

Kontrola wewnętrzna w bibliotekach naukowych jako instrument wspierania efektywnej realizacji zadań

Słowa kluczowe: kontrola wewnętrzna bibliotek, niemieckie biblioteki naukowe

Abstrakt: W artykule przedstawiono problem atmosfery towarzyszącej kontrolom wewnętrznym przeprowadzanym w bibliotekach naukowych ze szczególnym uwzględnieniem postaw i relacji obydwu stron, tj. kontrolujących i kontrolowanych pracowników biblioteki. Część teoretyczną artykułu uzupełniają wyniki ankiety, mającej na celu wykazać, jak ważne jest porozumienie i współpraca pomiędzy stronami podczas procesu kontroli.

Keywords: internal control in libraries, German scientific libraries

Abstract: The article presents a problem of the internal control atmosphere in scientific libraries, in particular attitude and relations between both sides – the supervisors and controlled librarians. The theoretical part of the article is augmented by surveys results, which purpose is to prove how important is the understanding of control participants.

O tym, że kontrola jest niezbędna w każdej bibliotece, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności – nie trzeba nikogo przekonywać. Rola czynnika ludzkiego jako podmiotu i przedmiotu działań i zdarzeń występujących w otoczeniu ma ogromne znaczenie. Dzięki ludziom biblioteki rozwijają się i trwają, dlatego też zachodzi konieczność kierowania ludzkim zachowaniem tak, aby utrzymać ten stan.

Od niedawna jednym z problemów wymagających naukowego podejścia jest aspekt psychologiczny towarzyszący działaniom kontrolnym, który dotyczy m.in. zachowań uczestników kontroli.

W świadomości kontrolujących i kontrolowanych zakodowany jest stereotyp nadrzędności i podporządkowania, który w znacznej mierze rzutuje na efektywność podjętych działań kontrolnych. Nieprzyjemna atmosfera tworzona przez kontrolerów powoduje lęk wśród kontrolowanych, co znajduje odbicie w ich nieufnym zachowaniu i postrzeganiu kontroli jako działań zbędnych i zagrażających utratą pozycji, stratami materialnymi, a nawet dyskwalifikacją zawodową. Nie bez znaczenia jest tworzenie prawidłowego klimatu kontroli, aczkolwiek problem ten nie zawsze jest postrzegany jako jeden z istotnych elementów powodzenia biblioteki naukowej.

Bardzo ważną kwestią jest porozumienie pomiędzy stronami tj. kontrolującym i kontrolowanym, możliwe do osiągnięcia jedynie w sytuacji respektowania zasady równości stron w procesie kontrolnym, uwzględniania interesów jednostki kontrolowanej i wzajemnej życzliwości przy jednoczesnym uznaniu pryncypialności kontroli.

Wyniki kontroli prowadzące do obiektywnej oceny i warunkujące jej skuteczność powinny uwzględniać zarówno negatywy jak i pozytywy oraz wszystko to, co zawiera w sobie określenie kompleksowości kontroli. Ogromnego znaczenia nabiera **zasada kontradiktoryjności**, czyli równości stron w kontroli, będąca ważnym czynnikiem humanizacji, nie zawsze traktowanym przez kontrolujących z należytą uwagą [5, s. 9].

Kontrola ze swej istoty jest konfliktogenna. Ujawnia nieprawidłowości i błędy, stwierdzeniem których nie są zainteresowani ich sprawcy, co stanowi naturalne podłoże konfliktu między kontrolującym i kontrolowanym. Jakże ważna jest w takich sytuacjach postawa ludzi, ich wzajemne zrozumienie, które może zminimalizować napięcie i stres. Zwłaszcza postawa osób przeprowadzających kontrolę i ich troska o kulturę bycia ma duże znaczenie w całym procesie kontrolnym. Osoba przeprowadzająca kontrolę nie może traktować z góry tych, których działalność podlega kontroli i patrzeć na nich jako na potencjalnych sprawców nieprawidłowości.

Fakt kontroli przyjmowany jest różnie przez różne osoby. Jednakże zarówno ci kontrolowani, którzy są otwarci na współpracę z przeprowadzającymi kontrolę, jak i ci, którzy z uprzedzeniem i podejrzliwością traktują fakt pojawienia się kontrolerów, wymagają poprawnego zachowania i traktowania ich przez kontrolujących. Kultura kontroli, a tym samym współpraca i wzajemne zrozumienie, zależą od postawy obu stron. Jednak inicjatywa i nadawanie tonu wzajemnym kontaktom należą przede wszystkim do przeprowadzających kontrolę.

