

Rozdział 7

PROCES ZARZĄDZANIA W BIBLIOTEKACH

7.1. Zarządzanie a kierowanie. Problemy definicyjne

Jakość zarządzania jest uznawana za jeden z kluczowych czynników determinujących zarówno sukcesy, jak i porażki rozmaitych organizacji. Przez lata zbierania doświadczeń praktycznych i prowadzenia badań naukowych nagromadzono znaczący dorobek w zakresie problemów zarządzania. Część tej wiedzy ulega szybkiej dezaktualizacji z uwagi na postępujące tempo zmian, pewne ustalenia pozostają aktualne mimo upływu lat – są wzbogacane o nowe podejścia i adaptowane do potrzeb instytucji niekomercyjnych, w tym także bibliotek. Wprawdzie praktyka zarządzania placówkami bibliotecznymi wyprzedza o parę tysięcy lat pierwsze próby badań naukowych i budowania teorii w tej dziedzinie, jednak bibliotekoznawstwo jako nauka badająca warunki i ustalająca zasady sprawnego działania bibliotek od dawna absorbuje także dorobek nauki organizacji i zarządzania. Jak wskazała Ewa Głowacka: „Dzieje bibliotek można rozpatrywać jako szereg następujących po sobie działań racjonalizatorskich. (...) Działania te rozwinęły się w połowie XX w. w kompleksową akcję, czerpiąc założenia i metody z teorii organizacji i zarządzania oraz prakseologii. Przejmuje się również terminologię oraz pojawiające się pojęcia związane z powstającymi w tej dziedzinie nowymi podejściami badawczymi” [5, s. 71-72]. Rozwiązania wypracowane na gruncie nauki organizacji i zarządzania mają często w ogólnym zarysie uniwersalny charakter, zadaniem dla bibliotekoznawstwa pozostaje ich dostosowanie do potrzeb bibliotek i warunków ich funkcjonowania.

Nie istnieje jedna, powszechnie akceptowana definicja zarządzania. Dodatkową trudnością jest wymienne stosowanie terminów *zarządzanie* i *kierowanie*. Niektórzy autorzy uznają je za synonimy, inni skłonni są przypisywać jednemu z nich szersze znaczenie. Najczęściej terminu *zarządzanie* używa się na określenie działań dotyczących organizacji jako całości (czyli wszystkich posiadanych zasobów), natomiast pojęcie *kierowanie* odnosi się do ludzi i od-

działywania kierownika na podwładnych. Definiowanie zarządzania ulegało modyfikacjom, przedstawiciele kolejnych szkół w nauce organizacji i zarządzania inaczej rozkładali akcenty. Początkowo dominowało klasyczne ujmowanie zarządzania oparte na podejściu zasobowym, gdzie zarządzanie definiowano jako dysponowanie podstawowymi zasobami organizacji, wśród których wyróżnić można cztery podstawowe kategorie: zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne. Szkoła klasyczna wypracowała także drugi do dziś aktualny sposób definiowania zarządzania oparty na ujęciu funkcjonalnym. Twórcą tego modelu był francuski badacz i praktyk zarządzania Henri Fayol, który wskazał, że każdy kierownik w procesie zarządzania wykonuje szereg czynności technicznych, handlowych, finansowych, ubezpieczeniowych, i rachunkowych, które spajane są przez czynności administracyjne, do których zaliczył przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynację i kontrolę [4, s. 7-9]. Choć Fayol nie używał terminu *zarządzanie*, lecz *administrowanie*, to jednak zaproponowany przez niego podział funkcji kierowniczych miał na tyle uniwersalny charakter, że zyskał powszechną akceptację i obecnie przytaczany jest jako podstawowe wyjaśnienie składowych procesu zarządzania. Wraz z pojawieniem się nurtu behawioralnego w nauce organizacji i zarządzania zwrócono większą uwagę na znaczenie czynnika ludzkiego i analizę społecznego wymiaru procesu zarządzania. Podejście to pozostaje nadal aktualne, jest rozwijane o nowe koncepcje, obecnie wiele uwagi poświęca się zwłaszcza zarządzaniu niematerialnymi zasobami organizacji (zarządzaniu wiedzą, organizacjom uczącym się, zarządzaniu talentami itp.).

Jak wspomniano problematyka zarządzania od dawna obecna jest także w nauce o bibliotece. Niestety, w polskiej literaturze bibliotekoznawczej niewiele mamy przykładów definiowania samego pojęcia *zarządzanie biblioteką*. Terminu tego nie odnotowano w żadnym z wydań *Podręcznego słownika bibliotekarza*¹, ani w *Encyklopedii współczesnego bibliotekarstwa polskiego*, gdzie umieszczono jedynie hasło *administracja biblioteczna* wyjaśnione jako: „W znaczeniu szerszym zarządzanie całością spraw bibliotecznych, sprawowane w większych bibliotekach przez dyrektora przy pomocy wicedyrektorów, w bibliotekach mniejszych – przez kierownika. Do zadań administracji bibliotecznej w tym sensie zalicza się: kierowanie biblioteką, planowanie biblioteczne oraz przygotowanie preliminarza budżetowego i realizację budżetu, organizowanie pracy, koordynowanie działalności wszystkich komórek organizacyjnych biblioteki, kontrolę wykonywanej pracy, sprawy perso-

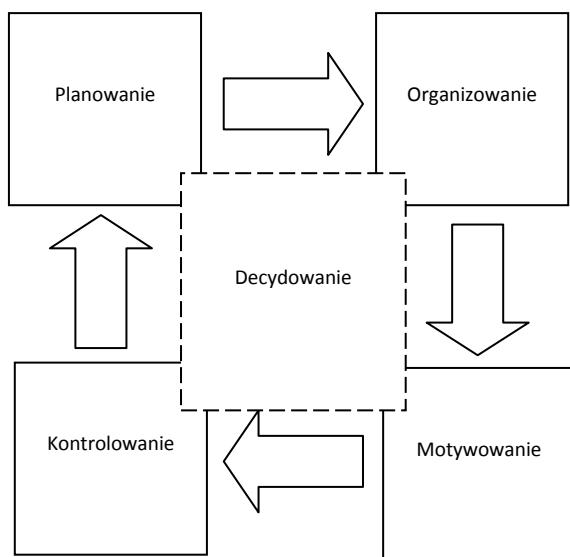
¹ W *Podręcznym słowniku bibliotekarza* Heleny Więckowskiej i Hanny Pliszczyńskiej z 1955 r. odnotowano jedynie hasło *administracja biblioteczna*: „Zarządzanie gospodarczymi i biurowymi sprawami biblioteki; dział biblioteki zajmujący się tymi sprawami” [25, s. 12], powielone następnie w nowym wydaniu *Podręcznego słownika bibliotekarza* pod redakcją Grzegorza Czapnika i Zbigniewa Gruszki, które ukazało się w 2011 r. [1, s. 14].

