

Komisja Zarządzania i Marketingu
Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich

ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ

LIBRARY MANAGEMENT

NR 1 (1) 2009



GDAŃSK 2010

KOMITET WYDAWNICZY

prof. zw. dr hab. Andrzej Chodubski (przewodniczący)
prof. nadzw. dr Hanna Dubrzyńska
prof. nadzw. dr hab. Marcin Krawczyński
prof. nadzw. dr hab. Henryk Olszewski
prof. zw. dr hab. Waldemar Tłokiński
dr Maja Wojciechowska
prof. nadzw. dr Józef Żerko

RADA NAUKOWA

dr hab. Wiesław Babik
prof. nadzw. dr hab. Ewa Głowacka
prof. zw. dr hab. Elżbieta Gondek
prof. zw. dr hab. Marian Huczek
prof. nadzw. dr hab. Maria Kocójowa
dr Stefan Kubów
prof. nadzw. dr hab. Stanisława Kurek-Kokocińska
dr Jolanta Laskowska
dr hab. Katarzyna Materska
prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sadowska
prof. zw. dr hab. Irena Socha
dr Teresa Szmigielska
dr Marzena Świgoń
prof. zw. dr hab. Elżbieta Barbara Zybert

REDAKTOR NACZELNY

Maja Wojciechowska

SEKRETARZ REDAKCJI

Katarzyna Kant

RECENZJA NUMERU

Rada Naukowa

ISSN 2081-1004

ADRES REDAKCJI

Biblioteka Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku
ul. Wały Piastowskie 1
80-855 Gdańsk
Tel. (58) 307-45-41
e-mail: wydawnictwo@ateneum.edu.pl

WYDAWCA

Wydawnictwo Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku

DRUK I OPRAWA: SOWA Sp. z o.o. 01-209 Warszawa, Hrubieszowska 6a

SPIS TREŚCI

BADANIA I WIZJE

Stanisława Kurek-Kokocińska

Współpraca bibliotek w PRL i RP. Trudności i możliwości..... 9

Anna Aniszewska

Word-of-mouth w działalności marketingowej bibliotek31

Małgorzata Dąbrowicz

Proces ustalania kryteriów oceny dla pracowników biblioteki szkoły wyższej.... 41

Jolanta Laskowska

Controlling personalny jako narzędzie zarządzania personelem bibliotecznym na przykładzie sieci bibliotek MBP w Gdyni 61

Urszula Zięba

Planowanie strategiczne w bibliotece nie tylko akademickiej.....75

Teresa Szmigielska

IFLA jako źródło informacji na temat statystyki bibliotecznej85

Maja Wojciechowska

Współczesne formy reklamy książki.....97

Katarzyna Kant

Blogi jako nowoczesna forma reklamy biblioteki. Zarys zagadnienia 111

BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZE ZA GRANICĄ

Simon Francis

Academic libraries and the financial crisis: experiences from Britain 121

Emmanuel Adebayo

Academic library functions and its structural development in Nigeria 135

Alina Łagodzińska

Biblioteki w Finlandii. Organizacja systemu oraz współpraca 141

Z WARSZTATU BIBLIOTEKARZA

Biznesplan w działalności biblioteki – opracowanie Maja Wojciechowska155

WYWIADY

Przyszłość polskich bibliotek publicznych i szkolnych w świetle projektu zmian treści *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*. Rozmowa z Janem Krajewskim – prezesem Polskiego Związku Bibliotek – poprowadziła Anna Aniszewska 161

PRZEGLĄD LITERATURY

Publikacje polskie – wybór i opracowanie Anna Aniszewska..... 167

Publikacje zagraniczne – wybór i opracowanie Anna Aniszewska 169

SPOTKANIA NAUKOWE

Konferencje i seminaria polskie – opracowanie Katarzyna Kant175

Konferencje zagraniczne – opracowanie Katarzyna Kant179

Od Redakcji

Szanowni Państwo

Staraniem Komisji Zarządzania i Marketingu przy Zarządzie Głównym Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich powołano do życia nowe czasopismo zatytułowane „Zarządzanie Biblioteką”. Oddajemy w Państwa ręce pierwszy numer periodyku poświęconego problemom zarządzania i organizacji bibliotek oraz zagadnieniom związanym z szeroko pojętym zarządzaniem wiedzą. Przemiany w polskim bibliotekarstwie powodują ciągle rosnące zainteresowanie wspomnianą tematyką. W „Zarządzaniu Biblioteką” chcemy poruszać tematy ważne dla współczesnej organizacji bibliotek, zarówno z punktu widzenia kadry naukowej, menedżerskiej, jak i personelu bibliotek, a także czytelników oraz instytucji sprawujących nadzór nad bibliotekami. Stąd też pojawią się zarówno teksty o charakterze naukowym, prezentujące wyniki prowadzonych badań, ale także przykłady wdrożeń, aplikacji oraz opisy rozwiązań stosowanych za granicą. Poza zagadnieniami bezpośrednio związanymi z zarządzaniem bibliotekami chcielibyśmy przyjrzeć się bliżej problemowi organizacji wiedzy zarówno w ujęciu tradycyjnym, jak i w bazach elektronicznych.

Teksty artykułów będą prezentowane w dwóch działach. Pierwszy z nich to „Badania i wizje”, drugi – prezentujący działalność bibliotek w innych państwach to „Biblioteki i bibliotekarze za granicą”. Ponadto w każdym numerze w rubryce „Z warsztatu bibliotekarza” planujemy publikację praktycznych wskazówek metodologicznych związanych z wykorzystywaniem rozmaitych narzędzi zarządzania oraz narzędzi badawczych w działalności bibliotecznej. Omówienie aktualnych problemów oraz sytuacji bibliotek w Polsce będzie można znaleźć w „Wywiadach”, zaś prezentację interesującej literatury oraz zrealizowanych spotkań naukowych z zakresu zarządzania i organizacji bibliotek – w „Przeglądzie literatury” oraz „Spotkaniach naukowych”.

Mamy nadzieję, że „Zarządzanie Biblioteką” choć w niewielkim stopniu stanie się platformą wymiany informacji i przyczyni do popularyzacji wiedzy z zakresu zarządzania bibliotekami oraz naświetli wyniki aktualnie prowadzonych badań. Nad poziomem merytorycznym czasopisma będzie czuwać Rada Naukowa, której już teraz pragnę serdecznie podziękować za pomoc, zaangażowanie i wiarę w możliwość realizacji takiego projektu. Dziękuję również za życzliwość Pani Elżbiecie Stefańczyk, przewodniczącej Stowarzyszenia Bibliotekarzy

Polskich oraz Rektorom Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku,
prof. dr hab. Waldemarowi Tłokińskiemu, prof. nadzw. dr hab.
Marcinowi Krawczyńskiemu oraz prof. nadzw. Henrykowi Olszewskiemu.

W imieniu redakcji
Maja Wojciechowska

BADANIA I WIZJE

Współpraca bibliotek w PRL i RP. Trudności i możliwości

W piśmiennictwie bibliotekoznawczym ostatnich lat jest dużo tekstów na temat współpracy bibliotek. Dość często są to opisy wykonywanych wspólnie projektów czy realizowanych porozumień. Wystarczy przywołać publikowane materiały konferencyjne z jednego wybranego przykładowo roku: w 2005 w Szczecinie obradowano pod hasłem wzorców współpracy bibliotek naukowych [10], w Białymstoku-Białowieży na temat międzynarodowej współpracy bibliotek w dobie zmieniających się potrzeb użytkowników [26], w Rzeszowie myślą przewodnią stała się tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich [1]. Nie zatrzymując się zbyt długo trzeba zauważyć, że tego rodzaju materiał piśmienniczy jest wartościowy, bowiem pokazuje stan rzeczy.

Na temat współpracy bibliotek można wypowiedzieć się trochę szerzej i w innym ujęciu, m.in. z myślą o potrzebach adeptów bibliotekarstwa. W poniższych rozważaniach podjęty został temat współpracy bibliotek w Polsce pod kątem trudności i możliwości jej nawiązania i realizacji w przeszłości oraz współcześnie. Drogą do tego celu jest analiza wybranych opracowań oraz badanie treści porozumień (umów) o współpracy i ich opisów udostępnionych w Internecie. Problem jest szeroki. Limit objętości nie pozwala rozwinąć tematu. Nie będzie tu zatem chodziło o wyczerpujące przedstawienie zagadnienia, raczej jego zarys na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat, w okresie PRL i po przemianach 1989 roku.

Współpraca bibliotek to nie jest każde działanie, każda czynność wykonywana na rzecz osób czy instytucji wynikająca z realizacji procesu informacyjnego. Współpraca bibliotek zdefiniowana w *Encyklopedii współczesnego bibliotekarstwa polskiego* [34] oznacza „planowe współdziałanie mniejszej lub większej liczby bibliotek w zakresie gromadzenia, opracowania i udostępniania zbiorów bibliotecznych, a także w zakresie informacji naukowej, prac badawczych, dydaktycznych, działalności wydawniczej itp. w celu

uzyskania w sposób ekonomicznie racjonalny zwiększenia zasięgu i efektywności usług bibliotecznych" [34, s. 307]. Planowy w polszczyźnie ogólnej znaczy „realizowany według jakiegoś planu, oparty na planie, zgodny z planem, projektem" [30, s. 685]. W fachowym piśmiennictwie czytamy, iż w praktyce współpraca może mieć charakter formalny określony umową oraz okazjonalny, wynikający z aktualnych potrzeb danej instytucji [12, s. 56].

Współpraca między bibliotekami może dotyczyć wielu różnych obszarów działalności. Pewne jej elementy spotykamy od dawna. Na przykład pierwsze próby współpracy bibliotek z terenu różnych państw pojawiły się już w XVIII w. na odcinku wymiany wydawnictw. Nawiązywanie stosunków w tym zakresie nie miało jednak charakteru stałego i zmierzało głównie do wzbogacenia księgozbiorów w publikacje zagraniczne [29, s. 153]. Temat współpracy w zakresie gromadzenia zbiorów został zauważony przez środowisko blisko sto lat temu. Jako jednego z pierwszych, który dostrzegł temat, wymienia się Edwarda Kunze, autora artykułu pt. *Potrzeby polskich bibliotek naukowych* z 1919 roku [25]. Kwestie kooperacji bibliotek przy gromadzeniu występowały często w piśmiennictwie 20-lecia międzywojennego na łamach czasopism i podczas konferencji [40]. Do współpracy jednak nie doszło [36]. Współpraca między bibliotekami w zakresie udostępniania – w ocenie Wiktorii Posadzy – przedstawiała się skromnie i miała charakter samorządny: „W okresie międzywojennym krajowa współpraca międzybiblioteczna nie miała ogólnie ustalonych form organizacyjnych. Odbывała się ona samorządnie, na drodze utartych tradycją zwyczajów. Wypożyczanie międzybiblioteczne, oparte na zasadzie wzajemności, obejmowało przede wszystkim biblioteki naukowe (uniwersyteckie, instytutów i towarzystw naukowych) fundacyjne, pedagogiczne, archiwa państwowe i miejskie oraz większe miejskie biblioteki publiczne. Zakres rzeczowy oraz sposób załatwiania ujęto przepisami regulaminów wewnętrznych poszczególnych bibliotek" [33, s. 144].

Temat współpracy bibliotek powrócił i znalazł autorów w odmiennych warunkach politycznych i gospodarczych. Propozycje i plany współpracy bibliotek formułowane niedługo po zakończeniu II wojny światowej powstawały w gruncie rzeczy od podstaw. Potrzebne było uzasadnienie i przekonanie pracowników, pokazanie praktyk światowych. Trudność realizacji współpracy poprzedziły prace teoretyczne i projektowe. Na możliwość urzeczywistnienia współpracy miały też wpływ sytuacje i okoliczności organizacyjne i kadrowe w bibliotekach.

Z analitycznego punktu widzenia znaczący dla promocji tej problematyki okazał się rok 1959¹, w którym miało miejsce Wakacyjne Seminarium Bibliotekarskie w Jarocinie poświęcone współpracy bibliotek [2]. Nie było to pierwsze po II wojnie forum podejmujące te sprawy. Henryk Sawoniak wygłosił tam wykład porządkujący problematykę (*Zagadnienia ogólne*) [35], Bolesław Świdorski rozważał węższe zagadnienie *Współpracy bibliotek w zakresie gromadzenia zbiorów* [40]. Jeszcze wielu innych mówców wypowiedziało się, poruszając kwestie teoretyczne i praktyczne. W 1959 roku na łamach *Przeglądu Bibliotecznego* ukazały się też dwa ważne artykuły: Jana Pasierskiego *Planowa specjalizacja bibliotek naukowych* [28] i Bolesława Świdorskiego *Współpraca bibliotek w Wielkiej Brytanii* [39]. Temat współpracy bibliotek pochłonął uwagę środowiska także rok później podczas konferencji rogowskiej w 1960 roku [4], gdzie główny referat przedstawił Świdorski [38]. Dla porządku dodam, że ten autor rozwijał temat współpracy w swoich dalszych pracach, a Jan Pasierski wypowiedział się jako jego polemista².

W przywołanych tekstach odnajdujemy podbudowę teoretyczną współpracy między bibliotekami. Myśli Sawoniaka [35], z dzisiejszej perspektywy biorąc, nie uległy większej dezaktualizacji. W niniejszym tekście pisany z przeznaczeniem dydaktycznym, tym bardziej warto podać na podstawie tej lektury uzasadnienie współpracy między bibliotekami:

Współpraca bibliotek powinna być myślą przewodnią w działalności bibliotekarzy:

„Biblioteki – pisze Sawoniak – nie żyją życiem oddzielnym [...]” [35, s. 13].

¹ B. Świdorski, charakteryzując rozwój tematu współpracy bibliotek w Polsce, też wyróżnił rok 1959. W artykule pt. *Z problematyki opracowania ogólnokrajowego planu specjalizacji i kooperacji polskich bibliotek naukowych w zakresie gromadzenia zbiorów* [*Przegląd Biblioteczny* 1966, s. 132-146] przedstawia kronikę wydarzeń, które jego zdaniem świadczą o zwiększonym zainteresowaniu kół bibliotekarskich problemem specjalizacji i kooperacji; rozpoczyna tę kronikę od Wakacyjnego Seminarium Bibliotekarskiego w Jarocinie.

² Chodzi tu o polemikę między Janem Pasierskim i Bolesławem Świdorskim. Pasierski jest autorem tekstu pt. *Zagadnienie specjalizacji bibliotek. Uwagi o metodzie* [*Roczniki Biblioteczne* 1964, s. 167-187], który powstał – jak pisze – na marginesie książki Świdorskiego pt. *Współpraca bibliotek w zakresie gromadzenia zbiorów* [Warszawa 1964] oraz pracy tegoż autora pt. *Projekt ogólnokrajowego planu współpracy i specjalizacji polskich bibliotek naukowych w zakresie gromadzenia zbiorów. Projekt dyskusyjny* [1964]. Świdorski odpowiedział tekstem *W sprawie współpracy bibliotek w zakresie gromadzenia zbiorów* [*Roczniki Biblioteczne* 1966, s. 481-502]. Wymiana zdań między autorami, sposób prowadzenia naukowego sporu, sam w sobie wart jest osobnej uwagi.

Współpraca bibliotek jest umotywowana organizacyjno-strukturalnie:

Biblioteki – rozwija dalej – „[...] działają w powiązaniu z innymi instytucjami, których stanowią część składową lub od których są zależne, względnie – jeśli z kolei są instytucjami samodzielnymi – są utrzymywane z funduszków samorządowych czy państwowych”. Z tych powodów biblioteki muszą szukać „rozwiązań, aby mieszcząc się w granicach osiągalnych budżetów móc swoje zadania wypełnić” [35, s. 13].

Współpraca bibliotek jest umotywowana ekonomicznie:

„[...] przy takich samych nakładach wspólne działanie i koordynacja wysiłków da więcej efektów niż suma działań indywidualnych. [...] skoordynowane działania dadzą możliwość przeprowadzenia akcji ogólnych, które są nieopłacalne lub przekraczające możliwości indywidualnych bibliotek, [...] zapewnią równowagę pomiędzy sprzecznymi nieraz interesami i potrzebami poszczególnych bibliotek a potrzebami ogólnymi” [35, s. 13].

Współpraca bibliotek jest umotywowana rozmiarem produkcji dokumentów i wielością zadań:

„Idea współpracy pojawiła się wraz ze wzrostem zadań bibliotek. Jeszcze na początku XX wieku biblioteki były raczej samowystarczalne i dążyły do gromadzenia zbiorów dla własnych potrzeb (lub potrzeb instytucji, z którymi były związane). Wzrost piśmiennictwa i większe zapotrzebowanie społeczne na usługi bibliotek spowodowały zwiększone zadania, którym biblioteki nie mogą już sprostać indywidualnie” [35, s. 14].

Współpraca bibliotek wymaga środków organizacyjnych i technicznych:

„[...] rozwiązaniem jest idea współpracy bibliotek, polegająca na stworzeniu takich form organizacyjnych i urzędzeń, aby przy pomocy rozporządzalnych środków osiągnąć maksymalne rezultaty w zakresie realizacji zadań poszczególnych bibliotek” [35, s. 13].

Koncepcja przyszłości to dostępność wszystkich potrzebnych materiałów niezależnie od tego, gdzie są gromadzone, tak wybiegał do przodu bibliotekarską wyobraźnią Henryk Sawoniak. Tę koncepcję można zrealizować tylko przez koordynację i współpracę [35, s. 15] „Mogłoby to oznaczać – pisze Świdorski – w idealnym stanie posiadanie przez ksiąźnice kompletnych materiałów światowych” [40, s. 32]. Zadanie to jednak przekracza siły – finansowe, lokalowe, personalne – największej nawet biblioteki. „Realizacja tego celu, w racjonalnych granicach, możliwa jest natomiast na drodze współpracy bibliotek,

z czym wiąże się ich specjalizacja" [40, s. 32]. Po pięćdziesięciu latach Jacek Wojciechowski formułuje myśl o potrzebie współpracy podobnie i pisze: „Biblioteki w pojedynkę, nie są w stanie podotać”. Międzybiblioteczna współpraca jest jednym z głównych postulatów organizacyjno-koncepcyjnych wobec bibliotek [44, s. 49].

Jak wspomniano, współpraca między bibliotekami rozwija się w zależności od potrzeb w kilku kierunkach. Świderski, charakteryzując w 1959 roku współpracę bibliotek w Wielkiej Brytanii, wyodrębnił współpracę w zakresie: I. gromadzenia, II. wymiany i redystrybucji związanych z gromadzeniem zasobów, III. opracowania, IV. przechowywania, V. udostępniania zbiorów. Sawoniak uszczegółowił pola współpracy, wyodrębniając następujące aspekty: specjalizacja bibliotek w gromadzeniu, specjalizacja rzeczowa i specjalizacja językowa, tworzenie bibliotek składowych, wspólny zakup, wymiana wydawnictw zbędnych i dubletów, wspólne akcje mikrofilmowania, wymiana informacji o zbiorach, rozwój katalogów centralnych, wypożyczanie międzybiblioteczne (często zastępowane przez udostępnianie w postaci reprodukcji), inne formy koordynacji i współpracy, w tym centralne katalogowanie na potrzeby innych bibliotek, normalizacja biblioteczna, bibliograficzna i dokumentacyjna, centralna ewidencja różnych podejmowanych i wykonywanych prac, koordynacja badań naukowych w zakresie bibliotekarstwa. Świderski kładł nacisk na specjalizację i kooperację w gromadzeniu oraz najściślej związane z tą formą współdziałania: wydawanie wykazów nabytków, prowadzenie centralnych katalogów, wypożyczanie międzybiblioteczne, sprawność służby informacyjno-bibliograficznej [38, s. 37].

Słuszne pomysły potrzebowały realizacji. Pola współpracy obejmujące swoim zakresem poszczególne odcinki procesu bibliotecznego, czy inaczej mówiąc działalności praktycznej, a w niektórych bibliotekach również naukowej, mogą stać się przedmiotem osobnych prac. Sygnalizuję jedynie taką możliwość. Tymczasem w tym artykule odniosę się do problemów, które – według ówczesnego rozpoznania – kładły się cieniem na możliwości współpracy. Analizując opracowanie Sawoniaka, można wydobyć następujące trudności dotyczące współpracy:

Rutyna:

„[...] tradycja i przyzwyczajenie do działania indywidualnego bibliotek były i są czynnikami hamującymi współpracę” [35, s. 20].

Zachowawczość:

„Połączone to jest z konserwatyzmem i niechęcią do wprowadzania zmian, które niewątpliwie są cechami charakteryzującymi ogół bibliotekarzy” [35, s. 20].

Rywalizacja:

„[...] hamulcem są czynniki emocjonalne u bibliotekarzy. Ambicją poszczególnych bibliotek był jak największy wzrost własnych księgozbiorów; wielkość księgozbioru była czynnikiem wyróżniającym korzystnie daną bibliotekę spośród innych. Można powiedzieć, że często biblioteki rywalizowały ze sobą z pobudek czysto ambicjonalnych” [35, s. 20-21].

Lęk o pozycję:

„Niektóre biblioteki – zwłaszcza małe – obawiają się, że akcja koordynacyjna i współpraca z innymi bibliotekami ograniczy ich niezależność, ich wzrost i znaczenie” [35, s. 21].

Ulokowanie biblioteki w systemie organizacyjnym i społecznym:

„Biblioteki są zależne od różnych czynników, krępujących ich swobodę działania. Biblioteki wyższych uczelni są uzależnione od kierunku studiów”. „Także przynależność bibliotek do różnych resortów powoduje trudności porozumienia się i wspólnego działania” [35, s. 21].

Oczekiwania bibliotek wobec trudu podjęcia współpracy:

„[...] trudnością jest nierówne zainteresowanie bibliotek w akcji współpracy: wielkie biblioteki mniej zyskują niż małe, a współpraca powoduje dla nich większe świadczenia” [35, s. 21].

Nacisk ze strony użytkowników:

„Nacisk ze strony użytkowników także utrudnia współpracę. [...] Dlatego użytkownicy będą zawsze wywierali nacisk na rzecz posiadania potrzebnych im materiałów przez bibliotekę na miejscu. [...] Stąd biblioteki mogą być skłonne do wprowadzania pewnych utrudnień dla obcych, co zmniejsza korzyści współpracy” [35, s. 21].

Skala trudności do przewyciężenia, które czekały na drodze do współpracy bibliotek wyłania się też z publikacji Świderskiego i Pasierskiego. Autorzy ci skupili się na istotnej kwestii współpracy w zakresie gromadzenia zbiorów. Uznali problemy z zaopatrzeniem bibliotek za główny argument przemawiający za wypracowaniem zasad i podjęciem współpracy. Jan Pasierski, wypowiadając się na temat ówczesnych trudności zaopatrzenia bibliotek w materiały, kierował zarzuty pod adresem środowiska zawodowego oraz organizacji bibliotekarstwa polskiego. „Nie uzgodniono – pisał – zasad

polityki gromadzenia zbiorów, czemu na przeszkodzie stanął m.in. bibliotekarski formalizm i partykularyzm zawodowy" [28, s. 194]. Ten autor krytycznie też reagował na sytuację, w których toczyło się życie w okresie PRL. „Dotychczasowy rozwój bibliotek naukowych w Polsce nie wytworzył bardziej racjonalnych form organizacyjnych, związanych z potrzebami użytkowników bibliotek. [...] Niewątpliwie jednym z powodów jest impas organizacyjny bibliotek naukowych w Polsce oraz brak (albo raczej nadmiar) organów centralnych, zajmujących się bibliotekami naukowymi" [28, s. 194].

Dla ścisłości i lepszego odbioru uwag Pasierskiego z 1959 roku podam, że w 1946 powołano Naczelną Dyрекcję Bibliotek w Ministerstwie Oświaty jako naczelną władzę biblioteczną, której kompetencje miały rozciągać się na biblioteki powszechne, naukowe, szkolne. W 1951 roku Naczelna Dyrekcja Bibliotek została przekształcona na Centralny Zarząd Bibliotek (CZB) w Ministerstwie Kultury i Sztuki. Jego zakres działania w dalszym ciągu obejmował nadzór, opiekę fachową i koordynację działalności wszystkich bibliotek, ale faktycznie nie dotyczył już bibliotek szkół wyższych i szkolnych, które odeszły do swoich resortów oraz bibliotek PAN, które się usamodzielnily. W 1957 roku nastąpiła zamiana CZB na Departament Bibliotek. W 1958 zlikwidowano odrębny Departament przez połączenie go z innym pod nazwą Departamentu Pracy Kulturalno-Oświatowej i Bibliotek. W tamtym czasie istniały również instytucje reprezentujące duże zespoły bibliotek naukowych, jak Komisja do Spraw Bibliotek Rady Głównej, Komisja Biblioteczna PAN. Pasierski nadmienia jeszcze, że w trakcie organizacji była Sekcja Bibliotek i Czytelnictwa Rady Kultury i Sztuki [28, s. 195].

Świderski w uzasadnieniu potrzeby opracowania planu specjalizacji wskazał dwie główne przyczyny, które nie pozwalały na wyraźniejsze krystalizowanie się profilu bibliotek, tj. ich nieharmonijny rozwój, przerywany zmiennymi losami politycznymi kraju oraz brak stabilizacji w dziejach bibliotek polskich. Pod koniec lat 50-tych pracował nad projektem planowej specjalizacji i współpracy bibliotek resortu szkolnictwa wyższego. Uświadamiał sobie i innym jasno całą sytuację, ogrom pracy, która czekała do zrobienia: „Koncepcje te nie zostały jeszcze dostatecznie w kręgach naszych bibliotekarzy rozpropagowane. Nie odbyliśmy jeszcze drogi myślowej, jaka dzieli przyjęcie tej koncepcji od jej realizacji" [38, s. 34].

Świderski przy tej okazji surowo oceniał stan zainteresowania środowiska rozwojem bibliotek i poziom jego zaangażowania w przeobrażanie się bibliotekarstwa celem dotrzymywania kroku tendencjom światowym: „Sprawy bibliotekoznawstwa są lekceważone

i niedoceniane u nas. Nie ma przekonania o sensowności poczynañ na tym polu. Brak jest umiejätnoŹci ŹwieŹego spojrzenia na problematyk bibliotekoznawcz. [...] Nie wykorzystujemy twórczo podstaw społecznych i socjologicznych zjawisk bibliotekoznawczych. Nie apercepujemy z dostateczną uwagę zmian zachodzących w bibliotekarstwie Źwiatowym i nie potrafimy przenosi ich rozwaŹnie i realnie na nasz teren. UwaŹamy stale, Źe problemy bibliotekoznawcze moŹna traktowa marginalnie. Utrzymuje to nas w konserwatyzmie, w nadmiernej nieraz podejrzliwoŹci do wprowadzania rzeczy nowych" [38, s. 35].

W krytycznej opinii o kondycji bibliotekarstwa siga do argumentów historycznych i uoglnien socjologicznych: „Biblioteki nasze rozwijały się indywidualnie, partykularnie, niezaleŹnie od siebie, bez brania względu na budow ksiegozbiorw bratnich instytucji, pooŹonych w tym samym nawet mieŹcie. Indywidualizm, tkwiący zresztą korzeniami w naszym charakterze narodowym, brak poczucia więzi społecznej i umiejätnoŹci wŹspyzycia, nie mógł przyczyni się do dobrowolnego tworzenia większych zespołów bibliotecznych, do „socjalizacji” naszych bibliotek” [38, s. 35].

W tekŹcie tego autora zostały wymienione dalsze powody utrudniające wŹspprac bibliotek mające swoje Źródło w ludzkich postawach a jeszcze bardziej w naturze systemu społecznego i polityczno-gospodarczego, w którym przyszło Źy i pracowa: „MoŹna wymienić szereg dalszych momentów, utrudniających wŹspprac. [...]. Są to: momenty emocjonalne, skłaniające bibliotekarzy do rywalizacji, m.in. w iloŹciowej rozbudowie ksiegozbiorw, opory ze strony naukowców wobec specjalizacji [...], obawa przed utrat pewnej niezaleŹnoŹci, krpowaniem i ograniczeniem rozwoju rodzimej biblioteki, niechęć do czynników zewnętrznych ingerujących w prowadzoną przez ksiżnic polityk gromadzenia zbiorów, zmiany w strukturze organizacyjnej szkoły wyŹszej [...], co pociąga za sobą dezaktualizacj poprzednio obranej specjalizacji i koniecznoŹ zmiany polityki pomnaŹania zasobów, niewŹspmiernoŹ w ponoszeniu ciŹzarw specjalizacji i kooperacji przez biblioteki małe i wielkie, szczupoŹ kredytów, zwszcza dewiz, nie pozwalających na zaopatrzenie bibliotek w najpotrzebniejsze nieraz materiały, nie zawsze zadowolająca realizacja zamwien przez oŹrodki uprawnione do importu wydawnictw zagranicznych itp.” [38, s. 35].

Z przedstawionych tu zbliŹonych w treŹci opinii tworzy się obraz negatywny. MoŹemy zada sobie pytanie o to, czy ta krytyka była w pełni zasuŹona. To zagadnienie wymagałoby zbadania i oceny. MoŹna powiedzieć, Źe przed bibliotekarstwem u progu lat 60-tych XX w.

wiele spraw czekało na podjęcie i rozwiązanie. Trzeba tu dodać, że Świdorski, w tym samym czasie, gdy formułował swój osąd dotyczący sytuacji u nas w zakresie współpracy w dziedzinie gromadzenia, analizował też podobną sytuację w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, państwach skandynawskich. Oceniał, że współpraca i specjalizacja bibliotek w gromadzeniu zbiorów należą do nowych form pracy bibliotecznej [40, s. 59]. „Specjalizacja i kooperacja w gromadzeniu zbiorów w porównaniu z innymi postaciami współpracy bibliotecznej są stosunkowo nowymi formami współdziałania” [38, s. 34].

Są opisane w piśmiennictwie sytuacje, które pokazują, że kondycja polskiego bibliotekarstwa, w zakresie współdziałania między bibliotekami i innymi środowiskami w tym czasie, rozwijała się na pewnych polach. Do takich należała wymiana informacji i zbiorów, wypożyczenia międzybiblioteczne, swoista koordynacja prenumeraty zagranicznej i inne. W referacie Międzynarodowa współpraca łódzkich bibliotek naukowych autorka przypomina o tym, że w PRL wymiana początkowo nie była rozwiązywana w sposób uregulowany. To pracownicy naukowcy wyjeżdżający wówczas za granicę na konferencje czy staże naukowe nawiązywali tam bezpośrednie kontakty z innymi naukowcami. W porozumieniu zainteresowanych stron wymieniano określone dokumenty [12, s. 57]. Dawato to – rzecz jasna – możliwość gromadzenia trudnej do zdobycia literatury zarówno z krajów wschodnich jak i zachodnich. Ta sama autorka zauważa, że biblioteki zawierały również umowy między sobą. „Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego podjęła wymianę instytucjonalną między 1947-1949 rokiem na zasadzie zawierania umów z bibliotekami uniwersyteckimi, PAN oraz narodowymi” [12, s. 57]. Dość szybko po II wojnie światowej regulacje prawne otrzymały wypożyczenia międzybiblioteczne, poczynając od Dekretu o bibliotekach z 1946 roku, ustalały je również regulaminy udostępniania zbiorów poszczególnych bibliotek. W artykule *24 lata współpracy polskich bibliotek medycznych* czytamy, że biblioteki z początku wymieniały informacje o swoich zbiorach, co ułatwiało wypożyczenia międzybiblioteczne i rozsyłały wydawnictwa w ramach resortowego egzemplarza obowiązkowego. Następnie biblioteki publikowały wykazy tytułów prenumerowanych czasopism zagranicznych oraz współtworzyły drukowane katalogi czasopism. W 1952 roku powołano do życia i ukazywał się przez wiele lat branżowy periodyk *Biuletyn Głównej Biblioteki Lekarskiej* [13]. W 1981 roku miała miejsce pierwsza konferencja problemowa bibliotek medycznych kontynuowana przez lata do chwili obecnej. Początki współpracy między bibliotekami w polskim Szczecinie – pisze w artykule Elżbieta Edelman – polegały na rozdziale zbiorów poniemieckich, wyszukiwaniu

polskich wartościowych książek, szkoleniu pracowników [6, s. 115]. W 1958 roku zawarte zostało pierwsze formalne porozumienie między największymi wówczas bibliotekami miasta, efektem czego było utworzenie wspólnego katalogu czasopism, rok później powołano do życia regionalne czasopismo fachowe *Bibliotekarza Zachodniopomorskiego*. Po kilku latach nawiązano współpracę w zakresie podstawowych czynności bibliotecznych w ramach Regionalnego Zespołu Bibliotek skupiającego biblioteki naukowe, publiczne, fachowe i większe ośrodki informacji. Następnie odpowiednie komisje i inne ciała powstawały przy Wojewódzkiej Radzie Narodowej, a środowisko bibliotekarskie włączyło się w prace Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.

Nie sposób zawrzeć w krótkich słowach charakterystykę współpracy bibliotek na przestrzeni kilkunastu lat. Z konieczności poprzestać należy na wydobyciu głównych momentów, specyficznych a zarazem reprezentatywnych dla większej grupy. „Lata osiemdziesiąte XX w. były dla nas – pisze autorka artykułu o współpracy bibliotek szczecińskich – tak jak chyba dla większości Polaków, okresem wielkiej integracji” [6, s. 117]. Kolejny taki „zryw”, tj. integracja środowiska bibliotekarskiego tego regionu pogłębiła się podczas starań o Uniwersytet Szczeciński i przy narodzinach Fundacji Biblioteki Uniwersyteckiej [6, s. 117]. Potem przyszedł jeszcze wybór jednolitego systemu bibliotecznego.

Kończąc odniesienia do przeszłości zauważmy jeszcze, że wysiłek na rzecz świadomej, uzgodnionej i planowej współpracy bibliotek i ich specjalizacji urzeczywistnił się w latach 70-tych. Chodzi tu o zarządzenie z 1973 roku w sprawie *zasad specjalizacji zbiorów materiałów bibliotecznych oraz działalności informacyjnej centralnych bibliotek naukowych* [47]. Następnie administracja rządowa wydała jeszcze szereg kolejnych przepisów, jakby ta droga prowadzić miała do udanego rozwiązania kluczowego problemu polskich bibliotek. Kolejno były to zarządzenia: w sprawie powołania organu wykonawczego do spraw specjalizacji zbiorów materiałów bibliotecznych (z grudnia 1974) [48], w sprawie ustalenia zasad i planu specjalizacji oraz wyznaczania bibliotek centralnych i określenia ich zadań (z kwietnia 1979) [46], w sprawie powołania Kolegium Dyrektorów Bibliotek Centralnych (z października 1979) [49], w sprawie powołania Międzyresortowej Komisji do spraw Importu Wydawnictw z krajów II obszaru płatniczego (z grudnia 1979) [50].

W związku z tą kwestią Mieczysław Derentowicz w 1978 roku stwierdził: Centrum INTE w porozumieniu z Państwową Radą Biblioteczną prowadziło prace nad specjalizacją bibliotek. Tak

charakteryzuje to co zostało uchwalone: „Plan specjalizacji zbiorów materiałów bibliotecznych ustala zadania w zakresie specjalizacji dla określonych bibliotek naukowych. Program gromadzenia materiałów bibliotecznych przez biblioteki naukowe realizujące plan wynika z roli danej dziedziny wiedzy w bieżącym i perspektywicznym rozwoju gospodarki narodowej oraz z ustaleń podjętych we współpracy międzynarodowej w tym zakresie” [3, s. 415].

Być może warto by przeanalizować związki między projektem współpracy autorstwa Świderskiego³ i postanowieniami Zarządzenia nr 1 z 1979 roku. Dodam, że pod artykułem Derentowicza w *Przeglądzie Bibliotecznym* w tekście „Od redakcji” znalazła się następująca uwaga: „Dyskusja, jaka toczyła się do tej pory, artykuły, które poruszały ten problem, pomogły zapewne ukształtować taką koncepcję planu specjalizacji, jaką prezentuje opublikowany artykuł” [3, s. 420-421].

Świderski opowiadał się jako zwolennik dobrowolności współpracy. W wypowiedzi na temat współpracy bibliotek wyższych uczelni określał swoje stanowisko następująco: Biblioteki główne szkół wyższych wspólnie z bibliotekami zakładowymi ustalą w drodze obopólnych porozumień politykę, kierunki i zakresy gromadzenia zbiorów” [38, s. 34]. „Ogólnie mówiąc, specjalizacja i współpraca bibliotek resortu MSZW powinna być nawiązana nie w drodze administracyjnego przymusu, lecz na zasadzie zrozumienia celowości kooperacji i dotrzymania kroku tendencjom specjalizacyjnym w nauce” [38, s. 36]. Nie będziemy tu dokładniej rozpatrywać tego wątku. Ostatnio – pod innym co prawda kątem – zrealizował temat Jan Janiak w rozprawie pt. *Współpraca i specjalizacja bibliotek w koncepcji Bolesława Świderskiego* [14].

W latach 80-tych nastąpiły w kraju sytuacje, które spowodowały zmiany ekonomiczne i społeczne. W dalszych latach stworzony został również nowy system prawny bibliotekarstwa. Dla ścisłości warto

³ Świderski na podstawie analizy rozmaitych aspektów współpracy i specjalizacji w niektórych państwach zagranicznych wywnioskował, że: „Wprowadzenie koordynacji bibliotek w życie wymaga istnienia ośrodka dyspozycyjnego. Ośrodki te powstawały często przy istniejących już instytucjach, towarzystwach, władzach naczelnych itp.” [40, s. 62]. W publikacji z 1962 roku *Specjalizacja i współpraca bibliotek szkół wyższych w zakresie gromadzenia zbiorów* pisał: „Dla zapewnienia planowej specjalizacji i współpracy bibliotek resortu niezbędne jest powołanie organu koordynującego. Ponieważ w ramach MSZW istnieje już organ opiniodawczy i doradczy, mianowicie Komisja do spraw bibliotek Rady Głównej, najbardziej celowe będzie przejęcie przez nią zadań w zakresie uzgodnienia specjalizacji i prowadzenia kooperacji książnic resortu” [s. 33]. „Dla łatwiejszej realizacji prac postuluje się utworzenie – zgodnie z kierunkami studiów – zespołów bibliotek uniwersyteckich, politechnicznych, ekonomicznych, rolniczych” [38, s. 33].

zauważyć, że prace nad koncepcją zmiany systemu gospodarczego zostały podjęte w II połowie 1989 roku. Głównym problemem był proces transformacji, tj. przejścia od struktur gospodarki planowej do systemu rynkowego (w grudniu 1989 Sejm przyjął przedstawiony przez wicepremiera i ministra finansów Balcerowicza – w okresie IX 1989 – XII 1991 – pakiet 10 ustaw, zwany planem Balcerowicza). Gospodarka planowa charakteryzowana jest w literaturze przedmiotu jako ta, która w założeniach stanowiła podstawę funkcjonowania państwa budującego porządek swego działania w oparciu o plan centralny. W systemie gospodarki planowej realizowano więc gospodarkę nakazowo-rozdzielczą, taką, w której wszystkie decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji były podejmowane przez państwo. Państwowe instytucje planistyczne ustalały hierarchię potrzeb w gospodarce. W efekcie brakowało przedsiębiorstwom motywacji do osiągania zysku, zanikała przedsiębiorczość. Gospodarka rynkowa natomiast to forma, w której jednostki gospodarujące kierują się swoimi własnymi celami i starają się osiągać efekty, bez uciekania się do pomocy czy ochrony ze strony państwa. Podmioty gospodarcze mają swobodę działania, są samodzielne i kierują się zasadą samofinansowania. Występują na rynku w roli sprzedawców jak i nabywców. Zawierają dobrowolne umowy (między nimi przy użyciu pieniądza według cen kształtujących się na ogół swobodnie na rynku).

Przebudowie gospodarki polskiej towarzyszyła zmiana sytuacji zewnętrznej (np. likwidacja RWPG, budowa struktur europejskich) oraz postęp technologiczny. Decentralizacja w gospodarce oraz inne okoliczności stworzyły możliwość wyzwolenia inicjatyw i uaktywnienia społeczności na wielu obszarach.

W początkach lat 90-tych w piśmiennictwie fachowym pojawiły się teksty, w których widać próby ustosunkowania się do dopiero co minionej przeszłości. Analizy planu specjalizacji zbiorów pojawiły się już wcześniej w literaturze naukowej przedmiotu [42]. W 1993 roku w artykule *Współpraca bibliotek sieci i centralnej biblioteki technicznej w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych* postawione zostało pytanie o to, czy system bibliotek centralnych sprawdził się. Autorki na podstawie nabytych doświadczeń sformułowały krytyczną ocenę: „[...] biblioteki te, powołane w ramach planu specjalizacji zbiorów, nigdy nie otrzymały dodatkowych funduszy, lokali ani kadr do pełnienia powierzonych im funkcji” [5, s. 273].

Współpraca, o której mowa „dawała konkretne wyniki jedynie w zakresie gromadzenia czasopism zagranicznych w ramach tzw. puli centralnej. Zniesienie jej na prenumeratę czasopism zachodnich i wprowadzenie wymienialności złotówki otworzyło przed

bibliotekarzami możliwość prowadzenia właściwej polityki gromadzenia książek i czasopism" [5, s. 275].

W dalszych latach szereg tematów i zagadnień współpracy, powiększonych o kwestie komputeryzacji bibliotek, rozważano podczas tematycznych zjazdów w zainteresowanych zespołach. Halina Ganińska w tekście *Konferencje i seminaria we współpracy bibliotek akademickich 1994-2005* skrupulatnie wyliczyła spotkania, które gromadziły przedstawicieli środowiska [8].

W ostatnim okresie współpraca bibliotek stała się bardziej intensywna. Sprzyjają temu możliwości elektronicznej łączności sieciowej. W piśmiennictwie wybija się zadowolenie z faktu dostępnych bibliotekom technologii. Zgromadzone już doświadczenia niektórych bibliotek zostały scharakteryzowane pod kątem opisu możliwości i trudności we współpracy.

Współpraca bibliotek obecnego czasu znajduje problemy, o których częściej jest mowa w piśmiennictwie. Jednym z tematów jest zagadnienie organizacji współpracy⁴.

Biblioteki zawierają między sobą porozumienia. Jako grupy bibliotek przybierają wówczas indywidualne nazwy. Umowy dotyczą realizacji konkretnego zadania lub pracy nad większym projektem. Biblioteki łączą się w zespoły, jak np.:

- w grupie placówek pokrewnych dziedzinowo (Krajowe Konsorcjum CA; Konsorcjum Bibliotek Kierunków Ekonomicznych w Polsce),
- w grupie placówek nastawionych na potrzeby naukowe i informacyjne określonego środowiska użytkowników (Federacja Bibliotek Kościelnych FIDES; Konsorcjum Bibliotek Naukowych PAN),
- w grupie placówek połączonych pod względem terytorium (Górnśląskie Konsorcjum Bibliotek Naukowych; Konsorcjum Bibliotek Naukowych Regionu Kujawsko-Pomorskiego; Konsorcjum Bibliotek Wrocławskich; Krakowski Zespół Biblioteczny),
- w grupie placówek połączonych pod innymi względami (Porozumienie o Współpracy Bibliotek Wdrażających i Użytkujących VTLS; Polska Grupa Użytkowników Systemu ALEPH – PolAleph).