Z zagadnieniem kontaktów międzyludzkich wiąże się pozorowanie przez kontrolujących bliżej nieokreślonej tajemniczości, której towarzyszy okazywanie wyższości i upajanie się sukcesami czy zastraszanie. W świetle tego problemu istotnym warunkiem akceptacji kontroli jest łatwość wzajemnego zrozumienia się, wyrażająca się możliwością znalezienia „wspólnego języka”. O rzeczywistych warunkach humanizacji procesu kontroli będą decydować zatem postawy obu stron biorących udział w kontroli [10].

Od umiejętności nawiązania dialogu z kontrolowanym, kultury osobistej i taktu kontrolującego, zależą wzajemne stosunki współpracy w procesie kontroli. Życzliwy, kulturalny i obiektywny sposób prowadzenia kontroli stwarza atmosferę ułatwiającą wykazanie kontrolowanym nawet największych nieprawidłowości, a tym samym przyczynia się do skuteczności kontroli.

Współdziałanie stron w kontroli stanowi główną płaszczyznę prowadzącą do szeroko pojętej **humanizacji kontroli**, nakazującej kontrolującemu widzieć w każdym przypadku człowieka działającego z reguły w dobrej wierze. Kontrolowany natomiast

powinien mieć świadomość, że jego cele oraz cele osoby go kontrolującej są takie same, tylko inaczej przez kontrolującego i kontrolowanego rozumiane [12, s. 93].

Na podstawie przeprowadzonej ankiety, podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak ważne jest porozumienie między stronami w kontroli – kontrolującym i kontrolowanym – możliwe do osiągnięcia jedynie w sytuacji respektowania zasady równości stron w procesie kontroli, uwzględniania interesów kontrolowanej biblioteki i wzajemnej życzliwości przy jednoczesnym uznaniu pryncypialności kontroli.

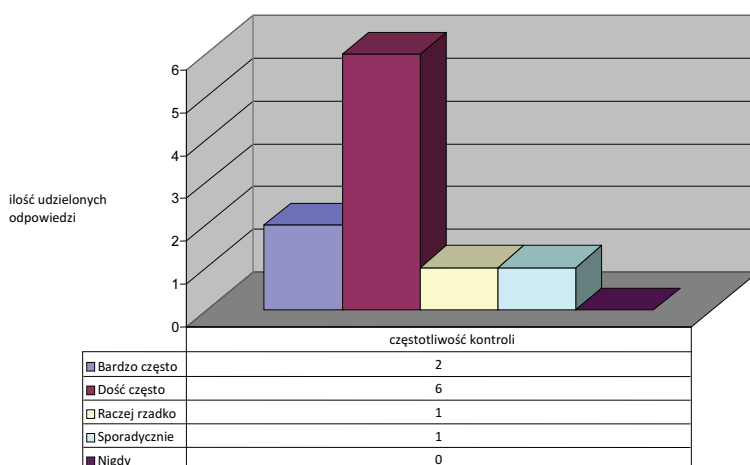
Dokonując podsumowania, wysnuto wnioski, iż współczesne uwarunkowania kontroli w bibliotekach naukowych wymagają od kontrolującego wszechstronności. Swoistość pracy kontrolerskiej jest nierozdzielnie związana z określonym systemem wartości oraz normami moralnymi i obyczajowymi. Ich respektowanie tworzy etos kontrolerski, pomagający kontrolowanemu zrozumieć określone zachowania kontrolowanych pracowników oraz umiejętnie na nie oddziaływać.

Przygotowana ankieta została przeprowadzona wśród 10 pracowników w jednej z niemieckich bibliotek naukowych. Badana instytucja nie posiada wprawdzie komórki kontroli wewnętrznej, która stanowiłaby ważny element struktury organizacyjnej, podlega jednak kontroli ze strony kontrolerów wewnętrznych – osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach.

W przeprowadzanych badaniach starano się określić, w jaki sposób działania kontrolera wewnętrznego wpływają na zachowania kontrolowanych pracowników biblioteki.

Pierwsze zasadnicze pytanie ankiety dotyczyło częstotliwości podlegania kontroli poszczególnych stanowisk pracy. Udzielone odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.

