

III. KRONIKA

MARKETING WEWNĘTRZNY I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BIBLIOTECIE

W dniach 24-26 czerwca 2009 r., w Bibliotece Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku odbyła się **ogólnopolska konferencja nt. „Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece”**. Szereki zakres tematyczny, interesująca problematyka konferencji, imprezy towarzyszące (m.in. wycieczka do Tykocina), ale też profesjonalna organizacja trzydniowej sesji, spotkały się z dużym zainteresowaniem, co potwierdzała duża liczba referatów (28) i uczestników (ponad 90 osób) – byli to dyrektorzy i pracownicy różnych typów bibliotek, pracownicy naukowcy oraz studenci bibliotekoznawstwa. Opiekę merytoryczną nad konferencją sprawował komitet naukowy w składzie: prof. Wanda Pindłowa, prof. Jadwiga Sadowska, dr Joanna Kamińska i dr Anna Nosek. Nad sprawami organizacyjnymi czuwali pracownicy Biblioteki Uniwersyteckiej z dyrektorką Haliną Brzezińską-Stec na czele.

Referaty zostały zgrupowane w pięć podstawowych bloków tematycznych (sesji):

Sesja I – **Zarządzanie biblioteką,**

Sesja II – **Marketing wewnętrzny w bibliotece,**

Sesja III – **Motywacja i satysfakcja pracowników,**

Sesja IV – **Wizerunek biblioteki i bibliotekarza,**

Sesja V – **Zespoły pracownicze i doskonalenie kadr.**

Ze względu na duże zainteresowanie konferencją organizatorzy przewidzieli też dodatkową sesję posterową. Wprowadzenia do obrad dokonała prof. Wanda Pindłowa.

Pierwszą referentką była Małgorzata Dąbrowicz z Biblioteki Uniwersyteckiej UAM w Poznaniu, która wygłosiła referat pt. *Ocena okresowa pracowników w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece*. Powołując się na publikacje znawców teorii zarządzania zasobami ludzkimi, (m.in. Z. Ściborek, A. Poczowski, B. Wiernek, M. Rapacka, A. M. Stewart), autorka omówiła główne jej założenia. Zwróciła jednocześnie uwagę, iż „z idei zarządzania zasobami ludzkimi wynika potrzeba traktowania ludzi jako najcenniejszego kapitału organizacji” (s. 2)¹. Główną tezą referatu było stwierdzenie, iż podstawą jest system ocen okresowych pracowników. Autorka bardzo szczegółowo nakreśliła jego cele i funkcje, w zakończeniu zaś zaprezentowała atuty stosowania ocen, próbując je odnieść do „bibliotecznej rzeczywistości”.

¹ Wszystkie cytaty pochodzą z tekstów referatów, zamieszczonych na stronie internetowej BU UwB. Dostępny w World Wide Web: <<http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/>>.

Drugi referat pt. *Total Participation Management – kolejna moda w zarządzaniu biblioteką?* wygłosiła Hanna Andruszko z Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. Autorka zaprezentowała w nim bardzo ciekawą, personalistyczną koncepcję pełnego udziału pracowników w zarządzaniu (Total Participation Management), wyrastającą pośrednio z kierunków filozoficznych „human relations”, ale bezpośrednio mającą źródło w nauczaniu Jana Pawła II, zawartym m.in. w dziele *Osoba i czyn* (1969). Jak stwierdziła, „Zasadniczym rysem tej koncepcji jest afirmowanie wolności człowieka i jego potencjału, przejawiającym się wszechobecnością uczestnictwa w procesie pracy” (s. 4). W referacie można znaleźć szczegółowe porównanie tradycyjnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi z TPM, jak również spójną strategię wdrażania tej metody.

Kolejną referentką była Alina Łagodzińska z Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, która mówiła o *Zarządzaniu kompetencjami kadr bibliotecznych*. W swym wystąpieniu zaprezentowała model zarządzania pracownikami biblioteki oparty na kompetencjach, rozumianych zgodnie z definicjami i typologiami takich badaczy, jak: C. Lévy-Leboyer, A. Orlińska-Gondor czy T. Rostkowski. Referentka stwierdziła iż: „kompetencyjne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na wcześniej opracowanym profilu, który zawiera spis i opis (definicje) wszystkich kompetencji ważnych do spełnienia przez pracownika na danym stanowisku pracy” (s. 6). Na zakończenie pokusiła się o stworzenie „profilu kompetencyjnego bibliotekarza” jako pracownika wiedzy, przywołując ponad 30 cech (kompetencji) pożądanych w tym zawodzie.

