

## **Rozwój potencjału społecznego na przykładzie bibliotek naukowych w Niemczech**

**Słowa kluczowe:** rozwój potencjału społecznego, biblioteki naukowe, biblioteki niemieckie

**Abstrakt:** Rozwój potencjału społecznego to proces posiadający kluczowe znaczenie we współczesnych bibliotekach. Funkcjonowanie bibliotek w warunkach burzliwego otoczenia oraz nieustannie wzrastającej konkurencji wymaga permanentnego doskonalenia potencjału społecznego personelu bibliotecznego. Wzbogacany nieustannie potencjał społeczny umożliwia bibliotece skuteczne działanie oraz jej dalszy rozwój. W artykule przedstawiono tę problematykę na przykładzie bibliotek naukowych w Niemczech.

**Keywords:** development of social potential, academic libraries, libraries in Germany

**Abstract:** The development of social potential may be described as significant process in contemporary libraries. The demand of permanent improvement of social potential in library is one of the requirements connected with its proper functioning in increasing competition. The social potential enrichment of library employees enables the effective and further development. The article presents the development of social potential on the basis of the academic libraries in German.

Rozwój potencjału społecznego określany najczęściej w kontekstach teoretycznych i praktycznych terminem „rozwój personelu” to jedno z wyzwań bibliotek XXI w. Rozwijanie potencjału pracowników przez organizacje non-profit nie jest, wbrew pojawiającym się opiniom, modną adaptacją przez te instytucje metod i narzędzi zarządzania organizacjami komercyjnymi. W przypadku bibliotek rozwój potencjału społecznego musi być traktowany nie jako prawo lub przywilej lecz niezaprzeczalny obowiązek. Hans-Günter Scheer stanowczo twierdzi, że biblioteki muszą rozwijać swój potencjał [11, s. 56]. Niekwestionowana potrzeba jego rozwijania wynika z radykalnych zmian w organizacji współczesnych bibliotek, wymuszonych przede wszystkim nowoczesną technologią, turbulentnym otoczeniem oraz nieustannie wzrastającą konkurencją. Jak pisze Maria Elisabeth Müller reorganizacja w bibliotekach wymuszona innowacyjnym drukiem i modernizacją działań możliwa jest tylko z wykwalifikowanym i zmotywowanym personelem [7, s. 305]. Dla bibliotek oznacza to konieczność realizacji

przedsięwzięć pozwalających wyeliminować istniejące luki w potencjale społecznym pracowników.

Proces rozwoju potencjału społecznego determinuje gotowość biblioteki do zmian, będących obecnie kluczem do funkcjonalnej obsługi użytkowników. Permanentne kształcenie umożliwia bibliotece szybką reakcję na przemiany zachodzące w otoczeniu oraz bieżącą adaptację do aktualnie panujących warunków. Wszeghobecne innowacje uczyniły z rozwoju potencjału społecznego centralny proces zarządzania współczesnymi bibliotekami. Praktyka bibliotekarska dowodzi jednak, że biblioteki różnie traktują kwestię rozwoju cech i właściwości zatrudnianych pracowników. Jak wynika z przeprowadzonych badań, niemieckie biblioteki naukowe, do których należą m.in.: TIB/UB Hannover, ZB MED (Deutsche Zentralbibliothek für Medizin), ZBW (Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften), SUB Hamburg, UB Dortmund, UB Duisburg – Essen, ULB Düsseldorf, UB Konstanz, UB Mainz, Bibliothek der DSHS Köln, UB Bielefeld, Bibliothek der ETH Zürich, przywiązują bardzo dużą wagę do rozwoju cech i właściwości zatrudnianego personelu [4].

Rozwój potencjału społecznego to pojęcie, które nie posiada dotychczas jednoznacznej definicji. W bogatej literaturze przedmiotu występują liczne i jednocześnie zróżnicowane jego interpretacje. Różnym treściom znaczeniowym towarzyszy nierzadko również zróżnicowana terminologia, stosowana przez autorów prac naukowych. W niniejszym opracowaniu przyjęto definicję, zgodnie z którą **rozwój potencjału społecznego** to ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych w bibliotece, w postaci różnych form szkolenia i doskonalenia, mogących mieć charakter doraźny lub antycypacyjny, zmierzających do wzbogacenia ich potencjału społecznego o cechy i właściwości niezbędne do wykonywania pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku, zwiększenia poziomu (wartości) na jakim plasują się dotychczas posiadane przez nich cechy i właściwości oraz wyposażenie ich w cechy i właściwości, decydujące o ich przyszłej zdolności do wykonywania pracy na stanowiskach o większej odpowiedzialności.

Niemieckie biblioteki naukowe, jak dowodzą wyniki przeprowadzonych w nich badań, także różnie interpretują pojęcie rozwoju potencjału społecznego. ZB MED definiuje go jako proces planowania, kierowania i kontroli parametrów wykształcenia i doskonalenia oraz wspomagania i zarządzania rozwojem. Według SUB Hamburg rozwój potencjału społecznego to utrzymanie na aktualnym poziomie oraz poprawa kwalifikacji pracowników. UB Duisburg – Essen, w przeciwieństwie do pozostałych bibliotek, postrzega rozwój potencjału społecznego jako wsparcie dla personelu. Z kolei UB Mainz interpretuje ten termin jako kształcenie dostosowawcze w obszarze miękkich umiejętności, rozwój osobowości i rozwój pracownika. Proces rozwoju postrzegany jest przez badane biblioteki jako obiektywna konieczność, warunkująca dalszy rozwój instytucji.

Rozwijanie pracowników jest z założenia działaniem celowym i tylko wówczas jest sensowne jeśli służy realizacji określonych celów. Planując rozwój potencjału społecznego biblioteki powinny zatem najpierw dokładnie sprecyzować cele doskonalenia

pracowników. **Cel działania** to „określony przedmiotowo i podmiotowo przyszły, pożądaný stan lub rezultat działania jednostki lub organizacji (systemu) możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym planem działania” [8, s. 53]. W konsekwencji można więc stwierdzić, iż **cele rozwoju potencjału społecznego biblioteki** to stany rzeczy, które biblioteka zamierza osiągnąć na skutek urzeczywistnienia rozwoju potencjału społecznego. Zasadniczym celem rozwoju potencjału społecznego biblioteki powinno być permanentne wzbogacanie potencjału społecznego poszczególnych pracowników nowymi cechami i właściwościami oraz doskonalenie dotychczasowych, tworzących ten potencjał, zorientowane na dostosowanie go do zachodzących i antycypowanych zmian w bibliotece oraz jej otoczeniu. Podczas redagowania celów rozwoju potencjału społecznego powinna obowiązywać zasada zgodności celów biblioteki oraz celów pracowników. Brak związku między tymi celami, zdaniem wielu autorów prac naukowych, może skutkować wystąpieniem poważnych sprzeczności. Elżbieta Barbara Zybert pisze, że „Aby pracownik mógł efektywnie pracować i mieć satysfakcjonujące go osiągnięcia konieczne jest zapewnienie zgodności celów biblioteki i indywidualnych celów pracownika. Realizacja celów biblioteki powinna prowadzić do realizacji celów poszczególnych pracowników” [13, s. 56]. Zbieżność celów rozwoju potencjału społecznego biblioteki i pracowników zwiększa ponadto efektywność ich realizacji.