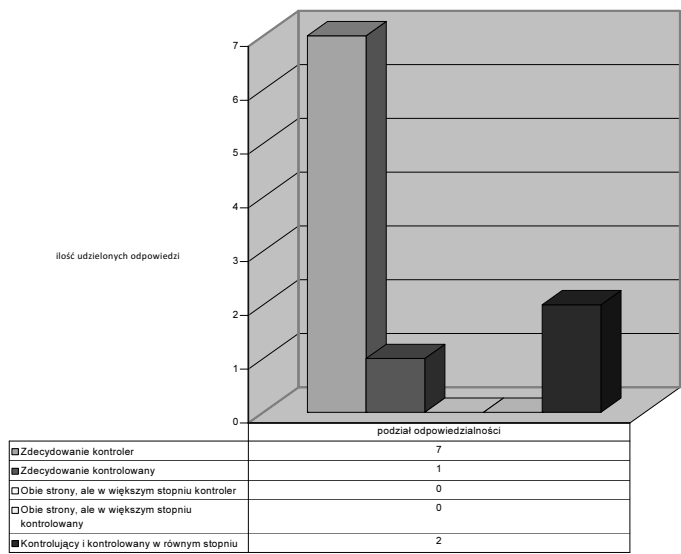
Rysunek 1. Częstotliwość kontroli na poszczególnych stanowiskach pracy



Źródło: opracowanie własne.

Kolejny problem sformułowany został w formie pytania: Kto Pani/Pana zdaniem powinien być odpowiedzialny za stworzenie przyjaznej atmosfery podczas kontroli? Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na rysunku 2.

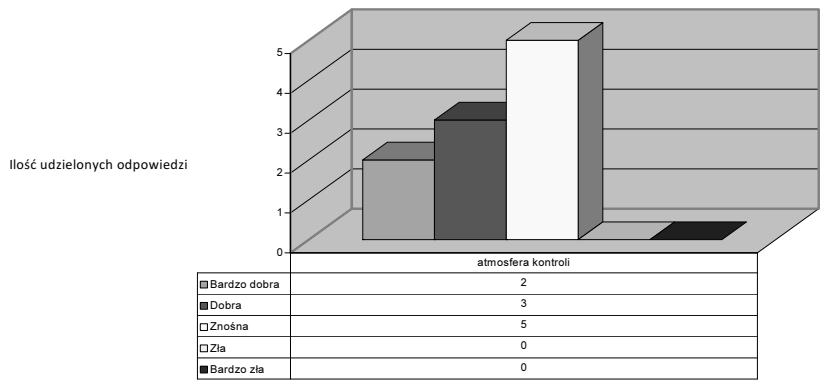
Rysunek 2. Podział odpowiedzialności za stworzenie przyjaznej atmosfery podczas kontroli



Źródło: opracowanie własne.

Następny problem badawczy zawarł się w pytaniu: Jak określa Pan/Pani atmosferę panującą podczas kontroli? Udzielone odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.

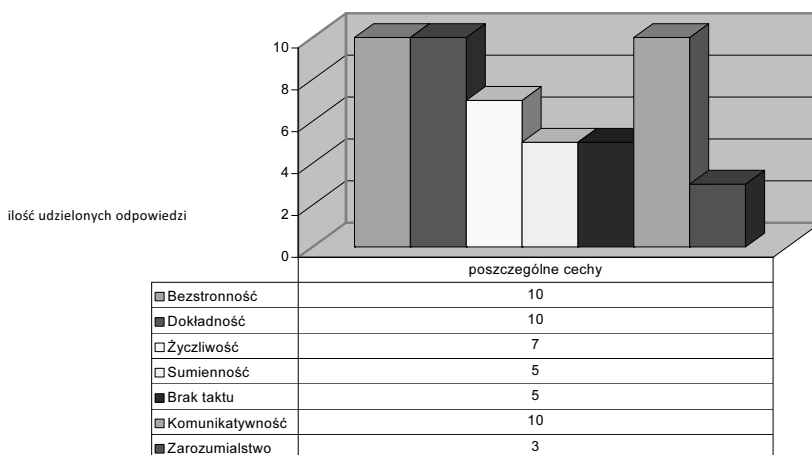
Rysunek 3. Atmosfera kontroli



Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie brzmiało: Jak z własnego doświadczenia ocenia Pani/Pan osoby przeprowadzające kontrole? Proszę wybrać przynajmniej pięć cech. Odpowiedzi respondentów przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Cechy kontrolera

