hammer pisze, że „różnica między zadaniem a procesem jest taka jak między częścią a całością. Zadanie to fragment pracy, to działalność gospodarcza zasadniczo wykonywana przez jedną osobę. Natomiast proces to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta. Na przykład realizacja zamówienia (*order fulfillment*) to proces, który produkuje wartość w formie towaru dostarczonego klientowi”²². Zatem wartości dla klienta nie tworzy samo zadanie czy czynność, lecz połączenie sekwencji zadań w proces. Działania prowadzące do wykreowania wartości dla klienta stanowią istotę podejścia procesowego w postrzeganiu organizacji.

Zdefiniowane procesy, jako podstawowe elementy funkcjonowania organizacji, powinny charakteryzować się:

- precyzyjnie określonym celem, tj. tworzeniem wartości dodanej dla szeroko rozumianego klienta;
- ściśle zdefiniowanym produktem procesu, który jest rezultatem działań procesu;
- istnieniem odpowiadającego za wyniki procesu właściciela procesu;
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych granic procesu, określonych przez dostawców i odbiorców;
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych wewnętrznych zakresów działań w procesie, tj. standardów, procedur, zadań, wymagań szkoleniowych, które pozwalają na przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych stanowisk;
- istnieniem systemu ocen kojarzonych z procesem, umożliwiających pomiar efektywności (koszty, czas, elastyczność i jakość procesu);
- tendencją do przekraczania granic wyznaczanych przez wypełniane funkcje;
- uczestniczeniem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku procesów jednocześnie;
- powtarzalnością, co daje możliwość jego zapisu w formie umożliwiającej odczytanie przebiegu procesu przez realizatorów²³.

Konkludując, procesy to celowe, zorientowane na klienta i uporządkowane zestawy działań, zmierzające do realizacji wspólnego celu. Są metodami wykonywania pracy przez świadomych tego pracowników. W tym kontekście należy podkreślić, że procesy mają charakter holistyczny, tj. aby przebieg procesu odbywał się bez zakłóceń, mimo że poszczególne jego etapy, działania bądź czynności wykonywane są w różnych pionach funkcjonalnych, to w tym celu bezwzględnie wymagana jest współpraca między poszczególnymi jednostkami danej organizacji. To gwarantuje sprawne działanie całego systemu procesów, a tym samym zarządzanie nim²⁴.

Identyfikacja i klasyfikacja procesów

W realizacji koncepcji podejścia procesowego w organizacji pierwszym krokiem jest identyfikacja (rozpoznanie) procesów w niej zachodzących, czyli ich wskazanie i nazwanie.

²² M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15.

²³ A. Marciszewska, *Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą*, [w:] *Podejście procesowe ...*, red. S. Nowosielski, op. cit.

²⁴ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 13-16.

W literaturze można wyróżnić dwa główne podejścia metodyczne wykorzystywane do identyfikacji procesów: podejście z dołu do góry (*bottom-up*) oraz podejście z góry na dół (*top-down*)²⁵. Podejścia te określa się też jako: podejście od szczegółu do ogółu oraz podejście od ogółu do szczegółu²⁶. E. Skrzypek i M. Hofman wyróżniają też podejście mieszane, łączące elementy poprzednich²⁷.

Podstawą rozpoznania procesów w podejściu z dołu do góry (tzw. oddolne) jest inwentaryzacja zadań realizowanych na stanowiskach pracy, a następnie stopniowe łączenie ich w większe całości, dochodząc w ten sposób do zbudowania mapy procesów. Zidentyfikowana w ten sposób struktura procesów stanowi rzeczywisty obraz organizacji (stan „*as is*” – tak, jak jest).

Natomiast w podejściu z góry na dół (tzw. odgórne) należy określić procesy bezpośrednio związane z realizacją wizji i celów działania organizacji niezbędne do jej funkcjonowania, a następnie je uszczegóławiać. W ten sposób zidentyfikowana struktura procesów odzwierciedla pożądane funkcjonowanie organizacji (stan „*to be*” – tak, jak ma być), czyli określa docelowy model funkcjonowania organizacji i na tej podstawie pomaga rozpoznać procesy niezbędne dla jego urzeczywistnienia.

W podejściu oddolnym identyfikacji procesów można dokonać poprzez: przegląd aktywności organizacji, przegląd stanowisk lub ciąg powstawania produktu. Natomiast w podejściu odgórnym można identyfikować procesy poprzez cele strategiczne oraz model klienta.