Najważniejszym celem kształcenia i doskonalenia personelu wskazywanym przez ZB MED jest zadowolenie pracowników z pracy. Dalsze wymienione przez tę bibliotekę cele rozwoju potencjału społecznego to: dobra komunikacja i zapewnienie kwalifikacji pracowników zarówno z uwagi na ich dalszy rozwój indywidualny, jak również ze względu na wymagania stanowiska pracy. UB Mainz jako cel rozwoju potencjału społecznego podała utrwalenie oficjalnej części kultury biblioteki. W SUB Hamburg nadrzędnym celem jest zarządzanie zdrowiem, zaś w UB Duisburg – Essen zadowolenie z pracy wypracowane na podstawie wzajemnego dowartościowania i odpowiedzialności.

Sformułowane przez badane biblioteki cele rozwoju potencjału społecznego oraz interpretacje tego pojęcia pokazują, jak pisze Anna-Katharina Huth, że rozwój personelu postrzegany jako systematyczny, zaplanowany proces oznacza więcej niż dalsze kształcenie lecz także zadowolenie i wsparcie, zarówno pod względem zawodowym, jak również społecznym i osobistym [4, s. 20].

Rozwijanie potencjału społecznego jest procesem, który wspiera osiągnięcie strategicznych celów biblioteki. Jednak aby było to możliwe konieczne jest nadanie kwestii rozwoju pracowników strategicznego znaczenia. Realizowany przez biblioteki rozwój potencjału społecznego nie może mieć charakteru operacyjnego, bieżącego, bądź zrutynizowanego. Działania doraźne muszą zostać zastąpione działaniami kompleksowymi i długofalowymi, pozwalającymi osiągnąć bibliotece wysoką efektywność funkcjonowania. Wzrost wartości potencjału społecznego do rangi strategicznego zasobu, jak słusznie zauważa Anna Lipka, to „warunek konieczny do pokonania konkurencji, zdobywania rynków, wypracowania nowoczesnych produktów i usług oraz technologii” [6, s. 127]. Przejawem strategicznego podejścia biblioteki do rozwoju potencjału

pracowników będzie wypracowanie strategii tego rozwoju. **Strategia** to „określenie sposobu, za pomocą którego organizacja zamierza zrealizować swoją misję” [6, s. 126]. W odniesieniu do obszaru zarządzania czynnikiem ludzkim pojęcie strategii oznaczać będzie spójny zestaw działań, obejmujący formułowanie planów, programów i zasad, ukierunkowanych na rozwój jakościowy potencjału społecznego biblioteki. Wdrożenie w bibliotece strategii rozwoju potencjału społecznego powinno skutkować zwiększeniem zakresu cech i właściwości, tworzących ten potencjał oraz uplasowaniem jego wartości na poziomie pozwalającym bibliotece efektywnie realizować jej strategię ogólną.

Prawidłowo opracowana **strategia rozwoju potencjału społecznego** dostarcza odpowiedzi na następujące pytania: kto będzie adresatem rozwoju? w jakim terminie? jakie instrumenty zostaną w tym celu zastosowane oraz jakie będą obszary rozwoju? Przedmiotem rozwoju potencjału społecznego w bibliotekach mogą być:

- wiedza i umiejętności bibliotekarskie, będące osobliwością potencjału społecznego biblioteki, tj. wiedza i umiejętności potrzebne do efektywnej realizacji zadań i obowiązków w bibliotekach;
- wiedza i umiejętności z różnych specjalności i dziedzin naukowych zaadaptowane do rzeczywistości bibliotekarskiej;
- wiedza i umiejętności specjalistyczne wykorzystywane w bibliotekach, a także w innych organizacjach;
- umiejętności interpersonalne;
- podstawy wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania organizacjami;
- wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania bibliotekami, tj. zarządzania zbiorami i usługami, zarządzania potencjałem społecznym, zarządzania marketingiem usług bibliotecznych, zarządzania finansami;
- zachowania i postawy pożądane w bibliotece.

Wśród wskazanych przez badane biblioteki naukowe w Niemczech zakresów rozwoju potencjału społecznego znalazły się trzy rozległe obszary wiedzy takie, jak:

- szeroko interpretowana wiedza bibliotekarska;
- osobiste zainteresowania kierownictwa;
- podstawy nauki o pracy, psychologii pracy i organizacji oraz zarządzanie pracą i organizacją.

W poszczególnych bibliotekach, jak również pozostałych organizacjach mogą funkcjonować różne strategie rozwoju potencjału społecznego. Wybór strategii rozwoju pracowników zależeć będzie od podejścia konkretnej biblioteki do kwestii rozwoju cech i właściwości zatrudnionego personelu oraz sytuacji panującej w bibliotece. Powszechnie panuje jednak pogląd, że rozwijanie potencjału pracy powinno być procesem ciągłym. Permanentny rozwój potencjału pracy uważany jest za idealny stan kształcenia i doskonalenia personelu.

Realizacja strategii stałego rozwoju potencjału społecznego zalecana jest w literaturze przedmiotu zwłaszcza dla organizacji, w których występuje potrzeba:

- ciągłej aktualizacji, unowocześniania i przypominania wiedzy;
- szybko zachodzących zmian w postępie techniczno-organizacyjnym;

- nieustannej modernizacji i wprowadzania nowych produktów i usług;
- dynamicznego rynku oraz pozostałych elementów organizacji;
- poprawy wykorzystania nowości tkwiących w potencjale społecznym;
- doskonalenia umiejętności międzyludzkich;
- zmian w ustawodawstwie [11, s. 85].