nelu bibliotecznego i podwyższanie jego kwalifikacji” [2]. W pracy zbiorowej pt. *Organizacja i administracja bibliotek* odnaleźć można następującą definicję: „Terminem administracja określamy czynność zarządzania, polegającą na kierowaniu i koordynowaniu działalności odpowiednio dobranych ludzi, środków i czynności celem osiągnięcia zaplanowanych celów i zadań” [19, s. 7]. Z kolei Jan Wołosz używał terminu *kierowanie działalnością biblioteki*: „Kierowanie jest jednym z przejawów działalności ludzkiej. Podobnie, jak w przebiegu każdego racjonalnie zorganizowanego działania, wyróżnić można kolejne etapy, tak i w działaniu kierowniczym skonstatować można występowanie zespołów czynności podporządkowanych planowaniu, przygotowaniu organizacyjnemu działań, pobudzaniu, nadzorowaniu i koordynowaniu działań pracowników oraz kontroli wyników. W czynnościach tych przejawiają się główne funkcje kierownicze, stanowiące o treści pracy kierowników” [30, s. 65]. Termin *zarządzanie* stosował Jacek Wojciechowski, definiując go jako: „zespół wielu czynności, mających zapewnić funkcjonowanie organizacji. Są to czynności następujące: ustalanie reguł funkcjonowania, decydowanie oraz – oddziaływanie na ludzi, obiekty i procesy w wyniku organizowania, zespalania i motywowania do działania w taki sposób, aby osiągnąć zakładane efekty. (...) W sumie jest to więc kompleks wszystkich procesów decyzyjno-regulacyjnych, oparty na stałym dopływie informacji, a zmierzający do osiągnięcia ustalonych celów. Obiektami tych decyzji i tych regulacji są wszystkie elementy i czynniki, wprzęgnięte w funkcjonowanie, czyli ludzie, urządzenia i środki materialne oraz finansowe” [29, s. 20].

Tworzenie terminologii dyscypliny jest złożonym zjawiskiem, częścią tego procesu jest przenikanie pojęć wywodzących się z innych obszarów, co prowadzi do wzbogacenia nie tylko specjalistycznego słownictwa, ale także stosowanych metod badawczych. Rozwiązania wypracowane na gruncie nauki organizacji i zarządzania mają charakter uniwersalny i znajdują zastosowanie także w nauce o bibliotece. Zaprezentowany skrótowy przegląd terminów stosowanych w najważniejszych polskich publikacjach odnoszących się do problematyki zarządzania bibliotekami wskazuje, że poszczególni autorzy stosowali różne terminy na określenie podobnych lub wręcz tych samych zjawisk. Cechą wspólną przytoczonych definicji jest nawiązanie do idei Fayola przez wskazanie funkcji sprawowanych przez kierowników. Być może bezpośrednia inspiracja koncepcją Fayola spowodowała także, że termin *administracja biblioteczna* długo stosowano w odniesieniu do ogółu zagadnień związanych z zarządzaniem biblioteką. Obecnie wydaje się, że pojęcie *zarządzanie* zyskało w bibliotekoznawstwie powszechną akceptację, coraz wyraźniej zaznacza się także świadomość konieczności rozróżniania znaczeń między terminami *zarządzanie* i *kierowanie*, na co wskazywał Jacek Wojciechowski: „Mianowicie, jeżeli kierowanie rozumie się przede wszystkim jako sterowanie ludźmi, to

przez zarządzanie (szerzej) także jeszcze procesami i urządzeniami” [29, s. 206]. Podobną opinię wyrażali także inni autorzy [7, s. 72].

Można zatem przyjąć, że **zarządzanie biblioteką obejmuje działania o charakterze ciągłym bądź cyklicznym, których zadaniem jest zapewnienie równowagi organizacyjnej i sprawnego funkcjonowania biblioteki zgodnie z przyjętymi celami i zakładanymi efektami.** W przywołanych publikacjach, dotyczących zarządzania placówkami bibliotecznymi, proces ten opisano bazując na utrwalonym już podziale na funkcje zarządzania zaproponowanym przez Fayola. Za takim ujmowaniem procesu zarządzania opowiada się większość współczesnych autorów, posługując się nieco zmodyfikowaną wersją, w wyniku czego termin *przewidywanie* został zastąpiony przez *planowanie*, *rozkazodawstwo* zniknęło na korzyść *motywowania*. Uznano także, że nie ma potrzeby wydzielania koordynowania jako odrębnej funkcji, stąd obecnie najczęściej wyróżnia się cztery funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Niektórzy badacze wskazują dodatkowy aspekt przenikający wszystkie wymienione funkcje zarządzania, mianowicie decydowanie, które jest nieodłącznym atrybutem sprawowania władzy w organizacji i dotyczy wszystkich kierowników [18, s. 12-13]. Na rysunku 1 zaprezentowano schemat ilustrujący proces zarządzania.



Rysunek 1. Proces zarządzania

Źródło: oprac. własne.