Przykłady pokazują, że przedmiotem porozumienia stają się różne odcinki pracy i obszary bibliotecznych usług. Na podstawie dostępnych materiałów zamieszczonych na www bibliotek i konsorcjów [7, 11, 15-24, 31, 32] można zilustrować tematykę współpracy bibliotek

⁴ W Polsce, tak jak na świecie, w praktyce bibliotecznej pojawiły się formy organizacyjne określane jako biblioteczne konsorcja. Jacek Wojciechowski w artykule z 2004 pt. *Konsorcja biblioteczne* [45] omówił temat pod kątem zasad organizacji i funkcjonowania.

podejmowaną w ramach zawartych porozumień. Poniżej – w specjalnie wyodrębnionych grupach, których zakresy niekiedy krzyżują się – wymieniam sformułowane tam zadania i cele.

Komputeryzacja:

komputeryzacja procesów bibliotecznych; wdrażanie nowoczesnych technologii informacyjnych; wdrażanie postępu technicznego; wdrażanie skomputeryzowanego systemu obsługi procesów bibliotecznych; wdrożenie i eksploatacja systemu automatyzacji prac bibliotecznych.

Zakupy, pozyskiwanie środków finansowych:

pozyskiwanie funduszy zewnętrznych; pozyskiwanie i wdrażanie nowoczesnych, w szczególności elektronicznych źródeł; zakup Chemical Abstracts; zakup i eksploatacja zintegrowanego bibliotecznego systemu komputerowego; zakup skanerów z oprzyrządowaniem; zakup oprogramowania do obróbki materiałów bibliotecznych, zestawu komputerowego, aparatu cyfrowego.

Gromadzenie:

gromadzenie zbiorów, ze szczególnym uwzględnieniem czasopism naukowych; koordynacja zakupu czasopism elektronicznych i baz danych.

Tworzenie źródeł informacji:

stworzenie elektronicznego zbioru najważniejszych zasobów kulturowo-naukowych Podlasia; tworzenie bazy danych „Polska Literatura Humanistyczna”; tworzenie bazy danych bibliograficzno-abstraktowej BazTech; tworzenie portalu dziedzinowego typu subject gateway BazTOL – Polskie zasoby sieciowe z zakresu nauk technicznych; wspólne budowanie zasobów cyfrowych (biblioteki wirtualne); zarchiwizowanie zbiorów instytucji należących do Konsorcjum Bibliotek Naukowych.

Normalizacja:

współpraca w zakresie standardów bibliotecznych.

Udostępnianie informacji:

budowa systemu sieciowego rozpowszechniania baz danych; opracowanie systemu elektronicznego przesyłania dokumentów; udostępnienie zdigitalizowanych dokumentów.

Doskonalenie oferty bibliotecznej:

coraz lepsza obsługa użytkowników i szerszy zakres usług informacyjnych; poszerzanie oferty narzędzi informacyjnych w bibliotekach; powstawanie inicjatyw rozwijających posiadane już oprogramowanie; wspomaganie rozwoju systemu

informacyjnego; wypracowywanie postulatów dotyczących wspierania przez producenta systemu działań na rzecz specyficznych potrzeb polskiego użytkownika.

Zarządzanie:

koordynacja działań, których celem jest rozwój systemu i przystosowanie go do potrzeb polskich użytkowników; koordynacja prac nad komputeryzacją (uczestniczących w porozumieniu) bibliotek; koordynacja współpracy z narodowym katalogiem NuKat.

Prace koncepcyjne:

kształtowanie wspólnej polityki wobec światowych producentów komputerowych baz danych; nadawanie kierunku współpracy między uczelniami, w celu poprawy efektywności działania i dla bardziej racjonalnego wykorzystania środków finansowych; opracowanie strategii rozwoju skomputeryzowanego systemu obsługi procesów bibliotecznych; opracowanie wspólnej polityki dostarczania informacji naukowej w regionie na zasadach wzajemności; stworzenie płaszczyzny dla współpracy z innymi organizacjami krajowymi i międzynarodowymi przy opracowywaniu i uczestniczeniu w innych wspólnych projektach; ustalenie priorytetów dotyczących kierunków rozwoju systemu (komputerowego) i przedkładanie tych postulatów przedstawicielstwu firmy (producenta) w Polsce.

Doskonalenie kadry:

doskonalenie umiejętności zawodowych; organizowanie szkoleń związanych z eksploatacją systemu; organizowanie szkoleń związanych ze standardami bibliotecznymi stosowanymi przez użytkowników systemu; organizowanie wymiennych staży dla pracowników instytucji współpracujących.

Wymiana doświadczeń:

organizowanie wspólnych konferencji, seminariów i szkoleń bibliotekarzy; wymiana doświadczeń w zakresie informatyzacji bibliotek.

Działania w regionie, w środowisku:

działanie na rzecz dostępu środowiska akademickiego uczelni i kierunków ekonomicznych do zasobów informacji; lepsze udostępnianie informacji; wspieranie nauki i edukacji w regionie kujawsko-pomorskim; realizacja Projektu Automatyzacji Bibliotek Krakowskiego Środowiska Naukowego; stworzenie platformy dla optymalnego udostępniania środowisku akademickiemu oraz mieszkańcom Wrocławia i Dolnego Śląska zasobów bibliotecznych; tworzenie regionalnych pracowni digitalizacji;

udział w bibliotecznych projektach ogólnopolskich i europejskich; usprawnianie działalności polskich bibliotek kościelnych; włączenie się w prace budowy sieci informacyjnej regionu; wzajemna promocja bibliotek w regionie; zacieśnienie współpracy regionalnej bibliotek.

Cele ogólne:

unowocześnianie i usprawnianie działalności bibliotecznej; działanie na rzecz rozwoju informacji naukowej w Polsce.

Na podstawie przebadanego materiału nasuwa się spostrzeżenie, że obszary współpracy, w które zaangażowały się współczesne biblioteki, objęły posunięcia nastawione na modernizację warsztatu oraz doskonalenie usług. Z tego zrodziły się pewne działania adekwatne do potrzeb społecznych i możliwości technologicznych. Niektóre spośród wymienionych punktów wspólnej aktywności brzmią znajomo. W swoich tekstach wymieniali je Sawoniak i inni. Do tej grupy zaliczyć trzeba normalizację, gromadzenie, rozwój katalogów centralnych, udostępnianie (zbiorów, informacji), przenoszenie tekstów na inny nośnik.

W obecnym czasie pojawiły się rzecz jasna nowe, wcześniej niespotykane pola współdziałania, w których bierze udział więcej placówek. Ma to na pewno związek z komputeryzacją, która znalazła się jako istotny paragraf w podpisanych porozumieniach. Chodzi tu też o związane z komputeryzacją dalsze formy wspólnych działań, jak tworzenie źródeł informacji, doskonalenie oferty bibliotecznej.

Obecny ustrój państwa i organizacja jego gospodarki oraz stosunki międzynarodowe stwarzają dobre warunki dla inicjatyw i projektów, np. w zakresie pozyskiwania środków finansowych. Treści współpracy objęły więc nowe tematy, jak pozyskiwanie funduszy zewnętrznych i finansowanie niezbędnych zakupów urządzeń i technologii dla bibliotek.

W ramach współpracujących zespołów bibliotekarze chętnie dzielą się doświadczeniem i wiedzą, podejmują prace koncepcyjne i sprawują zarząd nad funkcjonowaniem grupy.

Należy zauważyć obecną otwartość środowiska na współpracę na różnych polach. Być może dobry przykład dały pierwsze biblioteki, które podjęły ten trud we wczesnych latach 90-tych. Niejako wytyczyły w ten sposób linię postępowania, do czego można było się odnosić i ustosunkowywać.

Zaczyna się też rysować – choć tu potrzebna jest dłuższa obserwacja – że w miarę upływu lat urozmaicają się treści współpracy. Być może współdziałanie przy komputeryzacji pozwoliło bibliotekarzom naszego czasu zdobyć doświadczenie i utwierdzić się w przekonaniu, że

współpraca może być owocna i autentyczna. Być może rozwój współpracy między bibliotekami ma związek z pojawieniem się realnych możliwości wynikających z nowej sytuacji gospodarczej, może jest konsekwencją zmiany społecznej, która sprzyja budowaniu poczucia, że na to co robimy jako organizacja i na to co osiągniemy, mamy realny wpływ. Ta kwestia prawdopodobnie warta jest refleksji socjologa. Przykład rozwoju współpracy bibliotek to dobry materiał, który ilustruje swoistą eksplozję współpracy podmiotów wynikającą ze splotu rozmaitych czynników.

Jak wspomniano, w tekstach opisujących współczesne działania współpracujących bibliotek zawarty jest optymizm. Autorzy bibliotekarze nie bez satysfakcji opisują posiadany sprzęt i zamiary pod tym względem na przyszłość. Piszą też o tym, że pragną jeszcze bardziej doskonalić swój warsztat i ofertę dla użytkowników. Za charakterystyczny przykład posłużą wyimki z referatu *Współpraca bibliotek w ramach Poznańskiej Fundacji Bibliotek Naukowych*: „Stałe rozszerzanie dostępu do lokalnych, krajowych i światowych źródeł informacji naukowej i technicznej staje się głównym celem współpracy międzybibliotecznej. Automatyzacja bibliotek wymusza ich większą współpracę i unifikację stosowanych narzędzi” [41, s. 92]. „Rozwijanie różnych form współpracy jest konieczne, bo oszczędza czas opracowania zbiorów, pozwala lepiej zarządzać zbiorami, przynosi oszczędności, a przede wszystkim podnosi jakość usług. Zaspokajanie potrzeb użytkowników, szybka reakcja na nowe wymagania i światowe standardy to cel nadrzędny bibliotekarzy” [41, s. 93].

Opisany w piśmiennictwie współczesny obraz współpracy bibliotek nie jest wyłącznie pozytywny, zawiera rysy. Teksty dowodzą, że bibliotekarze dostrzegają i komunikują najeżone trudnościami aspekty współpracy: „Mimo niewątpliwych korzyści, możemy zaobserwować także negatywne aspekty współpracy, takie jak konieczność negocjacji, ustalania priorytetów opóźniających niekiedy własne działania, konieczność ustępstw, chęć dominacji silniejszej strony, problemy z porozumieniem się oraz trudności w dzieleniu się sukcesem. Problemy towarzyszące współpracy dość często wynikają raczej z ludzkiej natury niż z obiektywnych trudności” [43, s. 143].

Autorzy dają znać, że niektóre szczegółowe sprawy trzeba będzie jeszcze przedyskutować i znaleźć dla nich rozwiązanie: „Utrudnieniem jest brak wspólnej strategii gromadzenia zbiorów, wymiany doświadczeń w pozyskiwaniu środków finansowych. Niekorzystne dla czytelników są dodatkowe opłaty za aktywację wspólnych kart bibliotecznych w chwili korzystania z biblioteki innej uczelni oraz ograniczanie, a nawet blokowanie wypożyczeń „obcego”

czytelnika w niektórych bibliotekach zrzeszonych w ramach PFBN" [41, s. 93].

Ze współczesnych relacji opisujących współpracę bibliotek wynika, że świadomość szczególnej wagi i nadrzędnego celu współpracy przebija ponad niedogodności i trudności. W opisie konkretnych doświadczeń Łódzkiej Akademickiej Sieci Bibliotecznej w której udział biorą biblioteki akademickie, publiczne, biblioteka PAN, padły następujące przykładowe sformułowania: „Po okresie konfliktów, sporów, dyskusji, a wreszcie kreatywnego działania udało się w łódzkim konsorcjum doprowadzić do pokoju i takiego modelu finansowego, który odpowiada wszystkim współpracownikom" [8, s. 80].

Zagadnienie współpracy bibliotek kryje w sobie szereg tematów szczegółowych, które być może zostaną podjęte. W tym artykule starałam się w koniecznej ogólności napisać o tym, że współpraca placówek bibliotecznych – w znaczeniu przyjętym w słownictwie bibliotekarskim – przeszła pewne fazy. Na charakter współpracy, jej zakres, intensywność i chęć kooperacji wywierały wpływ warunki zewnętrzne (sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju, polityczna sytuacja międzynarodowa oraz postęp w dziedzinie technologii) i wewnętrzne (organizacyjne, kadrowe), dostarczając możliwości i stwarzając trudności realizacyjne.

Bibliografia

1. BIENIASZ Ewa, SERWATKO Krystyna, JASKOWSKA Bożena (oprac.). *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej. Rzeszów-Czarna, 1-3 czerwca 2005 r.* Rzeszów: Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2005. ISBN 83-922515-0-4.
2. DEMBOWSKA Maria, SAWONIAK Henryk (oprac.). *Współpraca bibliotek. Materiały wakacyjnego seminarium bibliotekarskiego, Jarocin 17-27 sierpnia.* Warszawa: SBP, 1960.
3. DERENTOWICZ Mieczysław. Specjalizacja zbiorów materiałów bibliotecznych. In *Przegląd Biblioteczny*. 1978, z. 4, s. 413-421. ISSN 0033-202X.
4. DRACZKO Stefania (red.). *Materiały z konferencji rogowskiej w sprawie działalności i rozwoju bibliotek.* Warszawa: Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego, 1962.
5. DUDZIŃSKA Elżbieta, WOJCIECHOWSKA Anna. Współpraca bibliotek sieci i Centralnej Biblioteki Technicznej w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych. In *Przegląd Biblioteczny*. 1993, z. 3/4, s. 273-280. ISSN 0033-202X.
6. EDELMAN Elżbieta. Współpraca bibliotek środowiska szczecińskiego. In GAZIŃSKI Radosław (red.). *Wzorce współpracy bibliotek naukowych*

- w Polsce. Szczecin: Książnica Pomorska, 2005, s. 115-120. ISBN 83-87879-59-2.
7. *Federacja Bibliotek Kościelnych FIDES* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu:
http://www.fides.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=57. Stan z dnia 29.04.2010.
 8. FERET Błażej, JANIĄK Jan, WROCŁAWSKA Maria. Łódzka Akademicka Sieć Biblioteczna (ŁASB) – blaski i cienie konsorcjum – wystąpienie polemiczne. In GAZIŃSKI Radosław (red.). *Wzorce współpracy bibliotek naukowych w Polsce*. Szczecin: Książnica Pomorska, 2005, s. 72-80. ISBN 83-87879-59-2.
 9. GANIŃSKA Halina. Konferencje i seminaria we współpracy bibliotek akademickich 1994-2005. In GAZIŃSKI Radosław (red.). *Wzorce współpracy bibliotek naukowych w Polsce*. Szczecin: Książnica Pomorska, s. 33-47. ISBN 83-87879-59-2.
 10. GAZIŃSKI Radosław (red.). *Wzorce współpracy bibliotek naukowych w Polsce. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej zorganizowanej przez Bibliotekę Główną Uniwersytetu Szczecińskiego 21-23 września 2005 roku*. Szczecin: Książnica Pomorska, 2005. ISBN 83-87879-59-2.
 11. *Górnośląskie Konsorcjum Bibliotek Naukowych* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu:
http://www.bg.us.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=411&Itemid=150. Stan z dnia 29.04.2010.
 12. GRALA Barbara. Międzynarodowa współpraca łódzkich bibliotek naukowych. In: *Międzynarodowa współpraca bibliotek w dobie zmieniających się potrzeb użytkowników*. Białystok: Biblioteka Główna Akademii Medycznej, 2005, s. 55-70. ISBN 83-89934-05-1.
 13. GRYGOROWICZ Anna, KRASZEWSKA Elżbieta. 24 lata współpracy polskich bibliotek medycznych – osiągnięcia i wyzwania. In GAZIŃSKI Radosław (red.). *Wzorce współpracy bibliotek naukowych w Polsce*. Szczecin: Książnica Pomorska, 2005, s. 48-59. ISBN 83-87879-59-2.
<http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/doccontent?id=89325&dirids=1>. Stan z dnia 30.04.2010.
 14. JANIĄK Jan. Współpraca i specjalizacja bibliotek w koncepcji Bolesława Świderskiego. In KUREK-KOKOCIŃSKA Stanisława (red.). *Bibliotekarstwo według Bolesława Świderskiego, księga pamiątkowa*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2009, s. 77-111. ISBN 978-83-60655-30-6.
 15. *Konsorcjum* [Arton - baza cytowań polskiej literatury humanistycznej] [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu:
http://www.bg.us.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=292&Itemid=119. Stan z dnia 29.04.2010.
 16. *Konsorcjum BazTech* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu:
<http://www.biblos.pk.edu.pl/konsorcjum/>. Stan z dnia 29.04.2010.

17. *Konsorcjum Bibliotek Kierunków Ekonomicznych w Polsce* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://kangur.uek.krakow.pl/biblioteka/konsorcjum/>. Stan z dnia 29.04.2010.
18. *Konsorcjum Bibliotek Łódzkich* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.biblioteki.lodz.pl/projekt.html>. Stan z dnia 29.04.2010.
19. *Konsorcjum Bibliotek Naukowych [miasta Białegostoku]* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/publikacje/matkonf/biblio21/poster_ref01.pdf. Stan z dnia 29.04.2010.
20. *Konsorcjum Bibliotek Naukowych PAN* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ichf.edu.pl/gen_inf/gen_pl/18.pdf. Stan z dnia 29.04.2010.
21. *Konsorcjum Bibliotek Naukowych Regionu Kujawsko-Pomorskiego* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.kbnrkp.edu.pl/text_poroz.html. Stan z dnia 29.04.2010.
22. *Konsorcjum Bibliotek Wrocławskich* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bibl.ar.wroc.pl/konbiwro.html>. Stan z dnia 29.04.2010.
23. *Krajowe Konsorcjum CA* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bg.pwr.wroc.pl/98591,161.dhtml>.
http://www.bg.pwr.wroc.pl/bazy_danych/349/krajowe_konsorcjum_ca.html. Stan z dnia 29.04.2010.
24. *Krakowski Zespół Biblioteczny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.kzb.krakow.pl/index.php?p=kzb>. Stan z dnia 29.04.2010.
25. KUNZE Edward. *Potrzeby polskich bibliotek naukowych*. In *Nauka Polska*. 1919, t. 2, s. 512-514. ISSN 1230-5480.
26. *Międzynarodowa współpraca bibliotek w dobie zmieniających się potrzeb użytkowników, Białystok-Białowieża 07-09.09.2005. XXIV Konferencja Problemowa Bibliotek Medycznych. Materiały konferencyjne*. Białystok: Biblioteka Główna Akademii Medycznej, 2005. ISBN 83-89934-05-1.
27. *Od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.sciaga.pl/tekst/49156-50-od_gospodarki_centralnie_planowanej_do_gospodarki_rynkowej. Stan z dnia 29.04.2010.
28. PASIERSKI Jan. *Planowa specjalizacja bibliotek naukowych*. In *Przegląd Biblioteczny*. 1959, s. 193-199. ISSN 0033-202X.
29. PIENKOWSKA Krystyna. *Współpraca bibliotek w skali międzynarodowej*. In DEMBOWSKA Maria, SAWONIAK Henryk (oprac.). *Współpraca bibliotek. Materiały wakacyjnego seminarium bibliotekarskiego Jarocin 17-27 sierpnia 1959*. Warszawa: SBP, 1960, s. 153-172.
30. *Planowy*. In SZYMCZAK Mieczysław (red. nauk.) *Słownik języka polskiego*. T. 2. Warszawa: PWN, 1979, s. 685.

31. *Polska Grupa Użytkowników Systemu ALEPH – PolALEPH* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.bg.pw.edu.pl/polaleph/>. Stan z dnia 29.04.2010.
32. *Porozumienie o Współpracy Bibliotek Wdrażających i Użytkujących VTLs* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://konsorcjum.bg.univ.gda.pl/>. Stan z dnia 29.04.2010.
33. POSADZY Wiktoria. Współpraca bibliotek w zakresie udostępniania zbiorów. (Koreferat). In DEMBOWSKA Maria, SAWONIAK Henryk (oprac.). *Współpraca bibliotek. Materiały wakacyjnego seminarium bibliotekarskiego, Jarocin 17-27 sierpnia*. Warszawa: SBP, 1960, s. 143-151.
34. REMEROWA Krystyna. Współpraca bibliotek. In GŁOMBIEWSKI Karol, ŚWIDERSKI Bolesław, WIĘCKOWSKA Helena (komitet red.). *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1976, s. 307.
35. SAWONIAK Henryk. Współpraca bibliotek. Zagadnienia ogólne. In DEMBOWSKA Maria, SAWONIAK Henryk (oprac.). *Współpraca bibliotek. Materiały wakacyjnego seminarium bibliotekarskiego Jarocin 17-27 sierpnia 1959*. Warszawa: SBP, 1960, s. 11-30.
36. SMOLKA Franciszek. Organizacja bibliotek uniwersyteckich. In *IV Zjazd Bibliotekarzy Polskich*, cz. 1, Warszawa, 1936, s. 47-48.
37. SROŚLAK Grzegorz. *Ekonomia. Zarys problematyki*. Katowice: Wydawnictwo AMR, 2003. ISBN 83-909750-4-1.
38. ŚWIDERSKI Bolesław. Specjalizacja i współpraca bibliotek szkół wyższych w zakresie gromadzenia zbiorów. In DRACZKO Stefania (red.). *Materiały z Konferencji Rogowskiej w sprawie działalności i rozwoju bibliotek*. Warszawa: Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego, 1962, s. 9-42.
39. ŚWIDERSKI Bolesław. Współpraca bibliotek w Wielkiej Brytanii. In *Przegląd Biblioteczny*. 1959, s. 200-230. ISSN 0033-202X.
40. ŚWIDERSKI Bolesław. Współpraca bibliotek w zakresie gromadzenia zbiorów. In DEMBOWSKA Maria, SAWONIAK Henryk (oprac.). *Współpraca bibliotek. Materiały wakacyjnego seminarium bibliotekarskiego. Jarocin 17-27 sierpnia 1959*. Warszawa: SBP, 1960, s. 31-64.
41. TOMASZEWSKA Renata, ZEYLAND Elżbieta. Współpraca bibliotek w ramach Poznańskiej Fundacji Bibliotek Naukowych. In GAZIŃSKI Radosław (red.). *Wzorce współpracy bibliotek naukowych w Polsce*. Szczecin: Książnica Pomorska, 2005, 81-94. ISBN 83-87879-59-2.
42. UNIEJEWSKA Hanna. Potrzeby bibliotek centralnych w zakresie centralnych katalogów. In *Przegląd Biblioteczny*. 1981, z. 1, s. 67-71. ISSN 0033-202X.
43. WACH Małgorzata. Znaczenie współpracy międzybibliotecznej w rozwoju bibliotek na przykładzie współpracy środowiskowej Biblioteki Głównej Politechniki Opolskiej. In GAZIŃSKI Radosław (red.). *Wzorce współpracy bibliotek naukowych w Polsce*. Szczecin, 2005, s. 143. ISBN 83-87879-59-2.

44. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Biblioteczna wartość naddana*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-233-2131-0.
45. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Konsorcja biblioteczne*. In *Biblioteka*. 2004, nr 8, s. 123-134; toż [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu:
46. Zarządzenie nr 1 ministrów Kultury i Sztuki, Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki oraz Sekretarza Naukowego PAN z dnia 29 kwietnia 1979 r. w sprawie ustalenia zasad i planu specjalizacji zbiorów materiałów bibliotecznych oraz wyznaczania bibliotek centralnych i określenia ich zadań. Dz. Urz. Min. Nauki Szk. Wyż. 1979 nr 3 poz. 9.
47. Zarządzenie nr 15 Ministra Kultury i Sztuki z dnia 9 lutego 1973 r. w sprawie zasad specjalizacji zbiorów materiałów bibliotecznych oraz działalności informacyjnej centralnych bibliotek naukowych. Dz. Urz. Min. Kultury i Sztuki nr 2 poz. 18.
48. Zarządzenie nr 27/Org/74 Ministra Nauki Szkolnictwa Wyższego i Techniki i Sekretarza Naukowego PAN z dnia 14 grudnia 1974 r. w sprawie powołania organu wykonawczego do spraw specjalizacji zbiorów materiałów bibliotecznych oraz działalności informacyjnej centralnych bibliotek naukowych [powiel.].
49. Zarządzenie nr 33 Ministra Nauki Szkolnictwa Wyższego i Techniki z dnia 1 października 1979 r. w sprawie powołania Kolegium Dyrektorów Bibliotek Centralnych [powiel.].
50. Zarządzenie nr 47 Ministra Nauki Szkolnictwa Wyższego i Techniki z dnia 7 grudnia 1979 r. w sprawie powołania Międzyresortowej Komisji do Spraw Importu Wydawnictw z krajów II obszaru płatniczego [powiel.].

Word-of-mouth w działalności marketingowej bibliotek

Można przyjąć, że historia marketingu usług bibliotecznych rozpoczęła się w momencie wprowadzenia zasad postępowania marketingowego w działalności organizacji non-profit. Nastąpił wówczas przełom w myśleniu wnoszący, iż działalność organizacji niedochodowej, w tym działalność biblioteczna, również ma swoje miejsce w sferze zjawisk ekonomicznych i świecie nauk organizacji i zarządzania. Zauważono, że biblioteki chcąc stanowić centra kształtujące kulturę społeczną i wspierające rozwój cywilizacyjny, muszą elastycznie reagować na przemiany zachodzące na rynku. Muszą też liczyć się z rosnącą konkurencją. Bez znajomości podstawowych narzędzi marketingowych trudno jednak aktywnie i skutecznie uczestniczyć w życiu społeczno-gospodarczym.

W bibliotece, tak jak w przypadku gospodarki rynkowej, każdy produkt ma swojego konsumenta i szereg działań nastawionych na zaspokojenie jego potrzeb. Różnica polega jedynie na tym, że w marketingu bibliotecznym na drodze podaży – popytu nie występuje czynnik ceny. Większość usług bibliotecznych jest bowiem bezpłatna. Wbrew pozorom stanowi to utrudnienie w kampanii marketingowej, której celem jest stworzenie wizerunku niepowtarzalnego czy jedyne w swoim rodzaju produktu. Ponadto niedochodowy charakter bibliotek ma olbrzymi wpływ na planowanie kampanii marketingowych. W marketingu bibliotecznym nie istnieje typowy produkt jako przedmiot materialny. Jego miejsce zajmuje natomiast usługa, w ramach której zawiera się wypożyczanie książek i udzielanie informacji. Ta ostatnia stanowi najważniejszą, podstawową działalność bibliotek. Informacja służy samokształceniu, poszerzaniu horyzontów czy chociażby rozrywce. Stąd w przypadku bibliotek często mówi się o marketingu usług. Pamiętać jednak trzeba, że w założeniach marketingowych obok produktu (informacji) najważniejsze miejsce zajmuje klient (czytelnik). Mamy tu do czynienia z zależnością: biblioteka – usługa – czytelnik, przy czym, zgodnie z duchem marketingu dynamicznego, biblioteka winna

działać według schematu: rynek użytkowników – potrzeby użytkowników – zintegrowane działanie marketingowe – satysfakcja użytkowników [4, s. 116]. Biblioteki poświęcają więc lata pracy na stworzenie wizerunku zgodnego z ich profilem i zyskanie jak największej liczby użytkowników. Realizują coraz skuteczniejsze i nowocześniejsze, a nawet zaskakujące w sektorze organizacji non-profit strategie marketingowe. Posługują się przy tym różnymi instrumentami marketingowymi: marketingiem mix, reklamą, public relations czy badaniami marketingowymi.

W Stanach Zjednoczonych pierwsze działania z zakresu marketingu bibliotecznego podjęto około roku 1989, głównie w bibliotekach publicznych. Ideę stosowania systematycznego marketingu w bibliotekach akademickich rozpoczęła nieco później Helen Spalding – prezydent Association of Academic and Research Libraries (ACRL). Za jej sprawą wdrożony został program wyższej świadomości marketingu skierowany właśnie do bibliotek akademickich [1, s. 545]. Od tamtej pory warsztaty i strategie marketingowe wpisały się na stałe w szereg działań bibliotek w USA. Z czasem cele i działania marketingowe stały się wyzwaniem bibliotek na całym świecie.

Jedną z technik, która jak pokazuje praktyka, przyjęta się na gruncie bibliotek, jest word-of-mouth marketing (WOMM). Idea WOMM narodziła się w 2000 roku wraz z ukazaniem się na rynku książki „The Tipping Point” autorstwa Malcolma Gladwella. Książka przedstawiała mechanizm rozpowszechniania się informacji w sieci społecznej poprzez opiniowanie, komentowanie pewnych produktów i usług, czyli komunikację wśród potencjalnych klientów. Metoda ta nazwana została marketingiem szeptanym i stała się przedmiotem rozważań i badań w specjalistycznych artykułach. Przynosiła ona firmom tak duży wzrost dochodów, że w 2007 roku zainwestowały one w tę strategię 1 mld dolarów, podczas gdy w 2011 roku, jak oszacowano, przeznaczą już 3,7 mld dolarów [5, s. 7]. Dane te dotyczą efektów działań ogólnie przypisywanych marketingowi szeptanemu. Trzeba jednak zauważyć, że zachodzi tu pewien podział na odmiany i co za tym idzie występują różnice w nazewnictwie.

W języku polskim powszechnie używa się określenia marketing szeptany. W języku angielskim natomiast funkcjonują trzy nazwy: buzz, word-of-mouth i viral. Choć często używane są wymiennie, w praktyce jednak różnią się i to zasadniczo. Buzzmarketing polega na wywoływaniu szumu wokół produktu czy marki. Word-of-mouth kojarzony jest z inicjowaniem spontanicznych, ale pożądanym przez firmę, opinii wśród konsumentów [5, s. 7-8]. Viral marketing określa

z kolei sposób, w jaki następuje rozpowszechnienie informacji reklamowej. Jest to komunikat o specjalnie przygotowanej treści, który wysyłany jest do odbiorcy. Ten może go przestać dalej, jeśli wyda mu się dostatecznie ciekawy czy ważny [2, s. 51]. Istotnym jest tu wywołanie, poprzez formę komunikatu, dużego wrażenia estetycznego lub informacyjnego (wynikającego z treści).

Word-of-mouth marketing, któremu poświęcony jest artykuł, postrzegany jest jako najpotężniejsze narzędzie, polegające na wykorzystywaniu opinii przekazywanych między dwoma lub większą liczbą konsumentów. Kluczem do sukcesu jest tu szczerść i naturalność przekazywanej informacji. David Balter, założyciel BzzAgent i wiodący na świecie dostawca usług z zakresu marketingu typu WOM przeprowadził szereg badań i zestawień, prześledził tysiące raportów by dojść, czym w praktyce jest WOMM, jak wygląda angażowanie się w działania WOMM, jak się rozprzestrzenia i jaki ma efekt – dobry czy zły – dla produktu lub usługi. Wynikiem badań były wnioski:

- Ludzie nieustannie rozmawiają o produktach, usługach, markach od niepamiętnych czasów i będą to robić nadal. W WOMM nie chodzi o wyłonienie maleńkiej podgrupy niezwykle wpływowych i dobrze powiązanych osób. Nie chodzi tylko o ekspertów, pasjonatów, czy znawców. W efekcie końcowym chodzi o wszystkich potencjalnych konsumentów.
- WOMM z zasady różni się od pokrewnych form marketingu szeptanego. Nie łączy go też nic z wykorzystywaniem „naganiaczy” – osób opłacanych przez firmę za rekomendowanie ich produktu i zatajających jakiegokolwiek powiązania z firmą lub specjalistą do spraw marketingu. WOMM jest sposobem na szczerą, uczciwą wymianę opinii oraz informacji na temat produktów i usług. Można go stymulować i przyspieszać, lecz nie da się przejąć nad nim kontroli.
- Liczba kanałów przepływu informacji WOMM jest ograniczona. Ludzie mogą stymulować przepływ informacji tylko przez pewien czas, zazwyczaj wtedy, gdy produkt jest nowy, został zmieniony lub wydarzyło się coś godnego uwagi i rozmów. Każda osoba wykazując zainteresowanie wytwarzaniem i wymianą konkretnej informacji uruchamia własny kanał WOMM. Jeżeli jednak przegapi się dogodny moment, nikt nie będzie rozmawiał o produkcie lub usłudze.
- WOMM jest „gawędą” o produkcie lub usłudze. Ludzie nie tylko przekazują sobie komunikaty marketingowe. Częściej snują gawędy o produktach: historie oparte na ich własnych i cudzych doświadczeniach. Komunikaty marketingowe wplata

się w gawędy WOMM, jednak z czasem ulegają one zmianie. Tematem może stać się wszystko, co wiąże się z produktem lub usługą – także marketing czy firma, która wprowadza je na rynek.

- WOMM nie musi być pozytywny, żeby był dobry. Produkty nigdy nie są idealne, z czego większość klientów zdaje sobie sprawę i godzi się z tym. Negatywny WOMM może mieć potężną siłę. Może po prostu dodać produktowi wiarygodności. Jeżeli bowiem firma zareaguje pozytywnie na negatywny WOMM, jej krytycy mogą zmienić się w oddanych klientów. Negatywny WOMM może również pomóc ujawnić się „cichym adwokatom” – którzy mogą być potężniejsi niż stali zwolennicy.
- WOMM jest podstawą tworzenia nowoczesnego marketingu. Dotyczy firm, które zapraszają zwykłych ludzi do swoich struktur, zapewniają im możliwość większej interakcji z produktem, zaczynają ich naprawdę dostrzegać i lepiej słyszeć. WOMM jest źródłem ogromnej wiedzy na temat produktu i siły marketingowej [2, s. 15-17].

Tak z kolei pisze o word-of-mouth marketing Georg Silverman: „Word-of-mouth jest formą komunikacji na temat produktów bądź usług pomiędzy ludźmi, którzy postrzegani są jako niezwiązani z firmą oferującą dany produkt czy usługę, poprzez środek przekazu postrzegany jako niezależny od firmy. Komunikacja ta wyrażana może być jako rozmowa lub po prostu jako jednostronna opinia ... Kluczowym elementem jest jednak to, iż osoby opiniujące należą do ludzi, którzy postrzegani są jako posiadający znikomą korzyść z przekonywania osób trzecich do produktu, a co za tym idzie poszczególna zachęta nie powinna zniekształcać prawdy ani idealizować produktu lub usługi” [1, s. 546].

Biblioteki wykorzystując tego rodzaju marketing mają do dyspozycji konkretne narzędzia. Istotne znaczenie w kampanii mogą odegrać **eksperci**, do których zaliczają się grupy starannie dobranych doradców. W bibliotekach najczęściej są to doradcy poszczególnych grup czytelników lub reprezentanci biblioteki w grupach zarządzających. Mogą nimi też być bibliotekarze udzielający wszelkich informacji o zasobach i usługach bibliotek.

W word-of-mouth marketing ważną rolę odgrywają **seminaria**, **warsztaty** i **przemówienia**. Mogą one zawierać prezentacje albo programy przemówień. W tego typu formach poszerzania informacji o bibliotece mogą uczestniczyć bibliotekarze i/lub zaufani doradcy.

Kolejnym narzędziem rozpowszechniania informacji o bibliotece są różnego typu **nośniki**. Informacje nagrywane są na CD, kasetach

audio, video czy też umieszczane na stronie internetowej. Ponadto biblioteki mogą poszerzać prezentację w PowerPoint o najistotniejsze informacje marketingowe i umieszczać je w innych prezentacjach.

W word-of-mouth marketing stosuje się również **przekierowanie sprzedaży**. Jest to kolejny element działania polegający na wykorzystaniu cudzych opinii. W przypadku bibliotek akademickich najważniejszą rolę odgrywają studenci i wykładowcy, których opinia ma decydujący wpływ na wizerunek biblioteki. Zadowoleni z jej usług będą opowiadać jak bardzo pomogła i pomaga im w osiągnięciach naukowych.

Ponadto biblioteki nie powinny zamykać działalności wyłącznie w swoich murach. Powinny być widoczne podczas różnego rodzaju wydarzeń czy spotkań tworząc w ten sposób **sieć** znajomości i współpracy. Pamiętać należy też o tym, że większość pracowników bibliotek każdego typu posiada własną sieć znajomości, która może być również przydatna podczas realizowania strategii word-of-mouth marketing. W przypadku biblioteki akademickiej najcenniejsze będą znajomości ze studentami i wykładowcami uczelni.

Wykorzystanie środków przekazu obejmuje obsługę klientów, która stanowi „silnik napędowy word-of-mouth marketing”, wykorzystanie PR poprzez ogłoszenia, broszury itp. Biblioteki mogą realizować systematyczny PR jednocześnie z pozostałymi elementami WOMM.

Przykładem zastosowania word-of-mouth w kampanii marketingowej biblioteki akademickiej jest Biblioteka Uniwersytetu w Nowym Meksyku. O procesie wdrażania i efektach strategii opowiedziała w swoim referacie Camila A. Alire. Po objęciu przez nią stanowiska dziekana, dotarły do niej informacje, że Biblioteka nie cieszy się dobrą opinią wśród swoich studentów i pracowników naukowych, jak i wśród społeczności zewnętrznej. Na tle pozostałych bibliotek akademickich w Nowym Meksyku wizerunek Biblioteki był po prostu zły. Środkiem zaradczym miał zostać nowy program strategii marketingowej, który wprowadzono w życie według schematu: *plan – usługa/produkt – relacje z użytkownikami – komunikat*. W pierwszym roku Biblioteka pracowała razem ze środowiskiem uniwersyteckim nad wprowadzeniem planu strategicznego, który miał trwać trzy lata. Opracowano misję, wizję i wytyczne działań. Jedną z wytycznych było *Opowiedzenie historii Biblioteki*. Założenie to stało się fundamentalne, a plan strategiczny pełnił rolę przewodnika na drodze realizacji word-of-mouth marketing. Produkt i usługi, jakimi dysponowała Biblioteka (zbiory, usługi i personel) były poprawne. Jedyne czego wówczas brakowało to dobre relacje z użytkownikami. Zorganizowano więc

warsztaty dla pracowników biblioteki. Zajęcia miały na celu wykazać znaczenie marketingu i technik marketingowych w uskutecznieniu i ułatwieniu rozpowszechniania „historii” Biblioteki. Zrozumienie przez wszystkich uczestników koncepcji marketingu i konieczności wprowadzenia go do codziennej pracy bibliotecznej było niezmiernie ważne. W warsztatach wzięta udział ponad połowa pracowników. Na temat przyjętej strategii pojawiały się później pytania, konsternacje czy nawet cyniczne uwagi, dlatego też bardzo potrzebne było wsparcie i zrozumienie ze strony pracowników. Wiele zależało od ich codziennej, uczciwej pracy, której owocem miało być uznanie ze strony studentów i wykładowców, zwłaszcza wykładowców. To stanowiło założenie w ramach planu obejmującego „relacje z użytkownikami”.

Priorytetem była poprawa opinii użytkowników, bo od nich zależało wdrożenie i powodzenie word-of-mouth marketing. Biblioteka Uniwersytetu w Nowym Meksyku pokładała największe nadzieje w pracownikach naukowych. Potrzebna była również pomoc z zewnątrz, czyli otoczenia Uniwersytetu. W związku z tym część starań zaprogramowana została w celu zdobycia względów właśnie wykładowców i pracowników naukowych Uniwersytetu. Opracowano komunikat skierowany do społeczności uniwersyteckiej i podzielono go na dwie części. Pierwsza część, wynikająca z celów strategii opowiadania historii i z warsztatów poświęconych marketingowi, mówiła: Biblioteka Uniwersytetu w Nowym Meksyku świadczy doskonałe usługi informacyjno-badawcze dla społeczności uniwersyteckiej, jak i dla otoczenia. Za hasło reklamowe przyjęto: *Biblioteki akademickie łączą cię ze światem wiedzy*. Druga część komunikatu dotyczyła problemu związanego ze wzrostem kosztów informacji akademickiej obejmującej wydawanie publikacji i czasopism naukowych STM (science – naukowych, technical – technicznych i medical – medycznych). Po ustaleniu komunikatu Biblioteka przystąpiła do kolejnego kroku – pozyskania klucza, czyli grupy ludzi, która poznałaby wiadomość i rozpowszechniłaby ją zgodnie z mechanizmem word-of-mouth marketing. Postanowiono skierować prace nad budową solidnej i pełnej zaufania relacji na grupę najbardziej wpływową na Uniwersytecie w Nowym Meksyku, a mianowicie na Wydział Senackiej Komisji ds. Bibliotek Akademickich (Faculty Senate Library Committee). Pomiędzy Komisją a niektórymi członkami administracji Biblioteki były napięte relacje. Komisja idealnie nadawała się więc na odbiorcę WOMM, ponieważ była jednostką Uniwersytetu wyraźnie negatywnie nastawioną do Biblioteki. Udało się jednak zmienić postawę Komisji i po roku z uprzedzonej stała się komórką bardzo przychylną i pomocną. Jak tego dokonano? Po pierwsze Biblioteka zaangażowała Komisję

w proces planowania strategii marketingowej. Poinformowała ją o konieczności rozwinięcia planu, który mógłby objąć bibliotekę w sprecyzowanym kierunku. Członkowie Komisji zrozumieli i poparli strategię word-of-mouth marketing. Później wystarczyło upewnić się czy będą współrealizować strategię i kontynuować nawiązane poprawne relacje. W rezultacie Wydział Senackiej Komisji ds. Bibliotek Akademickich wziął czynny udział w kampanii marketingowej Biblioteki przez kolejne trzy lata. Drugim skutecznym sposobem pozyskania sobie Komisji było zaangażowanie jej w problemy związane z wyzwaniem informacji akademickiej. Ostatecznie stała się ona w tej kwestii grupą specjalistów – doradców. Tym oto sposobem Biblioteka znalazła grupę wsparcia w realizacji strategii i w rozpowszechnianiu przyjętych na początku komunikatów. Camila A. Alire postanowiła jednak pójść dalej i popracować nad rynkiem Biblioteki. Komisja jako pierwsza przyjęła i poparła wyzwania Biblioteki w sprawie informacji akademickiej oraz kampanię opowiadania historii Biblioteki. Wtedy rozpoczęto „podwojone” realizowanie opowiadania „historii” – Komisji i z Komisją. Jej członkowie zbierali się raz na miesiąc a pracownicy Biblioteki dostarczali programy/demonstracje instruktażowe najróżniejszych usług i zbiorów bibliotecznych przewidzianych dla członków Komisji jako swoich użytkowników, czyli czytelników. Bibliotekarze dostarczali również informacje i programy najbardziej przydatne środowisku akademickiemu a także te poświęcone problemom informacji akademickiej. I kiedy członkowie Komisji stali się już w pełni poinformowanymi współpracownikami, Biblioteka rozpoczęła pracę nad procesem realizacji word-of-mouth marketing. Obie strony rozpoczęły od wspólnego podsumowania wszystkich działań, do których został zaangażowany Wydział Senackiej Komisji ds. Bibliotek Akademickich. Następnie członkowie Komisji podjęli swoją własną kampanię WOMM. Każdy z nich dzielił się tymi samymi informacjami z poszczególnymi wydziałami akademickimi i poszczególnymi kolegami. Jedni przekazywali je podczas indywidualnych rozmów, inni drogą mailową. Jeszcze inni organizowali zebrania, na które zapraszali pracowników Biblioteki, aby ci zaprezentowali pokazy i programy różnych usług i zbiorów bibliotecznych. Członkowie Komisji regularnie poświadczali za Bibliotekę, jej wspaniałe usługi i zbiory, a najcenniejsze, bo najefektywniejsze było to, że przekazywana wiadomość była indywidualną wiadomością każdego członka Komisji.

