



ISSN 2080-1807

TORUŃSKIE STUDIA BIBLIOLOGICZNE
2018, nr 2 (21)

Renata Ciesielska-Kruczek

Biblioteka Instytutu Neofilologii

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

e-mail: renata.ciesielska-kruczek@libpost.up.krakow.pl

Niematerialny kapitał bibliotek. Omówienie książki *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/TSB.2018.018>

STRESZCZENIE: Zasoby niematerialne są kategorią trudną do zdefiniowania, dlatego tak ważna jest opracowana pod redakcją Mai Wojciechowskiej książka *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Zebrane w tomie teksty, przedstawiające konkretne, zrealizowane działania, mogą stanowić źródło inspiracji dla pracowników bibliotek i zarządzających w celu podnoszenia jakości świadczonych usług i zwiększenia skuteczności działań. Do najważniejszych zasobów niematerialnych bibliotek zaliczamy: kapitał ludzki oraz umiejętności zarządzania wiedzą, zdolność do budowania strategii, umożliwiające ich rozwój i umacnianie pozycji w otoczeniu społecznym. W książce przedstawiono liczne przykłady pomiarów, ocenę zasobów niematerialnych i ich wpływ na efektywność działalności bibliotek.

SŁOWA KLUCZOWE: efektywność zarządzania, zasoby niematerialne bibliotek.

Publikacja *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy* ukazała się na rynku wydawniczym w serii Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich „Propozycje i Materiały” w 2016 r.

Redaktorem publikacji jest specjalistka w tej tematyce, Maja Wojciechowska, która jako pierwsza w Polsce kompleksowo omówiła temat zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek, udowadniając tezę o słuszności wykorzystania twierdzenia szkoły zasobowej w zarządzaniu biblioteką. Autorka podkreśliła, że zrozumienie potrzeb czytelników, motywów ich postępowania i wyborów stanowi podstawę świadczenia usług, które wyróżniają bibliotekę spośród innych instytucji i decydują o jej powodzeniu¹. *Zarządzanie zasobami...* to praca zbiorowa zawierająca trzydzieści artykułów, pogrupowanych w sześciu tematycznych częściach, w których opisano różnorodne aspekty zasobów niematerialnych współczesnych bibliotek. Publikacja wpisuje się w nurt zainteresowań zasobami niematerialnymi i kapitałem intelektualnym, przedstawiając aktualne bibliotekarskie badania w tym zakresie. Jej celem jest przedstawienie prowadzonych analiz efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, wizerunkowymi oraz innowacyjnymi w bibliotekach. Książka adresowana jest zarówno do osób zarządzających zasobami niematerialnymi bibliotek, jak i wszystkich chcących wykorzystać zaprezentowane analizy w celu doskonalenia sprawności organizacyjnej oraz zwiększania standardu oferowanych usług.



Ilustracja 1. Okładka książki *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*.

Źródło: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy* – Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich – Ogólnopolski portal bibliotekarski [online]. [dostęp 5 października 2018]. Dostępny w World Wide Web: http://www.sbp.pl/wydawnictwa/produkt?produkt_id=288.

¹ Zob. szerzej [w:] M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2014.

Cykl artykułów części pierwszej, opatrzony tytułem: *Wykorzystanie teorii zasobowej w praktyce i teorii zarządzania bibliotekami*, wprowadza odbiorcę w tematykę zarządzania zasobami niematerialnymi, opisując ich rodzaje oraz metody pomiarów, m.in. teorie związane z problematyką zarządzania niematerialnymi „aktywami”. Podkreślone zostało tutaj znaczenie kompetencji kluczowych, czyli innowacyjnych kombinacji wiedzy i zdolności, w wyniku których powstałe produkty/usługi, dostarczane zgodnie z preferencjami i oczekiwaniami użytkownika, stanowią dla niego wymierną wartość. Zagadnienie ekologii informacji przedstawione zostało w kontekście zarządzania wiedzą, kulturą organizacyjną i skutecznością komunikacyjną w oparciu o kluczowe kwestie środowiska informacyjnego. Ekologia informacji usilnie dąży do równoważenia rozwoju człowieka w społeczeństwie informacji i wiedzy², a jej stosowanie przyczynia się skutecznie do kształtowania działalności bibliotek. W tej części wyróżniają się teksty analizujące potrzeby i oceniające wiedzę odbiorców, które służą dostosowaniu oferty dla dynamicznie zmieniającego się społeczeństwa. Bardzo ciekawe uwagi poczynione zostały w opisie sposobu oceny satysfakcji klienta, opartej na interakcji użytkownika z badaną organizacją. Przedmiotem badania³ *secret client* są standardy obsługi i ocena jakości obsługi, rozpatrywana przez satysfakcję klienta. Przedstawiono tutaj także scenariusze badań kapitału ludzkiego, przywództwa, kultury organizacyjnej, komunikacji i relacji, reputacji, kapitału marki oraz innowacyjności. Przeprowadzając badania zasobów niematerialnych, które są wartościami trudnymi do zmierzenia, warto zastosować metody wywodzące się z różnych dziedzin nauki.