7.2. Kadra kierownicza w procesie zarządzania

Za realizację procesu zarządzania odpowiedzialni są kierownicy. Ich rola w bibliotece jest uzależniona od rodzaju wykonywanych zadań, szczebla organizacyjnego, na jakim usytuowane jest ich stanowisko i zakresu podległej im działalności organizacyjnej, a także posiadanych umiejętności kierowniczych. Kadre kierowniczą klasyfikować można na różne sposoby. Jednym z najczęściej stosowanych kryteriów jest podział według szczebla organizacyjnego, czyli poziomu, na jakim usytuowane jest stanowisko kierownicze w strukturze i hierarchii stanowisk w organizacji. Na tej podstawie można wyodrębnić trzy poziomy kadry kierowniczej: tzw. kierowników pierwszej linii, kierowników średniego i kierowników najwyższego szczebla. Kierownik pierwszej linii nadzoruje i kieruje pracą wykonawców oraz ponosi odpowiedzialność za jej efekty. W bibliotekach do tej grupy zalicza się kierowników oddziałów, filii czy sekcji, którzy podległym pracownikom wyznaczają konkretne zadania, wskazują sposób i termin ich wykonania oraz zakres potrzebnych uprawnień. Cechą charakterystyczną dla tej grupy kadry kierowniczej jest odpowiedzialność za pracę podległego zespołu, ale nie nadzorują oni pracy innych kierowników, co stanowi domenę działania kierowników średniego szczebla. Do głównych zadań kierownictwa średniego szczebla należy sterowanie działaniami realizującymi politykę biblioteki i równoważenie wymagań położonych z możliwościami ich podwładnych. Stanowią oni łącznik między liniowym a najwyższym, dyrekcyjnym poziomem kierowania. W bibliotekach kierownikami średniego szczebla są m.in. kierownicy poszczególnych działów (gromadzenia, opracowania, udostępniania, oddziału informacji itp.). Określają oni zadania podległych działów w kontekście ogólnych celów biblioteki. Kierownik najwyższego szczebla odpowiada za całość zarządzania organizacją, ustala jej misję i ponosi odpowiedzialność za wyniki funkcjonowania całej placówki. Cechą szczególną tej grupy kadry kierowniczej jest to, że nadzorują oni pracę i działanie kierowników niższych szczebli, natomiast nie kierują bezpośrednio pracą szeregowych pracowników. W bibliotekach kierownikiem najwyższego szczebla jest dyrektor opowiadający za całokształt funkcjonowania placówki [24, s. 31-32; 29, s. 209]. Kierownicy poszczególnych działów biblioteki są jednocześnie tzw. kierownikami funkcjonalnymi, odpowiadają bowiem za poszczególne obszary działalności biblioteki. Z kolei kierownikiem ogólnym jest dyrektor biblioteki ponoszący odpowiedzialność za całą instytucję lub kierownik filii odpowiadający za działalność całej podległej mu jednostki wydzielonej w strukturze organizacyjnej biblioteki. Rodzaj kierowników w bibliotece zależy od jej struktury organizacyjnej, od tego czy jest podzielona na mniejsze jednostki, a także od tego czy posiada organizacyjną autonomiczność. Bez względu jednak na rodzaj biblioteki kierownicy odgrywają w niej,

podobnie jak w innych organizacjach, role zarówno interpersonalne, jak i informacyjne oraz decyzyjne. Pełnione przez nich funkcje zarządzania również nie odbiegają od zadań kierowników w innych organizacjach.

7.3. Planowanie

Jan Wołosz zdefiniował planowanie jako: „(...) funkcję kierowniczą polegającą na określaniu i precyzowaniu celów biblioteki, przewidywaniu kierunków jej rozwoju, ustalaniu zasad polityki działania, określaniu programów oraz trybu postępowania. (...) Funkcja planowania wiąże się z podejmowaniem decyzji, z wyborem wariantów działania na podstawie celowo zgromadzonych i przeanalizowanych informacji dotyczących bądź całokształtu działania biblioteki lub komórki, bądź też poszczególnych kierunków lub przedsięwzięć” [30, s. 65]. **Planowanie** jest więc procesem ustalania celów i kierunków rozwoju biblioteki oraz wyboru środków umożliwiających osiągnięcie w określonym czasie zakładanych rezultatów. Wyznaczanie celów stanowi zatem pierwszy etap planowania. W aktach prawnych oraz dokumentach organizacyjnych zawarte są główne, statutowe cele działania bibliotek, sformułowane zwykle w sposób ogólny. Do zadań kierownictwa należy więc przede wszystkim odpowiednia interpretacja oraz przetworzenie ich na konkretne plany działania i programy. Jednym z najbardziej użytecznych i najczęściej stosowanych kryteriów używanych do wyróżniania rodzajów planowania działalności organizacji i odpowiadających im rodzajów planów jest przekrój czasowy. Przy uwzględnieniu tego kryterium wyróżnia się najczęściej planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne. **Strategiczny plan działania** jest planem długookresowym, obejmującym najdłuższy okres, jaki warto brać pod uwagę. Z tego względu jest on planem o małym stopniu konkretności planowanych zadań i środków (choć o długotrwałych i trudno odwracalnych skutkach). Ma on charakter ramowy i wytycza zasadnicze kierunki działania. Przez **plan taktyczny** rozumie się najczęściej zbiór decyzji, które określają: cele pośrednie względem celów sformułowanych w planie strategicznym, przydzielenie zasobów stosownie do zadań oraz ustalenie reguł ich efektywnego wykorzystania przy realizacji zadań. Plan taktyczny jest z reguły planem kilkuletnim lub rocznym. **Plan operacyjny** obejmuje cele krótkookresowe, realizowane w okresach krótszych niż rok, które przekładają ogólne cele planów strategicznych i taktycznych na codzienne decyzje i działania członków organizacji. Plany operacyjne dzielą się na: plany jednorazowe, opracowywane dla uzyskania konkretnych celów, tracące swą ważność z chwilą ich osiągnięcia oraz plany trwale obowiązujące, które określają znormalizowany sposób postępowania w powtarzających się i przewidywalnych sytuacjach [24, s. 263-265]. Wśród proponowanych zaleceń dotyczących zasad planowania wymienia

się m.in. zasadę konkretności (zadania zbyt ogólnikowo sformułowane mają o wiele mniejsze szanse wykonania), zasadę terminowości (każde cel powinien mieć wyznaczony termin realizacji), zasadę optymalnego horyzontu czasowego (nie należy ustalać zbyt wielu zadań i celów długoterminowych, obejmujących bardzo odległy horyzont, gdyż utrudnia on przewidywalność zakładanych warunków działania), zasadę elastyczności (przewidywanie możliwych trudności i opracowanie kilku wariantów planu uwzględniających różne scenariusze) [18, s. 18-20].