Biblioteka Uniwersytetu w Nowym Meksyku odniosła sukces. Jej opinia w środowisku akademickim poprawiła się niemal natychmiast. Wśród studentów i pracowników naukowych przyjęto się, że Biblioteka zapewnia społeczności akademickiej wspaniałe usługi informacyjno-

badawcze i zbiory. Powodzenie przełożyło się również na korzyści materialne. Biblioteka otrzymała wsparcie finansowe w wysokości 700,000 dolarów dodanych do budżetu z przeznaczeniem na utrzymanie czasopism akademickich. Była to pierwsza podwyżka budżetu od ponad 15 lat. Camila A. Alire sama przyznała, że wykorzystanie word-of-mouth marketing było niezmiernie efektywne a przykład wdrożenia i zrealizowania strategii WOMM w Bibliotece Uniwersytetu w Nowym Meksyku dowodzi, jaki sukces może odnieść biblioteka akademicka w walce o użytkowników [1, s. 547-551].

Przedstawiony wyżej przypadek ukazuje, jak wiele trudu włożyli pracownicy Biblioteki w Nowym Meksyku, aby odnieść sukces. Liczba uczestników, czas trwania projektu, proces pozyskiwania ekspertów wymagający umiejętności wręcz politycznych, w końcu wykorzystanie wszystkich elementów WOMM, dowodzą, że jest to przykład strategii marketingowej „dużego formatu”. Warto jednak zwrócić uwagę, iż WOMM jest na tyle elastyczną i uniwersalną metodą, że można go realizować z dużo mniejszym rozmachem, dostosowując dobór i ilość narzędzi do potrzeb i możliwości biblioteki. Stąd wiele bibliotek, dla poprawienia swojej pozycji na rynku informacyjnym, realizuje strategie oparte na kilku elementach WOMM, koncentrując się tylko na stworzeniu komunikatu czy gawędy i rozpowszechnieniu jej wśród czytelników faktycznych i potencjalnych.

Biblioteki dla wzmocnienia skuteczności działań często łączą swe siły w ramach wspólnego projektu tak, jak miało to miejsce przy Projekcie Dotacji Marketingu Szeptanego (Buzz Marketing Grant Project) ufundowanego przez North Suburban Library System i DuPage Library System. W projekcie tym udział wzięło 35 bibliotek publicznych ze stanu Illinois, które miały rozpowszechnić informację o ich zasobach online, przy czym główną rolę miał odegrać personel pracujący w wypożyczalni (circ staff), co trzeba zaznaczyć, jest rzadkością w Stanach Zjednoczonych. Niewiele bibliotek angażuje pracowników wypożyczalni do działań w projektach marketingowych. Biblioteki przeszkoliły więc circ staff, by był kompetentny w udzielaniu informacji. Stworzono również wiadomość, która mówiła: *Spełniamy twoje wymagania, kiedy tylko jesteś: 24 godziny na dobę*. Każdy był zachęcany do przyścia do biblioteki. Każdy otrzymywał karteczkę – „ściągnij”, na której wypisana była wiadomość i opis lokalizacji bibliotek. Bibliotekarze stworzyli zakładki do książek z listą, na której umieszczane były poszczególne wiadomości. Dotyczyły one najczęściej nowości ze zbiorów online. Pracownicy zaznaczali kołem na zakładkach lokalizacje bibliotek. W ten sposób każdy, kto otrzymał taką instrukcję, posiadał

notatnik z komunikatem. Materiały do wydawania użytkownikom ułatwiły personelowi przekazywanie wiadomości.

Jak każda strategia marketingowa i ta wymagała specjalnego przygotowania i wysiłku ze strony pracowników. Konieczne były warsztaty i szkolenia przygotowujące bibliotekarzy merytorycznie. Równie ważne było opracowanie materiałów: zakładek do książek czy informatorów. W toku realizacji założeń marketingowych wielu pracowników nie kryło swego sceptycznego nastawienia. Jednak wszelkie wątpliwości zostały rozwiane podczas szkoleń i większość bibliotekarzy wykazała duże zaangażowanie. Dodatkowo na dwóch pracowników, którzy rozdali najwięcej notatników z informacjami o bibliotekach biorących udział w projekcie, czekała nagroda w postaci kart upominkowych. W efekcie działań marketingowych powstała gawęda, o tym, że biblioteki publiczne w Illinois oferują świetne usługi oraz zbiory online dostępne 24 godziny na dobę [3].

Inne biblioteki wysyłają wiadomości bardziej rozbudowane, stanowiące już gotowe gawędy. Mają one na celu zaintrygować odbiorcę, przysposobić pozytywnie i zachęcić go do przyścia do biblioteki. Idealnym przykładem może być wiadomość skierowana do najmłodszych czytelników. I tak Biblioteka w Philmont należąca do Mid-Hudson Library System ogłosiła: „Dwie pirackie załogi zeszyły na ląd w Philmont na okres lata w celu poszukiwania zakopanego skarbu. Widziano ich ostatnio jak przechadzali się po mieście i oszukiwali miejscowych kupców. Arrr! Program czytania w Publicznej Bibliotece w Philmont jest w tym roku poświęcony piratom, i młodzi piraci zrobili przerwę w czytaniu, aby napaść na ląd. W sumie 52 awanturników zapisało się do programu, który potrwa do 11 sierpnia” [6]. Wiadomość ta miała za zadanie zaintrygować młodego czytelnika, poprzez zabawę w piratów i poprzez możliwość wzięcia udziału w projekcie skierowanym do dzieci z całej okolicy. W okresie wakacyjnym, kiedy dzieci nie zawsze potrafią zorganizować sobie czas wolny, propozycja przeniesienia się do świata zakopanych skarbów i przygód morskich może cieszyć się dużym zainteresowaniem. Gawęda o piratach w bibliotece rozprzestrzeniła się wśród dzieci i rodziców, którzy zadowoleni, że ich dziecko znajduje rozrywkę również w bibliotece, przekazywali innym dorosłym, jak świetny projekt zaproponowała ta instytucja na wakacje. I tak z ust do ust rozchodziła się reklama samego projektu jak i gawęda o świetnej działalności Biblioteki w Philmont.

Word-of-mouth marketing wydaje się rzeczywiście przydatny na drodze pozyskania i utrzymania czytelników. Można go łączyć z innymi składnikami marketingu-mix. Może go realizować na poszczególnych etapach zespół pracowników jak i każdy pracownik biblioteki

indywidualnie. Dobrze przygotowani eksperci, przeprowadzone pod kątem strategii warsztaty i szkolenia, dotarcie do użytkowników poprzez odpowiednie środki i kanały informacyjne zaowocuje efektywnym rozprzestrzenieniem się wiadomości o bibliotece. Kolega z roku, wykładowca, przyjaciel, rodzina, współpracownik a nawet ktoś obcy, wszyscy mogą stanowić „przełożnik” komunikatu marketingowego. Wystarczy jedynie dostarczać im „czegoś”, o czym mogliby mówić.

Bibliografia

1. Alire Camila A. *Word-of-mouth marketing: abandoning the academic library ivory Tower*. In *New Library World*. 2007, Vol. 108 No. 11/12, s. 545-551. ISSN 0307-4803.
2. Balter David, Butman John. *Poczta pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego*. Gliwice : Wydaw. Helion, 2007. ISBN 978-83-246-0562-0.
3. BARBER Peggy, Wallace Linda. *The Power of Word-of-Mouth Marketing*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.americanlibrariesmagazine.org/features. Stan z dnia 26.02.2010.
4. HUCZEK Marian. *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
5. HUGHES Mark. *Marketing szeptany*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, 2008. ISBN 978-83-61040-04-0.
6. *Word-of-Mouth Marketing*. In *MHLS Bulletin*. Vol. 06-32. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.docstoc.com/docs/21636386/Word-of-Mouth-Marketing>. Stan z dnia 26.02.2010.

Proces ustalania kryteriów oceny dla pracowników biblioteki szkoły wyższej

Ocenianie pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich lub – inaczej mówiąc – na kompleksowym wartościowaniu ich zachowań, postaw, cech osobowości i efektów pracy. Obiektem oceniania nie powinien więc być człowiek w ogóle, lecz te jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a także osiągnięte wyniki [8, s. 224].

Ocena pracownicza jest więc zintegrowanym procesem oceny kompetencji pracownika w odniesieniu do potrzeb jego stanowiska oraz oceny poziomu wykonania w stosunku do postawionych zadań [2, s. 135]. Może dotyczyć trzech obszarów: efektywności pracy, wykorzystania środków oraz poznania motywacji i potrzeb pracowników [9, s. 89]. Proces oceniania pracowników określimy zatem jako każdą procedurę, zmierzającą do zebrania, sprawdzenia, porównywania, przekazywania, aktualizacji i wykorzystywania informacji uzyskanych od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy oraz potencjalnych możliwości przydatnych w organizacji [6, s. 204].

Mówiąc o ocenie pracowników, należy wyróżnić jej dwie podstawowe formy: ocenę bieżącą i ocenę okresową [7, s. 17]. Ocena okresowa – dokonywana w ściśle określonych odstępach czasowych – ma charakter kompleksowy, obejmuje całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, zawiera również elementy oceny jego umiejętności oraz postawy wobec pracy. Umożliwia nie tylko ocenę efektów pracy w określonym przedziale czasowym, ale pozwala także planować zadania na przyszłość oraz określać potrzeby rozwojowe pracowników. Oceny okresowe oparte są na z góry określonych zasadach, kryteriach i technikach znanych zarówno oceniającym, jak i ocenianym, co warunkuje planowość, obiektywizm i porównywalność ocen w czasie [5, s. 276].

Aby ocenianie było efektywne i skuteczne, powinno mieć charakter systemowy. System ocen okresowych pracowników (SOOP)

jest odpowiedzią na potrzebę racjonalnego, opartego na rzetelnych przesłankach, oceniania pracowników w celu właściwego planowania organizacji zgodnie z jej misją i strategią, a także planowania rozwoju poszczególnych pracowników [10, s. 110]. Jest on niczym innym, jak układem celowo dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie powiązanych kryteriów oceny, uznanych za właściwe dla przyjętych celów organizacji, służących realizacji tych celów oraz przyczyniających się do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi [12, s. 173]. Na system ocen najczęściej składają się świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników [5, s. 276].

System ocen okresowych pracowników jest ważnym i skutecznym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Jak wskazuje dotychczasowa praktyka, jest budowany i wykorzystywany przede wszystkim w dużych dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach czy firmach – organizacjach nastawionych na zysk. W organizacjach non profit, takich jak biblioteki, jest to temat ciągle jeszcze rzadko zgłębiany.

Tymczasem właściwie rozumiane zarządzanie zasobami ludzkimi i traktowanie pracowników jako cennego kapitału odgrywać będzie coraz większą rolę w funkcjonowaniu polskich bibliotek. Ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji [11, s. 11]. Stąd jednym z najistotniejszych czynników sprawnego działania i funkcjonowania biblioteki, a także postrzegania jej jako organizacji uczącej i rozwijającej się, musi stać się właściwie dobrany, wysoko wykwalifikowany, odpowiednio motywowany i pełen zaangażowania personel biblioteczny. Skuteczne zarządzanie biblioteką w coraz większym stopniu zależeć będzie od zdolności wykorzystania potencjału zatrudnionych pracowników. Biblioteka, dążąca do osiągnięcia sukcesu, musi mieć przejrzysty i efektywny system zatrudniania, wynagradzania, rozwoju zawodowego i oceny.

Podjęcie decyzji o wprowadzeniu systemu ocen okresowych w Bibliotece Uniwersyteckiej UAM w Poznaniu podyktowane zostało dążeniem Dyrekcji do zwiększenia efektywności zarządzania kadrami biblioteczną poprzez zastosowanie racjonalnych i obiektywnych zasad, metod i narzędzi jej oceny. Decyzją Dyrektora powołany został zespół zadaniowy ds. SOOP. W jego sześciuosobowym składzie znaleźli się zarówno przedstawiciele kadry zarządzającej Biblioteką, w tym także Dyrektor BU, jak i szeregowi pracownicy. Starano się, aby skład zespołu był zróżnicowany również pod względem struktury wiekowej i wiążącego się z tym doświadczenia zawodowego pracowników. Stąd w skład zespołu weszli zarówno wieloletni pracownicy o dużym

doświadczeniu, jak i pracownicy ze średnim czy niewielkim stażem pracy, których z kolei atutem jest świeżość spojrzenia i przygotowanie merytoryczne do udziału w pracach zespołu. Założeniem prac nad przygotowaniem SOOP była również współpraca z ekspertami z zewnątrz.

Prace nad opracowaniem i wdrożeniem systemu ocen okresowych do praktyki działania Biblioteki Uniwersyteckiej zostały poprzedzone rozpoznaniem celów i zadań, które wynikają z przyjętej przez nią strategii. Uznano, że cele oceny i wszystkie elementy systemu powinny być racjonalnie dostosowane do potrzeb i warunków funkcjonowania Biblioteki. Za cel ogólny systemu ocen uznano zwiększenie efektywności zarządzania Biblioteką oraz wspieranie jej zadań strategicznych poprzez kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników. Wskazano również na następujące cele szczegółowe:

- określenie przydatności pracowników na zajmowanych stanowiskach;
- optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników;
- właściwe motywowanie pracowników;
- dostarczanie pracownikom informacji o ocenie ich efektywności z punktu widzenia potrzeb i wymagań Biblioteki;
- kształtowanie właściwych postaw pracowniczych;
- planowanie rozwoju zawodowego i indywidualnych ścieżek kariery pracowników;
- doskonalenie komunikacji i poprawa stosunków pomiędzy kierownictwem a podwładnymi;
- zwiększenie efektywności pracy poszczególnych pracowników i zespołów zadaniowych;
- poprawa jakości pracy;
- dostarczenie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej.

Z celami oceny wiąże się inny ważny element w całym systemie ocen pracowniczych – kryteria oceniania, czyli mierniki służące za podstawę oceny. Właściwe opracowanie kryteriów to jeden z najtrudniejszych problemów związanych z wprowadzeniem SOOP w organizacji. Przekazując pracownikom w procesie oceniania informację, według jakich kryteriów są oceniani, wskazujemy i utrwalamy wartości oraz normy uznawane w organizacji za szczególnie ważne. Tworzymy w ten sposób nowe lub utrwalamy stare elementy kultury organizacyjnej [5, s. 284-285]. Dlatego dobór i znaczenie kryteriów są niezwykle istotne, warunkują bowiem dalsze

prace nad budową systemu oceniania, mają także duży wpływ na jego jakość i skuteczność.

Kryteria oceniania powinny udzielić odpowiedzi na pytanie: co zamierzamy oceniać? Ocenie podlegają wszystkie sytuacje związane z funkcjonowaniem organizacji, czyli wyniki pracy zawodowej, realizacja postawionych do osiągnięcia celów, sposób wykonania konkretnych zadań, stan oraz rozwój kwalifikacji i wiedzy fachowej pracownika, cechy, umiejętności i zachowania ocenianego. Ponadto ocena powinna uwzględniać również środki, którymi dysponował pracownik, warunki sprzyjające i niesprzyjające realizacji zadań oraz zakres uprawnień ocenianego [9, s. 95]. Kryteria powinny przy tym być tak dobrane, aby wynikały z celów, którym oceny mają służyć.

Kryteria oceniania dzielimy na cztery zasadnicze grupy, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Kryteria oceniania

Kryteria			
kwalifikacyjne	efektywnościowe	behawioralne	osobowościowe (psychologiczne)
Obejmują ogół wiedzy i umiejętności pracownika umożliwiających mu prawidłowe pełnienie określonej roli zawodowej	Obejmują ocenę wyników pracy w ujęciu rzeczowym (wydajność) i ekonomicznym (wartościowym)	Służą do oceniania zachowań pracownika w procesie pracy	Obejmują względnie stałe cechy osobowości istotne z punktu widzenia wymagań stanowiska
Np. wykształcenie, wiedza i umiejętności zawodowe	Np. jakość wykonywanej pracy, terminowość, stopień realizacji przydzielonych zadań	Np. zaangażowanie, samodzielność w realizacji zadań, punktualność	Np. odpowiedzialność, kreatywność i innowacyjność, stabilność emocjonalna

Źródło: opracowanie własne

Wybór kryteriów oceny jest bardzo ważnym momentem w całym systemie, ponieważ pozwala mierzyć w sposób rzetelny i klarowny efekty pracy, jak również pomaga wyeliminować emocjonalne bariery wobec ocen ze strony pracowników. W przygotowanie zestawów kryteriów należy włączyć nie tylko bezpośrednich przełożonych, ale i osoby, których ocena będzie dotyczyć. Przestrzeganie tej zasady

posiada duże znaczenie dla organizacji. Jest bowiem rzeczą niezwykle istotną, aby wszyscy zatrudnieni byli przekonani, że kryteria, według których będzie oceniana ich praca, są przejrzyste i sprawiedliwe, a stojące za nimi cele – możliwe do osiągnięcia [7, s. 120].

Doświadczenia praktyczne dowodzą, że stosowanie standardów nie zdaje egzaminu. Kryteria nie mogą mieć charakteru uznaniowego czy przypadkowego, muszą być dostosowane do celów organizacji, pracy na danym stanowisku, roli stanowiska w organizacji, potrzeb pracownika [4, s. 82]. Warunkiem opracowania racjonalnych kryteriów jest posiadanie opisów wszystkich stanowisk pracy, które mają podlegać ocenie, i rzetelna ich analiza.

Następnym więc zadaniem, jakie wyłoniło się przed zespołem ds. SOOP, było opracowanie kryteriów oceniania, czyli ustalenie, jakie cechy, umiejętności i zdolności będą przedmiotem oceny oraz w jaki sposób będą one mierzone. Punktem wyjścia dla opracowania kryteriów była analiza wdrożonego w Bibliotece Uniwersyteckiej w 2007 roku systemu opisów stanowisk pracy [3, s. 18]. Na jego podstawie wyłoniono kompetencje kluczowe dla poszczególnych stanowisk w BU.

W oparciu o opisy stanowisk pracy – i uwzględniając cele opracowywanego systemu ocen – zaprojektowano kryteria oceniania dla pracowników i kadry kierowniczej. W celu zapewnienia porównywalności wyników ocen starano się, aby kryteria oceniania były jednakowe dla wszystkich pracowników. Brano przy tym pod uwagę wszystkie – a zarazem wyłącznie – najistotniejsze elementy pracy, mające podlegać ocenie.

Kryteria zostały starannie dobrane i przemyślane. Starano się, aby były one stabilne w czasie, czyli istotne, ważne i aktualne dla oceny pracowników w dłuższym okresie, tak aby istniała możliwość odnoszenia kolejnych wyników do poprzednich. Nadano im dynamiczny charakter, czyli założono kształtowanie się wyniku w ramach danego kryterium w zależności od zaangażowania ocenianego. Za ważny element oceny uznano bowiem nie tylko zaobserwowanie uzyskanego przez ocenianego poziomu wyniku, ale również ocenę tendencji i natężenia zmiany w stosunku do poprzedniego okresu oceny [1, s. 67].

Starano się unikać skomplikowanego, „naukowego” określania kryteriów, formułować je w sposób przystępny i czytelny, aby dla obu stron – oceniających i ocenianych – były one całkowicie jasne i zrozumiałe. Dążono także do tego, aby były to, w miarę możliwości, kryteria mierzalne. Ważne było przy tym określenie odpowiedniej liczby kryteriów. Nie mogło ich być zbyt mało, aby ocena nie była niepełna i powierzchowna, ani zbyt dużo, aby zakresy kryteriów nie zachodziły na

siebie i aby możliwe było sformułowanie jednoznacznej oceny pracownika.

Każdemu opracowanemu kryterium towarzyszy ułatwiający interpretację precyzyjny opis. Warunkiem obiektywności oceny jest bowiem jednolita interpretacja kryteriów przez wszystkich oceniających i wykluczenie możliwości subiektywnego rozumienia przez nich sytuacji podlegających ocenie. Pozwala to na uniknięcie sytuacji, w których wyniki oceny pracownika zależą nie tyle od sposobu wykonywania przez niego obowiązków zawodowych, ile od tego, kto przeprowadza ocenę. Interpretacja kryteriów powinna stać się jednym z podstawowych elementów szkolenia osób oceniających i powinna być znana osobom ocenianym [7, s. 127].

W opracowanie kryteriów oceny zostali włączeni wszyscy pracownicy Biblioteki. Przez cały okres pracy nad kryteriami zespół zadaniowy był otwarty na wszelkie uwagi, przypatrywał się wątpliwościom i uważnie wsłuchiwał w opinie zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników, zdając sobie sprawę z tego, jak ważny w całym przedsięwzięciu jest udział wszystkich pracowników, którzy powinni nie tylko znać kryteria, według których będą oceniani, ale również je akceptować, a nawet współtworzyć.

Wypracowaną przez siebie propozycję kryteriów zespół ds. SOOP przedstawił kierownikom, którzy otrzymali tydzień na zapoznanie się z nimi i zgłoszenie swoich uwag. Tabela 2 ilustruje tę wstępną – wyjściową – propozycję kryteriów oceny pracowników biblioteki.

Tabela 2. Propozycja kryteriów oceniania dla pracowników biblioteki

Kryterium	Opis kryterium
I. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
Wykształcenie	wykształcenie wymagane na danym stanowisku pracy
Doświadczenie zawodowe	praktyka w zakresie pracy w bibliotece (staż pracy, odbyte praktyki), ogólna znajomość pracy bibliotecznej, szkolenia, warsztaty i kursy zawodowe
Wiedza i umiejętności fachowe	zasób wiadomości i umiejętności (praktycznych / technicznych) pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań
Gotowość do pogłębiania wiedzy	dbałość o własny rozwój zawodowy; zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę na zajmowanym stanowisku pracy

II. EFEKTYWNOŚĆ PRACY	
Organizacja i planowanie pracy własnej	planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań, umiejętność ustalania priorytetów działania, efektywne wykorzystanie czasu
Jakość wykonywanej pracy	rzetelne i staranne wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami
Terminowość	umiejętność kończenia zadań w określonych terminach
Stopień realizacji przydzielonych zadań	wykonywanie poleceń przełożonych, ilość wykonywanej pracy
Samodzielność w realizacji zadań	umiejętność pracy bez stałego nadzoru; zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconych zadań
III. UMIEJĘTNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ	
Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu	zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu
Harmonijna współpraca w grupie	umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, dobra współpraca z innymi
Szacunek dla innych	etyczna postawa w kontaktach z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami, lojalność
IV. POSTAWA WOBEC UŻYTKOWNIKA	
Dbłość o użytkownika	umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego oczekiwań
Życzliwość, uprzejmość	
Troska o wizerunek biblioteki	zaangażowanie w rozwój biblioteki i godna jej reprezentacja
Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny	dbłość o warsztat pracy i powierzone mienie; schludny wygląd, niewyzywający ubiór, higiena osobista
V. CECHY OSOBOWOŚCIOWE I ZACHOWANIA	
Stopień identyfikacji z biblioteką	utożsamianie się z biblioteką, znajomość i akceptacja jej misji i celów
Zaangażowanie	właściwe podejście do wykonywania obowiązków, konsekwencja w realizacji zadań, podejmowanie nowych wyzwań
Odpowiedzialność	poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania; stopień, w jakim można na pracowniku polegać w zakresie realizacji przyjętych zobowiązań; zachowywanie tajemnicy służbowej
Inicjatywa, kreatywność	umiejętność zauważania potrzeby określonych działań; twórcze myślenie i wprowadzanie nowych rozwiązań

Komunikatywność	umiejętność precyzyjnego formułowania myśli, efektywna komunikacja z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami
Kultura osobista	
VI. DYSCYPLINA PRACY	
Przestrzeganie ustalonych procedur (regulaminów, zarządzeń)	
Przestrzeganie czasu pracy	
Punktualność	

Źródło: opracowanie własne

W przypadku oceny osób pełniących funkcje kierownicze uznano, iż będą one oceniane według tych samych kryteriów, co pracownicy szeregowi. Natomiast dodatkowe kryteria stworzono dla oceny ich umiejętności menedżerskich. Na całość oceny kierownika składa się zatem ocena jego pracy według ogólnych kryteriów, przyjętych dla wszystkich pracowników, poszerzona o kryteria dla oceny kadry kierowniczej.

W tabeli 3 przedstawiono propozycje dodatkowych kryteriów oceniania dla kadry kierowniczej.

Tabela 3. Propozycja kryteriów oceniania dla pracowników na stanowiskach kierowniczych

Kryterium	Opis kryterium
Umiejętność planowania i organizowania pracy	umiejętność dokonywania podziałów pracy, planowanie realizacji i przydzielanie zadań podległym pracownikom, delegowanie zadań
Dbłość o realizację celów	umiejętność ustalania celów i sposobów ich realizacji, planowanie i ustalanie priorytetów w działaniu
Umiejętność podejmowania decyzji	umiejętność analizowania i interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków, podejmowanie odpowiedzialności, kalkulowanie następstw decyzji, podejmowanie ryzyka
Umiejętność sprawowania właściwej kontroli i nadzoru	bieżąca kontrola wykonywania zadań, korekta błędów i zapewnienie podwładnym informacji zwrotnej, umiejętność wpływania na innych i sprawowania skutecznego nadzoru
Stosunek do podwładnych	dbłość o stosunki międzyludzkie, sprawiedliwość w kontaktach z pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów
Dbłość o rozwój zawodowy pracowników	wspieranie rozwoju podległych pracowników, zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji, wyznaczanie zadań pozwalających pracownikom wykazywać się

	kompetencjami
Motywowanie pracowników	zachęcanie podległych pracowników do efektywnej pracy i podnoszenia jakości świadczonych usług, nagradzanie, karanie
Umiejętność oceniania podwładnych	zdolność do obiektywnej i sprawiedliwej oceny działań swoich podwładnych
Komunikacja	umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, właściwe przekazywanie poleceń
Stabilność emocjonalna	zrównoważenie emocjonalne, opanowanie

Źródło: opracowanie własne

Po pierwszych konsultacjach z zespołem kierowniczym wprowadzone zostały zmiany (zaznaczone kursywą), które przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Pierwsze zmiany w kryteriach oceny dla pracowników

Kryterium	Opis kryterium
Wiedza i umiejętności fachowe zawodowe	zasób wiadomości i umiejętności (praktycznych / technicznych) pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań
Szacunek dla innych	etyczna postawa w kontaktach z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami, lojalność
Dbłość o użytkownika Współpraca z użytkownikiem	dbłość o użytkownika i jego potrzeby, umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego aktualnych i przewidywanych oczekiwań

Źródło: opracowanie własne

Spśród kryteriów oceny kadry kierowniczej rozbudowano opis kryterium dotyczącego motywowania podległych pracowników:

Tabela 5. Pierwsze zmiany w kryteriach oceny dla kierowników

Kryterium	Opis kryterium
Motywowanie pracowników	zachęcanie i mobilizowanie podległych pracowników do efektywnej pracy i podnoszenia jakości świadczonych usług, wyzwalanie kreatywności i innowacyjności; nagradzanie, karanie

Źródło: opracowanie własne

Po uwzględnieniu zgłoszonych uwag, zespół ds. SOOP naniósł stosowne poprawki i zwrócił się do kierowników z prośbą o przekazanie kryteriów pracownikom w oddziałach. Przez następne dwa tygodnie trwały dyskusje oddziałowe nad zaproponowanymi kryteriami oceny i ich kształtem. Przełożeni zostali zobligowani do przekazania wszelkich uwag swoich podwładnych zespołowi ds. SOOP, który raz jeszcze przyjrzał się opracowanym kryteriom, uwzględniając – bądź nie – zgłoszone przez pracowników uwagi i sugestie.

Uwaga generalna ze strony pracowników dotyczyła faktu, iż większość kryteriów posiada zbyt mało precyzyjne opisy. Zespół ds. SOOP – mając za podstawę opisy stanowisk pracy – raz jeszcze zrewidował opisy kryteriów, rozbudowując niektóre z nich i starając się wskazać na konkretne zachowania, świadczące o spełnianiu – bądź nie – przez pracownika danego kryterium oceny.

Zwrócono także – i słusznie – uwagę, iż niektóre kryteria nie zostały sformułowane w sposób obiektywny, jak np. „Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu” (zamiast po prostu: „Uczestnictwo w pracach zespołu”) czy też „Harmonijna współpraca w grupie” (zamiast: „Współpraca w grupie”). Postulowano również rozdzielenie – ujętej w jedno kryterium – oceny dbałości o miejsce pracy i dbałości o wygląd zewnętrzny, jako że wygląd zewnętrzny należy do kultury osobistej. Zaproponowano także wprowadzenie opisu kryterium „Kultura osobista”.

Tym samym wypracowano nową wersję kryteriów, którą po raz kolejny przedłożono do wglądu kierownikom i pracownikom. Uwzględniła ona następujące zmiany:

Tabela 6. Zmiany w kryteriach oceny po pierwszych konsultacjach z pracownikami

Kryterium	Opis kryterium
Stopień realizacji przydzielonych zadań	wykonywanie poleceń przełożonych , efektywne realizowanie zadań, ilość wykonywanej pracy w określonym czasie
Aktywne Uczestnictwo w pracach zespołu	rozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań; stopień, w jakim pracownik potrafi wspólnie z zespołem wykonywać zadania; aktywność w realizacji zadań i wkład w pracę zespołu zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu
Harmonijna Współpraca w grupie	umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, dobra harmonijna współpraca z innymi, nastawienie na partnerstwo, akceptacja norm

	<i>grupowych, otwartość na kontakty społeczne, bezkonfliktowość</i>
Troska o wizerunek biblioteki	<i>rozumienie potrzeby budowania dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, zaangażowanie w rozwój biblioteki i godne jej reprezentowanie</i>
Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny	<i>dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie; schludny wygląd, niewyzywający ubiór, higiena osobista</i>
Stopień identyfikacji z biblioteką	<i>utożsamianie się z biblioteką, znajomość i akceptacja jej misji i celów; myślenie systemowe o bibliotece jako całości; zainteresowanie biblioteką i jej sprawami, zaangażowanie w rozwój biblioteki</i>
Zaangażowanie	<i>właściwe podejście do wykonywania obowiązków, konsekwencja w realizacji zadań, podejmowanie nowych wyzwań, gotowość do wypełniania dodatkowych zadań i poleceń przełożonych</i>
Odpowiedzialność	<i>poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania; stopień, w jakim można na pracowniku polegać w zakresie realizacji przyjętych zobowiązań; zachowywanie tajemnicy służbowej (na stanowiskach tego wymagających)</i>
Inicjatywa, kreatywność	<i>umiejętność zauważania potrzeby określonych działań; umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów; twórcze myślenie i wprowadzanie nowych rozwiązań inicjowanie zmian; udoskonalanie pracy na własnym stanowisku</i>
Komunikatywność	<i>umiejętność precyzyjnego formułowania myśli, przedstawiania problemów i zjawisk, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, efektywna komunikacja z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami</i>
Kultura osobista	<i>odpowiedni sposób bycia i zachowania; takt; kultura języka; dbałość o wygląd zewnętrzny, właściwy i estetyczny ubiór, higiena osobista</i>

Źródło: opracowanie własne

W przypadku kryteriów dla oceny kadry kierowniczej zwrócono uwagę na wieloznaczność i subiektywność określenia „sprawiedliwość w kontaktach z pracownikami”, a także na konieczność podkreślenia gotowości ze strony przełożonych do wysłuchiwania i uwzględniania opinii podwładnych.

Tabela 7. Zmiany w kryteriach oceny dla kierowników po pierwszych konsultacjach z pracownikami

Kryterium	Opis kryterium
Stosunek do podwładnych	dbałość o stosunki międzyludzkie, sprawiedliwość w kontaktach z pracownikami , dążenie do nawiązywania i podtrzymywania dobrych relacji z wszystkimi podległymi pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów
Komunikacja	umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, właściwe przekazywanie poleceń, gotowość do zapoznawania się z opiniami podwładnych, zachęcanie podwładnych do wyrażania opinii
Stabilność emocjonalna	zrównoważenie emocjonalne, opanowanie; radzenie sobie z emocjami w trudnych sytuacjach

Źródło: opracowanie własne

Do zaproponowanego tym razem kształtu kryteriów ponownie odnieśli się zarówno kierownicy, jak i pracownicy. Niektóre wprowadzone przez zespół zmiany spotkały się z akceptacją, ale pracownicy w dalszym ciągu zgłaszali swoje uwagi i dzielili się wątpliwościami, wskazując na niejasności i składając własne propozycje sformułowania niektórych zapisów. Nie wszystkie proponowane zmiany zapisów były zasadne, częstokroć pracownicy prosili jedynie o wyjaśnienie tego, co nie było dla nich zrozumiałe, zadając różne szczegółowe pytania. Był to jednak także dla zespołu istotny sygnał, iż poszczególne zapisy nie są być może wystarczająco czytelne i jednoznaczne, a założeniem było wyeliminowanie wszelkich wieloznaczności i niejasności w rozumieniu i interpretacji kryteriów.

W poniżej tabeli przedstawiono zaproponowane przez pracowników zmiany, które zostały uwzględnione przez zespół: zrezygnowano z bloku kryteriów „Umiejętność pracy zespołowej”, czyniąc z nich jedno kryterium „Współpraca w zespole” i umieszczając je w bloku „Cechy osobowościowe i zachowania”. Kryteria dla pracowników na stanowiskach kierowniczych tym razem nie uległy zmianie.

Tabela 8. Dalsze zmiany w kryteriach oceny

Kryterium	Opis kryterium
...	
III. UMIEJĘTNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ	
Uczestnictwo w pracach zespołu	<i>zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań; stopień, w jakim pracownik potrafi wspólnie z zespołem wykonywać zadania; aktywność w realizacji zadań i wkład w pracę zespołu</i>
Współpraca w grupie	<i>umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, harmonijna współpraca z innymi, nastawienie na partnerstwo, akceptacja norm grupowych, otwartość na kontakty społeczne, bezkonfliktowość</i>
Szacunek dla innych	<i>etyczna postawa w kontaktach z przełożonymi, współpracownikami, lojalność</i>
V. IV. CECHY OSOBOWOŚCIOWE I ZACHOWANIA	
Współpraca w zespole	<i>umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, harmonijna współpraca z innymi, zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, nastawienie na partnerstwo, akceptacja norm grupowych, bezkonfliktowość</i>
...	...

Źródło: opracowanie własne

Wprowadzanie dalszych poprawek w doborze i definiowaniu kryteriów miało także miejsce w momencie opracowywania arkuszy oceniania. Propozycje arkuszy ocen – podobnie jak wszystkie inne elementy SOOP na każdym z etapów jego przygotowywania – zostały poddane konsultacjom pracowników Biblioteki. Wówczas – z pewnego dystansu i w powiązaniu z całością – raz jeszcze przyjrano się kryteriom oceniania i uznano za niezbędne poczynienie niewielkich zmian, by uniknąć powtórzeń i zachować rozłączność niektórych kryteriów. Przede wszystkim zrezygnowano z osobnego bloku kryteriów „Postawa wobec użytkownika”, przenosząc zawarte w nich kryteria do bloku „Postawy i zachowania” (wcześniej „Cechy osobowościowe i zachowania”). Zmieniono brzmienie niektórych kryteriów, a niektóre połączono. Tabela 9 przedstawia wprowadzone zmiany.

Tabela 9. Zmiany w kryteriach oceny wprowadzone przez zespół ds. SOOP

Kryterium	Opis kryterium
I. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
Wykształcenie	wykształcenie wymagane na danym stanowisku pracy
Doświadczenie zawodowe	<i>praktyka w zakresie pracy w bibliotece (staż pracy, odbyte praktyki), ogólna znajomość pracy bibliotecznej, szkolenia, warsztaty i kursy zawodowe</i>
Wiedza i umiejętności zawodowe	zasób wiadomości i umiejętności (praktycznych / technicznych) pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań; <i>szkolenia, warsztaty i kursy zawodowe; ogólna znajomość pracy bibliotecznej</i>
Gotowość do pogłębiania wiedzy Rozwój zawodowy	<i>dbałość o własny rozwój zawodowy; zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełnianie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę na zajmowanym stanowisku pracy</i>
II. EFEKTYWNOŚĆ PRACY	
...	...
Jakość wykonywanej pracy	rzetelne i staranne wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami / wymaganiami
Terminowość	<i>przestrzeganie terminów realizacji poszczególnych zadań i czynności</i>
Stopień realizacji przydzielonych zadań	efektywne realizowanie zadań, <i>ilość wykonywanej pracy w określonym czasie</i>
...	...
III. POSTAWA WOBEC UŻYTKOWNIKA	
Współpraca z użytkownikiem	<i>dbałość o użytkownika i jego potrzeby, umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego aktualnych i przewidywanych oczekiwań</i>
Życzliwość, uprzejmość	
Troska o wizerunek biblioteki	<i>zrozumienie potrzeby budowania dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, godne jej reprezentowanie</i>
Dbłość o miejsce pracy	<i>dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie</i>
IV. III. POSTAWY I ZACHOWANIA	
Postawa wobec użytkownika	<i>dbałość o użytkownika i jego potrzeby, umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego aktualnych i przewidywanych oczekiwań</i>
Życzliwość, uprzejmość	
Dbłość o miejsce pracy	<i>dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie</i>

Stopień identyfikacji Identyfikacja z biblioteką i troska o jej wizerunek	utożsamianie się z biblioteką, znajomość i akceptacja jej misji i celów; myślenie systemowe o bibliotece jako całości; zainteresowanie biblioteką i jej sprawami, zaangażowanie w rozwój biblioteki budowanie dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, godne jej reprezentowanie
...	...

Źródło: opracowanie własne

Wszelkie powyższe zmiany wprowadzono w toku trwających ożywionych dyskusji, konsultując je możliwie szeroko i spoglądając na nie z wielu perspektyw. Starano się stworzyć, w miarę możliwości, optymalny zestaw kryteriów oceny pracowników, uwzględniając przy tym opinię najbardziej zainteresowanych, czyli tych, których ocena będzie bezpośrednio dotyczyć. W rezultacie wypracowano ostateczną – na tym etapie – wersję kryteriów oceny, którą po raz kolejny przedłożono wszystkim pracownikom Biblioteki. Całość zaprezentowano w tabeli 10.

Tabela 10. Przyjęta wersja kryteriów oceny dla pracowników

Kryterium	Opis kryterium
I. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
Wyszktałenie	wyszktałenie wymagane na danym stanowisku pracy
Wiedza i umiejętności zawodowe	zasób wiadomości i umiejętności (praktycznych / technicznych) pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań; szkolenia, warsztaty i kursy zawodowe; ogólna znajomość pracy bibliotecznej
Rozwój zawodowy	uzupełnianie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę na zajmowanym stanowisku pracy
II. EFEKTYWNOŚĆ PRACY	
Organizacja i planowanie pracy własnej	planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań, umiejętność ustalania priorytetów działania, efektywne wykorzystanie czasu
Jakość wykonywanej pracy	rzetelne i staranne wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami / wymaganiami
Terminowość	przestrzeganie terminów realizacji poszczególnych zadań i czynności
Stopień realizacji przydzielonych zadań	efektywne realizowanie zadań

Samodzielność w realizacji zadań	umiejętność pracy bez stałego nadzoru; zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconych zadań
III. POSTAWY I ZACHOWANIA	
Postawa wobec użytkownika	dbałość o użytkownika i jego potrzeby, umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego aktualnych i przewidywanych oczekiwań
Życzliwość, uprzejmość	
Dbałość o miejsce pracy	dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie
Identyfikacja z biblioteką i troska o jej wizerunek	utożsamianie się z biblioteką, znajomość i akceptacja jej misji i celów; myślenie systemowe o bibliotece jako całości; budowanie dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, godne jej reprezentowanie
Współpraca w zespole	umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, harmonijna współpraca z innymi, zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, nastawienie na partnerstwo, akceptacja norm grupowych, bezkonfliktowość
Zaangażowanie	właściwe podejście do wykonywania obowiązków, konsekwencja w realizacji zadań, podejmowanie nowych wyzwań, gotowość do wypełniania dodatkowych zadań i poleceń przełożonych
Odpowiedzialność	poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania; stopień, w jakim można na pracowniku polegać w zakresie realizacji przyjętych zobowiązań; zachowywanie tajemnicy służbowej (na stanowiskach tego wymagających)
Inicjatywa, kreatywność	umiejętność zauważania potrzeby określonych działań; umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów; twórcze myślenie i inicjowanie zmian; udoskonalanie pracy na własnym stanowisku
Komunikatywność	umiejętność precyzyjnego formułowania myśli, przedstawiania problemów i zjawisk, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, efektywna komunikacja z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami
Kultura osobista	odpowiedni sposób bycia i zachowania; takt; kultura języka; dbałość o wygląd zewnętrzny, właściwy i estetyczny ubiór, higiena osobista
IV. DYSCYPLINA PRACY	
Przestrzeganie ustalonych procedur (regulaminów, zarządzeń)	
Przestrzeganie czasu pracy	
Punktualność	

PRACOWNICY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH	
Umiejętność planowania i organizowania pracy	umiejętność dokonywania podziałów pracy, planowanie realizacji i przydzielanie zadań podległym pracownikom, delegowanie zadań
Dbłość o realizację celów	umiejętność ustalania celów i sposobów ich realizacji, planowanie i ustalanie priorytetów w działaniu
Umiejętność podejmowania decyzji	umiejętność analizowania i interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków, podejmowanie odpowiedzialności, kalkulowanie następstw decyzji, podejmowanie ryzyka
Umiejętność sprawowania właściwej kontroli i nadzoru	bieżąca kontrola wykonywania zadań, korekta błędów i zapewnienie podwładnym informacji zwrotnej, umiejętność wpływania na innych i sprawowania skutecznego nadzoru
Stosunek do podwładnych	dbłość o stosunki międzyludzkie, dążenie do nawiązywania i podtrzymywania dobrych relacji z wszystkimi podległymi pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów
Dbłość o rozwój zawodowy pracowników	wspieranie rozwoju podległych pracowników, zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji, wyznaczanie zadań pozwalających pracownikom wykazywać się kompetencjami
Motywowanie pracowników	zachęcanie i mobilizowanie podległych pracowników do efektywnej pracy i podnoszenia jakości świadczonych usług, wyzwalanie kreatywności i innowacyjności; nagradzanie, karanie
Umiejętność oceniania podwładnych	zdolność do obiektywnej i sprawiedliwej oceny działań swoich podwładnych
Komunikacja	umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, właściwe przekazywanie poleceń, gotowość do zapoznawania się z opiniami podwładnych, zachęcanie podwładnych do wyrażania opinii
Stabilność emocjonalna	zrównoważenie emocjonalne, opanowanie; radzenie sobie z emocjami w trudnych sytuacjach

Źródło: opracowanie własne

Nie wykluczono przy tym możliwości czynienia dalszych zmian w zestawie kryteriów oceniania, np. po przeprowadzeniu oceny pilotażowej, mającej sprawdzić niejako w praktyce zaprojektowany system ocen wraz z wszystkimi jego elementami, czy nawet po pierwszej ocenie właściwej. System ocen – a wraz z nim zestaw kryteriów – powinien bowiem być co jakiś czas rewidowany, aktualizowany i doskonalony. Nie można stale korzystać z tych samych metod, gdyż ocena ma służyć realizacji konkretnych celów biblioteki

i ukierunkowywać wysiłek jej pracowników na konkretną strategię. SOOP powinien zatem zmieniać się wraz ze strategią Biblioteki.

