https://doi.org/10.18778/8142-334-2

Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce

Na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Mariola Antczak
Magdalena Kalińska-Kula

Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce

Na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO
Łódź 2019

Mariola Antczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Filologiczny, Katedra Informatologii i Bibliologii
90-236 Łódź, ul. Pomorska 171/173

Magdalena Kalińska-Kula – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT
Ewa Głowacka

REDAKTOR INICJUJĄCY
Urszula Dzieciątkowska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Magdalena Granosik

INDEKS
Magdalena Granosik

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/ikatod, gemenakom

© Copyright by Mariola Antczak & Magdalena Kalińska-Kula, Łódź 2019
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Praca powstała
w Katedrze Informatologii i Bibliologii Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Łódzkiego
oraz w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Deklaracja wkładu pracy autorek: po 50%

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07737.16.0.K

Ark. wyd. 12,6; ark. druk. 16,5

ISBN 978-83-8142-334-2
e-ISBN 978-83-8142-335-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp 7

1. Rola bibliotek w społeczeństwie XXI wieku 11
   1.1. Biblioteki w zapisie ustawowym 12
   1.2. Typy współczesnych bibliotek, ich funkcje, zadania i misja 14
   1.3. Nowoczesny *design* bibliotek odpowiedzią na współczesne oczekiwania czytelników 26

2. Koncepcja marketingu wewnętrznego na gruncie bibliotecznym: istota i podstawowe założenia 31
   2.1. Marketing wewnętrzny w ujęciu teoretycznym 32
   2.2. Marketing wewnętrzny na gruncie bibliotecznym 38
   2.3. Biblioteczny marketing wewnętrzny jako odpowiedź na współczesne wyzwania stawiane bibliotekom w społeczeństwie informacyjnym 50

3. Marketing biblioteczny jako przedmiot zainteresowania badaczy 53
   3.1. Marketing biblioteczny w literaturze przedmiotu 53
   3.2. Biblioteczny marketing wewnętrzny w literaturze przedmiotu 58
   3.3. Biblioteczny marketing wewnętrzny w ujęciu statystycznym 62

4. Marketing wewnętrzny w bibliotekach województwa łódzkiego w świetle wyników badań własnych 65
   4.1. Metodyka badania 65
   4.2. Charakterystyka i struktura badanej próby 75
   4.3. Analiza wyników badania 79
      4.3.1. Komunikacja wewnętrzna w bibliotece 79
      4.3.2. System motywacyjny w bibliotece 97
      4.3.3. Wybrane aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece i ogólne uwarunkowania procesu pracy 134
   4.4. Wnioski końcowe 161

Bibliografia 171

Spis tabel, schematów i wykresów 183

Załącznik 1. Baza bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej wytypowane do próby 191

Załącznik 2. Marketing biblioteczny (1991–2016). Bibliografia polskich publikacji w porządku chronologicznym 219

Indeks do bibliografii Marketing biblioteczny (1991–2016) 247

Załącznik 3. Marketing biblioteczny: dane liczbowe dotyczące publikacji w latach 1991–2016 261

Od redakcji 263

Wstęp

Zagadnienia dotyczące marketingu bibliotecznego są poruszane w literaturze naukowej stosunkowo często, ale biblioteczny marketing wewnętrzny sporadycznie stanowi w nich istotny element. Dotychczas ukazała się jedna publikacja zwarta poświęcona temu zagadnieniu – *Marketing wewnętrzny w bibliotece* z 2006 roku, autorstwa Joanny Kamińskiej. Żaden z bibliologów nie podjął się natomiast szerszych badań o charakterze ilościowym. Publikacja niniejsza ma pod tym względem charakter prekursorski.

Koncepcja marketingu wewnętrznego jest zbudowana na założeniu, że w każdej organizacji istnieje rynek wewnętrzny, a rolę klientów wewnętrznych odgrywają jej pracownicy. O takiego „klienta" należy dbać w równym stopniu co o klienta zewnętrznego, bowiem wiedza, umiejętności i zachowania pracowników przekładają się na jakość usług. Podkreślono tutaj termin „usługa", ponieważ to ten rodzaj działalności jest decydujący w przypadku bibliotek. Myślą przewodnią marketingu wewnętrznego jest to, aby pracownicy byli świadomi celów firmy, jej misji i strategii, a ich wzajemna współpraca uwzględniała zasady właściwe dla marketingu zewnętrznego. Środki, których rolę podkreśla się w marketingu wewnętrznym, to m.in. szkolenia pracowników, przejrzysta polityka kadrowa i system motywacyjny ściśle powiązany z oceną pracownika. Podnoszeniu jakości usług służy akceptowanie przez pracowników celów firmy, sprawna komunikacja – optymalne wykorzystanie dostępnych kanałów informacyjnych i zapewnienie przepływu informacji w górę i w dół struktury organizacyjnej, formalna i nieformalna współpraca między personelem oraz sprzyjająca temu atmosfera. Zadowoleni pracownicy to najlepsza rekomendacja dla organizacji.

Bibliotekarze, podobnie jak pracownicy firm dochodowych, z uwagi na swoje zdolności intelektualne i wkład w tworzenie wartości dodanej biblioteki, powinni stanowić ceniony jej element. Zalicza się ich do kapitału intelektualnego placówki, który ma istotny wpływ na efektywne zarządzanie biblioteką. Lojalność pracowników (klientów wewnętrznych) wobec organizacji pociąga za sobą pozytywny odbiór instytucji przez klientów zewnętrznych – użytkowników biblioteki. Ponadto należy zwrócić uwagę, że klientem wewnętrznym w tego typu placówce, szczególnie rozbudowanej strukturalnie,

są również administracja, pracownicy obsługi, pracownicy techniczni i wszyscy inni w niej zatrudnieni. Dbałość o klienta wewnętrznego należy więc rozumieć kompleksowo: każdy pracownik powinien być uwzględniany w sprawnej komunikacji, szkoleniach, systemie motywacyjnym itp. Ze względu na ważną rolę, jaką odgrywa we współczesnej bibliotece marketing wewnętrzny, ale również biorąc pod uwagę zmiany gospodarcze, społeczne, polityczne, które wręcz wymuszają dostosowanie się bibliotek do nowych wyzwań, uznano, że warto przyjrzeć się temu zagadnieniu bliżej i poddać analizie stan faktyczny realizacji podstawowych założeń marketingu wewnętrznego w bibliotekach różnych typów. Autorki mają nadzieję, że połączenie wiedzy i doświadczenia bibliologa i informatologa oraz specjalisty do spraw marketingu przyniesie ciekawe wnioski i rozwiązania, a prezentowany w książce materiał pozwoli Czytelnikowi na kompleksową analizę zagadnienia.

Tekst podzielono na dwie części: teoretyczną i część poświęconą prezentacji i omówieniu wyników badań własnych dotyczących głównego tematu pracy. Segment teoretyczny zawiera trzy rozdziały. Dwa pierwsze opracowano, wykorzystując metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu i dodatkowo – dokumentów (prawnych). Postawiono sobie za cel eksplorację i opis zagadnień dotyczących roli bibliotek we współczesnym społeczeństwie informacyjnym, ale również koncepcji marketingu wewnętrznego i jego adaptacji na gruncie bibliotekarskim. Odniesiono się do obowiązujących zapisów legislacyjnych, omówiono współczesne funkcje, zadania i – sformułowane przez wytypowane biblioteki – misje. Te ostatnie poddano analizie na podstawie losowo wybranych zapisów zamieszczonych na stronach internetowych instytucji. Poszukiwano takich wypowiedzi, które spełniałyby warunek trafnych, krótkich (łatwych do zapamiętania i cytownia), a przy tym – w miarę możliwości – uwzględniających najważniejsze cele badanych placówek. W toku lektury Czytelnik wraz z autorkami może prześledzić przedstawione zapisy dotyczące misji bibliotek i na tej podstawie wyrobić sobie zdanie o (nie)profesjonalizmie autorów w ich formułowaniu. Uznano też, że interesującym dopełnieniem poruszanych tematów będzie omówienie współczesnych tendencji w zakresie nowoczesnego designu wybranych instytucji. Ich architektura, zewnętrzna i wewnętrzna, jest miarą znaczenia bibliotek w polityce państwowej, ich doceniania (lub nie) oraz dawania temu wyrazu w dofinansowywaniu (lub nie) omawianych ośrodków życia kulturalnego i edukacyjno-naukowego.

Rozdziały pierwszy i drugi uzupełniają wnioski z przeprowadzonej w rozdziale trzecim – pogłębionej analizy literatury poświęconej marketingowi bibliotecznemu. Wykorzystano w niej metodę bibliograficzną i statystyczną, dzięki którym powstało obszerne zestawienie opisów formalnych odnalezionych publikacji. Posłużyło ono do analizy ilościowej produkcji wydawniczej. Dzięki niej ustalono między innymi: rok, w którym wyszła pierwsza praca

na interesujący nas temat; nazwiska badaczy, którzy najczęściej zajmowali się wskazanym obszarem; lata, w których zainteresowanie działalnością publikacyjną było najbardziej intensywe; zagadnienia z obszaru marketingu bibliotecznego, którym poświęcano szczególną uwagę. Dodatkowym walorem wykonanej pracy jest indeks nazwisk badaczy uwzględnionych w bibliografii oraz tabela, w której zestawiono dane liczbowe odnoszące się do produkcji wydawniczej w zakresie marketingu bibliotecznego.

Rozdział czwarty poświęcono prezentacji i omówieniu wyników badania empirycznego, które zostało zrealizowane w ramach działalności statutowej Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Katedry Informatologii i Bibliologii Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Projekt był współfinansowany ze środków dziekańskich obu instytucji, a przedmiot jego badań stanowiły działania z zakresu marketingu wewnętrznego realizowane w bibliotekach. Zasięg terytorialny badania objął obszar województwa łódzkiego, a badaną populację tworzyli pracownicy bibliotek, w tym 1) działalności podstawowej – bibliotekarze i specjaliści, 2) administracji i obsługi oraz 3) pełniący funkcje dyrektorskie i kierownicze. Projekt zrealizowano w miesiącach od lipca do listopada 2016 roku, wykorzystano w nim metodę ankiety audytoryjnej, narzędziem pomiaru był kwestionariusz. Badaniem objęto 811 osób dobranych do próby w sposób celowy.

Główny problem badawczy dotyczył realizacji działań z zakresu marketingu wewnętrznego w bibliotekach województwa łódzkiego. Z niego wynikały zagadnienia szczegółowe i przyporządkowane im cele, wśród których najważniejsze były cele poznawcze i opisowe. Za nie mniej ważny uznano cel praktyczno-wdrożeniowy, przyjęto bowiem, że wyniki przeprowadzonej analizy mogą okazać się pomocne dla dyrektorów bibliotek i kadry zarządzającej tymi instytucjami w prowadzeniu odpowiedzialnej polityki w zakresie marketingu wewnętrznego. Autorki uznały także, że warto zwrócić uwagę środowiska naukowego i fachowego na problematykę marketingu wewnętrznego w kontekście polityki jakości omawianych instytucji. Z uwagi na to, że na rynku polskim nie ma podobnych prac, interesujące wydawało się, na ile teoretyczne założenia zostaną potwierdzone wynikami badania. Zebrany materiał może posłużyć również jako podstawa do dyskusji na zajęciach ze studentami na temat roli marketingu wewnętrznego w polityce jakości i osiągania najwyższych wyników efektywności obsługi użytkowników bibliotek.

Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja działań z zakresu marketingu wewnętrznego w bibliotekach. Dla jego realizacji dokonano diagnozy stosowanych w praktyce form komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, elementów systemu motywacyjnego i systemu oceny pracowniczej. Przeprowadzono także rozpoznanie relacji organizacyjnych panujących w bibliotekach oraz sprawdzono stan realizacji wybranych elementów kultury organizacyjnej,

w tym poziom świadomości i poczucia misji organizacji wśród pracowników. Istotnym celem poznawczym było ustalenie, jakie znaczenie dla motywacji pracowników bibliotek i ogólnych uwarunkowań procesu pracy mają badane czynniki oraz jak pracownicy oceniają ich funkcjonowanie w praktyce.

Część zasadniczą książki wzbogacają liczne tabele zawierające uporządkowane wyniki badań własnych, a także wykresy i schematy. Ponadto w trzech załącznikach zawarto: bazę bibliotek zatrudniających jednostki badanej populacji wytypowane do próby, uporządkowaną chronologicznie bibliografię wydawnictw z lat 1991–2016 dotyczących marketingu bibliotecznego, uzupełnioną indeksem nazwisk autorów, oraz tabelę zawierającą dane statystyczne na temat ich działalności publikacyjnej w poszczególnych latach, z uwzględnieniem formy wydawniczej.

Opisy bibliograficzne w bibliografii załącznikowej zostały wykonane zgodnie z najnowszą normą *PN-ISO 690:2012 wprowadza ISO 690:2010 IDT Informacja i dokumentacja. Wytyczne opracowania przypisów bibliograficznych i powołań na zasoby informacji, Warszawa 2012.*

Łódź, sierpień 2018

Mariola Antczak
Magdalena Kalińska-Kula

1. Rola bibliotek w społeczeństwie XXI wieku

Społeczeństwo polskie XXI wieku musi zmierzyć się z wyzwaniami, jakie stawia przed nim rozwój nowoczesnych technologii, powszechny dostęp do informacji, wymagające dużej odporności psychicznej i fizycznej stanowiska pracy związane z zarządzaniem informacją, niż demograficzny czy starzejąca się populacja. To tylko wybrane, choć jedne z najważniejszych, problemy, z którymi niemal każdy styka się na co dzień. Analizując wytyczne sformułowane w obszernych definicjach „społeczeństwa informacyjnego", nie mamy wątpliwości, że Polacy takim właśnie są. Świadczą o tym między innymi: powszechne korzystanie z informacji w życiu codziennym przez większość obywateli i organizacji; użytkowanie jednorodnej lub kompatybilnej technologii informacyjnej na użytek własny, społeczny, edukacji i działalności zawodowej; zdecydowana większość społeczeństwa przekazuje, odbiera, a także szybko wymienia dane cyfrowe bez względu na odległość (por. *The Net Result…* [online] 1997). Innymi słowy, społeczeństwo polskie charakteryzuje się dobrym przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, wykorzystuje usługi telekomunikacyjne do przekazywania i zdalnego przetwarzania informacji (por. Bangemann 1994).

Tomasz Goban-Klas, odnosząc się do zaobserwowanych zjawisk, stwierdził:

> Społeczeństwo informacyjne – to nie tyle społeczeństwo z komputerem i internetem w każdym domu, co społeczeństwo przygotowane do odbioru informacji (w tym znające języki obce), umiejące selekcjonować i wykorzystywać informacje z różnych źródeł, a także społeczeństwo korzystające intensywnie z multimediów we wszystkich aspektach życia indywidualnego i zbiorowego. W społeczeństwie takim kluczową rolę odgrywa racjonalizacja tworzenia zasobów informacyjnych, w tym ograniczanie zbędnych danych (Goban-Klas 2004, s. 12–13).

Przyglądając się roli bibliotek we współczesnym świecie, nie można nie wziąć pod uwagę otoczenia, czyli społeczeństwa informacyjnego i jego oczekiwań. Odnotowujemy, że w słownikach i encyklopediach termin „rola" jest tożsamy m.in. z: „funkcją", „misją", „wpływem" (Broniarek [online]; Kopaliński 2000, s. 182). „Rola" oznacza „udział i znaczenie kogoś lub czegoś w jakichś okolicznościach, w jakimś przedsięwzięciu; też: zadanie do spełnienia"

(Rola W: *Słownik Języka Polskiego PWN*; zob. też Wojnowski red. 2001, s. 1490); „układ stałych i wewnętrznie spójnych zachowań i postaw, społecznie określonych, tzn. wyznaczonych i oczekiwanych przez daną grupę społeczną" (Rola W: *Encyklopedia PWN*). Rolę bibliotek w społeczeństwie XXI wieku będziemy utożsamiać zatem z funkcjami, które spełniają wobec obywateli, ale też z misją, zadaniami, ze znaczeniem, jakie mają dla użytkowników i państwa. Nieodłącznym tego elementem są podstawy prawne funkcjonowania bibliotek, ale też – gdy wziąć pod uwagę najnowsze tendencje światowe – należy przyjrzeć się bibliotekom w szerszym kontekście – od strony architektonicznej, oraz zwrócić uwagę na ich *design* wewnętrzny, wyposażenie w meble i sprzęt. Znaczenie bibliotek i nowe zadania mogą bowiem być podkreślone, wyeksponowane przez oprawę wizualną i zaplecze technologiczne badanych instytucji. Dopiero całościowe spojrzenie pozwoli w pełni określić role, jakie odgrywają w społeczeńswie.

Dalszą część rozdziału podzielono na trzy części dotyczące: 1) zapisów legislacyjnych odnoszących się do polskich bibliotek, 2) ich funkcji, zadań i misji oraz 3) tendencji architektoniczno-designerskich.

Celem autorek jest wprowadzenie w zagadnienia dotyczące bibliotecznego marketingu wewnętrznego, których nie sposób analizować w odłączeniu od czynników zewnętrznych. Nie starano się wyczerpać tematu, a jedynie nakreślić najważniejsze trendy w pełnieniu przez biblioteki nowych funkcji – w odpowiedzi na oczekiwania społeczeństwa informacyjnego XXI wieku.

1.1. Biblioteki w zapisie ustawowym

Polskie biblioteki działają na podstawach prawnych umożliwiających im zaspokajanie potrzeb społecznych. W Ustawie o bibliotekach z 1997 roku zapisano:

> Biblioteki i ich zbiory stanowią dobro narodowe oraz służą zachowaniu dziedzictwa narodowego. Biblioteki organizują i zapewniają dostęp do zasobów dorobku nauki i kultury polskiej oraz światowej. 2. Prawo korzystania z bibliotek ma charakter powszechny, na zasadach określonych w ustawie (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Art. 3.1. i 3.2., s. 1).

Ponadto w ustawie wyliczono podstawowe zadania bibliotek, należą do nich:

> 1.1) gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych;

1.2) obsługa użytkowników, przede wszystkim udostępnianie zbiorów oraz prowadzenie działalności informacyjnej, zwłaszcza informowanie o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, a także współdziałanie z archiwami w tym zakresie.

2. Do zadań bibliotek może ponadto należeć prowadzenie działalności bibliograficznej, dokumentacyjnej, naukowo-badawczej, wydawniczej, edukacyjnej, popularyzatorskiej i instrukcyjno-metodycznej (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Art. 4.1. i 4.2., s. 1).

A zatem biblioteki zapewniają wszystkim obywatelom bezpłatny dostęp do swoich zbiorów i usług, do dorobku nauki i kultury polskiej i światowej, gromadząc i chroniąc zebrane w nich materiały, udostępniając swoje zasoby i informując o nich, aby zgodnie z podstawą prawną, przynajmniej we wspomnianym zakresie, spełniać oczekiwania współczesnego społeczeństwa. Ponadto biblioteki mogą brać udział w edukacji.

Pozostaje przeanalizować podstawy prawne pod kątem zapewnienia członkom społeczeństwa dostępu do nowoczesnych technologii. Organizatorami bibliotek są: 1) ministrowie i kierownicy urzędów centralnych, 2) jednostki samorządu terytorialnego, i to oni – zgodnie z zapisami legislacyjnymi – powinni zapewnić warunki działalności i rozwoju bibliotek odpowiadające ich zadaniom (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Art. 8.2., s. 4). Ponieważ jednak wśród ujętych w akcie prawnym z 1997 roku zadań bibliotek zapewnienia dostępu obywatelom do nowoczesnych technologii nie znajdziemy, to i organizatorzy ich działań pomocni w tym obszarze – zgodnie z prawem – być nie muszą. Należy jednak pamiętać, że ustawę opublikowano ponad dwadzieścia lat temu, gdy dopiero zaczynaliśmy obserwować rozwój nowoczesnych technologii. Wobec tego brak odpowiedniego zapisu regulującego ten aspekt działalności bibliotek, ze względu na datę opracowania dokumentu, nie zaskakuje.

Deficyt w zakresie zapisów prawnych nie zwalnia jednak bibliotek z wychodzenia naprzeciw nowym oczekiwaniom społeczeństwa: w instytucjach dysponujących odpowiednimi środkami wprowadza się nowoczesne technologie, które służą zarówno bibliotekarzom do właściwej organizacji pracy, jak i czytelnikom.

1.2. Typy współczesnych bibliotek, ich funkcje, zadania i misja

W Ustawie o bibliotekach zapisano, że centralną biblioteką państwa jest Biblioteka Narodowa. Nadzór nad tą instytucją sprawuje minister kultury i dziedzictwa narodowego, a szczegółowy zakres jej działania określa nadany przez niego statut (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Rozdz. 4, Art. 16.3. i 16.4., s. 6). Dalej wymienione zostały biblioteki: 1) **publiczne**, które służą zaspokajaniu potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych ogółu społeczeństwa oraz uczestniczą w upowszechnianiu wiedzy i kultury (Rozdz. 5, s. 7 i n.); 2) **naukowe**, które służą potrzebom nauki i kształcenia, zapewniając dostęp do materiałów bibliotecznych i zasobów informacyjnych niezbędnych do prowadzenia prac naukowo-badawczych oraz prowadząc działalność naukowo-badawczą (Rozdz. 6, s. 9 i n.); 3) **szkolne** i **pedagogiczne**, które służą realizacji programów nauczania i wychowania, edukacji kulturalnej i informacyjnej dzieci i młodzieży oraz kształceniu i doskonaleniu nauczycieli (Rozdz. 7, s. 9 i n.); 4) **fachowe** i **zakładowe**, które wspierają realizację zadań zakładów pracy oraz służą potrzebom doskonalenia zawodowego pracowników oraz oświatowym i kulturalnym pracowników zakładów pracy i ich rodzin (Rozdz. 8, s. 10 i n.).

Biblioteki w spełnianiu oczekiwań nowoczesnego społeczeństwa muszą uwzględniać następujące wytyczne:

- technologiczne (nowe technologie w przekazywaniu informacji i powszechność dostępu do informacji, którą zapewniają);
- ekonomiczne (wiedza jest podstawą tworzenia dochodu narodowego);
- prakseologiczne (informacja jest podstawą wszelkiej aktywności);
- społeczne (informacja jest podstawą budowania więzi społecznych);
- edukacyjne (wysoki stopień scholaryzacji, kształcenie umiejętności zarządzania informacją)[1];
- kulturowe (skutkiem rozwoju technologii informacyjnych jest upowszechnienie kultury – zjawisko popkultury);
- przestrzenne (przekaz informacji bez przeszkód, ograniczeń);
- zawodowe (praca związana jest z zarządzaniem informacją) (Goban-Klas 1999; Antczak 2010, s. 22–23; Ruda 2005, s. 26).

Uogólniając, współczesne biblioteki powinny umożliwiać obywatelom aktywność w różnych obszarach życia (prywatnego, społecznego, zawodowego),

---

[1] Przez „zarządzanie informacją" rozumie się: wyszukiwanie, selekcjonowanie, weryfikowanie, porządkowanie, dokumentowanie, sporządzanie, wykorzystywanie, udostępnianie informacji itp.

zapewniając między innymi dostęp do nowoczesnych technologii, informacji i kultury, stwarzając warunki do budowania więzi społecznych i kształcenia kompetencji informacyjnych. Wykaz funkcji współczesnych bibliotek jest długi, wśród nich należałoby wymienić[2]:

- edukacyjną (usługowo-informacyjną, udostępnianie zbiorów, udzielanie informacji, doskonalenie zawodowe – w przypadku nauczycieli);
- rekreacyjno-relaksacyjną (udostępnianie zbiorów o charakterze rozrywkowym, organizacja przestrzeni biblioteki dla realizacji zadań związanych z kulturalną rozrywką oraz sprzyjająca komfortowej lekturze tekstów);
- kulturalną (organizacja wystaw i spotkań z reprezentantami świata kultury);
- ochronną (wobec zbiorów i dziedzictwa narodowego; również opracowywanie bibliografii narodowych, regionalnych, przedmiotwych i in.);
- informacyjną (zapewnienie członkom społeczeństwa nieograniczonego dostępu do informacji, bezpośrednio lub w postaci opracowanych zestawień bibliograficznych; również opracowywanie informacji biznesowej);
- społeczną (integrująco-wspierającą; biblioteka jako „trzecie miejsce", instytucja prowadząca kursy dokształcająco-informacyjne zapobiegające wykluczeniu społecznemu np. bezrobotnych, seniorów);
- opiekuńczo-wychowawczą (w przypadku bibliotek szkolnych i pedagogicznych);
- instrukcyjno-metodyczną (szkoleniową);
- promocyjną (dotyczy promocji zbiorów, samej biblioteki, jak i czytelnictwa);
- naukowo-badawczą (w tym również publikacyjną)[3].

Należy uściślić, że w literaturze przedmiotu możemy się spotkać z różnorodnym określaniem funkcji bibliotek, jak i różnymi ich wykazami, ze względu na to, że zmiany w charakterze działalności bibliotek następowały w ciągu lat, ale także można odnotować niejednomyślność badaczy w obrębie tych samych okresów. Często określano funkcje bibliotek jako ich zadania i odwrotnie, a także stosowano nie do końca konsekwentne nazewnictwo (por. m.in.[4] Ulman 1977; Jon-Jondzel red. 1978; Sokół red. 1992; Suchojad red. 1996; Cisek 2005; Antczak 2010, s. 35–47; Has-Tokarz red. 2011; Łakomy 2013; Skórka red. 2013; Wojciechowski 2017, s. 189).

---

2 Porządek przypadkowy, nieodzwierciedlający ważności funkcji.

3 Całość: propozycja autorska.

4 W porządku chronologicznym; prezentowana lista tekstów nie jest kompletna.

W Ustawie o bibliotekach z 1997 roku nie uwzględniono ich funkcji, podano jedynie zadania[5]. Spis ten posłużył autorkom jako punkt wyjścia do opracowania uniwersalnej listy funkcji, ujętych w tabeli, która pomogła w przejrzysty graficznie sposób przydzielić je do różnych placówek (por. tab. 1). W zależności od typu: naukowe, szkolne, pedagogiczne, publiczne, fachowe i zakładowe, biblioteki realizują nie wszystkie wskazane funkcje oraz w różnym zakresie, na przykład funkcję naukowo-badawczą realizują jedynie biblioteki naukowe i czasami publiczne wojewódzkie mające status naukowych. W tabeli zamieszczono również przykładowe zadania, które mogą być wypełniane w ramach danej funkcji. Uznano to za niezbędne dla lepszego zrozumienia ich znaczenia.

Przydzielenie zadań do określonych funkcji nie ma charakteru rozłącznego. Te same zadania mogą być przypisane różnym funkcjom. Jako przykład niech posłuży opracowywanie bibliografii narodowych, co ma pomóc w realizacji funkcji edukacyjnej, informacyjnej, ale również ochronnej wobec dziedzictwa narodowego. Zaś organizacja wystaw to zadanie realizowane zarówno w ramach funkcji kulturalnej, jak i społecznej. Przykładów oczywiście jest więcej.

Zdaniem autorek, nie tyle funkcje bibliotek się zmieniły w ciągu lat, co zakres oczekiwań obywateli wobec ich realizacji. Choć biblioteki działają pod tą samą nazwą, współcześnie są inaczej odbierane. Zadania bibliotek są formułowane szerzej, po to aby uwzględnić nowe rozumienie ich funkcji. Niektóre ze zmian zostały ujęte w tabeli 2. Z oczywistych względów zapisy mają charakter dość ogólny i brak w nich zróżnicowania na typy bibliotek.

---

[5] W myśl zapisów Ustawy o bibliotekach z 1997 roku „1. Do podstawowych zadań bibliotek należy: 1) gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych; 2) obsługa użytkowników, przede wszystkim udostępnianie zbiorów oraz prowadzenie działalności informacyjnej, zwłaszcza informowanie o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, a także współdziałanie z archiwami w tym zakresie. 2. Do zadań bibliotek może ponadto należeć prowadzenie działalności bibliograficznej, dokumentacyjnej, naukowo-badawczej, wydawniczej, edukacyjnej, popularyzatorskiej i instrukcyjno-metodycznej" (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Art. 4.).

Tabela 1. Typy bibliotek i ich funkcje

Typy bibliotek. Funkcje	**Przykładowe zadania w ramach danej funkcji**	**naukowe*/akademickie**	**szkolne**	**pedagogiczne**	**publiczne**	**fachowe i zakładowe**
1	2	3	4	5	6	7
edukacyjna	• gromadzenie i opracowywanie zbiorów w celu ich udostępniania oraz przygotowywanie informacji o nich • udostępnianie zbiorów • udzielanie informacji • dbałość o doskonalenie zawodowe w przypadku nauczycieli • opracowywanie bibliografii narodowych, regionalnych, przedmiotowych i in. • zapewnienie dostępu do internetu • publikacja materiałów o charakterze informacyjno-edukacyjnym	+	+	+**	+	+
rekreacyjno-relaksacyjna	• udostępnianie zbiorów o charakterze rozrywkowym • organizacja przestrzeni biblioteki dla realizacji zadań związanych z kulturalną rozrywką • organizacja przestrzeni biblioteki sprzyjająca komfortowej lekturze tekstów	+	+	–	+	+
kulturalna	• organizacja spotkań z reprezentantami świata kultury • organizacja wystaw • organizacja przestrzeni biblioteki dla realizacji zadań związanych z kulturą	+	+	+	+	+
ochronna	• ochrona zbiorów dziedzictwa narodowego, w tym konserwacja i odpowiednie ich przechowywanie • opracowywanie bibliografii narodowych, regionalnych, przedmiotowych i in. • publikacja materiałów o charakterze dokumentacyjnym nt. zbiorów, biblioteki i regionu	+	+	+	+	+

Tab. 1. (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
informacyjna	• opracowywanie informacji o charakterze biznesowym • opracowywanie zestawień źródeł informacji na wskazany temat	+	+	+	+	+
społeczna (integrująco-wspierająca)	• organizacja wydarzeń sprzyjających integracji środowiska i zapobiegających wykluczeniu społecznemu – biblioteka jako „trzecie miejsce" • działalność na rzecz społeczności lokalnej • wsparcie seniorów w adaptacji do korzystania z udogodnień środowiska informacyjnego • prowadzenie dyskusyjnych klubów książki	+	+	+	+	+
opiekuńczo-wychowawcza	• w przypadku bibliotek szkolnych i pedagogicznych wspieranie działań nauczycieli i rodziców w opiece i wychowywaniu dzieci i młodzieży	–	+	+	–	–
instrukcyjno-metodyczna (szkoleniowa)	• zapoznawanie czytelników ze zbiorami biblioteki i zasadami ich udostępniania • alfabetyzacja informacyjna	+	+	+	+	+
promocyjna	• promocja biblioteki, zbiorów i krzewienie kultury, zwłaszcza czytelniczej	+	+	+	+	+
naukowo-badawcza	• prowadzenie badań naukowych • publikowanie efektów badań naukowych • uczestnictwo pracowników biblioteki w konferencjach naukowych • dokumentowanie działalności naukowej	+	–	–	–/+***	–

* Do bibliotek naukowych należą: 1) Biblioteka Narodowa; 2) biblioteki, których organizatorami są szkoły wyższe; 3) biblioteki, których organizatorem jest Polska Akademia Nauk; 4) biblioteki, których organizatorami są jednostki badawczo-rozwojowe; 5) inne biblioteki (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Art. 21.).
** Z naciskiem na doskonalenie zawodowe.
*** Jw.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zmiany w działaniach bibliotek i realizacji przez nie wybranych zadań w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat

Obszary zmian	Model wcześniejszy	Nowy model
pozyskiwanie klienta	bierny – klient sam dociera do biblioteki	aktywny – klienta należy pozyskać
udostępnianie zbiorów	ograniczona oferta zasobów, nieuwzględniająca dostępu do internetu i baz danych dostępnych online	urozmaicona oferta form zasobów i dostępu do nich, poszerzona o bazy danych dostępne online, dostęp do internetu (właściwie bez względu na typ biblioteki)
usługi	ograniczona lista usług	stale rozszerzana lista usług
edukacja	działania bibliotek ograniczone do udostępniania zasobów	działania bibliotek oprócz udostępniania zasobów skoncentrowane na prowadzeniu działalności edukacyjnej: współpraca ze szkołami, oferty dla seniorów, bezrobotnych, przedszkolaków itp.
organizacja spotkań o charakterze kulturalnym	bierny – bibliotekarze sporadycznie organizowali spotkania	aktywny – bibliotekarze bardzo często organizują spotkania, nie wszystkie mają ścisły związek z czytelnictwem i książką
stosunek do użytkownika	obojętny	otwarty, życzliwy

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wybrane zmiany ujęte w tabeli 2, można zauważyć, że współczesne biblioteki zabiegają o swojego klienta. Mają potężną konkurencję w postaci internetu, który oferuje dostęp do wszelkich informacji, rozrywki i kultury. Wyjście z domu staje się bezcelowe, skoro tak łatwo korzystać ze wszystkich potrzebnych obszarów wiedzy i kultury, dodatkowo możemy udzielać się również społecznie. Wydawałoby się, że biblioteki takiej konkurencji nie wytrzymają: wraz z rozwojem internetu głoszono koniec ery Gutenberga, powolne odchodzenie w niepamięć bibliotek. A jednak – podobnie jak kina, teatry i telewizja – przetrwały. Niektóre funkcjonują na tyle dobrze, że liczba zapisanych i do tego aktywnych czytelników wręcz zaskakuje. Należałoby jednak zauważyć, że aby być dla społeczeństwa atrakcyjne, biblioteki musiały ulec pewnym metamorfozom, podążyć z duchem czasu; przestały być bierne i aktywnie wkroczyły w „erę walki o wpływy". Nie czekają, aż klient je „zauważy", to one wychodzą mu naprzeciw, starając się być „widoczne". Proponują też coraz szerszą ofertę swoich zasobów, wzbogacając je o dokumenty w formie elektronicznej oraz usługi: proponują zajęcia pozalekcyjne dla dzieci i młodzieży, spotkania i imprezy kulturalne, szkolenia, warsztaty dla osób wykluczonych społecznie, starszych i bezrobotnych itp. Biblioteki dbają o aktualizację

zbiorów, modernizują swoje wnętrza i budynki, wprowadzają funkcjonalne i nietypowe rozwiązania architektoniczne.