Jak zauważa G. Biesok, podejście odgórne pozwala zrozumieć organizację całościowo i daje szybkie efekty²⁸. M. Wyrwicka i J. Zielenkiewicz zalecają stosowanie tej metody w instytucjach, gdzie panuje sytuacja kryzysowa, wymagająca szybkich, radykalnych działań lub gdy polityka zatrudnienia jest dostosowawcza, co objawia się brakiem lojalności pracowników względem pracodawcy. Wówczas wzorcowa, typowa mapa procesów jest punktem odniesienia dla diagnozy i działań naprawczych.

Natomiast podejście oddolne – które jest szczegółowe i czasochłonne, może jednak wpływać na systematyczną poprawę wyników realizowanych procesów – zaleca się stosować w organizacjach realizujących ustabilizowaną politykę zatrudnienia, gdzie pracownicy są zaangażowani i utożsamiają się z organizacją²⁹.

Należy mieć również na uwadze, by nie zatracić szerszego kontekstu funkcjonowania organizacji. G. Biesok zatem proponuje stosować oba podejścia równolegle – konfrontacja procesów aktualnie zachodzących w organizacji z procesami postulowanymi może przyczynić się do ujawnienia niezgodności między obecnym stanem funkcjonowania a postacią niezbędną do realizacji strategii lub zaspokojenia wymagań klienta. W istocie, wykryte luki mogą stanowić dla menedżerów impuls do podejmowania zmian w funkcjonowaniu organizacji³⁰.

²⁵ G. Biesok, *Metody identyfikacji procesów w organizacji*, „Problemy Jakości” 2010, nr 5, s. 2-3.

²⁶ M. Wyrwicka, J. Zielenkiewicz, *Metody identyfikacji procesów*, „Problemy Jakości” 2008, nr 8, s. 34.

²⁷ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami* ..., op. cit., s. 86.

²⁸ G. Biesok, *Metody identyfikacji* ..., op. cit., s. 2-5.

²⁹ M. Wyrwicka, J. Zielenkiewicz, *Metody identyfikacji* ..., op. cit., s. 36.

³⁰ G. Biesok, *Metody identyfikacji* ..., op. cit., s. 5-6.

Sprawne funkcjonowanie każdej organizacji zależy od przebiegu bardziej lub mniej świadomie ukształtowanych w niej procesów. Podstawowym zaś elementem identyfikacji procesów jest określenie kryteriów wyodrębniania ich rodzajów, a następnie grupowanie ich w odpowiednie zbiory. Zadanie to nie jest proste, gdyż często procesy przekraczają istniejące granice organizacyjne bądź są trudno obserwowalne, tak jak np. procesy dotyczące przetwarzania informacji, wiedzy, uczenia się czy projektowania.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na wiele kryteriów klasyfikacji procesów. Jednakże do najczęściej przywoływanych należy klasyfikacja opracowana przez amerykańską organizację APQC (*American Productivity and Quality Center*), czyli Model Klasyfikacji Procesów (PCF – *Process Classification Framework*), w którym w sposób hierarchiczny wyszczególniono występujące w przedsiębiorstwach procesy (dwanaście głównych kategorii), dzieląc je na dwie grupy: procesy operacyjne (kluczowe dla danej organizacji) oraz procesy wspomagające (wspierające procesy operacyjne)³¹. Jak twierdzi P. Grajewski, wspomniana klasyfikacja może być punktem wyjścia do tworzenia wizji procesowego działania organizacji, jednak nie może zastąpić zindywidualizowanego podejścia, specyficznego dla branży, w której przedsiębiorstwo działa. Proponuje zatem klasyfikację procesów wynikającą z roli, jaką odgrywają w kreowaniu wartości dla klienta, dzieląc je na procesy: podstawowe i pomocnicze.

Pierwsza grupa procesów jest bezpośrednio związana z podstawowym rodzajem działania danej organizacji, tworząc wartość dodaną widoczną dla klienta. Zalicza tu procesy bezpośrednio wpływające na sytuację rynkową organizacji, czyli np. projektowanie produktu, sprzedaż, relacje z klientem, serwis. Zauważa też, że procesy te, powiązane ze sobą mogą tworzyć megaproces, który ma charakter ogólny i w istocie jest mapą relacji między procesami podstawowymi.