Po opracowaniu i przyjęciu kryteriów oceniania w BU przystąpiono do opracowania skali ocen, czyli stopni wypełniania poszczególnych kryteriów. Kolejnym etapem prac nad przygotowaniem i wprowadzeniem SOOP był wybór metod oceny i sporządzenie narzędzi oceniania – arkuszy. Następnie przystąpiono do opracowania regulaminu oceniania, czyli zbioru wewnętrznych przepisów dotyczących funkcjonowania SOOP, jego celów, terminów, zasad przeprowadzania procesu oceniania, a także konsekwencji ocen pozytywnych i negatywnych. Równolegle prowadzono szeroko zakrojoną akcję informacyjną dotyczącą wprowadzanego systemu ocen i przeprowadzono niezbędne szkolenia dla pracowników i kadry kierowniczej. Kolejnym przewidywanym etapem wprowadzenia SOOP w BU jest przeprowadzenie wspomnianej już oceny pilotażowej, będącej przygotowaniem oceniających i ocenianych do udziału w ocenie właściwej. Pozwoli to na wstępną weryfikację systemu ocen, wprowadzenie ewentualnych korekt, zaplanowanie dodatkowych szkoleń, o ile okażą się konieczne, itp. Dopiero po tej „próbie” przeprowadzona zostanie w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu pierwsza, właściwa ocena okresowa pracowników, która następnie będzie przeprowadzana corocznie.

Bibliografia

1. CZUBASIEWICZ Halina. Ocenianie pracowników. In CZUBASIEWICZ Halina (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie, 2001, s. 61-83. ISBN 83-916173-1-9.
2. GICK Alan, TARCZYŃSKA Małgorzata. *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999. ISBN 83-208-1196-1.
3. JAZDON Krystyna, WESOŁOWSKA-MIS Hanna. Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. In *Bibliotekarz*. 2008, nr 5, s. 18-21. ISSN 0208-4333.
4. KOSTERA Monika. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1997. ISBN 83-208-1038-8.
5. LUDWICZYŃSKI Antoni. Ocenianie pracowników. In KRÓŁ Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 275-314. ISBN 978-83-01-14813-3.
6. ŁUCEWICZ Jacenta. Ocenianie pracowników. In LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck, 2004, s. 204-225. ISBN 83-7387-348-1.

7. SIDOR-RZĄDKOWSKA Małgorzata. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003. ISBN 83-88597-83-3.
8. PO CZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
9. RATYŃSKI Władysław. *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2005. ISBN 83-7387-154-3.
10. ROSTKOWSKI Tomasz, SIENKIEWICZ Łukasz. Ocena okresowa pracowników. In JUCHNOWICZ Marta (red.). *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji. Materiały do studiowania*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA, 2001, s. 110-131. ISBN 83-7151-481-6.
11. ŚCIBIOREK Zbigniew. *Ludzie – cenny kapitał organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2004. ISBN 83-7322-776-8.
12. WIERNEK Bogusław. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Text, 2001. ISBN 83-88934-00-7.

Controlling personalny jako narzędzie zarządzania personelem bibliotecznym na przykładzie sieci bibliotek MBP w Gdyni

Współczesny model kierowania biblioteką sprowadza się do trzech zadań, mianowicie do przygotowania działań, wykonawstwa oraz kontroli. Kontrola w bibliotekach polega na analizie i ocenie funkcjonowania biblioteki oraz jej agend, sprawności struktur organizacyjnych i realizacji zadań. W zasadzie różni się kontrolę bieżącą, realizowaną podczas wykonywania czynności i funkcjonowania oraz kontrolę finalną, wynikową.

Zadaniem kontroli bieżącej jest sprawdzenie czy biblioteka, dział, oddział, funkcjonują zgodnie z założeniami, czy i w jakim stopniu realizują planowane zamierzenia oraz czy działalność jest skuteczna. Końcowa ocena działania powinna określić stopień osiągnięcia celu, sprawność funkcjonowania i przynieść informacje dla kolejnych planów i decyzji. Utrudnieniem kontroli wynikowej w bibliotekarstwie jest niewymierny charakter skutków wielu działań, gdyż nie wszystko poddaje się pomiarom. W związku z tym często zachodzi konieczność oceny intuicyjnej lub odwołania się do standardów oraz norm umownych. Przedmiotem analiz finalnych zazwyczaj jest poziom realizowanych usług oraz stan zaopatrzenia w zbiory. Wielkości bezwzględne niczego na ogół nie wyjaśniają, dlatego stosuje się wskaźniki porównywalne, w przeliczeniu na użytkownika: na ucznia, studenta, mieszkańca, pracownika lub na jednostkę zbiorów. Przedmiot pomiaru zależy od typu biblioteki oraz od potrzeb dyrekcji. Najczęściej ocenia się użytkowanie biblioteki (liczba użytkowników na 100: mieszkańców, uczniów, studentów), rotację zbiorów (liczba wypożyczeń na użytkownika lub na jednostkę zbiorów), poziom wpływów (liczba nowych jednostek na: użytkownika, mieszkańca, studenta, ucznia). Niezmiernie rzadko kontroluje się poziom obciążenia

personelu, zadowolenie z wykonywanej pracy czy czynniki motywujące do bardziej wyťažonej pracy.

Formy kontroli stosowane w bibliotekach to najczęściej bezpośrednia wymiana opinii, w postaci powiadomień w trakcie narad operacyjnych, a także podczas wizytacji lub obserwacji stanowisk pracy oraz analiz wyrwykowych. Stosuje się też w formie pisemnej zestawienia budżetowe, znormalizowane sprawozdania statystyczne oraz wyniki ewentualnych sondaży [6, s. 252-261].

Każdy kierownik i dyrektor biblioteki powinien wypracować sobie taki system kontroli, który będzie systemem wczesnego ostrzegania przed niebezpieczeństwami dla instytucji, przyczyni się do sterowania działaniami w przyszłości, wyeliminuje przypadkowe zdarzenia i wpłynie na osiągnięcie wyznaczonych celów organizacji. Takim systemem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem jest controlling, a integralną częścią controllingu jako metody zarządzania jest controlling personalny. Może on być wykorzystywany przez dyrektorów bibliotek jako wsparcie w procesie podejmowania decyzji personalnych.

Personel biblioteczny jako zespolona całość stanowi w bibliotece obok księgozbioru niezastąpiony kapitał. Umiejętne zarządzanie tym kapitałem może przynieść całej instytucji wiele korzyści.

Controlling personalny jest wewnętrznym systemem monitorowania, analizy, oceny i podejmowania decyzji służących realizacji celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Dla polskich przedsiębiorstw stał się sposobem zarządzania, który zapobiega upadłości firm i zapewnia im długotrwały rozwój. Zadaniem controllingu zasobów ludzkich jest wykrywanie tzw. wąskich gardeł, wczesne ostrzeganie lub optymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich przez takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces [5, s. 352-353]. System controllingu wdrażany jest obecnie w wielu instytucjach państwowych non-profit, takich jak np. szpitale czy wyższe uczelnie.

Controlling personalny w bibliotece może być również wykorzystywany jako instrument racjonalizacji zatrudnienia. Jego zadaniem jest określenie kosztów rekrutacji i rozwoju posiadanych i nowych pracowników, zwolnień i przesunięć międzywydziałowych. System bibliotecznej informacji personalnej powinien dotyczyć:

- struktury i zapotrzebowania na pracowników (liczba brakujących osób wyrażona w czasie pracy);
- pozyskiwania personelu (koszt pozyskiwania pracownika, efektywność dróg pozyskiwania pracowników, dynamika zatrudnienia);

- wykorzystania personelu (produktywność czasu pracy, liczba godzin nadliczbowych);
- utrzymania i motywacji personelu (stopa i koszty fluktuacji, stopa zachorowań i wypadków, struktura wynagrodzenia);
- rozwój personelu (roczny czas szkoleń na pracownika).

Jednym z najważniejszych elementów controllingu personalnego jest motywacja. Bibliotekarz ma dzisiaj nie tylko wyższe kwalifikacje, wyższe aspiracje, ale i określone oczekiwania wobec płacy. W tej sytuacji powinna być przyjęta określona strategia motywowania pracowników, dostosowywana elastycznie do zmieniających się warunków i otoczenia biblioteki.

Motywowanie w każdej instytucji czy przedsiębiorstwie polega na skłonieniu pracowników do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierującego przez odpowiedni dobór metod, narzędzi i technik motywowania. W literaturze wyróżniamy:

- motywację zadaniową,
- motywację osiągnięć.

Motywacja zadaniowa określana inaczej jako motywacja do pracy, podejmowana jest przez pracownika oczekującego za wykonaną pracę pewnych wartości. Takie wartości, jak pieniądze, awans, uznanie, pewność zatrudnienia, własny rozwój zawodowy, mają inne znaczenie dla każdego pracownika, gdyż są one oceniane subiektywnie. Motywacja osiągnięć to dążenie do sukcesu oparte na nadziei na osiągnięcie sukcesu i na lęku przed niepowodzeniem. Obydwa rodzaje motywacji powinny wystąpić jako element controllingowego systemu zarządzania. W motywowaniu pracowników najważniejszą rolę odgrywają ich bezpośredni przełożeni. Powinni oni dawać podwładnym przykład swoją pracą, codziennym zachowaniem, wiedzą i kulturą osobistą. Powinni starać się wyrobić u pracowników poczucie konieczności utożsamiania się z instytucją, rozmawiać z nimi o problemach realizacji zadań. Ponadto wszyscy pracownicy muszą być informowani o sukcesach i niepowodzeniach firmy, o przyczynach tych niepowodzeń.

Szeroko pojęty obszar motywowania obejmuje:

- czynniki materialne, do których należą płace, premie, nagrody świadczenia socjalne,
- czynniki pozamaterialne, a więc możliwość awansu, stabilizację i pewność zatrudnienia, ciekawą i urozmaiconą pracę, niski poziom stresu, możliwość doskonalenia się i kreowania własnego rozwoju, dobre kontakty ze współpracownikami,
- system ocen pracowników.

Motywacyjna rola wymienionych czynników jest różna dla poszczególnych pracowników. Dla niektórych najważniejsza jest wysokość płacy, dla innych możliwość samorealizacji. Różnice te wynikają z wiedzy pracowników, ich wieku, wykształcenia, stanu posiadania itp. Proces motywowania wiąże się z koniecznością ustalenia potrzeb jednostek, wywołania chęci ich zaspokajania, ustalenia celów działania motywowanego pracownika.

Podstawowym instrumentem motywowania pracowników są bodźce materialne, w których skład wchodzi:

- bodźce pieniężne (płaca zasadnicza, premie, nagrody, dodatki, dopłaty itp.),
- bodźce pozapieniężne (udział w szkoleniach, konferencjach, ubezpieczenia, wczasy, opieka zdrowotna, akcje firmy, inne przywileje).

Wymienione elementy motywacji materialnej mają na celu wielostronne motywowanie do pracy i różnorodnych pożądaných zachowań. Sama klasyczna płaca już nie wystarcza, gdyż zawiera zbyt jednostronne mechanizmy motywowania [5, s. 120-124].

Metodą controllingu, którą można wykorzystać na potrzeby controllingu personalnego w bibliotece jest analiza mocnych i słabych stron zasobów ludzkich (SWOT). Dzięki analizie SWOT znajdujemy obszary wymagające przedsięwzięć korygujących i doskonalących.

W bibliotekach publicznych Gdyni przeprowadzono badania ankietowe mające na celu zbadanie systemu motywacyjnego i poziomu rotacji pracowników. Zastosowano analizę SWOT wyłaniającą słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Miejska Biblioteka Publiczna w Gdyni powstała w kwietniu 1935 roku. Od początku swojego powojennego istnienia zmierzała do stworzenia sieci placówek filialnych, które zasięgiem działania objęłyby wszystkie dzielnice miasta, także te położone daleko od centrum. Dziś MBP w Gdyni tworzy:

- Czytelnia Naukowa,
- Ośrodek Informacyjno-Bibliograficzny,
- Wypożyczalnia Naukowa,
- Wypożyczalnia Centralna,
- 19 filii.

Księgozbiór biblioteki liczy 2 956 jednostek inwentarzowych zbiorów specjalnych oraz 541 908 woluminów książek. Na koniec roku

2009 w MBP w Gdyni zatrudnionych było 87 bibliotekarzy. Tylko 6 pracujących to mężczyźni. 37 osób posiada wykształcenie wyższe⁵.

W badaniu wzięło udział 61 pracowników służby bibliotecznej, którzy dali wyraz przeciętnej świadomości całej grupy zawodowej. Ankieta była dla nich rzadką okazją do wyrażenia własnej opinii na temat ich sytuacji zawodowej. Zakres pytań kontrolnych obejmował:

- motywację do pracy,
- politykę awansowania w firmie,
- politykę płacową,
- wykorzystanie kwalifikacji pracowników,
- system szkolenia i doskonalenia zawodowego,
- adaptację i socjalizację pracowników,
- racjonalizację zatrudnienia w poszczególnych działach,
- ustalanie godzin pracy,
- poziom zadowolenia z wykonywanej pracy,
- warunki pracy, bhp i troskę o potrzeby pracowników,
- lojalność i przywiązanie do firmy.

Dla ankietowanych bibliotekarzy zatrudnionych w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni czynnikami najbardziej motywującymi do kontynuowania zatrudnienia w bibliotece jest poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia (88% odpowiedzi). Na drugim miejscu znalazły się pochwały, wyróżnienia, uznanie (31%) dalej niskooprocentowane pożyczki udzielane przez zakład pracy (21%). Zaledwie 14% ankietowanych odpowiedziało, że wynagrodzenie jest dla nich również, obok innych czynników, elementem motywującym do kontynuacji zatrudnienia.

Dla bibliotekarzy największym motywatorem do bardziej wytężonej pracy są pochwały, wyróżnienia i uznanie (72% ankietowanych) oraz wynagrodzenie pieniężne (32%). Możliwość awansowania motywowała do działania tylko 11% ankietowanych. Jasna, otwarta i realna perspektywa uzyskania awansu jest dla każdego z pracowników niezwykle istotna. Zaledwie 13% badanych twierdziło, że ma szansę na awans na wyższe stanowisko, a 18%, że może awansować do innego działu. Niestety połowa ankietowanych pracowników (54%) nie wie czy może awansować w ogóle, a 29% twierdzi, że nie. Brak możliwości awansu lub niejasność drogi awansowej zniechęca do pracy, wysiłku i rozwoju.

Możliwość awansowania:

- integruje pracownika z biblioteką, jest czynnikiem stabilizującym,
- daje poczucie bezpieczeństwa i zadowolenia,

⁵ Rozmowa z dyrektorem MBP w Gdyni, Violetką Trelą przeprowadzona 10.02.2010 r.

- stwarza przekonanie, że jest się dobrze postrzeganym,
- motywuje do wydajniejszej i lepszej pracy,
- motywuje do osiągnięć,
- pobudza do rozwoju i doskonalenia zawodowego,
- wyzwala pozytywne inicjatywy.

W bibliotekach występują cztery rodzaje awansów:

- awans kierowniczy – promowanie na coraz wyższe stanowiska kierownicze,
- awans kwalifikacyjny – promowanie na coraz wyższe stanowiska w ramach wykonywanego zawodu (młodszy bibliotekarz, bibliotekarz, starszy bibliotekarz),
- awans płacowy – przesunięcie do wyższej kategorii wynagrodzenia,
- awans do „lepszej pracy” – zmniejszenie uciążliwości, dostosowania zakresu zadań do aspiracji pracownika bez zmiany stanowiska organizacyjnego [3, s. 112-113].

Zdaniem dyrektora biblioteki każdy pracownik biblioteki jest zapoznawany z regulacjami prawnymi dotyczącymi możliwości awansu w bibliotekach (w kontekście wymaganego ustawowo wykształcenia oraz lat pracy niezbędnych do awansu). Fakt zapoznania się pracownika z tymi warunkami potwierdza dokumentacja prowadzona w bibliotece. Ponadto przeprowadzane są rozmowy motywujące do podnoszenia kwalifikacji. Awans płacowy w MBP w Gdyni uzależniony jest od budżetu przyznawanego bibliotece przez organizatora biblioteki - jednostkę samorządu terytorialnego, czyli Urząd Miasta. Niestety wielkość budżetu rzadko zapewnia bibliotekarzom awans płacowy. Awans na coraz wyższe stanowiska kierownicze jest możliwy jedynie przy tworzeniu nowych komórek organizacyjnych, a także w przypadku zwolnienia się kierowniczego stanowiska – najczęściej po odejściu zwierzchnika danego działu lub filii, co zdarza się rzadko (np. po przejściu dotychczasowego kierownika na emeryturę).

Wśród środków wpływających na rozwój i motywację można wymienić także zakazy, nakazy i polecenia przełożonego oraz naganę. Dla zaledwie 3 ankietowanych osób nakazy i zakazy stanowiły motywator do działania.

Stosowanie płacy jako środka motywacji w bibliotekach w obecnej rzeczywistości jest mało efektywne. W niektórych bibliotekach siatka płac pozwala na pewne zróżnicowanie pracowników w obrębie tej samej nawet grupy, ale najczęściej płace zasadnicze są stałe i jednakowe. 67% respondentów uważa, że wynagrodzenie w bibliotece jest zbyt niskie, a 27% twierdzi, że wynagrodzenie zasadnicze jest odpowiednie do wykonywanej pracy

i posiadanego wykształcenia. Premia motywacyjna zachęca do bardziej wyężonej pracy aż 68% pracowników biblioteki. 26% ankietowanych uważa, że premia powinna być zróżnicowana w zależności od wkładu i efektu pracy.

W gdyńskich bibliotekach publicznych działa komisja ds. opiniowania wniosków premiovych składanych przez kierowników. Komisja pracuje w oparciu o kryteria jakości pracy poszczególnych pracowników różnicując premię motywacyjną w zależności od wkładu i efektu pracy. Potwierdza to dokumentacja prowadzona przez Dział Księgowości. Kwota przeznaczana na premie jest zawsze zróżnicowana również ze względu na posiadane środki na wynagrodzenia, z których tworzy się fundusz premiovowy – są to środki wydzielone z ogólnego funduszu płac. Dodatkowo, z planowanych środków na wynagrodzenia dla pracowników, tworzy się fundusz nagród przyznawanych bezpośrednio przez dyrektora. Być może 26% ankietowanych, którzy uważali, iż premia nie jest zróżnicowana w zależności od wkładu i efektu pracy, to osoby, których premia została obniżona.

Wśród czynników mających wpływ na motywację szczególną rolę odgrywa rozwój pracownika. Pracownicy lepiej wykształceni mogą otrzymać lepszą, ciekawszą i bardziej odpowiedzialną pracę, a to już stanowi nagrodę samą w sobie. Skierowanie na studia, kursy, szkolenia, konferencje, wyjazdy szkoleniowe stanowi nagrodę, której możliwość uzyskania motywuje do działania. Poza tym zdobyte przez pracownika kwalifikacje i umiejętności mogą w przyszłości służyć całemu zespołowi i bibliotece. Odpowiedzi bibliotekarzy na temat prowadzonych szkoleń podnoszących ich kwalifikacje nie były spójne. 80% respondentów twierdziło, że biblioteka prowadzi szkolenia, 13%, że nie, a 3 osoby udzieliły odpowiedzi „nie wiem”. Być może wynika to z faktu, iż szkolenia w MBP w Gdyni organizowane są w małych grupach i nie obejmują wszystkich pracowników. Poza tym na szkolenia zewnętrzne (płatne), nie są kierowani pracownicy, którzy nie wykorzystali w praktyce wiedzy pozyskanej podczas poprzedniego kursu i nie deklarują woli zmiany postawy (są to najczęściej pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego oraz bibliotekarze, którzy często przebywają na zwolnieniach lekarskich)⁶.

Niepełne wykorzystanie kwalifikacji i możliwości pracownika może być dla niego przyczyną frustracji, spadku motywacji do pracy, wzrostu absencji, obniżenia poczucia lojalności wobec pracodawcy. Z kolei powierzenie zadań osobom o zbyt niskim poziomie wiedzy,

⁶ Rozmowa z dyrektorem MBP w Gdyni, Violetką Trelą przeprowadzona 14.02.2010 r.

niewystarczających umiejętnościach, nieodpowiednich predyspozycjach w stosunku do konkretnych wymagań może skończyć się złym wykonaniem pracy, psuciem maszyn i urządzeń i stresem pracownika [1, s. 18]. Szybkie wskazanie tzw. wąskich gardeł wynikających z nieodpowiednich kwalifikacji lub braku kompetencji pracowników ratuje bibliotekę przed utratą dobrego wizerunku w oczach czytelników. W Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni 85% pracowników stwierdziło, że wykonywana przez nich praca odpowiada ich kwalifikacjom. Jedna tylko osoba uważała, że posiadane przez nią kwalifikacje są nadmierne, a 5 osób odpowiedziało, że ich kwalifikacje są zbyt niskie.

Racjonalizacja zatrudnienia w poszczególnych działach jest kolejnym ważnym elementem pobudzającym i motywującym ludzi do pracy. Istotne jest również by pracownik znał zakres swoich obowiązków. W badanej bibliotece niemal wszyscy znali zakres swoich obowiązków (96%). 70% pracowników uznało, że wykonywana przez nich praca nie wykracza poza zakres obowiązków na danym stanowisku pracy, 24% uznało, że wykracza. Świadczyć to może o zbyt niskim poziomie zatrudnienia w bibliotece. Na podstawie przeprowadzonej ankiety możemy mówić o wręcz idealnym rozdzielaniu zadań w bibliotece, gdyż tylko 1 ankietowana osoba stwierdziła, iż zachodzi kolizja między pracą wykonywaną przez nią, a pracą wykonywaną przez pracowników na innych stanowiskach.

Ważne dla efektywnego zarządzania personelem jest zaoferowanie pracownikom ruchomego czasu pracy, co w przypadku bibliotek publicznych nie jest rzeczą prostą. Przy ustalaniu godzin pracy podstawowym kryterium jest ich dostosowanie do potrzeb czytelników, a więc umożliwienie czytelnikom korzystania ze zbiorów po godzinach ich pracy lub po zajęciach szkolnych. Wiąże się to z koniecznością pracy w godzinach popołudniowych, w soboty oraz w niedziele, z czym trudno pogodzić się wielu bibliotekarzom. W gdyńskich bibliotekach publicznych tylko 9% respondentów stwierdziło, że ma wpływ na ustalanie godzin pracy. Prawdopodobnie byli to kierownicy filii. Za to ponad połowa ankietowanych (54%) była zainteresowana samodzielnym ustalaniem godzin pracy.

Japońska metoda zarządzania kaizen zakłada wyszukiwanie przez pracowników sposobów skrócenia czasu poszczególnych działań i procesów, lepszego wykorzystania materiałów, urządzeń i ludzi przy jednoczesnym podnoszeniu jakości i wydajności pracy. Szansą zwiększenia efektywności pracy w bibliotece jest pozwolenie grupie samodzielnie ustalać godziny pracy, samodzielnie rozwiązywać problemy, skrytykować dotychczasowy stan rzeczy oraz stosowane

techniki i zastąpić je nowymi. Wciągnięcie pracowników do współodpowiedzialności za losy biblioteki motywuje i pobudza do bardziej wyťažonej pracy oraz identyfikuje grupę z celami całej instytucji. Nagrodą za innowacyjne pomysły zwiększające efektywność pracy mogłaby być możliwość samodzielnego ustalenia godzin pracy lub zwiększenie premii motywacyjnej.

W Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni od roku realizowana jest dynamiczna struktura zadaniowa, polegająca na tworzeniu doraźnych zespołów zadaniowych (zwanymi projektowymi), powoływanych do realizacji określonych zadań wielowymiarowych. Zespoły posiadają luźny, tymczasowy charakter, są kierowane przez koordynatorów zadań. Członkowie zespołu zadaniowego rekrutują się z różnych komórek funkcjonalnych. Taka pozioma (horyzontalna) decentralizacja na czas opracowywania projektu zwiększa szansę na identyfikację pracowników szeregowych z celami biblioteki, integruje pracowników, wpływa na rozwój inicjatywy pracowników niższego szczebla oraz pełne wykorzystuje ich potencjału. Do zespołów zadaniowych są powoływani pracownicy o dużej odpowiedzialności, otwarci na nietypowe rozwiązania problemów, posiadający wysoki poziom kultury osobistej, empatii, kompetencji zawodowych. Taki model zarządzania personelem w MBP w Gdyni przynosi korzystne zmiany w stosunkach międzyludzkich, produktywności pracowników, niweluje straty czasu pracy, podnosi motywację do podejmowania niekonwencjonalnych rozwiązań⁷.

Satysfakcja zawodowa to również istotny czynnik pobudzający do działania. Poziom zadowolenia bibliotekarzy gdyńskich z wykonywanej pracy jest wysoki (85% odpowiedzi). Tylko 4% ankietowanych przyznało, iż ich praca nie daje im satysfakcji zawodowej. 88% respondentów uznało pracę z czytelnikiem za przyjemną, a 16% za trudną. Większość bibliotekarzy, praca z trudnym czytelnikiem mobilizuje do działania oraz daje poczucie satysfakcji radzenia sobie w trudnych sytuacjach (75% odpowiedzi). Dla 21% jest przykrym obowiązkiem, a 2 osoby zniechęca do wykonywanego zawodu (3% odpowiedzi).

Warunki pracy i przestrzeganie przepisów bhp ma istotne znaczenie dla każdego pracownika. Biblioteka zapewnia swoim pracownikom środki ochrony zdrowia (77% odpowiedzi). Bibliotekarze zaopatrywani są w rękawice, środki czystości i maseczki, ale mimo to 55% ankietowanych twierdziło, iż warunki pracy w bibliotece wpływają na ich stan zdrowia.

⁷ Rozmowa z dyrektorem MBP w Gdyni, Violetką Trelą przeprowadzona 14.02.2010 r.

Motywatorem mobilizującym ludzi do pracy jest dobra atmosfera, w której dba się o pracownika. Według 40% respondentów, biblioteka nie prowadzi szkoleń z komunikacji interpersonalnej. 34% badanych uznało atmosferę w pracy za bardzo dobrą, 49% za dobrą, 13% za poprawną, a 3% za nieodpowiednią. Ważnym czynnikiem wpływającym na atmosferę pracy zespołowej są m.in. imprezy integracyjne. Według 72% ankietowanych biblioteka tworzy atmosferę pracy zespołowej poprzez np. imprezy integracyjne. Raz w roku dla pracowników MBP w Gdyni odbywają się wycieczki wyjazdowe finansowane z funduszu świadczeń socjalnych. Obok imprezy wyjazdowej, organizowane są również spotkania np. z okazji Świąt Bożego Narodzenia oraz Dnia Bibliotekarza, które gromadzą niemalże całą załogę. Dzień Bibliotekarza jest jednocześnie okazją do wręczenia bibliotekarzom nagród Prezydenta Miasta przyznawanych na wniosek dyrektora biblioteki oraz nagród dyrektora MBP. Jest to również okazją do prezentacji dorobku nagradzanych bibliotekarzy, co może stanowić dodatkowy czynnik motywacyjny dla innych pracowników (kryteria honorowania nagrodami są jeszcze bardziej czytelne dla innych bibliotekarzy). Mimo to 21% respondentów udzieliło odpowiedzi iż, biblioteka nie buduje atmosfery pracy zespołowej, a 6% badanych nic nie wie na ten temat.

Inne środki motywujące do pracy to dobre relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym. W Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni 39% ankietowanych uznało relacje służbowe z przełożonym za bardzo dobre, 40% za dobre i 19% za poprawne. Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że kadra zarządzająca biblioteką postrzegana jest przez pracowników pozytywnie.

Badając mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia w bibliotece należy zbadać również ruchliwość wewnętrzną i zewnętrzną pracowników. Na poziom fluktuacji pracowników, a więc na odchodzenie i przychodzenie pracowników w określonym czasie, wpływ mają różne czynniki. Są to m.in. zła atmosfera w pracy, złe stosunki służbowe z przełożonym, trudne i uciążliwe warunki pracy czy nowa możliwość zatrudnienia, która przynosi większe korzyści finansowe [2]. Fluktuacja pracowników prawie zawsze jest szkodliwa dla biblioteki. Każde bowiem niepożądane odejście bibliotekarza z biblioteki uszczupla jej cenne zasoby o człowieka, w którego zainwestowała ona swój czas i środki.

Tabela 1. Poziom fluktuacji w kraju ogółem w procentach

Wszystkie firmy	Pierwsza połowa 2007	Pierwsza połowa 2008
Ilość osób, które zrezygnowały z pracy w badanym okresie	9,44	7,67

Źródło: Analiza Fluktuacji pracowników 2008, Advisory Group TEST Human Resources [4].

Tabela 2. Poziom fluktuacji w firmach według regionu

Liczba osób, które zrezygnowały z pracy w danym regionie	Pierwsza połowa 2007	Pierwsza połowa 2008
Dolny Śląsk	12,16	11,57
Małopolska	7,79	5,55
Mazowsze	3,46	13,46
Północ	6,80	3,97
Śląsk	10,61	7,97
Wielkopolska	15,85	7,79
Wschód	8,71	6,56

Źródło: Analiza Fluktuacji pracowników 2008, Advisory Group TEST Human Resources [4].

W 2009 r. liczba zatrudnionych bibliotekarzy w MBP w Gdyni wynosiła 87 osób. W ciągu roku zatrudniono 3 nowych pracowników, a z pracy zrezygnowało 5 osób. Zatem wskaźnik przyjęć pracowników w bibliotece w roku 2009 wynosił 3,44%, natomiast wskaźnik zwolnień 5,74% (wskaźnik fluktuacji 9,19%). W porównaniu z danymi z Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego, gdzie wskaźnik przyjęć pracowników w roku 2008 wynosił 6,66%, a wskaźnik zwolnień 10,55% (wskaźnik fluktuacji 17,21%), możemy stwierdzić, że fluktuacja pracowników w MBP w Gdyni jest niska. Natomiast według raportu Advisory Group „Test” Human Resources, poziom rotacji bibliotekarzy gdyńskich bibliotek publicznych odpowiada wielkościom przeciętnym w kraju (por. tab. 1 i 2).

Zła atmosfera w pracy lub złe warunki pracy mogą być również przyczyną częstych zwolnień lekarskich. W roku 2009 bibliotekarze MBP w Gdyni wykorzystali w sumie 1915 dni na zwolnienia lekarskie, co dało średnio 22,01 dnia na jednego pracownika. Dla przykładu absencja chorobowa bibliotekarzy z Uniwersytetu Gdańskiego wynosiła w 2008 roku 15,7 dni na osobę, z Uniwersytetu Poznańskiego wyniosła w 2007 roku 11,36 dni na osobę. Poziom zwolnień lekarskich w MBP w Gdyni jest zatem znacznie większy od poziomu zwolnień w innych bibliotekach

oraz w firmach prywatnych, gdzie średnia ilość dni „chorobowych” wynosi ok. 10. Przyczyną tego stanu rzeczy mogą być szkodliwe warunki pracy, ale niewątpliwie duży wpływ ma na to również poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia w bibliotece.

Tabela 3. Mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece (na przykładzie MBP w Gdyni)

MOCNE STRONY:
Wysoki poziom motywacji do bardziej wyťažonej pracy
Odpowiednie kwalifikacje kadry
Racjonalizacja w rozdzielaniu zadań
Poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia pracowników
Dobra atmosfera w pracy
Dobre relacje z przełożonym
Szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników
Satysfakcja zawodowa bibliotekarzy
Wysoki poziom kreatywności bibliotekarzy w pracy z czytelnikiem
Niski poziom fluktuacji kadry
Inspirowanie pracowników do realizacji wyznaczonych projektów
SŁABE STRONY:
Niejasność lub niezrozumienie drogi awansowej w bibliotece
Wysoki poziom absencji pracowników
SZANSE:
Inwestowanie w rozwój komunikacji interpersonalnej
Wypracowanie pozamaterialnego systemu motywowania pracowników do bardziej wyťažonej pracy
ZAGROŻENIA:
Brak możliwości awansu płacowego
Niski poziom zatrudnienia
Niskie wynagrodzenie
Szkodliwe warunki pracy

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionej analizy wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni ma sporo mocnych stron. Bibliotekarze tworzą zespół wykwalifikowanej, kreatywnej kadry, mający wiele czynników motywujących do kontynuowania zatrudnienia. W grupie panuje dogodna atmosfera oparta na dobrych stosunkach z przełożonym. Mimo wielu pozytywów pojawiają się też słabe strony działania i pewne zagrożenia w funkcjonowaniu zespołu

bibliotecznego. Niskie wynagrodzenie i szkodliwe warunki pracy to czynniki, z którymi kadra zarządzająca biblioteką niewiele może zrobić.

Zarządzający bibliotekami powinni jednak czynić starania o pozyskiwanie środków na finansowe lub rzeczowe nagradzanie. Niedoceniani i niedofinansowani pracownicy domagają się bodźców i zachęt pieniężnych. Poza finansowymi środkami motywującymi istnieją również inne formy motywowania, które niewiele kosztują, a w pracy są bardzo ważne. Niezwykle istotne w każdym przedsiębiorstwie i w każdej bibliotece jest tworzenie właściwej atmosfery, dawanie dobrego przykładu, zapewnienie właściwej komunikacji wewnętrznej, wstuchiwanie się w głosy pracowników, nawiązywanie z nimi dialogu, wciąganie ich do współodpowiedzialności za losy biblioteki, stosowanie pochwał i słów uznania, wysyłanie na staż, kurs czy konferencję lub zorganizowanie spotkania świątecznego czy imprezy integracyjnej [3, s. 124]. Pracownik doceniony i dostrzeżony będzie czuł się dowartościowany, będzie identyfikował się z celami całej biblioteki i jednocześnie będzie umotywowany, a tym samym podniesie się jakość świadczonych przez bibliotekę usług. Dzięki temu bibliotekarz będzie postrzegany jako osoba kompetentna, wszechstronna i z powołaniem.

Na podstawie przeprowadzonych badań jesteśmy w stanie określić słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia istniejące w bibliotece (tab. 3), a tym samym eliminować przypadkowe zdarzenia i sterować działaniami w przyszłości. Możliwość zastosowania controllingu personalnego w bibliotekach optymalizuje wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich oraz przyczynia się do osiągnięcia celów biblioteki.

Bibliografia

1. BERNAIS Jolanta, INGRAM Jolanta. *Controlling personalny i koszty pracy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005. ISBN 83-7246-215-1.
2. *Fluktuacja*. In *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Fluktuacja>. Stan z dnia 10.02.2010.
3. JAZDON Artur. Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek. In *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej: materiały z konferencji (Kraków 28-30 września 1998)*. Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 1998. ISBN 83-910428-0-4.
4. MAMRO Dominika. Fluktuacja pracowników. In *Biznesowy Serwis Informacyjny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://qbusiness.pl/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=647&cntnt01returnid=62>. Stan z dnia 10.02.2010.

5. SIERPIŃSKA Maria, NIEDBAŁA Bogusław. *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. ISBN 83-01-13893-9.
6. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.

Planowanie strategiczne w bibliotece nie tylko akademickiej

Każda instytucja, której celem jest nie tylko trwanie, ale i stały rozwój, a w efekcie sukces, powinna myśleć i działać perspektywicznie. Zarządzanie intuicyjne w takiej firmie powinno zostać zastąpione przez zarządzanie racjonalne, oparte na strategii.

Tak jak wiele pojęć dzisiejszego języka biznesu – logistyka, cel operacyjny, plan taktyczny – „strategia” to termin zaczerpnięty z języka wojskowości. Oznacza „teorię i praktykę przygotowania i prowadzenia wielkich operacji i kampanii wojskowych” [3, s. 542]. *Uniwersalny słownik języka polskiego* „strategię” definiuje jako „sposób postępowania mający doprowadzić do osiągnięcia określonego celu, działanie zgodne z opracowanymi założeniami, perspektywiczny plan działania” [2, s. 1141].

Również w odniesieniu do organizacji nieprzynoszących dochodu (w pojęciu ekonomicznym) wyznaczenie racjonalnych celów swojej działalności, nie tylko w perspektywie roku czy dwóch, ale dziesięciu czy dwudziestu lat, stało się koniecznością. Celem zarządzania strategicznego powinno być właśnie przewidywanie mające swoje podstawy w warunkach, w jakich działa organizacja, ale również tworzenie profesjonalnych prognoz oraz pomysły jak sprawić, aby instytucja skorzystała z owych przesłanek progresywnie. Adam Stabryła uważa, że zadaniem tego procesu informacyjno-decyzyjnego, przy uwzględnieniu oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego, jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, jego przetrwaniu i rozwoju [9, s. 11].

Trudno nazwać bibliotekę przedsiębiorstwem, ale z pewnością jest ona organizacją, której działalność podlega procesowi zarządzania strategicznego. Proces ten ma na celu wypracowanie umiejętności przewidywania oraz dostosowanie warunków, w jakich działa, do warunków otoczenia, zachowując równowagę i odpowiednie proporcje z otoczeniem. Przede wszystkim zaś pozwala na rozpoznanie,

przewidywanie i zaspokojenie wymagań użytkowników. Jest to takie podejście do zarządzania, które stawia klienta w samym centrum wszystkiego, co czyni organizacja, a w szczególności pomaga w projektowaniu nowych usług i ich promocji. Określając potrzeby klientów organizacji/czytelników biblioteki należy pamiętać, że chodzi nie tylko o lepszy sposób sprzedaży istniejącego produktu, którego popularność zmalała, ale również, a może przede wszystkim o to, aby zaprojektować nowe usługi, które zaspokoją potrzeby klientów. Należy więc zaplanować dostarczenie produktów lub usług, konsultując się z klientem. Kazimierz Obtój uważa, że strategia jest podstawą sukcesu firmy, że trzeba ją żmudnie wprowadzać, wdrażać w praktyce, aktualizować i doskonalić w miarę starzenia się [6, s. 18]. Strategia powinna być sformułowana w sposób zwięzły, konkretny i zrozumiały dla wszystkich uczestników organizacji. Seymour Tilles strategią nazywa zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych [4, s. 168]. Cele określają to, co firma chce osiągnąć i czym chce się stać. Tilles proponuje sformułować cel firmy szerzej niż w kategoriach finansowych i produkcyjnych. Powinien on być zwerbalizowany jako zbiór bardziej abstrakcyjnych wartości, które firma chce realizować. W odniesieniu do biblioteki, definicja Tillesa wydaje się być o tyle trafna, że nie jest w tak dużym stopniu skierowana na zysk, jak inne modele zarządzania strategicznego, a niewątpliwie biblioteka, zaspokajająca potrzeby społeczne w zakresie zdobywania i pogłębiania wiedzy, podnoszenia kondycji intelektualnej społeczeństwa czy zapewniająca udział w godziwej rozrywce, jest taką organizacją. Zajmuje się przede wszystkim wytwarzaniem i realizacją określonych usług, a jej najważniejszym celem jest profesjonalna obsługa czytelnika. Założeniem uczelni, w odniesieniu do studenta, jest przekazanie wiedzy w profesjonalny sposób, zgodnej z kierunkami kształcenia. Biblioteka pełni tu jedną z priorytetowych ról. Łańcuch dostaw wiedzy „ciągnie się” od ćwiczeń, wykładów, laboratoriów, lektoratów aż do biblioteki, w której wiedza jest uzupełniana poprzez dostarczenie odpowiednich źródeł.

Klientom – czytelnikom oferowana jest pewna wartość. Jest nią nie tylko dostęp do wiedzy, ale również sposób oferowania tego dostępu. Użytkownik oczekiwać może również chęci niesienia pomocy nie tylko w poszukiwaniach literatury, ale również odpowiedzi, z jakich pozycji warto skorzystać. W przypadku biblioteki akademickiej można i należy próbować włączyć użytkowników – studentów w proces poszukiwania i tworzenia określonej wartości. Zasadniczym celem tego procesu, oprócz doraźnego zaspokojenia potrzeb informacyjnych, powinna być budowa więzi z biblioteką. Można tu mieć na uwadze nie

tylko właściwości i jakość usług czy korzyści z nich wynikające, ale również drobne działania i przyjazne gesty skierowane w stronę studenta. Akceptowany, mile widziany użytkownik oraz jego potrzeby z jednej strony oraz wiedza, kompetencje i komunikatywność ze strony bibliotekarza, tworzą idealne zestawienie dla powstania mocnych więzi. W przypadku wykładowców budowa wzajemnych relacji staje się bardziej oczywista. Rozpoznanie i spełnienie ich oczekiwań wydaje się być prostsze, wymaga jednak zaangażowania nauczycieli akademickich w proces tworzenia dostępu do wiedzy. Jakość tych działań decyduje o wizerunku biblioteki widzianej przez pryzmat uczelni. Odnosząc się do rzeczywistości i na jej podstawie wybierając kierunki działania na przyszłość, podejmowany jest proces planowania strategicznego obejmujący formułowanie i implementację strategii. Jacek Wojciechowski owo prognozowanie i planowanie nazywa modelem zamierzonych działań i procesów, rejestrem przyszłych przedsięwzięć [11, s. 42].

Planowanie strategiczne jest procesem „żywym”, w którym należy brać pod uwagę ciągłe zmiany zachodzące w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. Biblioteka akademicka nie jest wyjątkiem – działa właśnie w takim środowisku podlegającemu ciągłym przemianom. Biblioteki pełnią i pełnią rolę ogromnych repozytoriów ciągle zwiększającej się liczby dokumentów. Dziś, w erze bibliotek cyfrowych i elektronicznych baz danych, stają się one również ośrodkami zarządzającymi informacją (a informacją naukową szczególnie), zaś bibliotekarz przeistacza się w brokera wiedzy. Biorąc pod uwagę stały rozwój technologiczny nie można wykluczyć innych form komunikowania się niż te znane nam dziś, a na które biblioteki będą musiały zareagować.

Planowanie strategiczne wyprzedza czas bieżący nie dłużej niż o 20 lat. Oczywiście trudno przewidzieć do końca to, co może się zdarzyć w ciągu tak długiego czasu. Żadna instytucja nie funkcjonuje w próżni. Wszystkie czynniki zewnętrzne mogą stać się przyczyną jej rozwoju lub upadku. Analiza zachodzących zmian i ich możliwych skutków powinna stać się podstawą do sformułowania strategii działań. Takiej analizie należy poddać środowisko, użytkowników, instytucję sprawczą, technologie informacyjne oraz sposoby komunikowania się. Jeżeli podstawowe składniki rzeczywistości nie ulegną radykalnym zmianom, przewidywania mogą okazać się słuszne [10, s. 13].

Planowanie strategiczne przebiegać może w następujących etapach:

1. Analiza stanu aktualnego biblioteki.

2. Sformułowanie priorytetów biblioteki, a na ich podstawie sformułowanie misji.
3. Opracowanie planu strategicznego.
4. Opracowanie harmonogramu działań.
5. Kontrola i ocena planu.

Analiza stanu aktualnego biblioteki jest pierwszym krokiem podjętym w celu rozpoczęcia procesu planowania strategicznego. Należy dobrze poznać własną bibliotekę jako instytucję (analiza wewnętrzna) oraz otoczenie, w którym ta instytucja funkcjonuje (analiza zewnętrzna).

Analiza wewnętrzna obejmuje:

- stan posiadania – personel, zbiory, budynki, sprzęt komputerowy, umeblowanie, budżet;
- procesy, usługi i produkty biblioteczne – gromadzenie, opracowanie, przechowywanie i udostępnianie zbiorów, usługi informacyjne, dydaktyczne; jako produkt np. bazy danych (elektroniczne katalogi biblioteczne, zestawienia bibliograficzne), stronę www biblioteki;
- współpracę z innymi bibliotekami, realizację wspólnych projektów, organizację wystaw, konferencji.

Narzędziem analizy strategicznej, które warto tu wykorzystać jest analiza SWOT, badająca słabe i mocne strony biblioteki oraz szanse i zagrożenia wynikające z jej otoczenia. Słabe i mocne strony biblioteki tkwią w jej zasobach i usługach. Mocne strony – atuty – warto uwypuklać i wykorzystać. Problemy, jakie występują w bibliotece są jej słabymi stronami i należy je w miarę możliwości rozwiązywać i niwelować.