Biblioteki należą niewątpliwie do organizacji, w których powinna zostać wdrożona strategia stałego rozwoju potencjału społecznego. Wprowadzenie w nich takiej strategii stworzy wszystkim zatrudnionym pracownikom możliwość ciągłego doskonalenia poszczególnych elementów potencjału społecznego oraz zapobiegnie jego deprecjacji.

W badanych bibliotekach naukowych rozwój potencjału społecznego ma znaczenie strategiczne. Trzy spośród nich nadały strategii rozwoju potencjału społecznego formę pisemną. UB Duisburg – Essen wypracowała strategię rozwoju potencjału społecznego w ramach porozumienia celów i osiągnięć pomiędzy rektoratem uczelni a biblioteką. SUB Hamburg i UB Dortmund przygotowały strategię rozwoju potencjału społecznego i planowały ją wdrożyć w nieodległej przyszłości. Sub Hamburg wskazuje jednoznacznie następstwa zmiany formy strategii. Według tej biblioteki sformalizowana strategia uwidacznia zarówno kierownictwu, jak również pozostałym pracownikom koncepcję rozwoju i optymalizuje realizację wynikających ze strategii zobowiązań. UB Dortmund postrzega znaczenie strategii rozwoju pracowników z dalekosiężnej perspektywy i ścisłej orientacji na powszechny dzień pracy. Proces realizacji strategii rozwoju potencjału społecznego w tej bibliotece będzie wspierany przez wewnętrznych trenerów. W ULB Düsseldorf nie funkcjonuje strategia rozwoju personelu jednak biblioteka ta posiada wypracowaną daleko idącą koncepcję dalszego kształcenia, zawierającą wytyczne dotyczące wdrożenia, okresu próbnego, organizowania informacji oraz wewnętrznego zarządzania szkoleniami. Wszystkie czynniki rozwoju w tej bibliotece są implikacją strategii ogólnej. W pozostałych bibliotekach nie obowiązuje pisemna forma strategii rozwoju potencjału społecznego. Według tych instytucji sformalizowanie strategii stanowiłoby jedynie uzupełnienie dotychczasowych wytycznych dotyczących rozwoju pracowników. UB Konstanz, jak również Bibliothek der DSHS Köln ważniejsze założenia rozwoju personelu takie, jak wymagania zawodowego rozwoju oraz możliwości dalszego kształcenia, zawarły w misji.

Nieodłącznym elementem rozwoju potencjału społecznego pracowników, zarówno realizowanego w ramach opracowanej uprzednio strategii, jak również doraźnych przedsięwzięć, podyktowanych jednorazowymi potrzebami, jest proces uczenia się. Proces ten nie polega jednak, jak bywa często interpretowany w życiu codziennym, tylko na zapamiętywaniu, kodowaniu różnych informacji, bądź ćwiczeniu określonych sprawności. Należy zgodzić się z Markiem Adamcem i Barbarą Kożusznik, że uczenie się to proces „zmiany i przekształcania zachowania, opartego co prawda na podstawach fizjologicznych, jednak prowadzącego do nowych, nie zaprogramowanych zachowań, do możliwości działań zmieniających się w czasie i lepiej dostosowanych do wymagań otoczenia” [1, s. 243]. Uczenie się jest procesem warunkującym przekształcenie

dotychczasowego potencjału społecznego pracownika w nowy tj. wzbogacony o nową wiedzę, umiejętności, zachowania i postawy oraz zwiększenie poziomu (wartości) na jakim plasują się obecnie cechy i właściwości pracownika. Realizacja tego procesu w bibliotece wymaga zwykle podjęcia określonych działań, mających na celu zainicjowanie uczenia się jednostki. Powszechnie stosowanym w procesie rozwoju potencjału społecznego przedsięwzięciem ukierunkowanym na wywołanie uczenia pracowników są różnego rodzaju szkolenia. Rozwój potencjału społecznego bywa często nawet utożsamiany ze szkoleniem lub doskonaleniem personelu.

Każda forma uczenia się, z których jako najważniejsze wymieniane przez literaturę przedmiotu to: uczenie się zachowań, uczenie się informacji i rozwiązywania problemów [1, s. 242], wymaga stosowania odmiennych, dostosowanych do treści jakie mają zostać opanowane, metod szkolenia. Wybór **metody rozwoju potencjału społecznego** zależy od różnych czynników takich, jak treść szkolenia, podmiot szkolący, podmiot szkolony, koszt szkolenia, dotychczasowe doświadczenia, miejsce szkolenia, preferencje trenerów. W bibliotekach, będących organizacjami niedochodowymi istotnym czynnikiem wpływającym na wybór określonej metody szkolenia będą jego koszty. Niektóre metody szkolenia wymagają znacznych nakładów finansowych w związku z czym nie wszystkie organizacje zwłaszcza małe, mogą sobie pozwolić na ich realizację. Wybrana przez bibliotekę metoda szkolenia powinna:

- motywować do poprawy efektywności;
- umożliwiać aktywne uczestnictwo w szkoleniu;
- stymulować proces uczenia się;
- ułatwiać wdrożenie nowej wiedzy, umiejętności i postaw do praktyki.

Właściwy wybór metody szkolenia pomnaża **efektywność rozwoju potencjału społecznego**, którą można zdefiniować jako stopień wyeliminowania poprzez określone przedsięwzięcie rozwojowe, luki istniejącej pomiędzy aktualnym a pożądanym stanem jakościowym potencjału społecznego pracownika.

Metody szkoleniowe możliwe do zastosowania w organizacjach stanowią obszerny zbiór, który bywa różnie klasyfikowany. Jedną z typologii używanych nie tylko w teorii lecz także w praktyce jest podział wyróżniający szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. W badanych bibliotekach naukowych Niemiec wykorzystywane są zarówno wewnętrzne jak również zewnętrzne formy szkoleniowe. Wybór rodzaju szkolenia uzależniano od wielkości grupy szkoleniowej. W przypadku dużych bibliotek, do jakich zaliczana jest TIB/UB Hannover, częściej oferowane są pracownikom szkolenia zewnętrzne.

Kształcenie wewnątrz biblioteki pozwala pracownikom lepiej się poznać i podzielić doświadczeniem. Pracownicy bez problemów mogą uczestniczyć w szkoleniu, gdyż dotarcie na zajęcia nie wymaga korzystania ze środków transportu. Stosowanie tej formy umożliwia łatwe dokonanie oceny wyników edukacji. Ponadto kształcenie wewnątrz organizacji wzmacnia kulturę organizacyjną i wymaga niższych nakładów finansowych niż szkolenia poza biblioteką. Wadą edukacji internistycznej, wskazywaną przez piśmiennictwo, jest obawa uczestników przed negatywną oceną lub krytyką ze strony szkolących oraz prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktów wewnętrznych, którymi nie można kierować.