Natomiast procesy pomocnicze służą sprawnemu działaniu i wsparciu procesów podstawowych. Mają one pośredni wpływ na wartość dodaną, ale bezpośredni na kreowanie wartości dla klienta wewnętrznego, czyli realizatorów procesów zarówno podstawowych, jak i pomocniczych. Do tej grupy zalicza procesy pośrednio wpływające na sytuację rynkową przedsiębiorstwa, np. zarządzanie zasobami ludzkimi, badanie rynku, planowanie strategiczne³².

Powyższą systematykę rozszerza A.A. Bitkowska, wyodrębniając dodatkowo procesy zarządcze, których zadaniem jest nadzór nad procesami podstawowymi i pomocniczymi. Procesy te mają charakter koncepcyjny związany z planowaniem, podejmowaniem i przekazywaniem decyzji oraz kontrolą ich realizacji³³.

Ponadto P. Grajewski przywołuje też klasyfikacje:

- R. Müllera i P. Ruppera, uwzględniające podział procesów na: megaprocesy, procesy główne i podrzędne, oraz
- J.W. Dangela, który wyróżnia: megaprocesy, procesy główne i subprocesy.

³¹ Process Classification Framework version 6.1.1, APQC 2014, dostęp: http://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162_PCF_Ver_6%201_1.pdf (odczyt: 20.06.2014).

³² P. Grajewski, *Organizacja procesowa* ..., op. cit., s. 64.

³³ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami* ..., op. cit., s. 57.

Podkreśla jednak, że żaden podział procesów nie jest na tyle ostry, by bezspornie dany ciąg operacji zakwalifikować do konkretnej kategorii procesów. Zaś najczęściej popełnianym błędem w projektowaniu procesów jest próba zamknięcia ich w obszarze działów funkcjonalnych, wynikającym z braku poczucia członków organizacji, że są oni klientami innych jej obszarów działania. Zaleca więc zarówno przyjęcie perspektywy klienta, jak i perspektywy strategii działania oraz zachowanie umiaru w formułowaniu liczby wyróżnionych procesów, gdyż ich zbyt duża liczba upodabnia proces do procedury, utrudniając dostosowanie systemu organizacyjnego do struktury procesów³⁴.

Reasumując, zarówno identyfikacja, jak i klasyfikacja procesów jest podstawowym etapem w budowaniu sprawnie funkcjonującej organizacji procesowej. Katalog zidentyfikowanych i sklasyfikowanych procesów, dostosowany do specyfiki i potrzeb organizacji, stanie się bowiem punktem wyjścia do konstrukcji kolejnych elementów jej systemu.

Wstępna identyfikacja procesów na przykładzie Biblioteki Głównej AGH

Biblioteki szkół wyższych, zwane też bibliotekami akademickimi lub uczelnianymi, są jednostkami organizacyjnymi, które wpisane są w system organizacyjny jednostki macierzystej, tj. w tym przypadku szkoły wyższej, uczelni. W związku z tym aktem normatywnym, który poza ustawą o bibliotekach³⁵ ma zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania tychże jednostek, jest ustawa z 27 lipca 2005 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym*. Art. 88 tejże ustawy stanowi, iż w uczelni działa system biblioteczno-informacyjny, którego podstawą jest biblioteka, zaś organizację i funkcjonowanie tego systemu oraz zasady korzystania reguluje statut³⁶. W przypadku Biblioteki Głównej AGH jej szczegółowe zasady funkcjonowania określa *Statut Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie*³⁷ oraz *Regulamin korzystania z Biblioteki Głównej i uczelnianej sieci bibliotek Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie*³⁸.

Biblioteka Główna Akademii Górniczo-Hutniczej jest największą biblioteką techniczną w Krakowie, a zarazem jedną z największych w Polsce. Z kolei pod względem wielkości zbiorów jest drugą, po Bibliotece Jagiellońskiej, biblioteką Krakowa.

³⁴ P. Grajewski, *Organizacja procesowa ...*, op. cit., s. 64-66.

³⁵ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jednolity: Dz.U. z 1997 r., nr 85, poz. 539).

³⁶ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (tekst jednolity: Dz.U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).

³⁷ *Statut Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 28 września 2011 r. ze zmianami z dnia 4 lipca 2012 r., 19 grudnia 2012 r. oraz 2 kwietnia 2014 r. (tekst jednolity po zmianach w dniu 2 kwietnia 2014 r.)*, Kraków, 2 kwietnia 2014 r., dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/misja_statut_strategia/statut_agh_tekst_jednolity_2014_04_02.pdf (odczyt: 05.07.2014).