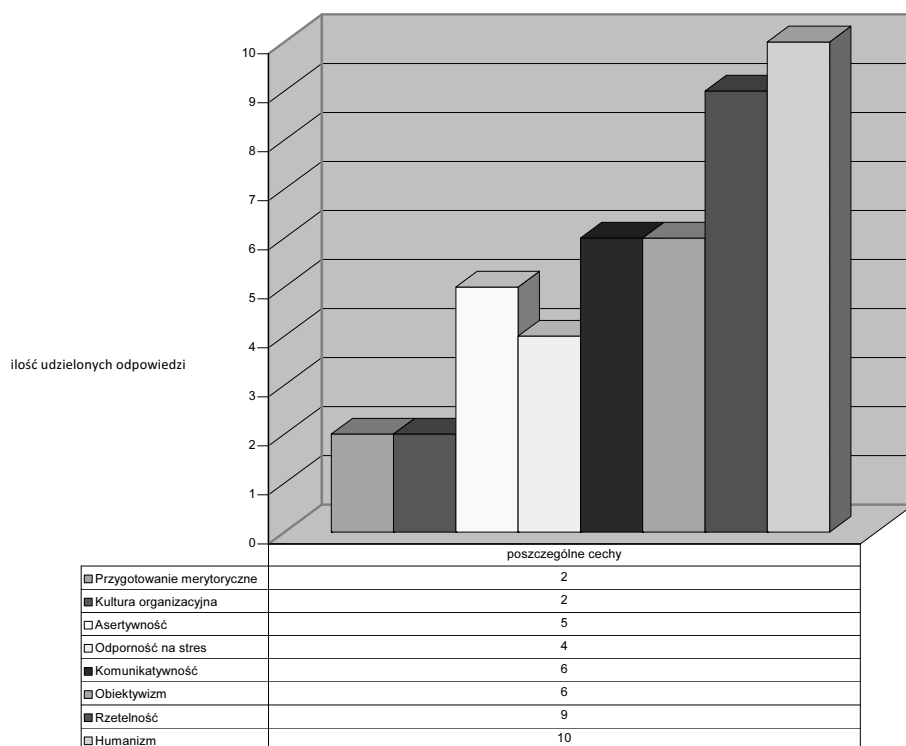


Źródło: opracowanie własne.

Wskazanie cech niezbędnych u kontrolera poruszało kolejne postawione pytanie: Jakie cechy z wymienionych poniżej uważa Pani/Pan za niezbędne u osoby kontrolującej? Proszę wybrać pięć najistotniejszych cech. Cechy wskazane przez respondentów przedstawiono na rysunku 5.

Przeprowadzona ankieta miała na celu określić oddziaływanie kontrolera wewnętrznego na zachowania kontrolowanych pracowników. W badanej bibliotece, zagadnienia dotyczące zjawiska procesu humanizacji kontroli stały się od niedawna przedmiotem wnikliwych rozważań. Kontrolowanie pracowników podległych jednostek odbywa się według zasady, by z założenia „jak najmniej zaszkodzić”, co powoduje, iż postawę kontrolera cechuje „zbyt głęboki humanizm”. Nie występują konflikty, które należałoby łagodzić, ponieważ kontrolowani wiedzą, iż proces kontroli, a tym samym jej wynik, jest czystą formalnością. Zdarzają się jednak przypadki, iż kontroler występuje z pozycji wszechwiedzącego i nieomylnego eksperta, który nie przewiduje, iż ustalenia poczynione w kontrolowanej agendzie biblioteki, mogą zmienić wyznaczone przez niego z góry wyniki kontroli.

Rysunek 5. Niezbędne cechy kontrolera



Źródło: opracowanie własne.

Wskazać należy także na fakt, że pracownicy tej biblioteki są przyzwyczajeni do systematycznego kontrolowania ich pracy. Dlatego tak ważną rolę spełnia informowanie kontrolowanych oraz uświadamianie im, że kontrola wewnętrzna nie stanowi działalności represyjnej, a rzetelne i sprawne jej przeprowadzenie jest jednym z czynników umożliwiających osiągnięcie jak najlepszych rezultatów w działalności biblioteki. Takie założenie znajduje odbicie w zachowaniu kontrolerów. Tworzy się wzór kontrolera posiadającego gruntowną wiedzę, elastycznego, życzliwego, taktownego, stanowczego, ale jednocześnie współdziałającego z kontrolowanym w imię osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, które pozwolą na usprawnienie funkcjonowania biblioteki.