Maria Garczyńska z Biblioteki Głównej Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie wygłosiła referat pt. *Polityka personalna w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Głównej AGH w Krakowie*. Referentka omówiła wybrane elementy zarządzania personelem na przykładzie biblioteki akademickiej, takie jak: planowanie zasobów ludzkich, rozwój zawodowy, w tym stopnie awansu zawodowego oraz wymogi kwalifikacyjne, tryb rozpatrywania skarg i wniosków oraz motywowanie pracowników. Kontekstem rozważań była polityka personalna (zwłaszcza wymogi kwalifikacyjne) w bibliotekach publicznych i, szerzej, w bibliotekarstwie krajów Unii Europejskiej.

W ostatnim wystąpieniu pierwszej sesji Krystyna Michniewicz-Wanik z Biblioteki Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego mówiła o *Barierach i wadach organizacji jako czynniku hamującym rozwój zawodowy pracownika*. Za „bariery” i „wady”, spotykane również w bibliotece jako organizacji, referentka uznała przede wszystkim: autokratyczny styl zarządzania, łamanie przepisów prawa pracy, nieodpowiednie przygotowanie kadry kierowniczej, zwłaszcza w zakresie kierowania personelem, rozwiązywania konfliktów, motywowania pracowników. Autorka podjęła też drażliwą kwestię mobbingu, zwracając przy tym uwagę, że „zarówno stosowanie przez pracodawcę mobbingu osobiście, bądź bierność i nieprzeciwdziałanie patologii są tak samo bezprawne” (s. 9), łamią obowiązujący kodeks pracy oraz przepisy BHP.

W ramach drugiej sekcji, zatytułowanej *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, jako pierwsza wystąpiła Jadwiga Kotulska z Międzyinstytutowej Biblioteki Politologii, Filologii i Socjologii Uniwersytetu Opolskiego z referatem pt. *Postmodernistyczna analiza roli i znaczenia marketingu wewnętrznego w bibliotece akademickiej*. Autorka zrekonstruowała najważniejsze wyznaczniki współczesności

jako formacji postmodernistycznej, zwracając uwagę na takie cechy jak: pluralizm, globalizm, subiektywizm, podmiotowość, wielowymiarowość, „teleobecność”, intertekstualność. W dalszej części przedstawiła wizję bibliotek akademickich oraz marketingu w ponowoczesnej rzeczywistości. Zdaniem J. Kotulskiej, powołującej się na badaczy przedmiotu, marketing wewnętrzny w bibliotece zakłada: zespołowość, otwartość na potrzeby usługobiorców, dbałość o dobro i wizerunek biblioteki wszystkich pracowników, rozumianych jako „wewnętrzni klienci”. Konkludując, autorka stwierdziła: „Ponowoczesna biblioteka akademicka jawi się jako biblioteka zasobna i bogata, wolna od zagrożeń i niestabilności, z ukształtowanym systemem władzy. Jest stałą załogą, która utożsamia się z firmą, a firma z załogą, zaś filozofią zarządzania jest marketing wewnętrzny”. (s. 10).

Kolejna referentka, Beata Żołędowska-Król, z Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, zaprezentowała *Koncepcję i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece*. W pierwszej części autorka podjęła się usystematyzowania wiedzy na temat samego pojęcia marketingu wewnętrznego. Opisała podstawowe jego koncepcje, za najważniejszą w odniesieniu do bibliotek uznając definicję J. Kamińskiej z książki *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, w świetle której marketing wewnętrzny to m.in.: „system sposobów postępowania i zachowania biblioteki jako organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników” (s. 3). W drugiej części referatu autorka zanalizowała obszary oddziaływania marketingu wewnętrznego w bibliotece, takie jak: komunikacja wewnętrzna, kultura organizacyjna oraz wizerunek wewnętrzny. W zakończeniu zaś stwierdziła, iż podstawową funkcją marketingu wewnętrznego jest m.in. „wspieranie strategii biblioteki oraz inicjowanie zmian wewnętrznych” (s. 11).