Najważniejsi są ludzie... i właśnie te zagadnienia są kluczowe w artykułach części drugiej: *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Bibliotekarze stanowią fundamentalny czynnik rozwoju i realizacji strategii bibliotek, są źródłem wiedzy i bazą umiejętności, która sprawia, że placówki te stają się ośrodkami konkurencyjnymi na rynku oferowanych usług

² W. Babik, *Ekologia informacji w zarządzaniu zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie informacji i wiedzy*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy: praca zbiorowa*, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2016, s. 33–40.

³ M. Karwowski, *Secret client – metoda pomiaru niematerialnych zasobów biblioteki*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 53–67.

informacyjnych, edukacyjnych, naukowych, a także kulturalnych. Maja Wojciechowska swoim tekstem⁴ rozpoczyna ten cykl tematyczny i opisuje modele kapitału ludzkiego (ich wiedzy, doświadczeniu, umiejętnościach, inteligencji), ilustrując w tabeli nurty gospodarowania „kapitałem wiedzy”. Dzięki zaangażowaniu, kompetencjom i zdolnościom kapitał ludzki jest motorem i realizatorem zmian organizacyjnych bibliotek. Zwłaszcza zarządzanie talentami⁵ uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego artykułu wynika, że istotne jest nie tylko rekrutowanie ludzi z „ponadprzeciętnym potencjałem”, ale umożliwianie im aktywności i wdrażanie ich innowacyjnych pomysłów, co nakreśla spiralę sukcesu. W funkcjonowaniu bibliotek, podlegającym dynamicznym zmianom, niezbędne jest również podnoszenie kompetencji i umożliwianie rozwoju całemu zespołowi pracowników. Konieczne jest, aby proces uczenia się był realizowany ustawicznie, angażował wszystkich pracowników, a system motywacyjny gratyfikował wyróżniające się osoby. O znaczeniu motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi dowiadujemy się z badań ankietowych dotyczących motywatorów i demotyatorów, przeprowadzonych w bibliotekach koszalińskich⁶. We wnioskach, do najważniejszych deklarowanych przez respondentów czynników pozapłacowych, należały dobre relacje ze współpracownikami, pozytywna atmosfera w miejscu pracy, sprawiedliwe traktowanie pracowników przez przełożonych i stabilność zatrudnienia. Kolejnym „zasobem” wykorzystywanym w zarządzaniu bibliotekami jest wiedza użytkowników oraz informacje o nich. Biblioteki gwarantują swoim czytelnikom na przykład izolację od hałasu cywilizacyjnego i ten

„zasób niematerialny, jakim jest cisza, każda biblioteka już posiada, należy go tylko nazwać i docenić”⁷.

⁴ M. Wojciechowska, *Wprowadzenie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 71–79.

⁵ J. Kamińska, *Zarządzanie talentami jako metoda wzbogacania zasobów niematerialnych biblioteki*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 80–89.

⁶ I. Dalati, *Znaczenie motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi – przykład bibliotek koszalińskich*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 123–139.

⁷ M. Curyło, *Cisza w bibliotece jako wartość wspierająca kapitał ludzki*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 120.

Teksty omawiające procesy porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji, których celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami oraz ich wzajemne relacje, zostały zgrupowane w trzecim rozdziale *Komunikacja i relacje*. Poprawna komunikacja, umiejętność określania własnych potrzeb i interesów w mediacjach i negocjacjach, stanowią konstruktywne sposoby rozwiązywania sporów pracowniczych. Opisane rodzaje konfliktów uzupełniają metody prowadzenia negocjacji, ich styl oraz zasady. Natomiast biblioteczne kontakty zawodowe przyczyniające się do pozyskiwania fachowych informacji, inspirują do poszukiwania własnych dróg rozwoju, przełamują bariery terytorialne. Przykładem inicjatywy wywierającej ogromny wpływ na rozwój zawodu bibliotekarzy jest Międzynarodowa Sieć Bibliotekarzy (International Librarians Network), która udowadnia, że

realizacja pomysłów nie zna barier terytorialnych, czasowych i finansowych⁸.