Bibliotekarze wskazują na różne typy zachowań kontrolerskich. Przewagą stanowią jednak osoby, które posiadają doświadczenie kontrolerskie oraz wykazują uporządkowany sposób przeprowadzania kontroli. Z reguły kontrolowani traktowani są jak partnerzy, zdarzają się jednak przypadki autorytarnej postawy kontrolujących i dlatego trudno jest wówczas mówić o zaufaniu czy umiejętności tworzenia wzajemnego klimatu zaufania pomiędzy dwiema stronami procesu kontroli.

Respondenci za istotne uznali wyznaczniki etyczne, nawiązujące do postawy moralnej kontrolera i jego podejścia do kontrolowanego, wskazując na zasadę kontrydiktoryjności i obiektywizmu ustaleń kontrolnych. Kontrolerzy w ankietowanej bibliotece, kształtują swoje postępowanie w taki sposób, aby budowało atmosferę wzajemnego zrozumienia, służyło poprawie funkcjonowania mechanizmów organizacji, polepszaniu jej wyników oraz świadczyło o wysokim stopniu profesjonalizmu w wykonywanej pracy.

Na kształtowanie atmosfery i kulturę kontroli, niezależnie od jej rodzaju, mają wpływ postawy osób przeprowadzających kontrolę, jak również osób kontrolowanych. Zdarza się, że niewłaściwe reakcje kontrolującego wywołane są postępowaniem kontrolowanych, co w pewnym stopniu wynika z samej działalności kontrolnej, która w praktyce nakierowana jest w większym stopniu na nagany i krytykę niż pochwały.

Postępowanie takie po części uzasadnia niechęć kontrolujących do częstego stosowania pochwał i wyróżnień, ponieważ nigdy nie ma pewności, czy wszystkie nieprawidłowości i osoby za nie odpowiedzialne zostały dostrzeżone w toku prowadzonej kontroli.

Mimo różnej reakcji osób kontrolowanych na fakt kontroli oraz różnego stopnia ich wrażliwości, generalnie każdy człowiek woli być chwalonym, niż upominanym czy ocenianym krytycznie. Wskazując na nieufny stosunek do kontroli, należy zaakcentować, że mimo obaw tkwiących wśród kontrolowanych, nie ma powszechnej niechęci do kontroli. Różne postawy kontrolowanych, emocjonalna akceptacja lub dezaprobatą kontroli, zależy od różnych czynników, głównie o charakterze socjologicznym, m.in. zaangażowania w sprawy ogółu, utożsamiania się z miejscem pracy czy otoczeniem, opinii środowiska o kontroli. Decydujące znaczenie w sposobie traktowania kontroli przez kontrolowanych mają własne doświadczenia z „przeżytych” kontroli. Jakże często przez pryzmat pierwszych kontaktów z kontrolerami, oceniają oni kolejne kontrole traktując je z pewnym uprzedzeniem.

Kontrolowani, którym w toku działań kontrolnych wykazane zostały nieprawidłowości, widzą w kontrolującym przeciwnika. Jednak bez względu na wynik kontroli, zawsze odczuwają w trakcie jej trwania pewien element niedowierzania, choćby w pełni rozumieli i uznawali potrzebę kontroli.

Ze względu na fakt, iż działalność człowieka nie jest doskonała, wielu kontrolowanych traktuje kontrolę jako zagrożenie dla swych dążeń i potrzeb. Otrzymałą ocenę swojej pracy łączą z możliwością utraty wypracowanej pozycji w bibliotece czy dobrej opinii. Czasami towarzyszy temu obawa przed kompromitacją, poniesionymi stratami materialnymi czy nawet przed dyskwalifikacją zawodową.

Kontrolowany powinien mieć świadomość, że działaniom kontrolnym przyświeca obopólny cel, którym jest tylko i wyłącznie dobrze pojęty interes jednostki kontrolowanej. Realizację tak pojętych czynności kontrolnych powinna przenikać wzajemna życzliwość i kulturalny sposób bycia.

W obliczu przemian zachodzących w ostatnich latach we wszystkich obszarach życia społecznego, szczególnego charakteru nabiera zagadnienie dobrych obyczajów, zarówno w sytuacjach życia prywatnego, jak i na kanwie zawodowej. Dobre obyczaje to sposób postępowania ogólnie przyjęty za prawidłowy, właściwy i zgodny z dobrymi manierami.