Analizę SWOT można przeprowadzić wieloma metodami. Powinni wziąć w niej udział wszyscy pracownicy biblioteki oraz jej użytkownicy. Bibliotekarze mogą zrobić to na wiele sposobów, np. mogą przedstawić plusy i minusy oraz szanse i zagrożenia działalności biblioteki; można też zastosować metodę „burzy mózgów”, w której uczestniczą wszyscy pracownicy. Należy wziąć pod uwagę również zdanie użytkowników, przy czym, analizując odpowiedzi na pytania o usługi i ich jakość, szukać odpowiedzi oceniających nie tylko funkcjonowanie biblioteki z ich punktu widzenia, ale również wyciągać dodatkowe wnioski do swojej pracy, np. słaba wiedza o źródłach informacji może oznaczać potrzebę zwiększenia albo ilości szkoleń bibliotecznych, albo też zmiany formy ich prowadzenia.

Analiza otoczenia zewnętrznego powinna zawierać się w dwóch płaszczyznach:

- analiza otoczenia bliższego, którym dla biblioteki akademickiej jest uczelnia; jeżeli powstała i funkcjonuje strategia rozwoju uczelni, wówczas zadanie jest dużo łatwiejsze – biblioteka jako nieodłączna część uczelni podlega tym samym zmianom związanym z rozwojem ilościowym czy modyfikacjami kierunków i specjalności;
- analiza otoczenia dalszego, w której bierze się pod uwagę warunki społeczne, technologiczne, konkurencję, pozycję uczelni w środowisku lokalnym; dobrych materiałów do analizy dostarczyć mogą wszelkie opracowania dotyczące sytuacji uczelni i bibliotek akademickich w Polsce i na świecie.

Tego rodzaju analizy przeprowadza się nie tylko w związku z opracowaniem strategii rozwoju. Należy ich dokonywać systematycznie, czy to całościowo, czy wybierając obszar funkcjonowania biblioteki, a ich efekty wykorzystywać w układaniu rocznych planów działań.

Kiedy znana już jest aktualna sytuacja biblioteki, a osoby przygotowujące strategię dobrze orientują się w otoczeniu okotobibliotecznym, znają profesjonalne prognozy dla bibliotekarstwa – muszą zdecydować do czego będzie dążyła biblioteka, co będzie rozwijać bardziej, a co mniej. Ustalane są więc priorytety planu strategicznego, co pozwoli sformułować misję biblioteki.

Jerzy Rokita sformułowanie misji firmy określa jako jej samoidentyfikację. Misja, określając istniejący stan rzeczy, ustala punkt wyjścia, od którego wytycza się drogę dalszego rozwoju organizacji [7, s. 28]. Powinna ona zawierać również cel istnienia biblioteki, znaczenie jej usług oraz rolę, jaką biblioteka spełnia w otoczeniu. Musi wynikać z misji uczelni i odnosić się do jej priorytetów. Misja nie jest czymś nowym w bibliotece – jej elementy znajdują się w statutach, planach i koncepcjach rozwoju. Do końca lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku deklaracja misji nie stanowiła jednak odrębnego dokumentu.

Ustalenie priorytetów, zwanych również zagadnieniami strategicznymi, jest efektem dokonanej wcześniej analizy sytuacyjnej i analizy otoczenia. Priorytety są najszerzej pojętymi zadaniami biblioteki dotyczącymi wszystkich sfer jej działania. Ta analiza powinności bibliotecznych [11, s. 253], spośród których należy wybrać najważniejsze dla danej biblioteki, pozwoli łatwiej wyznaczyć cele szczegółowe oraz harmonogram działań. Za priorytety planu strategicznego można przyjąć:

1. Wspieranie procesu dydaktycznego uczelni.
2. Permanentne podnoszenie jakości usług informacyjnych.
3. Wspieranie rozwoju intelektualnego użytkowników.

4. Tworzenie warunków do integracji w skali uczelni.
5. Tworzenie warunków wyzwalających doznania estetyczne.
6. Zapewnienie użytkownikom godziwej rozrywki.

Na ich podstawie formułuje się plan strategiczny biblioteki. Powinien on zawierać standardy i procedury działania, musi być racjonalny (to nie lista „pobożnych życzeń”) i łatwy do zrozumienia dla każdego. Powinien zakładać, że są pewne kwestie trudne do przewidzenia. Plan musi więc być elastyczny i jak najbardziej ogólny. Powinien również zachowywać proporcjonalność zamiarów do sił i potrzeb. Należy pamiętać, że proces planowania i realizacji planu będzie się kształtował w zależności od funkcji, jaką pełni biblioteka w danym środowisku. Inne będą priorytety działalności, jeśli będzie to „flagowa” biblioteka naukowa dużego ośrodka akademickiego, a inne, jeżeli pod uwagę weźmiemy bibliotekę niedużej uczelni o zasięgu lokalnym. Zadania główne, ustalone stosownie do obsługiwanego środowiska i instytucji, w ramach której się działa, powinny odnosić się tylko do jednej konkretnej biblioteki. Istnieje oczywiście pewien rejestr funkcji priorytetowych (edukacyjna, informacyjna, dokumentacyjna, intelektualna, estetyczna, kompensacyjna [10, s. 13]) zgodnych ze standardami określonymi w dokumentach rządowych, resortowych i uczelnianych. Jednak ich forma – bardzo ogólna i zsyntetyzowana – musi zostać zaadaptowana do tej jednej jedynej biblioteki.

Priorytety są celami strategicznymi (ogólnymi, najważniejszymi i najpożyteczniejszymi), są działaniami długoterminowymi i podstawą planu, jego „kręgosłupem”. Stanowią podstawę formułowania celów operacyjnych (szczegółowych, cząstkowych, pośrednich), które powinny podkreślać mocne strony biblioteki oraz służyć poprawie słabszych stron jej funkcjonowania. Z nich zaś wynikać powinny konkretne zadania, przeznaczone do realizacji zgodnie z harmonogramem.

Cele szczegółowe są podrzędne wobec ogólnych. Jeżeli na podstawie przeprowadzonych badań i analiz okaże się, że użytkownicy odczuwają brak elektronicznych baz danych, wówczas w ramach wspomnianego już priorytetu 1 „Wspieranie procesu dydaktycznego” jeden z celów operacyjnych można określić następująco: „Zapewnienie użytkownikom biblioteki dostępu do e-źródeł naukowych, w dziedzinach wiedzy stanowiących przedmiot studiów”. Następnym krokiem będzie sformułowanie konkretnych zadań – czyli plan operacyjny.

Proces implementacji, czyli wdrożenia planu strategicznego, wymaga stworzenia harmonogramu działania, zwanego również planem operacyjnym. Określa się w nim zadania prowadzące do

wypełnienia misji i realizacji celów szczegółowych planu. Powinien on spełniać następujące warunki:

1. konkretyzować priorytety biblioteki, uwzględniając organizację i finanse uczelni;
2. określać czas realizacji planu oraz metody jego pomiaru i korekty;
3. wskazywać personalną odpowiedzialność pracowników za ich realizację;
4. określać na jakim etapie jego uszczegółowienia powinien podlegać ocenie.

Harmonogram wykonywania zadań zawiera kolejność działań, termin ich realizacji oraz osoby odpowiedzialne. Należy pamiętać o tym, że niektóre procesy pracy bibliotecznej mają charakter ciągły i niemożliwe jest ustalenie zamkniętego terminu ich realizacji. Harmonogram powinien więc być elastyczny, aby można było go uzupełniać o nieplanowane, ale niezbędne zadania. Plan operacyjny jest podstawą do tworzenia rocznych planów pracy biblioteki. Powinien również zawierać źródła finansowania poszczególnych zadań. Właśnie kwestia finansów powinna być głównym powodem konsultowania planu z władzami uczelni. Można w nim uwzględnić również partnerów spoza uczelni i biblioteki, biorących udział w realizacji lub finansowaniu poszczególnych działań.

Przykład harmonogramu działań dla priorytetu 1 przedstawiono w tabeli 1. Oczywiście powinna ona zostać uzupełniona o dodatkowe kolumny zawierające sposób finansowania, czas realizacji zadania oraz osobę odpowiedzialną za jego realizację. W zależności od potrzeb konkretnej biblioteki, w planie operacyjnym mogą zostać ujęte inne aspekty poszczególnych zadań, np. instytucje współpracujące.

Tabela 1. Harmonogram działań dla priorytetu 1, cel operacyjny 1.1

Cele strategiczne (priorytety)	Cele operacyjne	Zadania
1. Wspieranie procesu dydaktycznego uczelni.	Zapewnienie użytkownikom biblioteki dostępu do e-źródeł naukowych, w dziedzinach wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza dezyderatów pracowników naukowych oraz studentów dotycząca elektronicznych, pełnotekstowych baz danych, uwzględniająca profil gromadzonych zbiorów oraz możliwości finansowe biblioteki. • Zorganizowanie dostępu

	stanowiących przedmiot studiów.	testowego i rozpropagowanie nowej oferty wśród użytkowników. Analiza statystyk wykorzystania baz. <ul style="list-style-type: none"> • Zakup (konsorcyjny lub samodzielny) wybranych baz po zapoznaniu się z warunkami licencji i uzyskaniu pozytywnej opinii działu prawnego uczelni.
--	---------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne

Harmonogram powinien być tak skonstruowany, aby ułatwiał kontrolowanie osiągania celów. Konieczne jest, aby można było się w nim odnieść, biorąc pod uwagę konkretne cele szczegółowe i zadania, do wymiernych składników oceny.

Ostatnim etapem planowania strategicznego jest monitorowanie bieżących wyników, ich ocena oraz efekty, które można zaobserwować w bieżącej działalności biblioteki. Jeżeli zmiany, które zaszły są zgodne z oczekiwaniami użytkowników i pracowników, oznacza to, że zadanie zostało wykonane prawidłowo i cel został osiągnięty. Jeżeli tak się nie stało należy wyjaśnić przyczynę niepowodzenia i podjąć działania korygujące. Można zastosować wiele metod kontroli, które sprawdzą stan obecny i wskażą strefy planu, które należy skorygować.

Najważniejszą grupą, przy pomocy której należy zbadać efektywność zaplanowanych i wykonanych działań, powinni być użytkownicy. Ich opinia dotyczyłaby np. korzystania z baz danych, sposobu zamawiania materiałów bibliotecznych bez konieczności odwiedzania biblioteki, wyposażenia i wyglądu czytelni. Czytelnicy/użytkownicy biblioteki mogliby również wskazać błędy w jakości usług informacyjnych. Można również zastosować metodę „książki życzeń i zażeń”, w której dokonane wpisy będą wskazówką dla bibliotekarzy zarówno przy poprawie planu strategicznego, jak i przy konstruowaniu szczegółowych planów pracy biblioteki.

Ten indywidualny rozkład jazdy każdej biblioteki [10, s. 16], jeżeli już powstał, powinien stać się podstawą do podejmowania działań, wdrażania nowych usług i podnoszenia ich jakości. Mocny, mający oparcie w realiach wieloletni plan, może stać się przyczynkiem zarówno do rozwoju organizacji, jak i rozwoju indywidualnego każdego jej pracownika.

Bibliografia

1. AUGUSTYN Renata, FIJAŁ Michał. Strategia obsługi czytelní. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2008, nr 1 (92). Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2008/92/a.php?augustyn_fijal. Stan z dnia 31.03.2008.
2. DUBISZ Stanisław. *Uniwersalny słownik języka polskiego. T.3.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. ISBN 83-0113868-8.
3. KOPALIŃSKI Władysław. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem.* Warszawa: Oficyna Wydawnicza Rytm, 2007. ISBN 978-83-7399-222-1.
4. KOŹMIŃSKI Andrzej Krzysztof. *Zarządzanie. Teoria i praktyka.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 83-01-14836-X.
5. NOWAK Mariusz, PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina (red.). *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach.* Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2004. ISBN 83-7205-202-6.
6. OBŁÓJ Krzysztof. *Strategia organizacji.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1633-5.
7. ROKITA Jerzy. *Zarządzanie strategiczne.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. ISBN 83-208-1552-5.
8. SARGEANT Adrian. *Marketing w organizacjach non-profit.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-89355-24-8.
9. STABRYŁA Adam. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005. ISBN 83-01-13231-0.
10. WOJCIECHOWSKI Jacek. Biblioteczne strategie. In *Bibliotekarz.* 2005, nr 2, s. 12-17 ISSN 0208-4333.
11. WOJCIECHOWSKI, Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.

IFLA jako źródło informacji na temat statystyki bibliotecznej

W Polsce od lat pięćdziesiątych XX wieku pojawiła się potrzeba zastosowania mechanizmów rynkowych w zarządzaniu instytucjami kultury. Nastąpiły wówczas zmiany w kierowaniu bibliotekami. Wzorce przydatne do zastosowania znajdowały się w bogatej, obcojęzycznej literaturze przedmiotu niedostatecznie jednak reprezentowanej w polskich bibliotekach zarówno przed dwudziestu laty, jak i współcześnie. Zaspokojenie potrzeb zainteresowanych bibliotekarzy możliwe było dzięki rosnącemu dostępowi do Internetu. Skarbnicą wiedzy okazały się katalogi OPAC, repozytoria, strony domowe narodowych i międzynarodowych projektów oraz instytucji badawczych mające za zadanie pomiar jakości pracy biblioteki. Strony te mają zróżnicowany charakter, decyduje o tym specyfika badania, w jednych brane są pod uwagę wskaźniki ilościowe, w innych zaś – jakościowa ocena dokonywana przez użytkowników biblioteki. Podstawę wszelkich poczynań ewaluacyjnych stanowiła zawsze statystyka bibliotek opracowywana i gromadzona w skali mikro do oceny jednej biblioteki oraz w skali makro do badania efektów pracy sieci bibliotecznych czy bibliotek w jednym kraju. Bibliotekarze mogą obecnie odnaleźć sprawozdania i opisy badań w Internecie. Analiza materiałów zawartych na stronie IFLA (The International Federation of Library Associations and Institutions) daje przegląd dokonań w dziedzinie statystyki globalnej, międzynarodowej oraz krajowej; może być również przewodnikiem informującym o najważniejszych dokonaniach w dziedzinie pomiaru jakości pracy biblioteki. Jednym z wielu zadań IFLA jest popularyzacja zasad zastosowania statystyki do efektywnego zarządzania biblioteką.

W artykule omówiono wybrane źródła internetowe przedstawione na stronie sekcji *Statistics and Evaluation Section* [13], gdzie znajduje się zbiór informacji prezentujących wiele najważniejszych zjawisk dotyczących statystyki bibliotecznej, tworzenia norm i pomiaru

jakości pracy bibliotek. Znaleźć tu można również adresy internetowe narodowych programów badań statystycznych dla dwudziestu dziewięciu krajów z całego świata, w tym dla Polski [17]. Interesujące są zestawienia bibliograficzne, ponieważ mogą wskazać ważne dokumenty na temat badania funkcjonalności bibliotek. Pominęto te, do których dostęp jest odpłatny lub ograniczony do wybranych użytkowników. Materiały polecane przez IFLA nie zawsze są dostępne w danym momencie, informacja o tym została każdorazowo podana w przypisach do niniejszego tekstu.

W części odnoszącej się do użytecznych adresów internetowych dotyczących ewaluacji bibliotek przedstawiono źródła informacji dotyczące darmowego oprogramowania (*Information Resources on Statistics and Free Software*) [16]. Przydatne mogą być także źródła wprowadzające do podstawowej wiedzy o statystyce, takie jak:

- *Internet Glossary of Statistical Terms* – wersja darmowa o ograniczonym zbiorze danych; za pełną wersję trzeba zapłacić [6].
- *Wprowadzenie do statystyki* Davida W. Stockburgea – zawiera rozszerzone omówienie istotnych pojęć statystyki [15]. Analiza tego materiału pomaga w zrozumieniu anglojęzycznych publikacji dotyczących badania jakości pracy bibliotek.

Na stronie Sekcji Statystyki i Ewaluacji przedstawiono instytucje tworzące standardy pomiarów funkcjonowania biblioteki dla Stanów Zjednoczonych Ameryki i dla całego świata: ISO TC 46/SC 8 *Library statistics and performance evaluation*; ANSI – American National Standards Institute; LISU – The Library&Information Statistics Unit, Loughborough. Na stronie ISO TC 46/SC 8 *Library Statistics and Performance Evaluation* [7] oferowane są do kupienia normy, których znajomość jest ważna dla rozwiązywania problemów statystyki bibliotecznej⁸.

Dla zrozumienia specyfiki amerykańskich standardów oceny biblioteki ważne jest przedstawienie działania Narodowego Amerykańskiego Instytutu Normalizacyjnego ANSI [2]. Była to od początku swego istnienia, na przelomie XIX i XX w., pozarządowa organizacja non profit. ANSI rozpoczął swą działalność w czasie, gdy James Thayer Gerould, przewodniczący ALA, uważany za twórcę amerykańskiej statystyki bibliotecznej, zainicjował prace nad

⁸ Między innymi: ISO 2789:2006 *Information and documentation – International library statistics*; ISO 9707:1991 *Information and documentation – Statistics on the production and distribution of books, newspapers, periodicals and electronic publications*; ISO 11620:2008 *Information and documentation – Library performance indicators*.

standaryzacją badań bibliotecznych. Wysoko rozwinięta gospodarka amerykańska sto lat temu, nie mogła funkcjonować bez wypracowania powtarzalnych procedur i standardów dających jej możliwość dalszego efektywnego rozwoju. Z historii publikowanej w Internecie wynika, że myśl o powstaniu międzynarodowej instytucji normalizacyjnej podjęli naukowcy i pionierzy przemysłu elektrycznego i maszynowego na spotkaniu w 1904 roku w Coliseum Music Hall w Saint Louis, Missouri. Obecnie organizacja ta promuje międzynarodową współpracę w dziedzinie standaryzacji.

Bogate materiały dotyczące statystyki w bibliotekach, muzeach i archiwach zbierane od 2003 do 2007 roku w Wielkiej Brytanii można znaleźć na stronach LISU [10]. Statystyczne kompilacje i informacje dostępne zdalnie prezentują wyniki działalności bibliotek publicznych dla dzieci i dorosłych, bibliotek szkolnych i akademickich. W zestawieniu ze wskaźnikami działalności muzeów i archiwów LISU daje obraz działania angielskich instytucji kulturalnych.

Na stronie IFLA [16] wymieniono również osiem projektów, interesujących ze względu na dostępność bogatej literatury. Są one realizowane przez stowarzyszenia akademickie, narodowe a także jeden przez Komisję Europejską. W niniejszej pracy wymieniono jedynie te, których wyniki badań są publikowane w Internecie i przez to dostępne dla polskiego odbiorcy. Są to następujące projekty:

1. *ARL Statistics and Measurement Program* [14]. Na stronie znajdują się: statystyka ARL ogólnie dostępna (wykazy roczne i kompilacje za dłuższy okres). Są też odsyłacze do programów badających jakość i efektywność bibliotek. Należy podkreślić, że coraz większą wagę przykłada się do mierzenia e-usług. Pierwszy adres kieruje do LibQUAL+ Survey Results. Jest to program pomiaru jakości usług bibliotek szkół wyższych z USA, Wielkiej Brytanii, Kanady, Australii, Hong Kongu i Europy. Drugi adres – *CiCimateQUAL – Organizational Climate and Diversity Assessment*, odnosi się do programu badającego jakość pracy bibliotekarzy, w tym: satysfakcję zawodową, konflikty wewnętrzne w pracy, kontynuację nauki, wpływ przynależności etnicznej na pracę, praktyki obowiązujące w zarządzaniu. Trzeci – odsyła do DigiQUAL, programu współpracującego z protokołem LibQUAL+(TM) i badającego jakość prac bibliotek ze zdigitalizowanymi zbiorami. W przedsięwzięciu uczestniczy ponad 500 bibliotek. Czwarty adres – prowadzi do *MINES for Libraries – Measuring the Impact of Networked Electronic Services*. Organizatorzy projektu pomagają w rozwiązywaniu problemów, szczególnie małym bibliotekom, które przystępują

do udostępniania zasobów elektronicznych. Piąty, ostatni z adresów internetowych, odnosi się do programu E-Metrics, za pomocą którego od 1999 roku dokonuje się pomiaru jakości usług elektronicznych w bibliotekach. Podejmowane są zwłaszcza badania nad: identyfikacją bibliotekarzy i całych zespołów bibliotecznych mających problemy z elektronicznym udostępnianiem zbiorów, mierzeniem zasobów elektronicznych, benchmarkingiem, analizą związków zachodzących między wykorzystaniem zasobów elektronicznych a wynikami pracy instytucji.

2. *Developing National Library Network Statistics and Performance Measures* [4] to projekt, który był realizowany przez biblioteki: State University of New York at Albany, Florida State University oraz Syracuse University. Jego twórcy wyznaczyli sobie za zadanie badanie bibliotek publicznych w swoich krajach. Do zbierania danych użyto Internetu. Badano możliwości wykorzystania ujednoczonych wskaźników wykonania zadań jedynie przez zdalny dostęp do ankiet.
3. *D-LiB – Working Group on Digital Library Metrics* [3] dotyczy badań podjętych przez pięć uniwersytetów amerykańskich; program był zaplanowany na lata 1998–2000. Working Group postawiła sobie za zadanie zbadanie bibliotek, udostępniających zbiory w wersji cyfrowej, pod kątem mierzenia wskaźników wykonania zadań. Na stronie projektu znajdują się zestawienia wyników badań.
4. *EQUINOX – Library Performance Measurement and Quality Management System, Performance Indicators for Electronic Library Services*. W programie przeprowadzonym pod nadzorem Komisji Europejskiej w latach 1998-2000 udział wzięły: z Wielkiej Brytanii – Manchester Metropolitan University, Fretwell-Downing Informatics Ltd.; z Irlandii – National Microelectronics Application Centre Ltd., Dublin City University Library; z Niemiec – Universitäts- und Landesbibliothek Münster; z Hiszpanii – Universität; Oberta de Catalunya oraz ze Szwecji – University of Stockholm Library.
5. *LibQUAL+* [8] wykorzystujący metodę *SERVQUAL* do badania usług bibliotecznych. Jest to jeden z najpopularniejszych programów badawczych, zastosowany również jako jedno z narzędzi *Measures for Electronic Resources (E-Metrics)*. Na uwagę zasługuje nowa wersja *LibQUAL+ – Lite* [9] pozwalająca na oszczędność czasu i nakładów finansowych dzięki zmniejszeniu liczby ocenianych przez czytelnika funkcji biblioteki.

6. *Measures for Electronic Resources (E-Metrics)* Association of Research Libraries przedstawia programy badawcze będące narzędziami do badania jakości i usług biblioteki. Pierwszy – StatsQUAL – zajmuje się jakością usług biblioteki elektronicznej i wykorzystania jej zasobów. Drugi – LibQUAL+ – jest najstarszym z omówionych modeli badawczych, w tym przypadku zastosowany do pomiaru usług elektronicznych. Trzeci – Statystyka ARL – zawiera historię i bieżące dokonania w zakresie statystyki bibliotek naukowych począwszy od danych za 1908 rok dla bibliotek uniwersyteckich w Minnesocie, a później w Princeton. Zbiór danych z 1908 roku do chwili obecnej stanowi najstarszą i najbardziej wszechstronną statystykę dla bibliotek akademickich. W czwartym – ClimateQUAL – badanie realizowane jest za pomocą ankiety online. Jego zadaniem jest ocena dokonana przez pracowników biblioteki w następujących sprawach: czy ich biblioteka jest otwarta na zmiany, jakie obowiązują w niej zasady i procedury organizacyjne, jakie są postawy pracowników. Ostatni z wymienionych programów badawczych to DigiQUAL, MINES for Library *Measuring the Impact of Networked Electronic* [5]. Nie jest on dostępny bezpośrednio ze strony IFLA.
7. *MIEL2: Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library*: raport końcowy omawiający systemy zarządzania informacją i pomiarami wyników dla biblioteki elektronicznej. Badania przeprowadzono w Centrum Badań i Informacji w Bibliotece Uniwersytetu Lancashire.
8. BIX Bibliotheksindex – adres do strony niemieckiego programu obejmującego biblioteki publiczne i akademickie. Na bieżąco prezentowane są tu dokonania w dziedzinie pomiaru jakości pracy bibliotek publicznych i akademickich. Program ten budzi szczególne zainteresowanie ze względu na doskonałą organizację oraz umiejętne wykorzystanie wyników do kształtowania pozytywnego wizerunku bibliotek w niemieckim społeczeństwie.

Bibliografie zamieszczone na stronie *Statistics and Evaluation Section* mogą być przydatne dla poszukujących opisów metod badania jakości pracy biblioteki. Pierwsza z dwóch przedstawionych w niniejszym artykule – *Information Resources for Information Professionals. Library Statistics and Measures* [12] jest najobszerniejszym materiałem dostępnym w Internecie. Autor zestawienia, Joe Ryan, dąży do kompletności w przedstawieniu wszystkich aspektów pomiarów jakości

pracy bibliotek. Na stronie przytacza również tytuły innych zestawień bibliograficznych. Razem w spisie zarejestrowano niespełna 100 pozycji o różnorodnych formach wydawniczych: artykuły, monografie, podręczniki, strony internetowe. O zakresie treściowym omawianej bibliografii świadczy spis treści:

- **Dziela podstawowe:** przewodniki, statystyka w Internecie, zasadnicze problemy ewaluacji, teksty odnoszące się do statystyki, czasopisma omawiające pomiary drogą elektroniczną, teksty odnoszące się do statystyki bibliotecznej, również odesłania do ALA (American Library Association), ACRL (Association of College and Research Libraries), Standards and Accreditation Committee, Association of Research Libraries, Statistics and Measurement, program: Performance Measures.
- **Typy bibliotek, pomiar wykonania zadań:** biblioteki akademickie, biblioteki rządowe – pomiary sieciowe, biblioteki publiczne, statystyka, biblioteki szkolne oraz specjalne – statystyka, statystyczne agencje bibliotekarskie.
- **Prezentacja organizacji:** ALA, Association for Computing Machinery, ARL (Association of Research Libraries), Council on Library and Information Resources, Digital Library Foundation, D-Lib Working Group on Digital Library Metrics, Federal Communications Commission, Federal-State Cooperative System (National Commission on Libraries and Information Science), Florida State University Information Use Management and Policy Institute, Gates Foundation, Institute of Museum and Library Services, International Coalition of Library Consortia, IFLA, JSTOR International Standards Organization, Library of Congress, Library Research Service, National Center for Education Statistics (U.S. Department of Education), National Commission on Libraries and Information Science, National Information Standards Organization, NTIA National Telecommunications and Information Administration, U.S. Department of Commerce, OCLC, Public Library Association, St. Louis Public Library, Schools and Library Division, U.S. Census Bureau (U.S. Commerce Department), U.S. Department of Education, Urban Library Council. Zasięg geograficzny prezentowanego rozdziału obejmuje następujące regiony (z wyłączeniem Stanów Zjednoczonych): Azja i Australia, Kanada, Europa. Oddzielnie przedstawiono Northumbria Performance Measurement Conferences, jednak dostęp do tych materiałów jest ograniczony do abstraktów z referatów wygłoszonych na konferencjach.

- **Tematy aktualnych i wcześniejszych badań i zastosowań wynikających z ewaluacji:** Balanced Scorecard, Benchmarking, Community Information Service Evaluation, Community Analysis, Digital Reference Service Statistics, E-Metrics Project, Economic Value of Libraries, Government & Performance Measures, Government Web Site Evaluation, Higher Education Outcomes (HEO) Research Review, Impact Measures & Studies, LibQUAL Library Surveys & Questionnaires, Licensed Databases, OPACS, and Statistics, Management & Technology Planning Measurement, Outcome Measurement, Output Manuals and Studies, Quality Measurement, Presentation of Library Data, Software for Statistics Collection & Analysis, Usability, Wisconsin-Ohio Reference Evaluation Program (WOREP).

Następna bibliografia skompletowana została przez Roswithę Poll [11] i jest przydatnym zestawieniem również dlatego, że nie ogranicza się do publikacji anglojęzycznych. Roswitha Poll była do 2004 roku dyrektorem biblioteki Münster University and Regional Library. W ISO (International Organisation of Standardization) od 2008 roku jest kierownikiem komitetu technicznego TC46/SC 8: Information and documentation – Quality, statistics and performance evaluation oraz pracuje w grupie roboczej powołanej do stworzenia międzynarodowej statystyki bibliotecznej. W DIN (Deutsches Institut für Normung) jest kierownikiem podkomitetu zarządzania bibliotekami. Od 2003 roku jest członkiem i pracownikiem biura IFLA *Section Statistics and Evaluation* [1].

Bibliografia Roswithy Poll może mieć istotny wpływ na popularyzację idei pomiaru jakości pracy biblioteki oraz na tworzenie międzynarodowych standardów i wskaźników wykonania zadań. Wartość informacyjna bibliografii jest znaczna również dlatego, że szereg dokumentów ma podane adresy internetowe. Jej zakres treściowy obejmuje: tematyczne zestawienia bibliograficzne dotyczące bibliotek akademickich i publicznych, strony internetowe projektów badawczych, tematy dotyczące badań wyników działania i opisy polityki wprowadzania standardów, zagadnienia nauczania studentów w celu wykształcenia u nich umiejętności korzystania z zasobów bibliotecznych – *information literacy*, wpływ biblioteki na sukces naukowy studenta wyższej uczelni, publikacje dotyczące społecznych aspektów oddziaływania biblioteki. Zasięg chronologiczny bibliografii ograniczony jest do ostatniego pięćdziesięciolecia; najstarsze prace pochodzą z lat sześćdziesiątych XX wieku. Największą liczbę (ponad pięćdziesiąt procent) stanowią publikacje wydane po 2000 roku. Zasięg geograficzny jest nieograniczony. Podstawowy zrab bibliografii Roswithy

Poll stanowią publikacje ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, w następnej kolejności zaś – prace z Niemiec, Australii i Kanady. Forma piśmiennicza tekstów prezentowanych w bibliografii jest zróżnicowana i obejmuje: zestawienia bibliograficzne, artykuły z czasopism bibliotekarskich oraz poświęconych zarządzaniu i ekonomii, studia przypadków, materiały konferencyjne, monografie, strony internetowe dużych projektów badawczych narodowych i międzynarodowych.

Charakterystyczna dla przytaczanego zestawu jest różnorodna zawartość wydawnicza publikacji. Pozycje podane w bibliografii są stronami internetowymi dużych narodowych programów badawczych, takich jak ARL czy SCONUL, znaleźć można opisy badań bibliotek uczelnianych, czy sprawozdań ze szkoleń dotyczących tworzenia i przeprowadzania badań jakości pracy pojedynczej biblioteki [11]. W pracy zawarto 110 pozycji w podziale na działy:

1. Bibliografie i projekty

- ARL Association of Research Libraries – MINES.
- Evidence base. *University of Central England (UCE) Birmingham*. Program w ramach SCONUL, we współpracy z LISU w celu zbierania danych dotyczących wartości i oceny bibliotek. Program powstał również po to, aby krytycznie oceniać metody badawcze stosowane przy zbieraniu danych statystycznych.
- LRS (*Library Research Service. Counting on results*). Program obejmuje badania biblioteki publiczne, szkolne i akademickie. Dla każdej z wymienionych wyżej grup bibliotek publikowana jest analiza wyników zawarta w raportach finalnych za lata 1995–2006, według wskaźników ALR. Przykładowo, teksty publikowane na stronie domowej projektu dotyczą oceny pracy Uniwersytetu Stanowego w Colorado, w tym również sposobów wspomaganie nauki wśród studentów, m.in. szkoleń bibliograficznych (z wyliczeniem procentowego udziału studentów z nich korzystających). Badano również udział w szkoleniach z zakresu dostępu do zasobów przez Internet, podobnie jak częstotliwość zdalnego zamawiania dokumentów.
- SCONUL *Society of College, National and University Libraries*. Strona zawiera literaturę i opracowania wyników dla programu z lat 2003–2005, opis metod badawczych i definicji. Zawiera też forum dyskusyjne oraz spis publikacji i wyniki badań. W tekście znalazło się istotne dla badań efektywności pracy bibliotek opracowanie zespołu autorów członków *Library and Information Research Group (LIRG)* oraz SCONUL, dotyczące: inicjatywy pomiaru jakości szkolenia bibliotecznego w celu dokonania zmian w przygotowania studentów do korzystania z usług biblioteki, zbierania danych wywołujących

pozytywne zmiany w pracy bibliotekarzy akademickich, połączenie wysiłków bibliotekarzy i nauczycieli akademickich. Do pracy dołączone zostały adresy dostępu do wyników badań.

2. Podstawowe zadania

Zestawienie zawiera adresy internetowe artykułów umieszczonych na stronach narodowych projektów badawczych, artykułów w papierowych wydaniach czasopism bibliotekarskich, referatów wygłoszonych na konferencjach. Zawartość drugiego rozdziału jest największa, ze wszystkich części spisu, gdyż zawiera 69 pozycji.

3. Information Literacy

Zwana w polskiej literaturze przedmiotu „umiejętnościami informacyjnymi”. Umiejętności te zyskują należne im miejsce nie tylko wśród bibliotekarzy, ale również wśród personelu zarządzającego firmami. Bez umiejętności sprawnego i selektywnego wyszukiwania informacji nie można podejmować szybkich i trafnych decyzji. „Alfabetyzacja” w dziedzinie umiejętności wykorzystania informacji budzi szczególne zainteresowanie w wysoko rozwiniętych krajach anglojęzycznych, co znajduje wyraz w licznych publikacjach na ten temat.

Niniejszy artykuł jest obszernym przeglądem zawartości strony internetowej IFLA *Statistics and Evaluation Section*. Pozytywnym zjawiskiem jest niewątpliwie możliwość zapoznania się z bogatym materiałem źródłowym. Interesujące jest prześledzenie dziejów zrealizowanych już projektów badań jakości bibliotek takich jak np. EQUINOX i porównanie ich z wieloletnimi projektami badawczymi mającymi na celu systematyczne badanie wartości. W Internecie dostępne są narodowe statystyki dla bibliotek publicznych i naukowych. Już sama liczba prezentowanych programów statystycznych świadczy o intensywności badań w poszczególnych krajach.

W trakcie korzystania z omawianego materiału, nasunęły się wątpliwości, co do sposobu jego prezentacji. Sekcja Statystyki i Ewaluacji jako swój podstawowy cel podaje popularyzację tematyki statystyki bibliotecznej oraz dbanie o upowszechnianie idei ewaluacji. Przeczy temu niespodziewane usuwanie informacji prezentowanych wcześniej jako istotne oraz brak dostępu do archiwum usuniętych materiałów. Na stronie Sekcji znajduje się zbiór informacji dotyczących problematyki statystyki, jednak dostęp do zasobów często jest utrudniony ze względu na umieszczone tam strony o charakterze komercyjnym. Utrudnieniem mogą być również zmiany szaty graficznej i zawartości strony dokonywane w krótkim czasie. Sposobem na

efektywne wykorzystanie informacji jest jej obszerna archiwizacja, ponieważ w tym zakresie na IFLA nie można liczyć.

Bibliografia

1. *8th International Bielefeld Conference* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://conference.ub.uni-bielefeld.de/2006/index.htm>. Stan z dnia 10.03.2010.
2. *ANSI, American National Standards Instytut* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ansi.org/>. Stan z dnia 10.10.2009.
3. *D-LiB* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.dlib.org/metrics/public/index.html>. Stan z dnia 10.04.2010.
4. *Developing National Library Network Statistics and Performance Measures* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ii.fsu.edu/projectFiles/collectionodels/Albany_IMLS_Webfiles/public_html/. Stan z dnia 10.04.2010.
5. *DigiQUAL, MINES for Library* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.arl.org/stats/>. Stan z dnia 10.04.2010.
6. *Internet Glossary of Statistical Terms* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.animatedsoftware.com/statglos/statglos.htm>. Stan z dnia 20.04.2010.
7. *ISO TC 46/SC 8 Library statistics and performance evaluation* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=48826&published=on. Stan z dnia 12.05.2010.
8. *LibQUAL+* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.libqual.org/about/about_lq/LQ_lite. Stan z dnia 17.05.2010.
9. *LibQUAL+ Lite* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.libqual.org/about/about_lq/LQ_lite. Stan z dnia 17.05.2010.
10. *LISU* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.lboro.ac.uk/departments/dis/lisu/pages/about.html>. Stan z dnia 17.05.2010.
11. *POLL Roswitha. Statistics and Evaluation Section, useful links – related to library evaluation. Bibliography Impact and Outcome of Libraries* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ifla.org/VII/s22/index.htm>, także z projektu BIX lub bezpośrednio ze strony Biblioteki Uniwersytetu Munster: <http://www.ulb.unimuenster.de/projekte/outcome/downloads/bibliographyimpact+outcome.pdf>. Stan z dnia 19.01.2008.
12. *RYAN Joe. Information Resources for Information Professionals. Library Statistics & Measures* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ifla.org/statisticsand-evaluation/links-library-evaluation>. Stan z dnia 10.12.2009.
13. *Statistics and Evaluation Section* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ifla.org/en/statistics-and-evaluation>. Stan z dnia 20.04.2010.

14. Statistics & Measurement Program [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.arl.org/stats>. Stan z dnia 10.05.2010.
15. STOCKBURGER David W. *Introductory Statistics: Concepts, Models, and Applications* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.psychstat.missouristate.edu/introbook/sbk00.htm>. Stan z dnia 20.04.2010.
16. *Useful links related to Library Evaluation* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ifla.org/statistics-and-evaluation/links-library-evaluation>. Stan z dnia 17.05.2010.
17. *Useful links related to statistics and evaluation* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ifla.org/statistics-and-evaluation/related-useful-links>. Stan z dnia 17.05.2010.

Współczesne formy reklamy książki

Reklama, wraz z wielością jej form i technik, znana jest od wieków. Istnieją dowody na stosowanie reklamy ustnej i pisemnej już w starożytności, kiedy to sprzedawcy głośno zachęcali do zakupu oferowanych przez nich towarów, właściciele karczm wabili przechodniów szyldami reklamowymi, zaś na ścianach budynków prezentowano aktualne ogłoszenia mające zachęcić do nabycia określonych dóbr lub usług. Ze względu na ograniczone grono czytelników reklama i informacja na temat książki w tamtych czasach przekazywana była w sposób ustny.

W okresie średniowiecza charakterystycznymi formami informacji o książce, noszącymi znamiona reklamy, były ręcznie wykonywane afisze rozwieszane na jarmarkach oraz prospekty, przygotowywane przez sprzedawców manuskryptów, zawierające tytuł, cenę a nawet krótkie streszczenie dzieła, rozsyłane bibliofilom, a więc potencjalnym klientom [8, s. 9].

Przełom w reklamie książki i prasy możliwy był dzięki wynalazkowi Gutenberga, który po raz pierwszy w historii pozwolił na drukowanie w wielu egzemplarzach ulotek reklamowych, a następnie czasopism specjalizujących się w zamieszczaniu ogłoszeń oraz katalogów księgarskich, pełniących funkcję informacyjno-reklamową. Ręcznie przygotowywane ulotki i afisze zostały zastąpione przez ich drukowaną wersję. Już w XVII w. pojawiły się czasopisma specjalizujące się w zamieszczaniu ogłoszeń reklamowych. Pierwszym z nich, był wydawany we Francji od 1630 r. *Feuille d'avis du Bureau d'Adresse*, oraz w Anglii od 1640 r. *The Impartial Intelligencer* [8, s. 10]. Wkrótce potem reklamy książek zaistniały również w periodykach przeznaczonych nie tylko do zamieszczania ogłoszeń, w tym m.in. w gazetach, prasie społecznej i kulturalnej.

W skutek dużego zainteresowania reklamą prasową, już w XIX w. pojawiły się profesjonalnie działające agencje reklamowe. Pierwszą z nich założono w 1840 r. w Stanach Zjednoczonych w Filadelfii.

Do czasów współczesnych reklama w znaczący sposób ewoluowała, przybierając nieznanie wcześniej nasilenie i intensywność, a co za tym idzie, również i wielość form przekazu. Liczne agencje reklamowe, szkoły biznesu kształcące w tym kierunku, ogromna liczba kursów i bogata literatura fachowa jest dowodem jak dużą rolę odgrywa ten element marketingu we współczesnym życiu codziennym.

Książki oraz prasa, pomimo swoich artystyczno-naukowych atrybutów, również podlegają prawom rynku, a więc mechanizmom podaży i popytu. Wiąże się to z koniecznością prowadzenia działań reklamowych w sektorze wydawniczo-księgarskim.

Nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji reklamy, a szczególnie definicji, która odnosiłaby się do rynku książki. Jednakże jedną z częściej stosowanych, a zarazem szczególnie trafnych wydaje się ta określająca działania reklamowe jako „ekonomiczne, socjologiczne i społeczne zjawisko oddziaływania na ludzi w celu doprowadzenia do dobrego przyjęcia i akceptowania przez nich reklamowanych towarów i usług oraz szerzenia idei pożytecznych dla społeczeństwa” [1, s. 16]. Zarówno książka jak i „idea” czytania, tak niegdyś jak i dzisiaj wymagają aktywnego propagowania.

Reklama książki, tak jak i reklama innych dóbr czy usług, ulegała licznym przeobrażeniom, na co miało wpływ wiele czynników, do których należą m.in.:

- wynalazki techniczne,
- zmiany kulturowe,
- zmiany ekonomiczne,
- zmiany formy fizycznej książki i prasy,
- zmiany roli społecznej książki i prasy,
- rozwój nauki, a w szczególności komunikacji społecznej, psychologii, zarządzania i marketingu,
- rozwój dojrzałości konsumenckiej,
- zwiększenie zamożności społeczeństw,
- upowszechnienie dostępu do nauki i kultury, a w szczególności zmniejszanie się analfabetyzmu.

Niezależnie jednak od tych czynników reklamę cechowały zawsze pewne szczególne właściwości, które pozwalają odróżnić ją od innych środków promocji:

- nadawcą reklamy zawsze jest określona organizacja lub osoba (np. wydawnictwo, nakładca, autor);
- przedmiotem reklamy jest konkretny wyrób, usługa lub idea (np. książka, usługa biblioteczna lub wydawnicza, idea

propagowania czytelnictwa wśród dzieci i młodzieży np. „Cała Polska czyta dzieciom”⁹);

- celem reklamy jest zmiana stosunku jej potencjalnych odbiorców (czytelników) do oferowanych wyrobów, usług lub propagowanych idei;
- reklama stanowi jednokierunkowy przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy przy użyciu wybranych narzędzi (np. środków masowego przekazu);
- o treści przekazu informacyjnego decyduje nadawca, który też z reguły ponosi koszty reklamy [w oparciu o 1, s. 19].

Ponadto na przestrzeni wieków niewiele też zmieniały się najważniejsze etapy działania reklamy, do których należą według tradycyjnego modelu AIDA: przyciągnięcie uwagi odbiorcy (Attention), wywołanie u niego zainteresowania wybraną publikacją (Interest), wzbudzenie uczucia przykrości lub dyskomfortu z powodu braku jej posiadania oraz przekonanie o potrzebie jej nabycia (Desire), a wreszcie skłonienie do działania, a więc zakupienia reklamowanego tytułu (Action).