Dla każdego rodzaju biblioteki planowanie działalności jest kwestią szczególnie ważną, ze względu na ich rozwój i przetrwanie, a jednocześnie bardzo trudną i skomplikowaną, z uwagi na złożony charakter funkcjonowania instytucji w zmiennym otoczeniu. „Planowanie celów systemu organizacyjnego ukierunkowane jest na przyszłość, która jest trudna do przewidzenia. Trudność ta zwiększa się w miarę jak bardziej zmiennie jest otoczenie danej organizacji. Im częściej zachodzą zmiany w jej otoczeniu prawnym i ekonomicznym, w technice i technologii działalności, która jest w niej uprawiana, w potrzebach i kulturze ludzi, będących odbiorcami jej usług i produktów, tym większe prawdopodobieństwo, że przyjęta struktura celów może nie zapewnić powodzenia organizacyjnej misji” [17, s. 41]. Jeżeli zmiany w otoczeniu mają charakter regularnych procesów, których kierunek można określić, wówczas nie stanowią one nadmiernego utrudnienia w planowaniu. Częściej jednak mamy do czynienia ze zmianami o żywiołowym charakterze, których kierunek jest wypadkową dużej liczby czynników trudnych do przewidzenia i uniemożliwiających jednoznaczną identyfikację trendów rozwojowych. Zmienność i słaba przewidywalność zmian w otoczeniu biblioteki ma tym większe znaczenie, im bardziej długofalowe cele są przedmiotem planowania. Jak zaznaczał J. Wojciechowski: „Akurat w bibliotekarstwie stosunkowo często podkreśla się potrzebę przygotowania takich właśnie prognoz z wyprzedzeniem co najmniej pięcioletnim oraz z uwzględnieniem możliwych zmian w otoczeniu sieci bibliotecznych. To zrozumiałe, ponieważ biblioteki są bardzo mocno uzależnione od społecznego kontekstu, w którym funkcjonują – i zarazem trudne, bo zmiany zewnętrzne nigdy nie są w pełni przewidywalne” [29, s. 45]. Ważnym zadaniem kadry kierowniczej biblioteki jest zatem gromadzenie i analizowanie informacji, obserwowanie trendów, wyciąganie wniosków z dotychczasowych doświadczeń. Są to warunki właściwego prognozowania przyszłości i planowania, czyli wyboru koncepcji działania, gdyż planowanie to inaczej projektowanie zmian [30, s. 67].

7.4. Organizowanie

Podstawą wdrożenia przyjętego planu działania jest zorganizowanie warunków niezbędnych do jego realizacji. **Organizowanie** pracy bibliotecznej polega na podziale zadań tak, aby wszystkie procesy i czynności miały swojego wykonawcę. Oznacza to, że każdy pracownik biblioteki powinien znać zakres swoich obowiązków oraz uprawnień, które pozwolą mu na ich sprawne realizowanie. Organizowanie pracy jest więc ściśle powiązane z rozmieszczeniem ludzi w bibliotece. Do wykonania określonych zadań niezbędny jest dobór obsady stanowisk, rozmieszczenie i wyszkolenie personelu. Ponadto każde zadanie wymaga obok wykonawcy stosownych warunków. Organizowanie polega zatem na świadomym i celowym doprowadzeniu określonego zbioru elementów, tj. personelu, zbiorów, lokalu, jego wyposażenia, metod i form pracy itp. do takiego stanu, w którym stanowiącą będą całość [30, s. 67]. Organizowanie jest procesem kierowniczym o charakterze ciągłym. Mamy z nim do czynienia nie tylko przy projektowaniu i powoływaniu nowych instytucji, ale także w codziennym funkcjonowaniu każdej biblioteki. Kadra kierownicza podejmuje decyzje wykonując cztery zasadnicze działania: podział pracy, grupowanie zadań, wyznaczanie hierarchii, koordynowanie. Stanowią one powtarzalny cykl, a ich rezultatem jest struktura organizacyjna. Różnorodność i złożoność zadań realizowanych w każdej bibliotece powoduje, że podziału pracy dokonuje się w oparciu o kilka kryteriów. Obok najczęściej spotykanego kryterium funkcjonalnego odwołującego się do podstawowych funkcji biblioteki, jak gromadzenie, opracowanie, przechowywanie i udostępnianie zbiorów oraz informowanie o zasobach, w bibliotekach do podziału pracy stosuje się także kryteria: przedmiotowe, tj. wytworu (wyniku) działań; kategorii użytkowników; wykorzystywanych metod i narzędzi; terytorialne, tj. przestrzennego rozmieszczenia. Przy podziale pracy należy pamiętać o wszystkich zadaniach biblioteki, a więc także o konieczności wykonywania działań administracyjnych, marketingowych, edukacyjnych, kulturalnych. Utworzone w ten sposób stanowiska pracy łączy się następnie w grupy uwzględniając podobieństwo rodzaju wykonywanych zadań, dzięki czemu możliwa staje się specjalizacja. Następnym etapem organizowania jest wyznaczenie hierarchii, tj. wydzielenie funkcji kierowniczych i przypisanie ich kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych wraz z przydziałem zakresu uprawnień i odpowiedzialności [30, s. 38-55]. Wynikiem tych działań jest wewnętrzne uporządkowanie biblioteki w strukturę organizacyjną, której rodzaj oraz stopień rozczłonkowania zależą od wielkości instytucji, złożoności zadań i posiadanych zasobów. W toku działalności struktura organizacyjna biblioteki może podlegać modyfikacjom, wynikającym z konieczności dostosowania się do potrzeb zmiennego środowiska i warunków funkcjonowania. Struktura organizacyjna bibliote-

ki jest ważnym instrumentem zarządzania, pełni istotne funkcje regulacyjne i umożliwia koordynację, a więc integrowanie działalności odrębnych działów biblioteki wokół skutecznego osiągnięcia celów organizacyjnych. Koordynowanie polega na zsynchronizowaniu w czasie i przestrzeni zaplanowanych i rozdzielnych zadań. Organizowanie jako funkcja kierownicza posiada także inny ważny wymiar, jakim jest podział dostępnych zasobów między poszczególne komórki organizacyjne, dzięki czemu zyskują one możliwość realizacji zleconych działań. Ponieważ ilość posiadanych zasobów jest ograniczona, decyzje o ich rozlokowaniu często budzą sprzeciw tych działów bądź pracowników, którzy czują się ich pozbawieni lub niewystarczająco wyposażeni. Równoważenie potrzeb różnych działów i sprawiedliwy podział środków to jedno z najtrudniejszych zadań kadry kierowniczej, która o tym właśnie decyduje. Stąd też organizowanie bywa definiowane jako decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i rozlokowaniu zasobów organizacji [6, s. 343].