Nieprawdą jest, że etykieta obowiązuje wyłącznie dyplomatów czy bywalców salonów. Przydatna okazuje się bowiem w każdym zawodzie. We współczesnym świecie, konkurencja sprawia, że wzrasta jakość oferowanych usług bibliotecznych, ludzie natomiast, którzy je oferują, reprezentują różne przykłady zachowań, wyglądu czy sposobu wystawiania się. Z tych też względów kadra kierownicza biblioteki tak wielką wagę przywiązuje do kandydatów do pracy. Nie ogranicza przy tym środków na ich szkolenia w tym zakresie, traktując je jako szczególną inwestycję. Zdarza się, że wykwalifikowani pracownicy nie robią kariery, nie awansują, ponieważ nie są w stanie sprostać wyobrażeniu tego, jak powinien wyglądać i zachowywać się człowiek, któremu powierza się odpowiedzialne stanowisko.

Stwierdzenie, że dobre obyczaje są w biznesie ważniejsze niż dyplomy, znajduje podatny grunt na niwie działań kontrolnych. W żaden sposób nie można traktować dobrych obyczajów w charakterze pojęcia anachronicznego czy zaprzeczenia spontaniczności.

Codzienne kontakty z innymi bibliotekarzami sprawiają, że kontrolerzy-bibliotekarze powinni przyswoić sobie zasady właściwego zachowania po to, aby zyskać miano dobrze wychowanej osoby, a przede wszystkim, by eliminować sytuacje, które doprowadzają do pogorszenia relacji z kontrolowanymi, czy wręcz do wrogości.

Dobre obyczaje wymagają od kontrolera rzetelności w postępowaniu z osobą kontrolowaną, uczciwego postępowania wobec niej, gotowości do pomocy. Znajomość profesjonalnej etykiety nakłada na kontrolującego obowiązek taktownego i eleganckiego zachowania się w stosunku do innych, wtedy gdy kontaktuje się z nimi na płaszczyźnie zawodowej – pracuje z innymi, a zatem reprezentuje swoją bibliotekę na zewnątrz.

Umiejętności te połączone ze sztuką prowadzenia rozmów współtworzą kulturalny sposób bycia. Istotne znaczenie ma pierwszy kontakt z kontrolowanymi, objawiający się w nawiązaniu z nimi dialogu. Opanowanie przez kontrolującego sztuki prowadzenia rozmów polega na zdolności odróżnienia treści zasadniczych od szczegółów, uchwycenia właściwego tematu oraz logicznego myślenia. Swoje stanowisko w określonych sprawach w trakcie rozmowy z kontrolowanym kontrolujący powinien poprzeć odpowiednimi argumentami w celu jego uzasadnienia oraz przekonania rozmówcy. Wypowiedzi kontrolującego powinny być nacechowane taktem, gdyż – mimo różnicy zdań czy odmiennego poglądu – nikogo nie wolno urazić.

Kontroler reprezentujący odpowiedni poziom kultury osobistej wykazuje umiejętność współpracy z kontrolowanym, poszanowanie jego godności i panowanie

nad sobą. W każdej sytuacji postępowanie kontrolującego powinno być nacechowane życzliwością i szeroko pojętym humanizmem. „Współdziałanie stron w procesie kontroli stanowi główną płaszczyznę prowadzącą do szeroko pojętej humanizacji kontroli – ma istotne znaczenie dla kształtowania złożonych postaw psychicznych i społecznych zarówno kontrolujących jak i kontrolowanych” [6, s. 10].

Na postawę kontrolujących w procesie kontroli składają się zatem nie tylko kwalifikacje i umiejętności zawodowe, ale również kwalifikacje moralne, nastawienie osobiste oraz umiejętność współżycia z ludźmi. Ponieważ kontrola ze swej natury ma charakter konfliktogenny, to podstawową trudnością do pokonania w stosunkach kontroler – kontrolowany jest wyeliminowanie lub złagodzenie u pracowników kontrolowanej jednostki poczucia zagrożenia oraz dobór takich zachowań, które pozwolą na nawiązanie dialogu między stronami. Celem wytworzenia takiej sytuacji jest uzyskanie wiarygodnych i wymiernych wyników kontroli oraz skutków w postaci pozytywnego odbioru działań kontrolera w bibliotece.

Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że kontrola ma za zadanie poprawę funkcjonowania biblioteki. Zachodzi zatem obawa, że kontroler może swoim zachowaniem doprowadzić do stworzenia wrażenia, iż tylko on poprzez swoje działania „walczy” o interes tej instytucji.