Czy Michael Porter byłby dobrym dyrektorem biblioteki? – próba marketingowej analizy instytucji non-profit to intrygujący tytuł kolejnego wystąpienia. Ryszard Bania z Biblioteki Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie w humorystyczny sposób zaprezentował „poważną” tematykę marketingu bibliotek. Już we wstępie słusznie zauważył, iż w ostatnich latach termin marketing stał się bibliotecznym leitmotiwem, chociaż duże zasługi w zakresie upowszechniania tej problematyki na gruncie bibliotekarskim już w latach 80. XX w. miał niewątpliwie Jacek Wojciechowski. W referacie można znaleźć charakterystykę tzw. modelu Portera, który „może być stosowany do analizy niemal wszystkich branż działalności ludzkiej” i służy uporządkowaniu „sposobu patrzenia przez kierownictwo instytucji na swój sektor”. Referent zaprezentował w dalszej części strategię marketingową biblioteki oraz wyznaczył cechy „dobrego” dyrektora.

Referat autorstwa Agaty Bożek i Leny Kamińskiej-Mazur, z Biblioteki Głównej Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, został zatytułowany *Employer i internal branding w bibliotece naukowej – budowanie wizerunku organizacji przez i wśród bibliotekarzy*. Punktem wyjścia było stwierdzenie, iż marketing personalny jest bardzo ważnym elementem w zarządzaniu organizacją, w tym biblioteką. Stąd w wystąpieniu analiza dwóch jego odmian: marketingu personalnego zewnętrznego (employer branding) i marketingu wewnętrznego (internal branding) oraz określenie strategii ich zastosowania w bibliotece naukowej.

W podsumowaniu czytamy m.in.: „Pozytywnym efektem wprowadzenia przez biblioteki analizowanych powyżej strategii marketingowych może być podniesienie prestiżu biblioteki, które doprowadzi do zrozumienia możliwości biblioteki, a tym samym do popularyzacji jej usług” (s. 15).

Trzecią sesję konferencyjną pn. *Motywacja i satysfakcja pracowników* otworzył referat Aldony Chlewickiej i Katarzyny Domańskiej z Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, zatytułowany *Motywatory pozapłacowe w bibliotekach*. Stanowił on po części teoretyczne wprowadzenie w problematykę motywacji – stąd autorki zrekonstruowały zarówno klasyczne, jak i najnowsze jej koncepcje, definicje oraz typy. Druga część referatu była prezentacją wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród bibliotekarzy, a dotyczących motywatorów pozapłacowych. Co interesujące, najsilniejszym motywatorem pozapłacowym okazała się „dobra atmosfera” w miejscu pracy.

Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach – tak brzmiał tytuł referatu Henryka Suchojada i Karoliny Gabryś z Biblioteki Głównej Uniwersytetu w Kielcach. Stanowi on wynik wnikliwej analizy problematyki motywacji nie tylko od strony teoretycznej, ale też pragmatycznej. Ambicją referentów było bowiem ustalenie, za pomocą badań ankietowych, indywidualnych motywatorów oddziałujących na pracowników Biblioteki UJK. Jak stwierdzili bowiem: „Nie istnieje jeden uniwersalny system motywacyjny idealny dla wszystkich ludzi i sytuacji” (s. 6).

Kolejny referent, Marcin Pędich z Uniwersytetu w Białymstoku, wygłosił referat pt. *Kontekst kulturowy a motywowanie pracowników bibliotek w oparciu o teorię wymiarów kultury Geerta Hofstede*, w którym „upomniał się” o respektowanie uwarunkowań kulturowych w zarządzaniu. Jak bowiem stwierdził „wiele wypróbowanych metod zarządzania zawodzi w zetknięciu z obcą kulturą” (s. 2). Zaprezentowana przez autora koncepcja wydaje się inspirująca, wymaga jednak dalszych, dogłębnych badań empirycznych dotyczących motywatorów wśród bibliotekarzy. Sam referent bowiem zwrócił uwagę, iż „wymiarów kultury nie pozwalają na przewidywanie zachowania jednostek, ale są dobrym wyznacznikiem norm i oczekiwań danego społeczeństwa, jak też najczęstszych zachowań jego członków” (s. 2). Ponadto warto zauważyć, iż we współczesnych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla się podmiotowość, indywidualizm potrzeb i zachowań pracowników (również w zakresie motywacji).