Wszystkie z wymienionych bibliotek, bez względu na typ, musiały dostosować się do zmian spowodowanych przekształcaniem się społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo informacyjne. Instytucje komercyjne, ale i wiele organizacji *non profit*, zwykle określają swoją misję dla łatwiejszego zrozumienia głównej idei podejmowanych działań. Jak pisze Jeannie Allen w artykule *Building a Foudation for Marketing Success*, misja powinna uzmysławiać, po co organizacja istnieje. Powinna inspirować i pobudzać do działania. Dobrze napisana misja jest łatwa do zapamiętania i zawiera najważniejsze cele organizacji (2015, s. 6). To również miejsce na określenie wartości, które wyznaje kierownictwo i personel instytucji. Tym, którzy chcą dowiedzieć się więcej o zasadach formułowania misji, Jeannie Allen poleca książkę Tony'ego Hsieha *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (2013). Na okładce znajduje się notka:

> Ta książka jest zabawna, prawdziwa, ważna i użyteczna, tak jak Tony. Biorąc pod uwagę, czego dotyczy, zauważamy pewne analogie pomiędzy cytowanym przesłaniem a misją. Jest krótkie, czytelne, łatwo je zapamiętać, zawarto w nim wyznawane przez Hsieha wartości.

Jako misję organizacji Ricky W. Griffin określa deklarację zawierającą jej cel, który wyróżnia ją spośród innych, podobnych, wskazuje zakres jej działalności (2017, s. 214). Robert J. Lackie i Sandra Wood w publikacji *Creative Library Marketing and Publicity* podkreślają, że misja powinna wyjaśniać, po co dana instytucja istnieje, ponadto ma inspirować zarówno personel, jak i klientów; powinna być krótka, łatwa do zapamiętania i eksponować główne cele, do których realizacji organizacja dąży (2015, s. 6)[6].

W Polsce również odnajdziemy publikacje poświęcone opracowaniu misji, należą do nich między innymi artykuły (w porządku chronologicznym): Wioletty Kwak *Misja organizacji non profit a struktura wartości dla interesariuszy* (2006), Katarzyny Pilitowskiej *Elementy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w procesie konstruowania misji i wizji biblioteki* (2009), Wojciecha Nasierowskiego *Wizja–misja–cele przedsiębiorstwa: Jak można je interpretować i formułować* (2015), Hanny Kościuch *Realizacja misji społecznej i kulturanej biblioteki naukowej – na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckicj im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku* (2015). Elżbieta Barbara Zybert – bibliolog – zaadaptowała

---

6 „A mission statement should explain why the organization exists. It should resonate and inspire. A well-written mission is short, easy to remember, and should serve as a guide for setting focused goals" (Lackie & Wood eds. 2015, s. 6).

pojęcie misji do słownictwa bibliologicznego. Misja to trwałe wartości, dążenia, aspiracje wyróżniające bibliotekę na tle pozostałych, zawiera odpowiedź na podstawowe pytanie o cel jej istnienia (Zybert 2004, s. 75).

Wiele bibliotek z dumą publikuje treść misji na swoich stronach internetowych, część z nich wyróżnia się na tle pozostałych. Aby misja spełniała pokładane w niej nadzieje, powinni ją znać nie tylko użytkownicy placówki, ale również jej personel. Sprzyja temu krótka, zwięzła, czytelna forma tekstu. Przyjrzyjmy się, czy cel ten osiągnęły wybrane polskie biblioteki. Ponieważ analiza zapisów misji bibliotek nie była priorytetowym celem autorek, materiał do niej wybrano w sposób losowy, wpisując w przeglądarkę internetową hasło „misja biblioteki". Aby określić zasady formułowania misji, postawiono kilka pytań: czy misja firmy jest trafna? wiarygodna? ponadczasowa? skoncentrowana na właściwych działaniach? czy ma zwięzłą formę (jest wyrażona w jednym lub dwóch zdaniach)? oraz co wyróżnia ją na tle innych? (pytania m.in. na podstawie *Misja firmy. Czy to tylko piękny slogan…* [online]).

Najważniejsze komponenty misji, takie jak: historia, trendy, oczekiwania interesariuszy, zasoby, to tło do wyeksponowania wyjątkowych kompetencji pozwalających firmie uzyskać przewagę nad podmiotami konkurencyjnymi (na podstawie Penc 2010, s. 39). Józef Penc pisze, że misja

> musi stanowić spójny wzorzec przenikający całą „osobowość" firmy, wszystkich jej uczestników musi łączyć wiara w konieczność wytworzenia niezbędnych dla firmy wartości, pracownicy zaś muszą mieć przeświadczenie, że misja jest właściwa, tzn. że dobrze łączy wartości organizacji z ich wartościami. Muszą więc mieć poczucie misji (*sense of mission*). Oznacza ono emocjonalne i głębokie zaangażowanie w realizację wspólnie ustalonych celów oraz przywiązanie do organizacji (Penc 2010, s. 40).

Warunku zwięzłości nie spełniła pierwsza z poddanych weryfikacji misji biblioteki. Jest długa, trudna do zapamiętania, zawiera wiele cennych wskazówek dotyczących podejmowanych działań, ale jej objętość nie spełnia kryteriów poprawnie sformułowanego przesłania. Brzmi ona tak:

> Misją Biblioteki […] jest: Rozwijanie i zaspokajanie potrzeb czytelniczych mieszkańców […] oraz upowszechnianie wiedzy i rozwoju kultury. Zapewnienie Czytelnikom dostępu do wszelkiego rodzaju informacji. Stwarzanie warunków i umacnianie nawyków czytelniczych wśród dzieci od lat najmłodszych. Otaczanie szczególną troską użytkowników niepełnosprawnych oraz tych, którzy znajdują się w trudnej sytuacji społecznej. Tworzenie przyjaznej biblioteki i spełnianie oczekiwań wszystkich jej użytkowników. Życzliwe traktowanie wszystkich tych, którzy chcą skorzystać z oferty biblioteki. Udział w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego i dbanie o zachowanie

> tożsamości kulturowych. Dbanie o stały rozwój zatrudnionych w bibliotece pracowników, dążenie do doskonalenia środowiska zawodowego oraz wspieranie koleżanek i kolegów, zwłaszcza podwładnych w rozwijaniu kompetencji zawodowych (964 znaki ze spacjami; http://www.biblioteka.waw.pl/index.php/misja-biblioteki.html).

O połowę krótsza jest kolejna wybrana przez przeglądarkę misja. Podobnie jak we wcześniejszej, jej autorzy położyli nacisk na funkcje: edukacyjną, kulturalną i społeczną. Tym razem jednak zrezygnowano z zapisów odnoszących się do osób niepełnosprawnych i w trudnej sytuacji społecznej. Nie ma też w niej ani słowa o rozwoju pracowników biblioteki. Chociaż uboższa w treści, to zyskuje na zwartej formie. Wciąż jednak mamy poczucie nadmiernego rozbudowania. Porównajmy:

> Misją […] [biblioteki – przyp. autorski] jest wspieranie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, budzenie i rozwijanie potrzeb edukacyjnych, kulturalnych lokalnej społeczności. Budowa pozytywnego wizerunku biblioteki oraz zapewnienie profesjonalnego poziomu swych usług. Realizacja procesu wychowania estetycznego poprzez udostępnianie i upowszechnianie wartościowej literatury, która wzbogaca przeżycia emocjonalne i podnosi poziom kultury czytelniczej (449 znaków ze spacjami; http://biblioteka.wolomin.pl/misja-i-wizja).

Analiza misji trzeciej biblioteki nie przyniosła oczekiwanych – według teorii jej opracowywania – rezultatów. Uwzględnione w niej cele biblioteki nadmiernie ją rozciągnęły. Jest około dwa i pół razy dłuższa niż poprzednia. Można w niej odnaleźć podobne do zawartych w dwóch pierwszych sformułowania:

> Misja Biblioteki. […] [Biblioteka – przyp. autorski] jako samorządowa instytucja kultury działa na rzecz społeczności lokalnej miasta […]. Misją Biblioteki jest wspieranie edukacji kulturalnej i społecznej mieszkańców na wszystkich poziomach wiedzy poprzez zapewnienie użytkownikom dostępu do tradycyjnych i elektronicznych źródeł informacji z zakresu wszystkich dyscyplin naukowych, ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów regionalnych. Zgodnie z zasadami etyki zawodowej pragniemy w sposób profesjonalny, efektywny zaspakajać potrzeby informacyjne, edukacyjne i kulturalne użytkowników zgodnie z ich oczekiwaniami. Cele wynikające z misji Biblioteki zamierzamy osiągnąć poprzez:
> – podnoszenie jakości świadczonych usług i poszerzenie ich zakresu,
> – dbanie o stały rozwój zatrudnionych w Bibliotece pracowników,
> – realizację programu budowania społeczeństwa informacyjnego,
> – doskonalenie metod realizacji zgodnych ze standardami nowoczesnego bibliotekarstwa publicznego.

> Zamierzamy stworzyć Bibliotekę nowoczesną, przyjazną dla użytkowników, cieszącą się społecznym zaufaniem i akceptacją. Systematyczne badanie potrzeb i oczekiwań [...] [czytelników – przyp. autorski] pozwoli zrealizować założone cele (1164 znaki ze spacjami; http://www.bibliotekamikolow.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=57).

Poszukując misji placówek bibliotecznych, można natknąć się także na opisy sporządzone przez biblioteki uczelniane. Jako pierwszy uplasował się w tej kategorii tekst zawarty na stronie internetowej biblioteki politechniki. Czytamy w nim:

> Biblioteka [...], jako biblioteka naukowa szkoły wyższej, jest ogólnouczelnianą jednostką organizacyjną, centralnym ośrodkiem informacji naukowo-technicznej, współdziała ze środowiskiem [...] w celu realizacji jej zadań dydaktycznych i naukowo-badawczych na najwyższym poziomie.
>
> Misją Biblioteki jest tworzenie odpowiedniego warsztatu badawczo-edukacyjnego stosownie do zmieniających się potrzeb studentów i kadry naukowo-dydaktycznej [...]. Biblioteka realizuje misję poprzez gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów, ich przechowywanie i ochronę oraz zapewnienie dostępu do najnowszych krajowych i światowych źródeł informacji naukowej, zgodnie z dyscyplinami naukowymi i programem studiów Uczelni. Biblioteka prowadzi również działalność dydaktyczną, informacyjną i dokumentacyjną przy umiejętnym i pełnym wykorzystaniu możliwości technologicznych. Misją Biblioteki jest także dbałość o ogólny rozwój kulturowy studentów, pomoc w kształtowaniu ich postaw etyczno-moralnych, a także wspieranie ich w procesie samokształcenia (1051 znaków ze spacjami; http://biblioteka.pollub.pl/o_bibliotece/misja).

Ze zrozumiałych względów cytowany fragment różni się nieco od misji sformułowanych przez biblioteki publiczne. Autorzy podkreślili w nim naukowy charakter placówki i priorytety z nim związane. W misji zawarto podstawowe zadania, takie jak: gromadzenie, opracowywanie, udostępnianie zbiorów, ich przechowywanie i ochronę oraz zapewnienie dostępu do najnowszych krajowych i światowych źródeł informacji naukowej. Podkreślono znaczenie przygotowania studentów do samokształcenia, wymieniono najważniejsze funkcje biblioteki: dydaktyczną, informacyjną, dokumentacyjną i kulturalną[7]. Tak jak we wcześniejszych przykładach, mamy tu do czynienia

---

[7] Jacek Wojciechowski w pracy *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach* proponuje listę nieco inaczej sformułowanych zadań: wspieranie edukacji i samoedukacji, nauki oraz intelektualizacja (należy to rozumieć jako realizację funkcji edukacyjnej czy dydaktycznej), ropowszechnianie informacji (funkcja informacyjna);

z przeładowaniem, nadmiernym uszczegółowieniem, nieumiejętnością selekcji informacji.

Poddano krótkiej analizie cztery wybrane losowo opisy misji bibliotek. W trakcie przeglądania stron podobnych placówek autorkom nie udało się odnaleźć takiej, która mogłaby posłużyć jako wzór, zgodnie z teorią jej opracowywania. Misje były zbyt długie, trudne do zapamiętania. Beata Żołędowska-Król podkreśla, że wszyscy pracownicy powinni być świadomi misji biblioteki (2006, s. 60), co z pewnością utrudnia rozwlekłość zapisów. Autorka kontynuuje:

> Wprowadzenie do praktycznej działalności marketingu wewnętrznego wymaga zatem świadomego i pełnego zaangażowania wszystkich pracowników biblioteki w realizację jej strategicznych celów, osiąganych przez zapewnienie możliwie wysokiego poziomu obsługi użytkowników (2006, s. 61).

Analizowane zapisy zawierały najczęściej prawidłowo sformułowane: funkcje, zadania i cele biliotek, nawiązywały też do idei społeczeństwa informacyjnego, podkreślając usługowy charakter placówek; w niektórych pojawiły się zapisy dotyczące dbałości o stałe dokształcanie personelu. Misje były trafne, wiarygodne, ponadczasowe, skoncentrowane na właściwych działaniach, czasami wyróżniały daną bibliotekę na tle innych. Ale żadna nie była dość krótka (wyrażona w jednym lub dwóch zdaniach).

Można zauważyć, że autorzy misji rozbudowali zapisy kosztem ich zwięzłości, tak aby zawrzeć w nich wszystkie cele, zadania i funkcje placówek. Odpowiada to zasadzie szczegółowości, ale z pewnością nie pomoga pracownikom czy czytelnikom w zapamiętaniu i cytowaniu misji.

Hanna Kościuch pisze, że misja biblioteki powinna być „[…] ambitna, wiarygodna, perspektywiczna i atrakcyjna […] tworzona przez autorytet (autorytety) i wpierana przez całą organizację" (Kościuch 2015, s. 175). Autorka zaryzykowała nawet stwierdzenie: „Brak określonej misji jako elementu strategii biblioteki […] nie wzmocni w otoczeniu wizerunku biblioteki, nie zatrzyma obecnych użytkowników, nie przyciągnie nowych. Zniechęci bibliotekarzy do podejmowania działań […]" (Kościuch 2015, s. 175). Mimo to można zauważyć, że wiele bibliotek wciąż jeszcze nie sformułowało swojej misji, a przynajmniej nie przedstawiło jej na stronie internetowej. Ponadto wiele misji – jak widać z prezentowanego materiału – zostało sformułowanych nieprofesjonalnie.

---

rozpowszechnianie przekazów artystycznych (funkcja kulturalna); upowszechnianie rozrywki (funkcja kulturalna i społeczna); umożliwianie zachowań kompensacyjnych (funkcja społeczna) (Wojciechowski 1997, s. 25–26). Jak widać, różnice między zadaniami a funkcjami bibliotek są czasami bardzo płynne, w tym przypadku zatarły się.

Wadliwie opracowane deklaracje tracą swój cel – nie oddziałują w zamierzony sposób na zarządzanie firmą. Dzięki misji kadra i odbiorcy powinni mieć możliwość spojrzenia całościowego na zadania biblioteki, ma ona pełnić funkcje integracyjne, kulturotworcze (na podstawie Gierszewska 2003, s. 13), pomagać pracownikom postrzegać w jednakowy sposób cele instytucji i je interpretować.

Dla porównania postanowiono przeanalizować misje najbardziej znanych firm komercyjnych. Na stronie ANAGRAM Naming, zajmującej się usługami związanymi z nazewnictwem i namingiem firm, produktów i usług, możemy zapoznać się z listą misji najpopularniejszych światowych potentatów. Oto przykładowy wybór:

Give people the power to share and make the world more open and connected (misja firmy Facebook).

Organize the world's information and make it universally accessible and useful (misja firmy Google).

Benefit and refresh everyone it touches (misja firmy The Coca-Cola Company).

Make people happy (misja firmy Walt Disney).

Transport people in a low-cost but fun and relaxing environment (misja Southwestern Airlines).

Bring inspiration and innovation to every athlete in the world (misja Nike). (Misja firmy. Czy to tylko piękny slogan… [online])

Już we wstępnej analizie łatwo zauważyć, że misje firm komercyjnych zawarto w formie jednego zdania, łatwego do powtórzenia, zapamiętania i wyrażającego najważniejszy ich cel. Odgrywają swoją rolę, ponieważ są „pojemne", spopularyzowane przez reklamę, a więc powszechnie znane. Biblioteki będą musiały – jeśli chcą wyrobić sobie na rynku odpowiednią markę – popracować nad profesjonalnym ujęciem swoich misji.

Na pozytywne postrzeganie bibliotek w środowisku, a zatem na budowanie marki, oprócz omówionej szerzej misji, wpływa również *design* tych placówek. Od tego zależy, czy będą one postrzegane przez obywateli jako warte uwagi i godne poświęcenia czasu. Doinwestowane biblioteki to sygnał dla społeczeństwa, że państwo popiera i docenia ich działalność, uważa, że są istotne w życiu społeczeństwa. Kolejny podrozdział poświęcono analizie kierunków działań związanych z wprowadzaniem nowoczesnych rozwiązań architektonicznych i nowych jakości do projektowania bibliotek oraz remontowania starych, zarówno ich wnętrz, jak i architektury zewnętrznej.

1.3. Nowoczesny *design* bibliotek odpowiedzią na współczesne oczekiwania czytelników

Nowoczesny *design* bibliotek i mediatek zaczyna być w Polsce ceniony, czego dowodzi fakt, że na Śląsku powstała pierwsza firma zajmująca się wyłącznie projektowaniem przestrzennym wnętrz bibliotecznych – „Nowa Edukacja". Ze stereotypami starają się walczyć Sławomir Czech i Karol Stryja, projektanci wnętrz takich polskich mediatek jak: Nautilus, Przystanek Książka czy Abecadło (Czech, Stryja [online]). Na stronie internetowej „Nowa Edukacja" zachęca do skorzystania ze swoich usług, przekonując potencjalnych klientów:

> [...] wszystko w dzisiejszym świecie, tak również meble biblioteczne, musi być maksymalnie funkcjonalne, przy zachowaniu unikatowego i ciekawego wyglądu. Właściwie dlaczego? Odpowiedź jest prosta, ludzie są wzrokowcami, ładnie wyglądające miejsca ich przyciągają, poprawiają im nastrój, pomagają się lepiej czuć. [...] Różnorodne kolory, kształty muszą przyciągać uwagę, zachęcać do użytkowania, stać się wizytówką biblioteki. Artystycznie projektowane meble, nie tracą nic ze swojej funkcjonalności. Dzięki temu biblioteki stają się miejscem przyjaznym dla ludzi i wzmagającym ich kreatywność. Wygląd i funkcjonalność nowoczesnych mebli koegzystuje ze sobą, jako jedność stanowi idealną alternatywę dla surowych kształtów dawnych mebli. Ich zachęcający do nauki i ciekawy wygląd będzie szczególnie oddziaływał na najmłodszych, którzy zapamiętają bibliotekę jako miejsce pełne zabawy i nauki (Meble biblioteczne [online]).

Polska w omawianych trendach podąża za światowymi tendencjami i modami. W publikacji Rebeccy T. Miller (redaktor czasopism „Library Journal" i „School Library Journal") i Barbary A. Genco (konsultantka ds. bibliotek, menedżer z ponadtrzydziestoletnim doświadczeniem w zawodzie bibliotekarza) możemy nie tylko przeczytać o światowych projektach współczesnych bibliotek spełniających oczekiwania użytkowników, ale i obejrzeć najciekawsze z nich (Miller & Genco eds. 2016). W części poświęconej trendom w projektowaniu bibliotek XXI wieku, opracowanej przez Petera Gisolfi, czytamy, że publiczne biblioteki zdobywają obecnie coraz większą popularność wśród użytkowników. To miejsca społecznych interakcji, ale wciąż też cichego czytania. To centra kulturalne, a nie tylko miejsca przechowywania książek. Te nowe wyzwania powodują, że projektanci bibliotek szukają innych rozwiązań, aby instytucje te mogły realizować we współczesnym świecie swoje funkcje (Gisolfi 2016, s. 130). Prezentowane treści uporządkowano w tabeli 3.

Tabela 3. Biblioteki publiczne wczoraj, dziś i jutro według Petera Gisolfi

Biblioteki XX wieku	Biblioteki współczesne: trendy	Biblioteki w przyszłości
ciche miejsce (zakaz spożywania pokarmów i napojów)	centum kulturalne	miejsce udostępniania zdigitalizowanych materiałów, ograniczone miejsce na kolekcje książkowe
duża przestrzeń na przechowywanie książek	otwarte przestrzenie	wyeliminowane „ręczne" wypożyczanie, użytkownik obsługuje się sam za pomocą odpowiedniego zautomatyzowanego systemu wypożyczeń
mnóstwo pracy wkładanej w rejestrację wypożyczeń i zwrotów	przestrzenie do czytania przedzielone przestrzeniami eksponującymi zbiory	jeden katalog centralny zbiorów
skromne miejsce do pracy zespołowej	większe i bardziej urozmaicone przestrzenie dla dzieci i młodzieży	internet bezprzewodowy udostępniony użytkownikom
ochrona zbiorów najważniejszą misją personelu	przestrzenie do spotkań i rozmaitych aktywności	skrócony czas oczekiwania na książki
obszerne kolekcje księgozbioru podręcznego (słowniki, encyklopedie i in.)	zapewnienie dostępu do światła dziennego w możliwie największej przestrzeni	personel przyjazny użytkownikom, dostępny dla użytkowników
główne miejsce: czytelnia	powiązania z przestrzenią zewnętrzną, otoczeniem budynków bibliotecznych	więcej projektów adresowanych do dzieci i młodzieży
większość bibliotek zbudowanych wiele lat temu	przestrzenie z komputerami zapewniającymi dostęp do internetu	kawiarnie na terenie biblioteki w celu zacieśniania więzi socjalnych między użytkownikami
	systemy automatyczne zapewniające zwiększenie wydajności pracowników	pomieszczenia do pracy zespołowej, do spotkań, wystaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gisolfi 2016, s. 130–132.

Minęło ponad dziesięć lat, odkąd w 2004 roku w Polsce powstała pierwsza mediateka – symptom wyzwań nowych czasów. Kreowanie nowoczesnych bibliotek jest związane z chęcią uatrakcyjnienia dostępu do wiedzy,

promowania czytelnictwa, tworzenia atmosfery sprzyjającej kreatywności, zapewnienia rozrywki i przygotowania skutecznej konkurencji dla internetu (Mediateki – co to jest? [online]). Gwarantują one dostęp do stanowisk komputerowych i sprzętu umożliwiającego korzystanie z elektronicznych zasobów biblioteki lub internetu:

> Mediateki zyskały ogromną przychylność państwa i wielu firm, które upatrują w nich przyszłość bibliotek. Kreatywne zarządzanie przestrzenią, wysoka funkcjonalność oraz multimedialność, to zalety, które zainteresują każdego […] (Mediateki – co to jest? [online]).

Mediateka charakteryzuje się nowoczesnym designem wnętrza, wyrażającym się w: oryginalnym i funkcjonalnym zagospodarowaniu przestrzeni, celowym doborze nowocześnie zaprojektowanych mebli, przemyślaną kolorystyką. Ponadto często dba się również o ich niepowtarzalny wygląd zewnętrzny. Mediateka jednoznacznie kojarzy się z nowoczesną architekturą.

O planach powstania mediatek w najbliższej przyszłości w Polsce możemy przeczytać między innymi na stronach internetowych następujących miast: Łódź (Kaczyński [online]; Mediateka przy ul. Moniuszki [online]), Piła (W Pile… [online]), Płock (Stefańska [online]), Puławy (Pokora [online]), Sopot (Grzenkowska [online]), Szczecin (Mak [online]), Tychy (Jessica… [online]). Do tej pory w Polsce powstało ich około piętnastu:

2004 Mediateka MBP we Wrocławiu; Planeta 11 w Olsztynie;

2006 Abecadło w Olsztynie; Nautilus w Warszawie;

2009 Przystanek Książka w Warszawie;

2010 Start–Meta w Warszawie; Góra Mediów w Zielonej Górze;

2011 Mediateka w Opolu;

2012 Biblio w Lublinie; Szklana Pułapka w Zielonej Górze; Manhattan w Gdańsku;

2013 Arteteka w Krakowie; Światowid w Kargowej; Mediateka na zakręcie: Dział medialny Biblioteki Publicznej miasta Rydułtowy;

2014 Biblioteka Multimedialna nr XXXI w Warszawie (na podstawie: Sibińska 2015)[8].

---

[8] 30 sierpnia 2018 roku otworzono w Ostrowie Wielkopolskim mediatekę pod nazwą: „Przystanek kultury" (Skrzypczak-Wałkowiak Bogna, Zapraszamy do ostrowskiej mediateki „Poradnik Bibliotekarza", 2019, nr 1, s. 30–31. Informację dodano w ostatnim etapie powstawania książki, zatem opisu bibliograficznego cytowanej pozycji nie ma w bibliografii.

Na stronie firmy „Nowa Edukacja" czytamy:

> Biblioteka w XXI wieku powinna nie tylko przechowywać wiedzę w postaci księgozbiorów, ale i możliwie najłatwiej ją przybliżać. My, jako społeczeństwo dwudziestego pierwszego wieku, cenimy przede wszystkim informację, dlaczego więc to nie biblioteki powinny stać się jej centrami? My możemy w tym pomóc, projektując nowoczesne biblioteki bądź mediateki (nowaedukacja.pl [online]).

„Projektujemy biblioteki – podkreślają designerzy – nadając im całkiem inne niż dotychczas znaczenie, by stały się użyteczne dla społeczeństwa informacyjnego XXI wieku" (nowaedukacjaslzk.pl [online]). Dzięki takim firmom przestrzeń bibliotek zostaje przekształcona w interaktywne środowiska multimedialne. „Palety barw, bogactwo rozwiązań, filmów, muzyki [...]" (Biblioteki jako centra... [online]), „Odpowiednie zarządzanie przestrzenią, właściwe wyposażenie biblioteczne oraz oddanie do użytku czytelników nowoczesnej technologii jest jedyną szansą na jej rozwój (Nowoczesne projekty bibliotek [online]).

Mediateki i inne współcześnie budowane, ciekawe architektonicznie i funkcjonalne biblioteki to odpowiedź na wyzwania stawiane przez społeczeństwo informacyjne. O nowoczesnym designie, ale też o możliwościach, które za tym idą, pisze dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej we Wrocławiu. Jako pierwszy w Polsce mógł pochwalić się nowoczesną mediateką. Oferuje ona niecodzienne usługi typu: Language Café, wolontariat międzynarodowy, realizacja inicjatyw oddolnych młodzieży, doradztwo zawodowe, książka do domu dla seniorów i osób chorych (Ociepa 2004, 2005, 2006).

Należy zauważyć, że w czasach dominacji internetu biblioteki mogą przyciągnąć użytkowników nowoczesną architekturą, taką która spełnia najwyższe standardy. Interesujący *design* wpływa również na jakość pracy personelu biblioteki, uświadamia rolę bibliotek w społeczeństwie wiedzy, czego wyrazem jest doinwestowanie bibliotek przez państwo. Nakłady finansowe i odpowiednia promocja umacniają w klientach zewnętrznych (czytelnikach), ale i wewnętrznych (pracownikach) przekonanie, że warto korzystać z oferty bibliotek, że są one ważne, godne uwagi i szacunku. W sposób naturalny polityka państwa i jego poparcie dla inwestycji bibliotecznych oraz podkreślanie rangi zawodu bibliotekarza wpływają na marketing wewnętrzny w placówce, powodując, że jej pracownicy czują się ważni jako integralne ogniwo kształtujące kulturę czytelniczą i informacyjną społeczeństwa, a ich działania znajdują odpowiednią „oprawę".

Rolę bibliotek w społeczeństwie XXI wieku determinują ich funkcje, zadania i cele, obwarowania legislacyjne, a nawet nowoczesny *design*. Jest ona

ściśle powiązana z działaniami marketingowymi. Chociaż biblioteki są instytucjami sektora *non profit*, nie mogą działać w oderwaniu od reguł rządzących rynkiem komercyjnym. Muszą czerpać stamtąd wiedzę, doświadczenie, adaptować właściwe rozwiązania, aby stanowić atrakcyjną propozycję dla swoich klientów. Obserwacja sektora biznesowego sprawia, że marketing coraz głębiej zakorzenia się w bibliotekach, stanowi ich nieodłączną część, wpływa na organizację i strategie działania, prawidłowe ich funkcjonowanie. Jednym z elementów składowych marketingu jest marketing wewnętrzny, któremu – jak dotąd – w piśmiennictwie poświęconym zarządzaniu w bibliotekach nie poświęcano zbyt wiele uwagi. Niniejsza publikacja ma ambicję to zmienić i – choć w niewielkim stopniu – wypełnić zaistniałą lukę. Kolejny rozdział poświęcono właśnie zagadnieniu marketingu wewnętrznego, a przede wszystkim jego przystosowaniu do specyfiki bibliotek.

2. Koncepcja marketingu wewnętrznego na gruncie bibliotecznym: istota i podstawowe założenia

Działania marketingowe, zgodnie z definicją, mają na celu rozpoznawanie i zaspokajanie indywidualnych i społecznych potrzeb. Co więcej, zaspokajając zdiagnozowane potrzeby, wedle wytycznych, należy osiągać zysk (Kotler, Keler 2012, s. 5; Marketing wewnętrzny 1998, s. 180). W świetle definicji przyjętej przez American Marketing Association:

> Marketing jest działalnością, zbiorem instytucji oraz procesów służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert, które mają wartość dla klientów, kontrahentów, a także społeczeństwa w ogólności (American Marketing Association, cyt. za Kotler, Keler 2012, s. 5).

Marketing jest kategorią dynamiczną, stanowiącą proces ciągłych zmian i powstawania nowych koncepcji inspirowanych przemianami otoczenia (Gregor, Kalińska-Kula 2014, s. 9), jednak w swej istocie niezmiennie oznacza spełnianie oczekiwań i pragnień odbiorców (Kotler 1999, s. 6). Tylko organizacje, które potrafią słuchać swoich klientów, obserwować działania konkurentów i odczytywać zmiany rynkowe, są w stanie przetrwać i osiągnąć sukces (Kozielski 2002, s. 11). Jednym z przejawów dążenia organizacji do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej jest ciągłe poszukiwanie źródeł konkurencyjności, do których zaliczyć należy czynnik ludzki – pracowników i ich wiedzę, umiejętności, kompetencje oraz zaangażowanie. Pracownicy postrzegani w tradycyjnej gospodarce industrialnej jako składnik dodatkowych kosztów firmy, w nowej gospodarce – Gospodarce Opartej na Wiedzy – są traktowani jako cenna inwestycja i źródło kreowania wartości firmy (Kaczmarek, Walczak 2009, s. 145). Uznanie potencjału ludzkiego za jeden z głównych zasobów strategicznych oznacza poszerzenie obszaru marketingu o działania prowadzone wewnątrz organizacji wśród pracowników tworzących wewnętrzny rynek (Skalik 2000, s. 410).

W związku z wyznaczonym tematem przewodnim opracowania dalszą część wywodu poświęcono marketingowi wewnętrznemu. Został on omówiony od strony teoretycznej, a następnie zaprezentowano jego ideę na gruncie

bibliotecznym. Rozdział kończy nawiązanie do wyzwań, jakie niesie ze sobą społeczeństwo informacyjne w odniesieniu do bibliotecznego marketingu wewnętrznego, i jego roli w obsłudze przedstawicieli nowego modelu społeczeństwa przez nowoczesne biblioteki.

2.1. Marketing wewnętrzny w ujęciu teoretycznym

Kotler i Keler piszą o ewolucji zarządzania marketingowego, w świetle której już nie wystarczają zdefiniowane wcześniej przez McCarthy'ego, z myślą o dobrach materialnych, cztery kategorie instrumentów marketingowych: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*), promocja (*promotion*) (McCarthy, Perrault 2002, cyt. za: Kotler, Keler 2012, s. 27). Rosnąca rola czynnika ludzkiego spowodowała poszerzenie klasycznego zestawu 4P o piąty instrument – ludzi (*people*), a następnie koncepcję 5P uzupełniono o dalsze dwa elementy – świadectwo materialne (*physical evidence*) i procesy (*processes*) (Bednarska-Olejniczak 2014, s. 71). Początkowo koncepcja marketingu wewnętrznego była silnie zakorzeniona w obszarze zarządzania usługami, gdzie to właśnie czynnik ludzki, a nie produkt usługowy, jego cena i sposób dystrybucji, stanowił najważniejszy element przewagi konkurencyjnej (Olsztyńska 2005, s. 10). W przypadku przedsiębiorstwa usługowego pracownicy mają szczególne znaczenie, ponieważ realizacja usług wymaga najczęściej indywidualnego doświadczenia osób mających bezpośredni kontakt z nabywcami (Bednarska-Olejniczak 2014, s. 70). Działania uruchamiane podczas interakcji pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą powinny powodować nie tylko doraźne zainteresowanie nabywców ofertą usługową i jej sprzedaż, ale także służyć kształtowaniu i wzmacnianiu kontaktów organizacji z nabywcami (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1999, s. 583). Wielokrotnie stwierdzono, że sposób traktowania klientów ma zasadniczy wpływ na decyzję kontynuowania zakupów przez danego kontrahenta (Fonfara 1996, s. 7). Skutkiem uznania istotnego wpływu czynnika ludzkiego (w tym nie tylko pracowników pierwszego kontaktu, ale całego personelu) na końcowy efekt procesu obsługi klienta było pojawienie się pojęcia wewnętrznego klienta lub wewnętrznego dostawcy i odbiorcy (Olsztyńska 2005, s. 10).

Podstawą działalności każdego przedsiębiorstwa są ludzie. Pracownicy, zarówno ci mający bezpośredni kontakt z klientami w procesie ich obsługi (tzw. personel „pierwszej linii"), jak i personel „zaplecza", niewidoczny dla klientów, mogą współuczestniczyć w budowaniu sukcesu rynkowego organizacji, a ich stosunek do klientów stanowi najważniejszy nośnik pożądanego obrazu organizacji na zewnątrz. Dlatego organizacje powinny przykładać ogromną wagę do kształtowania właściwych postaw zawodowych pracowników, a poprzez

odpowiednie zaspokojenie ich potrzeb polepszać możliwości realizacji potrzeb klientów zewnętrznych. Założenie to stanowi punkt wyjścia koncepcji marketingu wewnętrznego, zgodnie z którą perspektywa marketingowa zostaje rozszerzona na stosunki pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstwa a personelem (Mazurek-Łopacińska 1997, s. 298).

Odkąd powszechnie zaczęto postrzegać potencjał ludzki organizacji jako jeden z jej głównych zasobów strategicznych, na pograniczu teorii zarządzania i teorii marketingu pojawił się marketing personalny (Pokorska 1996b, s. 14). Według definicji zamieszczonej w *Leksykonie marketingu*, „marketing personalny" stanowi:

> System sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. […] pracownik powinien znaleźć na swoim stanowisku pracy nie tylko techniczne środki pracy, lecz również jasno sprecyzowane zadania oraz cele i wizje przedsiębiorstwa oraz odpowiednie, przyjazne mu otoczenie (Altkorn, Kramer red. 1998, s. 146).