³⁸ *Regulamin korzystania z Biblioteki Głównej i uczelnianej sieci bibliotek Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie* (tekst jednolity), Kraków 2009, dostęp: http://www.bg.agh.edu.pl/sites/default/files/regulamin_BG.pdf (odczyt: 05.07.2014).

Jej tradycje sięgają początku lat 20. XX wieku, kiedy w roku akademickim 1921/1922 została powołana przez Senacką Komisję Biblioteczną – wkrótce po dokonaniu przez Naczelnika Państwa Marszałka Józefa Piłsudskiego (20 października 1919 r.) inauguracji ówczesnej Akademii Górniczej. Jej losy są zatem nierozdzielnie związane z historią i rozwojem uczelni³⁹. Zauważyć należy, że już wówczas dostrzegano wagę istnienia jednostki stanowiącej podstawę procesu dydaktycznego i naukowo-badawczego. Od momentu powstania do dziś Biblioteka Główna przeszła długą drogę – zmieniała kilkakrotnie zarówno swoją siedzibę, jak i przekształcała swą strukturę organizacyjną, dostosowując ją do potrzeb użytkowników oraz warunków kreowanych przez jej otoczenie.

Biblioteka Główna Akademii Górniczo-Hutniczej jest pełniącą funkcje ośrodka informacji naukowej ogólnodostępną biblioteką naukową, będącą ogniwem ogólnokrajowej sieci bibliotecznej. Na jej czele stoi Dyrektor, współpracujący z Radą Biblioteczną w celu ustalania ogólnych kierunków jej rozwoju⁴⁰.

Do zadań BG AGH należy:

- współudział w organizowaniu pracy naukowej i dydaktycznej pracowników i studentów;
- organizowanie i prowadzenie działalności w zakresie informacji naukowej oraz dokumentowanie działalności naukowej uczelni;
- prowadzenie zajęć dydaktycznych dla studentów AGH, studentów studiów bibliotecznych oraz pracowników własnych i innych bibliotek;
- nadzór i koordynowanie działalności bibliotek jednostek organizacyjnych uczelni;
- prowadzenie prac badawczych oraz bibliograficznych z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej; a także
- podejmowanie innych działań wynikających z uczestnictwa w krajowej sieci bibliotecznej.

Obecnie strukturę organizacyjną Biblioteki Głównej⁴¹ tworzy sześć oddziałów:

- Oddział Gromadzenia i Uzupełniania Zbiorów,
- Oddział Opracowania Zbiorów,
- Oddział Zbiorów Specjalnych,
- Oddział Informacji Naukowej,
- Oddział Udostępniania Zbiorów,
- Oddział Magazynów;

oraz trzy sekcje:

- Samodzielna Sekcja ds. Bibliotek Sieci i Kontroli Zbiorów BG,
- Samodzielna Sekcja Komputeryzacji,
- Sekcja Administracyjna.

³⁹ Źródło: strona domowa Biblioteki Głównej AGH, dostęp: www.bg.agh.edu.pl (odczyt: 05.07.2014).

⁴⁰ Statut Akademii ..., op. cit.

⁴¹ Zarządzenie Nr 22/2013 Rektora Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 2 maja 2013 roku w sprawie aktualizacji Regulaminu Organizacyjnego AGH, dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/regulamin_organizacyjny/regulamin_organizacyjny_agh_2013_05_02.pdf (odczyt: 29.07.2014).

Ponadto poza strukturą Biblioteki Głównej w Akademii Górniczo-Hutniczej funkcjonuje 15 bibliotek wydziałowych, 9 katedralnych i 3 biblioteki jednostek pozawydziałowych, a także 1 biblioteka pracownicza. Biblioteki jednostek organizacyjnych tworzą sieć biblioteczną uczelni, a wraz z Biblioteką Główną stanowią jednolity system biblioteczno-informacyjny⁴².

Szerokie spektrum działań, podejmowanych i ukierunkowanych na zaspokajanie rosnących potrzeb użytkowników bibliotek uczelnianych, wymaga wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Tendencje dotyczące sprawnego i efektywnego funkcjonowania nieobce są tymże organizacjom.