W odniesieniu do tego, należy jednak podkreślić, iż przedmiotem kontroli są ludzie i ich działania, a nie liczby i normy. Jeżeli stwierdzone nieprawidłowości wynikają z wadliwych sformułowań w przepisach, należy wówczas pamiętać, iż praca kontrolera polega między innymi na tym, aby wnioskować o ich zmianę, a nie o zmianę człowieka, który wybierając pomiędzy działaniem zgodnym z normą, ale niewłaściwym dla biblioteki, a działaniem mającym pozytywne skutki, lecz wykraczającym poza przepisy, wybrał to ostatnie.

Kontrolujący niejednokrotnie wpadają w pułapkę drobiazgowości i szczegółowości, co skutkuje tzw. „czepianiem się”. Od kontrolera wymaga się dokładności, ale nie należy jej mylić z przesadną małostkowością. Należy sobie jednak zdawać sprawę, iż wskazywanie na błędy leży w samej naturze kontroli, ale sposób przekazywania informacji o nich stanowi warunek wytworzenia pozytywnych więzi międzyludzkich.

Nie można również nie wspomnieć o sytuacjach, w których kontrolowany prowokuje kontrolera do bardziej stanowczego zachowania. Wówczas osoba przeprowadzająca kontrolę musi wybrać pomiędzy całkowitym zachowaniem wymogów humanizacji i kultury, a skutecznym prowadzeniem postępowania kontrolnego.

„Kontrolujący muszą zawsze pamiętać, że sposób prowadzenia czynności kontrolnych może ujemnie wpływać na system nerwowy kontrolowanego. Tych nieprzyjemnych doznań niepodobna bez reszty usunąć, można je jednak (i należy) zredukować do minimum” [11, s. 56].

W niemieckiej bibliotece naukowej, w której przeprowadzono ankietę, proces kontroli jest zjawiskiem ciągłym. Przeprowadzany jest przez przełożonych na

podstawie posiadanych kwalifikacji zawodowych, niejednokrotnie bez uwzględnienia predyspozycji psychicznych i cech osobowościowych pracowników.

Pomniejszanie wagi etyki kontroli ma jednak ogromny wpływ na całokształt realizowanych zadań. Brak wiedzy na temat podstawowych zasad i norm etycznych przejawia się w braku obiektywizmu w ocenie poszczególnych pracowników, brakiem umiejętności nawiązywania kontaktów i rozwiązywania konfliktów, bezwzględnego egzekwowania właściwie wykonywanej pracy bez udzielania niezbędnego instruktażu. Tak postrzegany kontrolujący nie może liczyć na współpracę ze stroną kontrolowaną. Nie pobudzi pracowników do podniesienia jakości pracy i nie wpłynie pozytywnie na ich psychikę, a tym samym na uznanie konieczności kontroli jako działania pożądanego.

Obcowanie z kontrolowanymi może wzbudzać uczucia sympatii bądź antypatii. Wśród pracowników współpracujących ze sobą od wielu lat często dochodzi do poufałości i zacieśnienia osobistych więzi. Nad tego typu zjawiskami trudno jest zapanować lub wręcz je wyeliminować, dlatego też niezwykle ważną jest umiejętność zachowania odpowiedniego dystansu w relacjach służbowych. Brak tej umiejętności doprowadza do nieobiektywnej oceny poszczególnych pracowników, co jest sprzeczne z jedną z podstawowych zasad powinności kontrolującego.

Wśród kadry kontrolerskiej zdarzają się kontrolerzy, którzy dokonując oceny pracowników, kierują się własnymi emocjami. Nie uznają argumentów strony przeciwnej, nie wnikają w przyczyny popełnionych nieprawidłowości. Emocjonalne podejście do kontrolowanych osób zamazuje rzeczywisty obraz sytuacji i może mieć wpływ na niesprawiedliwą ocenę wywołującą dalsze konsekwencje.

Obserwując relacje kontrolujący – kontrolowany często można zauważyć, że ten pierwszy zapomina o zasadzie kontrydiktoryjności. Ze względu na zajmowane stanowisko żyje w przeświadczeniu, że jest osobą nieomylną, podejmującą jedynie słuszne decyzje, a opinia pozostałych jest mu całkowicie obojętna. Nie umie więc tworzyć klimatu partnerstwa i wzajemnego szacunku, co powoduje zdenerwowanie u kontrolowanych pracowników oraz obawę przed ewentualną kompromitacją i kwestionowaniem ich kwalifikacji zawodowych.