Pracownicy, zgodnie z ideą marketingu personalnego, są postrzegani i traktowani jak klienci, a ich interesy znajdują się w centrum uwagi organizacji, która przez odpowiednie działania umożliwia im samookreślenie się, podnoszenie kwalifikacji i odpowiednią motywację do wydajnej pracy. Efektem powinien być dobry klimat w stosunkach międzyludzkich oraz identyfikacja pracowników z celami organizacji, w której są zatrudnieni (Altkorn, Kramer red. 1998, s. 147).

W zależności od tego, kto jest adresatem podejmowanych działań, rozróżnia się marketing personalny wewnętrzny, dotyczący pracowników już zatrudnionych, oraz marketing personalny zewnętrzny, skierowany do potencjalnych pracowników. Marketing presonalny obejmuje zatem swoim zakresem szersze spektrum zagadnień niż marketing wewnętrzny, ponieważ nie ogranicza się do wewnętrznego środowiska pracy (Baruk 2003, s. 31). Istotą działań w obszarze marketingu personalnego wewnętrznego jest rozpoznanie potrzeb zatrudnionych pracowników i zagwarantowanie im satysfakcji z wykonywanej pracy, przygotowanie odpowiedniej informacji i zapewnienie płynnego jej przepływu w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej, stworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego i warunków sprzyjających realizacji zadań oraz systemu motywacji, a wreszcie osiągnięcie celów zarówno organizacji, jak i indywidualnych osób w niej zatrudnionych (Pokorska 1996a, s. 15).

Marketing wewnętrzny znajduje się na styku marketingu zewnętrznego, zarządzania personelem, sprzedaży i obsługi klienta (Kozielski 2002, s. 9). W latach siedemdziesiątych XX wieku w literaturze pojawiły się założenia koncepcji

marketingu wewnętrznego i od tego czasu powstało wiele zróżnicowanych definicji tego pojęcia, pozostających zasadniczo w trzech grupach: 1) orientacji na satysfakcję i motywację pracowników, 2) orientacji na satysfakcję klientów zewnętrznych oraz 3) na wspomaganie procesu wdrażania strategii organizacji i zarządzania zmianą (Rafiq, Ahmed 2000, s. 450). Pojęcie marketingu wewnętrznego zaproponował Leonard L. Berry, jako rozwiązanie umożliwiające dostarczanie usług o niezmiennie wysokiej jakości (Berry [et al.] 1976, cyt. za: Rafiq, Ahmed 2000, s. 449). Według Christiana Grönroosa, koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że

> na wewnętrznym rynku organizacji można skutecznie zastosować działania o charakterze marketingowym, motywując pracowników do przyjęcia postaw w kierunku orientacji na klienta zewnętrznego i na rynek oraz wzbudzając świadomość sprzedażową (Grönroos 1985, s. 42)[9].

Według Berry'ego i Parasuramana, „marketing wewnętrzny" to:

> pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie, utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników poprzez wewnętrzne produkty pracy, zaspokajające ich potrzeby. Marketing wewnętrzny to filozofia traktowania pracownikow jako klientów i strategia kształtowania produktów pracy w taki sposób, aby zaspokoić potrzeby pracowników (Berry, Parasuraman 1991, s. 151)[10].

Mohammed Rafiq i Pervaiz K. Ahmed zaproponowali definicję, zgodnie z którą „marketing wewnętrzny" to:

> zaplanowane wysiłki, oparte na podejściu marketingowym, zmierzające do przezwyciężenia organizacyjnego oporu na zmiany, motywowania, interfunkcyjnej koordynacji i integracji pracowników w celu efektywnej realizacji strategii korporacyjnej oraz strategii funkcjonalnych, służących dostarczeniu satysfakcji klientom, poprzez zmotywowanych i zorientowanych na klienta pracowników (Rafiq, Ahmed 2000, s. 454)[11].

---

9 „The internal marketing concept […] holds that organization's internal market of emploees can be influenced most effectively and hence motivated to customer-consciousness, market orientation and sales-mindedness by a marketing-like internal aproach and by applying marketing-like activities internally".

10 „Internal marketing is attracting, developing, motivating, and retaining qualified empoyees through job-products that satisfy their needs. Internal marketing is the philosophy of treating employees as customers-indeed […] and it is the strategy of shaping job-products to fit human needs".

11 „Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach to overcome organisational resistance to change and to align, motivate and interunctionally

Marketing wewnętrzny stanowi ważną działalność w kontekście rozwijania organizacji zorientowanej na klienta. Podstawowe założenia marketingu wewnętrznego postulują rozwijanie wewnętrznej i zewnętrznej świadomości klientów oraz usuwanie funkcjonalnych barier ograniczających efektywność organizacyjną[12] (Christopher, Payne, Ballantyne 1991, cyt. za: Varey, Lewis 1999, s. 928) oraz traktowanie pracowników jako wartościowych klientów[13] (Thomson 1991, cyt. za: Varey, Lewis 1999, s. 928). Pracownicy przedsiębiorstwa powinni być postrzegani jako klienci wewnętrzni, którym oferowany jest produkt w postaci ich miejsca pracy. Będą oni chętniej wypełniać cele organizacji i realizować orientację na klientów zewnętrznych, jeśli zostaną usatysfakcjonowani otrzymanym wewnętrznym produktem (Berry 1986, cyt. za: Mazurek-Łopacińska 1997, s. 298). W każdej organizacji funkcjonuje zatem wewnętrzny rynek, na którym rolę klientów odgrywają pracownicy. Rynek taki poddawany jest oddziaływaniu marketingowemu służącemu realizacji celów firmy. W zakresie oddziaływań mieszczą się między innymi:

- procesy motywacyjne;
- stymulowanie pożądanych postaw menedżerskich;
- rozwój systemów wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji (Arament, Kukulska 2016).

Zadowolenie klientów wewnętrznych jest równie ważne jak klientów zewnętrznych, ponieważ nie można oferować doskonałej obsługi na zewnątrz organizacji, jeżeli pracownicy nie będą chcieli jej zapewnić. Z tego powodu marketing zewnętrzny powinien być poprzedzony działaniami w obrębie marketingu wewnętrznego (Kotler 1999, s. 20), co w praktyce oznacza przyznanie pierwszeństwa wewnętrznemu rynkowi pracy (Pokorska 1996a, s. 10). Można wskazać dwie zasady, na których opiera się marketing wewnętrzny:

- wszyscy pracownicy są świadomi misji, strategii i celów działania organizacji, w której są zatrudnieni, co w praktyce oznacza odpowiednie jej reprezentowanie w kontaktach z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi;

---

co-ordinate and integrateemployees towards the effective implementation of corporate and functional strategies in order to deliver customer satisfaction through a process of creating motivated and customer orientated employees".

12 „Internal marketing is […] an important activity in developing a customer-focused organisation […]. Fundamental aims of internal marketing are to develop internal and external customer awareness and remove functional barriers to organisational effectiveness".

13 „Looking at the employee as a valued customer is the focus of the new discipline of internal marketing".

- każdy pracownik organizacji (i każda jej komórka) współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców, osiągając możliwie najwyższy poziom świadczonych wzajemnie usług (Fonfara 1996, s. 7).

Według Kotlera, „marketing wewnętrzny ma za zadanie zatrudnianie, szkolenie i motywowanie pracowników, którzy chcą dobrze służyć klientom" (Kotler 1999, s. 19), powinien zatem stanowić część składową realizowanej polityki jakościowej na najwyższym poziomie (Marketing wewnętrzny 1998, s. 180). Krzysztof Fonfara definiuje „marketing wewnętrzny" jako całokształt realizowanych w firmie działań skierowanych do pracowników mających kontakty z klientami oraz osób ich wspierających, których celem jest zapewnienie możliwie najlepszego traktowania nabywców przez pracowników danej firmy (Fonfara 1996, s. 6). Z kolei według Lechosława Garbarskiego, Ireneusza Rutkowskiego i Wojciecha Wrzoska, koncepcja marketingu wewnętrznego oznacza, że przedsiębiorstwa powinny „sprzedawać" pracę swoim pracownikom, co w praktyce oznacza „zatrudnianie i utrzymywanie najlepszych kadr oraz oddziaływanie na te kadry, aby spełniały swoje obowiązki w pożądany sposób" (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1999, s. 584). Marketing wewnętrzny, reprezentując podejście do czynnika ludzkiego spójne z marketingowym zarządzaniem firmą, powinien zatem zwiększać skuteczność stosowanych instrumentów, tak aby stymulować wydajność pracowników i dostarczać nowe perspektywy strategiczne dla aktywnej polityki personalnej (Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop 2011, s. 514). Według Roberta Kozielskiego, „marketing wewnętrzny" może być rozumiany jako „zespół planowych działań wykorzystujących metody i narzędzia marketingu do przezwyciężania oporów organizacji przed zmianami" (2002, s. 9). Stanowi zatem filozofię funkcjonowania firmy, warunek jej rynkowej orientacji i czynnik determinujący wykorzystanie instrumentów marketingu zewnętrznego (Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop 2010, s. 413). W *Leksykonie marketingu* odnajdujemy definicję „marketingu wewnętrznego", zgodnie z którą są to

> Działania przedsiębiorstwa służące stworzeniu takiego zespołu personelu, który w sposób świadomy i umotywowany realizuje marketing w praktyce. [...] Personel jest traktowany jako swoisty „rynek wewnętrzny" działań firmy, którego funkcjonowanie odzwierciedla się w efektach zewnętrznych, w świadczeniu dobrej jakości usług (Altkorn, Kramer red. 1998, s. 149).

Jako warunki realizacji marketingu wewnętrznego w organizacji wskazywane są otwarte kanały informacyjne wewnątrz firmy, sprzyjająca atmosfera pracy i akceptacja celów firmy przez jej pracowników (Altkorn, Kramer red. 1998, s. 149). Cele marketingu wewnętrznego można rozpatrywać na poziomie

strategicznymi i taktycznym, rozróżniając cele wewnętrzne i zewnętrzne. Strategiczne cele zewnętrzne obejmują zdobywanie i utrzymanie klientów, a wewnętrzne – motywację i zadowolenie pracowników oraz ich świadomość znaczenia i roli klienta zewnętrznego dla organizacji. Z kolei do celów taktycznych zewnętrznych zaliczamy wyróżnienie się na tle konkurencji i zadowolenie klientów, a do wewnętrznych – postawy i zachowania menedżerów oraz *know-how* pracowników organizacji (Mazurek-Łopacińska 1997, s. 299).

Realizacja wskazanych celów powinna prowadzić do zaakceptowania przez pracowników celów i strategii organizacji oraz lepszego zrozumienia przez nich znaczenia interakcji z klientem zewnętrznym. Aby pracownicy wypełniali w oczekiwany sposób misję organizacji, muszą zostać stworzone odpowiednie warunki służące twórczemu rozwojowi osobowości, zespołowemu rozwiązywaniu problemów oraz tworzeniu dobrej atmosfery pracy (Mazurek-Łopacińska 1997, s. 300). Do środków służących osiąganiu celów marketingu wewnętrznego można zaliczyć:

- politykę kadrową;
- programy szkolenia pracowników;
- system motywacji do lepszej obsługi klientów (Altkorn, Kramer red. 1998, s. 149).

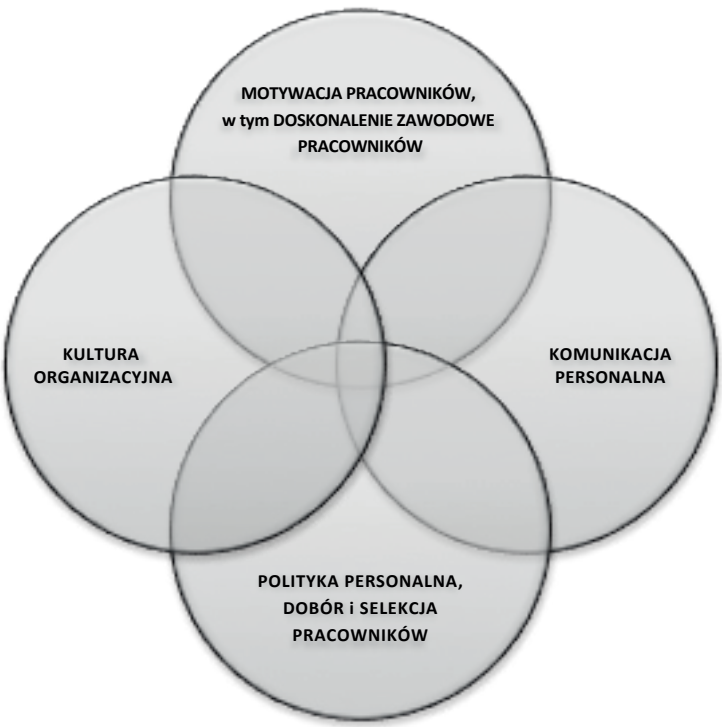
Marketing wewnętrzny koncentruje się na wartościach społecznych, co przekłada się na bogatszy zakres wymian, których podstawą są zarówno wartości ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne (Varey, Lewis 1999, s. 942)[14]. Dla wdrożenia marketingu wewnętrznego w organizacji niezbędne jest stworzenie odpowiedniego systemu komunikacji wewnętrznej, systemu szkoleń, systemu motywacji oraz zapewnienie formalnej i nieformalnej współpracy między różnymi osobami i komórkami w organizacji (Fonfara 1996, s. 7). Komunikacja wewnętrzna, klimat i kultura organizacyjna to podstawowe narzędzia wykorzystywane w osiąganiu celów marketingu wewnętrznego, takich jak zaangażowanie pracowników w realizację strategii firmy (Olsztyńska 2005, s. 39). W świetle badań przeprowadzonych przez Micon Marketing Consultants w 1997 roku, marketing wewnętrzny obejmuje pięć elementów:

- wewnętrzną politykę informacyjną firmy;
- systemy motywacyjne;
- system wewnętrznych i zewnętrznych szkoleń dla pracowników;
- kształtowanie odpowiedniej współpracy w ramach struktury firmy;
- działania związane z poczuciem identyfikacji i pozytywnych związków pracownika z firmą (nowoczesna firma s.a. [online]).

---

[14] „[…] internal marketing focus on social values provides for a richer range of exchanges premissed on both economic and non-economic values".

Gdyby szukać komponentów powtarzalnych w różnych definicjach marketingu wewnętrznego, należałoby wymienić: politykę kadrową (system zatrudniania i selekcji personelu), kulturę organizacyjną, komunikację wewnętrzną oraz motywowanie pracowników, w tym doskonalenie zawodowe, które również może być elementem wewnętrznej motywacji. Ilustrację graficzną wskazanych obszarów marketingu wewnętrznego można odnaleźć na schemacie 1.



Schemat 1. Marketing wewnętrzny: ilustracja graficzna elementów składowych

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Marketing wewnętrzny na gruncie bibliotecznym

Teorie marketingu wewnętrznego znakomicie wpisują się również w działalność organizacji *non profit*, jakimi są biblioteki. Już dawno zauważono, że koncepcje marketingowe mogą być stosowane i sprawdzają się na gruncie bibliotekarskim. Pierwsze prace z tego zakresu w Polsce powstały na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Nie do końca było to zagadnienie nowe, raczej zaczęto wprowadzać nowe słownictwo, które powoli implementowano do teorii bibliotekoznawczej. Pojawiły się oczywiście też nowe koncepcje związane z organizacją

i zarządzaniem, do nich należy zaliczyć: *public relations*, badania rynku zgodnego z ideą marketingu (produkt będący odpowiedzią na oczekiwania klientów), tożsamość instytucji, reklamę firm, produktów i usług itp.

Podstawą działalności w każdej bibliotece są ludzie (Kotulska 2010, s. 101). Istotnym wyzwaniem dla bibliotek jest kształtowanie postaw pracowników, by identyfikowali się z celami i misją instytucji, w której pracują. Określenie potrzeb i oczekiwań personelu, mierzenie poziomu satysfakcji z pracy to działania niezbędne dla firmy, która dąży do osiągnięcia sukcesu i pozytywnego jej postrzegania przez otoczenie zewnętrzne. Reklama biblioteki, polegająca na jej rekomendacji, celowej lub mimowolnej, przez jej pracowników, jest silnym środkiem oddziaływania perspektywicznie myślącej organizacji. Zadowolenie personelu jest dostrzegane na zewnątrz, a opinie pracowników o bibliotece docierające do klientów przyczyniają się do kształtowania jej pozytywnego wizerunku w otoczeniu (por. mi.in. Żołędowska-Król 2006, s. 59–67; Eadem 2008, s. 60–61).

Paweł Marzec, pisząc o rodzajach marketingu bibliotecznego, podaje listę, na której znalazły się marketing zewnętrzny i marketing relacji, wspomina też o marketingu wewnętrznym. W jego artykule możemy przeczytać:

> [...] celem [...] jest oddziaływanie na pracowników po to, by motywować ich do coraz lepszych wzajemnych kontaktów oraz pogłębionych kontaktów z klientami, a w efekcie lepszej pracy (Marzec 2006b, s. 62; por. też Idem 2006a, s. 51).

Marian Huczek wspomina, że marketing wewnętrzny ma dla prowadzenia biblioteki na rynku znaczenie strategiczne (2003, s. 122), a Joanna Kamińska dodaje, że jest instrumentem zarządzania, który pozwala kształtować właściwe relacje pomiędzy pracownikami a biblioteką jako organizacją (Kamińska 2002, s. 75). Skuteczność działań marketingowych zależy od dorobku, przeszkolenia i motywacji ludzi, ale również od sposobu i efektywności kierowania nimi (Huczek 2003, s. 150). Założenia marketingu wewnętrznego w bibliotece są następujące:

- wszyscy pracownicy biblioteki są potrzebni i powinni być traktowani jako wewnętrzni klienci;
- biblioteka jest otwarta na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, jest również po to, aby te potrzeby realizować;
- klienci wewnętrzni biblioteki kształtują pozytywny wizerunek biblioteki, a także dbają o jej reputację i rozwój;
- biblioteka powinna dbać o potencjalnych klientów wewnętrznych, czyli przyszłych pracowników (Zbiegień-Maciąg 1996, s. 16, cyt. za Kamińska 2002, s. 76).

Podstawową funkcją marketingu wewnętrznego w bibliotece jest integrowanie pracowników wokół interesu organizacji, którą reprezentują, inicjowanie wewnętrznych zmian i podnoszenie jakości kontaktów z klientami. W tym kontekście istotne jest uwzględnianie opinii pracowników oraz wykorzystywanie ich sugestii i pomysłów w zakresie usprawnienia funkcjonowania biblioteki (Kotulska 2010, s. 101):

> U podstaw marketingu wewnętrznego leży założenie, iż każdy pracownik jest skłonny „zainwestować" jakąś cząstkę czasu wolnego w doskonalenie firmy i własne, o ile w zamian otrzyma satysfakcję osobistą, natury moralnej bądź materialnej (Kamińska 2002, s. 75).

Traktowanie pracownika biblioteki jako jej klienta wewnętrznego jest przełomem w podejściu organizacji takiej jak biblioteka, gdzie produkt finalny w postaci usługi jest zależny od pracy kilku, kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu osób. Ich zaangażowanie, terminowość realizacji poszczególnych zadań, jakość produktów etapowych wpływają na zadowolenie klienta. „Klientem wewnętrznym jest każdy pracownik biblioteki, biorący udział w łańcuchu wytwarzania wartości dodanej" (Kamińska 2002, s. 76), a rola marketingu wewnętrznego polega na zagwarantowaniu istnienia wewnętrznego rynku, na którym pracodawca ma coś do zaoferowania pracownikowi – wewnętrznemu klientowi (Kotulska 2010, s. 103). Celem bibliotecznego marketingu wewnętrznego jest osiągnięcie:

- „pełnej identyfikacji z biblioteką;
- wzmocnienie odpowiedzialności wszystkich pracowników za los biblioteki;
- wzrost efektywności działań całego personelu (Żołędowska 2002, s. 121).

Paweł Marzec podkreśla, że marketing wewnętrzny jest procesem ciągłym, dynamicznym, a w jego ramach znajdują się szkolenia i system motywacyjny pracowników, którzy dzięki odpowiedniej uwadze i organizacji, ukierunkowanej również na ich zadowolenie z pracy, świadomie wpływają na lepszą obsługę klientów (Marzec 2006b, s. 51). Istotną rolę odgrywa także system wynagradzania pracowników, który przyczynia się m.in. do dbałości o klienta i jego satysfakcję emocjonalną (Kotulska 2010, s. 103).

Sukces marketingu wewnętrznego zależy od wielu czynników; należą do nich m.in:

- zbudowanie sprawnego systemu **komunikacji wewnętrznej** w bibliotece;
- kreowanie **kultury biblioteki**: zaangażowanie i współpraca personelu;
- budowa systemu **motywacji pracowników**;
- priorytetowe traktowanie użytkownika;

- traktowanie działań marketingowych jako procesu, a nie epizodu (Żołędowska 2002, s. 122).

Wśród wymienionych czynników warto zauważyć istotne elementy, takie jak: kultura organizacyjna, konieczność pewnej systematyczności w realizacji działań marketingowych oraz priorytetowe traktowanie użytkownika. Można oczywiście polemizować, czy „priorytetowe traktowanie użytkownika" to nie element składowy kultury organizacyjnej, a zatem pewnych wartości wyznawanych przez pracowników i obowiązujących w firmie. Natomiast istotne i niepodważalne jest to, że aby mówić o marketingu wewnętrznym jako realizowanej polityce biblioteki, niezbędne są działania systematyczne i długotrwałe.

Komunikacja wewnętrzna w bibliotece umożliwia nie tylko przepływ informacji, ale także realizację takich celów jak: integracja pracowników wokół strategii biblioteki, inicjowanie wewnętrznych zmian, kształtowanie wewnętrznych relacji, kultury biblioteki i jej wizerunku (Żołędowska-Król 2010, s. 115). W literaturze naukowej można odnaleźć różne propozycje sposobów komunikacji między pracownikami. W przypadku biblioteki mogą być wykorzystywane następujące narzędzia komunikacji wewnętrznej:

- spotkania bezpośrednie;
- komunikacja online, w tym m.in. poczta elektroniczna, intranet (sieci wewnętrzne);
- formy drukowane, tj. gazetka pracownicza, wydawnictwa okolicznościowe, informator o bibliotece, kronika biblioteki;
- tablice ogłoszeń;
- skrzynki na pomysły (Huczek, Socha 2005, s. 114–116).

Jako najskuteczniejsze narzędzie komunikacji wewnętrznej wskazywana jest rozmowa osobista, przy czym mogą to być bezpośrednie spotkania przełożonych z podwładnym, rozmowy informacyjne prowadzone w ramach jednego lub kilku działów, w formie narad, dyskusji panelowych lub burzy mózgów, a także konsultacje dyrekcji i pracowników, prowadzone w określonych dniach i godzinach pracy. Formy komunikowania się w trybie online, przez pocztę elektroniczną lub intranet, zapewniają z kolei lepszą jakościowo i bardziej bezpośrednią komunikację niż formy drukowane. Wśród tych ostatnich naczelne miejsce zajmują gazetki pracownicze, których podstawowym celem jest prezentacja biblioteki, jej celów strategicznych, planów, ważnych wydarzeń. Wydawnictwa okolicznościowe zawierają podstawowe informacje o bibliotece, jej tradycjach, zasadach i wyznawanych wartościach; natomiast kronika przedstawia zazwyczaj historię biblioteki. Publikacje drukowane mogą pełnić, oprócz funkcji informacyjnej, także funkcję integracyjną oraz stanowić skuteczny środek

służący wyjaśnianiu pracownikom przez dyrekcję filozofii i polityki biblioteki, jednak często nie są stosowane w małych bibliotekach (Huczek, Socha 2005, s. 114–115).

Kultura organizacyjna przez wiele lat nie była przedmiotem zainteresowania polskich naukowców badających biblioteki, ich organizację i zarządzanie[15]. W literaturze naukowej poświęconej zagadnieniom bibliologicznym dopiero w 2004 roku opublikowana została prekursorska praca pod redakcją Elżbiety Barbary Zybert *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Trzy lata później Biblioteka Uniwersytecka im. J. Giedroycia w Białymstoku zorganizowała konferencję poświęconą w całości temu zagadnieniu. Pokłosiem tego wydarzenia jest publikacja *Kultura organizacyjna w bibliotece*, wydana rok później. Bożena Jaskowska pisze w niej między innymi, że

> Podstawowa perspektywa badawcza [tejże – przyp. autorski] zakłada, że postawy ludzkie i systemy wartości będące produktem historycznego doświadczenia znajdują odzwierciedlenie w stosowanych rozwiązaniach organizacyjnych i sposobach zarządzania oraz wpływają na osiąganie sukcesu przez organizację (Jaskowska 2008, s. 28).

W *Leksykonie zarządzania* „kulturę organizacyjną" zdefiniowano następująco:

> […] osobowość, dusza organizacji, tworząca tożsamość korporacyjną i odróżniająca ją od innych organizacji. Jest to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników. Jest ona budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych (Adamska red. 2004, s. 251).

W publikacji Elżbiety Barbary Zybert – bibliologa – odnajdziemy podobną definicję:

> Zespół cech decydujących o jej [biblioteki – przyp. autorski] osobowości, a więc ujednolicone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją od otoczenia (2004, s. 22; por. też def. kultury organizacyjnej, Głowacka 2006, s. 51).

---

15 O historii rozwoju kultury organizacyjnej na świecie można przeczytać w artykule Bożeny Jaskowskiej lub artykule Joanny Putko (Jaskowska 2008, s. 25–42; Putko 2008, s. 154–155). Zestaw definicji terminu „kultura organizacyjna" czytelnik może odnaleźć w artykule Jadwigi Kotulskiej (2008, s. 188). Dla pogłębienia wiedzy o metodach zarządzania kulturą organizacyjną, jej aspektach pragmatycznych i strategicznych warto przeczytać: Penc 2010; Sułkowski, Sikorski red. 2014.

Podsumowując, kultura organizacyjna to między innymi: 1) wzajemne relacje pracowników, 2) symbole kulturowe (językowe, fizyczne, behawioralne) oraz 3) wspólne wartości/etyka (por. też Sikorski 2002, s. 7). Dalej spróbujmy przyporządkować konkretne elementy kultury organizacyjnej do wymienionych grup, pamiętając, że w wielu przypadkach próba skategoryzowania ich będzie bardzo trudna. Dzieje się tak ze względu na zazębianie się wymienionych kategorii. Przykładem mogą być zachowania przeciwdziałające plotkom w organizacji, które można przyporządkować do kategorii 1) wzajemne relacje pracowników, ale równie dobrze do kategorii 3) wartości/etyka. Uznano, że kategoryzacja będzie pomocna w konstruowaniu kwestionariusza ankiety niezbędnego do realizacji celu badawczego związanego z poznaniem opinii, ocen i postrzegania wybranych aspektów marketingu wewnętrznego przez bibliotekarzy i innych pracowników bibliotek. Przypisane przez autorki konkretne przejawy kultury organizacyjnej mogą mieć charakter dyskusyjny, uznano jednak za ważne próbę podjęcia takiego zadania.

Kategoria 1. Wzajemne relacje pracowników:

- wzajemna życzliwość pracowników względem siebie;
- komunikowanie pracownikom przyczyn istotnych dla funkcjonowania biblioteki decyzji podjętych przez kierownictwo;
- wzajemny szacunek pracowników;
- wspieranie pracy zespołowej w bibliotece;
- zaufanie pracowników do przełożonego;
- otwartość na nowe rozwiązania i pomysły innych osób;
- obowiązujące w bibliotece określone sposoby odnoszenia się pracowników do siebie nawzajem;
- zaufanie przełożonych do pracowników;
- zapobieganie plotkom w bibliotece;
- organizacja imprez integracyjno-rekreacyjnych dla pracowników.

Kategoria 2. Symbole kulturowe (językowe, fizyczne, behawioralne):

- akceptowane przez personel normy postępowania;
- wprowadzanie do zespołu nowych pracowników przez przełożonego;
- obowiązujące w bibliotece określone sposoby przyjmowania interesantów;
- obowiązująca w bibliotece określona kultura języka;
- obowiązujący w bibliotece określony model/procedura odpowiadania na zapytania mailowe interesantów;
- stosowanie określonych regulaminowo procedur wdrażania nowych pracowników do pracy;

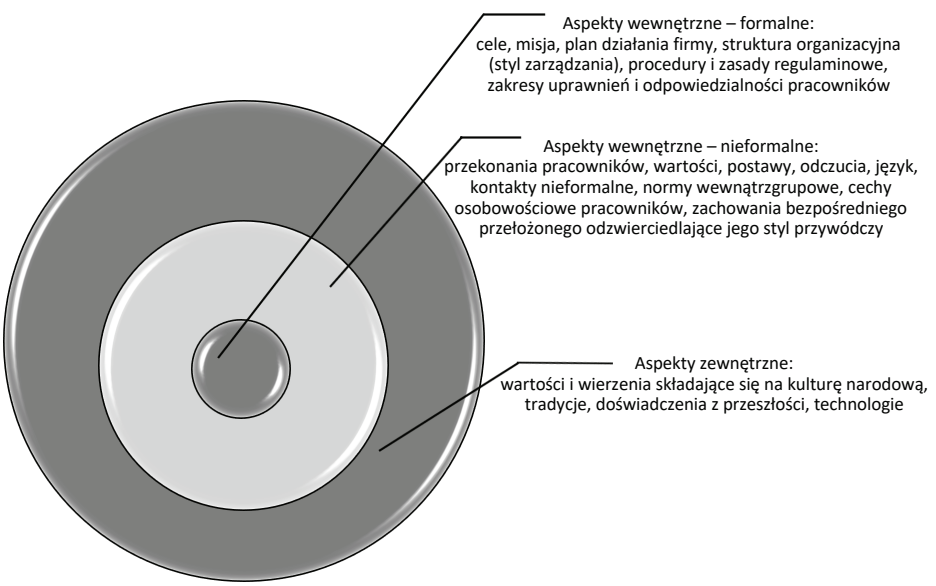
- obowiązujący w bibliotece określony model/procedura prowadzenia rozmowy telefonicznej z interesantami;
- obowiązujący w bibliotece określony standard dotyczący ubioru;
- obowiązujący w bibliotece określony standard dotyczący wyglądu, tzn. fryzury lub makijażu;
- zwyczaj celebrowania prywatnych uroczystości (imienin, urodzin i innych).

Kategoria 3. Wartości, etyka:

- poszanowanie przez pracowników mienia instytucji;
- dbałość pracowników o czystość i porządek w strefie klienta;
- dbałość pracowników o czystość i porządek w miejscu pracy własnej;
- przekazywanie pozytywnego wizerunku organizacji w obecności klientów, zgodnie z zasadą, że firma to dobro wspólne pracowników;
- poczucie dumy pracowników z miejsca pracy;
- dbałość pracowników o jakość wykonywanej pracy;
- wzajemna tolerancja wśród pracowników (względem wyglądu, religii itp.);
- wzajemne dzielenie się wiedzą przez pracowników;
- ciągłe doskonalenie swoich umiejętności przez pracowników;
- pracownicy nie wykorzystują czasu pracy na realizację prywatnych celów;
- pracownicy nie wykorzystują narzędzi pracy do realizacji prywatnych celów;
- zwyczaj celebrowania tradycyjnych świąt i uroczystości (świąt Bożego Narodzenia, Wielkanocy itp.).

Do elementów kultury organizacyjnej zaliczymy zatem na przykład: rytuały, czyli powtarzające się czynności związane z jakimiś wydarzeniami, świętami, ale również poszanowanie czasu użytkownika, dogodne godziny otwarcia, priorytetowe traktowanie użytkowników, docenianie znaczenia technologii informacyjno-komunikacjnych, niezgodę na niszczenie mienia biblioteki i na brak dyscypliny, ochronę praw własności intelektualnej, respektowanie praw osób niepełnosprawnych (Jaskowska 2008, s. 33–41; zob. też Kierejczuk 2008, s. 115). Wymienione elmenty składowe można badać, analizując: stopień tolerancji, indywidualizm–kolektywizm, dystans władzy, relacje zależności, akceptację, preferencje, gotowość, otwartość (por. Jaskowska 2008, s. 33). Kultura organizacyjna powinna wzmagać wśród współpracowników sprawność działania, a wzajemna życzliwość i dobra atmosfera potęgować pozytywne efekty pracy. O integrującej sile kultury organizacyjnej wypowiedzieli się czytelnicy Biblioteki Wydziału Prawa i Administracji UMK w Toruniu: „[…] zdrowe relacje między pracownikami powodują, że dążą oni do wspólnego dobra" (por. Cupa 2008, s. 103).

Alicja Portacha przywołuje model kultury organizacyjnej opracowany m.in. przez Jamesa A.F. Stonera (por. schemat 2). Traktując go jako inspirację w niniejszej publikacji, opracowano własny model, na którego ostateczny kształt wpływają: czynniki wewnętrzne (formalne i nieformalne) oraz zewnętrzne. Do formalnych aspektów wewnętrznych zaliczono: cele, misję, plan działania firmy, strukturę organizacyjną (w tym dominujący styl zarządzania, por. m.in. Kamińska 2008), procedury i zasady regulaminowe, zakresy uprawnień i odpowiedzialności pracowników. W każdej organizacji ważnym elementem wpływającym na ostateczny model jej funkcjonowania są także czynniki wewnętrzne – nieformalne, takie jak: przekonania pracowników, ich wartości, postawy, odczucia, język, kontakty nieformalne, normy wewnątrzgrupowe, cechy osobowościowe, ale również zachowania bezpośredniego przełożonego odzwierciedlające jego styl przywódczy (por. Kotulska 2008, s. 190–196). Ponieważ jednak żadna instytucja nie działa w oderwaniu od środowiska zewnętrznego, w ostatecznej wersji realnie funkcjonującej kultury organizacyjnej odnajdziemy jego wpływy: wartości i wierzenia składające się na kulturę narodową, tradycje, doświadczenia z przeszłości, procesy społeczne, (nie)stabilność otoczenia organizacji, a nawet rozwój technologii.



Schemat 2. Model kultury organizacyjnej z uwzględnieniem różnorodnych aspektów wpływających na jej ostateczny kształt

Źródło: opracowanie własne inspirowane: Stoner, Wankel 1997, s. 189; Portacha 2008, s. 64.