Czwarta sesja konferencji została poświęcona problematyce wizerunku biblioteki i bibliotekarza. Pierwszym był referat pt. *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego* autorstwa Beaty Leder-Niewoli i Gabrieli Waliszewskiej z Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. W pierwszej części referentki omówiły warunki skutecznego komunikowania się w bibliotece naukowej oraz zagadnienie satysfakcji z pracy i ich związek z marketingiem wewnętrznym. W drugiej części referatu zostały zaprezentowane wyniki badań ankietowych na temat czynników wpływających na poziom zadowolenia bibliotekarzy z wykonywanej pracy, w tym zależności między komunikacją a satysfakcją z pracy w bibliotece UŁ. W podsumowaniu referentki wskazały mocne i słabe strony Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego z punktu

widzenia marketingu wewnętrznego. Anna Wolnowska, Agnieszka Komorowska i Zbigniew Wardal z Akademii Morskiej w Szczecinie przygotowali wystąpienie pt. *Kreowanie wizerunku bibliotekarza poprzez jakość usług świadczonych w bibliotece*. We wstępie referatu padło stwierdzenie, iż w odniesieniu do bibliotek „Potrzeba działania i myślenia proklienckiego, oparcie się na organizacyjnej kulturze jakości stało się nieodzowne, by móc istnieć i dobrze funkcjonować w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości” (s.2). Stąd dalsza część rozważań skupiła się wokół kwestii stereotypu wizerunku bibliotekarza oraz elementów kształtujących jego „image”, z uwzględnieniem wpływu zasad kompleksowego zarządzania jakością. Referenci zaprezentowali również metodologię badania jakości usług w bibliotece, w tym – Critical Incident Technique (CIT), oraz wyniki przeprowadzonych badań wśród użytkowników Wypożyczalni Biblioteki Głównej Akademii Morskiej w Szczecinie.

Jadwiga Wojtczak z Biblioteki Głównej i Ośrodka Informacji Naukowo-Technicznej Politechniki Wrocławskiej wygłosiła referat pt. *Nowe pokolenie bibliotekarzy – oczekiwania a możliwości*. Zaprezentowała sytuację bibliotekarzy na rynku pracy w Polsce, omówiła też wybrane elementy procesu zarządzania kadrami, takie jak rekrutacja, wynagrodzenie i planowanie karier młodych pracowników bibliotek. Autorka podała też wyniki badań ankietowych, dotyczących oczekiwań młodych bibliotekarzy, związanych z wyuczonym i wykonywanym zawodem.

Elżbieta Skubała i Anna Kazan z Biblioteki Politechniki Łódzkiej kontynuowały problematykę wizerunku bibliotekarza, a jednocześnie stosunku do wykonywanej pracy, prezentując referat pt. *Satysfakcja pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej a wizerunek współczesnego bibliotekarza*. Referentki sformułowały tezę: „efektywność pracowników wyływa z ich satysfakcji, co bezpośrednio przekłada się na wizerunek bibliotekarza i jego ocenę przez środowisko, na rzecz którego pracuje” (s. 2). Teza ta znalazła potwierdzenie w wynikach badań ankietowych na temat satysfakcji pracowników Biblioteki PŁ. W referacie można znaleźć też ciekawą próbę rekonstrukcji wizerunku pracownika biblioteki naukowej oraz, szerzej, wizerunku biblioteki od strony organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi.

Między czwartą a piątą sesją konferencyjną odbyła się dodatkowa sesja posterowa. Zaprezentowane tu komunikaty nawiązywały do tematyki poruszanej na posiedzeniach plenarnych.

Katarzyna Mazur-Kulesza i Dorota Wierzbicka z Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego przygotowały wystąpienie pt. *Idea klienta wewnętrznego a jej realizacja na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego*, w którym zanalizowały pojęcia marketingu i klienta wewnętrznego oraz zaprezentowały „rynek wewnętrzny” wybranej biblioteki akademickiej.