Jak pisze U. Franas-Mirowska⁴³, wdrażane, również w Bibliotece Głównej AGH, rozwiązania strukturalno-organizacyjne to m.in.:

- scalanie niektórych agend biblioteki w celu usprawnienia i przyspieszenia procesów bibliotecznych;
- łączenie w naturalny sposób funkcji oddziałów udostępniania, informacji i magazynów przy wdrożeniu wolnego dostępu;
- korzystanie z pracy specjalistów dziedzinowych przy gromadzeniu i opracowaniu literatury fachowej, udostępnianiu i informacji;
- powoływanie doraźnych, czasowych zespołów problemowych, kolegiów i grup roboczych w celu wykonania zadań niemożliwych do realizacji w stałym układzie organizacyjnym (np. zespół ds. promocji);
- tworzenie elastycznych struktur macierzowych (przypisywanie pracowników do kilku różnych stanowisk pracy).

Autorka zauważa tendencję do postrzegania tych organizacji w sposób kompleksowy (dostrzega się zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych) oraz do kształtowania kultury organizacyjnej.

Wśród metod i technik zarządzania, które stosują biblioteki uczelniane, wymienia m.in.: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianami, zarządzanie jakością, TQM (*Total Quality Management*) oraz *benchmarking*⁴⁴. Metody te były i są szeroko opisywane w kontekście zarządzania bibliotekami, zwłaszcza w przypadku koncepcji TQM (*Total Quality Management*), która w polskim bibliotekoznawstwie została kompleksowo opisana w 2000 roku w rozprawie habilitacyjnej Ewy Głowackiej pt. *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Co ciekawe, już w 1999 roku pierwsza biblioteka naukowa (Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Morskiej w Szczecinie) wdrożyła system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001⁴⁵.

Zatem podejście procesowe, które jest wykorzystywane przez wszystkie koncepcje pro jakościowe, jako jedna z ośmiu zasad zarządzania jakością, wydaje się być odpowiedzią na potrzeby współczesnych bibliotek, gdzie w dobie ich hybrydy-

⁴² *Regulamin korzystania z Biblioteki ...*, op. cit.

⁴³ U. Franas-Mirowska, *Organizacja i zarządzanie ...*, op. cit., s. 4.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 5.

⁴⁵ D. Szewczyk-Kłós, *Współczesne metody zarządzania a struktury organizacji pracy w bibliotekach akademickich*, [w:] *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy?*, II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19-21 czerwca 2006 r., materiały konferencyjne, Politechnika Łódzka, Łódź 2006, dostęp: <http://eprints.rclis.org/8926/1/szewczyk.pdf> (odczyt: 02.07.2014).

zacji (łączenia modelu biblioteki tradycyjnej z elementami biblioteki cyfrowej)⁴⁶ coraz większe znaczenie ma efektywność i optymalizacja procesów bibliotecznych.

Jak już wspomniano, pierwszym etapem we wdrażaniu podejścia procesowego jest identyfikacja i klasyfikacja procesów. W przypadku Biblioteki Głównej AGH dokonano próby wstępnej ich identyfikacji. Wyszczególniono szesnaście procesów, ostatecznie dzieląc je na trzy kategorie: procesy podstawowe, które w bezpośredni sposób definiują działalność Biblioteki, generując wartość dodaną dla użytkowników; procesy pomocnicze, czyli wspierające realizację procesów podstawowych, pośrednio kreujące wartość dodaną, i procesy zarządcze, związane z określaniem kierunku wszystkich działań, planowaniem i podejmowaniem decyzji oraz nadzorowaniem wymienionych procesów. Rejestr sklasyfikowanych procesów przedstawia tabela 1.

W grupie procesów podstawowych wyróżniono procesy, które określają działalność podstawową Biblioteki, czyli proces: zakupów i gromadzenia, opracowania i udostępniania. Należy podkreślić, że obecnie biblioteki gromadzą, opracowują i udostępniają nie tylko zbiory tradycyjne, lecz w coraz większym stopniu skupiają swoją uwagę na zbiorach cyfrowych oraz przetwarzaniu informacji. Zatem wymienione procesy również ich dotyczą. Natomiast proces szeroko pojętej komunikacji stanowi podstawę identyfikacji potrzeb i oczekiwań użytkowników, ich obsługi, określania poziomu ich zadowolenia ze świadczonych usług, a także kreowania pozytywnego wizerunku w oczach „publiczności”.