Rozwijanie potencjału społecznego poza biblioteką jest okazją do otwarcia się pracowników na otoczenie oraz porównanie doświadczeń. Uczestnicy szkolenia mają możliwość nie tylko pozyskania nowych informacji, lecz również wymiany tych dotychczas posiadanych z pozostałymi uczestnikami biorącymi udział w szkoleniu. Rotacja informacji szczególnie ważna jest w przypadku pracowników wykonujących w bibliotece pracę koncepcyjną. Mankamentem szkoleń zewnętrznych, mogącym powstrzymać biblioteki przed wyborem tej formy kształcenia są, wyższe niż w przypadku szkoleń wewnętrznych, koszty.

Niektóre badane biblioteki takie, jak TIB/UB Hannover czy ULB Düsseldorf posiadają opracowaną koncepcję systematycznego kształcenia, konkretyzującą warunki i obszary działania oraz identyfikującą każdorazowo sens i cel kształcenia oraz cele pracowników jakie mają zostać osiągnięte w wyniku szkolenia. W badanych niemieckich bibliotekach naukowych tendencja zmierza w kierunku bardziej systematycznego kształcenia, zorientowanego nie tylko na spełnianie życzeń pracowników lecz przede wszystkim na aktualne potrzeby biblioteki. Wybrane biblioteki ustaliły nawet požądane minimalne uczestnictwo pracowników w szkoleniach, np. jeden lub dwa razy w roku. Ma to zapobiec wrażeniu, że pracownicy rzadko lub w ogóle nie uczestniczą w szkoleniach.

Inną typologią metod szkolenia zasługującą na uwagę jest klasyfikacja ze względu na sposób uczenia się uczestników. Według tego kryterium metody szkoleniowe można podzielić na:

- **metody pasywnego nauczania**, ograniczające uczestnictwo w szkoleniu do słuchania lub oglądania prezentowanych treści;
- **metody aktywnego nauczania**, polegające na czynnym udziale w procesie nauczania, a zwłaszcza na wykonywaniu przez uczestników szkolenia różnorodnych zadań, rozwiązywaniu problemów, symulowaniu sytuacji i modelowaniu zachowań.

Rozwój potencjału społecznego biblioteki oraz pozostałych organizacji może obejmować swym zakresem zarówno wyposażenie pracowników w nowe cechy i właściwości, jak również doskonalenie tych dotychczas posiadanych. O ile zdobywanie wiedzy może odbywać się przy wykorzystaniu metod tradycyjnych to doskonalenie potencjału społecznego wymaga zastosowania metod aktywizujących. Metodą aktywizującą przywoływaną w piśmiennictwie bibliotekarskim, wykorzystywaną przez badane biblioteki naukowe w Niemczech, jest coaching. Obok pasywnych form szkolenia w procesie rozwoju potencjału społecznego tych bibliotek znajduje zastosowanie **coaching** mający postać:

- coachingu wewnętrznego,
- coachingu indywidualnego, zleconego zewnętrznym trenerom,
- coachingu zespołowego,
- kolegiального doradztwa,
- nadzoru dla wszystkich pracowników.

Coaching indywidualny, jak podają badane biblioteki, stanowi na ogół uzupełnienie rozwoju potencjału społecznego kadry kierowniczej. TIB/UB Hannover

w wyniku indywidualnych sukcesów osiągniętych przez poszczególne jednostki zamierzała pod pewnymi warunkami wprowadzić także coaching dla pracowników zajmujących stanowiska szeregowy. Biblioteka ta umożliwi również pracownikom coaching zespołowy, mający na celu rozwój zespołowy. Jak dowodzą wyniki tamtejszych badań biblioteka ta przywiązuje dużą wagę do rozwoju zespołowego. Świadczy o tym chociażby książka współpracy zespołowej, zawierająca kryteria i standardy pracy grupowej, które zostały wypracowane pod nadzorem zewnętrznych konsultantów. Ponadto w ankiecie pracowniczej oceniana jest praca zespołowa. W konsekwencji biblioteka uzyskuje wiele wartościowych wskazówek. ZB MED oferuje wszystkim zatrudnianym pracownikom nadzór. ULB Düsseldorf prowadzi z kolei kolegialne doradztwo połączone z praktycznymi warsztatami. Doradztwo to ma charakter doraźny, okazjonalny i nie planowano wykorzystywania go systematycznie w celu rozwoju potencjału społecznego.

Realizacja rozwoju potencjału społecznego pracowników może odbywać się nie tylko za pomocą powszechnie wykorzystywanych w tym celu szkoleń, lecz także poprzez inne przedsięwzięcia podejmowane w obszarze zarządzania czynnikiem ludzkim. Jak pisze Hans-Günter Scheer **rozwój potencjału pracowników** to „suma wszystkich szkoleń, czynników, działań rozwojowych na poziomie jednostkowym, grupowym oraz organizacyjnym zintegrowanych każdorazowo z różnym systemem celów” [11, s. 56]. Przedsięwzięciem rozwojowym, jakie biblioteki mogą urzeczywistnić, jest kształtowanie warunków pracy, sprzyjających zwiększeniu zakresu oraz wartości potencjału społecznego pracowników. Zapewnienie optymalnych, z punktu widzenia pracownika warunków pracy w bibliotekach można uznać za swoistą metodę rozwoju potencjału społecznego zatrudnianego personelu.

**Warunki pracy** to całość elementów materialnych i niematerialnych elementów biblioteki, stanowiących istotny czynnik zmian potencjału społecznego pracowników. W decydującej mierze kształtują stan oraz poziom potencjału społecznego zatrudnionego personelu. Tworzenie sprzyjających efektywności działalności pracowników warunków pracy w bibliotece koncentruje się wokół czynności ukierunkowanych na właściwe ukształtowanie kreujących te warunki elementów materialnych i niematerialnych, oddziałujących na pracowników. Kształtowanie warunków pracy o charakterze materialnym powinno być ukierunkowane na minimalizację ryzyka wypadków przy pracy oraz prawdopodobieństwa występowania chorób zawodowych. Działania podejmowane w tym kierunku powinny skupiać się wokół odpowiedniego ukształtowania elementów rzeczowych, fizycznych oraz sanitarno-higienicznych. Kształtowanie niematerialnych elementów, tworzących warunki pracy w bibliotece, powinno być ukierunkowane na wytworzenie odpowiedniej społecznej atmosfery pracy, wpływającej w istotny sposób na stosunek człowieka do pracy. Kształtując proefektywnościową społeczną atmosferę pracy biblioteka może spowodować wytworzenie pozytywnego stosunku pracowników do pracy, tzn. rozwinąć w nich motywację wewnętrzną do efektywnej realizacji powierzonych im zadań i obowiązków.