O realnej (i ciągle zwiększającej się) konkurencji na rynku wydawniczo-księgarskim, a więc i wyraźnej potrzebie stosowania reklamy, można mówić od początków XX-go wieku. W tym czasie można było zauważyć zdecydowany wzrost produkcji wydawniczej. Na przykład w 1904 r. w Warszawie wydawanych było 111 czasopism, w roku 1908 – 194, zaś w 1914 już 251 [3, s. 11]. Wówczas to redakcje czasopism zaczęły konkurować między sobą i walczyć o pozyskanie prenumeratorów. Poszerzyła się również oferta tytułów książek, a nowym odbiorcą reklamy zostało dziecko, które pomimo braku cech dojrzałego klienta zyskuje coraz większy wpływ na decyzje co do zakupu książki. Rynek literatury i prasy dziecięcej ciągle się rozrasta, notując wzrost zarówno liczby tytułów, jak i nakładów. Dziecko stało się bardzo dobrym klientem, który często ma dostęp do portfela rodziców. Tak więc, pomimo ograniczeń legislacyjnych, w wielu państwach można zaobserwować zamieszczanie reklam właśnie skierowanych do dzieci.

W Polsce impulsem do zmian stał się przełom 1989 r., który wpłynął na sytuację ekonomiczno-polityczną w kraju, a w konsekwencji na uwolnienie rynku książki i prasy, a co za tym idzie – pojawienie się konkurencji i konieczności wprowadzenia mechanizmów reklamy.

Nie bez znaczenia był też rozwój techniki reprograficznej, łatwy, szybki i niedrogi dostęp do komputerów oraz możliwość drukowania

⁹ Przez niektórych za bardziej właściwe, na określenie promowania idei społecznych, uważane jest stosowanie terminu „propaganda”.

taniej książki niskonaktadowej. Rozwój nowych mediów z kolei sprawił, iż pojawili się nowi konkurenci książki – telewizja i Internet.

Wszystkie te mechanizmy i zjawiska spowodowały, iż książka i prasa stały się częstym przedmiotem reklamy oraz szeroko zakrojonych działań marketingowych, niestosowanych wcześniej w tym sektorze z taką intensywnością, świadomością i celowością. W związku z tym pojawiła się potrzeba usystematyzowania wiedzy na temat praktycznych aspektów reklamy księgarsko-wydawniczej.

W zależności od wybranych kryteriów, można dokonać klasyfikacji reklamy wydawniczej i księgarskiej. Do podstawowych z nich należą:

1. **Kryterium zastosowanych środków przekazu:** drukowane (reklama plakatowa, prasowa, korespondencyjna, ulotkowa, katalogowa), elektroniczne (reklama internetowa, telefoniczna), transmisyjne (reklama radiowa i telewizyjna, reklama kinowa), zewnętrzne – tzw. outdoor (reklama billboardowa, świetlna – city lighty, plakatowa na słupach ogłoszeniowych lub tablicach informacyjnych, planszowa, wystawiennicza w księgarniach, na środkach komunikacji miejskiej i środkach transportu itp.), ustne (reklama wygłaszana – np. podczas targów czy konferencji, oraz tzw. reklama szeptańca);
2. **Kryterium typu nadawcy:** reklama wydawnicza, reklama hurtownicza, reklama księgarska, reklama autorska;
3. **Kryterium typu odbiorcy:** reklama konsumencka (adresowana do czytelników), reklama instytucjonalna (adresowana do różnego rodzaju organizacji i firm będących potencjalnymi klientami wydawnictw, np. hurtownicy księgarscy, biblioteki, szkoły, instytucje kultury itp.);
4. **Kryterium sposobu finansowania reklamy:** reklama opłacana przez autora, wydawcę, hurtownika, państwo lub społeczeństwo (np. reklama promująca czytelnictwo, będąca równocześnie akcją społeczną);
5. **Kryterium przedmiotu reklamy:** reklama książki, czasopisma itp., reklama serii lub cyklu wydawniczego, reklama wydawnictwa, hurtowni, księgarni, autora, marki, idei;
6. **Kryterium celu reklamy:** reklama informująca, zachęcająca, przypominająca;
7. **Kryterium czasu emisji reklamy:** reklama długoterminowa (długofalowa, najczęściej stosowana w przypadku cykli lub serii wydawniczych oraz wydawnictw wielotomowych, np. encyklopedii), reklama doraźna (okazjonalna, emitowana w krótkim przedziale czasu, najczęściej mająca na celu

zakupienie konkretnego tytułu), reklama sezonowa (często stosowana na rynku podręczników szkolnych);

8. **Kryterium sposobu emisji reklamy:** reklama ciągła, sezonowa, pulsacyjna;
9. **Kryterium formy reklamy:** reklama wizualna, akustyczna, akustyczno-wizualna;
10. **Kryterium geograficznego zasięgu reklamy:** reklama lokalna, regionalna, ogólnokrajowa, międzynarodowa, globalna. Na rynku wydawniczo-księgarskim najczęściej stosowana jest reklama lokalna i regionalna (dla wydawnictw o małym zasięgu oddziaływania i lokalnym charakterze) oraz reklama ogólnokrajowa. Reklamy międzynarodowe i globalne są rzadkością i dotyczą z reguły dużych sieci księgarskich funkcjonujących na wielu rynkach oraz bestsellerów wydawniczych;
11. **Kryterium personalizacji reklamy:** reklama do masowego odbiorcy, emitowana w środkach masowego przekazu oraz reklama zindywidualizowana, adresowana do konkretnych czytelników, najczęściej rozsyłana pocztą elektroniczną.

Zaproponowana klasyfikacja nie ma charakteru kompletnego. Z pewnością możliwe jest wyróżnienie jeszcze wielu innych kryteriów podziału. Jednakże na podstawie przedstawionego wyszczególnienia łatwo zauważyć, jak różnoraki kształt może przybrać reklama związana z książką. Jeśliby dodatkowo uwzględnić aspekt historyczny, a więc ewolucję form reklamy na przestrzeni wieków, to okaże się, iż wielość komunikatów marketingowych dotyczących książki i czytelnictwa jest całkiem pokaźna. Dlatego też poniżej przedstawiono jedynie najczęściej spotykane współcześnie formy reklamy i popularyzacji książki, różnego typu zabiegi marketingowe, formy sprzedaży oraz zdarzenia, które mogą mieć wpływ na zwiększenie sprzedaży tytułu. Należą do nich:

Telemarketing – inaczej nazywany marketingiem telefonicznym. Stosowany jest najczęściej w stosunku do instytucjonalnych odbiorców książek, tj. bibliotek lub księgarń, zaś w stosunku do klientów indywidualnych – w przypadku promowania wydawnictw ekskluzywnych, takich jak albumy albo wielotomowych, jak np. encyklopedie.

Sponsoring to mechanizm, w którego ramach wydawca lub firma księgarska, w zamian za ekwiwalent finansowy może reklamować swoją firmę lub publikację. Sponsoring praktykowany jest np. podczas konferencji, gdzie pojawia się możliwość reklamy książki w postaci stoiska lub krótkiej wypowiedzi między wykładami.

Marketing internetowy, nazywany również niekiedy marketingiem elektronicznym, cieszy się obecnie w branży księgarskiej wielką popularnością. Działa poprzez strony www wydawnictw, wysyłanie emaili z reklamami, nowościami, zamieszczanie bannerów na stronach www, fora dyskusyjne dotyczące książek itp.

Billboardy, city lighty¹⁰, to forma reklamy zewnętrznej – ze względu na wysokie koszty, stosowana w stosunku do książki wysokonaktadowej, takiej jak beletrystyka czy wydawnictwa encyklopedyczne.

Reklama prasowa, często pojawia się w tzw. prasie kobiecej, tygodnikach społeczno-kulturalnych oraz w dodatkach do prasy codziennej poświęconych książkom. Ogłoszenia prasowe zwykle przybierają formę krótkiego omówienia nowości wydawniczych wraz ze zdjęciem okładki lub autora publikacji. Zdarzają się też bardziej szczegółowe omówienia.

Reklama telewizyjna, ze względu na wysokie koszty pojawia się niezwykle rzadko i zazwyczaj ma na celu promowanie całych serii, dłuższych cykli wydawniczych lub wielu książek jednego wydawnictwa, tak jak np. *Saga o ludziach lodu*, książki Wydawnictwa Harlequin, *Encyklopedia PWN*.

Ulotki reklamowe wkładane do książek wraz z gotowym formularzem zamówienia stanowią formę reklamy informującej czytelnika o książkach, które można nabyć w prosty i szybki sposób, bez przeglądania regatów księgarń czy witryn internetowych.

Reklama okazowa podręczników szkolnych i akademickich polega z kolei na przekazywaniu przez wydawnictwo bezpłatnych egzemplarzy książek, w nadziei na zarekomendowanie ich uczniom lub studentom.

Kluby książki z reguły prezentują swoją ofertę tytułów za pośrednictwem katalogów drukowanych lub stron www, oferując książki po nieco niższej cenie, zobowiązując jednak klubowiczów do regularnych zakupów. Trzy największe kluby książki aktualnie funkcjonujące na polskim rynku to Klub dla Ciebie, Świat Książki oraz Klub Książki Księgarni Krajowej.

Przekazywanie egzemplarzy gratisowych dla kupujących większą liczbę książek to forma działań marketingowych wydawnictw, które przy większych zakupach oferują w ramach prezentu wybranie kilku bezpłatnych egzemplarzy, najczęściej pozycji wydanych przed kilku laty.

¹⁰ Szerzej mechanizmy reklamy billboardowej, w tym również reklamy billboardowej prasy, omawia w swojej książce David Bernstein [5].

Sprzedaż osobista, czyli akwizycja po domach i instytucjach, tak jak w przypadku telemarketingu najczęściej dotyczy wydań ekskluzywnych oraz encyklopedycznych.

Bezpośrednia prezentacja książek w siedzibach instytucji polega na przywożeniu przez hurtowników lub księgarzy egzemplarzy książek, które aktualnie oferowane są w sprzedaży i pozostawianie ich na określony czas w celu przejrzenia i wyboru pozycji do zamówienia np. przez pracownika biblioteki.

Katalogi wydawnicze i księgarskie przedstawiają ofertę wydawnictw, hurtowni lub księgarń. Wysyłane są zwykle do klientów zbiorowych, lub na zamówienie do klientów indywidualnych. Pierwszym katalogiem księgarskim był wydany na potrzeby targów książek we Frankfurcie nad Menem *Novorum libro rum quos nundinae autumnales francofurti Anno 1564 celebratae, venales exhibuerunt, catalogus*, który zapoczątkował regularne wydawanie katalogów targowych [8, s. 9].

Internetowe serwisy aukcyjne, typu Allegro, E-bay, pośredniczące w sprzedaży książek, częściowo zastępujące aukcje tradycyjne oraz sprzedaż antykwaryczną również umożliwiają poszerzenie form reklamy księgarskiej.

Spotkania z autorami przybliżają zarówno osobę pisarza, jak i jego twórczość. Wiele spotkań autorskich, szczególnie organizowanych przez duże sieci księgarskie takie jak Empik, kończy się podpisywaniem książki, którą można nabyć w księgarni organizującej wydarzenie i służy stricte celom reklamowym sieci oraz promocji sprzedawanego aktualnie utworu.

Patronaty medialne są bardzo często praktykowaną metodą wzmacniania reklamy książki. W tej formie, publikacje promowane są zarówno przez radio (np. Radio Zet i RMF FM), jak i prasę, serwisy internetowe (np. Wirtualna Polska), rzadziej przez telewizję. Patronaty polegają na zagwarantowaniu przez media, iż będą one przekazywać informacje o promowanej książce lub autorze. Może to być zarówno promocja podczas audycji, np. wywiad z autorem, recenzja lub omówienie tytułu albo też udostępnienie przestrzeni reklamowej. Zwykle w zamian media oczekują adekwatnej formy promocji w kontekście reklamowanej książki, np. poprzez zamieszczanie swojego loga na okładce lub billboardach. W przypadku patronatu medialnego Gazety Wyborczej nad Targami Książki, Gazeta zobowiązała się do publikacji kalendarium wydarzenia i ogłoszeń z nią związanych, takich jak godziny otwarcia, ceny biletów, terminy spotkań z pisarzami, imprezy towarzyszące itp., zaś organizator Targów zapewnił w zamian stoisko i kolportaż pisma [9, s. 132-133]. Wadą patronatów medialnych jest częste ignorowanie promowanej książki przez inne (konkurencyjne)

media. Na przykład książki pod patronatem medialnym Newsweeka bardzo często są pomijane w doniesieniach prasowych przez konkurencyjne *Wprost*. Podobnie rzecz się ma z Radiem Zet i RMF FM [7, s. 72].

Czytanie fragmentów książek w radiu często odbywa się w ramach umowy o patronacie medialnym, choć nie jest to regułą. Odczytywanie książki na antenie radiowej zwykle powoduje znaczące zwiększenie sprzedaży tytułu i jest pożądaną wśród wydawców formą reklamy książki.

Oferowanie książki jako nagrody w konkursach radiowych, telewizyjnych, prasowych itp. odpowiednio połączonych z jej reklamą przyczynia się do popularyzacji informacji o samym utworze, autorze i wydawnictwie, nie generując równocześnie zbyt wysokich kosztów.

Gadżety, takie jak np. długopisy, smycze, zakładki, magnesy na lodówki itp. reklamują książkę lub wydawnictwo. Zdarzają się również bardziej przemyślane drobiazgi, które mają za zadanie zwrócić uwagę na książkę i nawiązują do jej treści.

Zamieszczanie artykułów krytyczno-literackich w czasopiśmie w całości poświęconych literaturze to również forma popularyzacji. Zwykle już samo opisanie książki w artykule w szanowanym czasopiśmie literackim jest dowodem na jej walory literackie i zarazem reklamą, jako książki interesującej, wartej przeczytania i przeanalizowania. Do popularniejszych czasopism literackich należą m.in. *Nowe Książki*, *Tygiel*, *Odra*, *Literatura*, *Dekada Literacka*, *Pogranicza*, *Pamiętnik Literacki*, *Zeszyty Literackie*, *Magazyn Literacki Książki*, *Kwartalnik Literacki Wyspa*.

Dodatki literackie do czasopism i dzienników w przeciwieństwie do czasopism specjalistycznych poświęconych wyłącznie literaturze, cechują się większą powszechnością i masowością. Za ich pośrednictwem prezentowane są książki dla szerszego ogółu czytelników. Przykładami dodatków literackich są: *Gazeta o Książkach* wydawana wraz z *Gazetą Wyborczą*, *Życie z Książkami* stanowiące dodatek *Życia*, *Rzeczpospolita i Książki* – wkładka *Rzeczpospolitej*, czy też *Ex Libris* – dodawany w latach 90-tych do *Życia* Warszawy.

Programy literackie w radiu i telewizji mające na celu reklamę książki i propagowanie czytelnictwa na ogół nie cieszą się niestety zbyt wielką popularnością i ze względu na niską oglądalność emitowane są w niezbyt korzystnych porach. Do najbardziej znanych można zaliczyć: „Pegaz”, program kulturalny emitowany w latach 1959-2004 przez Telewizję Polską; „Telewizyjne wiadomości literackie” – magazyn prezentujący najnowsze informacje literackie z Polski i z zagranicy, recenzje, omówienia i rozmowy z autorami, emitowany od 1996 r. przez TV Polonia, zaś od 1999 r. przez TVP2; „Dobre książki”, magazyn

dyskusyjny poświęcony nowościom wydawniczym ukazującym się na polskim rynku wydawniczym, produkowany przez TVP1 w latach 2003-2004. Większość programów promujących literaturę emitowanych jest przez publiczne stacje nadawcze, które w swoich założeniach programowych uwzględniają wspieranie kultury i sztuki. Stacje komercyjne, ze względu na niską oglądalność tego typu programów, z reguły rezygnują z ich produkcji lub też rezerwują dla nich godziny nocne¹¹.

Rankingi książek, czyli tzw. Top 10 lub listy bestsellerów prowadzone są najczęściej przez duże sieci księgarskie (np. Empik, Muza) lub też programy i czasopisma poświęcone literaturze (np. *Magazyn Literacki Książki*), ale też i czasopisma zupełnie niezwiązane z literaturą, sztuką czy kulturą (jak np. *Playboy*) oraz księgarnie internetowe (np. Merlin, Muza, Księgarnia Prusa i wiele innych).

Nagrody literackie, choć nie można zaliczyć ich do świadomie stosowanych instrumentów reklamy, z pewnością taką reklamą dla twórczości nagrodzonego autora są. Przyznanie artyście nagrody literackiej jest w zasadzie gwarancją na zwiększenie sprzedaży jego dotychczasowych i w przyszłości wydawanych książek. W przypadku prestiżowych nagród, takich jak np. Literacka Nagroda Nobla, twórczość uhonorowanych autorów jest wznawiana w wielu krajach na świecie oraz tłumaczona na języki, w których dotychczas nie była publikowana. Przykładami są książki wielu noblistów, które ukazały się w naszym kraju dopiero po przyznaniu autorowi tejże nagrody. Oprócz nagród międzynarodowych wpływających na popularność pisarza, takich jak m.in. Literacka Nagroda Europy Środkowej Angelus przyznawana corocznie we Wrocławiu, Nagroda Hugo dla utworów z gatunku science fiction, Nagroda Vilenica przyznawana autorom z Europy Środkowej przez Związek Pisarzy Słoweńskich, Jerusalem Prize honorująca twórców skupiających się na problemach ludzkiej wolności i godności, czy Nagroda Goethego, funkcjonuje szereg nagród o zasięgu krajowym, jak np. Nagroda Nike, Nagroda Literacka Gdynia, Literacka Nagroda Miasta Warszawy, Nagroda Literacka im. Józefa Mackiewicza, Nagroda Literacka im. Kornela Makuszyńskiego, Nagroda Bursztynowego Motyla im. Arkadego Fiedlera, czy regionalnym promujące literaturę lokalną oraz nagrody nadawane przez czytelników, np. czasopism, stowarzyszeń czy też w ramach akcji społecznych, tak jak Nagroda Nautilus przyznawana na podstawie

¹¹ Więcej na temat telewizyjnych programów literackich i ich podziału ze względu na odmienne modele prezentacji książki (tj. model popularyzatorski oraz model krytycznoliteracki) pisat w swoim artykule Marcin Niemojewski [4].

plebiscytu czytelników w zakresie literatury fantastycznej lub Śląski Wawrzyn Literacki nadawany przez czytelników Biblioteki Śląskiej w Katowicach.

Opaski na książkach mają zachęcić do kupna książki poprzez przedstawianie haseł reklamowych, informacji o dotychczasowych sukcesach autora lub publikacji, np. o niezwykle wysokiej liczbie wydanych egzemplarzy, o przetłumaczeniu tekstu na wiele języków, o zdobyciu przez książkę wysokiego miejsca w rankingach bestsellerów lub uzyskaniu przez autora prestiżowej nagrody literackiej. Ponieważ opaski nie są zespolone z książką w sposób fizyczny, a równocześnie szybko rzucają się w oczy na księgarskich półkach, mogą być dodawane już do wydrukowanego nakładu lub jego części, po osiągnięciu przez książkę sukcesu, w celu przedstawienia informacji o nim.

Kupony rabatowe choć nie stanowią klasycznej formą reklamy w rozumieniu nauk ekonomicznych, są elementem działań marketingowych i wpływają na zwiększenie atrakcyjności tytułu poprzez sterowanie wysokością ceny. Kupony rabatowe najczęściej zamieszczane są w czasopismach lub dodatkach poświęconych książce, katalogach księgarskich lub wydawniczych oraz rozdawane w księgarniach lub dołączane do innych książek jednego wydawnictwa.

Notki reklamowe na tylnej okładce lub na ostatniej stronie książki mają zachęcić do zakupu osobę, która trzyma już książkę w ręce. Dlatego też notki te podkreślają szczególne walory publikacji (np. intrygujący wątek kryminalny, lekki język, zaskakujące zakończenie), informują o jej dotychczasowych sukcesach lub sukcesach autora (np. duża liczba sprzedanych egzemplarzy, uzyskanie wysokich miejsc na listach bestsellerów przez inne powieści tego samego autora, liczne ekranizacje) lub też prezentują intrygujący fragment albo też pochlebną opinię recenzenta, krytyka literackiego, osoby znanej, mającej wpływ na opinię społeczną lub specjalisty z dziedziny, której dotyczy książka. Zdarza się, iż notki reklamowe prezentują inne książki tego samego wydawnictwa lub (rzadziej) książki innych wydawnictw. Często uzupełniane są o fotografie autorów lub zdjęcia okładki.

Targi książki organizowane były już w okresie średniowiecza we Frankfurcie nad Menem czy też Lipsku. Współcześnie odbywają się targi książki w Warszawie, Krakowie, Poznaniu (Poznańskie Spotkania Targowe promujące książkę dla dzieci i młodzieży), Ogólnopolskie Targi Książki Szkolnej, Targi Książki Historycznej, Targi Książki Akademickiej „Atena”, Targi Książki Katolickiej i wiele innych. Pozwalają

zaprezentować się zarówno wydawnictwom jak i autorom. Wpływają na zainteresowanie mediów, jak i potencjalnych czytelników.

„Żywa reklama” to tablice reklamowe zawieszane lub trzymane w rękach przez tzw. prezenterów. W Polsce ten typ reklamy książki występuje rzadko, sporadycznie pojawiając się przy okazji spotkań z popularnymi autorami lub towarzysząc targom książki.

Skandale związane z książkami, świadomie wywoływane przez autorów i wydawców powodują wzrost zainteresowania twórczością i zwiększenie sprzedaży utworów zarówno autorstwa tych osób, jak i tym osobom poświęconym. Co ciekawe, na zwiększenie sprzedaży książki wpływa też śmierć samego autora. Przykładem może być śmierć Jana Pawła II, kiedy to w 2005 r. w Polsce sprzedaż książek poświęconych jego osobie przekroczyła 3 miliony egzemplarzy, zaś wydawnictwom przyniosła zyski około 40 milionów złotych [10, s. 12].

Zamieszczanie wewnątrz książek i na ich okładkach zdjęć z ekranizacji kinowych lub telewizyjnych. Przykładami takich wydań jest *Harry Potter*, *Władca Pierścieni*, *Kubuś Puchatek*, *Ogniem i mieczem*, czy choćby *Gwiazdny pył* oraz *W pustyni i w puszczy*. Interesujące fotosy mają zachęcić do przeczytania książki, dzięki uatrakcyjnieniu jej szaty graficznej oraz sprawieniu, że bohaterowie wizualnie obecni na kartach publikacji stają się bliżsi czytelnikowi. Interesująca okładka jest często sama w sobie elementem reklamującym książkę.

Reklama księgarsko-wydawnicza, niezależnie czy realizowana jest współcześnie, czy miało to miejsce przed wiekami, wymaga, tak jak i inne formy reklamy, zaplanowania struktury działań. Zwykle sprecyzować należy takie komponenty jak:

- Przedmiot reklamy, czyli która książka, seria, cykl, autor, czasopismo, księgarnia, wydawnictwo czy hurtownia będą reklamowane;
- Adresatów reklamy, a więc osoby które będą potencjalnymi odbiorcami reklamy. W przypadku rynku książki rzadko kiedy reklama przygotowywana jest z myślą o całym społeczeństwie, ponieważ niewiele książek oraz prasy jest przystosowanych w odbiorze dla tak szerokiej publiczności czytającej. Częściej przeprowadzana jest tzw. segmentacja rynku, w ramach której tworzone są jednorodne grupy potencjalnych czytelników, o podobnych cechach, np. wieku, zainteresowaniach, wykształceniu, płci itp. Innej grupie i przy pomocy innych metod będzie więc reklamowana książka dziecięca, innej literatura romansowa zaś innej naukowa.

- Czas przeprowadzenia akcji reklamowej – szczególnie istotny jest w przypadku wybranych grup literatury, np. książki szkolnej czy literatury pięknej której ekranizacje będą emitowane w kinach. Wybór dobrego momentu wyemitowania reklamy może w znaczący sposób wpłynąć na sprzedaż tytułu.
- Miejsce – region geograficzny, w którym będzie prowadzona kampania reklamowa. Może ona obejmować jedno lub kilka państw, wybrany region kraju lub miejsca posiadające określone cechy – np. duże miasta, regiony rolnicze lub regiony przemysłowe, ośrodki kulturalne itp.
- Forma fizyczna reklamy oraz kanały przekazu informacji – w dużej mierze decyzja o wyborze tych elementów zależna jest od gatunku literatury, której dotyczy kampania reklamowa. Niskonakładowa książka naukowa nie będzie reklamowana na billboardach czy w telewizji ogólnopolskiej, tak ja to bywa w przypadku romansów czy kryminałów (np. książki Wydawnictwa Harlequin lub Amber).
- Wielkość nakładów finansowych przeznaczonych na kampanię reklamową (budżet) – zależna jest zarówno od możliwości finansowych wydawnictwa jak również od nakładu książki i spodziewanej sprzedaży. Drogie reklamy najczęściej zarezerwowane są dla książek autorstwa znanych autorów bestsellerów, którzy rokują na powtórzenie wcześniejszego sukcesu.
- Badanie skuteczności reklamy – w praktyce polega zwykle na ustaleniu o ile wzrosła sprzedaż tytułu po zrealizowaniu kampanii reklamowej. Istnieje jednak ryzyko, iż przy tak dużym uproszczeniu pominięte zostaną inne czynniki mogące mieć wpływ na zwiększenie sprzedaży, np. nagłe zainteresowanie twórczością reklamowanego pisarza, będące efektem uzyskania przez niego jakiejś prestiżowej nagrody, odwiedzenia kraju, w którym sprzedawana jest książka czy też skandalu albo ekranizacji powieści. Takich przyczyn wzmożonego zainteresowania wybranym tytułem, niezwiązanych z prowadzoną kampanią reklamową, może być bardzo wiele i należy jasno określić, jak duży wpływ mogły one mieć na decyzję o zakupie książki. Oczywiście różne będą motywy kupna wśród różnych grup czytelników, inny bodziec skłoni do zakupu odbiorcę książki naukowej, zaś inny książki biograficznej lub romansowej.

W branży wydawniczo-księgarskiej zdarza się niekiedy, iż na sprzedaż tytułu ogromny wpływ mają z pozoru nieistotne zdarzenia lub zabiegi wydawców. Przykładem może być książka *Samoleczenie metodą*

B.S.M. Piotra Lewandowskiego, która nie rokowała nadziei na dużą sprzedaż. Umieszczenie na jej okładce zdjęcia Sophii Loren, która trzymała dłonie w układzie sugerującym stosowanie tej metody, zaowocowało ogromnymi zyskami i awansem książki na listy bestsellerów [2, s. 40-44]. O skuteczności reklamy decyduje również to, czy książka będzie reklamowana w odpowiednim segmencie rynku. Publikacja Kevina Mitnicka i Williama Simona *Sztuka podstęp. Łamałem ludzi nie hasła*, promowana poza granicami naszego kraju jako książka z zakresu informatyki, cieszyła się miernym zainteresowaniem wśród czytelników. Dopiero zareklamowanie jej jako książki biograficzno-sensacyjnej przez polskiego wydawcę, wraz z wykorzystaniem sensacyjnego życiorysu autora skazanego za hackerstwo, spowodowało niesamowite poruszenie na rynku księgarskim [2, s. 9-12]. Przykładów książek, które zostały wypromowane z pominięciem tradycyjnych zabiegów marketingowych jest dużo, co dowodzi, jak wiele różnorodnych działań, nie tylko strictly reklamowych prowadzą wydawcy, aby wypromować wydawane przez siebie tytuły oraz jak w nasyconym reklamą świecie, ciężko jest „sprzedać” książkę.

Reklama wydawniczo-księgarska ma ogromny wpływ na wybory czytelnicze oraz sięganie po książkę czy czasopismo w ogóle. Niekiedy można spotkać się z przekonaniem, że „dobra książka obroni się sama”. Oczywiście, ale też będzie to prostsze jeśli czytelnik, wśród natłoku informacji, które zalewają go każdego dnia, znajdzie jasny i czytelny przekaz, że ukazał się nowy wartościowy tytuł, który naprawdę wart jest przeczytania. O dużej roli reklamy można przekonać się pośrednio z badań przeprowadzonych w 2004 r. przez Grażynę Straus i Katarzynę Wolff. Autorki, badając społeczny zasięg książki, wskazały dziesięciu najpoczytniejszych, wśród dorosłych Polaków, autorów książek. W dziesiątce znaleźli się albo klasycy literatury, tacy jak Sienkiewicz, Mickiewicz czy Eco, albo autorzy, których książki były przedmiotem akcji reklamowej, tacy jak: Rowling, Coelho, Grochola, Tolkien, Steel, czy Wharton [6, s. 50].

Bibliografia

1. BELICZYŃSKI Jan. *Planowanie mediów w zarządzaniu reklamą*. Kraków: Antykwa, 1999. ISBN 83-87493-75-9.
2. FROŁOW Kuba. *Jak wypromowano bestseller*. Warszawa: Biblioteka Analiz, 2006. ISBN 83-89143-56-9.
3. JANIĄK-JASIŃSKA Agnieszka. *Aby wpadło w oko... O reklamie handlowej w Królestwie Polskim w początkach XX wieku na podstawie ogłoszeń prasowych*. Warszawa: Wydawnictwo DiG, 1998. ISBN 83-7181-014-8.

4. NIEMOJEWSKI Marcin. *Książka na małym ekranie*. In *Zeszyty Telewizyjne*. 2004, nr 5, s. 4-17. ISSN 1731-2892.
5. BERNSTEIN David. *Billboard! Reklama otwartej przestrzeni*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 83-01-14615-X.
6. STRAUS Grażyna, WOLFF Katarzyna. *Czytanie, kupowanie, wypożyczanie. Społeczny zasięg książki w Polsce w 2004 r.* Warszawa: Biblioteka Narodowa, 2006. ISBN 83-7009-446-5.
7. FROŁOW Kuba. *Public relations na rynku książki*. Warszawa: Biblioteka Analiz, 2007. ISBN 978-83-89143-80-8.
8. PRZYBYSZ-STAWSKA Magdalena. „To się czyta”. *Promocja książki w dodatkach do wybranych polskich gazet codziennych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*. Łódź: Ibidem, 2006. ISBN 83-88679-51-1.
9. PRZYBYSZ-STAWSKA Magdalena. *Promocja książki na łamach „Gazety z Książkami” w latach 1992-2000*. In *Zeszyty Prasoznawcze*. 2005, nr 1-2, s. 123-141. ISSN 0555-0025.
10. GOŁĘBIEWSKI Łukasz. *Book market in Poland*. Warszawa: Biblioteka Analiz, 2006. ISBN 83-89143-53-4.

Blogi jako nowoczesna forma reklamy biblioteki. Zarys zagadnienia

Biblioteki już dawno przestały być instytucjami hermetycznymi. Nowa sytuacja społeczna, gospodarcza i rozwój technologii wymusiły na nich konieczność zmian, bez których trudno byłoby funkcjonować w dzisiejszym świecie. Zmieniły się też, i wciąż zmieniają, potrzeby korzystających z tych instytucji. Dawniej użytkownik, a właściwie czytelnik, oczekiwał bogatego księgozbioru, cichej czytelnicy, dostępu do prasy. Gromadzenie i udostępnianie zbiorów należało do głównych zadań biblioteki. Instytucje te nie potrzebowały też działań marketingowych i reklamowych w takim stopniu jak ma to miejsce dzisiaj. Nie miały bowiem konkurencji. Dziś jednak biblioteka musi się zmierzyć z potęgą Internetu – zmierzyć, nie rywalizować. Biblioteka nie powinna stawać w opozycji do Internetu, nie powinna tworzyć sztucznej bariery między mediami elektronicznymi a swoją tradycyjną formą. Gdyby biblioteka starała się rywalizować z nowymi mediami, z pewnością tę walkę by przegrała. Rośnie bowiem pokolenie wychowane w sieci, posiadające profil na wielu serwisach społecznościowych, wykorzystujące Internet do nauki i rozrywki. W chwili obecnej komputerem potrafią posługiwać się już kilkuletnie dzieci. Dla nich jest to o wiele bardziej naturalne niż dla ich rodziców. Nie znają świata bez sieci. Jak zatem trafić ma do młodych ludzi biblioteka nie wykorzystująca Internetu?

W XXI wieku sieć internetowa przeszła ogromne zmiany. Nadeszła epoka Web 2.0 – odmiennego sposobu tworzenia stron internetowych i serwisów www z udziałem użytkowników, którzy mają możliwość zapełniania ich nowymi informacjami [3]. Web 2.0 daje ogromne możliwości reklamy biblioteki jako instytucji przyjaznej i nowoczesnej. Biblioteka ma szansę dotrzeć do obecnego lub potencjalnego użytkownika w sposób dla niego najciekawszy, bo interaktywny, kreując wizerunek instytucji nowoczesnej, otwartej, budzącej sympatię.

Blogi stanowią jedną z możliwości reklamy usług biblioteki. Początkowo były one swego rodzaju internetowymi pamiętnikami, jednak z czasem stały się także formą reklamy osób prywatnych, firm, instytucji, organizacji, stowarzyszeń. Blog jest stroną internetową, zazwyczaj zakładaną przy pomocy specjalnego szablonu lub programu, na której autor wprowadza posty datowane i ułożone chronologicznie. Terminem „post” określa się notatkę na blogu lub wpis na forum dyskusyjnym.

Blogi mogą być przeznaczone dla zamkniętej grupy odbiorców (np. dostęp na hasło) lub publiczne, których zawartość jest dostępna dla każdego. Mogą zawierać teksty lub np. fotografie (tak zwane fotoblogi). Prezentowane informacje można oznaczać tagami, czyli słowami kluczowymi przypisanymi do określonej treści, za pomocą których można przeszukiwać strony internetowe i blogi, oraz dzielić je na kategorie. Można na nich także umieszczać linki do polecanych przez siebie witryn, serwisów, portali bądź do innych blogów.

Blogi szybko zdobyły popularność. Szacuje się, że w 2005 roku blogowało od 50 do 100 mln ludzi, a 200 do 500 mln je czytało. Obecnie z pewnością jest o wiele więcej zarówno autorów, jak i czytelników tej formy upublicznionej wypowiedzi. Popularność blogów wynika m.in. z łatwości ich zakładania oraz możliwości integracji pomiędzy czytelnikami, która buduje wspólnotę myśli i idei [4, s. 2-3].

Również i bibliotekarze dostrzegli pozytywne strony prowadzenia blogów, choć w Polsce nadal nie jest ich zbyt wiele. Ich forma jest zróżnicowana, poczynając od profesjonalnych witryn prowadzonych przez całe instytucje i dotyczących wyłącznie spraw związanych z bibliotekarstwem, skończywszy na blogach prywatnych, zawierających obok anegdot ze świata bibliotekarskiego, również informacje osobiste. Profesjonalne mogą być o tematyce ogólnej lub dziedzinowej (np. Biblioteka 2.0 dla bibliotekarzy cyfrowych) [2].

Blogi bibliotekarskie mogą być wykorzystane jako nowa forma reklamy oferowanych usług. Większość z nich ma też możliwość dodawania komentarzy. Pójściem krok dalej może być zamieszczenie w witrynie minicatu. Na blogu dokumentującym codzienną pracę biblioteki można zamieszczać zdjęcia i filmiki, które być może zachęcą potencjalnych czytelników do korzystania z biblioteki. Można przytaczać recenzje książek, listy nowo nabytych publikacji, informacje o lokalnych wydarzeniach kulturalnych, dokumentować spotkania z autorami organizowane w bibliotece. Czytelnicy mogą sami proponować książki, jakie chcieliby mieć w swojej bibliotece. Możliwości jest sporo, tym bardziej, że w odróżnieniu od strony internetowej biblioteki, bloga można poprowadzić w formie mniej

formalnej, co zmniejsza dystans pomiędzy czytelnikiem a biblioteką. Bibliotekarze w notkach mogą poddawać pod dyskusję różne projekty zmian w organizacji pracy, wprowadzenia nowych usług, czy zmianę dotychczasowych. Takie funkcje spełnia co prawda także forum dyskusyjne, ale nie daje podobnych możliwości jak blog choćby w kwestii grafiki.

Blog to narzędzie szczególne – umożliwia zbliżenie instytucji i osób z niej korzystających. Pozwala na maksymalnie szybkie zdobycie informacji na temat pracy biblioteki, w dodatku ma się wówczas pewność, że czytelnik zajrzał tam z własnej woli, nikt mu nie każe wypełnić ankiety, nikt go nie angażuje, czyta i komentuje co chce i kiedy chce. Jeżeli bibliotekarze będą odnosić się do komentarzy, wyjaśniać pojawiające się w nich wątpliwości, odpowiadać na pytania, umocnią dobry wizerunek biblioteki jako instytucji liczącej się z potrzebami użytkowników. Anonimowość, jaką daje Internet, pozwala czuć się bardziej swobodnie i szczerze komentować, czy wydawać opinie. Oczywiście w sieci roi się też od wszelkiego rodzaju dowcipnisiów i tzw. trolli, czyli osób uporczywie wszczynających kłótnie na forach internetowych, blogach i portalach. Zawsze jednak można ustawić opcję zatwierdzania komentarzy przed ich publikacją lub po prostu na bieżąco reagować na to, co dzieje się na blogu. Mają one jeszcze jedną zaletę – założenie ich nie wymaga praktycznie znajomości HTML (chyba, że chcemy zaprojektować go sami) i pozwala niemal każdemu obeznanemu choć trochę z Internetem na prowadzenie takiego dziennika.

Założenie bloga, mimo że technicznie jest łatwe, powinno być przemyślane, szczególnie jeśli ma on stanowić formę reklamy biblioteki. Istnieje kilka czynników, które stanowią o sukcesie bloga bibliotekarskiego:

- ustalenie wcześniej celu, jasnej strategii i planu,
- umieszczenie atrakcyjnych dla czytelnika możliwości (np. komentowanie notek, ankiety, wyszukiwanie za pomocą tagów lub etykiet),
- prowadzenie bloga jako stałej części strategii marketingowej biblioteki,
- ustalenie, jakie oprogramowanie będzie wykorzystane [1, s. 16].

Opracowując cel i strategię, należy także rozważyć, czy blog ma być utrzymany w rzeczowym i poważnym tonie, czy też raczej w mniej oficjalnym, wzbogacony anegdotami, a nawet dowcipami „z branży”. Choć zależy to od tego, jaką bibliotekę przedstawiamy, to jednak większość czytelników oczekuje po tej formie komunikacji mniej oficjalnego języka, bo taki znajdują przecież na stronie internetowej.

Blog zawsze powinien być bliżej czytelnika niż strona, jest bowiem interaktywny, zmniejsza dystans i warto o tym pamiętać. Wybór formy zależy w dużej mierze także od grupy docelowej. Wiadomo, że inny będzie język i wygląd bloga kierowanego do uczniów, a inny na przykład do studentów uczelni medycznej. W obu jednak przypadkach zmniejszenie dystansu będzie doskonałą reklamą: uczniowie i studenci będą pozytywnie zdziwieni takim obliczem swojej biblioteki.

Jeśli pracownicy biblioteki podjęli się prowadzenia bloga, powinni pamiętać, że trzeba go aktualizować możliwie jak najczęściej. Nieregularne zamieszczanie notek robi złe wrażenie na czytelniku i może spowodować, że nie będzie chciał na niego zaglądać. Informację, że pojawił się blog biblioteki, trzeba umieścić na stronie internetowej w możliwie widocznym miejscu, żeby czytelnik mógł się do niego szybko i łatwo dostać. Aby prześledzić ruch i częstotliwość odwiedzin, można zainstalować licznik odwiedzin i śledzić statystyki za pomocą dostępnych programów. Częstotliwość odwiedzin jest wyższa, jeżeli blog jest szybko znajdowany w wyszukiwarkach. Pozycja w wyszukiwarkach jest wyższa, im więcej jest notek, szczególnie, jeśli każdy wpis ma odrębny link [4, s. 183]. Aby uatrakcyjnić bloga, warto umieścić też na nim możliwość subskrypcji przez czytelników lub umieścić kanał RSS, czyli *Really Simple Syndication* – sposób rozpowszechniania informacji z blogów, serwisów i stron internetowych.

Blogi polskich bibliotek nie są jeszcze tak liczne jak zagraniczne, ale przybywa ich coraz więcej. Mają one różne formy i funkcje, na różnym poziomie jest też szata graficzna i przejrzystość. Głównie zakładane są na darmowych serwerach. W blogach bibliotek publicznych oraz szkolnych sporo miejsca poświęca się lokalnym wydarzeniom kulturalnym, integracji czytelników, spotkaniom z autorami i ludźmi kultury. Poniżej zostaną zaprezentowane przykłady blogów, opracowywane przez różne typy bibliotek.

Blog Biblioteki Głównej Politechniki Warszawskiej (rys. 1) istnieje od lipca 2008 roku i ciekawie uzupełnia stronę internetową instytucji. Jego wygląd utrzymany jest w spokojnej i pastelowej tonacji kolorystycznej. Poruszanie się po nim nie sprawia czytelnikowi żadnych problemów, ponieważ nawigacja jest bardzo przejrzysta. Zamieszczono w nim linki do polecanych biblio-blogów. Informacje prezentowane na blogu mają różny charakter: są zatem informacje dotyczące nowych pozycji (np. w Bibliotece Cyfrowej, której autorzy poświęcają sporo notek), jest informacja, że biblioteka ma profil na Facebooku (popularnym międzynarodowym serwisie społecznościowym), są informacje o propozycjach zmian w organizacji pracy. Notki są komentowane zarówno przez czytelników, jak i samych bibliotekarzy.

Blog Biblioteki Politechniki Warszawskiej jest profesjonalny, choć można by powiększyć zasób linków i warstwę graficzną. Szata graficzna blogów profesjonalnych, do jakich niewątpliwie należą blogi bibliotek, powinna być stonowana, ale też nie przesadnie pastelowa. Wydaje się również, że nie należy jej pozbawiać ciekawych przykuwających uwagę elementów.

Rysunek 1. Blog Biblioteki Głównej Politechniki Warszawskiej

Prace doktorskie z BCPW w DART-Europe 2010-02-25 14:08:29

Prace doktorskie umieszczone w naszej Bibliotece Cyfrowej, dzięki pośrednictwu agregatora danych- Federacji Bibliotek Cyfrowych, znalazły się dzisiaj na międzynarodowym portalu DART-Europe.

DART Europe E-theses Portal

Search Results

Order	Title	Author	Year	Collection
1	Wpływ zmian klimatycznych i antropogenicznej działalności człowieka na środowisko naturalne	Najmowski, Ewelina	2009	Publiscy i Preprints
2	Wpływ zmian klimatycznych i antropogenicznej działalności człowieka na środowisko naturalne	Adams, Adam	2009	Publiscy i Preprints

Księga Gości

biblio-blogi
 Pułowerek.pl
 ISENIK
 Bibla
 Dziennik z blogów bibliotek i bibliotekarzy
 Niedozły bibliotekarz
 Śmierć bibliotekarza
 Bibliotekarski dramat
 Wirtualna informacja
 Jmonika
 info-blog
 Research Blogging
 Google Blog Search
 Blog o Open Access
 Lista biblioblogów (malin.net.pl)
 Biblioteka 2.0
 librarian.net

Biblioteka PW - linki
 O czym jest blog BGPW

Źródło: <http://bgpw.blog.pl/>

Inny wygląd i charakter mają blogi bibliotek publicznych. Instytucje te, bardziej związane z lokalną społecznością, starają się podkreślać swój wkład w rozwój kulturalny regionu. Przykładem może być blog Biblioteki Publicznej Miasta i Gminy w Łazach przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Blog Biblioteki Publicznej Miasta i Gminy w Łazach



Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Łazach

Strona główna Sponsory Linki Kontakt Archiwum

Spotkanie autorskie z Pawłem Beręsewiczem

1 Marzec 2010



STRONY

- O bibliotece
- Działy i filie
- Zbiory
- Wydawnictwa
- Regulaminy
- Gminne Centrum Informacji
- Punkt Jurajskiej Informacji Turystycznej
- Galeria
- Dyskusyjny Klub Książki
 - Spotkanie pierwsze
 - Spotkanie drugie
 - Spotkanie trzecie
 - Spotkanie czwarte
 - Spotkanie piąte
 - Spotkanie szóste

W bibliotece – marzec 2010

1 Marzec 2010

- 01.03 – 31.03 – Afiszowy konkurs czytelniczy **„Niezwykłe podróże po**

Źródło: <http://www.biblioteka-lazy.pl/>

Blog ten pełni także funkcję strony internetowej biblioteki. Znajdują się w nim informacje dotyczące biblioteki, jej działów i filii oraz regulaminy i wydawnictwa. Regularnie omawiane są spotkania działającego tam Dyskusyjnego Klubu Książki oraz spotkania z autorami i ludźmi kultury. Co miesiąc zamieszczany jest plan działalności biblioteki, a w nim informacje o spotkaniach, konkursach, wystawach i akcjach. Jest on przejrzysty, przyjazny, ale brakuje w nim możliwości zamieszczania komentarzy czy choćby księgi gości lub odnośnika do forum. Blog w istocie niewiele różni się od strony internetowej. Linki do stron polecanych mogłyby być bardziej widoczne dla czytelnika. To, co zasługuje na uwagę, to informowanie o wydarzeniach lokalnych i spotkaniach. Widać, na pierwszy rzut oka, że biblioteka działa w lokalnym środowisku aktywnie i jest przyjazna dla czytelnika.