Tabela 1. Identyfikacja i klasyfikacja procesów w BG AGH

Procesy	
1. Podstawowe	1.1. Komunikacja (z użytkownikiem/klientem) 1.2. Zakupy i gromadzenie 1.3. Opracowanie 1.4. Udostępnianie
2. Pomocnicze	2.1. Badania i rozwój 2.2. Projektowanie nowych produktów i usług bibliotecznych 2.3. Wsparcie informatyczne 2.4. Wdrażanie nowych technologii 2.5. Monitorowanie i ocena działalności podstawowej 2.6. Logistyka
3. Zarządcze	3.1. Rozwój wizji i strategii biblioteki 3.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi 3.3. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi 3.4. Zarządzanie zmianą 3.5. Zarządzanie finansami 3.6. Zarządzanie infrastrukturą

Źródło: Opracowanie własne

⁴⁶ G. Piotrowicz, *Model hybrydowy współczesnej polskiej biblioteki akademickiej*, dostęp: http://bg.p.lodz.pl/konferencja2004/pelne_teksty/piotrowicz.pdf (odczyt: 20.06.2014).

Zauważono również, iż zidentyfikowane procesy podstawowe są powiązane ze sobą i tworzą megaproces, co ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Identyfikacja megaprocesu w BG AGH

Źródło: Opracowanie własne

Ze względu na specyfikę bibliotek jako organizacji podjęto również próbę identyfikacji podprocesów w grupie procesów podstawowych, co zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Procesy podstawowe i podprocesy w BG AGH

Procesy podstawowe	Podprocesy
1.1. Komunikacja (z użytkownikiem/klientem)	1.1.1. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań użytkowników/klientów 1.1.2. Badanie satysfakcji użytkowników/klientów 1.1.3. Obsługa użytkowników/klientów wewnętrznych i zewnętrznych 1.1.4. Przyjmowanie skarg i wniosków 1.1.5. Działalność <i>public relations</i> i popularyzacja nauki
1.2. Zakupy i gromadzenie	1.2.1. Planowanie zakupów 1.2.2. Wybór dostawców 1.2.3. Podpisywanie umów 1.2.4. Magazynowanie 1.2.5. Selekcja
1.3. Opracowanie	1.3.1. Przygotowanie zbiorów i informacji 1.3.2. Opracowanie alfabetyczne 1.3.3. Opracowanie przedmiotowe 1.3.4. Przetwarzanie informacji
1.4. Udostępnianie	1.4.1. Udostępnianie na miejscu 1.4.2. Wypożyczanie na zewnątrz 1.4.3. Wypożyczanie międzybiblioteczne 1.4.4. Udzielanie i udostępnianie informacji

Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowana konfiguracja procesów realizowanych w Bibliotece Głównej AGH jest jedynie próbą ich identyfikacji i klasyfikacji. W związku z tym po przeprowadzeniu pogłębionych badań może ona ulec redefinicji. Niemniej jednak stanowi przyczynek do dalszych rozważań. Wachlarz korzyści płynący z wdrożenia podejścia procesowego jest bowiem szeroki.

Przede wszystkim myślenie w kategoriach procesów pozwala postrzegać organizację w sposób holistyczny. Wskazuje się też, że usprawnienie pracy nie jest jedyną korzyścią płynącą z wdrożenia podejścia procesowego. Wymienia się m.in.:

- możliwość przełożenia ogólnych celów strategicznych organizacji na poszczególne cele procesów;
- ukierunkowanie organizacji poprzez system mierników procesów oraz ich monitoring na potrzeby i zadowolenie klienta;
- wyższy stopień nadzoru nad zasobami wykorzystywanymi w organizacji w sposób przynoszący wartość dodaną w całym łańcuchu wartości;
- możliwość wykorzystania informacji dostarczonych z systemu zarządzania procesami w celu podejmowania decyzji zarówno operacyjnych, jak i strategicznych, a także wykorzystanie informacji zwrotnych z monitoringu procesów w celu doskonalenia poszczególnych procesów, a tym samym do poprawy wyników⁴⁷.

Konkludując, organizacje takie jak biblioteki, wobec których oczekiwania otoczenia wciąż rosną, korzystając z aplikacji koncepcji podejścia procesowego, również mogą odnieść szereg korzyści.