Przedsięwzięcia podejmowane przez badane biblioteki w celu ukształtowania warunków sprzyjających rozwojowi pracowników, koncentrują się m.in. wokół ochrony



zdrowia. Wszystkie badane biblioteki przywiązują bowiem dużą wagę do kwestii zdrowia pracowników. TIB/UB Hannover wystąpiła z tezą „żadnego rozwoju bez diagnozy”. Oznacza to, iż podczas identyfikacji obszarów potencjału społecznego wymagających rozwoju powinny zostać wykazane także ewentualne potrzeby w zakresie ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika. Biblioteka ta podała dwie zasadnicze przyczyny, które mogą być powodem pogorszenia stanu zdrowia bibliotekarzy. Pierwsza to niewłaściwa postawa siedząca, natomiast drugą stanowią stosunki międzyludzkie np. stres, mobbing. W UB Dortmund wprowadzono z kolei „Dzień zdrowia” w celu uświadomienia pracownikom, że są traktowani w sposób podmiotowy. SUB Hamburg dbałość o dobrą kondycję fizyczną i psychiczną pracowników przejawia poprzez wewnętrzne oferty sportowe takie jak fitness, jazda na rowerze oraz rozmowy przeprowadzane po odbyciu przez pracownika dłuższego leczenia szpitalnego.

Inicjatywy podejmowane przez badane biblioteki w obszarze kształtowania warunków sprzyjających rozwojowi cech i właściwości pracowników koncentrują się także wokół działalności socjalno-bytowej. Mają one częściowo charakter służbowy, a częściowo prywatny i najczęściej są inicjowane przez pracowników. Zakres tych przedsięwzięć obejmuje:

- regularne zakładowe spotkania poza miejscem pracy,
- ferie karnawałowe,
- spotkania piłkarskie,
- wycieczki.

W badanych bibliotekach obecne są także przyjazne rodzinie rozwiązania organizacyjne. Wśród stosowanych praktyk wymienione zostały:

- wyróżnienie dla zarządzających kobiet;
- centrum opieki dziennej, które z uwagi na malejącą dietność w SUB Hamburg nie zostało uruchomione;
- oferowanie telepracy.

Właściwie ukształtowane materialne i niematerialne elementy tworzące warunki pracy umożliwiają zmniejszenie zużycia siły fizycznej i psychicznej, nieosiągalne za pomocą innych metod rozwoju potencjału społecznego. Odpowiednie kształtowanie warunków pracy będzie skutkowało ponadto wytworzeniem więzi emocjonalnej pomiędzy biblioteką a pracownikiem, co przyczyni się do zmniejszenia rotacji personelu i pozwoli zatrzymać wartościowych pracowników. Warunki pracy, jak podaje literatura przedmiotu, stanowią jeden z najistotniejszych elementów wiążących człowieka z organizacją [3, s. 166]. Dlatego w interesie każdej biblioteki, dążącej do wzrostu potencjału społecznego pracowników, powinna leżeć troska o właściwe warunki pracy.

Rozwój potencjału społecznego stanowi ważny czynnik motywacyjny. Jego znaczenie jako instrumentu motywacyjnego szczególnie wzrasta w organizacjach posiadających bardzo ograniczony system motywacji pieniężnej. Do instytucji tych należą niewątpliwie biblioteki, w tym także badane niemieckie biblioteki naukowe. Finansowe premie stanowią w tych instytucjach rzadkość.

Wzbogacanie potencjału społecznego stymuluje **motywację wewnętrzną**, czyli „pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się

w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku” [2, s. 212]. Zapewnienie motywacji wewnętrznej uważane jest przez zagraniczne wzorce za metodę rewitalizacji biblioteki, dającą pożądane efekty, zwłaszcza w sytuacji różnorodnych transformacji środowiskowych i wynikających z tego zmian w funkcjonowaniu biblioteki. Wyzwolona przez czynniki wewnętrzne motywacja jest skuteczniejsza w dłuższym okresie czasu. Czynniki wewnętrzne, jak pisze Michael Armstrong, mają głęboki i długotrwały wpływ na postępowanie pracowników [2, s. 203].

Urzeczywistnienie procesu rozwoju potencjału społecznego może w dwojaki sposób motywować pracowników do działania. Pierwszy z tych sposobów polega na samoistnej motywacji personelu. Sam fakt zapewnienia możliwości rozwoju potencjału społecznego stanowi bodziec motywacyjny. Drugi ze sposobów polega na motywowaniu poprzez realizację określonych celów. Programy rozwoju potencjału społecznego mogą być bowiem ukierunkowane na wzmocnienie motywacji pracowników.

W badanych bibliotekach rozwój potencjału ukierunkowany jest na zadowolenie pracowników uzyskiwane poprzez stosowanie różnych środków motywujących oraz możliwość aktywnego uczestnictwa w życiu biblioteki. TIB/UB Hannover podjęła pracę nad przygotowaniem projektu zarządzania pomysłami. Najlepszy z nich będzie nagradzany premią. Podobna sytuacja ma miejsce w UB Duisburg-Essen. Pracownicy zgłaszają swoje projekty, które zamieszczane są w intranecie. Następnie komisja anonimowo dokonuje wyboru najlepszego z nich. Zwycięzca otrzymuje nagrodę w postaci premii pieniężnej. Zarządzanie pomysłami wprowadzone zostało także w Bibliothek der ETH Zürich. Wszystkie przedstawione przez pracowników rozwiązania są publikowane wewnątrz biblioteki a na końcu roku oceniane przez ogół pracowników. Trzy najlepsze zostają nagrodzone kilkudniową wycieczką np. do Berlina. Według Bibliothek der ETH Zürich zarządzanie pomysłami dostarcza wartościowych inicjatyw.

Rozwijanie potencjału społecznego wspomaga urzeczywistnianie planów kariery zawodowej pracowników. Sporządzenie planu rozwoju potencjału społecznego kandydatów „do kariery” jest niezbędne w celu przechodzenia pracowników na kolejne poziomy kariery zawodowej. Zasadniczym bowiem powodem utrudniającym pracownikowi wzbijanie się po szczeblach kariery zawodowej jest brak określonej wiedzy, umiejętności, predyspozycji itp. Nabycie tych cech i właściwości umożliwiają różne formy szkolenia, wśród których coraz popularniejsze, jak podaje literatura przedmiotu, są coaching i mentoring. Opracowując programy rozwoju potencjału społecznego biblioteki powinny uwzględniać plany karier zawodowych pracowników.