Wśród proponowanych zaleceń dotyczących organizowania wymienia się m.in. zasadę decentralizacji (delegowania uprawnień tak, aby decyzje były podejmowane najbliżej miejsca, w którym dokonuje się działania), zasadę współmierności uprawnień i odpowiedzialności (wraz z uprawnieniami przejmowana jest także odpowiedzialność za podjęte decyzje), zasada najkrótszej drogi (zapobieganie zbędnemu wydłużaniu drogi służbowej) [18, s. 20-24].

Jak podkreślał J. Wojciechowski: „Występujące w bibliotekarstwie zasady i prawidłowości organizacji mają ścisły związek z ich zadaniami oraz merytoryczną specyfiką. Co więcej: pomiędzy różnymi bibliotekami istnieją w tej mierze znaczne odmienności” [29, s. 85]. Najpowszechniej stosowany pozostaje podział pracy w oparciu o kryterium funkcjonalne, niektóre biblioteki poszukują jednak innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych wypróbując np. struktury macierzowe czy sieciowe. Przyjęty model działania zależy, jak wspomniano, od zespołu wielu czynników (m.in. wielkość biblioteki, zadania, jakie ma realizować, posiadane zasoby materialne i niematerialne itd.). Jednak nawet tam, gdzie utrwalono wypracowane już rozwiązania konieczne może się okazać poszukiwanie bardziej skutecznych sposobów funkcjonowania. Ograniczone środki przeznaczane na finansowanie działalności bibliotecznej stawiają przed kadrą zarządzającą także dodatkowe wyzwania związane z ich rozdysponowaniem. H. Fayol definiując organizowanie wskazywał, że oznacza ono powołanie do życia dwóch wymiarów organizacji: materialnego i społecznego [4, s. 8]. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera zdolność kierownictwa do budowania kultury organizacyjnej i właściwego motywowania pracowników.

7.5. Motywowanie i przywództwo

Motywowanie personelu uchodzi za jedną z najtrudniejszych funkcji kierowniczych. Polega na kształtowaniu pożądanych postaw podwładnych w celu realizacji określonych zadań poprzez proces świadomego i celowego oddziaływania na ich zachowanie za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych. Celem tego procesu jest wywołanie zmian w hierarchii potrzeb lub systemach wartości i uzyskanie określonej postawy pracownika. Motywowanie jest oddziaływaniem na motywację, tj. wewnętrzną gotowość człowieka do działania, rodzaj wewnętrznego napięcia, od którego zależy możliwość i kierunek podejmowanej aktywności. Motywacja jest wewnętrznym procesem psychicznym, zmieniającym nieustannie swoje natężenie, a często także kierunek. Tym co różni oba pojęcia jest to, że motywacja to stan i ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś ma charakter czynnościowy, funkcjonalny [22, s. 10-17].

Istnieje wiele teorii i modeli motywacji, badacze szukają odpowiedzi na pytanie o to, co ludzi motywuje (teorie treści) oraz jak działają mechanizmy motywacji (teorie procesu). Literatura przedmiotu poświęcona zagadnieniom motywowania pracowników jest niezwykle bogata. Przytaczanie w niniejszym opracowaniu przykładów konkretnych teorii motywacyjnych wydaje się niecelowe także wobec faktu, że zależności rządzące procesami motywacji w bibliotekach są podobne do tych, jakie występują w innych typach organizacji.

W bibliotekach mamy również do czynienia z typowym podziałem instrumentów motywowania na materialne (czynniki ekonomiczne, zmieniające stan posiadania, takie jak: płaca, premie, awans, nagrody, świadczenia socjalne itp.) i pozamaterialne (odwołujące się do wewnętrznych potrzeb pracowników: docenienie i wyrażenie uznania, możliwość decydowania, rozwój zawodowy, samorealizacja, wykonywanie odpowiedzialnych zadań, atmosfera pracy, relacje z przełożonym, sposoby rozwiązywania konfliktów itp.) środki motywujące. Zadanie kierownika polega na rozpoznaniu, spełnieniu, stymulowaniu jednych oczekiwań, a z drugiej strony na wygaszaniu, bądź wywoływaniu nowych lub innych dążeń przy zastosowaniu odpowiednich motywatorów, które zmieniają poziom zaspokojenia potrzeb podwładnych w zależności od uzyskanych przez nich wyników. Bodźce poprzez swój związek z uzyskiwanymi wynikami w sposób najbardziej bezpośredni kształtują zachowania pracowników. Wśród warunków, jakie należy spełnić, aby proces motywowania podwładnych przyniósł zamierzone rezultaty, wymienia się m.in.: właściwe stosowanie instrumentów motywujących pod względem ich rodzaju, ilości, wzajemnych proporcji, częstotliwości stosowania, natężenia; dostrzeganie i właściwe rozumienie procesów sprzężenia zwrotnego między działaniem pracownika biblioteki a wpływającymi na niego stymulatorami; dopasowanie środków motywujących w sposób podmiotowy i indywidualny

do każdego pracownika biblioteki; systematyczne badanie poziomu motywacji poszczególnych pracowników biblioteki, aby w porę identyfikować czynniki mogące wpływać na reagowanie personelu bibliotecznego na adresowane do niego środki motywujące. Zindywidualizowane podejście kierownika do podwładnego stanowi według badaczy najważniejszy aspekt procesu motywowania. Zdaniem Czesława Sikorskiego: „Skuteczność motywowania zależy od cech ludzi, na których bodźce są skierowane, a więc od charakterystyki ich osobowości, przyswojonych wzorców kulturowych, poziomu wiedzy i umiejętności, zdolności percepcyjnych itp. Środowisko pracowników organizacji jest pod tym względem zawsze, choć oczywiście w różnym stopniu, zróżnicowane i niestabilne. Ludzie różnią się swoimi cechami, a ponadto cechy te nie są niezmiennie; ulegają one zmianom pod wpływem rozmaitych okoliczności” [22, s. 15]. Właściwe rozpoznanie i dopasowanie środków motywujących do osoby i czasu stanowi podstawową trudność.