Istotne znaczenie w pracy kontrolera ma również znajomość uwarunkowań społecznych. Wiedza o zjawiskach, procesach i stosunkach społecznych pozwala wskazać społeczne przyczyny stwierdzonych nieprawidłowości oraz proponować możliwości doskonalenia rzeczywistości.

Swoistość pracy kontrolera wymaga, aby posiadał on odpowiednie kwalifikacje, o których przesądzą jednocześnie wykształcenie, doświadczenie zawodowe i życiowe oraz określone predyspozycje osobowościowe. W tworzeniu właściwego klimatu kontroli istotne jest przestrzeganie zasad etyki kontrolerskiej, która wskazując odpowiednie reguły postępowania, wytycza kierunek działań kontrolnych. Najwyższą jakość wykonywanej pracy, wynikającą z poczucia odpowiedzialności za przebieg i efekty działań kontrolnych, powinien przenikać

uznawany przez kontrolującego system wartości oraz normy moralne i obyczajowe. Ich znajomość oraz respektowanie tworzą swoisty etos kontrolerski.

Podjęty temat niniejszego artykułu wydaje się istotny i wciąż aktualny, gdyż specyfika współcześnie rozumianej działalności kontrolerskiej w bibliotekach naukowych, poza aspektami formalno-prawnymi i organizacyjnymi, wymaga przyznania człowiekowi naczelnego miejsca w całokształcie czynności kontrolnych. Zrozumienie wagi problemu i wyzwań, przed jakimi stoi środowisko kontrolerskie bibliotek naukowych, stwarza szansę na wprowadzenie atmosfery wspólnej troski o wyniki kontroli.

Bibliografia

1. BECK Silke. *Event-Marketing in Bibliotheken*. Berlin: BibSpider, 2006. ISBN 3-936960-14-3.
2. BORCHARDT Peter. *Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken*. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1987. ISBN 3-87068-871-8.
3. BUZINKAY Mark. *Ratgeber für Bibliotheksmarketing* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.buzinkay.net/bib-marketing.html>. Stan z dnia 17.11.2009.
4. HECHTNER Julia. Imagegestaltung – ein Thema für (öffentliche) Bibliotheken? In „Spielball“ *Bibliotheken: neue Konzepte – Neue Wege der Zusammenarbeit*/ hrsg. von Wolfgang Ratzek. Berlin: BibSpider, 2005, s. 57-70. ISBN 3-936960-10-0.
5. JÜLKENBECK Agnes. Bibliotheksmarketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In *Benutzerorientierung, Marketing, Bestandsaufbau*. Reutlingen: ekz, 1993, s. 7-19.
6. JÜLKENBECK Agnes. Controlling für „Einsteiger“. In *Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken (Hrsg.): Controlling für Öffentliche Bibliotheken: Wegweiser zu einer effizienten Steuerung*. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1994, s. 7-18. ISBN 3-87068-449-6.
7. KLEIN Armin. *Kultur-Marketing: das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001. ISBN 3-423-50848-5.
8. KÖHRER-WEISSER Sabine. *Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe: Masterarbeit* [Dokument elektroniczny]. 2004. Tryb dostępu: <http://digbib.iuk.hdm-stuttgart.de/epub/volltexte/2005/528/>. Stan z dnia 17.11.2009.
9. KÖHRER-WEISSER Sabine. *Marktanalyse für OPLs/Hrsg. BIB/Kommission für One-Person Librarians, 2006* [Dokument elektroniczny] Tryb dostępu: <http://www.bibinfo.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check17.pdf>. Stan z dnia 17.11.2009.
10. KOTLER Philip, BLIEMEL Friedrich. *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001. ISBN 3-7910-1689-X.
11. NIGGEMANN Elisabeth, OLLIGES WIECZOREK Ute, BILO Albert (Red.). *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI): Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg. Bd. 3: Beiträge des COMBI-Kolloquiums zur Analyse und Umsetzung der Projektergebnisse*. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999. ISBN 3-87068-993-5.

12. POLL Roswitha. Bibliotheksmanagement. In *Die moderne Bibliothek*. München: Saur, 2004, s. 93-116. ISBN 3-598-11448-6.
13. HOBOHM Christoph, UMLAUF Konrad. *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*, Hamburg: Verlag Dashöfer, 2009. ISBN: 978-3-931832-46-9.