Jeszcze inaczej wyglądają blogi bibliotek szkolnych. Ich autorzy szczególnie uwagę muszą zwracać na atrakcyjny wygląd. Grupa docelowa, czyli dzieci i młodzież, jest przyzwyczajona do sieci od najmłodszych lat. To co dorosłym może wydać się krzykliwe czy zbyt jaskrawe, dla nich jest atrakcyjne.

Rysunek 3. Blog biblioteki szkolnej



Źródło: <http://biblioteka-blog.blog.onet.pl/>

„Blog Pani Kasi” (rys. 3) jest ciekawym przykładem bloga biblioteki szkolnej. Tworzony jest w Miejskiej Szkole Podstawowej nr 6 w Knurowie. Został założony na darmowym serwerze i co ciekawe wyświetla się jako druga pozycja w wyszukiwarce Google po wpisaniu haseł „biblioteka” i „blog”. Jest to dobry przykład, jak blog może reklamować bibliotekę. Autorka zamieszcza bardzo dużo informacji z życia biblioteki, sporo uwagi poświęca różnym konkursom. Co semestr podawane są nazwiska najbardziej aktywnych czytelników wraz z liczbą wypożyczonych przez nich książek. Notki można komentować. Blog cechuje bardzo bogaty zbiór linków, które wklejane są także w notkach. Całość uzupełniają ciekawa szata graficzna (choć może zbyt męcząca wzrok) oraz liczne galerie zdjęć dokumentujących wydarzenia związane z biblioteką i ze szkołą.

Blogi zagranicznych bibliotek mają dłuższą tradycję niż polskie. Często, tak jak w Polsce, prowadzone są na serwerach darmowych. Aktualizowane są regularnie, a posty mają często link pozwalający na udostępnianie treści na Facebooku i innych serwisach społecznościowych.

Łatwość prowadzenia blogów sprzyja wciąż rosnącej ich popularności. Możliwości wykorzystywania tej formy komunikacji z użytkownikami w zakresie promocji i reklamy są ogromne. Bez względu na typ biblioteki, blog zawsze będzie przydatną metodą, by uczynić bibliotekę miejscem chętnie odwiedzanym (choćby tylko wirtualnie), nowoczesnym i otwartym na nowe media.

Bibliografia

1. BARDYN Tania P. Library Blogs: What's Most Important for Success Within the Enterprise? In *Computer in Libraries*. 2009, vol. 29, nr 6, s. 12-17. ISSN 1041-7915.
2. DERFERT-WOLF Lidia. Blogi i RSS dla bibliotekarzy i bibliotek. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 7. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/88/a.php?derfert>. Stan z dnia 24.02.2009.
3. GMITEREK Grzegorz. Library 2.0. Możliwości zastosowania Web 2.0 w bibliotekach polskich. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 4. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/85/a.php?gmiterek>. Stan z dnia 24.02.2009
4. WRIGHT Jeremy: *Blogowanie w biznesie: rewolucyjny sposób na zwiększenie sprzedaży, zbudowanie marki i osiągnięcie spektakularnych sukcesów*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007. ISBN 978-83-60501-47-4.

BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZE ZA GRANICĄ

Simon Francis

Retired former academic library director in Britain and South-East
Asia

Lecturer at Nicholas Copernicus University, Toruń
simon@sfrancis.demon.co.uk

Academic libraries and the financial crisis: experiences from Britain

*(Biblioteki akademickie wobec kryzysu finansowego:
doświadczenia brytyjskie)*

The global economic crisis that began to become severe in about 2008 and which seems likely to continue for some time into the future, is only the latest in a series of major challenges that universities, and their libraries, have faced in the new Millennium. The extent and seriousness of the challenges varies from country to country and from institution to institution but few people will disagree that many of the old assumptions that guided academic life are no longer valid. New solutions must be found to the new problems that have emerged and which will certainly continue and change long after the current generation of students, librarians and academics have left.

This article will discuss some of the challenges that universities and librarians are currently facing in Britain, and outline some of the responses that are being adopted. These may be of some interest to colleagues in other countries which are at different stages in the financial crisis or where professional development has reached different levels.

Demography

The 'pool' of potential students has increased for several reasons: the larger birth-rate in the years immediately after World War II is now having a secondary effect in the increased numbers of current school-leavers. In addition, UK Government policy in the 1980's and 1990's has been to increase the percentage of school-leavers who go on to higher education and has set a target of 50%. The accession of a number of countries in Eastern Europe to the European Union has led

to a large number of students from these countries applying to attend higher education institutions in the UK. Students from EU countries are only required to pay the subsidised fees that apply for students from the UK. At the same time, the full-cost fees payable by students from outside the EU are less, sometimes considerably so, than those in other English-language countries such as Australia, Canada and the USA. This makes the UK an attractive place to study for students from countries such as China and India which have an growing middle-class with available financial resources and higher education institutions that do not always reach high quality.

The increase in student numbers and reductions in the numbers of teaching staff have led to a great deal of self-study and learning by students and for this they turn to the library not only for materials but also for a convenient space with supportive facilities and staff.

Environment – space

The traditional library environment provided spaces for solitary study and learning by students. This suited student needs at the time and specialist furniture was created to separate users from each other. Books and other printed materials were shelved nearby so that, in the more developed examples, library buildings became a group of mini-subject libraries under one roof.

In recent years students have shown a strong preference for studying and learning in groups, without necessarily using library materials a great deal and making use of IT to access information resources of all kinds – print-based and multi-media. To meet these needs libraries have developed a variety of study spaces suitable for informal and semi-formal learning. These new kinds of social, interactive learning space have attracted large numbers of students who stay for a long time, often longer periods than was the case in the traditional libraries. This in turn leads to demand for refreshment facilities which are usually limited to cold snacks only and, if possible, physically separate from traditional print materials.

Opening hours

There is also increased demand for extended library opening hours. Students are accustomed to 24-hour access to resources on the Internet and probably also to networked resources provided by the university and the library. They expect to be able to access these resources from within the library at all times of the day or night. Libraries have found that extended opening hours are relatively cheap to

operate with non-professional library staff or even with only security staff. Because of the importance placed by students on 24-hour opening hours, librarians are very reluctant to reduce this provision in order to make cost savings to meet budget cuts. Rather than cut opening hours librarians are trying to make necessary savings elsewhere. Academic libraries in Britain have some flexibility in moving funds between the staff and the non-staff sectors of the budget. If savings can be made in the staff sector of the budget it may be possible to use them for the purchase of materials. Alternatively, the savings can contribute to meeting the reductions in library expenditure imposed by the university. British university libraries have, for many years, adopted self-service methods for book and journal supply to users. Stock, except for rare items and heavily used student textbooks, is held on open shelves to which all library users have access. The development of self-service terminals in conjunction with automated loan systems has enabled reductions in the numbers of staff employed to carry out this routine activity. Some academic libraries in Britain now process as much as 95% of their book loans in this way. The capital costs of the necessary equipment are soon repaid by the reductions in staff numbers and consequent financial savings. Other self-service equipment – photocopiers, loan systems – are common means to reduce costs. Additional self-service cost savings include better guiding and signs in the library and more printed and on-line guides to finding materials and information so that users have less need to take staff time asking where to find things.

Consortia

In recent years there has been a considerable movement in Britain towards co-operative purchasing arrangement by universities and their libraries. The original impetus came from university purchasing departments which wanted to save money by negotiating special prices for the purchase of such things as office supplies, furniture and equipment. These purchasing consortia soon covered institutions in every part of Britain and achieved considerable financial savings.

The examples were followed by university librarians who realised that not only could they benefit from reduced prices for office supplies and equipment but they could also obtain reduced prices for books and journals and make useful savings. There are several aspects to the arrangements that libraries have established. The primary aspect is the reduced price of a book or journal and this means that more materials can be bought for the same money, or that the effects of

cuts in budgets can be less damaging because materials are cheaper. But the benefits are not limited to the direct savings in prices. It is now common for university libraries in Britain to obtain from book suppliers any or all of the following "value-added" services: selection of stock in relation to carefully defined profiles of the needs and interests of an individual library; cataloguing and classification of new items to high professional standards; physical preparation of the item ready for the shelves (registering & numbering; ownership marks, date labels, spine labels, plastic jackets); uploading of electronic cataloguing and invoicing records direct from the supplier to the library's automation system. All these tasks, whether professional or non-professional, cost money for a library to undertake although the real costs are often not separately itemised. The book supplier is able to establish factory-like production lines in cheap accommodation away from the campus and to employ and train special staff at lower costs. Overall, the costs for processing an individual volume are considerably less than the "cost" that the library was paying to do the work with its own staff.

As far as journals are concerned, the same benefits apply to the registering and accessioning of individual issues and the uploading of data to library automation systems. Scholarly journals are only bought by libraries, usually academic libraries, and by negotiating as a group with journal publishers, libraries have been able to exert great pressure on publishers for better pricing arrangements and more flexible contracts for "bundles" of e-journals.

At a time when budgets are under great pressure, the savings that purchasing consortia can offer to a library are very welcome indeed. These saving are not only in the direct costs of materials but also from the reductions in library staff no longer required to do the work, and in the costs of the space necessary to house large acquisitions and cataloguing departments. The space no longer required for 'back-room' activities can be used to create more areas for users or given up by the library and used for other purposes, sometimes by renting out to external tenants.

'Triage'

As part of the effort to provide more and better services with lower staff costs, libraries are adopting a "triage" system of dealing with enquiries from users. The initial enquiry point is staffed with carefully trained but non-professional staff supported by an extensive range of printed and on-line guides and self-service equipment. If the staff are unable to provide the necessary assistance they can call on help from

professional staff. In this way the more expensive professional staff are only using their skill and knowledge when it is really needed. Such a system can only work effectively if staff at the enquiry points are properly trained and the arrangements for involving more senior and experienced staff are simple and prompt.

Customer-focus

Universities in Britain are in competition with each other to enrol good quality students and particularly for students from outside the EU whose fees are a vital source of income. Non-EU students who are paying substantial fees for their education have firm expectations of the quality of service and support that they should receive in all areas of university life, including the library. Universities and their libraries give great importance to measuring and assessing the opinions of students and to ensuring that the results are positive. University libraries attempt to organise and deliver their services in the best possible ways to meet the needs of users. Librarians know that student opinions of the library are one of the important factors that contribute to the national and international reputation of the institution and that, in turn, contributes to the funding it receives.

All libraries measure in some way the satisfaction rate of students with the services provided by the library and, as importantly, the rate of dissatisfaction with particular aspects of the service. When cuts and savings have to be made, the impact on users is one of the most important factors considered. Libraries have, traditionally, only collected a few simple statistics relating to the quantity of activities carried out: number of books catalogued, number of loans recorded etc. In times when budgets were not under pressure these limited statistics were often sufficient to justify funding requests. However such statistics entirely fail to provide any useful data on the value or benefits of library activities as far as the users are concerned. They also fail to provide any information about the extent and reasons for non-use of library services. As financial pressure on libraries has increased academic librarians have taken initiatives to devise and collect much fuller and more meaningful data about their activities and the relationships with users. Commonly agreed data is now collected and exchanged between university libraries. It is being used by librarians to help them compare the performance of their library with others in the same area or of the same level and type. It is also being used by librarians to demonstrate to senior staff of universities the position of the library in relation to others and as justification for budget requests.

Standardised data collected over several years gives a clear picture of development, or decline, in quantitative terms, of the library. Library automation and management systems can normally generate such statistics at minimal additional cost. Numerical data does not give much information about the attitudes of the users towards the library and their level of satisfaction or dissatisfaction. For this kind of information it is necessary to conduct surveys and administer questionnaires to users and to evaluate and systematise the results obtained. Survey methodology is a skill which librarians have to acquire and become familiar with. There is a cost in staff time in conducting and analysing survey data but this is seen as a necessary expense if libraries are successfully to compete for limited resources in the future.

Paper to electronic resources

University libraries have for many years been discarding paper-based resources in favour of other forms of storage – microforms, electronic catalogues etc. – for reasons of space or permanence or, in the case of digitised materials, because of increased flexibility or usefulness. The pressure to reduce costs has accelerated the introduction of electronic resources. Maintaining and storing long runs of little-used journals is expensive in storage costs and takes a large amount of expensive space. At a time when increased number of students want to spend increased amounts of time in the library, space is an important commodity. If journal storage space can be converted into user space the pressure to build costly additional space is reduced. Of course, maintaining sufficient IT server capacity on which to store large quantities of electronic data and provide good quality access to it has certain costs but these may not appear directly as items in the library budget. Some universities are actively considering “outsourcing” electronic storage away from the campus. This may be by the supplier of, for example, e-journals storing them on their servers; or by using “cloud” computing to store the materials.

Subscriptions to scholarly journal have traditionally consumed a large portion of the budget for materials in academic libraries. The cost of such journals appear to have risen over the years at a higher rate than inflation in general prices. In addition, for libraries in Britain there have been considerable fluctuations in the exchange rate used to buy journals from publishers in the USA or the Eurozone. Although the periodical agents used by libraries to arrange subscriptions also offer check-in and claiming services and uploading of individual issue receipt data to library automation systems and

OPAC's, the cost savings for libraries may be modest in relation to the costs of the journals themselves, and the costs of binding and storage remain with the library.

Electronic journals offer savings in processing and administrative costs, and the ability to be networked throughout a campus, but at even higher costs than traditional paper versions. There has also been a tendency for publishers and agents to offer subscription 'bundles' containing both high value journals and those of much less interest. Subscription bundles and multi-year contracts commit the library to very high costs for several years and thus restrict the ability to cancel subscriptions when interests change or budgets are reduced. This makes such arrangements very unpopular with libraries that are faced with budget cuts. It is in such situations that groups of librarians have been formed to negotiate better prices and contract terms with publishers and have had some success.

The pressure on libraries to buy journals comes from academic and research staff rather than from students. Some universities in Britain are now making it a condition of employment that articles by staff must only be published in 'open source' journals in which the costs of publishing and of subscribing are minimal.

Expenditure balance

University libraries have, for many years, had to establish a balance between the staff costs and the non-staff portions of the budget. For the last decade budgets have generally increased and the number and range of library services has been able to develop. The scale of budget cuts that are now expected means that libraries have urgently to rethink the kinds and levels of services that are provided to the university. There is a widespread feeling among university librarians in Britain that there are very few obvious areas where large-scale savings can easily be achieved. The levels and quantity of services are closely related to the levels of staffing.

Libraries are reviewing all the activities that take place to see if they are really essential to the core objectives and, if they are vital, whether they can be carried out more efficiently and at lower costs. The cost reductions may arise from eliminating unnecessary routines, from greater use of technology particularly information technology, and from the use of less highly paid staff. It is common for library directors to study data on the age composition of staff and to be aware of who will be eligible to retire, and when. In many case early retirement incentives are available as part of university policies to

reduce staff costs and numbers. Staff who retire or who leave the university are rarely replaced unless it can be done so by internal appointments at no net cost to the university. In previous years it was normal for university staff to be appointed on permanent contracts but these limit the flexibility to make major reductions in costs quickly and are now less common.

The expectations of universities and the demands of students for new and better services create additional challenges for libraries that are already struggling to maintain existing levels of service. Among the specific problem areas that have begun to emerge is that of late night or 24-hour opening for which there is strong student demand at most periods of the year. Although the costs of providing minimum levels of service using non-professional staff are low it is a service which it would be easy to reduce and modest savings generated without having much impact on other service areas.

Library directors are keen to use the current financial difficulties as opportunities to reconsider what the library does and how it does it, and to do things differently in future. Most directors consider that they already have made the most obvious cost savings. The additional budget cuts that are expected to be imposed in the future will make it necessary to close service points or branches or to cut entire activities and services rather than attempt find the necessary savings by an overall general reduction. Making cost-based reductions requires the library to have detailed information about the costs of its activities. Most libraries have not collected such information in the past and it will be necessary to establish methodologies for doing so and for making valid comparisons between institutions.

Local co-operation

The library profession has always had a positive attitude towards co-operation between libraries however, in practice there have been few major examples so far. At a local level there has been some co-operation in ensuring that nearby libraries do not duplicate expensive and specialist materials. While access to print materials can be arranged for users from other institutions with few difficulties, problems do arise in relation to access to materials, particularly journals, held in e-format for which access passwords are required. Contractual conditions imposed by publishers of e-materials often limit access to registered members of the subscribing institution making it impossible for visitors to access the materials. The complications of overriding

password limitations very much reduce the theoretical attractiveness of a single subscription serving the needs of users in different institutions.

Long runs of print journals require considerable space to store and some staff effort to maintain. With the help of special funds from the UK Government the British (National) Library has recently co-ordinated the establishment of the **UK Research Reserve** with the aim of ensuring that at least three copies of specialist print research journals are available within the UK at different institutions including the British Library. Access is guaranteed by the holding libraries by photocopy or inter-lending. The expectation is that over 100 shelf km of stored journal runs can be discarded by university libraries by 2013 because materials are certainly available elsewhere in the UK. Many of the major academic libraries in Britain are members of the scheme and will benefit from the large amount of physical space that is released for other purposes as well as from the guaranteed availability of journals. The potential for co-operation between institutions in provision of student-level books and journals is much more limited as it is not practicable for large numbers of students to be served by the library of a different institution.

Academic libraries on one UK city have co-operated in building up a collection of e-books to which students at all institutions have access. The co-operation has enabled a larger collection of titles to be acquired and made available than would have been possible by a single institution. There is some evidence from surveys that librarians consider print materials to be highly vulnerable targets for cost savings but that budgets for e-books may be more protected.

Convergence

Many universities in Britain had decided some years ago that there were similarities and connections between the library and other "academic support services". The services most commonly thought of as having close functional relations with the library are computing and audio-visual/multimedia but the range extends to study skills/information literacy, careers guidance and student services generally. All these services are characterised by their roles in supporting and encouraging learning by students and enhancing their experience in the university. In a number of universities the links and similarities have been developed and encouraged by bringing them together in some form of merged or converged service, perhaps under a single director or a looser form of federation. The exact nature of the administrative structure is less important than the acceptance that

providing students with the best possible encouragement to learn is of overwhelming importance.

Student focus

A strong theme in all recent reviews of academic library development in the UK in recent years has been the focus on services and activities that directly benefit students. National and local surveys of student opinions frequently ask for views about the library and its services and the reported results are studied carefully. Comparisons are made between results for previous years and the current year and between results for different institutions. Potential students are known to use the results of national surveys when making choices about which university to apply to and comments about the library from current students can certainly influence application decisions.

Considerable use is made within an individual library of regular surveys and questionnaires and other means such as informal discussions and contact with the student union, in order to measure student satisfaction with services and facilities. Libraries make every effort to increase satisfaction rates and to eliminate causes of dissatisfaction. There is an increasing willingness by librarians to experiment with new and altered services and to try to measure the success or otherwise of the developments. Unless the feedback from users is positive the new service will be cancelled and a different one substituted.

The priority given to services and activities that directly affect users means that all staff in the library are constantly reminded that serving the users is of the highest importance. This applies not only to staff at enquiry desks and information points and undertaking loans and reshelving of stock, but also to colleagues such as cataloguers administrators who have traditionally not been in direct contact with users.

Staff skills

The skills needed to understand the changing needs of library users and to devise and implement effective responses are not those that have been included in the traditional education and training of librarians. Library staff have had to learn new skills and constantly to update their knowledge as user demands change. Not only do they have to know how to respond to the demands of students and academics, they also need to predict what those demands may be in the future, and ensure that they are trained in advance. In recent years

academic libraries in Britain have spend noticeable sums on staff training and there is now some concern that this section of the budget will have to be reduced although the pace of change in user demands and needs is unlikely to slacken. This is an area in which local cooperation in the provision of staff training courses may be able to save money without damaging effects although the size of the savings will be modest.

IT

Academic library users, and students in particular, are thoroughly familiar with modern technology – mobile telephony, personal and social IT networks, websites – and use them constantly. If libraries are to be credible part of the student experience and to contribute to the learning processes, it is important that these tools are part of the range of methods used.

Some universities are providing “pod-casts” of lectures and other teaching materials which can be accessed from mobile telephones and other PDA's (Personal Digital Assistants). This gives the student complete flexibility about when to study and also additional opportunities for revision.

All students at universities in Britain have university IT accounts and passwords which are used to limit or control access to a variety of resources including commercial databases to which the library subscribes. These accounts and passwords are normally established and maintained by the university administration in co-operation with the IT service and the library is relieved of responsibility for them. This is a minor saving for the library budget because it is not necessary to create a separate library membership card system. The accounts and passwords are used by the library for the loan and reservation systems and for controlling fines and penalties for late return of books and for payment for photocopy and related services. This results in further minor savings in the library budget because it is no longer necessary to deal with and safeguard cash at different points in the library.

As mobile telephones become more powerful and closer to laptop/notebook computers in functions, libraries are beginning to make their automated systems available to mobile telephones. Searching the on-line catalogue, mapping the location of items of stock and searching databases are all services for which “phone-apps” are available. Communications from the library – about the availability of books that have been requested or about new services, can also be sent to mobile telephones.

Although in theory the widespread availability of computer devices by students ought to make it possible for the library to reduce the number of PC's provided for users, there is little evidence that this is happening. It is certainly necessary for library buildings to be wi-fi enabled and some university libraries have a loan service for laptops to students who do not possess their own.

Income generation

Libraries have, for some time, been generating income from such things as charges for photocopying, sale of stationery etc., fees for certain groups of external users, room hire, and from research projects, and donations. In universities that have an 'internal market' in which departments and services "buy" and "sell" to each other various services it is possible for the library to generate 'income' from specific additional services such as information literacy training. Overall, these sums amount to more than 10% of library income. In some universities the library is permitted to retain and use the sums it earns while in others all income is added to general university funds and is not necessarily used to benefit the library. Fundraising programmes for university development projects may sometimes be a means of providing a major building such as a library but these are capital projects and do not contribute to recurrent funding needs.

At a time of general financial shortages, librarians see few opportunities for increasing the amount of income generated. Increases in fees and charges to student users are very unpopular and external bodies that have funded research in the past are less and less able to continue with grant programmes.

Conclusion

University libraries are facing tremendous challenges from the pressures of the global financial crisis and from technological developments. Few librarians in Britain consider that they can be certain what will be required of their libraries in the future or indeed if they have a significant future. It is inevitable that large-scale change will be necessary. For librarians it is a period of stress and of opportunity: "If you are doing your job in the same way as five years ago you are probably doing it wrong" sums it up. And "If you expect to be doing your job five years in the future in the same way as you are doing it now, you probably will not have a job in five years time".

Further reading

1. IPSOS-MORI, Social Research Institute. *The impact of the economic recession on university library and IT services* [Dokument elektroniczny]. 2009, September. Tryb dostępu: www.jisc.ac.uk/publications/documents/libsitimpact. Stan z dnia 20.03.2010.
2. JOINT INFORMATION SERVICES COMMITTEE (JISC). *Inform* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 27 Spring, s. 6-7. Tryb dostępu: <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/inform/2010/inform27.pdf>. Stan z dnia 15.05.2010.
3. RESEARCH INFORMATION NETWORK. *Challenges for academic libraries in difficult economic times: a guide for senior institutional managers and policy makers* [Dokument elektroniczny]. 2010, March. Tryb dostępu: www.rin.ac.uk/challenges-for-libraries. Stan z dnia 20.04.2010.
4. WOODWARD, Hazel. *E-books for academic libraries. Presentation at London Book Fair* [Dokument elektroniczny]. 2010, 20th April. Tryb dostępu: <http://www.cilip.org.uk/filedownloadslibrary/cilip%20events/lbf-woodward.pdf>. Stan z dnia 15.05.2010.

Emmanuel L. Adebayo
Redeemer's University in Nigeria
el_adebayo@yahoo.co.uk

Academic library functions and its structural development in Nigeria

(Funkcje i struktura bibliotek akademickich w Nigerii)

The primary traditional functions of a University are teaching, research, public services and conservation of knowledge and ideas [6]. Having listed these traditional functions, Ifidon explained in details, the six functions of the University and the supportive roles of the Library in achieving these. They are:

1. **Pursuit, promotion and dissemination of knowledge** – Knowledge already exist. It is universal. The University exists to probe for more knowledge, promote it and transfer it.
2. **Research** – Knowledge must not the static. New grounds have to be broken. There must be improvement on what already exists. This is where the University comes in i.e, to promote research. The research must be need-driven.
3. **Provision of intellectual leadership** – The University is also in a position to supply the nations think tank group. The political class, the social class and the economic class must always look forward to the University for advice.
4. **Manpower development** – The University must strive to produce the manpower needs of a nation. It must produce teachers, agricultural extension workers, medical practitioners, legal personnel, engineers and even in security.
5. **Promoting social and economic modernization** – Africa has one of the highest illiteracy levels world wide. This has in turn caused a great deal of ignorance in the people. Even leaders are not spared. Ignorance has caused a lot of diseases, fears, poverty and unemployment. The University, through public enlightenment can change this situation.
6. **Promoting Inter-continental unity and international understanding** – The University encourages a great deal of

exchange programmes among students and the faculty. This development brings about cross fertilization of ideas. Geographical and political barriers are removed and the world becomes a small village.

With the background idea of what the University is out to achieve it is now convenient to state the supportive roles played by the Library towards the achievement of the set educational goals. Again Ifidon [6] listed these as:

1. Provision of materials in support of the learning processes. Materials for course work, term papers, projects and others.
2. Provision of materials in support of research and advanced study to meet the requirement of the teachers, postgraduate students and researchers.
3. Assisting the Library users in his own personal self development especially in materials for self reading.
4. Cooperation with other University Libraries with a view to developing a network of library resources which are at the disposal of staff and students.
5. Serving the specialized information needs of the region within which the University is located. Materials on culture, economics, history, politics and sociology are relevant under this context.

An organisation structure is a way of describing the relationship among groups and individuals in an organisation. In an organisational structure, two things comes to mind. Roles/responsibilities and communication/accountability. Roles refer to what a person or group does and accountability involves the relationship that a person or group needs to hold in order to perform their jobs (<http://www.libsuccess.org/organisationalstructure>) [10].

The nature of the services rendered by a library determines the status of that library. The more and varied the services are, the more the library can be assumed to be developed. Size does not determine how developed a library is, but how effective the facilities are put into use and how prepared the staff are to render specialised services [1]. ACRL [2] stated that the library should establish, promote, maintain and evaluate a range of quality services that support the college's mission and goals.

Oladokun and Fidzani [9] in their study on Colleges of Education libraries in Botswana listed orientation, bibliographic instruction, reference, reprographic, CD-ROM search, reserve collection, issue and return, current awareness and inter library loans as some of the services rendered by an academic library. Similar to these, Edoka [4] added

other services such as acquisition, Selective Dissemination of Information, (SDI) Indexing and Abstracting, Translation.

No doubt, everybody will agree with me that even with the few services listed above, which is inexhaustive, these cannot be rendered by one or two persons, no matter how versatile, hence the need for divisions.

Organisational structure of a library tends to be relatively complex because it reflects a mixture of technologies. Technical services resemble continuous process manufacturing, circulation and shelving are routine-service activities and reference work is a professional service activity [3].

Apart from the complex nature of the services, God also supported it according to the biblical account of Moses and Jethro his father-in-law in judging the Israelites [5]. Msuya [8] identified four reasons why structuring is desirable. These includes:

1. students increasing population,
2. organisation of library according to broad subject area,
3. introduction of ICT and
4. size of the Library.

With divisions, services are broken into manageable sizes and people have ample opportunities to serve.

Above all, a particular library will conform with the practices elsewhere. Kumar [7] too was of the opinion that as the Library grows, there is the need for division of duties and activities.

Msuya [8] in his research came up with the following facts that:

1. Structuring brings services closer to the users and save their time.
2. It creates a sense of belonging and commitment to a specific part of the library. Users identify with particular staff.
3. Improvement in the relationship between library staff and users because interaction improves.
4. Sense of responsibility and accountability is created among staff. Sections are fully responsible and accountable for whatever happens within a Unit.

The Federal University of Technology Akure (FUTA) library came into being when the University was established in 1982 whereas, The University of Nigeria, Nsukka was established in 1962. As normal with any new library, collections at FUTA was small and staff were just three. In such a library then, much was not be expected and the roles then was just processing the few books available and circulating them. The University Librarian then was part of the process, may be as the Circulation Librarian and Chief Cataloguer. The story at Nsukka was likely to be strictly the same as that of FUTA. As at December 2008,

the library carried out its routines under six majors divisions and ten units namely:

1. Administration
2. Readers Services
3. Technical Services
4. Collection Development
5. Schools/Faculties Libraries and
6. ICT.

Under these Divisions were:

- Circulation unit
- Reference unit
- Security unit
- Bindery unit
- Cataloguing and Classification unit
- Serials unit
- Audio-Visuals unit
- Automation, Database and maintenance unit
- Acquisitions unit
- Bibliographic Research and Documents unit and
- Schools Libraries unit

It is to be noted therefore that grouping of units under various divisions are a matter of convenience. Nothing compels a librarian to put a particular unit under a division. However, the calibre of available staff, quality and quantity determines which division/unit he should head and who should direct who.

To support my argument, I have tried to examine the organogram of the University of Nigeria, Nsukka Library as uploaded in that institution's website, there are nine (9) divisions and thirty-one (31) units as against FUTA's six (6) divisions and eleven (11) units, I need to emphasise here that there was no conference or workshop where the two university libraries were asked to adopt these mode of operations. The variables listed above informed them of what to do.

A major lesson to be learnt here is that introducing changes is not something that is easily accepted by all staff [8]. Staff already had their own ways of doing things which they were used to. Introducing changes to them may mean subjecting them to learning process and placing them in a world of uncertainty and the unknown. Change is not only desirable but mandatory. How to manage and direct change and internalise continuous change into the culture of the academic staff is a challenge faced today by library administrators and managers. For effective change, everybody must be involved.

Reference

1. ADEBAYO Emmanuel L. *Implementation of the National commission for Colleges of Education (NCCE) Library Standard in Colleges of Education in Nigeria*. 2004. Unpublished Ph. D. Thesis. University of Uyo.
2. Association of College and Research Libraries (ACRL). *Standards for College Libraries* [Dokument elektroniczny]. 2000. Tryb dostępu: <http://www.tamuk.edu/sacs/newsacs/pdfs/Mastdoc/other/ACRL.pdf>. Stan z dnia 20.03.2010.
3. BUCKLAND Michael. *Redesigning Library Services: a Manifesto* [Dokument elektroniczny]. 1998. Tryb dostępu: <http://sunsite.berkeley.edu/Literature/Library/Redesigning/html.html>. Stan z dnia 20.03.2010.
4. EDOKA Eziukwu B. *Introduction to Library Science*. Onitsha: Palma Publishing and Links, 2000. ISBN 978-34651-7-1.
5. Holy Bible. KJV. Exodus 18:13-27 [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: www.bartleby.com/108/02/18/html#S30. Stan z dnia: 29.03.2010.
6. IFIDON Sam E. *Essentials of Management of African University Libraries*. Lagos: Libriservice, 1996. ISBN 9782372102.
7. KUMAR Krishan. *Library Administration and Management*. New Delhi: Vikas Publication House Pvt, 1991. ISBN 0706984609.
8. MSUYA J. The reorganisation of the University of Dar-es-Salaam library, Tanzania. In *African Journal of Library, Archives and Information Science*. 2002, no 12, s. 41-48. ISSN 0795-4778.
9. OLADOKUN O. Solabomi, FIDZANI B. The provision of Library support services in Colleges of Education in Botswana. In *African Journal of Library, Archives and Information Science*. 2002, no 12, s. 49-58. ISSN 0795-4778.
10. Organisational Structure. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.libsuccess.org>. Stan z dnia: 29.03.2010.

Biblioteki w Finlandii. Organizacja systemu oraz współpraca

Finlandia jest przykładem sukcesu reformy edukacji. Skuteczny system kształcenia jest wynikiem jego konsekwentnej realizacji oraz polityki wewnętrznej kraju (w tym licznych subwencji skierowanych na ten cel).

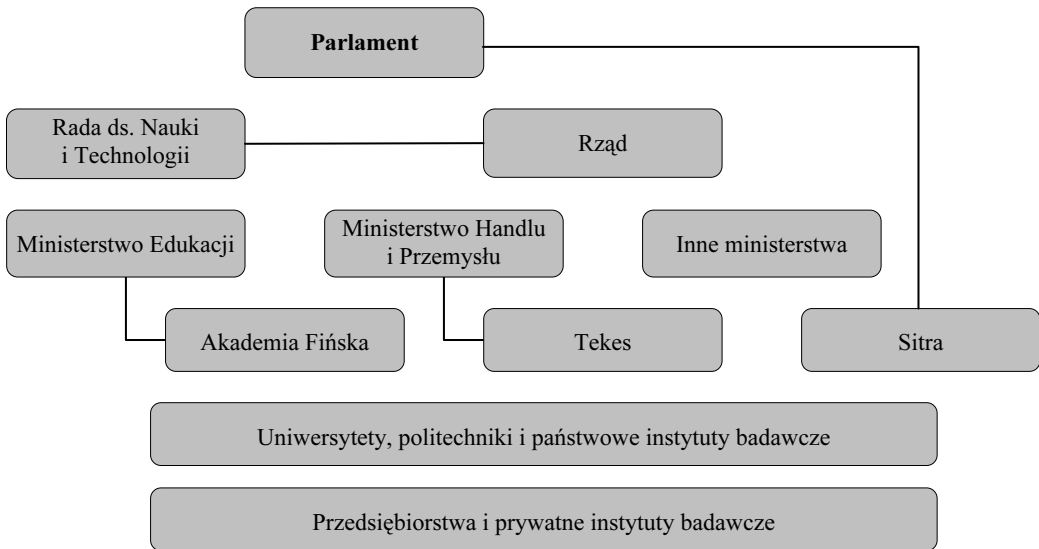
Według ostatniego raportu Lizbon Council (ośrodka badań i analiz z Brukseli), Finlandia jest obecnie jednym z najdynamiczniej rozwijających się państw, spośród 14 krajów europejskich poddanych badaniu. Analizowano wskaźniki: produktywność, rynek pracy, kapitał ludzki, inwestycje zorientowane na przyszłość oraz stabilność finansów publicznych [3].

Finlandia liczy 5,3 miliona mieszkańców. Powierzchnia kraju równa się 338 tys. km², w tym 69% tego obszaru porośnięta jest lasami, a 10% zajmują jeziora. Gęstość zaludnienia w Finlandii wynosi ok. 16 osób na km² [5].

W okresie kryzysu gospodarczego, który Finlandia przeżywała pod koniec lat 80-tych XX wieku, m.in. w związku z upadkiem Związku Radzieckiego, głównego partnera handlowego, zdecydowano, iż aby pokonać recesję, należy przeprowadzić reformy, które będą służyć rozwojowi społeczeństwa i instytucji wspierających innowacyjność. W kraju słynącym dotąd z przemysłu drzewnego i papierowego postanowiono położyć nacisk na rozwój technologiczny oraz powiązanie polityki przemysłowej z polityką naukową. Przyjęto koncepcję społeczeństwa informacyjnego, co w praktyce oznaczało upowszechnienie edukacji i rozwój nowoczesnych technologii. Temu celowi podporządkowano wszystkie sektory gospodarki. Symbolem przemian, które miały miejsce w Finlandii jest firma Nokia, która jeszcze w latach sześćdziesiątych była wytwórcą masy papierniczej i butów gumowych, natomiast w chwili obecnej jest największym na świecie producentem telefonów komórkowych [9, s. 19].

Kształcenie społeczeństwa stało się jednym z priorytetów państwa. Przyjęto system nauki i technologii, który obrazuje poniższy schemat.

Rysunek 1. System nauki i technologii w Finlandii



Źródło: KNAPIŃSKA Anna, Być jak Finlandia. In *Sprawy nauki*. 2009, nr 2, s. 20.

Na czele Rady ds. Polityki Naukowej i Technologicznej (Science and Technology Policy Council – STPC) stoi premier. Do Rady należy 16 członków, w tym 6 ministrów (edukacji, handlu i przemysłu, finansów, środowiska, pracy oraz kultury) oraz 10 przedstawicieli świata nauki i techniki. Ministerstwa Edukacji oraz Handlu i Przemysłu decydują o podziale prawie 80% środków, które otrzymują z budżetu na badania.

Działalność ekspercką dla Ministerstwa Handlu i Przemysłu prowadzi Tekes – Narodowa Agencja do spraw Technologii (National Technology Agency). Jej odpowiednikiem, pracującym na potrzeby Ministerstwa Edukacji jest Akademia Fińska (Academy of Finland – AKA). Celem tej instytucji jest wspieranie fińskiej nauki poprzez m.in. finansowanie projektów i wypełnianie funkcji eksperckich. Akademia wspiera badania prowadzone przez uniwersytety, instytuty naukowo-badawcze, organizacje gospodarcze, a także ułatwia współpracę międzynarodową uczonych [9, s. 20]. W ramach Akademii działają rady badawcze, tworzone są centra doskonałości i powoływane

zespoły, którym powierza się realizację ściśle określonych zadań. Zespoły te reprezentują najwyższy poziom z danej dziedziny [9, s. 21].

Wymienione w artykule organizacje nie wyczerpują listy instytucji pracujących dla rozwoju nauki, technologii i innowacyjności w Finlandii. Należy do nich także m.in. Sitra – Narodowy Fundusz na rzecz Badań i Rozwoju (Finnish National Fund for Research and Development). Jest to niezależny, publiczny fundusz, który pod nadzorem parlamentu finansuje inwestycje w dziedzinach zgodnych ze strategią rozwoju państwa, wspiera nowopowstałe przedsiębiorstwa, działa na rynkach kapitałowych i in. [9, s. 21].

Na obecny kryzys światowy rząd Finlandii zdecydował odpowiedzieć dalszą inwestycją w rozwój edukacji, nauki, technologii i innowacji. Zapowiedziano zwiększenie nakładów na badania i rozwój, przekazując dodatkowe środki m.in. na rzecz uniwersytetów, działalności Tekes i Akademii Fińskiej. Pieniądze te zostaną przeznaczone między innymi na rozwój infrastruktury badawczej, doszkącanie zawodowe, wsparcie centrów doskonałości, rozwój programów badawczo-rozwojowych i in. Celem jest m.in. zwiększenie liczby innowacyjnych przedsiębiorstw, a w konsekwencji rozwój gospodarczy kraju [9, s. 22].

Finlandia znana jest z rozbudowanej sieci bibliotek, dużego ich wykorzystania oraz skutecznego wdrożenia w bibliotekach technologii informatycznych. W skład krajowej sieci bibliotecznej wchodzi: biblioteki publiczne, naukowe, specjalne oraz szkolne. Zarówno biblioteki publiczne, jak i naukowe otwarte są dla wszystkich zainteresowanych osób.

W Finlandii naczelną zasadą przyjętą w bibliotekach jest zapewnienie każdemu swobodnego dostępu do kultury i źródeł informacji, niezależnie od jego miejsca zamieszkania i sytuacji finansowej. Usługi bibliotek są bezpłatne [14].

Biblioteki w Finlandii podlegają Ministerstwu Edukacji. W ramach ministerstwa działają 2 departamenty, które sprawują nadzór nad bibliotekami. Departamentowi ds. kultury, sportu oraz młodzieży (The Department for Cultural, Sport and Youth Policy) podlegają biblioteki publiczne oraz specjalne, natomiast Departament ds. edukacji i polityki naukowej (The Department for Education and Science Policy) zajmuje się sprawami bibliotek uniwersytetów, politechnik, Biblioteki Narodowej oraz Krajowego Repozytorium Bibliotecznego. Ministerstwo powołało również organ, który nosi nazwę Library Administration Group. Jego zadaniem jest koordynacja działania Bibliotek [14].

W Finlandii istnieje ok. 300 bibliotek specjalnych, zarządzanych przez różne organizacje. Wymienić tu można m.in. Bibliotekę Parlamentu, Bibliotekę Fińskiego Urzędu Statystycznego, biblioteki w muzeach, w prywatnych przedsiębiorstwach i inne [14].

Biblioteki publiczne w Finlandii tworzą rozległą sieć. Większość Finów regularnie korzysta z ich usług. Mają one szczególną misję dbania o powszechny dostęp społeczeństwa do edukacji i kultury. Mają również za zadanie przyczyniać się do rozwoju kompetencji informatycznych mieszkańców Finlandii. Pracują z różnymi grupami użytkowników, włączając w proces edukacji m.in. osoby niepełnosprawne (w tym niewidomych), obcokrajowców, seniorów i wiele innych grup [14, s. 8].

Biblioteki realizują swoje zadania nie tylko we własnych siedzibach, ale np. również tworząc oddziały szpitalne i poprzez charakterystyczne dla Finlandii biblioteki mobilne, czyli dowożące książki w miejsca pozbawione usług bibliotecznych. Bibliotekom publicznym w Finlandii przypisano również zadanie wspierania użytkowników bibliotek szkolnych. Te ostatnie są zazwyczaj bardzo niewielkie; z założenia ich uzupełnieniem są biblioteki publiczne, a współpraca ta jest częścią przyjętej strategii.

Biblioteki publiczne w Finlandii utrzymywane są przez władze lokalne. Władze lokalne otrzymują również pomoc od państwa. Wielkość dofinansowania określana jest co 4 lata, a oblicza się je, mnożąc w przeliczeniu na liczbę mieszkańców danego terenu. Dodatkowe dofinansowanie przyznawane jest na szczególne projekty, m.in.: rozwój informatyzacji w bibliotece, zakup bibliobusów i in. [14].

Biblioteki naukowe w Finlandii, do których zaliczają się biblioteki uczelni wyższych oraz biblioteki specjalne służą rozwojowi nauki i badań. Szczególną sieć tworzą biblioteki uniwersyteckie, w tym Biblioteka Uniwersytetu w Helsinkach, która pełni rolę Biblioteki Narodowej. Biblioteki uniwersyteckie oferują bezpłatny dostęp, włącznie z wypożyczaniem zasobów, dla wszystkich zainteresowanych, nie tylko dla studentów i pracowników uczelni. Biblioteka Narodowa oprócz zadania ochrony dziedzictwa narodowego koordynuje działalność całej sieci bibliotecznej, świadczy usługi dla wszystkich fińskich bibliotek oraz promuje ich współpracę. Przy Bibliotece Narodowej działają rady każdego z typów bibliotek [1]. Praca tych organów służy realizacji wspólnych projektów o obrębie sieci i podsieci.