Programy rozwoju potencjału społecznego wspierające planowanie karier zawodowych funkcjonują we wszystkich badanych bibliotekach naukowych w Niemczech, w których takie plany zostały opracowane. Pracownicy będący kandydatami „do kariery” mają zapewnioną możliwość rozwoju i doskonalenia posiadanego potencjału społecznego. Biblioteki te nie tylko planują kariery swoich pracowników lecz również umożliwiają ich realizację. Planowanie karier zawodowych w tych instytucjach nie polega zatem tylko na stwarzaniu pracownikom iluzji lecz realnej szansy realizacji wyznaczonej ścieżki.

Realizacja procesu rozwoju potencjału społecznego oznacza konieczność podjęcia szeregu różnorodnych przedsięwzięć. Uzupełnianie i doskonalenie potencjału społecznego tworzy charakterystyczny cykl działań, składających się z trzech podstawowych elementów:

- ustalenia potrzeb rozwoju potencjału społecznego;
- wdrożenia planu rozwoju potencjału społecznego;
- oceny efektywności rozwoju potencjału społecznego [5, s. 343].

Obecne i przyszłe zapotrzebowanie biblioteki na dodatkowy potencjał społeczny powinno być rozpoznawane na trzech poziomach: pracownika, stanowiska pracy oraz biblioteki. Rzetelna analiza potrzeb szkoleniowych jest niezbędna do właściwego planowania działań zmierzających do zwiększenia potencjału społecznego pracowników.

Analiza stanowisk pracy dostarcza informacji o elementach oraz standardach szkolenia i doskonalenia zasobów ludzkich w zakresie wiedzy, umiejętności i osobistych atrybutów, niezbędnych do wykonywania pracy na konkretnym stanowisku. Porównanie sformułowanych wymagań z rzeczywistym potencjałem społecznym pracownika wskazuje na różnice, które determinują kierunki szkolenia i doskonalenia personelu. Przeprowadzenie badania biblioteki jako całości umożliwia z kolei określenie silnych i słabych stron poszczególnych jej części. Pozwala również zidentyfikować działy, szczególnie przyczyniające się do prawidłowego funkcjonowania biblioteki oraz wskazać te, które uniemożliwiają jej dalszy rozwój. Zgromadzone na poszczególnych poziomach organizacji informacje o potrzebach edukacji pracowników stanowią podstawę do opracowania krótko-, średnio- i długoterminowych planów rozwoju potencjału społecznego.

Podczas identyfikacji potrzeb rozwoju potencjału społecznego pracowników na wszystkich wymienionych poziomach, biblioteki mogą wykorzystywać różne techniki pozwalające zgromadzić niezbędne dane. Najczęściej stosowane w praktyce metody gromadzenia informacji to:

- analiza ocen okresowych pracowników;
- analiza opisu stanowisk pracy i określenie standardów kwalifikacyjnych;
- analiza dokumentacji pracowniczej dotyczącej absencji, fluktuacji, obserwacja pracowników, wywiady z nimi, ich przełożonymi i użytkownikami – klientami;
- analiza planów strategicznych [12, s. 56].

Adresaci rozwoju potencjału społecznego badanych bibliotek naukowych w Niemczech wybierani są na podstawie wyników analizy potrzeb i postulatów pracowników. Podstawowym instrumentem wykorzystywanym do diagnozowania istniejących luk w potencjale społecznym są rozmowy z pracownikami, będące jednocześnie pierwszym uświadomionym i wprowadzonym narzędziem identyfikowania ich potrzeb rozwoju. Rozmowy te przeprowadzane są we wszystkich badanych bibliotekach naukowych lecz mają różny przebieg. UB Duisburg – Essen przeprowadza dobrowolne rozmowy o charakterze postulatowym i kooperacyjnym. W miarę upływu czasu zauważono jednak znaczny spadek uczestnictwa pracowników w tych rozmowach. Przygotowano zatem profesjonalne wsparcie w formie szkolenia pracowników i przełożonych

prowadzone przez zewnętrznych doradców. ULB Düsseldorf planowała wdrożyć alternatywne rozmowy kwalifikacyjne, które w przeciwieństwie do rozmów sztabowych nie powinny być prowadzone bez oceny wyników i porozumienia celów. W ZB MED został opracowany katalog standardowych pytań, sprecyzowano wytyczne oraz ustanowiono kto z kim będzie przeprowadzał taką rozmowę. Ich punktem ciężkości nie jest ponadto realizacja celów kierowania lecz dalsze kształcenie. Efektywność osiągnięcia wyznaczonych celów jest sprawdzana po sześciu miesiącach. Dalszym celem rozmów z pracownikami deklarowanym przez ZB MED jest poprawa wewnętrznej współpracy. W ZB MED funkcjonują także grupy projektowe „rozmawiające z pracownikami”, składające się z około dziesięciu osób będących przedstawicielami różnych działów, nie tylko kierowników.

Kolejnym ważnym instrumentem, wykorzystywanym przez badane niemieckie biblioteki naukowe, w celu zdiagnozowania potrzeb rozwoju potencjału społecznego, jest ankieta pracownicza rozpowszechniana przykładowo przez Internet. Ankieta ta identyfikuje obszary potencjału społecznego pracownika wymagające doskonalenia oraz służy do analizy mocnych i słabych stron biblioteki. Praktykowana w TIB/UB Hannover i ZB MED ankieta ukazuje wszystkie aspekty zadowolenia pracownika z pracy oraz pozwala prześledzić: przebieg pracy, otoczenie pracy, zarządzanie czasem, komunikację, działania dyrekcji, sposób zarządzania, pracę zespołową, możliwości rozwoju, zarządzanie zmianami, obciążenia w pracy oraz mobbing.