Joanna Mądra z Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku przedstawiła poster pt. *Następstwa kultury organizacyjnej dla funkcjonowania biblioteki*, w którym omówiła różne modele, koncepcje kultury organizacyjnej (np. E. H. Scheina, T. Deala, A. Kennedy’ego), a następnie spróbowała opisać kulturę organizacyjną w Bibliotece Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

Paweł Pioterek z Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu wystąpił z komunikatem pt. *Analiza ról pełnionych w zespole*, w którym zwrócił uwagę na wagę przeprowadzania badań empirycznych dotyczących pracy zespołowej w bibliotece, jej efektywności oraz ról pełnionych przez pracowników. Autor zanalizował też wyniki tzw. testu Belbina, przeprowadzonego wśród bibliotekarzy Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

Wiesława Łapuć z Biblioteki Głównej Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie wygłosiła komunikat *Próba określenia wizerunku bibliotekarza na przykładzie bibliotekarzy Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej*, w którym za pomocą badań ankietowych, przeprowadzonych wśród bibliotekarzy biblioteki szczecińskiej, zweryfikowała obiegowe opinie i stereotypy dotyczące tego zawodu.

Iwona Taborska z Biblioteki Wydziału Chemii Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu przygotowała poster *Nowoczesny bibliotekarz biblioteki wydziałowej*. Na podstawie obserwacji potrzeb kadrowych w Bibliotece Wydziału Chemii UAM w Poznaniu stwierdziła, iż „unowocześnienie modelu bibliotekarza stało się nieodzownym elementem procesu zatrudniania nowych pracowników” (s. 2), zwłaszcza w przypadku bibliotek naukowych. Stąd w swym wystąpieniu nakreśliła wizerunek bibliotekarza biblioteki wydziałowej, począwszy od wymogów rekrutacyjnych, po jego kompetencje, ścieżkę rozwoju zawodowego, system motywacyjny.

Ostatni komunikat dotyczył problematyki zarządzania jakością. *Marketing wewnętrzny biblioteki jako element efektywnego zarządzania jakością*, autorstwa Lidii Wolanin i Urszuli Jadczyk z Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej w Gliwicach, to kolejna próba poszukiwania najlepszych definicji, wyznaczników marketingu wewnętrznego w kontekście potrzeb i możliwości biblioteki naukowej. Autorki zrekonstruowały też etapy wdrażania marketingu wewnętrznego (diagnozy, prognozy, strategii).

Sejść piątą *Zespoły pracownicze i doskonalenie kadr* otworzyła Małgorzata Szymańska z Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego referatem *Inteligencja emocjonalna w budowaniu zespołu w bibliotece (na przykładzie oddziału opracowania)*. Autorka przedstawiła różne koncepcje i definicje inteligencji emocjonalnej (m.in. Johna Mayera, Petera Saloveya i Davida Caruso; Daniela Golemana; Reuvena Bar-Ona), a następnie zaprezentowała warunki konieczne do budowania „efektywnego zespołu” w bibliotece. Autorka zanalizowała też specyfikę pracy w dziale opracowania pod kątem interpersonalnym, uwzględniając rolę inteligencji emocjonalnej.

Kolejną referentką była Joanna Kamińska z Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. W wystąpieniu *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji* przybliżyła podstawowe koncepcje, terminy, które wyrastają z nowoczesnych zasad zarządzania i odpowiadają wyzwaniom współczesności, ale wbrew pozorom wymagają ciągłej interpretacji w odniesieniu do potrzeb, możliwości i realiów bibliotek. Jak stwierdziła autorka „biblioteki pozostają organizacjami, które nie funkcjonują przecież w oderwaniu od ogólnoświatowych tendencji i same również muszą podołać wyzwaniom współczesnej gospodarki opartej na wiedzy przez dostosowywanie metod działania do zmieniających się warunków, poszu-

kiwanie nowych form pracy czy reorganizację własnych struktur” (s. 2). Stąd w referacie została przybliżona koncepcja marketingu wewnętrznego, biblioteki jako „uczącej się organizacji” (inspirowana m.in. opisem Petera M. Senge), jak również rola mentoringu i coachingu w „organizacji uczącej się”.