Podsumowanie

Biblioteki akademickie, otwarte nie tylko na społeczność akademicką, funkcjonują – podobnie jak organizacje komercyjne – w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Jednym ze sposobów pozwalających na elastyczne dopasowanie się do nowych warunków, a finalnie na odniesienie sukcesu, jest korzystanie, co w mniejszym lub większym stopniu jest czynione, z rozwiązań i modeli wypracowanych przez nauki o zarządzaniu. Natomiast sama koncepcja podejścia procesowego, sprawnie wdrożona, może zapewnić podniesienie efektywności i skuteczności realizowanych w bibliotekach procesów, a w konsekwencji umożliwić ich przekształcanie się w dynamiczne organizacje, które będą w stanie, ciągle doskonaląc swoje struktury, sprostać wymaganiom i oczekiwaniom otoczenia.

Literatura

1. Amisted C., Rowland P., *Managing Business Process*, John Wiley & Sons, Chichester 1996.
2. Biesok G., *Metody identyfikacji procesów w organizacji*, „Problemy Jakości” 2010, nr 5.
3. Bitkowska A.A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.

⁴⁷ A.A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami ...*, op. cit., s. 18.

4. Bugdol M., Jedynek P., *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012.
5. Franas-Mirowska U., *Organizacja i zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście zmian w szkolnictwie wyższym – refleksje ogólne*, „Warsztaty Bibliotekarskie” 2007, nr 2-3, dostęp: <http://www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2007/2-3/070202.htm>
6. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
7. Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, tłum. U. Zreda, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
9. Müller R., Rupper P., *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 2000.
10. Ossowski M., *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4/3, dostęp: http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_3_22.pdf
11. Piotrowicz G., *Model hybrydowy współczesnej polskiej biblioteki akademickiej*, dostęp: http://bg.p.lodz.pl/konferencja2004/pele_teksty/piotrowicz.pdf
12. PN-EN ISO 9001:2006P, *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
13. *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, dostęp: http://www.dbc.wroc.pl/Content/4145/PN_52_Nowosielski.pdf
14. Process Classification Framework version 6.1.1, APQC 2014, dostęp: http://www.apqc.org/knowledge-base/download/313690/K05162_PCF_Ver_6%201_1.pdf
15. *Regulamin korzystania z Biblioteki Głównej i uczelnianej sieci bibliotek Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie* (tekst jednolity), Kraków 2009, dostęp: http://www.bg.agh.edu.pl/sites/default/files/regulamin_BG.pdf
16. Rummler A.G., Branche A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
17. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
18. *Statut Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 28 września 2011 r. ze zmianami z dnia 4 lipca 2012 r., 19 grudnia 2012 r. oraz 2 kwietnia 2014 r. (tekst jednolity po zmianach w dniu 2 kwietnia 2014 r.)*, Kraków, 2 kwietnia 2014 r., dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/misja_statut_strategi_a/statut_agh_tekst_jednolity_2014_04_02.pdf
19. Szewczyk-Kłós D., *Współczesne metody zarządzania a struktury organizacji pracy w bibliotekach akademickich*, [w:] *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy?*, II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź, 19-21 czerwca 2006 r., materiały konferencyjne, Politechnika Łódzka, Łódź 2006, dostęp: <http://eprints.rclis.org/8926/1/szewczyk.pdf>
20. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (tekst jednolity: Dz.U. z 1997 r., nr 85, poz. 539).
21. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (tekst jednolity: Dz.U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).
22. Wyrwicka M., Zielenkiewicz J., *Metody identyfikacji procesów*, „Problemy Jakości” 2008, nr 8.
23. *Zarządzenie Nr 22/2013 Rektora Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie z dnia 2 maja 2013 roku w sprawie aktualizacji Regulaminu Organizacyjnego AGH*, dostęp: http://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/dokumenty/regulamin_organizacyjny/regulamin_organizacyjny_agh_2013_05_02.pdf

**THE CONCEPT OF PROCESSING APPROACH IN THE MANAGEMENT OF
ACADEMIC SCIENTIFIC LIBRARIES. INITIAL IDENTIFICATION OF
PROCESSES ON THE EXAMPLE OF THE MAIN LIBRARY OF AGH
UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY IN KRAKOW**

Abstract: The aim of the article is to present the initial identification and classification of processes in an organization on the example of the Main Library of AGH University of Science and Technology in Krakow. In the first part of the article the concept of processing approach is presented; then theoretical aspects connected with the term of “process” are discussed. The last part concerns methods of identification and classification and presents the initial identification and classification of processes realized in the Main Library of AGH UST.

Keywords: academic libraries, process, processing approach