Oprócz rozmów z pracownikami oraz ankiety pracowniczej w badanych bibliotekach naukowych wykorzystywane są także inne narzędzia identyfikacji potrzeb rozwoju potencjału społecznego, takie, jak:

- pytania dotyczące zapotrzebowania na dodatkowe kwalifikacje, zadawane przez kierownictwo połączone z kwestionariuszem zwrotnym wykorzystywanym do oceny czynników rozwoju personelu;
- plany kwalifikacji i zdolności;
- warsztaty aktywnego udziału pracowników w procesie zmian;
- baza danych rozwoju pracowników;
- zarządzanie pomysłami;
- losowe zapytania o potrzeby dalszego kształcenia;
- anonimowa ocena kierowników przez pracowników;
- roczne ankiety przeprowadzane przez intranet dotyczące rozwoju potencjału społecznego;
- systematycznie opracowywane zapotrzebowanie na doskonalenie kadry kierowniczej;
- roczne sprawozdania z celów i potrzeb poszczególnych jednostek i działów;
- tworzenie bazy danych jednostek organizacyjnych i ich odpowiedzialności/zadań oraz profili wymagań/kwalifikacji (w przypadku odejścia pracownika pozwala to precyzyjnie określić potencjał społeczny nowego kandydata do pracy na danym stanowisku);
- obserwacja zapotrzebowania na dalszy rozwój i kształcenie przez dyrekcję oraz pełnomocników rozwoju personelu;

- bezpośrednio zwracanie się pracowników do dyrekcji z postulatami dotyczącymi własnego rozwoju;
- rozmowy między przełożonymi i pracownikami, jak również między osobami odpowiedzialnym za rozwój personelu a pracownikami;
- ewaluacja przez zadania;
- struktura wiekowa i kwalifikacyjna.

Pomimo licznych instrumentów wykorzystywanych do badania potrzeb dalszego kształcenia i doskonalenia w omawianych bibliotekach nie funkcjonuje systematyczna analiza potrzeb rozwojowych w sensie obowiązkowej oceny pracowników. Wyjątek stanowi ZBW, posiadająca plan zdolności i kwalifikacji oraz realizująca zarządzanie kompetencjami. W ULB Düsseldorf zarządzanie kompetencjami jest ograniczone i wymaga dopracowania. TIB/UB Hannover wypracowała bazę dalszego kształcenia. Jako źródło informacji o potrzebach rozwojowych wykorzystano analizę zadań oraz procesów organizacyjnych, która została dokonana nie tylko w odniesieniu do rozwoju potencjału społecznego lecz mogła zostać w tym celu zastosowana. Wszystkie ankietowane biblioteki naukowe uważnie obserwują sytuację organizacyjną oraz pracowników i adekwatnie do zachodzących potrzeb podejmują nowe idee i inicjatywy rozwoju personelu. Wnikliwa analiza potrzeb rozwoju potencjału poszczególnych uczestników biblioteki pozwala na wyłonienie właściwych kandydatów do rozwoju.

Zgromadzone na poszczególnych poziomach organizacji informacje o potrzebach edukacji pracowników stanowią podstawę do opracowania krótko-, średnio- i długoterminowych planów rozwoju potencjału społecznego. Kadra kierownicza odgrywa kluczową rolę w procesie rozwoju potencjału społecznego. Wszystkie badane biblioteki naukowe umacniają tę opinię. Kierownictwo postrzegane jest w nich jako właściwy stymulator rozwoju. Instytucje, które zdiagnozowały deficyt kwalifikacji kierowniczych podkreślają, że dla pomyślnej realizacji rozwoju personelu konieczne jest opracowanie programów szkoleń kierowników. Wskazane przez badane biblioteki naukowe instrumenty rozwoju kierownictwa to:

- szkolenie z zakresu przeprowadzania rozmów z pracownikami;
- program rozwoju kierownictwa na przestrzeni 2 lat;
- coaching uzupełniający;
- 3-dniowe obowiązkowe krótkie szkolenie dla wszystkich kierowników;
- opracowanie standardów kierowania;
- posiedzenia kierownictwa w celu omówienia aktualnych tematów kierowniczych;
- coroczne konferencje kierowników uzupełniane ewentualnie dalszym kształceniem;
- wypracowanie dalekosiężnej koncepcji kooperacji kierowniczej połączonej z doradztwem z zakresu zarządzania.

W wybranych bibliotekach kierownicy przez okres dwóch lat uczestniczą także w modułowych seminariach, których tematem są: rola i zadania kierownictwa,

reprezentacja, delegacja, analiza transakcji, trudne sytuacje kierownicze, „zdrowe” zarządzanie, efektywne kierowanie zespołem, wewnętrzny serwis informacyjny, współpraca. Uczestnictwo w tych seminariach jest częściowo obowiązkowe a częściowo dobrowolne. Należy również zaznaczyć, że kadra kierownicza samodzielnie identyfikuje potrzeby doskonalenia i dokonuje jego oceny. Widać jednak tendencje do nadania doszkaltaniu kierownictwa charakteru obowiązkowego. UB Mainz wskazuje, że doszkaltanie kierownictwa nie może być tylko okazjonalnym przedsięwzięciem lecz musi mieć postać nieustannie trwającego procesu, ponieważ różne trudne sytuacje pojawiają się w praktyce dopiero z biegiem czasu. W konsekwencji biblioteka ta wymienia trzy ważne obszary tematyczne rozwoju kadry kierowniczej:

1. komunikację,
2. kierowanie podczas zmiany,
3. miękkie umiejętności, przy czym priorytetem jest komunikacja.

ULB Düsseldorf dąży do ujednoczenia zasad kierowania, żeby uchronić pracowników przed niepożądanymi doświadczeniami z kadra kierowniczą.

Równie istotne znaczenie, jak wykwalifikowana kadra kierownicza, ma jasna, zrozumiała polityka informacyjna, nie tylko ogólna lecz także dotycząca rozwoju pracowników. Badane biblioteki naukowe konstatują, że:

- dyrekcja biblioteki musi uświadomić pracownikom, iż rozwój potencjału społecznego jest kontrolowanym procesem, który uzyskał akceptację kierownictwa;
- pracownicy odpowiednio wcześniej powinni być poinformowani o czynnikach rozwoju potencjału społecznego;
- podczas komunikowania nie należy kierować się względami ekonomicznymi aby uniknąć wrażenia, że pracownicy są postrzegani jako koszt;
- komunikacja dotycząca rozwoju potencjału społecznego nie powinna odbywać się poprzez dostępne w bibliotece środki masowego przekazu; informacje o rozwoju pracownika należy przekazywać podczas spotkań informacyjnych z nieograniczoną możliwością zadawania pytań, a uzupełnienie tych spotkań powinna stanowić możliwość informowania za pośrednictwem Intranetu.

Opracowanie i realizowanie planów rozwoju potencjału społecznego pracowników sprzyja rozwojowi kultury organizacyjnej biblioteki, która utrwała i podnosi na wyższy poziom cechy i właściwości pracowników.