Przykładem współpracy bibliotek w Finlandii może być m.in. konsorcjum FinELib (The Finnish National Electronic Library) zrzeszające biblioteki uniwersytetów, politechnik, biblioteki publiczne, specjalne oraz innych instytucji naukowych. Konsorcjum to zostało powołane, aby scentralizować działania na rzecz pozyskiwania dla bibliotek

(członków konsorcjum) fińskich i międzynarodowych zasobów elektronicznych. Konsorcjum m.in. negocjuje wspólne umowy licencyjne z dostawcami baz. Działalność organizacji ma sprzyjać dostępności tych źródeł dla mieszkańców Finlandii [4]. FinELib dokonuje zakupu większości e-zasobów dla fińskich bibliotek (są to dziesiątki tysięcy e-czasopism i książek elektronicznych oraz kilkaset baz danych).

Inny wspólny projekt Bibliotek fińskich nosi nazwę Linnea Union Catalogues. W ramach tego przedsięwzięcia powstaje baza: ARTO – odnotowująca artykuły z czasopism, często z odnośnikami do pełnych tekstów (jednak dostęp do nich niekiedy wymaga posiadania dodatkowej licencji). Bazę tworzy 40 instytucji w tym biblioteki uniwersyteckie, publiczne i specjalne [16]. W ramach projektu Linnea Union Catalogues powstaje również baza LINDA – jest to wspólny katalog fińskich bibliotek uniwersyteckich oraz Repozytorium Biblioteki Narodowej, Biblioteki Parlamentu, Biblioteki Statystycznej i Lahti Science Library. Katalog LINDA odnotowuje informacje dotyczące wydawnictw książkowych, zbiorów kartograficznych, materiałów audiowizualnych, zasobów elektronicznych, multimedialnych i archiwów, a także stan dostępności do wypożyczenia. Linda nie uwzględnia nut, nagrań i artykułów [16].

Przykładem kooperacji fińskich uczelni technicznych jest konsorcjum AMKIT. Konsorcjum to zostało powołane w celu koordynacji wspólnych projektów i współpracy bibliotek szkół wyższych zawodowych (Universities of Applied Sciences – UAS) w Finlandii [2]. Konsorcjum m.in. reprezentuje biblioteki UAS we współpracy z Biblioteką Narodową oraz Ministerstwem Edukacji, realizuje wiele projektów, np. z zakresu Open Access [2].

Wymienione przykłady są jedynie fragmentem działań, które podejmują wspólnie biblioteki w Finlandii. Informacje o licznych projektach fińskich bibliotek, w skali zarówno krajowej, jak i międzynarodowej zamieszcza na stronie internetowej Biblioteka Narodowa w rocznych raportach [15].

Ciekawym przykładem współpracy między bibliotekami o zasięgu lokalnym są: Biblioteka Central Ostrobothnia University of Applied Sciences w Kokkoli [13] i Kokkola City Library [10]. Obydwie Biblioteki mają swoje siedziby w jednym budynku, ze wspólnym wejściem, w centrum miasta Kokkola¹².

¹² Kokkola – miasto znajduje się w regionie Central Ostrobothnia w zachodniej Finlandii, u wybrzeży Zatoki Botnickiej. Miasto jest centrum finansowym, administracyjnym, edukacyjnym i kulturalnym obszaru. Liczba mieszkańców w 2009 r. wyniosła 46 000 i stale rośnie [11].

Rysunek 2. Budynek Biblioteki COU, oddział w Kokkoli oraz Kokkola City Library



Źródło: fotografia własna

Rysunek 3. Budynek Biblioteki COU, oddział w Kokkoli oraz Kokkola City Library



Źródło: fotografia Joni Virtanen

Kokkola City Library znajduje się na parterze, natomiast Biblioteka Central Ostrobothnia University of Applied Sciences na pierwszym piętrze budynku. Obydwie biblioteki łączą wewnętrzne schody, które umożliwiają swobodne przemieszczanie się czytelników pomiędzy tymi instytucjami. Biblioteki mają oddzielne bazy zasobów i do każdej z nich należy zapisać się oddzielnie. Jednak przez zastosowane rozwiązanie architektoniczne tworzą wizualną całość, skracając barierę psychologiczną korzystania z usług dwóch instytucji i doskonale obrazują przyjętą w Finlandii ideę powszechnego dostępu do bibliotek.

Rysunek 4. Widok na wnętrze Biblioteki COU (I piętro), oddział w Kokkoli oraz Kokkola City Library (parter)



Źródło: fotografia własna

Rysunek 5. Biblioteka COU w Kokkoli, I piętro budynku



Źródło: fotografia Piotra Parchatko

Do czytelní czasopism Kokkola City Library można wejść również bezpośrednio, anonimowo, z ulicy i przy okazji lektury czasopism bieżących skorzystać z usług bibliotecznej kawiarenki.

Rysunek 6. Wejście główne do Biblioteki COU w Kokkoli i Kokkola City Library



Źródło: fotografia własna

Rysunek 7. Wejście boczne, mniej oficjalne, bezpośrednio z ulicy do czytelnicy czasopism bieżących wraz z kawiarenką Kokkola City Library



Źródło: fotografia własna

Biblioteki w Finlandii są naturalnym przedłużeniem przyjętego systemu edukacji. Otwartość na odbiorcę jest jednym z głównych elementów programu ich działalności. W bibliotece można nieodpłatnie skorzystać z Internetu, spędzić czas, zaspokoić swoje potrzeby czytelnicze. Biblioteki łączą osiągnięcia techniki z dbałością o pamięć historyczną. Organizują m.in. wystawy, lekcje historyczne, zajęcia plastyczne, ale także kursy komputerowe. Można więc stwierdzić, że inwestycja w biblioteki przyniosła rezultaty.

Rysunek 8. Kącik czytelniczy w fińskim pociągu



Źródło: fotografia Piotra Parchatko

Rysunek 9. Kącik czytelniczy jest elementem placu zabaw dla najmłodszych w fińskim pociągu



Źródło: fotografia Piotra Parchatko

Około 80% Finów regularnie korzysta z usług bibliotek. Finowie odwiedzają biblioteki średnio 11 razy w roku, w tym czasie wypożyczają ok. 19 egz. książek, płyt i czasopism. Biblioteki odnotowują ponad 46 milionów wizyt rocznie [14].

Bibliografia

1. About the National Library Network Services. In *The National Library of Finland* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.nationallibrary.fi/libraries/coordination.html>. Stan z dnia 18.04.2010.
2. AMKIT Ammattikorkeakoulujen kirjastoyhteistyökonsortio. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.amkit.fi/>. Stan z dnia 18.04.2010.
3. *European Growth and Jobs Monitor 2009: Indicators for Success in the Knowledge Economy* za: KNAPIŃSKA Anna. Być jak Finlandia. In *Sprawy nauki*. 2009, nr 2, s. 19-23.
4. FinELib – The National Electronic Library. In *The National Library of Finland* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.nationallibrary.fi/libraries.html>. Stan z dnia 18.04.2010.

5. Finland in Brief. In *Visit Finland* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.visitfinland.com/en_IE/web/guest/finland-guide/about-finland/facts/area. Stan z dnia 26.04.2010.
6. For libraries. In *The National Library of Finland* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.nationallibrary.fi/libraries.html>. Stan z dnia 18.04.2010.
7. GRADZIK Katarzyna. Szkoły i biblioteki w Finlandii – refleksje z podróży. In *Biuletyn EBIB* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 7, Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/88/a.php?gradzik>. Stan z dnia 26.04.2010.
8. HAKARI Anu, SIHVONEN Raili. Digital literacy – a civic skill in the information society. IFLA Conference Proceedings, 2006, p. 1–13. In *EBSCO Database: Library, Information Science & Technology Abstracts*.
9. KNAPIŃSKA Anna. Być jak Finlandia. In *Sprawy nauki*. 2009, nr 2, s. 19–23.
10. *Kokkola City Library – Regional library*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://lib.kokkola.fi/english/>. Stan z dnia 18.04.2010.
11. *Kokkola..fi*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.kokkola.fi/en_GB/. Stan z dnia 18.04.2010.
12. Libraries in Finland. In *Ministry of Education* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/?lang=en>. Stan z dnia 14.04.2010.
13. Library and information services. In *Central Ostrobothnia University Of Applied Sciences* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.cop.fi/kirjastosivut/eng/index.asp?pid=1>. Stan z dnia 16.04.2010.
14. Library Policy. In *Ministry of Education* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/linjaukset_ja_hankkeet/?lang=en. Stan z dnia 14.04.2010.
15. National and international cooperation. Annual report 2008. In *The National Library of Finland* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.kansalliskirjasto.fi/extra/annualreport/vuorovaikutus.html>. Stan z dnia 18.04.2010.
16. The Linnea Union Catalogues. In *The National Library of Finland* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.nationallibrary.fi/libraries.html>. Stan z dnia 18.04.2010.

Z WARSZTATU BIBLIOTEKARZA

Biznesplan w działalności biblioteki

opracowanie Maja Wojciechowska

Współcześnie biblioteki, niezależnie czy działają jako organy prywatne czy też wchodzą w skład struktur publicznych, coraz częściej obciążone są przez instytucje sprawcze do tworzenia różnego typu dokumentów o charakterze planistyczno-sprawozdawczym. Jednym z takich dokumentów jest biznesplan. Poniżej zostały przedstawione podstawowe informacje związane z opracowywaniem planu biznesowego biblioteki.

Definicja: Średniookresowy plan działalności biblioteki lub realizowanego przez nią przedsięwzięcia, zawierający planowane cele, strategię działań, środki oraz ramy czasowe, z uwzględnieniem uwarunkowań organizacyjnych, finansowych, technologicznych, kadrowych oraz zewnętrznej sytuacji branży informacyjnej.

Tłumaczenie terminu: ang. Business plan, niem. Geschäftsplan, fr. Plan d'affaires, ros. Бизнес-план

Adresaci biznesplanu: wewnętrzni, np. uczelnia wyższa dla biblioteki akademickiej; zewnętrzni (partnerzy), np. fundacja współfinansująca projekt nowej mediateki.

Elementy biznesplanu:

1. Streszczenie
2. Opis biblioteki
3. Analiza otoczenia biblioteki
4. Analiza organizacyjna
5. Plan marketingowy
6. Plan organizacyjny
7. Plan finansowy
8. Harmonogram działań
9. Podsumowanie całego przedsięwzięcia
10. Załączniki, np. analizy, umowy, opinie, rekomendacje, wyniki badań.

Sytuacje wymagające opracowania biznesplanu: zakładanie biblioteki, zmiany organizacyjne (np. łączenie albo dzielenie bibliotek lub ich filii), przełomowe momenty w funkcjonowaniu biblioteki (np. komputeryzacja, zmiana profilu, zmiana budynku), ubieganie się o środki finansowe lub rzeczowe, organizacja dużego przedsięwzięcia.

Rodzaje biznesplanów: wstępny (służy szybkiej prezentacji koncepcji działań), pełny (zawiera pełną prezentację zamierzeń, może być rozwinięciem planu wstępnego), wewnętrzny (przeznaczony jest wyłącznie dla odbiorców wewnętrznych, np. biznesplan opracowany przez filię dla biblioteki głównej, lub biznesplan biblioteki akademickiej opracowany dla biura rozwoju uczelni).

Forma fizyczna i graficzna biznesplanu:

1. Biznesplan powinien być przedstawiony w formie wydruku, ewentualnie uzupełnionego o wersję elektroniczną, prezentację multimedialną lub ustną.
2. Objętość biznesplanu powinna być dostosowana do prezentowanych treści i zwykle waha się od 30 do 50 stron.
3. Tekst główny powinien zawierać tylko najważniejsze ustalenia, dodatkowe analizy, raporty i wyniki przenoszone są do załączników.
4. Biznesplan musi zawierać funkcjonalny, prawidłowo skonstruowany spis treści i posiadać strukturę hierarchiczną ułatwiającą poruszanie się po dokumencie.
5. Biznesplan może zostać uzupełniony o materiał ilustracyjny: wykresy, schematy, diagramy, zdjęcia, ale tylko w sytuacji, kiedy są one niezbędne do przekazania określonych treści.

Najważniejsze cechy biznesplanu:

- celowość
- kompleksowość
- funkcjonalność
- realność
- wykonalność
- użyteczność
- konkretność
- zwięzłość
- przejrzystość
- rzetelność
- wiarygodność
- elastyczność

Metody prezentacji danych w biznesplanie: metoda planistyczna tabelaryczno-opisowa (dominują tabele z krótkim komentarzem), metoda planistyczna tabelaryczno-wykresowo-opisowa (dominują tabele i wykresy z krótkim komentarzem), metoda analityczno-planistyczna (dominuje blokowa prezentacja planowanych zadań), metoda planistyczno-kalkulacyjna (plan uzupełniany jest o rozbudowane obliczenia finansowe), metoda diagnostyczno-planistyczna (pomija analizę czasu przeszłego, stosowana dla nowootwieranych bibliotek), metoda prognostyczno-planistyczna (dominują plany oparte na prognozach i analizach).

Rodzaje załączników w biznesplanie: załączniki uszczegóławiające (przedstawiają informacje będące rozwinięciem podstawowych treści zawartych w głównym zrębie planu), załączniki uwiarygodniające (potwierdzają informacje przedstawione w głównym zrębie planu, np. rekomendacje, opinie ekspertów itp.), załączniki uzmysławiające (mają za zadanie lepsze zilustrowanie, omawianego w głównym zrębie planu, zagadnienia, np. wzory plakatów, ulotek, plany zawierające lokalizacje inwestycji itp.).

Podstawowe błędy w biznesplanie:

1. Błędy formalne, nieprawidłowa konstrukcja i układ.
2. Źle sformułowane cele.
3. Brak realizmu.
4. Brak zaplanowanej jakiegokolwiek alternatywy dla projektowanych działań.
5. Stosowanie nieprawidłowej konwencji i specjalistycznego żargonu (kiedy plan przeznaczony jest dla adresatów zewnętrznych).

Literatura przedmiotu:

1. BARROW Colin, BARROW Paul, BROWN Robert. *Biznesplan w małej firmie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2009. ISBN 978-83-246-1870-5.
2. FIORE Frank F. *Jak szybko przygotować dobry biznesplan*. Kraków: Wolter Kluwer, 2006. ISBN 83-7484-016-1.
3. HARRIMAN Joy H. P. *Creating Your Library's Business Plan*. New York: Neal-Schuman Publishers, 2008. ISBN 9781555706340.
4. KORCZYN Aleksander. *Jak opracować biznesplan?* Skierniewice: Wydawnictwo Sigma, 2006. ISBN 83-87769-62-2.
5. PASIECZNY Jacek. *Biznesplan*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 978-83-208-1724-9.
6. PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł. *Plan marketingowy dla biblioteki fachowej*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2000. ISBN 83-87629-46-4.

7. SKRZYPEK Jerzy, FILAR Ewa. *Biznes plan*. Warszawa: Poltext, 2005. ISBN 83-88840-76-2.

WYWIADY

Przyszłość polskich bibliotek publicznych i szkolnych w świetle projektu zmian treści Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

Rozmowa z Janem Krajewskim – prezesem Polskiego Związku Bibliotek

poprowadziła Anna Aniszewska

Kiedy wpłynął do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wniosek o wprowadzenie zmian treści Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Kto był stroną wnioskującą?

Pomysł zmian w ustawie jest wynikiem propozycji samego ministerstwa. Jednak od kilku lat można było się spodziewać takiej sytuacji wobec docierających do nas sygnałów o niezadowoleniu z obecnych zapisów ze strony samorządów. W roku ubiegłym propozycje zniesienia ograniczeń w łączeniu bibliotek sformułowało forum wójtów, burmistrzów i prezydentów małopolski. Sugestie do zniesienia ograniczeń przedstawiły także ministrowi Regionalne Izby Obrachunkowe.

Czego dotyczy propozycja zmiany treści Ustawy?

Propozycje zmian w ustawie są dosyć szerokie. Najbardziej istotne to wprowadzenie kontraktów na zatrudnianie dyrektorów i usunięcie zapisu o zakazie łączenia bibliotek z innymi instytucjami.

Jakie skutki może przynieść wprowadzenie zmian w treści Ustawy?

Nawiązując do zniesienia ograniczeń w samodzielności bibliotek, może to spowodować lawinowe tworzenie nowych połączonych instytucji kulturalnych powstałych z połączonych domów kultury, bibliotek, muzeów i innych podmiotów działających dotąd samodzielnie w miastach i gminach na terenie Polski.

Jak na złożony wniosek zareagowało środowisko bibliotekarskie?

W dniu 6 listopada 2009 roku Walne Zgromadzenie Członków PZB przyjęło stanowisko sprzeciwiające się nowelizacji ustawy w przedstawionej wersji. W ślad za naszym stanowiskiem z inicjatywy

Przewodniczącej SBP 18 listopada sprzeciw wyraziły wspólnie oba nasze stowarzyszenia oraz związki zawodowe. Zabrakło jednak pozostałych organizacji bibliotekarskich. Dalszy przebieg Państwo znają. 15 grudnia ogłosiłem dniem protestu polskich bibliotek. Potem starałem się wyrzucić presję na Ministrze, aby podjął rozmowy informując go, że akcja protestacyjna została zawieszona do 15 stycznia 2010 roku.

Jakie stanowisko w sprawie zajęła Krajowa Rada Biblioteczna?

Krajowa Rada Biblioteczna na swoim posiedzeniu we wrześniu 2009 roku wypowiedziała się:

1. przeciw łączeniu bibliotek szkolnych z innymi formami organizacyjnymi działalności kulturalnej, w tym bibliotekami publicznymi;
2. za uchyleniem zakazu łączenia bibliotek pedagogicznych z innymi formami organizacyjnymi działalności kulturalnej;
3. przeciw łączeniu bibliotek publicznych z innymi formami organizacyjnymi działalności kulturalnej;
4. za ewentualnym łączeniem bibliotek po uzyskaniu zgody przez KRB, po zasięgnięciu opinii wojewódzkiej biblioteki publicznej.

Muszę jednak stwierdzić, że tę wersję stanowiska KRB otrzymaliśmy w dniu 15 grudnia 2009, czyli w dniu ogólnopolskiego protestu polskich bibliotek. Wcześniejszy wariant stanowiska KRB mówił o zgodzie KRB na łączenie bibliotek publicznych z innymi instytucjami. Zostało to jednak zdementowane w dniu protestu w godzinach popołudniowych przez Przewodniczącego KRB, który stwierdził że nastąpiła pomyłka w protokole z posiedzenia.

Jak ocenia Pan Prezes efekty dotychczasowego dialogu z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego? Czy doszło do rozmów Ministra z przedstawicielami organizacji bibliotekarskich?

Uważam, że dzień 15 grudnia wpłynął znacząco na proces dialogu z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Było to, w moim przekonaniu, pełne zaskoczenie dla Ministerstwa. Pod wpływem moich apeli do Ministra doszło do istotnego spotkania konsultacyjnego Ministra z przedstawicielami organizacji bibliotekarskich w dniu 13 stycznia 2010. Właśnie wówczas Minister Zdrojewski zapewnił, że nie pozwoli na masowe łączenia bibliotek i jest gotów wziąć na siebie osobistą odpowiedzialność, deklarując podjęcie swojej decyzji po opinii KRB i właściwej terytorialnie biblioteki wojewódzkiej. Osobiście uważam, że najistotniejsze jest to, że zostały podjęte rozmowy w tej sprawie. Całkowita odmiennosc stanowisk (jaką prezentuje SBP) i zerwanie rozmów nie wiązałoby Ministra żadnymi zobowiązaniami.

Na jakim etapie czynności legislacyjnych znajduje się obecnie propozycja zmian tekstu Ustawy?

Aktualnie projekt ustawy przeszedł uzgodnienia międzyresortowe i jest na etapie konsultacji założeń do ustawy na posiedzeniach Rady Ministrów.

Czy, według Pana Prezesa, są szanse na uchronienie bibliotek przed zmianami ustawodawczymi i idącym za tym procesem łączenia bibliotek publicznych z innymi instytucjami, bibliotekami szkolnymi i pedagogicznymi?

Trzeba obiektywnie przyznać, że jesteśmy jedynym krajem w Europie, w którym takie ograniczenia w łączeniu bibliotek występują. Są one sprzeczne z ustawą o samorządach, która gwarantuje samorządom samodzielność w kreowaniu także działalności kulturalnej. Mamy jednak świadomość, że dopóki te ograniczenia nie obowiązywały to samorzady dokonały dużych strat w bibliotekach włączonych w struktury domów kultury, muzeów OSiR-ów itp.

Te negatywne przykłady sprawiają, że nie należy dopuścić do całkowitej dowolności w tym zakresie i mieć je pod kontrolą, monitorować a przede wszystkim wprowadzić zabezpieczenia przed masowymi łączeniami. Liczny udział bibliotek w zmanifestowaniu sprzeciwu sprawił, że władza podjęła rozmowy z naszym środowiskiem. Istotne jest teraz to, aby dialog trwał nadal i aby ministerstwo nie miało świadomości, że był to tylko pojedynczy zryw. Staram się przez okres ostatnich 6 miesięcy podtrzymywać z Ministrem wymianę korespondencji, aby zdawano sobie sprawę z faktu, iż obserwujemy proces legislacyjny. Dobrym sygnałem jest sam fakt, że, Minister w kręgach parlamentarnych skarżył się, że ma problemy z bibliotekami. Przyznaję, że w trakcie wymiany korespondencji powoli ulega zmianom podejście Ministerstwa do spraw bibliotecznych. Od totalnej negacji i zrzucania winy na spadek czytelnictwa wyłącznie na biblioteki do przyznawania racji, że przyczyn należy szukać także poza bibliotekami. Uważam, że znowu nadchodzi czas na działania zbiorowe, ponieważ zacząłem domagać się przedstawienia jednoznacznych zapisów w ustawie o formie zabezpieczeń dla bibliotek. Będę prosił biblioteki, aby w lipcu zgłaszały ten problem oraz kilka innych do Ministerstwa. Sygnalizowałem w ostatnich dniach zaniepokojenie ze strony bibliotek w czasie krótkiej rozmowy Premierowi Donaldowi Tuskowi. Wyraził zdziwienie pamiętając, że Rada Ministrów jest na etapie przygotowywania zmian, które powinny bibliotekom pomóc. Zna więc wersję Ministra, nie zna drugiej, naszej strony. Staram się pozyskać przychylność Prezydenta Bronisława Komorowskiego, któremu

dwukrotnie sygnalizowałem problem, a który z racji wcześniejszych doświadczeń ma dość dobre wspomnienia z kontaktów z bibliotekami.

Okazją do przedstawienia zagrożeń dla bibliotek na forum ogólnopolskim będzie uroczystość 10-lecia Polskiego Związku Bibliotek, które odbędzie się w dniach 9-10 września w Łowiczu. W spotkaniu będą uczestniczyć przedstawiciele władz centralnych, samorządowych, gości oficjalnych z kręgu środowiska związanego książką i czytelnictwem oraz media ogólnopolskie. Właśnie z tego względu istotna jest liczna obecność bibliotekarzy, która powinna stać się manifestacją naszego środowiska. Apeluję więc do wszystkich o przyjazd do Łowicza. Szczegóły na stronie PZB: www.pzb.org.pl.

28 czerwca 2010 r. miało miejsce kolejne Posiedzenie Zarządu Polskiego Związku Bibliotek. Czy został poddany do dyskusji problem bibliotek publicznych? Czy ustalono strategię dalszego postępowania PZB w tej sprawie?

Sprawa nieszcześnej ustawy staje na każdym posiedzeniu zarządu PZB. Mamy świadomość, że jesteśmy jedyną niezależną organizacją, która podejmuje w ostatnich miesiącach jakiegokolwiek działania w tym zakresie. Zarząd PZB na spotkaniu w Siedlcach przystał na moją propozycję, aby w lipcu uaktywnić biblioteki i przypomnieć Ministrowi Zdrojewskiemu o jego gwarancjach przekazanych publicznie 13 stycznia 2010. Uroczystości jubileuszowe w Łowiczu należy wykorzystać do przekazania na forum ogólnopolskim obaw bibliotek w związku z nowelizacją ustawy. Powodzenie tej akcji będzie zależało jednak od samych bibliotekarzy. Sam zarząd i wąska grupa członków PZB nie będzie w stanie stworzyć odpowiedniej atmosfery. Zależy to więc od bardzo licznej obecności bibliotekarzy z całej Polski. Wierzę, że, jeżeli bibliotekarze przyjadą, wygramy tę batalię. Tylko zmanifestowanie siły społecznej może wpłynąć na decyzje władz centralnych.

PRZEGLĄD LITERATURY

Publikacje polskie

wybór i opracowanie Anna Aniszewska



Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym / red. Joanna Kamińska i Beata Żołędowska-Król. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009. ISBN 978-83-61464-16-7.

Publikacja jest pokłosiem bardzo interesującej konferencji zorganizowanej przez Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego, Bibliotekę Śląską w Katowicach oraz Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich w 2009 roku. Prezentuje aktualny stan badań poświęconych tematyce jakości w odniesieniu do bibliotek, a także doświadczenia bibliotek we wdrażaniu nowoczesnych koncepcji zarządzania jakością oraz innowacyjnych usług bibliotecznych.



Nowoczesna biblioteka. Materiały z ogólnopolskiej, przedjazdowej konferencji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Konstancin-Jeziorna, 29-30 maja 2009 r. / red. Marcin Drzewiecki. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009. ISBN 978-83-61464-20-4.

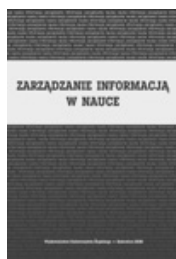
Publikacja zawiera materiały z konferencji naukowej towarzyszącej Krajowemu Zjazdowi Delegatów SBP (29-30.V.2009 r.), która poświęcona była zagadnieniom nowoczesnej biblioteki i jej wpływowi na kształtowanie społeczeństwa wiedzy oraz wizerunku zawodu bibliotekarza. Książka informuje: o stanie ustawodawstwa bibliotecznego, o wizerunku zawodu, o oczekiwaniach użytkowników, o systemie zarządzania i finansowania.



Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej – tradycja i nowoczesność / red. Beata Antczak-Sabala, Małgorzata Kowalska, Lucyna Tkaczyk.

Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2009. ISBN 978-83-923607-6-6.

Zbiór tekstów przygotowany przez Bibliotekę Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu to ciekawy materiał prezentujący różnorodne działania podejmowane w bibliotekach szkół wyższych, których celem ma być sprawniejsze funkcjonowanie tych placówek. Szerokie wykorzystanie wiedzy praktycznej i teoretycznej Autorów pozwoliło na skonfrontowanie teorii bibliotecznej z rzeczywistością, z którą styka się czytelnik.



Zarządzanie informacją w nauce / red. Diana Pietruch-Reizes. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2008. ISBN 978-83-226-1755-7.

Książka zawiera wyniki prac badawczych i doświadczeń związanych z problematyką funkcjonowania informacji w nauce, w szczególności w odniesieniu do procesów informacyjnych zachodzących w systemie nauki: gromadzenia i opracowywania informacji, wyszukiwania i selekcjonowania informacji, zaspokajania potrzeb użytkowników informacji naukowej, a także bibliometrii, informetrii, naukometrii i webometrii.

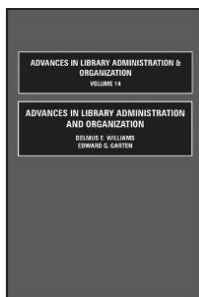


Zarządzanie marketingowe biblioteką / [aut. Wiesław Babik et al.]. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008. ISBN 978-83-7205-265-0.

Książka zawiera materiały inspirowane tematyką zagadnień poruszanych na konferencji naukowej „Zarządzanie marketingowe biblioteką”, która odbyła się w dniach 17-19 października 2007 w Chorzowie. Organizatorem konferencji była Biblioteka Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie. Patronat nad konferencją objęła Komisja Zarządzania i Marketingu Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.

Publikacje zagraniczne

wybór i opracowanie Anna Aniszewska



Advances in Library Administration & Organization / Edward Gatten. Bradford: Emerald Group Publishing, 2008. ISBN 9780762314881.

Zbiór ciekawych artykułów skierowanych do menedżerów bibliotek, naukowców i praktyków z całego świata. Zawiera omówienie tematów znajdujących się na pograniczu praktyki i teorii z zakresu zarządzania bibliotekami. Dziewięć artykułów przedstawia: definicję zarządzania wiedzą, zarys programu przeznaczony do szkolenia menedżerów wiedzy oraz studium przypadku zastosowania zarządzania zmianami i dyskusje o tym, jak wpasować e-booki w ramy polityki zarządzania zbiorami.



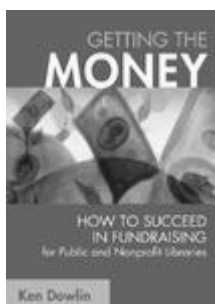
An Introduction to Staff Development in Academic Libraries / Elizabeth Connor. New York: Routledge, 2009. ISBN 9780203883006.

Książka jest cenną pomocą na drodze samokształcenia i doskonalenia dla wszystkich bibliotekarzy. Opisane w niej przypadki wykazują sposób jak skutecznie i śmiało zachęcać personel do ukierunkowywania się, treningu, mentoringu i samorozwoju przy jednoczesnym realizowaniu misji biblioteki i jej planu strategicznego.



Creating Your Library's Business Plan / Joy H. P. Harriman. New York: Neal-Schuman Publishers, 2008. ISBN 9781555706340.

Dziesięć lat temu tylko nieliczne biblioteki posiadały swój biznesplan. Dzisiaj coraz więcej bibliotek jest zmuszonych, by go spisać albo robi to z kilku względów – biznesplan pomaga im klarować cele, rozsądnie ustalać ramy czasowe, działać zgodnie ze standardami, mierzyć dokonania, informować o sukcesach. Przewodnik stanowi bogaty zbiór szablonów, arkuszy, opisów przypadków obejmujących różne typy bibliotek, od małych po duże, a także inne materiały, które pomogą w stworzeniu własnego biznes planu szybko i efektywnie, oszczędzając czas i pieniądze.



Getting the Money: how to succeed in fundraising for public and nonprofit libraries / Kenneth Dowlin. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2009. ISBN 9781591585978.

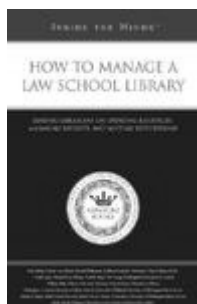
Autor książki przybliży istotę programów wspólnotowych i radzi jak uzyskać dodatkowe dofinansowanie. Publikacja ma na celu pomóc w opanowaniu dostępnych narzędzi pozyskiwania pieniędzy, a następnie w zbudowaniu i realizacji jasnej i zwartej strategii finansowej.



Handbook for Media Librarians / ed. by Katharine Schopflin. London: Facet Publishing, 2008. ISBN 9781856046305.

Książka jest jedynym w swoim rodzaju praktycznym podręcznikiem, który przedstawia najistotniejsze zagadnienia odnoszące się do mediów stanowiących każdego dnia wyzwanie dla bibliotekarzy, archiwistów i badaczy. Poszczególne rozdziały poświęcone zostały mediom w bibliotekach XXI wieku, mediom wirtualnym, wizerunkowi bibliotek i stowarzyszeń bibliotekarskich, katalogowaniu programów telewizyjnych,

zagadnieniom prawnym w kwestii nowości dotyczących baz danych i archiwów, jak i sposobom informowania o nowościach bibliotecznych w skali regionalnej.



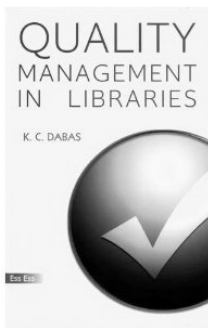
How to Manage a Law School Library: Leading Librarians On Updating Resources, Managing Budgets, And Meeting Expectations Aspatore Books Staff. [Boston, Mass.]: Aspatore Books, 2008. ISBN 9780314194114.

Książka oddaje obraz głównych strategii zarządzania bibliotekami szkół prawniczych. Dyrektorzy i menadżerowie bibliotek reprezentujący kilka z najważniejszych państwowych szkół prawniczych jako eksperci prowadzą czytelników poprzez: wprowadzane zmiany w usługach bibliotecznych, przydzielanie budżetów, równoważenie zbiorów drukowanych z elektronicznymi i realizowanie oczekiwań studentów, wykładowców jak i całej szkoły.



Marketing and Promoting Electronic Resources: creating the e-buzz! / Eleonora Dubicki. Binghamton, NY: Haworth Information Press, 2007. ISBN 9780789035851.

Książka wyjaśnia podstawy marketingu i promocji, koncentrując się na praktycznych i twórczych technikach, które sprawdziły się w bibliotekach akademickich, publicznych i specjalnych. Uznane autorytety z różnych bibliotek oferują swoje spostrzeżenia i porady dotyczące skutecznych strategii marketingowych dla zasobów elektronicznych takich jak e-serie, bazy danych i e-książki.



Quality Management in Libraries / K. C. Dabas. New Delhi: Ess Ess Publications, 2008. ISBN 9788170005483.

Książka przedstawia opis kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekach. Może stanowić cenne źródło wiedzy zarówno dla bibliotekarzy, praktyków, jak i dla studentów bibliotekarstwa i informacji naukowej. Zawiera cztery działy: istota i podstawowe elementy TQM dla bibliotek; kontrola jakości i wprowadzanie strategii zorientowanych na jakość; marketing i pozostałe strategie, niezbędne aby przetrwać w nowym środowisku: informacji i zasobów ludzkich oraz zarządzanie nimi pod kątem jakości usług.



Strategic Planning for Results / Sandra Nelson. Chicago: American Library Association, 2008. ISBN 9780838935736.

Zbiór rad dotyczących przewidywania, oceniania i reagowania na potrzeby społeczności przy pomocy specjalnych programów i serwisów. Pomaga ocenić gotowość biblioteki i personelu do zmian. Ułatwia przeprowadzenie procesu zbierania danych i decyzji. Pokazuje jak określić priorytety usług i osiągnąć porozumienie wśród personelu oraz jak prezentować się i komunikować skutecznie w bibliotece jako miejscu pracy. Książka oferuje bibliotekarzom bogactwo pomysłów na efektywne sprostanie zmieniającym się potrzebom społeczeństwa.

Książki można nabyć za pośrednictwem firmy **A.B.E. Marketing**. Powołując się na hasło „Zarządzanie Biblioteką 2010” otrzymacie państwo w filii Sopotu i Gdańska pięcioprocentową zniżkę. Kontakt: email Sopot@abe.pl lub Gdańsk@abe.pl, tel. 58-550-09-36 lub 608-520-298.



SPOTKANIA NAUKOWE

Konferencje i seminaria polskie

opracowanie Katarzyna Kant

Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym”

<http://ibin.us.edu.pl/jakosc/>

W dniach 26-27 lutego 2009 r. odbyła się w Katowicach Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym”. Tematyka konferencji obejmowała różne koncepcje zarządzania jakością w bibliotekach, TQM, benchmarking, kaizen, certyfikację usług bibliotecznych, badania potrzeb i satysfakcji użytkowników, standardy pracy i wskaźniki efektywności bibliotek, etykę usług bibliotecznych.

II Konferencja „Informacja w świecie cyfrowym: informacja a innowacja”

http://www.wsb.edu.pl/uczelnia.php?dla_studentow/Konferencja_2

W dniu 16 marca 2009 r. w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej odbyła się II Konferencja „Informacja w świecie cyfrowym: informacja a innowacja”. Obszary tematyczne konferencji to społeczny aspekt cyfryzacji świata, rola przestrzeni cyfrowej jako platformy dla innowacji, zarządzanie informacją cyfrową w zakresie biznesu, nauki, edukacji i rozrywki.

II Kongres Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą

<http://konferencje.computerworld.pl/konferencje/kongresspzw2009/program.html>

W dniu 17 marca 2009 r. w siedzibie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie odbył się II Kongres Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą. Podczas obrad dyskutowano na temat kultury zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa, przepływu informacji w przedsiębiorstwie, roli innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa,

zarządzania informacją, wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników.

III Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek” pod hasłem „Standardy bibliotek europejskich”.

http://biblioteka.ateneum.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=147

W dniach 28-29 maja 2009 r. odbyła się III Bałtycka Konferencja „Zarządzanie i Organizacja Bibliotek” pod hasłem „Standardy bibliotek europejskich”. Konferencja zgromadziła w murach Ateneum – Szkoły Wyższej oraz Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego blisko 130 przedstawicieli instytutów bibliotekoznawstwa i informacji naukowej, towarzystw naukowych, wszystkich rodzajów bibliotek, wydawców, księgarzy i innych organizacji związanych z sektorem książki. Zagadnienia poruszane podczas obrad dotyczyły standardów funkcjonowania bibliotek europejskich ze szczególnym uwzględnieniem standardów: organizacji i zarządzania bibliotekami, marketingu bibliotecznego, zarządzania jakością w bibliotekach oraz obsługi użytkowników, gromadzenia i opracowania zbiorów, programów bibliotecznych, budownictwa i wyposażenia bibliotek, standardów funkcjonowania bibliotek elektronicznych oraz wszelkich wytycznych i norm obecnych w pracy bibliotekarzy.

Konferencja Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich „Nowoczesna biblioteka – kluczem do sukcesu użytkowników i edukacji społeczeństwa”

<http://www.ebib.info/sbp/nowoczesna-biblioteka/index.html>

W dniach 29-30 maja 2009 r. w Konstancinie-Jeziornej odbyła się konferencja zorganizowana przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich pod hasłem „Nowoczesna biblioteka – kluczem do sukcesu użytkowników i edukacji społeczeństwa”. Tematyka obrad dotyczyła roli nowoczesnej biblioteki w upowszechnianiu nauki i kultury, prawodawstwa bibliotecznego, finansowania działalności bibliotek, kwestii związanych z szeroko pojętym wizerunkiem bibliotekarzy.

II Ogólnopolska Konferencja Naukowa "Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece"

<http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/>

W dniach 24-26 czerwca 2009 r. w Białymstoku odbyła się II Ogólnopolska Konferencja Naukowa "Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece". Organizatorem konferencji była Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku. Tematyka konferencji oscylowała wokół rozmaitych zagadnień związanych z zarządzaniem oraz marketingiem w bibliotece. Zagadnienia poruszane podczas obrad dotyczyły m. in. badań rynku wewnętrznego oraz satysfakcji użytkowników i pracowników bibliotek, polityki kadrowej, budowania kultury organizacji, kreowania wizerunku bibliotekarza.

VI Ogólnopolska Konferencja Polskiego Związku Bibliotek "Zarządzanie instytucją kultury"

http://www.biblioteka.koszalin.pl/pzb/index.php?option=com_content&view=article&id=97%3Akonferencja-qzarzdzanie-instytucj-kulturyq&catid=8%3Akonferencje&Itemid=22&lang=pl

W dniach 9-11 września 2009 r. w Mąchocicach koło Kielc odbyła się VI Ogólnopolska Konferencja Polskiego Związku Bibliotek "Zarządzanie instytucją kultury". W wygłoszonych na konferencji referatach położono nacisk na różne sposoby zarządzania placówkami kultury, kierowanie personelem bibliotecznym oraz public relations w bibliotekach. Referenci podkreślili, że umiejętne zarządzanie buduje spójne zespoły kadrowe, uruchamia motywację do pracy, motywuje do sięgania po kreatywne projekty, do podejmowania awangardowych programów.

Konferencje zagraniczne

opracowanie Katarzyna Kant

5th Italian Research Conference on Digital Libraries A Conference of the DELOS Association and the Department of Information Engineering of the University of Padova

<http://ims.dei.unipd.it/websites/archive/ims2009/events/2009/ircdl/>

W dniach 29-30 stycznia 2009 r. w Padwie (Włochy) odbyła się konferencja DELOS i Departamentu Inżynierii Informacji Uniwersytetu w Padwie. Poświęcono ją modelom i ewolucji bibliotek cyfrowych, dostępowi do informacji i zarządzaniu informacją.

APQC Knowledge Management Conference 2009

<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/apqc-kmconf2009>

W dniach 14-15 maja 2009 r. w Houston (USA) odbyła się doroczna konferencja APQC dotycząca zarządzania wiedzą. W 2009 r. hasłem konferencji była rewolucja w transferze wiedzy i nowe wyzwania rodzące się w dobie społeczeństwa informacyjnego.

Qualitative and Quantitative Methods in Libraries International Conference

<http://www.isast.org/qqml2009.html>

W dniach 26-29 maja 2009 r. w Chanii na Krecie odbyła się międzynarodowa konferencja dotycząca metod jakościowych i ilościowych stosowanych w bibliotekach. Metody te są coraz powszechniej stosowane w pracy bibliotekarzy. Tematy poruszane podczas konferencji dotyczyły zarządzania, współpracy bibliotek, marketingu bibliotecznego, bibliotek cyfrowych i digitalizacji.

NISO Forum Performance Measures and Assessment: Critical Tools During Challenging Times

<http://www.niso.org/news/events/2009/assess09/#about>

1 czerwca 2009 r. w Baltimore (Maryland, USA) odbyło się Forum NISO (National Information Standards Organization). Dotyczyło ono metod zarządzania w bibliotece, w szczególności zaś metod ilościowych służących do pomiaru osiągnięć biblioteki i porównaniu wyników z innymi placówkami.

World Library and Information Congress: 75th IFLA General Conference and Assembly "Libraries create futures: Building on cultural heritage"

<http://www.ifla.org/annual-conference/ifla75/call-mlas-cpdwl-en.htm>

W dniach 23-27 sierpnia 2009 r. w Mediolanie odbyła się Konferencja IFLA pod hasłem: „Biblioteki kreują przyszłość: budowanie dziedzictwa kulturowego”. Głównym tematem spotkania była rola bibliotek w tworzeniu i ochronie dziedzictwa kultury różnych krajów. Nie zabrakło referatów na temat bibliotek parlamentów różnych państw i Parlamentu Europejskiego oraz bibliotek publicznych. Uwagę poświęcono także digitalizacji jako metodzie ochrony dziedzictwa kulturowego oraz informacji naukowej i zarządzaniu bibliotekami, szczególnie w zakresie zbiorów specjalnych.

Minnesota Library Association Conference

<http://mnllibraryassociation.org/mlaconference/>

W dniach 14-16 października 2009 r. w St. Cloud w Minnesocie (USA) odbyła się doroczna konferencja MLN (Minnesota Library Association). Uwagę podczas obrad poświęcono tematyce bibliotek publicznych i ich roli w społeczeństwie, a także współpracy bibliotek publicznych i specjalnych z bibliotekami akademickimi. Referaty były poświęcone także roli nowych technologii i mediów w rozwoju bibliotek, marketingu bibliotecznego oraz zarządzaniu w bibliotece.

ICKM 2009: The 6th International Conference on Knowledge Management

<http://ickm2009.pbworks.com/>

W dniach 3-4 grudnia 2009 r. w siedzibie Uniwersytetu w Hong Kongu odbyła się szósta międzynarodowa konferencja z zakresu zarządzania wiedzą. Tematem przewodnim konferencji było zarządzanie wiedzą w celu rozwoju współpracy i innowacyjności. Obrady dotyczyły transferu wiedzy, roli zarządzania wiedzą w bibliotekarstwie i informacji naukowej, innowacyjności, technologii Web 2.0 .

Redakcja zaprasza wszystkich autorów do współpracy.
Materiały do kolejnego numeru można nadsyłać na adres
wydawnictwo@ateneum.edu.pl lub
maja.wojciechowska@ateneum.edu.pl