Inicjatywa ta została stworzona, aby pomóc każdemu chętnemu uczestnikowi pozyskać międzynarodowe kontakty i rozwijać się zawodowo. Projekt ten opiera się na modelu *peer mentoringu*, który polega na odejściu od formalnego i hierarchicznego modelu nauczyciel-uczeń na rzecz systemu łączącego różne osoby, często bez doświadczenia i stażu pracy, ale posiadające odpowiednią wiedzę, przekazywaną na równoprawnych warunkach⁹. Polskim przykładem współpracy międzyinstytucjonalnej społeczności bibliotecznej jest powstałe w 2013 r. stowarzyszenie Wielka Liga Czytelników. Wielka Liga organizuje m. in. konkursy czytelnicze, podejmuje szerszą współpracę pomiędzy bibliotekami szkolnymi, a jej cele stanowią również motywację dla samych członków do pracy nad własnym rozwojem intelektualnym.

⁸ M. Gomułka, *Rola Międzynarodowej Sieci Bibliotekarzy (International Librarians Network) w ich rozwoju zawodowym*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 156–169.

⁹ M. Gomułka, *Mentoring i coaching w rozwoju zawodowym młodego bibliotekarza*. „Bibliotekarz Warmińsko-Mazurski” [online] 2014, nr specjalny, s. 53 [dostęp 5 października 2018]. Dostępny w World Wide Web: http://www.wbp.olsztyn.pl/bwm/bwm_fbm_03.pdf.

Autorzy kolejnych artykułów w omawianej pozycji zwracają uwagę, że kluczem do osiągnięcia sukcesu przez bibliotekę jest jej użytkownik. Analizę potrzeb, ocenę jakości poszczególnych usług (w Bibliotece Uniwersytetu Zielonogórskiego) weryfikuje tekst badający satysfakcję użytkownika jako podstawę budowania relacji z nowoczesną biblioteką uczelnianą. Przemysłana musi tutaj być zwłaszcza oferta biblioteczna dla osób z niepełnosprawnościami, dlatego w jednym z tekstów podjęto się analizy stron internetowych wybranych bibliotek uniwersyteckich w Polsce, która objęła: zmianę rozmiaru tekstu, grafikę, kontrolę dźwiękową oraz sposób informowania użytkowników o oferowanych udogodnieniach. Podsumowując ten blok tematyczny, należy podkreślić, że sztuka skutecznej komunikacji i wypracowane relacje mają odzwierciedlenie w kompleksowych i profesjonalnych usługach, które kreują równoległe pozytywny obraz bibliotek.

Prace zawarte w następnej grupie tematycznej (*Kształtowanie wizerunku i zarządzanie marką biblioteki*) przedstawiają przykłady zmian w bibliotekach, budowy atrakcyjnego wizerunku, wzmacniania rangi oraz kształtowania sposobu postrzegania i zarządzania marką biblioteki. Artykuły wykazują, że biblioteki są niezbędnym ogniwem w rozwoju nauki i kultury. Opisy konkretnych wydarzeń bibliotecznych (np. Noc Bibliotek w Lille) podpowiadają bibliotekarzom, jak wykorzystać nieszablonowe metody prezentacji zbiorów i usług. Imprezy tego typu budują pozytywny wizerunek biblioteki.

Budowanie silnej i rozpoznawalnej marki to długotrwały proces,

tak rozpoczyna swój artykuł Beata Gamrowska¹⁰, opisując zadania, elementy tworzące markę, cele oraz systematyczne działania, przynoszące bibliotece wymierne korzyści. Również kolejne cztery teksty tej części omawiają profesjonalne działania bibliotek budujące ich prestiż i mocną pozycję. Wynika z nich, że dobrze zorganizowane, merytorycznie wartościowe i skutecznie reklamowane projekty naukowe, edukacyjne i kulturalne, pozwalają trwale i pozytywnie zaistnieć bibliotekom w świadomości użytkowników. Istotne jest w takich działaniach wykorzystanie

¹⁰ B. Gamrowska, *Budowanie marki na przykładzie działań Sekcji Promocji Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 245.

wszystkich możliwych środków przekazu oraz zadbanie o patronat, dzięki którym działalność biblioteki zyska większy rozgłos. Sztuka skutecznej komunikacji, podejmowanie długookresowych relacji z całym otoczeniem oraz wypracowanie dobrego wizerunku wymaga zaangażowania, dużej pomysłowości i systematyczności.