Rozwój potencjału społecznego pracowników, realizowany na ogół za pomocą różnych metod szkolenia, wymaga oceny uzyskanych rezultatów. „Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie, czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność organizacji” [9, s. 262].

Poszczególne poziomy wyników takie, jak poziom reakcji, poziom nauki, poziom zachowań i poziom rezultatów rozwoju potencjału społecznego mogą być oceniane za pomocą różnych technik i mierników, pozwalających zgromadzić potrzebne informacje.



Badane biblioteki naukowe w Niemczech wśród technik oceny efektywności szkolenia wskazały następujące instrumenty:

- rozmowy pracownicze;
- ankietę pracowniczą;
- wewnętrzną ewaluację warsztatów rozwoju zespołowego;
- kwestionariusz wypełniany podczas szkolenia, bezpośrednio po szkoleniu lub w określonym czasie po szkoleniu;
- krótkie pisemne opracowanie lub rozmowa ewaluacyjna o sukcesach i niepowodzeniach indywidualnego coachingu.

Ocena efektów rozwoju pozwala uczestnikom na uporządkowanie zdobytej wiedzy i zastanowienie się nad korzyściami jakie może im przynieść doskonalenie, z kolei organizatorom stwarza możliwość diagnozy stopnia realizacji wyznaczonego celu rozwoju oraz dokonania w przyszłości weryfikacji programu rozwojowego. Ocenianie efektów doskonalenia umożliwi bibliotekom rozstrzygnięcie wielu istotnych kwestii z nim związanych. Uzyskane oceny rezultatów szkolenia pozwolą przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie jak wpływa rozwój potencjału społecznego poszczególnych pracowników na wzrost jakości świadczonych przez bibliotekę usług. Wyniki tych ocen pozwalają także zidentyfikować błędy popełnione przez bibliotekę podczas opracowania procedury rozwoju potencjału społecznego oraz wskazać obszary wymagające korekty. W przyszłości biblioteka będzie mogła zwiększyć efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Obecność ocen rozwoju potencjału społecznego stanowi podstawę rozstrzygnięcia kwestii często nurtującej organizację realizującą proces rozwoju potencjału społecznego tzn. czy proces ten to rzeczywiście opłacalna inwestycja, czy tylko zbędny koszt organizacyjny.

W świetle powyższych rozważań należy stwierdzić, że rozwój potencjału społecznego ma w badanych bibliotekach naukowych charakter kompleksowy. Rozwijanie potencjału społecznego koncentruje się nie tylko wokół szkolenia lecz obejmuje szereg innych działań pozwalających zwiększyć lub zachować na dotychczasowym poziomie wartość potencjału społecznego. Na szczególne uznanie zasługują przedsięwzięcia podejmowane w kierunku ochrony zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników oraz działalność socjalno-bytowa, będąca na gruncie bibliotekarskim sporadycznie realizowanym przedsięwzięciem. Pozwala to wnioskować, że bibliotekom tym nie jest obojętne jakich pracowników będą zatrudniać. Twierdzenie to znajduje uzasadnienie także w podejściu tych bibliotek do kwestii wyznaczania celów rozwoju oraz podczas identyfikacji potrzeb dalszego kształcenia, uwzględniających postulaty pracownicze. Wzbogacanie potencjału społecznego służy nie tylko rozwojowi biblioteki lecz również samorealizacji i zadowoleniu pracowników. Rozwój potencjału społecznego jest w badanych bibliotekach procesem długofalowym. Umożliwia zatem na bieżąco, adekwatnie do zmian zachodzących w otoczeniu, aktualizowanie potencjału społecznego zatrudnianych pracowników. Badane niemieckie biblioteki naukowe dążą do posiadania wartościowego potencjału społecznego, wykorzystując profesjonalne metody i instrumenty. Prawidłowo opracowany, a następnie wdrożony proces rozwoju potencjału społecznego jest w tych bibliotekach

opłacalną inwestycją przynosząca wiele wymiernych korzyści. Potwierdza to opinię, że rozwój potencjału społecznego jest w bibliotekach pożądanym przedsięwzięciem.

## Bibliografia

1. ADAMIEC Marek, KOŻUSZNIK Barbara. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*. Katowice: Akade, 2000. ISBN 83-7287-000-4.
2. ARMSTRONG Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu, 1996. ISBN 83-85441-15-8.
3. GÓRSKA Ewa, LEWANDOWSKI Jerzy. *Podstawy zarządzania i kształtowania środowiska pracy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2002. ISBN 83-7207-354-6.
4. HUTH Anna-Katharina. *Personalentwicklung in Wissenschaftlichen Bibliotheken*. Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- Und Informationswissenschaft. Heft 97. Institut für Bibliotheks – und Informationswissenschaft der Humboldt – Universität zu Berlin, 2011. ISSN 14 38-76 62.
5. KOŹMIŃSKI Andrzej K., PIOTROWSKI Włodzimierz. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN, 1995. ISBN 83-01-11843-1.
6. LIPKA Anna. *Strategie personalne firmy*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu, 2000. ISBN 83-7230-037-2.
7. MÜLLER Maria Elisabeth. Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke. *Bibliothek*. 2001. nr 3, s. 305-316. ISSN 0341-4183.
8. PENC Józef. *Leksykon biznesu: słownik angielsko-polski*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997. ISBN 83-85428-20-8.
9. RYBAK Mirosława. *Rozwój potencjału pracy*. In SAJKIEWICZ Alicja (red.). *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext, 1999, s. 249-278. ISBN 83-86890-77-0.
10. SCHEER Hans-Günter. Personalentwicklung – den Wandel gestalten. Warum Bibliotheken Personalentwicklung brauchen und wie sie wie sie davon profitieren können. *Bibliotheken Heute*. 2007, nr 2, s. 55-58. ISSN 1860-4188.
11. SEKUŁA Zofia. *Controlling personalny*. Cz. 2. Bydgoszcz: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2000. ISBN 83-87636-73-8.
12. SZĄLKOWSKI Adam (red.). *Rozwój personelu*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2002. ISBN 83-7252-144-1.
13. ZYBERT Elżbieta Barbara. Szczęśliwy klient □ szczęśliwy pracownik... czyli o satysfakcji bibliotekarzy. In NOWICKI Janusz (red.). *Zawód bibliotekarza dziś i jutro: materiały z ogólnopolskiej konferencji, Nałęczów, 18-20 Wrzesień 2003*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2003, s. 49-61. ISBN 83-89316-10-2.