O aspektach wewnętrznych odnoszących się do etyki możemy szerzej przeczytać w artykule Magdaleny Karciarz. Wykorzystując literaturę przedmiotu, głównie publikację Tadeusza Kotarbińskiego *Pisma etyczne* (1987, s. 179–184), autorka wskazuje na różnice między etyką a moralnością: „[…] moralność to dziedzina decyzji i czynów danej jednostki, tymczasem etyka jest związana z refleksją, namysłem, którego przedmiotem jest moralność (Karciarz 2008, s. 106; zob. też Zaorski-Sikora 2007, s. 7). Cechy osobowościowe pracowników, wzajemny szacunek do siebie i do czytelników, wyrozumiałość, chęć pomocy, otwartość to cechy, które jako pozytywne i odzwierciedlające kulturę organizacyjną podkreślili ankietowani czytelnicy w Bibliotece Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (Cupa 2008, s. 104). W *Kodeksie Etyki Bibliotekarza* czytamy:

> Podstawowymi wartościami moralnymi określającymi misję zawodu są: ochrona wolności intelektualnej, prawa do swobodnego wyrażania myśli, prawa do swobodnego dostępu do wiedzy, informacji i kultury oraz przestrzeganie zasady neutralności w sprawach ideologii, życia społecznego i religii[16] (*Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji* [online]).

Kultura organizacyjna kładzie szczególny nacisk na:

- ważność wkładu każdego pracownika w proces tworzenia wartości dodanej;
- efekt synergiczny pracy zespołowej;
- rozwinięty system partycypacji pracowniczej w procesie podejmowania decyzji (Arament, Kukulska 2016).

> W bibliotece, w której panuje właściwa kultura organizacyjna, pracownicy identyfikują się z biblioteką, czują się z nią związani, podkreślają swoją przynależność, chętnie używają słowa „my", mówiąc o całej bibliotece (Żołędowska 2002, s. 123; zob. też Sobiech 2008, s. 253).

Kodeks etyki zawiera wspólny dla pracowników i kierownictwa system wartości i norm postępowania. Aby był dla wspólnoty jasny i przez nią akceptowany, każdy nowy pracownik powinien być o nim poinformowany przy

---

[16] Zespół autorski: Sabina Cisek, Zdzisław Gębołyś, Henryk Hollender, Artur Jazdon, Barbara Sosińska-Kalata (przewodnicząca). Zespół oceniający: Marcin Drzewiecki, Bolesław Howorka, Krzysztof Migoń, Hanna Tadeusiewicz, Jacek Wojciechowski, Jan Wołosz, Zbigniew Żmigrodzki. Tekst przyjęty 22.02.2005 roku przez Zespół autorski i przedstawicieli Zarządu SBP w osobach: Przewodniczącego, p. Jana Wołosza, i Sekretarz Generalnej, p. Elżbiety Stefańczyk, po uwzględnieniu opinii wyrażonych w dyskusji publicznej.

wprowadzaniu do pracy. Również powinien być zaznajomiony z personelem placówki oraz systemem wartości w niej obowiązującym. Jak ważny jest etap zakończenia procesu rekrutacji, podkreśla Dorota Otwinowska (2008, s. 215); powołując się na wyniki badań, przypomina, że zaniedbanie go powoduje utratę obiecujących pracowników.

Kultura organizacyjna – w myśl refleksji Beaty Żołędowskiej-Król, poczynionej w toku lektury książki ekonomisty Macieja Urbaniaka (2003, s. 40) – spełnia cztery podstawowe funkcje: 1) integracyjną (łączy pracowników biblioteki), 2) percepcyjną (pozwala na spójną interpretację tego, co w bibliotece się dzieje), 3) adaptacyjną (dostarcza gotowe schematy postępowań) i 4) kontrolną (koryguje niewłaściwe zachowania pracowników biblioteki) (Żołędowska-Król 2006, s. 63). Dzięki temu pracownik jest zdolny podejmować wysiłek na rzecz sukcesu swojego miejsca pracy, utożsamiać się z instytucją, w której pracuje, współdzielić za nią odpowiedzialność.

Ciekawą lekturę może stanowić tekst Magdaleny Karciarz, która sformułowała główne „grzechy" przeciwko właściwie funkcjonującej kulturze organizacyjnej, do których zaliczyła: bierność, przyzwolenie na zmiany, lecz nie identyfikowanie się z nimi, brak odpowiedzialności za zachowanie prywatne w sferze publicznej, nadmierną tolerancję wobec zachowań negatywnych, niewywiązywanie się z obowiązków, niedostrzeganie problemów, niesprawiedliwość i ciągłe zmiany, negatywne relacje między personelem (będące wynikiem m.in. braku lub wadliwej komunikacji wewnętrznej, konfliktów) (Karciarz 2008, s. 110).

Kultura organizacyjna przejawia się w: symbolach, sposobach komunikowania się, rytuałach, anegdotach na temat instytucji, historii instytucji, tematach tabu (Sikorski 1990, s. 10–11, cyt. za: Kierejczuk 2008, s. 115; zob. też Putko 2008, s. 156). Jej wyrazem jest integracja personelu (wspólny język, wartości, zasady), wspólny sposób postrzegania rzeczywistości i wypracowanie schematów zachowań w określonych sytuacjach (Kierejczuk 2008, s. 115; Putko 2008, s. 155). Dla pracodawcy oznacza to „niską fluktuację pracowników, wysoką lojalność i motywację oraz zmniejszenie wydatków na ich kontrolę (Kierejczuk 2008, s. 116). Sprzyja ona również większej wydajności personelu, efektywności przekazów informacyjnych, podniesieniu poziomu obsługi klientów, a co za tym idzie – budowaniu reputacji firmy; zapewnia jej członkom poczucie przynależności do wspólnoty i umożliwia efektywną pracę w grupie, osiąganie satysfakcji z wykonywanego zawodu (Putko 2008, s. 155, 158).

Kultura organizacyjna jest nierozerwalnie połączona z misją, którą w przypadku bibliotek jest zaspokajanie potrzeb użytkowników. Aby pracownicy mieli szanse utożsamiać się z nią, powinni być o niej poinformowani na wstępie swojej pracy (Żołędowska 2002, s. 123).

Podstawą sukcesu w każdej firmie jest komunikacja, i to zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna, o czym pisze Beata Żołędowska-Król:

> Podstawowym warunkiem kształtowania pozytywnego obrazu wewnątrz biblioteki powinno być stworzenie skutecznej wewnętrznej polityki informacyjnej biblioteki, w której informować się będą przełożeni i współpracownicy biblioteki (2006, s. 61).

„Ważne jest – kontynuuje autorka – aby informować oraz przekonywać pracowników do misji biblioteki i jej strategii, zachęcać do doskonalenia i rozwijania osobowości" (2006, s. 62). Aby biblioteka mogła osiągnąć sukces, zgodnie z wytycznymi sformułowanymi przez Żołędowską-Król, kierownictwo biblioteki powinno odpowiedzieć na następujące pytania:

w zakresie kultury organizacyjnej:

- Co pracownicy rozumieją przez „atmosferę zaufania"? Dlaczego lubią lub nie lubią swojej pracy?

w zakresie komunikacji:

- Jakie kanały komunikacyjne funkcjonują wewnątrz biblioteki? Jak pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych oceniają poziom przepływu informacji między działami oraz na linii pracownik–kierownik?
- Czy się zdarza, a jeśli tak, to jak często, że pracownicy czują się niedoinformowani? Jakich informacji im brakuje?

w zakresie motywacji:

- Jak często i w jaki sposób pracownicy są chwaleni za dobrą pracę? Czy pracownicy są usatysfakcjonowani systemem motywacyjnym?

w zakresie rozwoju zawodowego pracowników:

- Jak często pracownicy czują się kompetentni w zakresie powierzanych zadań?

w zakresie relacji pracowniczych:

- Jak często wewnątrz biblioteki dochodzi do konfliktów? Czym są one spowodowane? Czy ich skutki są negatywne dla instytucji? (wpływają na produkt końcowy, atmosferę w pracy) (oprac. własne na podstawie Żołędowska 2002, s. 122).

> [...] pracownicy bibliotek nie tylko dokształcają się i podnoszą zawodowe kwalifikacje, lecz także podejmują trud wzbogacenia swej wiedzy i umiejętności z zakresu innych dyscyplin naukowych. Dzięki [...] [temu – przyp. autorski] biblioteka może usprawnić procesy wewnętrzne i podnieść jakość świadczonych usług, uwzględniając zmieniające się potrzeby swoich użytkowników (Putko 2008, s. 158).

Na temat znaczenia oceny w motywowaniu pracowników wypowiedziała się Maja Wojciechowska (2006a). Zwróciła uwagę na fakt, że biblioteki są specyficznymi miejscami pracy, w których rzadko dokonuje się zwolnień personelu. „Poczucie nietykalności" sprawia, że bibliotekarze nie zawsze są otwarci na nowe wyzwania, niechętnie poddają się zmianom, nie odczuwają powodów, dla których należałoby podążać za nowościami i nową polityką zarządzania. Nie ponosząc żadnych konsekwencji z powodu źle wykonanej pracy, nie czują się zobligowani do ewaluacji. Anna Sobiech nie obawia się pisać o braku satysfakcji bibliotekarzy z wykonywanego zawodu, o apatii, poczuciu beznadziejności, stałym niezadowoleniu (2008, s. 249). Jedną z możliwości zmiany tego stanu jest wprowadzenie oceny pracownika (por. m.in. Otwinowska 2008, s. 216). Chociaż zwykle na początku bibliotekarze bojkotują taki pomysł, z czasem przekonują się do niego, zauważając, że daje im on poczucie zadowolenia, docenienie przez pracodawcę, możliwość wpływu na swój rozwój zawodowy, zwiększenie zaangażowania i świadomość, że ich praca ma znaczenie. Pracodawca ma natomast okazję do wskazania obszarów, na których mu zależy (wyeksponowane w ocenie), nagradzania wybitnych pracowników, oceny postępów w rozwoju personelu i ich wkładu pracy. Jasno określone reguły sprzyjają wzajemnemu porozumieniu i niwelowaniu konfliktów na linii pracownik–przełożony (por. m.in.: Sobiech 2008, s. 248–253; Wojciechowski 1997, s. 232–235).

Motywacja jest „aktywizującą siłą, która wywołuje określone postępowanie, zmierzające do zaspokojenia określonej potrzeby" (Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius 1998, s. 116). Proces motywowania to świadome stosowanie bodźców, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w realizację celów organizacji (Kopertyńska 2007, s. 24). Motywatory można klasyfikować według podziału na czynniki materialne i niematerialne lub płacowe (finansowe) i pozapłacowe (pozafinansowe). W bibliotekach, ze względu na ograniczone możliwości motywowania płacowego, szczególne znaczenie przypisuje się motywatorom pozapłacowym (Chlewicka, Domańska 2010, s. 156). Jako czynniki motywujące można wymienić: stałość zatrudnienia, miłe i bezpieczne warunki pracy, dobrą organizację, płace, niestresujące tempo pracy, świadczenia emerytalne, ZUS, opiekę medyczną, pracę wśród fachowców, satysfakcjonujące kontakty z ludźmi, odpowiedzialność stanowiskową, możliwość podnoszenia kwalifikacji i kariery zawodowej (awansu), nagrody, warunki pracy, podróże służbowe, dodatki socjalne, dumę z pracy w danej firmie (prestiż firmy), imprezy integracyjne, udział w decyzjach, niezależność i samodzielność w działaniu, dofinansowywania (do wynajmu lub zakupu mieszkania, wycieczek, wczasów, sportu, posiłków), możliwość udziału w konferencjach, nagrody rzeczowe, bilety wstępu na imprezy kulturalne, możliwość nielimitowanego korzystania z internetu (por. Sobiech 2008, s. 251–252; Koniaszewska 2008, s. 286; Liszka 2008, s. 299). Należy zauważyć, że system motywacyjny w bibliotece nie jest

wewnętrznym aktem normatywnym (choć może takie akty również zawierać), lecz obejmuje zasady pisane oraz niepisane przyjęte w danej organizacji (Suchodaj, Gabryś 2010, s. 164).

Podsumowując, można powiedzieć, że z prezentowanego materiału wynika, że bibliolodzy, jak również kadry zarządzające bibliotekami, szczególnie naukowymi, ale też ich personel są świadomi roli, jaką może odgrywać sprawnie prowadzona polityka marketingowa wobec klienta wewnętrznego. Społeczeństwo informacyjne oczekuje od współczesnych książnic profesjonalnej obsługi. Na jej jakość wpływają także czynniki składowe marketingu wewnętrznego. Dalszy wywód został poświęcony analizie znaczenia, jakie polityka marketingowa ma dla bibliotek, będących nieodłącznym elementem modelu nowoczesnego społeczeństwa, korzystającego z zaawansowanych technologii i wykorzystującego internet jako jedno z głównych źródeł wiedzy i komunikacji.

2.3. Biblioteczny marketing wewnętrzny jako odpowiedź na współczesne wyzwania stawiane bibliotekom w społeczeństwie informacyjnym

Lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku – jak piszą Anna Sokołowska-Gogut i Teresa Wildhardt – były przełomowym okresem dla polskich bibliotek (2008, s. 353). Elektronizacja, rozwój internetu, upowszechnienie dostępu do informacji spowodowały zmiany w strukturach bibliotek i sposobie zarządzania nimi. W większości placówek dominował zhierarchizowany styl zarządzania. Zdecydowanie zaczęto wprowadzać elementy kultury zadaniowej (adhokracji), ukierunkowanej na pracę w zespołach złożonych z pracowników różnych działów. Orientacja na klienta stała się głównym motorem zmian. Konsekwencją było wejście bibliotek na portale społecznościowe, aby skuteczniej docierać z informacją do klienta: „być tam, gdzie on bywa".

Od końca XX wieku mamy do czynienia z gospodarką opartą na wiedzy, będącą pokłosiem rozwoju nowego typu społeczeństwa – zwanego informacyjnym (por. m.in. Goban-Klas, Sienkiewicz 1999; Wojciechowska 2007). Społeczeństwo informacyjne jest etapem w rozwoju cywilizacji, w którym ludność i gospodarka skoncentrowane są na produkcji, dystrybucji i użytkowaniu informacji, a przedsiębiorstwa gromadzą informacje i wiedzę, które stały się podstawowym czynnikiem produkcji – czwartym z kolei, po ziemi, kapitale i ludziach (Gregor, Kalińska-Kula 2014, s. 16). Wiedza związana jest bezpośrednio z czynnikiem ludzkim, tak więc rozwój firmy można utożsamiać z rozwojem jej pracowników – posiadających tę wiedzę oraz umiejętności. Era, w której rozwój gospodarki oparty był na wartościach materialnych, odchodzi w niepamięć

i – choć wartości niematerialne są ulotne – ich znaczenie systematycznie wzrasta. Zmienia się podejście do pracowników, do ich kwalifikacji i miejsca w firmie (Liszka 2008, s. 299; Jazdon 2008, s. 336; Davenport 2007, s. 22). Thomas Davenport o pracownikach wiedzy napisał, że: „reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy" (2007, s. 22); rozwiązują problemy, analizują, podejmują decyzje, oceniają, interpretują, systematycznie aktualizują zasób posiadanych informacji, korzystają z nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (Jazdon 2008, s. 337–342).

Maja Wojciechowska wśród najważniejszych wartości niematerialnych biblioteki wymieniła: kapitał ludzki (siła fizyczna, zdolności, zdrowie, wiedza, inwencja twórcza), kulturę organizacyjną, markę, więzi (np. konsorcja), reputację, sprawność komunikacji, umiejętność realizacji strategii, przywództwo (2007, s. 222–223). „W chwili obecnej jesteśmy na etapie budowania społeczeństwa informacyjnego, a biblioteki, podobnie jak przedsiębiorstwa, skierowały swoje funkcjonowanie na nowy kierunek rozwoju, tzw. Gospodarkę Opartą na Wiedzy" – stwierdziła Elżbieta Kierejczuk (2008, s. 113). O konieczności nadążania bibliotek za rozwojem społeczeństwa w kierunku nowoczesnych technologii pisała Joanna Putko:

> Obecna rzeczywistość często bywa określana mianem społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa wiedzy czy społeczeństwa uczącego się. […] Działając w dynamicznym i zmiennnym środowisku, współczesne biblioteki stoją przed koniecznością rozwijania zdolności adaptacyjnej oraz przekształcania się w kierunku, opartej na wiedzy, organizacji uczącej się, nastawionej na ciągłe podnoszenie jakości oferowanych usług. Do głównych czynników generujących zmiany w bibliotekach zalicza się rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz wzrastające znaczenie informacji i wiedzy w społeczeństwie (Putko 2008, s. 152–153; por. też Zybert 2004, s. 168).

Putko podkreśliła, że biblioteki nie mogą „stać w miejscu": „Uporczywe przywiązanie do dawnych metod może być dzisiaj postrzegane jako przejaw zacofania. Biblioteki, które nie zmieniają swoich praktyk i nie ulegają ewolucji, powszechnie uważane są dziś za skostniałe […]" (Putko 2008, s. 160). Biblioteki odczuwają też zagrożenia zewnętrzne, do których zaliczyć należy niż demograficzny, powszechny dostęp do informacji i internetu, coraz bardziej restrykcyjne prawo autorskie, malejące dążenie klientów do rzetelnej i „jakościwej" informacji, brak poparcia władz dla polityki kształcenia profesjonalnych kadr dla bibliotek, ograniczenia inwestycji finansowych, słaby, a nawet spadający, prestiż zawodowy bibliotekarzy (por. m.in. Sokołowska-Gogut, Wildhardt 2008, s. 355–357).

> Ratunkiem dla bibliotek są zmiany, ukierunkowanie polityki na klienta, modernizacja organizacji i zarządzania tymi instytucjami. Otwarcie na użytkowników spowodowało w wielu bibliotekach dłuższe i bardziej dogodne godziny otwarcia, zwiększenie limitów wypożyczeń, wprowadzenie zamówień drogą elektroniczną, poszerzenie oferty kulturalnej i edukacyjnej oraz szkoleniowej, modernizację przestrzeni wewnętrznej (miejsca do pracy grupowej), zapewnienie dostępu do posiłków i napojów, wzbogacenie oferty pomocy specjalistycznej w zakresie zarządzania informacją (por. m.in. Sokołowska-Gogut, Wildhardt 2008, s. 356).

Aby biblioteki mogły spełnić pokładane w nich nadzieje, należy położyć nacisk na jakość obsługi klienta zewnętrznego, co w sposób nieodłączny wiąże się z klientem wewnętrznym. Przybywa przykładów w literaturze przedmiotu dowodzących, że o sukcesie firmy decyduje kultura organizacyjna, przejrzysty sposób zatrudniania personelu, docenianie i motywowanie pracowników, dbałość o właściwą komunikację, dopływ informacji (por. Sułkowski, Sikorski red. 2014). Zainteresowanie tym przejawia się w działalności badawczej, tworzeniu nowych teorii i koncepcji marketingowych, praktyce, ale również działalności publikacyjnej w omawianym obszarze tematycznym. O zainteresowaniu badaczy tematem marketingu, w tym marketingu wewnętrznego, traktuje kolejny rozdział.

3. Marketing biblioteczny jako przedmiot zainteresowania badaczy

Rozważania rozpoczęto od analizy literatury przedmiotu, dotyczą one publikacji na temat marketingu bibliotecznego w różnych ujęciach. Celem autorek było zebranie i krótkie omówienie najważniejszych tekstów poświęconych wyznaczonemu tematowi, ale też wyłonienie najczęściej piszących o nim badaczy. Podjęto również próbę ustalenia daty wydania pierwszego tekstu dotyczącego marketingu bibliotecznego na gruncie polskim. W analizie wzięto pod uwagę publikacje zwarte, prace zbiorowe i najistotniejsze artykuły z wiodących czasopism. Pokłosiem poszukiwań literatury we wskazanym obszarze jest bibliografia publikacji dotyczących marketingu bibliotecznego, ułożona w porządku chronologicznym i opatrzona indeksem autorskim, którą dołączono do niniejszego opracowania w formie załącznika. Użyto metody bibliograficznej, wykorzystując następujące źródła: *Polską Bibliografię Bibliologiczną* (1995–), *Katalog Rozproszony Bibliotek Polskich* (KaRo), katalogi zbiorów Biblioteki Narodowej i Biblioteki Uniwersytetu Łodzkiego; do wielu publikacji dotarto, korzystając z księgozbiorów własnych albo też wykorzystując zamieszczane w dostępnych źródłach wykazy literatury. Bibliografia została opracowana na podstawie normy *PN-01152-0:1982. Opis bibliograficzny. Postanowienia ogólne*. W bibliografii pominięto m.in.: sprawozdania, relacje i artykuły z czasopism fachowych; uwzględniono natomiast prace, które nie dotyczyły w całości marketingu bibliotecznego.

3.1. Marketing biblioteczny w literaturze przedmiotu

W polskiej literaturze naukowej temat marketingu bibliotecznego poruszany jest coraz częściej. Zainteresowanie tym tematem przypada na początek lat dziewięćdziesiątych, kiedy została opublikowana, licząca około trzydziestu stron, praca Zbigniewa Żmigrodzkiego *Propaganda biblioteczna – ważna funkcja biblioteki współczesnej* (1992)[17]. Tytuł świadczy o ciągłym funkcjonowaniu w nomenklaturze branżowej tamtych lat dzisiaj niestosowanej już terminologii:

---

[17] Autorki odsyłają w tym rozdziale do opisów bibliograficznych cytowanych publikacji, które zamieszczono w załączniku 2. Znajduje się tam bibliografia polskich

„propaganda" to termin obecnie nieużywany z powodu negatywnych skojarzeń z okresem PRL-u. Autor zwrócił uwagę na konieczność promocji biblioteki, co było dość nowatorskim podejściem w odniesieniu do dotychczasowej polityki jej zarządzania. Rok publikacji pracy, 1992, można by przyjąć za początek zainteresowania środowiska naukowego bibliologów marketingiem bibliotecznym, gdyby nie opublikowany rok wcześniej w „Rocznikach Bibliotecznych" krótki tekst Anny Łozowskiej *Przyczynek do problematyki marketingowej w bibliotece akademickiej* (1991, s. 45–50). W 1992 roku Emilia Mostowicz w równie prestiżowym czasopiśmie naukowym – „Przegląd Biblioteczny" – zamieściła artykuł dotyczący marketingu w działalności bibliotek i ośrodków informacji (s. 35–43).

W tej części wywodu zostanie omówiona literatura naukowa dotycząca marketingu bibliotecznego w Polsce, ze zrozumiałych względów – w ograniczonym zakresie. Zainteresowanych szczegółową analizą danych bibliograficznych publikacji wydanych w latach 1992–2016 autorki odsyłają do sporządzonego na ten temat zestawienia, w którym starano się uwzględnić wszystkie ważniejsze prace wydane we wskazanych latach (por. zał. 2). Wykaz liczy 107 pozycji. Publikacje zbiorowe zostały dodatkowo uzupełnione wykazem zawartych w nich artykułów, z podaniem nazwiska autora, tytułu oraz liczby stron tekstu. Artykuły niezwiązane ściśle z marketingiem bibliotecznym, a zamieszczone w pracach zbiorowych jemu poświęconych opatrzono adnotacją „nie dotyczy" i nie uwzględniano ich w dalszej analizie. Uporządkowany chronologicznie materiał może stać się podstawą do pogłębionych badań związanych z rozwojem marketingu bibliotecznego w Polsce.

Na początku lat dziewięćdziesiątych opublikowana została książka Jacka Wojciechowskiego *Marketing w bibliotece* (1993) i być może to właśnie ją należałoby uznać za przełomową, pomijając tym samym pracę Żmigrodzkiego i krótkie teksty Łozowskiej i Mostowicz. Z pewnością jest ona bardziej znacząca i w sposób bezpośredni odnosząca się do marketingu bibliotecznego. Autor wyjaśnił w niej pojęcie „marketingu" oraz odniósł jego koncepcję do instytucji *non profit*, jakimi są biblioteki. Wojciechowski opisał specyfikę marketingu w bibliotekarstwie, w tym poruszył tematykę reklamy i *public relations*. Jako pierwszy zwrócił uwagę na rolę personelu w strategii marketingowej. Trzy lata później, razem z Radosławem Cybulskim, napisał artykuł, który ukazał się w „Rocznikach Bibliotecznych", pt. *Marketing w bibliotekarstwie polskim* (Cybulski, Wojciechowski 1996, s. 159–176). W 1996 roku Ewa Głowacka opublikowała tekst *Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach*. Wojciechowski, Cybulski i Głowacka dalej zajmowali się marketingiem

---

publikacji na temat marketingu bibliotecznego (1991–2016) w porządku chronologicznym.

w bibliotekach, skupiając uwagę na różnych jego aspektach, niejednokrotnie dając temu wyraz w działalności publikacyjnej.

W 1998 roku Katarzyna Łączkowska zamieściła w niebibliologicznym periodyku „Finanse. Zarządzanie. Inżynieria" artykuł pt. *Marketing w bibliotece* (s. 57–63), a rok później Ewa Głowacka w „Zagadnieniach Informacji Naukowej" opublikowała tekst *Koncepcja biblioteki jako „uczącej się" organizacji* (1999, s. 80–87).

W związku z rozwojem przemysłu i gospodarki, który jest ściśle związany z potrzebą zaspokajania potrzeb klientów i dostosowaniem polityki przedsiębiorczości do rynku odbiorców, XXI wiek cechuje coraz większe zainteresowanie tematami marketingowymi w bibliotekarstwie. Piszą na ten temat wybitni polscy bibliolodzy, informatolodzy oraz przedstawiciele nauk związanych z marketingiem i zarządzaniem. Wśród ważniejszych publikacji pierwszego dziesięciolecia (artykułów, prac zbiorowych i wydawnictw zwartych) możemy wymienić (w porządku chronologicznym): artykuł Ewy Głowackiej *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych* (2001, s. 347–355), prace zbiorowe: Andrzeja Chodyńskiego, Mariana Huczka i Ireny Sochy (red.) *Zarządzanie w organizacjach non-profit: strategie, marketing* (2001) i *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych* (2002)[18], książkę Ewy Głowackiej *Rola pracowników informacji w zarządzaniu wiedzą w organizacjach* (2002), pracę pod redakcją Andrzeja Chodyńskiego *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy* (2003), książki: Mariana Huczka *Marketing organizacji non profit* (2003), Ewy Głowackiej *Zastosowanie „benchmarkingu" w doskonaleniu działalności bibliotek* (2004), prace pod redakcją: Elżbiety Barbary Zybert *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką* (2004), Andrzeja Chodyńskiego, Mariana Huczka i Ireny Sochy *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit* (2005), publikacje: Joanny Kamińskiej *Marketing wewnętrzny w bibliotece* (2006) oraz pod redakcją Mai Wojciechowskiej *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty* (2007). Wymienione tytuły to zaledwie niektóre z długiego zestawu publikacji (por. zał. 2 i 3).

Autorami, którzy mogą poszczycić się największym dorobkiem w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku są: Marian Huczek i Andrzej Chodyński. W drugiej dekadzie na szczególną uwagę zasługują regularnie wydawane prace pod redakcją Mai Wojciechowskiej: *Strefa kultury. Strefa nauki. Współczesny obraz biblioteki* (2014), część czwarta książki *Czytelnictwo w dobie informacji*

---

[18] Książka zredagowana we współpracy autorów z Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach i Instytutu Zarządzania Organizacjami z Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

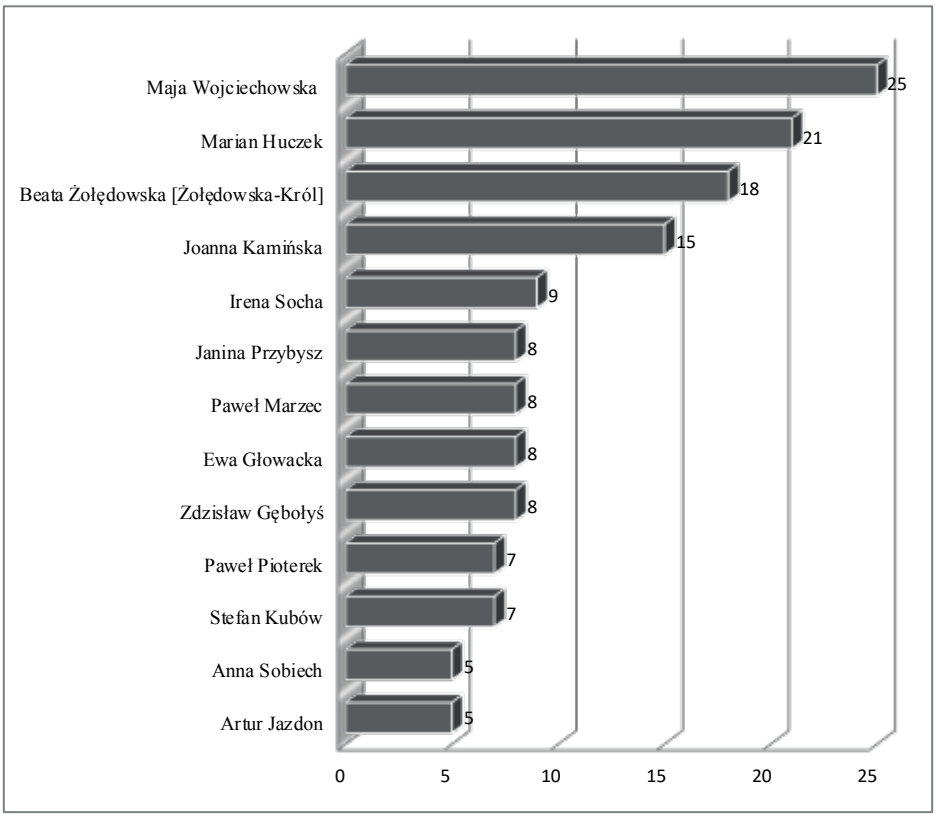
cyfrowej pt. *Wpływ marketingu i działań projakościowych na czytelnictwo* (2015, s. 240–339), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy* (2016).

Wśród prac dotyczących marketingu bibliotecznego odnajdziemy: prace zbiorowe, artykuły i publikacje zwarte. Do wymienionych nazwisk należy dodać Beatę Żołędowską-Król, która opracowała rozdział do książki pod red. Anny Tokarskiej *Marketing biblioteczny* (2003, s. 640–651), publikowała też w różnych periodykach i pracach zbiorowych.

Prace zamieszczano najczęściej w czasopismach (w porządku alfabetycznym): „EBIB", „Ekonomia i Humanistyka", „Ekonomia i Zarządzanie", „Finanse. Zarządzanie. Inżynieria", „Przegląd Biblioteczny", „Toruńskie Studia Bibliologiczne", „Zagadnienia Informacji Naukowej", „Zarządzanie Biblioteką", „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas", „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku".

Analiza danych liczbowych na podstawie zgromadzonych opisów bibliograficznych prac jest uzasadniona również ze względu na cel, jakim jest wyłonienie najbardziej zaangażowanych w problemtykę marketingu bibliotecznego czy zarządzania biblioteką autorów (por. wykres 1). Przy założeniu, że minimalny udział publikacyjny wynosi 5 aktywności, przy czym jako „aktywność" należy rozumieć napisanie artykułu, książki, redakcję pracy zbiorowej, należałoby wymienić (w porządku „aktywnościowym"): **Maję Wojciechowską** (25), **Mariana Huczka** (21), **Beatę Żołędowską** [**Żołędowską-Król**] (18), **Joannę Kamińską** (15), Irenę Sochę (9), Zdzisława Gębołysia (8), Ewę Głowacką (8), Pawła Marca (8), Janinę Przybysz (8), Stefana Kubowa (7), Pawła Pioterka (7), Artura Jazdona (5), Annę Sobiech (5). Wśród wymienionych twórcami prac autorskich są: Joanna Kamińska (2006), Maja Wojciechowska (2006b, 2014) i Beata Żołędowska-Król (2006).

Spośród osób, których nie ma w „najaktywniejszej trzynastce", ale mogą poszczycić się w omawianym zakresie publikacją zwartą, należy wymienić (w porządku chronologicznym ukazywania się prac): **Jacka Wojciechowskiego** (1993, 2010), **Jana Sójkę** (1994), **Elżbietę Barbarę Zybert** (2004), **Marię Wandę Sidor** (2005), **Małgorzatę Jaskowską** (2007). Wyminione prace dotyczą marketingu bibliotecznego w tym: promocji, strategii marketingowej, kultury organizacyjnej, jakości usług bibliotecznych, marketingu wewnętrznego, zarządzania zmianami, wizerunku, zagadnień *public relations*, komunikacji publicznej i zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi.



Wykres 1. Najbardziej aktywni autorzy piszący o marketingu bibliotecznym i zarządzaniu biblioteką, według liczby aktywności publikacyjnej (1991–2016)

Aktywność należy rozumieć jako napisanie publikacji zwartej, redakcję pracy zbiorowej lub napisanie artykułu.

Źródło: opracowanie własne, 28.01.2018.

Podsumowując, należy stwierdzić, że badacze zajmujący się marketingiem bibliotecznym wykazali się, począwszy od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, dużą aktywnością publikacyjną. Jest to jeden z ważniejszych tematów, który gościł na łamach naukowych periodyków, ale również nie brak w tym zakresie publikacji zwartych oraz opracowań zbiorowych. W publikacjach najczęściej poruszano tematy: wizerunek biblioteki, zarządzanie jakością i *public relations*. Prace mają charakter teoretyczny, ale również możemy w nich znaleźć krótkie raporty z badań ilościowych.

3.2. Biblioteczny marketing wewnętrzny w literaturze przedmiotu

Marketing wewnętrzny polega na zaspokajaniu potrzeb nabywców. W jego obszarze mieszczą się: zatrudnianie, szkolenie i motywowanie pracowników (Marketing wewnętrzny 1998, s. 180). Nieodłącznym jego elementem jest również kultura organizacyjna. Najobszerniejszą pracą z zakresu marketingu wewnętrznego (474 strony) jest książka pod redakcją Haliny Brzezińskiej-Stec i Jolanty Kudrawiec *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*, wydana w 2009 roku. Stanowi ona pokłosie konferencji zorganizowanej przez Bibliotekę Uniwersytetu w Białymstoku. Obszernym wstępem opatrzyła ją Wanda Pindlowa. W pracy znalazło się 29 artykułów. Znajdziemy tu teksty poświęcone personelowi bibliotecznemu jako ważnemu elementowi marketingu wewnętrznego: jego kompetencjom, rozwojowi; także polityce zatrudniania, motywowaniu, wizerunkowi, doskonaleniu zawodowemu, mierzeniu satysfakcji z wykonywanej pracy, jak i roli oceny okresowej w zarządzaniu biblioteką. Autorzy zwrócili uwagę na znaczenie komunikacji w dobrze funkcjonującej jednostce. Wśród znanych autorów znaleźli się między innymi: Beata Żołędowska-Król, Joanna Kamińska, Artur Jazdon i Anna Sokołowska-Gogut.

Ponieważ marketing wewnętrzny to: kultura organizacyjna, motywacja, komunikacja personelu i polityka zatrudniania kadr, postanowiono przeanalizować prace pod tym właśnie kątem.