Problemy motywowania pracowników bibliotek są podejmowane zarówno na łamach prasy fachowej, jak i podczas konferencji. Autorami publikacji z tego zakresu są często dyrektorzy bibliotek, którzy z jednej strony, odwołując się do własnych doświadczeń wskazują na trudności związane z zadaniem motywowania podwładnych, z drugiej strony poszukują nowatorskich rozwiązań, dostosowanych do zmieniających się warunków i form pracy [7; 8; 9; 11; 12; 13; 15; 16]. Jako niematerialny środek motywujący proponowana jest np. partycypacja pracowników w zarządzaniu, poprzez udział bibliotekarzy w podejmowaniu decyzji dotyczących biblioteki, a także zezwolenie na współdziałanie w określaniu sposobów realizowania powierzonych im zadań. Jak zauważyła Bożena Jaskowska: „Współrzędzenie nowoczesną biblioteką odbywać się więc może w procesach konsultacyjnych i doradczych oraz przebiegać w ponadstrukturalnych zespołach problemowych, komisjach i grupach” [13, s. 12]. Dzielenie się władzą jest dla wielu kierowników zjawiskiem trudnym lub wręcz niemożliwym do zaakceptowania. Partnerstwo i współzarządzanie wymaga od obu stron, i przełożonych i podwładnych, zmiany dotychczasowych przyzwyczajzeń, znalezienia nowych form współdziałania, pokonania wielu barier [10]. Inicjatywa w tym zakresie leży jednak po stronie kierowników, którzy powinni odgrywać role liderów, przywódców.

Pojęcie przywództwa jest wielorako definiowane. Ricky W. Griffin definiuje **przywództwo** dwojako: jako proces (wywieranie wpływu bez użycia przymusu do kształtowania celów grupy lub organizacji i motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów) oraz jako właściwość (zestaw cech przypisany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy). Przywódcy są to ludzie, którzy potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły oraz którzy są akceptowani przez innych w roli przywódców [6, s. 553-554]. Z kolei James A. F. Stoner, R. Edward Freeman

i Daniel R. Gilbert określają przywództwo jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy związaną z jej zadaniami. Z definicji tej wynikają cztery aspekty przywództwa:

1. Związane jest z innymi ludźmi.
2. Podział władzy między przywódcami i członkami grup jest nierówny, przywódcy mają władzę kierowania niektórymi działaniami członków grup, ci ostatni zaś nie mogą kierować działaniami przywódcy.
3. Oprócz uprawnień do wydawania poleceń, przywódcy mogą korzystać z rozmaitych form władzy wpływając na podwładnych.
4. Przywództwo związane jest z wartościami, oparte o solidne podstawy budzi szacunek i podziw [24, s. 453-454].

Badacze wyraźnie rozgraniczają pojęcie zarządzania i przywództwa, nie każdy kierownik jest przywódcą, liderem, który sprawia, że zespół za nim podąża. Poszukiwanie recepty na skuteczność i sukces w zarządzaniu objawiło się m.in. w dążeniu do identyfikacji osobowych cech przywódców. W oparciu o liczne badania tworzono modele cech przywódczych. Badania takie podejmowano także w odniesieniu do kadry kierowniczej bibliotek [3; 10; 20; 21; 26; 28]. Obecnie odchodzi się od poglądu, że cechy przywódcze są wrodzone: „D. E. Riggs postuluje obalenie mitu, że liderem trzeba się urodzić. Cechy fizyczne i mentalne są bardzo ważne, ale nie decydujące. Profesjonalne przywództwo biblioteki XXI w. ma swoje źródło przede wszystkim w doświadczeniu życiowym i zawodowym, wiedzy i umiejętnościach, a także stałych procesach rozwijania się i uczenia (...). Lider biblioteki XXI w. to przywódca – ekspert postrzegany zarówno jako (bądź co bądź) zwierzchnik, ale i specjalista, któremu można ufać i który pomaga w wyborze i udoskonalaniu drogi do realizowania celów organizacji. Wyznacznikiem przywództwa w bibliotekach przyszłości powinno być efektywne współdziałanie z ludźmi” [10, s. 150]. Aby zostać liderem nie wystarczy autorytet formalny, wynikający z faktu objęcia stanowiska kierowniczego, niezbędny jest także autorytet wiedzy (wynikający z doświadczenia, kompetencji, umiejętności) i autorytet osobisty (związany ze sposobem postępowania, wyznawanym systemem wartości, stylem sprawowania władzy) [7, s. 73-74; 31, s. 13]. Warto przy tym zaznaczyć, że ostateczny rezultat jest pochodną zderzenia cech i umiejętności kierownika z cechami i umiejętnościami podwładnych w określonej sytuacji i ma związek z treścią i stopniem komplikacji powierzonych zadań. Temat przywództwa szerzej omówiony został w odrębnym rozdziale.

7.6. Kontrolowanie

Niezbędnym elementem procesu zarządzania jest **kontrola**, która polega na gromadzeniu informacji dotyczących funkcjonowania biblioteki, a następnie na ich porównywaniu z przyjętymi planami, celami i wzorcami. Jak wskazują James A. F. Stoner, R. Edward Freeman i Daniel R. Gilbert: „kontrola kierownicza jest to proces zapewniający, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. W istocie, kontrola występuje powszechniej niż planowanie. Kontrola ułatwia kierownikom sprawdzanie skuteczności czynności planistycznych, organizacyjnych i przewodzenia” [24, s. 538]. Biblioteka pozbawiona procedur kontroli nie ma szans na osiągnięcie wyznaczonych celów, a jeśli nawet je osiągnie, to bez systemu kontroli nie będzie o tym wiedzieć [6, s. 655]. Przedmiotem kontroli może być zarówno sposób, jak i skutek działania. Rozróżnia się kontrolę bieżącą (przeprowadzaną podczas wykonywania czynności; jej zadaniem jest sprawdzenie czy biblioteka, wybrany oddział czy konkretny pracownik funkcjonują zgodnie z założeniami) oraz kontrolę finalną, wynikową (pozwalającą określić stopień osiągnięcia wyznaczonych celów) [29, s. 259-260].