Artykuły ujęte w części *Innowacyjność i zarządzanie zmianami w bibliotekach* udowadniają, że biblioteki wychodzą poza schematy zawodowe, wykorzystują w pełni swój potencjał, a wyznaczając nowe kierunki zarządzania, odnoszą sukcesy. Zebrane w tej części teksty opisują nowe tendencje w zarządzaniu zasobami niematerialnymi w bibliotekach. Autorzy podkreślają jak ważne jest dzielenie się praktykami, mającymi na celu tworzenie środowiska przychylnego bibliotekom i bibliotek przyjaznych użytkownikom. Działania innowacyjne świadczą o kreatywności i otwartości na zmiany bibliotekarzy, a ich skutki doceniają użytkownicy. Zreferowane starania bibliotek akademickich w Polsce (Biblioteki Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie, Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Biblioteki Uniwersyteckiej Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego), ich zmiany organizacyjne, przedsięwzięcia, nowe rozwiązania i działania innowacyjne, udowadniają wysoką świadomość i otwartość pracowników w zakresie konieczności zmian organizacyjnych, działań zespołowych, kreatywności, przy czym warunkiem prawidłowo przeprowadzanych zmian jest rzetelny przepływ informacji.

Dla osiągnięcia przez firmę sukcesu potrzebny jest wysiłek intelektualny i pomysłowość wszystkich pracowników, ich dynamiczne zaangażowanie, które oznacza silne wiązanie się z kierownictwem w realizacji celów firmy, włączanie się w proces kreowania i wprowadzania zmian oraz szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie¹¹.

Książkę kończą artykuły zebrane w dziale *Zarządzanie nowymi technologiami, obsługa procesów*, w którym autorzy wypowiedzieli się na temat możliwości i barier technik eksploracji danych w ocenie zachowań i potrzeb użytkowników instytucji bibliotecznych, platformy

¹¹ J. Penc, *Partnerstwo dla sukcesu*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 3, s. 24–28.

„Zapytaj bibliotekarza” oraz nowych rozwiązań technologicznych. Rozwój elektronicznych usług bibliotecznych wymaga przekształcania stron internetowych w portale informacyjne, oferowania nowych kanałów komunikacyjnych, rozbudowy wyszukiwarek naukowych i baz danych. Wprowadzane dzięki nowym technologiom usługi, wymagają od pracowników bibliotek ciągłego podnoszenia swoich kompetencji. Podkreślono także, że aby sprostać rosnącym potrzebom czytelników, biblioteki muszą adaptować, a nawet wyprzedzać wprowadzanie nowych rozwiązań technicznych, usprawniających realizowanie usług bibliotecznych.

Publikacja *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy* jest obszernym opracowaniem, w którym wszystkie teksty przedstawiają duże walory poznawcze, zawierają bogatą literaturę przedmiotu, zachęcają zainteresowanych do szerszej lektury. Duża liczba tekstów sprawia, że publikacja ma raczej charakter sygnalizujący problematykę, którą warto dalej podejmować w szczegółowych opracowaniach. Warto także dodać kilka słów o szacie graficznej książki, w której tabele, wykresy i zdjęcia uzupełniają treść tekstów, a okładka, swoją kolorystyką i wieloznaczną grafiką, wyróżnia ją wśród innych na bibliotecznej półce. Treść książki udowadnia, jak wielu praktyków interesuje się tematyką zasobów niematerialnych w bibliotekach, a działania opisanych placówek zapewne posłużą szukającym wzorców do budowania mocnej marki swoich instytucji. Autorzy tekstów są w większości bibliotekarzami-praktykami, często pomysłodawcami innowacyjnych projektów, dlatego poczynione przez nich obserwacje i badania są wiarygodnym źródłem inspiracji dla całego środowiska bibliotekarskiego.

Bibliografia:

- Gomułka Magdalena, *Mentoring i coaching w rozwoju zawodowym młodego bibliotekarza*, „Bibliotekarz Warmińsko-Mazurski” [online] 2014, nr specjalny „Materiały z 8. Forum Młodych Bibliotekarzy w Olsztynie, 12–13 września 2013 r., s. 47–56 [dostęp 5 października 2018]. Dostępny w World Wide Web: http://www.wbp.olsztyn.pl/bwm/bwm_fbm_03.pdf.
- Penc Józef, *Partnerstwo dla sukcesu*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 3, s. 24–28.
- Wojciechowska Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2014.

Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy: praca zbiorowa, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2016.

▼

Intangible capital of libraries. Discussion of the book *Management of intangible resources of libraries in the knowledge society*

SUMMARY: Intangible assets are difficult to define that is why the volume “Management of intangible resources of libraries in the knowledge society”, edited by Maja Wojciechowska is of considerable relevance. The volume is a collection of texts presenting specific, implemented activities, which can serve as a source of inspiration for practitioners and library managers whose goal is to improve the quality of services and effectiveness of the library. The most important resources of non-material libraries include: human capital and knowledge management skills, the ability to build strategies that enable them to develop and strengthen their position in the social environment. The book presents numerous examples of measurements, assessment of intangible assets and their impact on the efficiency of library activities.

KEYWORDS: efficiency of management, libraries’ intangible resources.

▼