W 1998 roku Artur Jazdon opublikował, w opracowaniu pod redakcją Anny Sokołowskiej-Gogut, artykuł poświęcony drogom awansu i motywowaniu pracowników bibliotek (s. 109–125). Trzy lata później Marian Huczek i Irena Socha w pracy zbiorowej pod redakcją własną, Andrzeja Chodyńskiego i innych napisali o marketingu wewnętrznym, podkreślając jego rolę w podnoszeniu efektywności pracy biblioteki (2001, s. 43–51). Temu samemu zagadnieniu poświęciła uwagę Beata Żołędowska (2002a, s. 112–123). Drugim wartym odnotowania artykułem tych samych autorów jest pochodzący z 2002 roku tekst zamieszczony w pracy *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, poświęcony marketingowi relacji jako ważnemu elementowi wpływającemu na kontakty z klientem (s. 9–19). Joanna Kamińska w tej samej pracy napisała o znaczeniu identyfikacji powiązań klienta wewnętrznego (czyli personelu) z zarządzaniem biblioteką (s. 75–80). Marian Huczek zajął się natomiast kulturą organizacyjną (s. 81–89).

Wśród prac wydanych w 2003 roku, na które należałoby zwrócić uwagę, jest tekst Mariana Huczka dotyczący marketingu wewnętrznego wydany w czasopiśmie „EBIB". Rok później Elżbieta Barbara Zybert opublikowała książkę *Kultura organizacyjna w bibliotekach* (2004). Jest to jak dotąd jedna z trzech najobszerniejszych prac dotyczących kultury organizacyjnej, oprócz wspomnianej

na poczatku pracy zbiorowej pod redakcją Brzezińskiej-Stec i Kudrawiec oraz książki Joanny Kamińskiej z 2006 roku *Marketing wewnętrzny w bibliotece*.

W 2005 roku tematowi kultury organizacyjnej poświęciła swój tekst Wiktoria Pękaty, zamieszczając go w pracy zbiorowej *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non-profit* (Chodyński [et al.] red. 2005, s. 139–144), a rok później Ewa Głowacka odniosła to zagadnienie do zarządzania wiedzą, publikując materiał w „Przeglądzie Bibliotecznym" (2006, z. 1, s. 51 i n.). Marketingiem wewnętrznym zajął się również Paweł Marzec – poświęcając mu oddzielny podrozdział, w którym podkreślił znaczenie marketingu wewnętrznego dla jakości usług (Marzec 2006a, s. 51). Możemy w nim przeczytać, że marketing wewnętrzny, przez co należy rozumieć również szkolenia i motywowanie pracowników, jest istotnym elementem zarządzania i powinna mu być poświęcona należna uwaga.

Beata Leder-Niewola, pisząc w 2008 roku o marketingu bibliotecznym, zwróciła uwagę na jego trzy rodzaje: 1) wewnętrzny – relacje między biblioteką a pracownikami, 2) zewnętrzny – relacje między biblioteką a użytkownikami i 3) interaktywny – relacje między użytkownikami a pracownikami (Pigla red. 2008, s. 109, 117). Wyróżnione podmioty relacji nie są jednorodne. W dwóch przypadkach (personel i czytelnicy) są to grupy ludzi, w trzecim podmiotem jest instytucja. Oczywiście elementem składowym tejże jest personel, ale są też inne, jak m.in.: kierownictwo, infrastruktura, wizerunek, sposoby komunikacji, miejsce w społeczności lokalnej. Pisząc o marketingu wewnętrznym, autorka podkreśliła:

> Ważne są relacje interpersonalne w zespole, możliwość realizacji ścieżki kariery zawodowej, narzędzia motywacyjne stosowane przez przełożonych wobec podwładnych, także kultura organizacyjna, postrzeganie zawodu bibliotekarza przez samą grupę i otoczenie oraz wierność etyce zawodowej (Leder-Niewola 2008, s. 117).

Na znaczenie personelu bibliotecznego w marketingu zwracało uwagę wielu autorów (por. m.in.: Huczek 2003; Marzec 2008, s. 59–70; Kamińska, Żołędowska-Król red. 2008). Zebrany przez Joannę Kamińską i Beatę Żołędowską-Król materiał zawiera zagadnienia teoretyczne dotyczące znaczenia zasobów ludzkich w ogólnym systemie zarządzania biblioteką i praktyczne związane z zarządzaniem kadrami. W książce odnaleźć można artykuły na temat metod przeciwdziałania skutkom negatywnego doboru do zawodu, możliwości budowania wspólnej polityki personalnej biblioteki oraz jej wpływu na kształtowanie kultury organizacyjnej. Co ciekawe – z punktu widzenia niniejszej pracy i zawartej w niej analizy wyników badań prezentowanej w drugiej części – w publikacji omówiono także znaczenie badań opinii

pracowników jako instrumentu wspomagającego zarządzanie relacjami w bibliotece. Autorzy zwrócili uwagę na rolę heurystycznych metod rozwiązywania problemów, na zarządzanie jakością i stosowanie inteligencji emocjonalnej w praktyce; przedstawiono praktyczne zastosowanie systemu oceniania pracowników biblioteki.

Ze względu na częstotliwość relacji z odbiorcami usług oraz w zależności od stopnia zaangażowania w prowadzenie działalności marketingowej wspomniani Marian Huczek i Paweł Marzec wyróżnili następujące kategorie pracowników: 1) łącznicy (mający częsty kontakt z czytelnikami), 2) moderatorzy (szatniarze, portierzy), 3) pracownicy sfery oddziaływania (pracownicy działów gromadzenia i opracowania zbiorów), 4) personel pomocniczy (kadry, zaopatrzenie, przetwarzanie danych) (Huczek 2003, s. 151; Marzec 2008, s. 65–66). Autorki niniejszej pracy sugerowałyby wprowadzenie pewnych zmian i następujący podział:

1) pracownicy mający częsty bezpośredni kontakt z użytkownikami: 1.1.) bibliotekarze (z działu wypożyczeń, obsługi użytkownika itp.) i 1.2.) niebibliotekarze (portierzy, szatniarze, ochroniarze);
2) pracownicy mający rzadki bezpośredni kontakt z użytkownikami lub kontakt z wybranymi użytkownikami (pracownicy działu informacji, wypożyczeń międzybibliotecznych, „szkoleniowcy", pracownicy zbiorów specjalnych itp.);
3) pracownicy niemający bezpośredniego kontaktu z użytkownikami (pracownicy działu gromadzenia, opracowywania zbiorów, obsługa strony internetowej itp.).

Paweł Marzec wymienił w swoim artykule cechy, którymi powinien charakteryzować się pracownik biblioteki: operatywność, zaangażowanie, odpowiedzialność, komunikatywność, odporność na stres, chęć podnoszenia kwalifikacji, uprzejmość, samodzielność myślenia (2008, s. 66). Dalej podał również dodatkowe umiejętności: pracy w zespole, organizacji własnej pracy, redakcyjne, negocjacji, rozwiązywania konfliktów, podejmowania decyzji. Wymienione przez autora cechy i umiejętności dotyczą pracownika biblioteki uczelnianej.

W stosunku do personelu, szczególnie placówek naukowych, coraz częściej zwraca się uwagę na rolę ich oceny okresowej (Kubów 2008; Urban 2008), ale również – odnosząc się do marketingu wewnętrznego – na ich opinie i rolę pracowników w zarządzaniu wewnętrznymi relacjami w instytucji (Żołędowska-Król 2008, s. 48–56).

Roli komunikacji interpersonalnej w bibliotece i jej wpływowi na postrzeganie przez użytkowników biblioteki jako instytucji wysokojakościowej poświęciły uwagę: w 2007 roku Jolanta Sienkiewicz, opracowując artykuł

w pracy zbiorowej pod redakcją Marii Czyżewskiej (s. 133–150), natomiast w 2010 roku: Lidia Lewicka (Chapska, Figiel red. 2010, s. 39–46), Magdalena Musiela (*Ibidem*, s. 47–56) oraz Jolanta Smyczyńska (*Ibidem*, s. 57–68). Grażyna Wojsznis zabrała głos na temat wykształcenia kadry bibliotecznej i jej znaczenia dla wizerunku biblioteki (Czyżewska red. 2007, s. 39–52). Tematyką tą zajmowała się również Maja Wojciechowska (Wojciechowska red. 2014, s. 178–187) oraz Katarzyna Bilińska-Głód i Joanna Radzicka (Ibidem, s. 188–196), a także Katarzyna Mikołajczyk i Tomasz Piestrzyński (*Ibidem*, s. 206–216). Na znaczenie mediacji w rozwiązywaniu sporów pracowniczych zwróciła uwagę w 2016 roku Magdalena Cyrklaff (Wojciechowska red. 2016, s. 143–155).

O motywowaniu pracowników pisały między innymi: Iwona Dalati, Joanna Kamińska, Maja Wojciechowska, Beata Żołędowska-Król. Autorki odniosły swoje rozważania do marketingu wewnętrznego, traktując personel jako jego ważny element składowy (Kamińska 2007, z. 1, s. 35–41; Wojciechowska red. 2012, s. 51–72; Eadem red. 2016, s. 112–123; Żołędowska-Król 2006, s. 64–65). Joanna Kamińska razem z Beatą Żołędowską-Król zajęły się zarządzaniem kadrami w bibliotece jako redaktorki oraz współautorki pracy zbiorowej (2008b, s. 13–19, 48–56; por. też Kamińska 2013, s. 619–639). Do ściśle związanych z tematem należałoby również zaliczyć tekst Anny Nosek opublikowany w „Zagadnieniach Informacji Naukowej" (2009, nr 2, s. 86–93).

Podsumowując, warto przytoczyć korzyści, które są wymieniane jako efekt wprowadzenia marketingu wewnętrznego w bibliotekach. Zalicza się do nich: poprawę wizerunku bibliotek, ale też różnych ich oddziałów i pionów organizacyjnych, stworzenie klimatu sprzyjającego wszelkim inicjatywom oddolnym, zwiększenie integracji personelu, poprawę świadomości pracowników w odniesieniu do głównych celów instytucji (na podstawie Żołędowska-Król 2006, s. 66–67). W bibliotece powinny być: jasny system komunikacji, efektywne formy motywacyjne, programy służące integracji pracowników, atmosfera służąca podnoszeniu kwalifikacji przez personel, wysoka kultura organizacyjna dopingująca do pozytywnego wyrażania się na zewnątrz o miejscu pracy. Komponenty marketingu wewnętrznego powinny znaleźć odzwierciedlenie w strategii instytucji, a zapisy go dotyczące muszą być znane pracownikom każdego szczebla.

Należy podkreślić, że dotychczas nie przeprowadzono badań dotyczących marketingu wewnętrznego w bibliotekach na tak dużą skalę, jak uczyniły to autorki niniejszego opracowania. Badano wybrane elementy składowe, bazując najczęściej na danych dotyczących wybranej biblioteki. Z tego powodu zatem opracowane i przedstawione w publikacji wyniki badań mają charakter prekursorski i trudno je do innych, podobnych, porównać.

3.3. Biblioteczny marketing wewnętrzny w ujęciu statystycznym

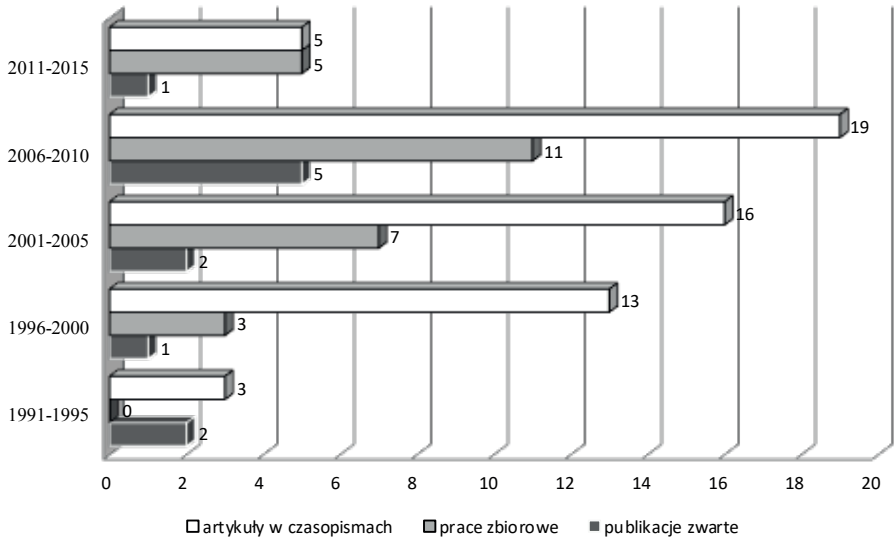
Zebranie danych bibliograficznych i uporządkowanie publikacji poświęconych marketingowi bibliotecznemu umożliwiło analizę statystyczną zgromadzonego materiału. Na jej podstawie można orzec, że w latach 1991–2016 wydano 107 prac, a w liczbie tej mieszczą się książki, prace zbiorowe oraz artykuły zamieszczane w pracach zbiorowych i czasopismach. Aby dokonać analizy liczbowej i wyłonić okres pięcioletni najbardziej obfitujący w tego typu publikacje, pogrupowano zgromadzony materiał według form (por. zał. 3).

Ustalono, że najbardziej obfitujący w publikacje poświęcone marketingowi bibliotecznemu oraz zarządzaniu w bibliotekach był okres 2006–2010 (por. wykres 2; na wykresie nie uwzględniono pojedynczych artykułów zamieszczonych w pracach zbiorowych pominiętych w statystyce ze względu na inny temat przewodni; odnaleziono 16 takich publikacji – por. zał. 3). We wskazanych latach opublikowano 19 artykułów w czasopismach, 11 prac zbiorowych zawierających łącznie 182 artykuły oraz 5 książek autorskich. Kolejny chronologicznie okres pięcioletni przyniósł znaczny spadek zainteresowania naukowców omawianym zagadnieniem. W porównaniu do poprzedzającego lata 2006–2010 pięciolecia (2001–2005) również otrzymane wartości należałoby sklasyfikować jako (w każdej z kategorii) niższe.

W świetle zgromadzonych danych można by zaryzykować stwierdzenie, że zainteresowanie tematem w latach 2011–2015 było porównywalne do początków sięgających lat 1991–1995 (odpowiednio: 5:3 artykułów z czasopism, 5:0 prac zbiorowych i 1:2 publikacji zwartych). Co ciekawe, w okresie 2011–2015 nastąpiła wzmożona publikacja artykułów o interesującej nas tematyce w pracach zbiorowych nie do końca związanych z tematem. To pojedyncze teksty pasujące zakresem do podjętej analizy. Odnaleziono ich 9 i, gdyby wziąć je pod uwagę, należałoby nieco zweryfikować wnioski. Gdy dokonamy bowiem porównania liczby artykułów bez względu na miejsce publikacji w latach 1991–1995 i 2011–2015, to okaże się, że stosunek wynosi 4:65, na korzyść ostatniego wziętego pod uwagę przedziału czasowego.

Analizując lata 2001–2010 z podziałem na okresy pięcioletnie, widać wyraźnie tendencję wzrostową zainteresowania badaczy marketingiem bibliotecznym, przejawiającą się w odpowiednio dużej liczbie publikacji w każdej z możliwych form: prace zwarte (odpowiednio: 2:5), prace zbiorowe (7:11), artykuły w czasopismach (16:19). W kolejnej pięciolatce (2011–2015) wystąpił wyraźny spadek zainteresowania tematem marketingu bibliotecznego; powstały: 1 publikacja zwarta, 5 publikacji zbiorowych, 5 artykułów zamieszczonych w czasopismach i 9 pojedynczych artykułów w pracach zbiorowych, które

nie były w całości poświęcone interesującemu nas zagadnieniu. W 2016 roku opublikowano jedną pracę zbiorową (zawierającą 29 tekstów) i jeden artykuł w czasopiśmie.



Wykres 2. Publikacje dotyczące marketingu bibliotecznego z uwzględnieniem form (1991–2015)

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że na prezentowanym wykresie 2 nie uwzględniono liczby artykułów opublikowanych w pracach zbiorowych oraz pojedynczych artykułów z prac zbiorowych niepoświęconych w całości marketingowi bibliotecznemu. Czytelnik może prześledzić te dane, wykorzystując załączoną tabelę (por. zał. 3).

Ostatnim ciekawym zestawieniem jest porównanie liczby artykułów z kolejnych przedziałów pięcioletnich, począwszy od 1991–1995, a skończywszy na 2011–2015, bez względu na miejsce ich publikacji. Otrzymane wyniki wyglądają odpowiednio: 4:49:84:202:65. Chociaż prezentowane dane potwierdzają, że tendencja zainteresowania zagadnieniem do czwartego z badanych przedziałów czasowych (2006–2010) wciąż rosła, by w ostatnim zmaleć, to z drugiej strony widać, że do jej „zanikania" jeszcze daleko. Świadczy o tym 65 odrębnych tekstów poświęconych marketingowi i zarządzaniu (ściśle związanemu z marketingiem) w odniesieniu do bibliotek w latach 2011–2015.

4. Marketing wewnętrzny w bibliotekach województwa łódzkiego w świetle wyników badań własnych

Marketing wewnętrzny można analizować w aspekcie teoretycznym, ale istotne wydaje się również rozeznanie w kwestii realizacji jego założeń w wymiarze praktycznym. Uznano, że poddanie badaniu pracowników bibliotek (klientów wewnętrznych) i poznanie ich opinii oraz ocen dotyczących działań podejmowanych w zakresie realizacji bibliotecznego marketingu wewnętrznego rzuci nowe światło na podejście do tego zagadnienia przez organy kierownicze i nadzorujące placówki biblioteczne, co może stanowić kolejny przyczynek do lepszego rozpoznania współczesnej rzeczywistości w obrębie badanego tematu. Niewykluczone, że podobne badania będzie można przeprowadzić w innych województwach Polski, co stworzyłoby okazję do realizacji celów porównawczych.

Rozdział poświęcony prezentacji i omówieniu wyników badania podzielono na cztery części. W pierwszej i drugiej skupiono się na metodyce przeprowadzonego badania, narzędziach badawczych, a także scharakteryzowano próbę badawczą; w części zasadniczej, trzeciej, przedstawiono i omówiono wyniki przeprowadzonych analiz. Całość kończą wnioski z badania.

4.1. Metodyka badania

Projekt badawczy został zrealizowany w Uniwersytecie Łódzkim w ramach działalności statutowej Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania oraz Katedry Informatologii i Bibliologii Wydziału Filologicznego i był współfinansowany ze środków dziekańskich wymienionych Wydziałów.

Przedmiot badania stanowiły działania z zakresu marketingu wewnętrznego realizowane w bibliotekach. Badanie przeprowadzono w okresie lipiec–listopad 2016 roku. Badaniem objęto obszar województwa łódzkiego, zaś populację badaną stanowili pracownicy bibliotek, do których skierowane są działania marketingu wewnętrznego. Definiując populację badaną zdecydowano, że – ze względu na przyjęte cele badania – do populacji tej zostaną zaliczeni

wszyscy pracownicy bibliotek naukowych, publicznych[19] oraz pedagogicznych[20], w tym: pracownicy działalności podstawowej – bibliotekarze i specjaliści, pracownicy administracji i obsługi oraz pracownicy pełniący funkcje dyrektorskie i kierownicze.

W populacji badanej nie uwzględniono pracowników bibliotek szkolnych (każdego poziomu), które – z racji usytuowania w placówkach oświaty – podlegają nie tylko Ustawie o bibliotekach (Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz.U. z 1997 r. Nr 85, poz. 539), ale również Ustawie o systemie oświaty (Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty, Dz.U. z 1991 r. Nr 95, poz. 425). Biblioteką szkolną zajmuje się najczęściej jeden bibliotekarz, nie może być zatem mowy o rozbudowanej strukturze organizacyjnej oraz działaniach z zakresu bibliotekarskiego marketingu wewnętrznego. Oczywiście niewykluczone jest, że szkoła realizuje działania zgodne z orientacją marketingową, pomimo że jest instytucją niedochodową. Jednak nawet jeśli wykorzystywana jest w niej wiedza i praktyka z obszaru marketingu wewnętrznego, to biblioteka pozostaje elementem struktury organizacyjnej szkoły, w której zwierzchnikiem bibliotekarza jest dyrektor szkoły. Założeniem badawczym autorek była natomiast analiza marketingu wewnętrznego w bibliotekach, a nie w szkołach. Zrezygnowano również z badania pracowników bibliotek wyższych szkół niepublicznych, które gdy wziąć pod uwagę zarządzanie, funkcjonują na odmiennych, suwerennych zasadach. Bardzo często panujący w tych instytucjach system zarządzania różni się w znacznej mierze od tego, który funkcjonuje w placówkach państwowych. Odmienne możliwości w zakresie finansowania implikują inne podejście do polityki pracowniczej i – co za tym idzie – odmienne systemy motywacyjne, systemy świadczeń socjalnych itp. Uznano, że biblioteki wyższych szkół państwowych i niepaństwowych różnią się od siebie tak istotnie, że zasadne jest wyłączenie tych drugich z badania.

Aby przygotować szczegółowy wykaz bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej, zwrócono się o pomoc do przedstawicieli wytypowanych do badania instytucji. W odpowiedzi otrzymano: 1) z Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi dane dotyczące liczby bibliotek publicznych województwa łódzkiego (z uwzględnieniem biblioteki

---

19 Do kategorii bibliotek publicznych należy Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Łodzi, która realizuje również zadania biblioteki naukowej, prowadząc prace badawcze, organizując konferencje naukowe i obligując pracowników do publikowania tekstów na łamach czasopism naukowych. Definiując populację badaną, przyporządkowano ją do kategorii pracowników bibliotek publicznych, a nie naukowych, z racji zadań nadrzędnych i wynikających z ich nazwy.

20 Podział bibliotek według kryteriów wymienionych w Ustawie o bibliotekach oraz GUS (por. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach oraz Budyńska, Jezierska [online], s. 2).

głównej, wszystkich filii i oddziałów) oraz liczby pracowników zatrudnionych w każdej bibliotece; 2) z Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej im. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi dane dotyczące struktury organizacyjnej oraz liczby zatrudnionych pracowników; 3) z Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego wykaz bibliotek składowych BUŁ (w tym bibliotek zakładowych, które podlegają organizacyjnie i merytorycznie dyrektorowi BUŁ, oraz bibliotek podlegających bezpośrednio dziekanom wydziałów, w których bibliotekarze są pracownikami wydziałów, a nie BUŁ, ale biblioteki podlegają merytorycznie dyrektorowi BUŁ) oraz dane dotyczące liczby zatrudnionych pracowników; 4) z Biblioteki Politechniki Łódzkiej dane dotyczące struktury organizacyjnej oraz liczby zatrudnionych pracowników, w przypadku biblioteki głównej i filii; 5) dane dotyczące struktury organizacyjnej oraz liczby zatrudnionych pracowników Biblioteki Uniwersytetu Medycznego (od czerwca 2016 roku Centrum Informacyjno-Bibliotecznego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi) pobrano ze strony internetowej; w przypadku bibliotek: Wyższej Szkoły Filmowej w Łodzi, Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, Akademii Muzycznej im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi informacje zebrano, kontaktując się telefonicznie.

Na podstawie zgromadzonych danych opracowano bazę adresową bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej. Próbę badawczą z populacji badanej dobrano w sposób celowy. Zdecydowano, że do próby zostaną dobrani pracownicy tych bibliotek, w których zatrudnionych jest (w obrębie całej instytucji, a zatem w siedzibie głównej oraz wszystkich oddziałach i filiach biblioteki łącznie) co najmniej 10 pracowników[21] (w tym pracownicy działalności podstawowej, administracji i obsługi oraz kadra zarządzająca). Przyjęto założenie, że w bibliotekach, w których pracuje mniej niż 10 pracowników, działania z zakresu marketingu wewnętrznego (szczególnie w obszarze komunikacji wewnętrznej czy kultury organizacyjnej) mogą nie być powszechnie realizowane, a zatem respondenci nie będą dysponowali odpowiednią wiedzą w zakresie przedmiotu prowadzonego badania, niezbędną do realizacji celów badawczych. Przyjmując powyższe założenie, zdecydowano nie uwzględniać w próbie badawczej pracowników części mniejszych bibliotek miejskich, gminnych i powiatowych zlokalizowanych poza miastem Łódź, a także bibliotek szkół wyższych: Wyższej Szkoły Filmowej w Łodzi, Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, Akademii Muzycznej w Łodzi, zatrudniających po 6 pracowników.

Dane liczbowe charakteryzujące populację i próbę, w tym informacje na temat liczby jednostek populacji badanej i liczby bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej, a także dane dotyczące liczby przebadanych pracowników oraz bibliotek objętych badaniem zamieszczono w tabeli 4.

---

[21] Według systemu klasyfikacyjnego GUS zgodnego ze standardem przyjmowanym w Unii Europejskiej, organizacje zatrudniające od 10 do 49 pracowników uznaje się za podmioty małe, a zatrudniające do 9 pracowników – za podmioty mikro.

Tabela 4. Liczebność próby na tle liczby bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej

Rodzaj biblioteki	**Biblioteki**				**Pracownicy bibliotek**			
	placówki ogółem w województwie łódzkim wg GUS*	placówki biblioteczne zatrudniające jednostki zdefiniowanej populacji badanej	placówki biblioteczne zatrudniające jednostki populacji badanej wybrane do próby	placówki biblioteczne, w których, przeprowadzono badanie	pracownicy ogółem w województwie łódzkim wg GUS**	pracownicy w zdefiniowanej populacji badanej	pracownicy wybrani do próby	pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu
biblioteki publiczne	517	517	179	172	1491	1167	687	500
biblioteki naukowe	56	26	23	23	577	386	368	281
biblioteki pedagogiczne	21	21	21	5	153	144	144	30
Ogółem	594	564	223	200	2221	1697	1199	811

* Por. Budyńska, Jezierska [online].
** Dane otrzymane z GUS, źródło: *Tablice wynikowe. Sprawozdanie biblioteki K-03, za 2016 rok*.
Uwaga: Dane pozyskane ze sprawozdań GUS obejmują biblioteki, placówki biblioteczne oraz punkty biblioteczne.

Źródło: opracowanie własne.

Według zebranych danych, łączna liczba jednostek populacji badanej – pracowników bibliotek – wyniosła 1697 osób. Finalnie badaniem objęto 811 osób, co stanowi blisko połowę (niespełna 48%) zdefiniowanej populacji badanej[22]. Ze względu na fakt, że badanie w terenie w części placówek prowadzono w miesiącach lipiec–sierpień, część pracowników była nieobecna w pracy w dniu przeprowadzenia pomiarów, część osób przebywała także na zwolnieniach lekarskich.

Liczba placówek bibliotecznych zatrudniających jednostki populacji badanej wyniosła 564, z czego do próby wybrano pracowników 223 placówek, zatrudniających, zgodnie z przyjętymi założeniami, przynajmniej 10 osób; były to:

- Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Łodzi – jedna placówka;
- miejskie biblioteki publiczne zlokalizowane w Łodzi – łącznie 84 placówki przynależące do pięciu bibliotek głównych (5 siedzib głównych oraz 79 filii lub oddziałów)[23];
- biblioteki miejskie, gminne i powiatowe zlokalizowane poza miastem Łódź – łącznie 94 placówki przynależące do 19 bibliotek (19 siedzib głównych oraz 75 filii);
- biblioteki uczelniane – łącznie 23 placówki, w tym biblioteki główne oraz filie i biblioteki wydziałowe następujących uczelni:
  – Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego – 15 placówek;
  – Biblioteka Politechniki Łódzkiej – 7 placówek;
  – Biblioteka Uniwersytetu Medycznego w Łodzi[24] – jedna placówka;
- biblioteki pedagogiczne – łącznie 21 placówek, w tym 5 bibliotek głównych i 16 filii.

---

22 Typowa liczebność próby, według ogólnych wytycznych, stosowana w przypadku doboru nielosowego próby do badań prowadzonych na populacji ludzi, na skalę regionalną, gdy liczba analizowanych grup w populacji waha się od 500 do 1000 jednostek. Przykładowe najczęściej stosowane liczebności próby por. Kaczmarczyk 2011, s. 92.

23 Należy doprecyzować, że w trakcie planowania i przeprowadzania badania w Łodzi funkcjonowało niezależnie pięć miejskich bibliotek, a każdą zarządzał inny dyrektor: Bożena Świątek-Mazur (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Polesie), Monika Chaber-Barłoga (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Śródmieście), Alicja Mularczyk (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Górna), Grażyna Rurowicz (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Widzew), Joanna Bryszewska (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Bałuty). Od 2018 roku biblioteki te połączono w Bibliotekę Miejską w Łodzi, nad której prawidłową organizacją i zarządzaniem czuwa jeden dyrektor – funkcję tę pełni od roku 2018 Paweł Braun.

24 Od czerwca 2016 roku Centrum Informacyjno-Biblioteczne Uniwersytetu Medycznego w Łodzi.

Pełną listę bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej wytypowane do próby zamieszczono w załączniku 2. Finalnie w badaniu wzięli udział pracownicy reprezentujący 200 placówek, ponieważ część bibliotek była w czasie prowadzenia pomiarów w terenie zamknięta, a ze względu na ograniczenia finansowe nie było możliwości ponawiania wizyty w celu przeprowadzenia badania w późniejszym terminie. Należy zaznaczyć, że tylko w jednej placówce spotkano się z odmową udziału w badaniu.

W każdej z bibliotek, w której zamierzano podjąć badanie, najpierw uzyskano zgodę władz instytucji na przeprowadzenie pomiarów. Przeprowadzeniem badania w terenie zajmowali się przeszkoleni ankieterzy, którzy po umówieniu terminu wizyty udawali się do kolejnych placówek. Jednostki badania stanowili pracownicy bibliotek, przy czym w każdej z nich zapraszano do udziału w badaniu wszystkich obecnych w dniu przeprowadzania pomiaru, w tym: pracowników działalności podstawowej (bibliotekarzy i specjalistów, zarówno mających, jak i niemających bezpośredniego kontaktu z użytkownikiem), pracowników administracji i obsługi (mających i niemających bezpośredniego kontaktu z użytkownikiem) oraz pracowników pełniących funkcje dyrektorskie/kierownicze (przedstawicieli kadry zarządzającej).

Jako metodę badawczą wybrano metodę ankiety audytoryjnej[25], należącą do grupy bezpośrednich metod sondażowych[26], która – w uznaniu autorek – najlepiej posłużyła do realizacji wyznaczonych celów. Zgromadzonym pracownikom danej placówki rozdawano papierowe kwestionariusze, które – po wypełnieniu – zbierano do zapieczętowanej urny. Celem zastosowanej procedury badawczej było zapewnienie respondentom komfortu i poczucia anonimowości podczas przeprowadzania badania.

Narzędziem pomiaru był kwestionariusz, który opracowano w toku badań gabinetowych na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz omówionych w niej teorii związanych z marketingiem wewnętrznym. W toku konceptualizacji i operacjonalizacji badań przygotowywane narzędzie pomiaru poddano konsultacji przedstawicieli różnych typów bibliotek:

---

25 Przez ankietę rozumie się metodę zbierania danych ze źródeł pierwotnych, polegającą na udzieleniu przez respondentów pisemnych odpowiedzi na dostarczonym im kwestionariuszu (Kaczmarczyk 2011, s. 226). Ankieta audytoryjna jest to metoda zbierania danych, w której pomiar polega na rozdaniu kwestionariuszy zgromadzonej grupie osób, a po pisemnym ich wypełnieniu – zebraniu przez ankietera. W celu zachowania anonimowości respondenci mogą wrzucać kwestionariusze do urny (Kaczmarczyk 2011, s. 260).

26 Bezpośrednie metody sondażowe polegają na zadawaniu pytań ustnie i pisemnie, przy czym osoba prowadząca pomiar nawiązuje kontakt bezpośredni z respondentem lub ich grupą (Kaczmarczyk 2011, s. 259).

naukowych, pedagogicznych, publicznych. O wyrażenie opinii poproszono ekspertów – dyrektorów większości planowanych do badania jednostek: kustosza dyplomowanego Tomasza Piestrzyńskiego (dyrektora Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego), starszą kustosz Barbarę Czajkę (dyrektor Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi), starszego kustosza Piotra Bierczyńskiego (zastępcę dyrektora ds. merytorycznych Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi), kustosz dyplomowaną Iwonę Sójkowską (kierownik Oddziału Obsługi Użytkowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej), Ryszarda Żmudę (dyrektora Biblioteki Uniwersytetu Medycznego w Łodzi), Jarosława Jędrycha (dyrektora Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi), Bożenę Świątek-Mazur (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Polesie), Monikę Chaber-Barłogę (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Śródmieście), Alicję Mularczyk (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Górna), Grażynę Rurowicz (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Widzew), Joannę Bryszewską (dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej Łódź–Bałuty).

Do konsultantów rozesłano opracowane przez autorki materiały z prośbą o uwagi, przeprowadzono także konsultacje osobiste. Ostatecznie opinie i uwagi uzyskano od 10 z 11 zaproszonych ekspertów. Ich cenne komentarze i wskazówki okazały się bardzo pomocne w dalszej pracy nad kwestionariuszem. W początkowej wersji przygotowano dwa jego warianty, przeznaczone w zależności od funkcji pełnionych przez ankietowanego – dla osób na stanowiskach kierowniczych oraz dla pracowników będących podwładnymi. W wyniku przeprowadzonych konsultacji zdecydowano się na przyjęcie jednej wersji, w której zastosowano kilka opcji pytań zróżnicowanych w zależności od funkcji pełnionych przez respondenta w bibliotece. Dopracowano zarówno pytania merytoryczne (w zakresie stosowanych w bibliotece form komunikacji, czynników systemu motywacyjnego, elementów oceny okresowej), jak i pytania charakteryzujące osobę respondnenta.

Finalnie kwestionariusz ankiety, zastosowany jako instrument pomiarowy, zawierał 25 pytań, w tym 19 merytorycznych oraz 6 metryczkowych. W przeważającej mierze były to pytania zamknięte. Pytania merytoryczne dotyczyły najważniejszych elementów marketingu wewnętrznego, w tym: komunikacji wewnętrznej, systemu motywacyjnego i powiązanej z nim oceny pracownika, systemu relacji wewnątrzorganizacyjnych i aspektów określających kulturę organizacyjną. Pytania te zbudowano na podstawie skali pozycyjnej, skali semantycznej oraz skali Likerta. Pytania metryczkowe charakteryzowały osobę respondenta pod względem cech takich jak: płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie, a także rodzaj zajmowanego stanowiska ze względu

na kontakt z użytkownikiem oraz rodzaj zajmowanego stanowiska ze względu na pełnione funkcje. Tak przygotowany kwestionariusz wykorzystano w badaniu pilotażowym, przeprowadzonym na grupie 15 respondentów, a następnie przystąpiono do realizacji właściwego badania.

W toku prowadzonych analiz wszelkie niezbędne obliczenia wykonano przy pomocy programu SPSS for Windows (wersja 21.0). Badając współzależność cech, w przypadku zmiennych nominalnych stosowano współczynniki Phi Yule'a oraz V Kramera, w przypadku zmiennych porządkowych r Spearmana, a w przypadku zmiennych ilościowych r-Pearsona (opis wykorzystanych miar zob. Malarska 2005).