Kontrolowanie, podobnie jak pozostałe funkcje zarządzania, nie jest jednorazową czynnością, ale procesem o ustalonych etapach. Rozpoczyna się w fazie planowania, gdy określone są mierniki stanu pożądanego i termin jego osiągnięcia. W wyniku realizacji określonych zadań następują zmiany w stanie wyjściowym, który osiąga nowy wymiar czy postać. Pomiar tego wytworzonego stanu jest podstawowym zadaniem kontroli. Kolejnym etapem jest porównanie stanu pożądanego (z fazy planowania) ze stanem faktycznym. Jeśli zdiagnozowane zostaną między nimi odchylenia, znaczące różnice, wówczas należy określić przyczyny ich powstania. Nie kończy to jednak procesu kontroli, poza stwierdzeniem nieprawidłowości konieczne jest podjęcie interwencji, działań korygujących, które usuną lub przynajmniej zniwelują zjawiska niepożądane. Częstotliwość, sposób, zakres kontroli zależą od złożoności wyznaczonych celów i skomplikowania realizowanych zadań. W pracy bibliotecznej wiele zadań ma charakter cykliczny, powtarzalny. W celu kontroli ich przebiegu wyznacza się cezury roczne, kwartalne, miesięczne. Kontrola powinna jednak obejmować swym zasięgiem także działania czy zadania jednorazowe, konieczna jest bieżąca obserwacja sytuacji, umożliwiająca wykrycie w porę aberracji. Realizacja funkcji kontrolnej oznacza w praktyce zbudowanie całego systemu kontroli dostosowanego do sytuacji konkretnej placówki bibliotecznej i obejmującego wszystkie aspekty i poziomy jej funkcjonowania. Podstawą sprawnego systemu kontroli są rzetelne i zweryfikowane informacje. Ich gromadzenie i analiza stanowią ważny aspekt skuteczności kontroli.

Wśród zaleceń odnoszących się do sprawowania funkcji kontrolnej wskazywane są m.in. zasada natychmiastowości (system kontroli powinien umożliwiać jak najszybsze wykrycie nieprawidłowości), zasada obiektywności (kontrola powinna się opierać na zobiektywizowanych kryteriach), czy wreszcie zasada korygowania (kontrola nie może być statyczna i ograniczać się do stwierdzenia odchyłeń, lecz mieć charakter dynamiczny, a więc wskazywać środki zaradcze i sposoby naprawienia ujawnionych błędów) [18, s. 24-25]. Kontrola pomaga także kierownikom wychwytywać zmiany w otoczeniu i badać ich wpływ na postępy osiągane przez bibliotekę. Dynamika otoczenia, w jakim funkcjonują biblioteki, zmiany technologiczne i społeczne, powoduje, że ten aspekt kontroli nabiera szczególnego znaczenia. Kontrola to nie tylko analizowanie i ocenianie wykonanych zadań, ale także wyciąganie wniosków na przyszłość. Zagadnienie kontrolingu bibliotecznego szczegółowo zostało omówione w odrębnym rozdziale książki.

7.7. Decydowanie

Według badaczy zarządzanie to praktyka świadomego i ciągłego kształtowania organizacji. Centralną rolę odgrywa w nim **podejmowanie decyzji**, definiowane jako rozpoznawanie i wybór określonego kierunku działania prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji. Decydowanie stanowi ważne zadanie każdego kierownika i przenika wszystkie funkcje zarządzania. Najważniejsze czynniki w procesie decydowania to czas i stosunki międzyludzkie. Sytuacja, w której kierownik podejmuje decyzje ma miejsce w czasie terażniejszym, ale na decyzję rzutuje doświadczenie wyniesione z przeszłości, a podjęta decyzja wpłynie na przyszłość. Kierownik podejmując decyzję nie jest odizolowany od innych osób czy czynników zewnętrznych, które oddziałują na proces decyzyjny. Wyjaśnienia tych mechanizmów i zależności poszukują nowe kierunki badawcze jak teoria gier czy teoria chaosu [24, s. 238-239].

Wśród definicji procesu podejmowania decyzji powtarza się często, że jest to akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu. W domyśle chodzi o najkorzystniejszą opcję, jednak nie zawsze w dłuższej perspektywie czasu wybór okazuje się właściwy. Obawa przed błędami i ich konsekwencjami może prowadzić do unikania podejmowania decyzji (nieingerujący styl kierowania). Taka sytuacja grozi wieloma negatywnymi skutkami, pracownicy pozostawieni sami sobie mogą mieć poważne trudności w realizacji zleconych zadań. Jak wcześniej wspomniano, decydowanie jest nierozzerwalnie związane ze sprawowaniem funkcji kierowniczej.

Wśród zaleceń dotyczących procesu podejmowania decyzji wymienia się m.in. zasadę myślenia wielowariantowego (poszukiwanie alternatywnych,

nieszablonowych rozwiązań, zamiast wybierania pierwszej, najprostszej lub najlepiej znanej opcji), zasadę oceny wielokryterialnej (kierowanie się w ocenie różnych opcji więcej niż tylko jednym lub zawsze tym samym kryterium, np. zgodnością z przepisami), zasadę ograniczonej racjonalności (dążenie do rozwiązań optymalnych, a nie jedynie zadowolających) [18, s. 32-34].

Zaprezentowany przegląd funkcji zarządzania wskazuje, że nie istnieje uniwersalna recepta, według której należy postępować. Proces zarządzania jest złożony, zależy od wielu czynników, przebiega w dynamicznie zmieniających się okolicznościach. Wyniki badań prowadzonych w nauce organizacji i zarządzania wraz z przykładami praktyki i gromadzonym doświadczeniem oferują bogaty i różnorodny arsenał możliwości. Każdy kierownik biblioteki musi jednak wypracować własny styl kierowania, dopasowany do sytuacji, realizowanych zadań i możliwości podległego zespołu. W tym celu korzystać może z wielu dostępnych metod i technik zarządzania, które znajdują powszechne zastosowanie także w zarządzaniu biblioteką [27]. Dziedzina zarządzania jest bardzo rozległa, a wiele jej problemów ma charakter interdyscyplinarny. Oprócz tzw. zarządzania ogólnego wyróżnia się szereg jego odmian funkcjonalnych, jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie finansami, zarządzanie marketingowe, i wreszcie, zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarówno w teorii, jak i w praktyce organizacji i zarządzania, stale pojawiają się nowe tendencje jako odpowiedź na wyzwania intensywnie zmieniającego się otoczenia.