Karolina Popławska z Biblioteki Głównej Politechniki Poznańskiej przedstawiła referat pt. *E-learning w doskonaleniu zawodowym bibliotekarzy. Z doświadczeń w Polsce*, w którym w klarowny sposób wyłożyła znaczenie terminu e-learning, jego formy i rodzaje oraz przykłady wykorzystania tej formy doskonalenia zawodowego w wybranych bibliotekach uczelni polskich (np. kursy dla bibliotekarzy online). Autorka zaprezentowała też standardy w zakresie e-learningu, ze szczególnym uwzględnieniem roli Stowarzyszenia E-learningu Akademickiego SEA.

Dobór i ocena efektywności szkoleń pracowników biblioteki – tak zatytułowany był referat autorstwa Mai Wojciechowskiej z Biblioteki Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku. Punktem wyjścia rozważań było stwierdzenie, iż: „różnego rodzaju formy doksztalcania, w tym szkolenia, są nieodłącznym elementem towarzyszącym pracy zawodowej nowoczesnego bibliotekarza” (s. 1), przedmiotem wystąpienia zaś – wykazanie konieczności ich racjonalnego doboru i ocena efektywności. Referentka przybliżyła problematykę i czynniki wpływające na efektywność systemu szkoleń w bibliotece i wskazała elementy, które należy brać pod uwagę przy ich ocenie (m.in. powołując się na koncepcje takich badaczy jak F. R. Bee, A. Mayo, L. Rae, P. Bramley).

Referat, autorstwa Krzysztofa Ziolo z Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej w Gliwicach, zatytułowany *Wykorzystanie typologii MBTI w bibliotece*, dawał wnikliwą charakterystykę psychologicznej typologii MBTI (Mayes-Briggs Type Indicator) jako procedury, której celem jest otrzymanie obiektywnego opisu osobowości konkretnej osoby za pomocą przeciwstawnych par: ekstrawersja E – introwersja I, myślenie T – uczucia F, intuicja N – doznanie S. Autor pokusił się jednocześnie o wykreowanie jednego, idealnego psychologicznego typu bibliotekarza. Wydaje się jednak, że jakkolwiek typologia MBTI może być rzeczywiście przydatna przy doborze kadr i ogólnie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bibliotece, to przy jej zastosowaniu należałoby uwzględnić również zróżnicowane stanowiska pracy, oraz kontekst psychologicznego dynamizmu człowieka.

Ostatnią referentką była Ewa Sadowska z Katedry Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Wystąpieniem pt. *Metodologia badań rynku wewnętrznego organizacji* niejako „spięła” problematykę poprzednich referatów, wskazując, że „w warunkach współczesnej gospodarki zarządzanie organizacją nie może opierać się wyłącznie na doświadczeniu i intuicji, lecz powinno bazować na informacji, która jest jednym z najcenniejszych zasobów każdej organizacji (s. 1). Autorka zaprezentowała przykładowy projekt badania rynku wewnętrznego instytucji, wskazując metodologię, przykładową tematykę badań oraz dając cenne wskazówki w zakresie przeprowadzania badań ankietowych.

Podsumowania konferencji dokonała prof. Jadwiga Sadowska, podkreślając ważność spojrzenia na sprawę marketingu wewnętrznego i zarządzania z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia oraz poparcie obserwacji badaniami ankietowymi.

* * *

Konferencję *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece* uznać należy za bardzo udaną, zarówno od strony organizacyjnej, jak i merytorycznej. Również poruszana w referatach problematyka, poparta bogatą literaturą przedmiotu, świadczy o tym, iż nowoczesne koncepcje zarządzania, w tym marketing wewnętrzny, na dobre „wkroczyły” do bibliotek, wypierając elementy zarządzania autokratycznego. Równie optymistyczny jest fakt, a raczej myśl przewijająca się w niemal każdym referacie, iż w centrum zarządzania zasobami ludzkimi stoi pracownik jako indywiduum, najwyższa wartość i „kapitał” każdej organizacji.

Anna Nosek
Zakład Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa
Uniwersytetu w Białymstoku