Punktem wyjścia do przygotowania badania w terenie była krytyczna analiza literatury przedmiotu w obszarze publikacji związanych z marketingiem wewnętrznym, zarówno dotyczących ogólnej teorii marketingu wewnętrznego, jak i marketingu wewnętrznego w wymiarze bibliotecznym. Autorki przede wszystkim interesowały aspekty: 1) wewnętrzna komunikacja w instytucji, 2) system motywacyjny pracowników, 3) kultura organizacyjna. Pominięto natomiast w dużej mierze zagadnienia dotyczące pozyskiwania nowego personelu i polityki z tym związanej. Decyzja ta była powodowana wieloma względami, wśród których do najważniejszych należał niski wskaźnik zatrudniania nowych pracowników w sektorze bibliotek.

Główny problem badawczy dotyczył realizacji działań z zakresu marketingu wewnętrznego w bibliotekach województwa łódzkiego. Z niego wynikały problemy szczegółowe i przyporządkowane im cele, wśród których najważniejsze były cele poznawcze i opisowe. Za nie mniej ważny uznano cel praktyczno-wdrożeniowy, bowiem przyjęto, że wyniki przeprowadzonej analizy mogą okazać się pomocne dla dyrektorów bibliotek i kadr zarządzających tymi instytucjami w prowadzeniu odpowiedzialnej polityki w zakresie marketingu wewnętrznego. Autorki uznały także, że warto zwrócić uwagę środowiska naukowego i fachowego na problematykę marketingu wewnętrznego w kontekście polityki jakości omawianych instytucji. Ponieważ na rynku polskim nie ma podobnych prac, wydawało się interesujące, na ile teoretyczne założenia zostaną potwierdzone w świetle wyników badania. Zebrany materiał może posłużyć również jako podstawa do dyskusji na zajęciach ze studentami na temat roli marketingu wewnętrznego w polityce jakości i osiągania najwyższych wyników efektywności obsługi użytkowników bibliotek.

W toku przygotowania badania przyjęto następujące **cele główne** badania:

1. Identyfikacja stosowanych w praktyce elementów marketingu wewnętrznego w bibliotekach, w tym działań z zakresu komunikacji wewnętrznej, systemu motywacyjnego oraz kultury organizacyjnej.

2. Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracowników bibliotek względem marketingu wewnętrznego w bibliotekach w kontekście wyrażanych przez nich preferencji oraz deklarowanego znaczenia elementów marketingu wewnętrznego w obszarze komunikacji wewnętrznej, systemu motywacyjnego oraz kultury organizacyjnej.
3. Ocena funkcjonowania elementów marketingu wewnętrznego w bibliotekach na podstawie opinii wyrażanych przez pracowników na temat stosowanych w praktyce instrumentów marketingu wewnętrznego w obszarze komunikacji wewnętrznej, systemu motywacyjnego oraz kultury organizacyjnej.
4. Skonfrontowanie oczekiwań pracowników względem marketingu wewnętrznego w bibliotekach ze stanem faktycznym w obszarze systemu motywacyjnego oraz ogólnych uwarunkowań procesu pracy.

Cele główne badania przełożono na następujące **cele szczegółowe**:

Obszar badawczy I: KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

1. Ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej w bibliotekach, w opinii pracowników
   a) w wymiarze ogólnym;
   b) z uwzględnieniem wybranych aspektów sprawnej komunikacji wewnętrznej, takich jak:
      – terminowość przekazu;
      – komunikatywność przekazu;
      – skuteczność dotarcia przekazu do właściwego odbiorcy na każdym szczeblu struktury organizacyjnej;
      – skuteczność dotarcia przekazu do osób nieobecnych.
2. Weryfikacja istnienia zależności pomiędzy postrzeganą przez pracowników skutecznością komunikacji wewnętrznej w bibliotece a miejscem ich zatrudnienia, w tym:
   – rodzajem biblioteki ze względu na kategorię przypisaną ustawowo, prowadzenie działalności naukowej, rodzaj placówki według statutu organizacyjnego;
   – kategorią biblioteki według wielkości (mierzonej liczbą pracowników), stopnia rozbudowania struktury organizacyjnej biblioteki (mierzonego liczbą jej oddziałów) oraz kategorią placówki bibliotecznej według wielkości (mierzonej liczbą osób zatrudnionych w poszczególnych placówkach).

3. Rozpoznanie stosowanych w bibliotekach w ramach komunikacji wewnętrznej pośrednich (tradycyjnych i elektronicznych) oraz bezpośrednich form komunikacji wykorzystywanych w przypadku:
   a) komunikacji między pracownikami tego samego szczebla;
   b) komunikacji podwładnych z przełożonymi;
   c) komunikacji przełożonych z podwładnymi.
4. Ustalenie skuteczności, w opinii pracowników, form komunikacji wewnętrznej wykorzystywanych w bibliotekach.
5. Ustalenie preferowanych przez pracowników form komunikacji wewnętrznej w bibliotekach.

Obszar badawczy II: SYSTEM MOTYWACYJNY

6. Ustalenie znaczenia czynników finansowych oraz pozafinansowych (materialnych i niematerialnych) systemu motywacyjnego dla pracowników bibliotek.
7. Ustalenie hierarchii ważności, w opinii pracowników, czynników systemu motywacyjnego w bibliotece w ramach trzech grup:
   – czynników finansowych;
   – czynników pozafinansowych materialnych;
   – czynników pozafinansowych niematerialnych.
8. Weryfikacja istnienia zależności pomiędzy postrzeganym przez pracowników biblioteki znaczeniem poszczególnych czynników systemu motywacyjnego a:
   a) cechami charakteryzującymi pracownika, tj. staż pracy, rodzaj zajmowanego stanowiska;
   b) miejscem zatrudnienia pracownika, tj. rodzajem biblioteki ze względu na kategorię przypisaną ustawowo, prowadzenie działalności naukowej, rodzaj placówki według statutu organizacyjnego.
9. Ocena skuteczności systemów motywacyjnych w bibliotekach w świetle opinii pracowników na temat poszczególnych czynników systemów motywacyjnych funkcjonujących w bibliotekach.
10. Porównanie znaczenia czynników systemu motywacyjnego dla pracowników bibliotek z oceną czynników systemów motywacyjnych funkcjonujących w bibliotekach – według opinii pracowników.
11. Rozpoznanie elementów systemów oceny pracowniczej obowiązujących w bibliotece, w tym:
   – częstotliwości oceny pracowników;
   – osób dokonujących oceny pracowników;
   – kryteriów stosowanych w ramach oceny pracowników;
   – sposobów wykorzystania informacji uzyskanych w ramach oceny pracowników.

Obszar badawczy III: KULTURA ORGANIZACYJNA

12. Ustalenie znaczenia, w opinii pracowników, ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece.
13. Weryfikacja istnienia zależności pomiędzy postrzeganym znaczeniem ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece a:
    a) rodzajem stanowiska zajmowanego przez pracownika;
    b) miejscem zatrudnienia pracownika – rodzajem biblioteki ze względu na kategorię przypisaną ustawowo, prowadzenie działalności naukowej, rodzaj placówki według statutu organizacyjnego.
14. Ocena ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotekach w świetle opinii pracowników.
15. Porównanie znaczenia ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece z oceną uwarunkowań funkcjonujących w bibliotekach – według opinii pracowników.
16. Ustalenie wybranych aspektów kultury organizacyjnej w bibliotece, dotyczących:
    a) kształtowania się wzajemnych relacji pomiędzy pracownikami;
    b) symboli kulturowych stosowanych w bibliotece;
    c) wartości współdzielonych w organizacji.
17. Ocena relacji wewnątrzorganizacyjnych w bibliotekach w świetle opinii pracowników.
18. Rozpoznanie świadomości i poczucia misji organizacji wśród pracowników bibliotek.

4.2. Charakterystyka i struktura badanej próby

W badaniu wzięło udział 811 respondentów, jednak uzyskano tylko 720 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy, które ostatecznie zakwalifikowano do dalszej analizy; 91 kwestionariuszy odrzucono ze względu na liczne błędy i brak odpowiedzi, występujące zarówno w obszarze pytań merytorycznych, jak i pytań metryczkowych. Dalsze rozważania dotyczą zatem materiału empirycznego zebranego od 720 respondentów, którzy znaleźli się w próbie badawczej i poprawnie wypełnili kwestionariusz ankiety.

Strukturę próby z punktu widzenia rozkładu cech demograficznych charakteryzujących respondentów przedstawiono w tabeli 5. Jako kryteria klasyfikacyjne przyjęto cechy takie jak: płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie, a także rodzaj zajmowanego stanowiska ze względu na kontakt z użytkownikiem oraz rodzaj zajmowanego stanowiska ze względu na pełnione funkcje.

W próbie badawczej znalazły się w zdecydowanej przewadze kobiety. Równie wysoki odsetek, bo ponad 83% respondentów, stanowili pracownicy

działalności podstawowej, bibliotekarze i specjaliści, w tym przeszło dwie trzecie próby to osoby mające bezpośredni kontakt z użytkownikami biblioteki. Jedynie nieco ponad 13% respondentów to pracownicy administracji i obsługi. Analizując strukturę próby ze względu na rodzaj zajmowanego stanowiska, można także zauważyć, że ponad dwie trzecie badanych to pracownicy niepełniący funkcji kierowniczych, w tym głównie pracownicy działalności podstawowej (blisko 70%), a w mniejszym stopniu pracownicy administracji i obsługi (nieco ponad 10%). Pracownicy pełniący funkcję kierowniczą stanowili ponad jedną czwartą badanych (byli to głównie pracownicy działalności podstawowej pełniący funkcje kierownicze), a nieco ponad 3% to pracownicy pełniący funkcje dyrektorskie. Blisko dwie trzecie respondentów to osoby posiadające wykształcenie wyższe magisterskie, w tym ponad jedna trzecia – bibliotekarskie, a blisko 30% – wyższe magisterskie inne niż bibliotekarskie.

Tabela 5. Charakterystyka próby badawczej według rozkładu cech demograficznych respondentów

Cechy demograficzne respondentów		**Liczba badanych**	**Udział w próbie (%)**
1		2	3
Płeć	kobieta	613	85,1
	mężczyzna	107	14,9
Wiek	poniżej 30. roku życia	41	5,7
	30–39 lat	169	23,5
	40–49 lat	218	30,3
	50–59 lat	210	29,2
	60 lat i więcej	82	11,4
Rodzaj zajmowanego stanowiska ze względu na kontakt z użytkownikiem	pracownicy działalności podstawowej (bibliotekarze i specjaliści) – mający bezpośredni kontakt z użytkownikiem	487	67,6
	pracownicy administracji i obsługi – mający bezpośredni kontakt z użytkownikiem	37	5,1
	pracownicy działalności podstawowej (bibliotekarze i specjaliści) – niemający bezpośredniego kontaktu z użytkownikiem	113	15,7
	pracownicy administracji i obsługi – niemający bezpośredniego kontaktu z użytkownikiem	59	8,2
	pracownicy pełniący funkcje dyrektorskie	24	3,3

1		2	3
Rodzaj zajmowanego stanowiska ze względu na pełnione funkcje	pracownicy działalności podstawowej (bibliotekarze i specjaliści) – pełniący funkcje kierownicze	174	24,2
	pracownicy administracji i obsługi – pełniący funkcje kierownicze	22	3,1
	pracownicy działalności podstawowej (bibliotekarze i specjaliści) – niepełniący funkcji kierowniczych	426	59,2
	pracownicy administracji i obsługi – niepełniący funkcji kierowniczych	74	10,3
	pracownicy pełniący funkcje dyrektorskie	24	3,3
Staż pracy respondenta	do 3 lat	65	9,0
	4–9 lat	101	14,0
	10–14 lat	96	13,3
	15–19 lat	82	11,4
	20 lat i więcej	376	52,2
Wykształcenie	wyższe magisterskie bibliotekarskie	266	36,9
	wyższe licencjackie bibliotekarskie	51	7,1
	średnie bibliotekarskie	86	11,9
	wyższe magisterskie inne niż bibliotekarskie	202	28,1
	wyższe licencjackie inne niż bibliotekarskie	35	4,9
	średnie	80	11,1
Ogółem		720	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Blisko 60% badanych stanowiły osoby w wieku 40–59 lat, niespełna jedna czwarta – w wieku 30–39 lat, nieco ponad jedna dziesiąta – respondenci w wieku 60 lub więcej lat, a jedynie co dwudziesty z badanych był poniżej 30. roku życia. Ponad połowa respondentów zadeklarowała staż pracy liczący 20 lat lub więcej, blisko jedna czwarta – od 10 do 19 lat, 14% badanych 4–9 lat, a jedynie mniej niż co dziesiąty z badanych przyznał, że pracuje 3 lata lub krócej (por. tab. 5).

Respondentów scharakteryzowano nie tylko z punktu widzenia rozkładu cech demograficznych, ale także według miejsca ich zatrudnienia, przy czym za kryteria podziału przyjęto rodzaj biblioteki ze względu na prowadzenie

działalności naukowej (rozróżniając biblioteki naukowe i nienaukowe), kategorię przypisaną ustawowo (biblioteki naukowe – w przypadku badania: szkół wyższych, bibliotek publicznych oraz bibliotek pedagogicznych) oraz statut organizacyjny (biblioteka główna lub filia). Kategoryzacji dokonano także według wielkości bibliotek mierzonej: liczbą zatrudnionych pracowników, liczbą poszczególnych placówek – oddziałów, filii – mierzoną liczbą pracowników, oraz stopniem rozbudowania struktury organizacyjnej bibliotek – mierzoną liczbą jej placówek (dane zaprezentowano w tabeli 6).

Tabela 6. Charakterystyka próby badawczej według miejsca zatrudnienia respondentów – rodzaju bibliotek

Kryterium	**Kategoria biblioteki**	**Liczba badanych**	**Udział w próbie (%)**
Rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową	naukowe	275	38,2
	nienaukowe	445	61,8
Rodzaj biblioteki określony ustawowo	biblioteki naukowe/szkół wyższych	250	34,7
	biblioteki publiczne	445	61,8
	biblioteki pedagogiczne	25	3,5
Typ placówki według statutu organizacyjnego	biblioteka główna	435	60,4
	filia	285	39,6
Liczba pracowników biblioteki ogółem	10–49 zatrudnionych	368	51,1
	50–99 zatrudnionych	74	10,3
	100–249 zatrudnionych	278	38,6
Liczba oddziałów (placówek) biblioteki	1 placówka/oddział	76	10,6
	2–5 oddziałów	170	23,6
	6–10 oddziałów	126	17,5
	11–15 oddziałów	241	33,5
	16–20 oddziałów	107	14,9
Liczba pracowników w danym oddziale (placówce)	1–4 zatrudnionych	225	31,3
	5–9 zatrudnionych	92	12,8
	10–49 zatrudnionych	190	26,4
	50–249 zatrudnionych	213	29,6
Ogółem		720	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ponad jedna trzecia badanych to pracownicy bibliotek prowadzących działalność naukową, a blisko dwóch na trzech – bibliotek nienaukowych, publicznych. Nieco ponad jedna trzecia respondentów reprezentowała biblioteki szkół wyższych, a niespełna 4% biblioteki pedagogiczne. Przeszło połowa respondentów to pracownicy placówek małych, zatrudniających od 10 do 49 osób, a blisko dwóch na pięciu pochodziło z większych bibliotek, zatrudniających od 100 do 249 pracowników. W mniejszym stopniu reprezentowane były placówki liczące od 50 do 99 zatrudnionych, z których pochodził co dziesiąty respondent. Zdecydowana większość badanych (nieco ponad 60%) to pracownicy zatrudnieni w jednostce głównej, a niespełna 40% to pracownicy filii bibliotek. Jedna trzecia badanych pochodziła z bibliotek o bardziej rozbudowanej strukturze organizacyjnej, posiadających kilkanaście (11–15 oddziałów). Nieco ponad 40% respondentów to pracownicy bibliotek mających od 2 do 10 oddziałów, a niespełna 15% pochodziło z podmiotów liczących powyżej 15 oddziałów. Co dziesiąty z badanych to przedstawiciel biblioteki posiadającej tylko jedną placówkę/oddział (por. tab. 6).

4.3. Analiza wyników badania

W toku dalszego wywodu przedstawiona zostanie analiza zebranych wyników badań. Materiał został uporządkowany według wcześniej sformułowanych obszarów badawczych: komunikacja wewnętrzna w bibliotece, system motywowania pracowników i kultura organizacyjna.

4.3.1. Komunikacja wewnętrzna w bibliotece

Jednym z badanych elementów bibliotecznego marketingu wewnętrznego była komunikacja wewnętrzna w bibliotece. Na wstępie ankietowani zostali poproszeni o dokonanie oceny ogólnej skuteczności komunikacji wewnętrznej w swojej bibliotece, w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że komunikacja ta jest zdecydowanie nieskuteczna, a 5 zdecydowanie skuteczna. Rozkład uzyskanych odpowiedzi przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotece w opinii pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle uzyskanych wyników, respondenci pozytywnie ocenili skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotekach, ponieważ łącznie przeszło 59% badanych podało ocenę „zdecydowanie skuteczna" lub „raczej skuteczna" (w tym blisko jedna czwarta pracowników wskazała ocenę najwyższą, a nieco ponad jedna trzecia ocenę „raczej skuteczna"). Jednocześnie nieco ponad 8% badanych oceniło skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotece jako „raczej nieskuteczną", a jedynie niespełna 4% podało najniższą ocenę – „zdecydowanie nieskuteczna".

W toku badania wstępnie pozyskano opinie pracowników na temat postrzeganej przez nich ogólnej skuteczności komunikacji wewnętrznej; następnie zapytano respondentów o wybrane aspekty dotyczące komunikacji warunkujące skuteczność podejmowanych w tym zakresie działań, takie jak: docieranie komunikatów do właściwego odbiorcy i we właściwym czasie niezależnie od szczebla struktury organizacyjnej, komunikatywność przekazów, a także skuteczność komunikacji w przypadku absencji pracowników (por. tab. 7).

Tabela 7. Wybrane aspekty komunikacji wewnętrznej w bibliotece w opinii pracowników (n=720)

Aspekty komunikacji wewnętrznej	**Opinie respondentów (w %)**				
	zawsze	bardzo często	czasami	bardzo rzadko	nigdy
Treść przekazów jest zrozumiała.	34,6	47,4	15,1	2,4	0,6
Komunikaty docierają do właściwych pracowników każdego szczebla struktury organizacyjnej.	29,9	41,1	22,1	6,3	0,7
Komunikaty docierają na czas.	24,3	48,5	20,0	2,5	0,4
Komunikaty docierają do pracowników nieobecnych.	15,8	26,8	33,8	17,2	6,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci, oceniając wybrane aspekty komunikacji wewnętrznej w swoich bibliotekach, wskazali, że komunikaty zdecydowanie docierają na czas (odpowiedzi „zawsze" lub „bardzo często" udzieliło łącznie blisko trzy czwarte badanych), treść przekazów jest zrozumiała (w opinii 82% respondentów), a komunikaty docierają do właściwych pracowników każdego szczebla struktury organizacyjnej (71% badanych). Nieco mniej pozytywne opinie wypowiadano w kwestii otrzymywania komunikatów przez pracowników nieobecnych, ponieważ jedynie nieco ponad 42% badanych udzieliła w tym przypadku odpowiedzi „zawsze" lub „bardzo często", a co trzeci respondent przyznał, że komunikaty do nieobecnych docierają „czasami".

W toku prowadzonych analiz rozważano istnienie zależności pomiędzy postrzeganą przez pracowników skutecznością komunikacji wewnętrznej w bibliotece a miejscem ich zatrudnienia – rodzajem biblioteki ze względu na prowadzenie działalności naukowej (biblioteki naukowe oraz biblioteki nienaukowe), kategorię przypisaną ustawowo (biblioteki szkół wyższych, biblioteki publiczne oraz biblioteki pedagogiczne), a także typem placówki według statutu organizacyjnego (biblioteka główna lub filia). Rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej w bibliotece a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową, rodzaj określony ustawowo oraz typ placówki według statutu organizacyjnego

Kryterium	**Rodzaj biblioteki**	**Liczba badanych**	**Oceny respondentów (w %)**				
			zdecydowanie skuteczna	raczej skuteczna	ani skuteczna, ani nieskuteczna	raczej nieskuteczna	zdecydowanie nieskuteczna
Działalność naukowa	biblioteki nienaukowe	445	27,4	35,5	25,8	7,0	4,3
	biblioteki naukowe	275	19,3	32,7	34,5	10,5	2,9
Rodzaj określony ustawowo	biblioteki publiczne	445	27,4	35,5	25,8	7,0	4,3
	biblioteki pedagogiczne	25	24,0	32,0	28,0	16,0	0,0
	biblioteki szkół wyższych	250	18,8	32,8	35,2	10,0	3,2
Statut organizacyjny	filia	285	35,4	37,2	20,7	5,3	1,4
	biblioteka główna	435	17,0	32,6	34,7	10,3	5,3
Ogółem		720	24,3	34,4	29,2	8,3	3,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle otrzymanych wyników badania zauważono pewne zależności istotne statystycznie (por. tab. 9). Silniejszą zależność odnotowano pomiędzy zmiennymi: postrzeganą skutecznością komunikacji wewnętrznej oraz miejscem zatrudnienia pracowników – rodzajem biblioteki ze względu na statut organizacyjny (zależność istotna statystycznie, przy współczynniku V Kramera=0,261 oraz poziomie istotności p=0,000). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi (zamieszczony w tab. 8), można zauważyć, że w przypadku pracowników placówek stanowiących filie bibliotek występował wyższy odsetek wskazań pozytywnych, ponieważ opinie „zdecydowanie skuteczna" oraz „raczej skuteczna" wyraziło blisko trzy czwarte badanych, podczas gdy w przypadku biblioteki głównej odsetek ten wynosił niespełna połowę. Jednocześnie w bibliotekach głównych 15,6% pracowników wyraziło opinie „zdecydowanie nieskuteczna" oraz „raczej nieskuteczna", a w przypadku filii było to 6,7%.

Odnotowano także występowanie nieco słabszej zależności istotnej statystycznie pomiędzy postrzeganą skutecznością komunikacji wewnętrznej oraz miejscem zatrudnienia pracowników – typem biblioteki ze względu na działalność naukową (przy współczynniku V Kramera=0,134 oraz poziomie istotności p=0,012). W przypadku pracowników bibliotek nienaukowych występował wyższy odsetek wskazań pozytywnych, ponieważ opinie „zdecydowanie skuteczna" oraz „raczej skuteczna" wyraziło blisko dwie trzecie badanych. W bibliotekach naukowych odsetek pozytywnych odpowiedzi wynosił mniej, bo nieco ponad połowę, nieznacznie wyższy był za to odsetek pracowników tych bibliotek, którzy wyrazili opinie „zdecydowanie nieskuteczna" oraz „raczej nieskuteczna" (13,4%, a w przypadku bibliotek nienaukowych było to 11,3%). Analizując postrzeganą skuteczność komunikacji wewnętrznej oraz rodzaj biblioteki określony ustawowo, nie odnotowano istotnej statystycznie zależności.

Tabela 9. Skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotece a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową, rodzaj określony ustawowo oraz typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych

Kategoria	Współ-czynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
Rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową	V Kramera	0,134	0,012	istnieje
Rodzaj biblioteki określony ustawowo	V Kramera	0,103	0,056	brak
Typ placówki według statutu organizacyjnego	V Kramera	0,261	0,000	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 10. Ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej w bibliotece a liczba pracowników biblioteki, liczba oddziałów (placówek) biblioteki oraz liczba pracowników danej placówki bibliotecznej

Kryterium	**Kategoria biblioteki**	**Liczba badanych**	**Oceny respondentów (w %)**				
			zdecydowanie skuteczna	raczej skuteczna	ani skuteczna, ani nieskuteczna	raczej nieskuteczna	zdecydowanie nieskuteczna
Liczba pracowników biblioteki	10–49 zatrudnionych	368	28,5	34,5	26,6	6,5	3,8
	50–99 zatrudnionych	74	27,0	43,2	23,0	2,7	4,1
	100–249 zatrudnionych	278	18,0	32,0	34,2	12,2	3,6
Liczba oddziałów (placówek) biblioteki	1 placówka/oddział	76	6,6	30,3	38,2	19,7	5,3
	2–5 oddziałów	170	25,9	29,4	34,1	5,9	4,7
	6–10 oddziałów	126	16,7	40,5	29,4	7,1	6,3
	11–15 oddziałów	241	28,6	32,8	27,8	9,1	1,7
	16–20 oddziałów	107	33,6	42,1	17,8	3,7	2,8
Liczba pracowników placówki bibliotecznej	1–4 zatrudnionych	225	33,3	34,7	24,9	5,8	1,3
	5–9 zatrudnionych	92	27,2	37,0	22,8	6,5	6,5
	10–49 zatrudnionych	190	27,9	35,8	26,3	5,3	4,7
	50–249 zatrudnionych	213	10,3	31,9	39,0	14,6	4,2
Ogółem		720	24,3	34,4	29,2	8,3	3,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Rozważano także istnienie zależności pomiędzy skutecznością komunikacji wewnętrznej w bibliotece a jej wielkością mierzoną liczbą pracowników całej biblioteki oraz stopniem rozbudowania struktury organizacyjnej biblioteki mierzonym liczbą jej oddziałów (placówek), jak również skutecznością komunikacji wewnętrznej w poszczególnych placówkach (oddziałach lub filiach) a wielkością danej jednostki mierzoną liczbą pracowników. Rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 10.

W świetle otrzymanych wyników badania zauważono szereg zależności istotnych statystycznie (por. tab. 11). Najsilniejszą zależność odnotowano pomiędzy zmiennymi: postrzeganą skutecznością komunikacji wewnętrznej a wielkością danej placówki mierzoną liczbą zatrudnionych w niej pracowników (przy współczynniku Spearmana=–0,235 oraz poziomie istotności p=0,000). W przypadku placówek zatrudniających mniejszą liczbę osób występował wyższy odsetek wskazań pozytywnych. Opinie „zdecydowanie skuteczna" oraz „raczej skuteczna" wyraziło ponad dwie trzecie pracowników placówek najmniejszych, zatrudniających do 4 pracowników, podczas gdy w przypadku placówek zatrudniających 50 osób i więcej odsetek ten wynosił 42,2%. Jednocześnie w tych właśnie, największych, placówkach blisko jedna piąta pracowników wyraziła opinie „zdecydowanie nieskuteczna" oraz „raczej nieskuteczna", a w przypadku najmniejszych placówek było to 7,1%.

Odnotowano również występowanie słabszej zależności istotnej statystycznie pomiędzy zmiennymi: postrzeganą skutecznością komunikacji wewnętrznej a wielkością danej biblioteki mierzoną liczbą pracowników zatrudnionych we wszystkich oddziałach łącznie (przy współczynniku Spearmana=–0,134 oraz poziomie istotności p=0,000). Choć zależność nie jest w tym wypadku regularna, można zauważyć, że w przypadku bibliotek mniejszych pracownicy częściej wyrażali pozytywne opinie – w instytucjach zatrudniających od 10 do 49 osób 63% pracowników odpowiedziało „zdecydowanie skuteczna" oraz „raczej skuteczna", a w bibliotekach zatrudniających 100 lub więcej pracowników – w ten sposób odpowiedziała połowa z nich. Jednocześnie w organizacjach zatrudniających od 50 do 99 osób odsetek wskazań pozytywnych przekroczył 70%.

Zauważono także występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy postrzeganą skutecznością komunikacji wewnętrznej a stopniem rozbudowania struktury organizacyjnej biblioteki (przy współczynniku Spearmana=0,193 oraz poziomie istotności p=0,000). Wyższy odsetek wskazań pozytywnych występował w przypadku pracowników bibliotek o bardziej złożonej strukturze, posiadających więcej oddziałów. W przypadku bibliotek mających od 16 do 20 oddziałów opinie „zdecydowanie skuteczna" oraz „raczej skuteczna" wyraziło przeszło trzy czwarte pracowników, a w przypadku bibliotek mających tylko jeden oddział odsetek ten wynosił jedynie nieco ponad 30%.

Jednocześnie w tych bibliotekach co czwarty z badanych pracowników wyraził opinię „zdecydowanie nieskuteczna" lub „raczej nieskuteczna", a w przypadku bibliotek posiadających od 16 do 20 oddziałów odsetek ten był zdecydowanie niższy i wynosił 6,5%.

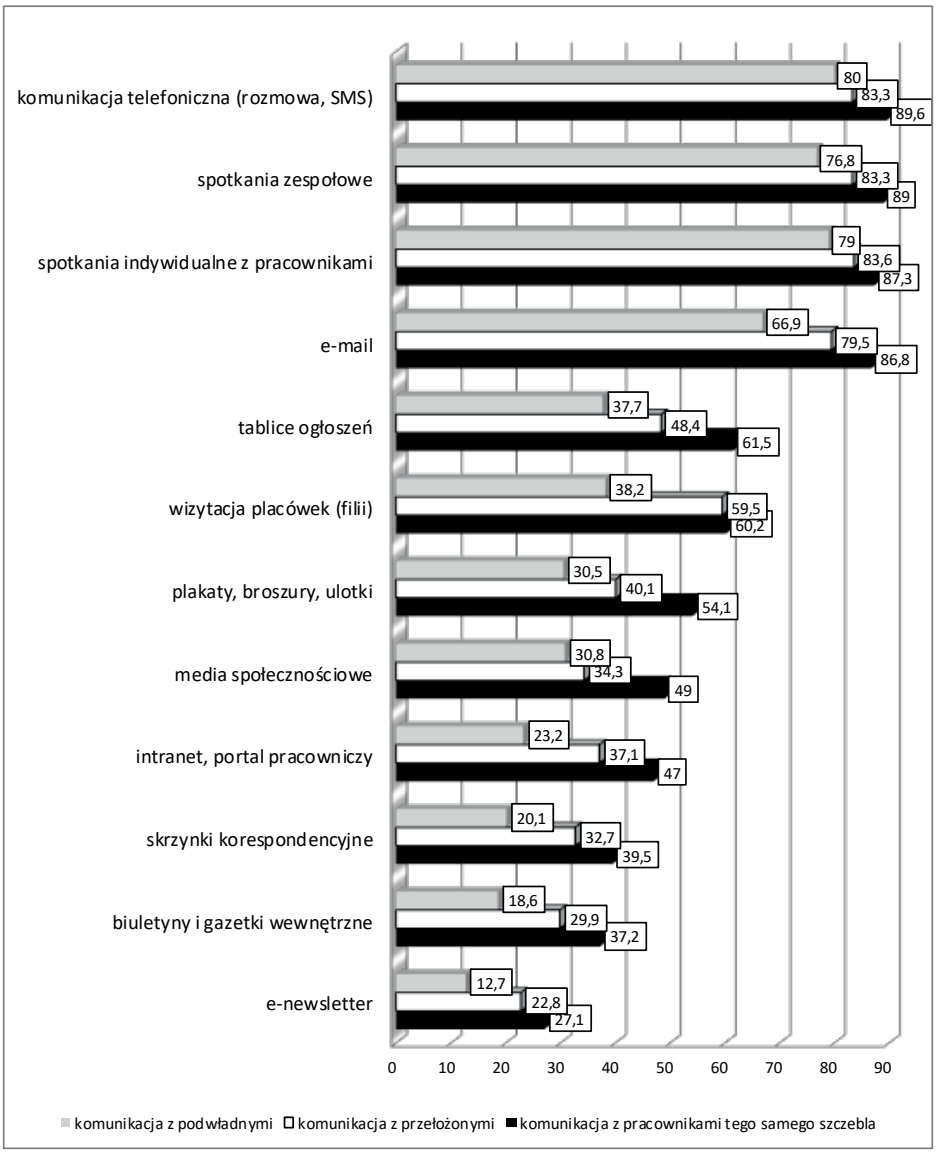
Tabela 11. Skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotece a liczba pracowników biblioteki, liczba oddziałów (placówek) biblioteki oraz liczba pracowników danej placówki – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
Liczba pracowników całej biblioteki	Spearmana	–0,134	0,000	istnieje
Liczba oddziałów (placówek)	Spearmana	0,193	0,000	istnieje
Liczba pracowników danej placówki bibliotecznej	Spearmana	–0,235	0,000	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece, zapytano wszystkich respondentów o to, jakie formy komunikacji, w tym „tradycyjne" formy drukowane (tzn. tablice ogłoszeń, biuletyny i gazetki wewnętrzne, plakaty, broszury, ulotki oraz skrzynki korespondencyjne), elektroniczne (e-mail, intranet, portal pracowniczy, e-newsletter, media społecznościowe) oraz bezpośrednie (spotkania zespołowe, wizytacje filii, spotkania indywidualne z pracownikami, komunikacja telefoniczna), stosowane są w przypadku komunikacji z pracownikami tego samego szczebla, komunikacji z przełożonymi oraz z podwładnymi. Odsetek odpowiedzi potwierdzających stosowanie danej formy komunikacji w bibliotece (niezależnie od częstotliwości) zamieszczono na wykresie 4.

W świetle wyników badania w komunikacji wewnętrznej niezależnie od poziomu (z pracownikami tego samego szczebla, z przełożonymi czy z podwładnymi) najczęściej stosowane są formy bezpośrednie: komunikacja telefoniczna, spotkania zespołowe oraz spotkania indywidualne z pracownikami oraz e-mail. Nieco rzadziej wykorzystuje się „tradycyjne" formy drukowane, tj. tablice ogłoszeń, plakaty, broszury, ulotki, a także formę bezpośredniej komunikacji – wizytacje placówek. W mniejszym stopniu stosowane są pozostałe formy elektroniczne – media społecznościowe oraz intranet i portal pracowniczy, a najrzadziej formy takie jak: skrzynki korespondencyjne, biuletyny i gazetki wewnętrzne, e-newsletter.



Wykres 4. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wszystkich pracowników (720 ankietowanych) zapytano także, jakie narzędzia stosowane są w przypadku komunikacji z pracownikami tego samego szczebla oraz komunikacji z przełożonymi (tab. 12 i 13).