Bibliografia

1. CZAPNIK Grzegorz, GRUSZKA Zbigniew (red.). *Podręczny słownik bibliotekarza*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011. ISBN 978-83-61464-39-6.
2. DASZKOWSKI Zbigniew. Administracja biblioteczna. W: GŁOMBIEWSKI Karol, ŚWIDERSKI Bolesław, WIĘCKOWSKA Helena (red.). *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1976, s. 11.
3. FARRELL Maggie. Lifecycle of library leadership. *Journal of Library Administration*. 2013, nr 4, s. 255-264. ISSN 0193-0826.
4. FAYOL Henri. *Administracja przemysłowa i ogólna oraz Nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Warszawa: Nakładem Instytutu Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, 1926.
5. GŁOWACKA Ewa. Wpływ nauki o organizacji i zarządzaniu na terminologię oraz badania w dziedzinie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej. *Przeгляд Biblioteczny*. 2003, z. 1/2, s. 71-76. ISSN 0033-202X.
6. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2015. ISBN 978-83-01-16471-3.

7. HOWORKA Bolesław. Z problematyki kierowania biblioteką (I). *Poradnik Bibliotekarza*. 1982, nr 4, s. 71-74. ISSN 0032-4752.
8. HOWORKA Bolesław. Z problematyki kierowania biblioteką (II). *Poradnik Bibliotekarza*. 1982, nr 5, s. 103-108. ISSN 0032-4752.
9. HOWORKA Bolesław. Z problematyki kierowania biblioteką (III). *Poradnik Bibliotekarza*. 1982, nr 6, s. 135-138. ISSN 0032-4752.
10. JASKOWSKA Bożena. Dzielenie się władzą i partnerstwo – czy to możliwe w bibliotece akademickiej? W: *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy? Materiały konferencyjne, Łódź 19-21 czerwca 2006 r.* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/biblio21/sesja3ref3.pdf>. Stan z dnia 16.03.2017.
11. JASKOWSKA Bożena. Jak włączyć pracowników w procesy zarządzania biblioteką. Cz. 1. *Poradnik Bibliotekarza*. 2010, nr 3, s. 3-7. ISSN 0032-4752.
12. JASKOWSKA Bożena. Jak włączyć pracowników w procesy zarządzania biblioteką. Cz. 2. *Poradnik Bibliotekarza*. 2010, nr 4, s. 11-15. ISSN 0032-4752.
13. JASKOWSKA Bożena. Jak włączyć pracowników w procesy zarządzania biblioteką. Cz. 3. *Poradnik Bibliotekarza*. 2010, nr 10, s. 5-9. ISSN 0032-4752.
14. JASKOWSKA Bożena. Kulturowe uwarunkowania procesów motywacyjnych w bibliotekach. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 8. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2010/117/a.php?jaskowska>. Stan z dnia 10.03.2017.
15. JAZDON Artur. Drogi awansu i motywowania pracowników. W: SOKOŁOWSKA-GOGUT Anna (oprac.). *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 1998, s. 109-125. ISBN 83-910428-0-4.
16. JAZDON Artur. O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy. W: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece. Ogólnopolska Konferencja Naukowa Białystok, 4 -6 czerwca 2007*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008, s. 335-344. ISBN 978-83-7431-159-5.
17. KACZMAREK Bogusław, SIKORSKI Czesław. *Podstawy zarządzania*. Ostrołęka: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna, 2011. ISBN 978-83-929620-5-2.
18. MARTYNIAK Zbigniew. *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1996. ISBN 83-208-1013-2.

19. OLEJNICZAK Bernard. Wstęp. W: OLEJNICZAK Bernard (red.). *Organizacja i administracja bibliotek*. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 1964, s. 7-9.
20. RIGGS Donald E. The crisis and opportunities in library leadership. *Journal of Library Administration*. 2001, nr 3-4, s. 5-17. ISSN 0193-0826.
21. SCHREIBER Becky, SHANNON John. Developing library leaders for the 21st century. *Journal of Library Administration*. 2001, nr 3-4, s. 37-60. ISSN 0193-0826.
22. SIKORSKI Czesław. *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin, 2004. ISBN 83-7251-435-6.
23. SIKORSKI Czesław. *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. ISBN 83-01-12915-8.
24. STONER James A. F., FREEMAN R. Edward, GILBERT Daniel R. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011. ISBN 978-83-208-1942-7.
25. WIĘCKOWSKA Helena, PLISZCZYŃSKA Hanna. *Podręczny słownik bibliotekarza*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1955.
26. WINSTON Mark D., DUNKLEY Lisa. Leadership competencies for academic librarians: the importance of development and fund-raising. *College & Research Libraries* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 2, s. 171-182. Tryb dostępu: <http://crl.acrl.org/content/63/2/171.full.pdf+html>. Stan z dnia 21.03.2017.
27. WOJCIECHOWSKA Maja. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.
28. WOJCIECHOWSKI Jacek. Kierownik biblioteki: pożądane cechy i style kierowania. W: *Innowacyjność organizacyjna i zawodowa w bibliotekach. Materiały z konferencji bibliotekarzy województwa lubuskiego „Organizacja i zarządzanie biblioteką”, Kalsk, 21-22 września 2004 r.* Zielona Góra: Pro Libris, 2005, s. 25-38. ISBN 83-88336-43-6.
29. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa; Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.
30. WOŁOSZ Jan. *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 1981. ISBN 83-00-00149-2.
31. ŻMIGRODZKI Zbigniew. Zarządzanie biblioteką – wybrane zagadnienia kierowania zespołem w procesie pracy. W: JAROSZ Adam, KOT Henryk (red.). *Z Problemów Organizacji Pracy Bibliotecznej*. T. 2. Katowice: Uniwersytet Śląski, 1983, s. 9-18. ISSN 0860-2433.