Tabela 12. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece w przypadku komunikacji z pracownikami tego samego szczebla (n=720)

Formy komunikacji wewnętrznej	**Opinie respondentów (w %)**				
	zawsze	bardzo często	czasami	bardzo rzadko	nigdy
Formy „tradycyjne" – narzędzia drukowane					
tablice ogłoszeń	13,5	18,9	18,3	10,8	38,5
skrzynki korespondencyjne	11,8	12,4	8,1	7,2	60,6
plakaty, broszury, ulotki	11,1	14,4	16,9	11,7	45,8
biuletyny i gazetki wewnętrzne	6,1	10,0	9,3	11,8	62,8
Formy elektroniczne					
e-mail	36,7	33,6	11,8	4,7	13,2
intranet, portal pracowniczy	13,5	16,9	10,3	6,3	53,1
media społecznościowe	8,1	15,1	15,4	10,4	51,0
e-newsletter	6,5	6,4	8,2	6,0	72,9
Formy bezpośrednie komunikacji					
spotkania zespołowe	23,3	32,1	23,2	10,4	11,0
komunikacja telefoniczna (rozmowa, SMS)	22,5	41,5	17,8	7,8	10,4
spotkania indywidualne z pracownikami	16,0	29,9	28,5	12,9	12,8
wizytacja placówek (filii)	7,8	14,3	22,8	15,3	39,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przypadku komunikacji wewnętrznej z pracownikami tego samego szczebla w bibliotece najczęściej wskazywane były formy takie jak: e-mail (odpowiedzi „zawsze" lub „bardzo często" udzieliło łącznie nieco ponad 70%

badanych), komunikacja telefoniczna (rozmowa lub SMS – w opinii 64% respondentów), spotkania zespołowe (ponad 55% badanych) oraz spotkania indywidualne z pracownikami (blisko 46%). Ponad 30% badanych wskazało, że w celu komunikacji z pracownikami tego samego szczebla stosowane są w bibliotece tablice ogłoszeń oraz intranet lub portal pracowniczy (odpowiedzi „zawsze" lub „bardzo często"), choć należy zauważyć, że jednocześnie przeszło co trzeci z badanych przyznał, że nigdy nie stosuje się tablic ogłoszeń, a częściej niż co drugi udzielił takiej odpowiedzi w przypadku intranetu lub portalu pracowniczego. Przeszło co piąty z badanych stwierdził, że „zawsze" lub „bardzo często" komunikacja realizowana jest przez media społecznościowe oraz wizytacje placówek (filii), a jedna czwarta respondentów wskazała, że wykorzystywane są plakaty, broszury i ulotki. Zdecydowanie najrzadziej wykorzystywane formy komunikacji z pracownikami tego samego szczebla to e-newsletter (odpowiedzi „nigdy" udzieliło przeszło 72% badanych), biuletyny i gazetki wewnętrzne oraz skrzynki korespondencyjne (ponad 60% badanych nigdy wskazanych form i narzędzi komunikacji nie stosuje).

Wszystkich respondentów, niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska, zapytano, jakie narzędzia używane są w przypadku komunikacji z przełożonymi (por. tab. 13).

Tabela 13. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece w przypadku komunikacji z przełożonymi (n=720)

Formy komunikacji wewnętrznej	**Opinie respondentów (w %)**				
	zawsze	bardzo często	czasami	bardzo rzadko	nigdy
1	2	3	4	5	6
Formy „tradycyjne" – narzędzia drukowane					
tablice ogłoszeń	10,7	12,8	16,3	8,6	51,7
skrzynki korespondencyjne	9,9	8,3	8,1	6,4	67,4
plakaty, broszury, ulotki	8,3	10,1	13,2	8,5	59,9
biuletyny i gazetki wewnętrzne	5,1	6,8	8,3	9,7	70,0
Formy elektroniczne					
e-mail	33,5	30,4	10,6	5,0	20,6
intranet, portal pracowniczy	10,3	13,2	9,3	4,3	62,9
media społecznościowe	4,7	8,5	12,2	8,9	65,7
e-newsletter	3,5	6,1	7,5	5,7	77,2

Tab. 13 (cd.)

1	2	3	4	5	6
Formy bezpośrednie komunikacji					
spotkania zespołowe	22,9	29,0	21,8	9,6	16,7
komunikacja telefoniczna (rozmowa, SMS)	21,5	31,5	23,2	7,1	16,7
spotkania indywidualne z pracownikami	16,9	26,7	26,7	13,3	16,4
wizytacja placówek (filii)	8,9	13,1	23,5	14,0	40,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przypadku komunikacji z przełożonymi respondenci najczęściej wskazywali e-mail („zawsze" lub „bardzo często" odpowiedziało blisko dwie trzecie badanych) oraz komunikację telefoniczną i spotkania zespołowe (ponad połowa badanych). Przeszło 40% respondentów wskazało także spotkania indywidualne z pracownikami, natomiast pozostałe formy komunikacji wymieniane były zdecydowanie rzadziej. W świetle wypowiedzi respondentów do komunikacji wewnętrznej z przełożonymi nigdy nie wykorzystuje się narzędzi takich jak: e-newsletter (odpowiedziało przeszło 77% badanych), biuletyny i gazetki wewnętrzne (70%), skrzynki korespondencyjne i media społecznościowe (dwie trzecie respondentów), intranet, portal pracowniczy oraz plakaty, broszury, ulotki (blisko dwóch na trzech badanych) oraz tablice ogłoszeń (ponad połowa).

Pracowników pełniących funkcje kierownicze (w tym pracowników działalności podstawowej, administracji i obsługi oraz pełniących funkcje dyrektorskie/kierownicze w badanych instytucjach zapytano, jakie narzędzia stosowane są w przypadku komunikacji z podwładnymi (w tab. 14 przedstawiono rozkład odpowiedzi udzielonych przez 220 respondentów pełniących z racji zajmowanych stanowisk funkcje kierownicze).

W przypadku komunikacji z podwładnymi zdecydowanie najczęściej wykorzystywane są spotkania indywidualne z pracownikami („zawsze" lub „bardzo często" w opinii 64% badanych), spotkania zespołowe i komunikacja telefoniczna (60% respondentów) oraz e-mail (połowa badanych). Co piąty z respondentów wskazał także wizytacje placówek (filii) i tablice ogłoszeń, natomiast pozostałe formy komunikacji wykorzystywane są w marginalnym stopniu. Ponad

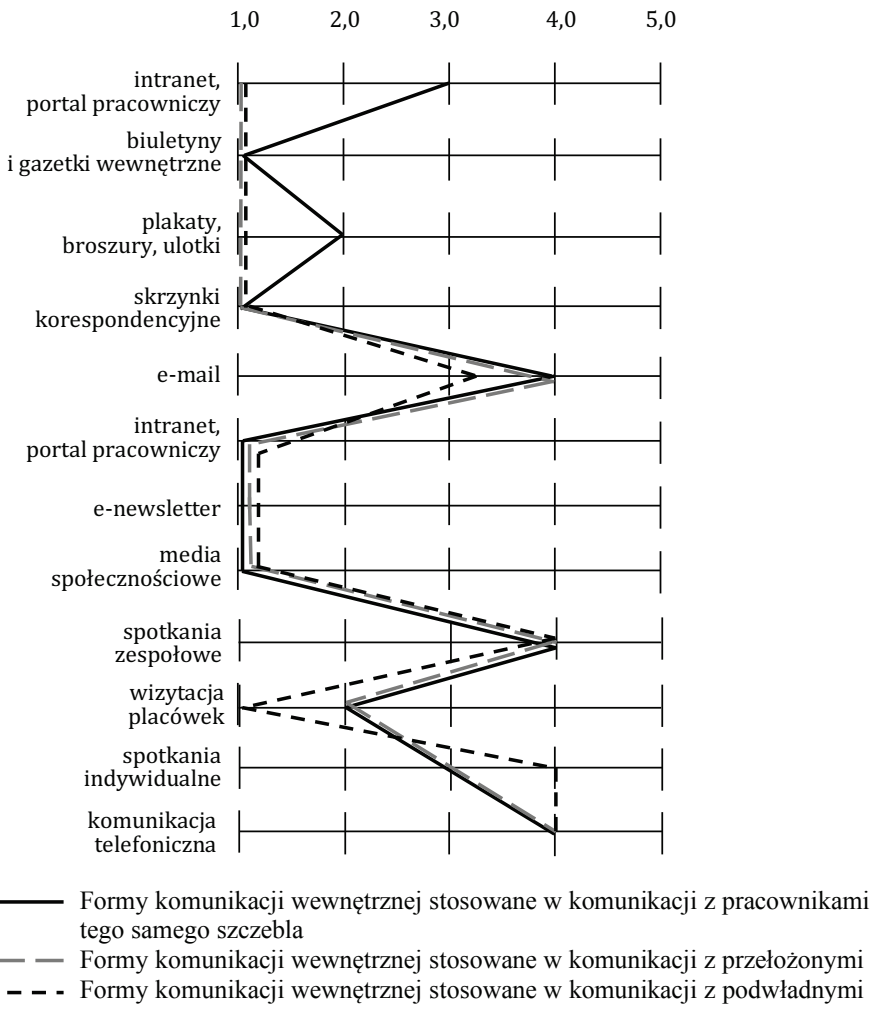
80% badanych nigdy nie wykorzystuje narzędzi takich jak: e-newsletter, biuletyny i gazetki wewnętrzne oraz skrzynki korespondencyjne, a przeszło trzy czwarte – intranetu, portali pracowniczych. Również rzadko stosuje się w komunikacji z podwładnymi media społecznościowe oraz plakaty, broszury i ulotki (nigdy nie stosuje tego typu narzędzi blisko 70% respondentów).

Tabela 14. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece w przypadku komunikacji z podwładnymi (n=220)

Formy komunikacji wewnętrznej	**Opinie respondentów (w %)**				
	zawsze	bardzo często	czasami	bardzo rzadko	nigdy
Formy „tradycyjne" – narzędzia drukowane					
tablice ogłoszeń	10,0	12,3	8,6	6,8	62,3
plakaty, broszury, ulotki	6,4	6,4	10,9	6,8	69,5
skrzynki korespondencyjne	5,5	5,5	6,4	2,7	80,0
biuletyny i gazetki wewnętrzne	2,7	3,6	5,0	7,3	81,4
Formy elektroniczne					
e-mail	21,8	28,2	10,5	6,4	33,2
intranet, portal pracowniczy	6,8	6,4	6,4	3,6	76,8
media społecznościowe	4,5	9,5	12,3	4,5	69,1
e-newsletter	1,4	2,7	4,5	4,1	87,3
Formy bezpośrednie komunikacji					
spotkania indywidualne z pracownikami	34,5	29,5	13,2	1,8	20,9
spotkania zespołowe	32,3	28,6	13,6	2,3	23,2
komunikacja telefoniczna (rozmowa, SMS)	30,0	29,1	18,2	2,7	20,0
wizytacja placówek (filii)	10,0	11,8	13,2	3,2	61,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Częstotliwość wykorzystywania poszczególnych form komunikacji wewnętrznej w bibliotece w przypadku przekazów kierowanych do poszczególnych grup pracowniczych (w komunikacji z pracownikami tego samego szczebla, z podwładnymi oraz z przełożonymi) przedstawiono na wykresie 5; zaprezentowano profile polaryzacji obrazujące wartości mediany obliczone na podstawie odpowiedzi respondentów, którym przyporządkowano oceny liczbowe w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza, że dana forma komunikacji nigdy nie jest stosowana w bibliotece, a wartość 5 – że jest stosowana zawsze.



Wykres 5. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece – profile polaryzacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując profile polaryzacji obrazujące wypowiedzi respondentów, można zauważyć, że niezależnie od tego, do której grupy pracowników kierowane są przekazy w ramach komunikacji wewnętrznej w bibliotekach, preferowane są formy takie jak: e-mail (wartości median: w przypadku komunikacji z pracownikami tego samego szczebla 4,0; z podwładnymi 4,0; z przełożonymi 3,5), spotkania zespołowe (4,0; 4,0; 4,0), spotkania indywidualne z pracownikami (3,0; 3,0; 4,0) oraz komunikacja telefoniczna (4,0; 4,0; 4,0). Natomiast do najrzadziej wybieranych form komunikacji należą: biuletyny i gazetki wewnętrzne, skrzynki korespondencyjne, intranet i portal pracowniczy, e-newsletter oraz media społecznościowe (1,0; 1,0; 1,0).

Można zauważyć pewne różnice w zakresie wykorzystywania poszczególnych form komunikacji pomiędzy grupami pracowników. Tablice ogłoszeń oraz plakaty, broszury i ulotki są częściej wykorzystywane w przypadku komunikacji z pracownikami tego samego szczebla niż z pozostałymi grupami pracowników. Komunikaty drogą e-mailową nieznacznie częściej kierowane są w przypadku komunikacji z przełożonymi niż z podwładnymi. Spotkania indywidualne częściej stosowane są w komunikacji z podwładnymi niż z pozostałymi grupami pracowników, natomiast w przypadku komunikacji z przełożonymi nieco częściej wykorzystywane są wizytacje placówek.

W toku badania respondentów poproszono o dokonanie oceny skuteczności stosowanych form komunikacji wewnętrznej. Istotne było, aby oceny dokonywano tylko w przypadku tych form, które faktycznie są wykorzystywane w bibliotece, w której zatrudniony jest respondent. Jeśli w danej placówce nie występowała określona forma komunikacji (ani w przypadku komunikacji z pracownikami tego samego szczebla, ani z przełożonymi lub z podwładnymi), respondent był proszony o zaznaczenie opcji odpowiedzi „nie występuje", a w dalszej analizie uwzględniano tylko wypowiedzi respondentów, którzy faktycznie zetknęli się z daną formą komunikacji. Respondenci dokonywali oceny w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznaczała ocenę najniższą – najmniej skuteczną formę komunikacji, a wartość 5 ocenę najwyższą – formę najbardziej skuteczną (por. tab. 15).

W świetle uzyskanych wyników respondenci pozytywnie ocenili skuteczność poszczególnych form komunikacji wewnętrznej stosowanych w ich bibliotekach. Najwyżej ocenione zostały formy takie jak: e-mail (łącznie przeszło 86% badanych podało ocenę „5" lub „4", w tym blisko dwie trzecie respondentów wskazało ocenę najwyższą), komunikacja telefoniczna (ponad 80% badanych oceniło na „5" lub „4"), spotkania zespołowe oraz spotkania indywidualne z pracownikami (ponad trzy czwarte respondentów). Pozytywnie zostały ocenione także formy takie jak: intranet i portal pracowniczy (przeszło 70% badanych podało ocenę „5" lub „4", ale już tylko nieco częściej niż co czwarty z respondentów wskazał ocenę najwyższą), skrzynki korespondencyjne

oraz wizytacja placówek i filii (ponad 60%). Stosunkowo słabo ocenione zostały biuletyny i gazetki wewnętrzne (blisko co piąty z badanych podał najniższą ocenę „1") oraz e-newsletter i media społecznościowe (odpowiednio 14% i 13% respondentów oceniło najniżej).

Tabela 15. Skuteczność form komunikacji wewnętrznej stosowanych w bibliotece w ocenie pracowników

Formy komunikacji wewnętrznej	**Liczba respondentów***	**Ocena****				
		5	4	3	2	1
Formy „tradycyjne" – narzędzia drukowane						
skrzynki korespondencyjne	373	33,2	31,6	12,6	10,7	11,8
tablice ogłoszeń	549	20,0	29,7	29,1	12,2	8,9
plakaty, broszury, ulotki	486	17,1	29,0	28,2	13,6	12,1
biuletyny i gazetki wewnętrzne	350	8,0	29,7	28,9	15,4	18,0
Formy elektroniczne						
e-mail	695	63,2	23,6	7,9	3,6	1,7
intranet, portal pracowniczy	418	28,2	44,3	13,9	5,7	7,9
media społecznościowe	450	18,4	20,4	36,4	11,6	13,1
e-newsletter	270	14,1	41,5	21,1	9,0	14,1
Formy bezpośrednie komunikacji						
komunikacja telefoniczna (rozmowa, SMS)	702	50,1	30,3	12,0	3,8	3,7
spotkania zespołowe	709	48,0	30,3	13,3	4,9	3,5
spotkania indywidualne z pracownikami	699	46,8	28,5	14,4	5,6	4,7
wizytacja placówek (filii)	556	29,9	32,0	17,6	10,4	10,1

* Liczba respondentów, którzy potwierdzili, że w bibliotece występuje dana forma komunikacji wewnętrznej.

** Odsetek ocen w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą (najmniej skuteczna), a wartość 5 ocenę najwyższą (najbardziej skuteczna).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W toku badania wszystkich respondentów poproszono o wskazanie preferowanych form komunikacji wewnętrznej w bibliotece. Respondenci dokonywali oceny w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznaczała najmniej preferowaną formę komunikacji, a wartość 5 formę najbardziej preferowaną (por. tab. 16).

Tabela 16. Preferowane przez pracowników formy przekazywania informacji w bibliotece (n=720)

Formy komunikacji wewnętrznej	**Ocena***				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
Formy „tradycyjne" – narzędzia drukowane					
tablice ogłoszeń	20,6	15,1	16,1	9,0	39,2
skrzynki korespondencyjne	16,8	8,9	8,6	5,8	59,9
plakaty, broszury, ulotki	11,0	11,8	13,2	12,4	51,7
biuletyny i gazetki wewnętrzne	5,6	8,6	12,1	12,2	61,5
Formy elektroniczne					
e-mail	80,6	9,2	5,3	2,1	2,9
intranet, portal pracowniczy	55,4	14,0	7,9	4,3	18,3
media społecznościowe	14,3	13,1	12,2	10,0	50,4
e-newsletter	10,7	12,2	11,0	6,1	60,0
Formy bezpośrednie komunikacji					
spotkania zespołowe	67,5	20,4	6,4	3,3	2,4
spotkania indywidualne z pracownikami	63,7	20,6	9,6	2,9	3,2
komunikacja telefoniczna (rozmowa, SMS)	61,4	22,1	8,5	3,8	4,3
wizytacja placówek (filii)	47,4	17,9	12,5	6,3	16,0

* Odsetek ocen w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza najmniej preferowaną formę komunikacji, a wartość 5 formę najbardziej preferowaną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle uzyskanych wyników najbardziej preferowaną formą komunikacji wewnętrznej w bibliotekach jest e-mail (łącznie blisko dziewięciu na dziesięciu badanych podało ocenę „5" lub „4"), a następnie: spotkania zespołowe oraz indywidualne z pracownikami oraz komunikacja telefoniczna (ocenione na „5" lub „4" przez ponad 80% pracowników). Przeszło dwie trzecie badanych

wskazało także jako najbardziej preferowane formy komunikacji intranet i portal pracowniczy oraz wizytację placówek (filii). Jako najmniej pożądane formy komunikacji wewnętrznej w bibliotece wskazywano biuletyny i gazetki wewnętrzne, e-newsletter oraz skrzynki korespondencyjne (średnio około 60% respondentów podało najniższą ocenę „1"), a także plakaty, broszury, ulotki oraz media społecznościowe (ponad połowa badanych).

Tabela 17. Skuteczność form komunikacji wewnętrznej stosowanych w bibliotece a preferencje pracowników w tym zakresie

Formy komunikacji wewnętrznej	**Ocena skuteczności form komunikacji wewnętrznej w bibliotece**		**Preferowane formy komunikacji wewnętrznej w bibliotece**	
	Średnia ważona z ocen*	Miejsce w rankingu	Średnia ważona z ocen**	Miejsce w rankingu
Formy „tradycyjne" – narzędzia drukowane				
skrzynki korespondencyjne	3,64	VI	2,17	X
tablice ogłoszeń	3,40	VIII	2,69	VII
plakaty, broszury, ulotki	3,25	X	2,18	IX
biuletyny i gazetki wewnętrzne	2,94	XII	1,84	XII
Formy elektroniczne				
e-mail	4,43	I	4,62	I
intranet, portal pracowniczy	3,79	V	3,84	V
e-newsletter	3,32	IX	2,07	XI
media społecznościowe	3,20	XI	2,31	VIII
Formy bezpośrednie komunikacji				
komunikacja telefoniczna (rozmowa, SMS)	4,19	II	4,32	IV
spotkania zespołowe	4,14	III	4,47	II
spotkania indywidualne z pracownikami	4,07	IV	4,39	III
wizytacja placówek (filii)	3,61	VII	3,74	VI

* Średnia ważona obliczona z wypowiedzi pracowników, którzy przyznali, że w bibliotece występuje dana forma komunikacji wewnętrznej, i dokonali oceny w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą (najmniej skuteczna), a wartość 5 ocenę najwyższą (najbardziej skuteczna).

** Średnia ważona obliczona z ocen w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza najmniej preferowaną formę komunikacji, a wartość 5 formę najbardziej preferowaną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Porównując oceny respondentów w zakresie skuteczności poszczególnych form komunikacji wewnętrznej stosowanych w bibliotekach oraz form preferowanych przez badanych, można zauważyć pewną zgodność ocen (por. tab. 17).

Według ocen respondentów, najskuteczniejsze i najbardziej preferowane przez pracowników bibliotek są bezpośrednie formy komunikacji oraz poczta elektroniczna. Najskuteczniejszy sposób komunikacji wewnętrznej, czyli e-mail, jest jednocześnie formą najbardziej pożądaną (najwyższe średnie ważone, powyżej wartości 4 w skali od 1 do 5). Wysoko ocenione zostały także spotkania zespołowe i indywidualne z pracownikami oraz komunikacja telefoniczna (rozmowa, SMS). Rzadziej wybierane oraz gorzej oceniane pod względem skuteczności są pozostałe elektroniczne formy komunikacji, takie jak: intranet, portal pracowniczy, e-newsletter oraz media społecznościowe. Najniższe miejsca zarówno w rankingu preferencji, jak i skuteczności zajęły „tradycyjne" formy komunikacji: tablice ogłoszeń, biuletyny i gazetki wewnętrzne oraz plakaty, broszury, ulotki. Skrzynki korespondencyjne, choć stanowią jedną z najmniej preferowanych form, zostały ocenione stosunkowo nie najgorzej pod względem skuteczności. Podobnie e-newsletter, znajdujący się na przedostatnim miejscu wśród form ocenianych ze względu na preferencje respondentów, choć jego skuteczność została oceniona nieznacznie wyżej. Z kolei media społecznościowe, chociaż zajmują przedostatnie miejsce w kontekście skuteczności komunikacji, uplasowały się relatywnie nie najgorzej pod względem preferencji respondentów.

4.3.2. System motywacyjny w bibliotece

W toku prowadzonych badań pytano, jak ważne są w opinii pracowników bibliotek wybrane czynniki stanowiące elementy systemu motywacyjnego, gdy wziąć pod uwagę czynniki motywacji: finansowe (takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, wynagrodzenie premiowe i dodatek motywacyjny, dodatki funkcyjne, zmianowe, świąteczne, wynagrodzenie za nadgodziny, nagrody roczne, prezenty okolicznościowe, nagrody jubileuszowe oraz odprawa emerytalna), pozafinansowe materialne (ubezpieczenia grupowe, narzędzia pracy, tj. komputer, czytniki, skanery oraz inne elementy wyposażenia stanowiska pracy, jak również preferencyjne pożyczki, dofinansowanie socjalne, tj. „wczasy pod gruszą", kolonie, obozy, dopłaty do kultury lub sportu, imprezy integracyjne, zorganizowane wyjazdy zagraniczne oraz program emerytalny), pozafinansowe niematerialne (szkolenia i rozwój, możliwości awansu, możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem, atmosfera i kontakty interpersonalne ze współpracownikami oraz z przełożonymi, stabilność zatrudnienia, prestiż organizacji oraz dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji pracowników). Opinie respondentów na temat znaczenia poszczególnych czynników zaprezentowano kolejno w tabelach: 18, 19, 20.

Tabela 18. Znaczenie wybranych czynników finansowych systemu motywacyjnego w opinii pracowników (n=720)

Rodzaj czynników motywacji finansowej	**Opinie respondentów (w %)**				
	bardzo ważne	ważne	średnio ważne	niezbyt ważne	zupełnie nieważne
wynagrodzenie zasadnicze	84,6	14,0	1,1	0,1	0,1
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	81,4	16,8	1,1	0,6	0,1
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	75,3	18,6	3,8	1,0	1,4
odprawa emerytalna	73,9	18,5	4,3	1,7	1,7
nagrody jubileuszowe	67,6	24,6	5,4	1,3	1,1
wynagrodzenie za nadgodziny	62,8	28,1	4,7	1,9	2,5
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	62,6	31,0	4,7	1,0	0,7
prezenty okolicznościowe (np. bony świąteczne)	47,8	30,3	14,7	4,7	2,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W obszarze motywacji finansowej większość podanych czynników pracownicy uznali za bardzo ważne, przypisując im najwyższe oceny (por. tab. 25). Przeszło 80% badanych za bardzo ważne uznało wynagrodzenie podstawowe oraz premie i dodatek motywacyjny, średnio trzech na czterech nagrody roczne (tzn. trzynastą pensję) oraz odprawę emerytalną, a ponad dwie trzecie nagrody jubileuszowe. Ponad 60% badanych jako bardzo istotny element systemu wynagrodzeń wskazało dodatki (funkcyjne, zmianowe itp.) oraz wynagrodzenie za nadgodziny. Jedynie w przypadku prezentów okolicznościowych (np. bony świąteczne) oceny były niższe – mniej niż połowa respondentów uznała, że są one bardzo ważne.

Wypowiedzi badanych w kwestii znaczenia materialnych czynników o charakterze pozafinansowym zaprezentowano w tabeli 19.

Przeszło 60% badanych za bardzo ważne w tej grupie czynników uznało dofinansowanie socjalne, a ponad połowa – narzędzia pracy. Ubezpieczenia grupowe jako bardzo istotne oceniło blisko 45% pracowników, a dopłaty do kultury lub sportu – ponad jedna trzecia ankietowanych. Więcej niż co trzeci z respondentów ocenił preferencyjne pożyczki jako ważne, choć jednocześnie blisko 40% uznało, że są one bardzo ważne. Najmniejsze znaczenie w opinii pracowników miały imprezy firmowe oraz możliwość skorzystania

z zorganizowanych wyjazdów zagranicznych. Ponad jedna czwarta badanych uznała, że imprezy firmowe są nieważne lub zupełnie nieważne, a w przypadku zorganizowanych wyjazdów zagranicznych oceny takie podał blisko co trzeci z badanych.

Tabela 19. Znaczenie wybranych czynników pozafinansowych materialnych systemu motywacyjnego w opinii pracowników (n=720)

Rodzaj czynników motywacji pozafinansowej materialnych	**Opinie respondentów (w %)**				
	bardzo ważne	ważne	średnio ważne	niezbyt ważne	zupełnie nieważne
dofinansowanie socjalne („wczasy pod gruszą", kolonie, obozy)	63,7	30,0	4,9	1,1	0,3
narzędzia pracy	53,8	35,1	7,8	6,7	0,7
ubezpieczenia grupowe	44,7	35,6	16,0	2,9	0,8
preferencyjne pożyczki	39,4	37,4	15,4	5,7	2,1
program emerytalny	39,3	39,4	12,4	5,1	3,8
dopłaty do kultury lub sportu	35,8	39,3	17,5	5,6	1,8
imprezy integracyjne	17,6	23,1	32,5	17,2	9,6
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	13,6	19,2	35,0	20,0	12,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Znaczenie poszczególnych czynników niematerialnych motywacji pozafinansowej w formie rozkładu odpowiedzi przedstawiono w tabeli 20.

Tabela 20. Znaczenie wybranych czynników pozafinansowych niematerialnych systemu motywacyjnego w opinii pracowników (n=720)

Rodzaj czynników motywacji pozafinansowej niematerialnych	**Opinie respondentów (w %)**				
	bardzo ważne	ważne	średnio ważne	niezbyt ważne	zupełnie nieważne
1	2	3	4	5	6
stabilność zatrudnienia	86,8	12,1	0,8	0,1	0,1
atmosfera i kontakty interpersonalne ze współpracownikami	78,8	19,2	1,4	0,3	0,4

Tab. 20 (cd.)

1	2	3	4	5	6
atmosfera i kontakty z przełożonymi	78,2	20,3	1,0	0,3	0,3
możliwości awansu	67,6	26,3	5,4	0,4	0,3
szkolenia i rozwój	56,3	36,4	6,4	0,6	0,4
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji pracowników	56,0	38,3	4,7	0,8	0,1
prestiż organizacji	51,0	36,5	10,7	1,4	0,4
możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem	38,1	49,4	10,0	1,8	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W obszarze motywacji pozafinansowej niematerialnej zdecydowanie najistotniejszym czynnikiem okazała się kwestia stabilności zatrudnienia, którą za bardzo ważną uznało blisko 90% badanych. Ponad trzy czwarte respondentów oceniło atmosferę i kontakty interpersonalne, zarówno ze współpracownikami, jak i z przełożonymi, jako bardzo istotne. Przeszło dwóch na trzech pracowników oceniło tak również możliwości awansu, a ponad połowa – szkolenia i rozwój, dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji pracowników oraz prestiż organizacji. Najmniejsze znaczenie dla pracowników bibliotek wydaje się mieć możliwość partycypacji w podejmowaniu decyzji, oceniona jako bardzo ważna przez niespełna dwóch na pięciu respondentów.

Jednym z celów badania było określenie, które z elementów systemu motywacyjnego w obrębie każdej analizowanej grupy czynników są postrzegane jako najważniejsze, a które są relatywnie mniej atrakcyjne dla pracowników biblioteki. Odpowiedziom udzielonym przez respondentów przypisano oceny liczbowe w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznaczała „zupełnie nieważne", a wartość 5 „bardzo ważne"[27]. Na podstawie średnich ważonych obliczonych z ocen dokonanych przez pracowników uszeregowano poszczególne czynniki motywacji według ich ważności, przypisując im miejsca w rankingu od I do VIII, gdzie wartość I oznaczała najwyższe miejsce w rankingu w danej grupie (czynnik o największym znaczeniu), a wartość VIII najniższe miejsce (najmniejsze znaczenie) (por. tab. 21).

[27] Przyjęto założenie, że przedziały skali porządkowej są sobie równe i przyporządkowano im wagi od 1 do 5 (por. Kaczmarczyk 2011, s. 172).

Tabela 21. Ranking czynników motywacji finansowych według ich ważności według pracowników

Czynniki motywacji finansowe	Średnia ważona z ocen w skali 1–5	Miejsce w rankingu
wynagrodzenie zasadnicze	4,83	I
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	4,79	II
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	4,65	III
odprawa emerytalna	4,61	IV
nagrody jubileuszowe	4,56	V
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	4,54	VI
wynagrodzenie za nadgodziny	4,47	VII
prezenty okolicznościowe (np. bony świąteczne)	4,16	VIII

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W obszarze motywacji finansowej za najważniejsze czynniki pracownicy uznali wynagrodzenie zasadnicze i premiowe. Na trzecim miejscu w rankingu znalazło się dodatkowe wynagrodzenie roczne. Nieco niżej ocenione zostały: odprawa emerytalna, nagrody jubileuszowe oraz dodatki (funkcyjne, zmianowe, świąteczne). Relatywnie najmniejsze znaczenie wobec wymienionych powyżej czynników w opinii pracowników miały wynagrodzenie za nadgodziny oraz prezenty okolicznościowe.

Tabela 22. Ranking czynników motywacji materialnych pozafinansowych według ich ważności według pracowników

Czynniki motywacji pozafinansowe materialne	Średnia ważona z ocen w skali 1–5	Miejsce w rankingu
dofinansowanie socjalne („wczasy pod gruszą", kolonie, obozy)	4,56	I
narzędzia pracy	4,39	II
ubezpieczenia grupowe	4,20	III
preferencyjne pożyczki	4,06	IV
program emerytalny	4,05	V
dopłaty do kultury lub sportu	4,02	VI
imprezy integracyjne	3,22	VII
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	3,02	VIII

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przypadku czynników motywacji pozafinansowej materialnych wyraźnie największe znaczenie dla pracowników ma dofinansowanie socjalne (por. tab. 22). Nieco niższe oceny uzyskały czynniki takie jak narzędzia pracy oraz ubezpieczenie grupowe. Na kolejnych miejscach w rankingu znalazły się preferencyjne pożyczki, program emerytalny oraz dopłaty do kultury lub sportu, które zostały przez pracowników ocenione na bardzo podobnym poziomie. Na ostatnich miejscach w hierarchii ważności znalazły się imprezy integracyjne oraz zorganizowane wyjazdy zagraniczne.

Tabela 23. Ranking czynników motywacji niematerialnych pozafinansowych według ich ważności według pracowników

Czynniki motywacji pozafinansowe niematerialne	**Średnia ważona z ocen w skali 1–5**	**Miejsce w rankingu**
stabilność zatrudnienia	4,85	I
atmosfera i kontakty interpersonalne ze współpracownikami	4,76	II
atmosfera i kontakty z przełożonymi	4,76	II
możliwości awansu	4,61	III
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji pracowników	4,49	IV
szkolenia i rozwój	4,48	V
prestiż organizacji	4,36	VI
możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem	4,22	VII

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przypadku czynników motywacji pozafinansowej niematerialnych pracownicy zdecydowanie największe znaczenie przywiązują do stabilności zatrudnienia (por. tab. 23). Na drugim miejscu uplasowały się dwa czynniki ocenione na takim samym poziomie: atmosfera i kontakty interpersonalne ze współpracownikami oraz z przełożonymi. Niższe miejsca w rankingu zajęły możliwości awansu i dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji pracowników oraz szkolenia i rozwój. Natomiast relatywnie jako najmniej istotne czynniki motywacji w porównaniu do pozostałych w tej grupie uznano prestiż organizacji oraz możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem.

W celu porównania znaczenia wszystkich rozpatrywanych czynników w trzech analizowanych obszarach systemu motywacyjnego zestawiono obliczone średnie ważone z ocen przyznanych przez respondentów, a wyniki zbiorcze zaprezentowano w tabeli 24.

Tabela 24. Znaczenie poszczególnych elementów systemu motywacyjnego w ujęciu komparatywnym w opinii pracowników

Czynniki motywacji finansowe	Średnia z ocen w skali 1–5	Czynniki motywacji pozafinansowe materialne	Średnia z ocen w skali 1–5	Czynniki motywacji pozafinansowe niematerialne	Średnia z ocen w skali 1–5
wynagrodzenie zasadnicze	4,83	dofinansowanie socjalne	4,56	stabilność zatrudnienia	4,85
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	4,79	narzędzia pracy	4,39	atmosfera i kontakty ze współpracownikami	4,76
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	4,65	ubezpieczenia grupowe	4,20	atmosfera i kontakty z przełożonymi	4,76
odprawa emerytalna	4,61	preferencyjne pożyczki	4,06	możliwości awansu	4,61
nagrody jubileuszowe	4,56	program emerytalny	4,05	dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji	4,49
dodatki funkcyjne, zmianowe, świąteczne	4,54	dopłaty do kultury lub sportu	4,02	szkolenia i rozwój	4,48
wynagrodzenie za nadgodziny	4,47	imprezy integracyjne	3,22	prestiż organizacji	4,36
prezenty okolicznościowe	4,16	zorganizowane wyjazdy zagraniczne	3,02	możliwość partycypacji w decyzjach	4,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując wyniki ocen dokonanych przez pracowników (w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza, że dany czynnik jest w opinii respondenta bardzo ważny, a 1 – zupełnie nieważny), można zauważyć, że relatywnie największe znaczenie dla badanych mają czynniki motywacji finansowej (średnia z ocen ogółem dla całej kategorii wyniosła 4,58). Tym właśnie elementom systemu motywacyjnego przypisano zatem najwyższe noty. Stosunkowo zbliżony poziom ocen odnotowano także w przypadku niematerialnych czynników motywacji pozafinansowej, gdzie średnia z ocen ogółem dla całej kategorii wyniosła 4,57. Najniżej oceniono elementy systemu motywacji pozafinansowej materialne, gdyż dla tej grupy czynników średnia z ocen ogółem wyniosła 3,94.

Porównując oceny przypisywane poszczególnym czynnikom systemu motywacyjnego, można zauważyć pewne podobieństwa. W świetle odpowiedzi udzielonych przez badanych, dla pracowników równie istotną kwestią co wynagrodzenie podstawowe jest stabilność zatrudnienia, gdyż we wskazanych przypadkach uzyskano średnią z ocen powyżej 4,80. Za istotne czynniki o zbliżonym znaczeniu uznano wynagrodzenie premiowe i dodatek motywacyjny oraz atmosferę i kontakty ze współpracownikami i z przełożonymi – średnie ważone z ocen znaczenia tych czynników były powyżej wartości 4,70. Na takim samym poziome (średnia ważona 4,61) ocenione zostały takie czynniki jak: odprawa emerytalna i możliwości awansu, a następnie dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji, szkolenia i rozwój oraz wynagrodzenie za nadgodziny (średnie z ocen oscylowały wokół wartości 4,48). Stosunkowo nisko (średnia około 4,20) oceniono prezenty okolicznościowe, możliwość partycypacji w decyzjach oraz ubezpieczenia grupowe. Powyższe wyniki pozwalają wyrazić sugestię, że system motywacyjny w bibliotece powinien zawierać zdywersyfikowane elementy, uwzględniające czynniki z odmiennych rodzajowo kategorii, które mogą pełnić względem siebie funkcje substytucyjne w kontekście motywowania pracowników.

Jednym z celów badania było sprawdzenie, czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym znaczeniem czynników motywujących pracownika oraz charakteryzującymi go cechami (tj. rodzaj zajmowanego stanowiska, staż pracy), a następnie ustalenie, które elementy systemu motywacyjnego są ważniejsze, a które mniej ważne dla poszczególnych grup pracowników.

Rozważając deklarowane znaczenie czynników motywacji oraz staż pracy pracowników, przeprowadzono analizę współzależności zmiennych. W tabeli 25 przedstawiono rozkład procentowy odpowiedzi dotyczących znaczenia poszczególnych czynników motywacji finansowych, jakich udzielili pracownicy o różnym stażu pracy (według następujących kategorii: pracujący krócej niż 4 lata, od 4 do 9 lat, od 10 do 14 lat, od 15 do 19 lat oraz 20 lat i więcej). Dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności w tabeli zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne", wyrażanych przez respondentów odnośnie do badanych czynników motywacji finansowej.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem nagród jubileuszowych a stażem pracy (przy współczynniku Spearmana o wartości 0,114 oraz współczynniku istotności 0,002) (tab. 26). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że pracownicy z dłuższym stażem częściej wskazywali na większe znaczenie tego czynnika motywacji finansowej (por. tab. 25). Podobną zależność, choć o słabszej sile związku, odnotowano w przypadku postrzegania znaczenia odprawy emerytalnej (przy współczynniku Spearmana o wartości 0,079 oraz współczynniku istotności 0,035). Nie stwierdzono

więcej istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników w obszarze motywacji finansowej a stażem pracy. Niezależnie od liczby przepracowanych lat zdecydowana większość badanych zgodnie uznawała czynniki z tej kategorii za ważne lub bardzo ważne.

Tabela 25. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowych w zależności od stażu pracy pracownika

Staż pracy pracownika	Liczba badanych	Czynniki motywacji finansowe							
		wynagrodzenie zasadnicze	wynagrodzenie premiowe	dodatki	wynagrodzenie za nadgodziny	nagrody roczne	prezenty okolicznościowe	nagrody jubileuszowe	odprawa emerytalna
do 3 lat	65	96,9	98,5	93,8	90,8	86,2	72,3	83,1	89,2
4–9 lat	101	99,0	98,0	96,0	96,0	93,1	78,2	94,1	91,1
10–14 lat	96	96,9	100,0	90,6	89,6	97,9	83,3	87,5	88,5
15–19 lat	82	97,6	98,8	96,3	92,7	96,3	81,7	89,0	91,5
20 lat i więcej	376	99,5	97,6	93,1	89,4	93,9	76,9	95,2	94,4
Ogółem	720	98,6	98,2	93,6	90,8	93,9	78,1	92,2	92,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 26. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a staż pracy pracownika – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
1	2	3	4	5
wynagrodzenie zasadnicze	Spearmana	0,069	0,066	brak
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	Spearmana	–0,037	0,323	brak
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	Spearmana	–0,022	0,551	brak
wynagrodzenie za nadgodziny	Spearmana	–0,054	0,144	brak

Tab. 26. (cd)

1	2	3	4	5
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	Spearmana	0,033	0,373	brak
prezenty okolicznościowe	Spearmana	–0,012	0,739	brak
nagrody jubileuszowe	Spearmana	0,114	0,002	istnieje
odprawa emerytalna	Spearmana	0,079	0,035	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W tabeli 27 przedstawiono rozkład procentowy odpowiedzi dotyczących znaczenia poszczególnych czynników motywacji pozafinansowych materialnych, jakich udzielili pracownicy o różnym stażu pracy. W celu lepszego zobrazowania analizowanych zależności, w tabeli zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 27. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od stażu pracy pracownika

Staż pracy pracownika	**Liczba badanych**	**Czynniki motywacji pozafinansowe materialne**							
		ubezpieczenia grupowe	narzędzia pracy	preferencyjne pożyczki	dofinansowanie socjalne	dopłaty do kultury lub sportu	imprezy integracyjne	wyjazdy zagraniczne	program emerytalny
do 3 lat	65	72,3	86,2	56,9	87,7	76,9	49,2	36,9	72,3
4–9 lat	101	72,3	92,1	74,3	94,1	74,3	43,6	28,7	76,2
10–14 lat	96	76,0	81,3	83,3	94,8	85,4	40,6	37,5	78,1
15–19 lat	82	76,8	92,7	76,8	95,1	78,0	36,6	34,1	82,9
20 lat i więcej	376	85,6	89,6	79,3	94,1	71,8	39,4	31,6	79,8
Ogółem	720	80,3	88,9	76,8	93,8	75,1	40,7	32,8	78,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wników badania.

Stwierdzono istotną statystycznie zależność, o słabej sile związku, pomiędzy postrzeganiem znaczenia ubezpieczeń grupowych a stażem pracy (przy współczynniku Spearmana o wartości 0,145 oraz współczynniku istotności 0,000) (tab. 28). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że czynnik ten jako bardzo ważny częściej wskazywali pracownicy pracujący dłużej (por. tab. 34). Taką samą tendencję odnotowano w przypadku postrzegania znaczenia preferencyjnych pożyczek (zależność istotna statystycznie, przy współczynniku Spearmana o wartości 0,098 oraz współczynniku istotności 0,009). Nie stwierdzono więcej istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników materialnych w obszarze motywacji pozafinansowej a stażem pracy.

Tabela 28. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a staż pracy pracownika – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
ubezpieczenia grupowe	Spearmana	0,145	0,000	istnieje
narzędzia pracy	Spearmana	0,027	0,468	brak
preferencyjne pożyczki	Spearmana	0,098	0,009	istnieje
dofinansowanie socjalne	Spearmana	0,038	0,312	brak
dopłaty do kultury lub sportu	Spearmana	–0,071	0,056	brak
imprezy integracyjne	Spearmana	–0,048	0,200	brak
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	Spearmana	–0,027	0,469	brak
program emerytalny	Spearmana	0,044	0,241	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W tabeli 29 przedstawiono rozkład procentowy odpowiedzi na temat znaczenia poszczególnych czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych, jakich udzielili pracownicy o różnym stażu pracy. W tabeli zamieszczono łączny odsetek odpowiedzi „bardzo ważne" oraz „ważne", jakich udzielili pracownicy, oceniając znaczenie analizowanych czynników.

Tabela 29. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych w zależności od stażu pracy pracownika

Staż pracy pracownika	Liczba badanych	Czynniki motywacji pozafinansowej niematerialne							
		szkolenia i rozwój	możliwości awansu	partycypacja pracowników w decyzjach	atmosfera i kontakty ze współpracownikami	atmosfera i kontakty z przełożonymi	stabilność zatrudnienia	prestiż organizacji	dopasowanie zadań i obowiązków
do 3 lat	65	95,4	96,9	93,8	96,9	96,9	96,9	86,2	98,5
4–9 lat	101	94,1	97,0	90,1	99,0	100,0	98,0	82,2	94,1
10–14 lat	96	95,8	95,8	85,4	100,0	100,0	100,0	85,4	93,8
15–19 lat	82	93,9	92,7	87,8	97,6	98,8	98,8	89,0	96,3
20 lat i więcej	376	90,7	92,3	86,2	97,3	97,9	99,2	89,4	93,4
Ogółem	720	92,6	93,9	87,5	97,9	98,5	98,9	87,5	94,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 30. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a staż pracy pracownika – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
szkolenia i rozwój	Spearmana	–0,076	0,043	istnieje
możliwości awansu	Spearmana	–0,081	0,031	istnieje
możliwość partycypacji w decyzjach	Spearmana	–0,057	0,128	brak
atmosfera i kontakty ze współpracownikami	Spearmana	–0,037	0,328	brak
atmosfera i kontakty z przełożonymi	Spearmana	–0,040	0,288	brak
stabilność zatrudnienia	Spearmana	0,047	0,205	brak
prestiż organizacji	Spearmana	0,069	0,064	brak
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji	Spearmana	–0,047	0,210	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 31. Znaczenie finansowych i pozafinansowych czynników systemu motywacyjnego a rodzaj zajmowanego przez pracownika stanowiska – analiza współzależności zmiennych

Czynniki motywacji finansowe	**Współczynnik V Kramera**	**Istotność przybliżona**	**Czynniki motywacji pozafinansowe materialne**	**Współczynnik V Kramera**	**Istotność przybliżona**	**Czynniki motywacji pozafinansowe niematerialne**	**Współczynnik V Kramera**	**Istotność przybliżona**
wynagrodzenie zasadnicze	0,044	0,949	dofinansowanie socjalne	0,076	0,396	stabilność zatrudnienia	0,035	0,988
wynagrodzenie premiowe	0,037	0,983	narzędzia pracy	0,060	0,739	atmosfera i kontakty ze współpracownikami	0,075	0,423
nagrody roczne	0,082	0,286	ubezpieczenia grupowe	0,092	0,147	atmosfera i kontakty z przełożonymi	0,071	0,508
odprawa emerytalna	0,071	0,516	preferencyjne pożyczki	0,062	0,701	możliwości awansu	0,065	0,641
nagrody jubileuszowe	0,082	0,284	program emerytalny	0,077	0,374	dopasowanie zadań i obowiązków	0,097	0,096
dodatki	0,070	0,522	dopłaty do kultury lub sportu	0,086	0,228	szkolenia i rozwój	0,076	0,400
nadgodziny	0,103	0,054	imprezy integracyjne	0,084	0,261	prestiż organizacji	0,078	0,359
prezenty okolicznościowe	0,050	0,889	wyjazdy zagraniczne	0,050	0,891	partycypacja w decyzjach	0,066	0,623

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Istotna statystycznie zależność, o umiarkowanej sile związku, występuje pomiędzy postrzeganiem znaczenia szkoleń i rozwoju a stażem pracy (przy współczynniku Spearmana o wartości –0,076 oraz współczynniku istotności 0,043) (tab. 30). Według rozkładu odpowiedzi, ten element systemu motywacyjnego jako ważniejszy wskazywali pracownicy z krótszym stażem pracy (por. tab. 36). Zależność o takim samym charakterze odnotowano także w przypadku znaczenia możliwości awansu (przy współczynniku Spearmana o wartości –0,081 oraz współczynniku istotności 0,031).

Badając, czy istnieje związek pomiędzy postrzeganym znaczeniem czynników motywujących pracownika a rodzajem zajmowanego stanowiska, nie stwierdzono współzależności zmiennych. W tabeli 31 przedstawiono wartości współczynnika V Kramera (oraz poziomy istotności) obliczone dla poszczególnych zmiennych, które wskazują na brak istotnych statystycznie związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Badając istnienie związków pomiędzy postrzeganym znaczeniem czynników motywujących pracownika a charakteryzującymi go cechami, rozważono współzależność zmiennych – znaczenia poszczególnych czynników systemu motywacyjnego dla pracowników oraz miejsca ich zatrudnienia, tzn. rodzaju biblioteki definiowanego ustawowo (biblioteki naukowe: w badanym przypadku szkół wyższych, biblioteki publiczne, biblioteki pedagogiczne). W tabeli 32 przestawiono rozkład procentowy analizowanych zmiennych, przy czym dla lepszego zobrazowania zależności zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem nagród jubileuszowych a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,099 oraz współczynniku istotności 0,007) (tab. 33). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że pracownicy bibliotek szkół wyższych oraz bibliotek publicznych częściej niż pracownicy bibliotek pedagogicznych wskazywali na większe znaczenie tego czynnika motywacji finansowej, podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne" (por. tab. 39). Podobną zależność odnotowano w przypadku postrzegania znaczenia wynagrodzenia zasadniczego (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,103 oraz współczynniku istotności 0,004), choć odsetki odpowiedzi pozytywnych udzielanych przez badanych były w tym przypadku bardziej zbliżone. Nie stwierdzono więcej istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników w obszarze motywacji finansowej a rodzajem biblioteki określonym ustawowo. Niezależnie od liczby przepracowanych lat zdecydowana większość badanych zgodnie uznawała czynniki z tej kategorii za ważne lub bardzo ważne.

Tabela 32. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowej w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo

Rodzaj biblioteki	**Liczba badanych**	**Czynniki motywacji finansowe**							
		wynagrodzenie zasadnicze	wynagrodzenie premiowe	dodatki	wynagrodzenie za nadgodziny	nagrody roczne	prezenty okolicznościowe	nagrody jubileuszowe	odprawa emerytalna
biblioteki naukowe/szkół wyższych	250	98,8	99,2	94,0	94,4	96,0	73,6	92,8	93,2
biblioteki publiczne	445	98,9	97,8	93,7	89,0	92,6	80,4	92,8	92,6
biblioteki pedagogiczne	25	92,0	96,0	88,0	88,0	96,0	80,0	76,0	80,0
Ogółem	720	98,6	98,2	93,6	90,8	93,9	78,1	92,2	92,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 33. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych

Kategoria	**Współczynnik**	**Wartość współczynnika**	**Istotność przybliżona**	**Współzależność zmiennych**
wynagrodzenie zasadnicze	V Kramera	0,103	0,004	istnieje
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	V Kramera	0,060	0,264	brak
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	V Kramera	0,033	0,816	brak
wynagrodzenie za nadgodziny	V Kramera	0,076	0,083	brak
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	V Kramera	0,072	0,110	brak
prezenty okolicznościowe	V Kramera	0,064	0,205	brak
nagrody jubileuszowe	V Kramera	0,099	0,007	istnieje
odprawa emerytalna	V Kramera	0,079	0,061	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W toku prowadzonych rozważań przeanalizowano także współzależność zmiennych – znaczenie czynników motywacji pozafinansowych materialnych a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki określony ustawowo. W tabeli 34 zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do badanych czynników.

Tabela 34. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo (n=720)

Rodzaj biblioteki	**liczba badanych**	**Czynniki motywacji pozafinansowe materialne**							
		ubezpieczenia grupowe	narzędzia pracy	preferencyjne pożyczki	dofinansowanie socjalne	dopłaty do kultury lub sportu	imprezy integracyjne	wyjazdy zagraniczne	program emerytalny
biblioteki naukowe/szkół wyższych	250	80,0	85,6	78,8	96,4	79,6	32,0	45,6	82,8
biblioteki publiczne	445	81,6	90,6	76,2	92,4	73,0	44,5	26,1	77,3
biblioteki pedagogiczne	25	60,0	92,0	68,0	92,0	68,0	60,0	24,0	64,0
Ogółem	720	80,3	88,9	76,8	93,8	75,1	40,7	32,8	78,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, z czego najsilniejsza występowała w przypadku znaczenia zorganizowanych wyjazdów zagranicznych (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,155 oraz współczynniku istotności 0,000) (tab. 35). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że pracownicy bibliotek szkół wyższych częściej niż pracownicy bibliotek publicznych oraz bibliotek pedagogicznych wskazywali na większe znaczenie tego czynnika motywacji, podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne" (por. tab. 34). Podobną zależność odnotowano w przypadku postrzegania znaczenia imprez integracyjnych (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,106 oraz współczynniku istotności 0,003), choć w tym przypadku zależność była odwrotna – najczęściej większe znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek pedagogicznych, następnie bibliotek publicznych, a najrzadziej pracownicy bibliotek

szkół wyższych. Słabsze zależności istotne statystycznie występowały także pomiędzy postrzeganiem znaczenia ubezpieczenia grupowego (współczynnik V Kramera o wartości 0,092 oraz współczynnik istotności 0,016) a programu emerytalnego (współczynnik V Kramera o wartości 0,089 oraz współczynnik istotności 0,022). Czynniki te za ważne lub bardzo ważne częściej uznawali pracownicy bibliotek szkół wyższych oraz bibliotek publicznych niż pracownicy bibliotek pedagogicznych.

Tabela 35. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
ubezpieczenia grupowe	V Kramera	0,092	0,016	istnieje
narzędzia pracy	V Kramera	0,060	0,271	brak
preferencyjne pożyczki	V Kramera	0,079	0,061	brak
dofinansowanie socjalne	V Kramera	0,065	0,188	brak
dopłaty do kultury lub sportu	V Kramera	0,057	0,320	brak
imprezy integracyjne	V Kramera	0,106	0,003	istnieje
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	V Kramera	0,155	0,000	istnieje
program emerytalny	V Kramera	0,089	0,022	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badając istnienie związków pomiędzy postrzeganym znaczeniem czynników motywujących pracownika a charakteryzującymi go cechami, rozważono współzależność zmiennych – znaczenia poszczególnych czynników systemu motywacyjnego pozafinansowych niematerialnych oraz miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki definiowanego ustawowo. Dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności w tabeli 36 zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 36. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo (n=720)

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Czynniki motywacji pozafinansowe niematerialne							
		szkolenia i rozwój	możliwości awansu	partycypacja pracowników w decyzjach	atmosfera i kontakty ze współpracownikami	atmosfera i kontakty z przełożonymi	stabilność zatrudnienia	prestiż organizacji	dopasowanie zadań i obowiązków
biblioteki naukowe/szkół wyższych	250	0,8	94,8	86,0	98,4	99,6	100,0	83,6	92,4
biblioteki publiczne	445	93,7	93,9	87,9	97,5	97,8	98,2	90,3	95,5
biblioteki pedagogiczne	25	92,0	84,0	96,0	100,0	100,0	100,0	76,0	92,0
Ogółem	720	92,6	93,9	87,5	97,9	98,5	98,9	87,5	94,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem prestiżu organizacji a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,095 oraz współczynniku istotności 0,011) (tab. 37). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika podkreślali pracownicy bibliotek publicznych oraz bibliotek szkół wyższych, a rzadziej pracownicy bibliotek pedagogicznych (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne" – por. tab. 36). Nie stwierdzono więcej istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych a miejscem zatrudnienia pracowników – rodzajem biblioteki zdefiniowanym ustawowo. Niezależnie od rodzaju biblioteki zdecydowana większość badanych zgodnie uznawała czynniki z tej kategorii za ważne lub bardzo ważne.

Tabela 37. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
szkolenia i rozwój	V Kramera	0,040	0,671	brak
możliwości awansu	V Kramera	0,076	0,081	brak
możliwość partycypacji w decyzjach	V Kramera	0,050	0,456	brak
atmosfera i kontakty ze współpracownikami	V Kramera	0,050	0,471	brak
atmosfera i kontakty z przełożonymi	V Kramera	0,054	0,371	brak
stabilność zatrudnienia	V Kramera	0,059	0,287	brak
prestiż organizacji	V Kramera	0,095	0,011	istnieje
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji	V Kramera	0,060	0,270	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badając istnienie związków pomiędzy postrzeganym znaczeniem czynników motywujących pracownika a charakteryzującymi go cechami, rozważono także współzależność zmiennych – znaczenia poszczególnych czynników systemu motywacyjnego a miejsca pracy respondentów, tzn. rodzaju biblioteki ze względu na prowadzenie działalności naukowej. W tabeli 38 zamieszczono rozkład procentowy zmiennych – deklarowanego przez respondentów znaczenia czynników motywacji finansowej a rodzaju biblioteki zatrudniającej pracownika. Dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności w tabeli zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 38. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowej w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Czynniki motywacji finansowe							
		wynagrodzenie zasadnicze	wynagrodzenie premiowe	dodatki	wynagrodzenie za nadgodziny	nagrody roczne	prezenty okolicznościowe	nagrody jubileuszowe	odprawa emerytalna
biblioteki naukowe	275	98,2	98,9	93,5	93,8	96,0	74,2	91,3	92,0
biblioteki nienaukowe	445	98,9	97,8	93,7	89,0	92,6	80,4	92,8	92,6
Ogółem	720	98,6	98,2	93,6	90,8	93,9	78,1	92,2	92,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem wynagrodzenia za nadgodziny a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,092 oraz współczynniku istotności 0,048) (tab. 39). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek naukowych (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne"), a rzadziej pracownicy bibliotek nienaukowych (por. tab. 38). Nie stwierdzono więcej istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników motywacji finansowych a rodzajem biblioteki. Niezależnie od miejsca zatrudnienia zdecydowana większość badanych zgodnie uznawała czynniki z tej kategorii za ważne lub bardzo ważne.

Przeanalizowano także znaczenie poszczególnych czynników systemu motywacyjnego pozafinansowych materialnych oraz miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową. W tabeli 40 przedstawiono rozkład zmiennych, dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do badanych czynników.

Tabela 39. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
wynagrodzenie zasadnicze	V Kramera	0,029	0,741	brak
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	V Kramera	0,066	0,211	brak
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	V Kramera	0,009	0,969	brak
wynagrodzenie za nadgodziny	V Kramera	0,092	0,048	istnieje
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	V Kramera	0,087	0,064	brak
prezenty okolicznościowe	V Kramera	0,086	0,072	brak
nagrody jubileuszowe	V Kramera	0,078	0,110	brak
odprawa emerytalna	V Kramera	0,035	0,643	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 40. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową (n=720)

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Czynniki motywacji pozafinansowe materialne							
		ubezpieczenia grupowe	narzędzia pracy	preferencyjne pożyczki	dofinansowanie socjalne	dopłaty do kultury lub sportu	imprezy integracyjne	wyjazdy zagraniczne	program emerytalny
biblioteki naukowe	275	78,2	86,2	77,8	96,0	78,5	34,5	43,6	81,1
biblioteki nienaukowe	445	81,6	90,6	76,2	92,4	73,0	44,5	26,1	77,3
Ogółem	720	80,3	88,9	76,8	93,8	75,1	40,7	32,8	78,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy znaczeniem zorganizowanych wyjazdów zagranicznych a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,193 oraz współczynniku istotności 0,000) (tab. 41). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek naukowych (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne"), a rzadziej pracownicy bibliotek nienaukowych (por. tab. 40). Odnotowano także występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem imprez integracyjnych (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,110 oraz współczynniku istotności 0,013) a znaczeniem programu emerytalnego i rodzajem biblioteki (współczynnik V Kramera o wartości 0,096 oraz współczynnik istotności 0,036), przy czym częściej na znaczenie programu emerytalnego wskazywali pracownicy bibliotek naukowych, a na znaczenie imprez integracyjnych pracownicy bibliotek nienaukowych.

Tabela 41. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
ubezpieczenia grupowe	V Kramera	0,057	0,308	brak
narzędzia pracy	V Kramera	0,073	0,150	brak
preferencyjne pożyczki	V Kramera	0,047	0,446	brak
dofinansowanie socjalne	V Kramera	0,074	0,139	brak
dopłaty do kultury lub sportu	V Kramera	0,065	0,222	brak
imprezy integracyjne	V Kramera	0,110	0,013	istnieje
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	V Kramera	0,193	0,000	istnieje
program emerytalny	V Kramera	0,096	0,036	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeanalizowano także znaczenie poszczególnych czynników systemu motywacyjnego pozafinansowych niematerialnych oraz miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową. W tabeli 42 przedstawiono rozkład zmiennych, dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności zamieszczając łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażonych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 42. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowej niematerialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową

Rodzaj biblioteki	**Liczba badanych**	**Czynniki motywacji pozafinansowe niematerialne**							
		szkolenia i rozwój	możliwości awansu	partycypacja pracowników w decyzjach	atmosfera i kontakty ze współpracownikami	atmosfera i kontakty z przełożonymi	stabilność zatrudnienia	prestiż organizacji	dopasowanie zadań i obowiązków
biblioteki naukowe	275	90,9	93,8	86,9	98,5	99,6	100,0	82,9	92,4
biblioteki nienaukowe	445	93,7	93,9	87,9	97,5	97,8	98,2	90,3	95,5
Ogółem	720	92,6	93,9	87,5	97,9	98,5	98,9	87,5	94,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy znaczeniem prestiżu organizacji a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,113 oraz współczynniku istotności 0,010) (tab. 43). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek nienaukowych (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne"), a rzadziej pracownicy bibliotek naukowych (por. tab. 42). Nie stwierdzono więcej istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników motywacji pozafinansowej niematerialnych a rodzajem biblioteki. Niezależnie od rodzaju biblioteki zdecydowana większość badanych zgodnie uznawała czynniki z tej kategorii za ważne lub bardzo ważne.

Tabela 43. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
szkolenia i rozwój	V Kramera	0,053	0,365	brak
możliwości awansu	V Kramera	0,034	0,659	brak
możliwość partycypacji w decyzjach	V Kramera	0,047	0,457	brak
atmosfera i kontakty ze współpracownikami	V Kramera	0,066	0,210	brak
atmosfera i kontakty z przełożonymi	V Kramera	0,077	0,121	brak
stabilność zatrudnienia	V Kramera	0,083	0,082	brak
prestiż organizacji	V Kramera	0,113	0,010	istnieje
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji	V Kramera	0,083	0,084	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badając istnienie związków pomiędzy postrzeganym znaczeniem czynników motywujących pracownika oraz charakteryzującymi go cechami, rozważono również współzależność zmiennych – znaczenia poszczególnych czynników systemu motywacyjnego oraz miejsca pracy respondentów, tzn. rodzaju biblioteki ze względu na statut organizacyjny, według kategorii: biblioteka główna–macierzysta oraz jej filia lub oddział. W tabeli 44 zamieszczono rozkład zmiennych – deklarowane przez respondentów znaczenie czynników motywacji finansowej oraz rodzaju bibliotek. Dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności w tabeli zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem prezentów okolicznościowych a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,100 oraz współczynniku istotności 0,028) (tab. 45). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy filii, a rzadziej pracownicy bibliotek głównych (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne" – por. tab. 44). Nie stwierdzono więcej istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników motywacji finansowych a rodzajem

biblioteki. Niezależnie od rodzaju biblioteki zdecydowana większość badanych zgodnie uznawała czynniki z tej kategorii za ważne lub bardzo ważne.

Tabela 44. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowej w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Czynniki motywacji finansowe							
		wynagrodzenie zasadnicze	wynagrodzenie premiowe	dodatki	wynagrodzenie za nadgodziny	nagrody roczne	prezenty okolicznościowe	nagrody jubileuszowe	odprawa emerytalna
biblioteka główna	435	98,4	99,1	92,2	89,9	93,1	74,7	90,8	91,5
filia	285	98,9	96,8	95,8	92,3	95,1	83,2	94,4	93,7
Ogółem	720	98,6	98,2	93,6	90,8	93,9	78,1	92,2	92,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 45. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
wynagrodzenie zasadnicze	V Kramera	0,033	0,668	brak
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	V Kramera	0,085	0,072	brak
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	V Kramera	0,078	0,114	brak
wynagrodzenie za nadgodziny	V Kramera	0,051	0,388	brak
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	V Kramera	0,043	0,516	brak
prezenty okolicznościowe	V Kramera	0,100	0,028	istnieje
nagrody jubileuszowe	V Kramera	0,091	0,051	brak
odprawa emerytalna	V Kramera	0,056	0,327	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeanalizowano także znaczenie poszczególnych czynników systemu motywacyjnego pozafinansowych materialnych oraz miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na statut organizacyjny. W tabeli 46 przedstawiono rozkład zmiennych, dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności zamieszczając łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 46. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego

Rodzaj biblioteki	**Liczba badanych**	**Czynniki motywacji pozafinansowe materialne**							
		ubezpieczenia grupowe	narzędzia pracy	preferencyjne pożyczki	dofinansowanie socjalne	dopłaty do kultury lub sportu	imprezy integracyjne	wyjazdy zagraniczne	program emerytalny
biblioteka główna	435	78,4	87,6	75,4	92,4	74,3	37,0	32,6	75,4
filia	285	83,2	90,9	78,9	95,8	76,5	46,3	33,0	83,9
Ogółem	720	80,3	88,9	76,8	93,8	75,1	40,7	32,8	78,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy znaczeniem programu emerytalnego a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,102 oraz współczynniku istotności 0,024) (tab. 47). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy filii bibliotek (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne"), a rzadziej pracownicy bibliotek głównych (por. tab. 46). Odnotowano także występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem imprez integracyjnych a rodzajem biblioteki (współczynnik V Kramera o wartości 0,099 oraz współczynniku istotności 0,029), przy czym również znaczenie tego czynnika częściej wskazywali pracownicy filii bibliotek niż bibliotek macierzystych.

Tabela 47. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
ubezpieczenia grupowe	V Kramera	0,059	0,290	brak
narzędzia pracy	V Kramera	0,053	0,359	brak
preferencyjne pożyczki	V Kramera	0,043	0,508	brak
dofinansowanie socjalne	V Kramera	0,077	0,116	brak
dopłaty do kultury lub sportu	V Kramera	0,077	0,118	brak
imprezy integracyjne	V Kramera	0,099	0,029	istnieje
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	V Kramera	0,011	0,955	brak
program emerytalny	V Kramera	0,102	0,024	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 48. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Czynniki motywacji pozafinansowej niematerialne							
		szkolenia i rozwój	możliwości awansu	partycypacja pracowników w decyzjach	atmosfera i kontakty ze współpracownikami	atmosfera i kontakty z przełożonymi	stabilność zatrudnienia	prestiż organizacji	dopasowanie zadań i obowiązków
biblioteka główna	435	92,9	94,9	86,0	97,2	98,2	98,9	85,5	92,9
filia	285	92,3	92,3	89,8	98,9	98,9	98,9	90,5	96,5
Ogółem	720	92,6	93,9	87,5	97,9	98,5	98,9	87,5	94,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeanalizowano także znaczenie poszczególnych czynników systemu motywacyjnego pozafinansowych niematerialnych według miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową. W tabeli 48 przedstawiono rozkład zmiennych, dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności zamieszczając łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

W świetle wyników przeprowadzonej analizy nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych a miejscem zatrudnienia pracowników (tab. 49). Niezależnie od rodzaju biblioteki zdecydowana większość badanych zgodnie uznawała czynniki z tej kategorii za ważne lub bardzo ważne.

Tabela 49. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych

Kategoria	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
szkolenia i rozwój	V Kramera	0,030	0,721	brak
możliwości awansu	V Kramera	0,077	0,119	brak
możliwość partycypacji w decyzjach	V Kramera	0,067	0,195	brak
atmosfera i kontakty ze współpracownikami	V Kramera	0,058	0,293	brak
atmosfera i kontakty z przełożonymi	V Kramera	0,032	0,697	brak
stabilność zatrudnienia	V Kramera	0,016	0,910	brak
prestiż organizacji	V Kramera	0,078	0,111	brak
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji	V Kramera	0,087	0,067	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jednym z celów badania było zweryfikowanie stopnia zadowolenia pracowników z obecnie funkcjonującego w firmie systemu motywacyjnego oraz ustalenie, jak oceniane są poszczególne czynniki tego systemu. Respondenci oceniali obecnie funkcjonujący w ich bibliotekach system motywacyjny

poprzez przypisanie poszczególnym czynnikom systemu wartości liczbowych w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą – zupełnie niezadowalający, a wartość 5 ocenę najwyższą – całkowicie zadowalający. Nie wszystkie z analizowanych czynników występowały w badanych bibliotekach, dlatego respondenci mieli możliwość zaznaczenia odpowiedzi „nie występuje". W pytaniu zastosowano skalowanie niewymuszające i pozostawiono opcję odpowiedzi „nie mam wiedzy", przyjmując założenie, że nie każdy pracownik może dysponować pełną informacją na temat wszystkich badanych czynników. Rozkład procentowy odpowiedzi udzielonych przez respondentów przedstawiono w tabelach 50–52.

Tabela 50. Ocena wybranych czynników finansowych systemu motywacyjnego funkcjonującego w bibliotece, według pracowników (n=720)

Rodzaj czynników motywacji finansowych	**Oceny respondentów***					**Nie mam wiedzy**	**Nie występuje**
	5	4	3	2	1		
nagrody jubileuszowe	25,8	24,3	21,4	8,2	6,9	11,4	1,9
odprawa emerytalna	22,1	19,4	15,7	5,7	6,8	26,8	3,5
dodatkowe wynagrodzenie roczne, tzn. trzynasta pensja	20,8	14,7	7,8	3,9	4,7	7,2	40,8
wynagrodzenie zasadnicze	10,6	13,5	36,5	18,8	18,6	1,0	1,1
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	9,0	14,0	24,0	16,3	20,0	3,1	13,6
prezenty okolicznościowe (np. bony świąteczne)	8,3	15,0	19,3	11,5	12,6	7,8	25,4
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	8,1	14,2	24,9	18,3	14,7	8,5	11,4
wynagrodzenie za nadgodziny	3,5	6,4	7,5	7,8	9,4	12,2	53,2

* Odsetek ocen w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą (całkowicie niezadowalający), a wartość 5 ocenę najwyższą (całkowicie zadowalający).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle uzyskanych odpowiedzi połowa respondentów wysoko oceniła nagrody jubileuszowe, przyznając temu czynnikowi systemu motywacyjnego wartości 4 lub 5 (gdzie 5 oznaczało „całkowicie zadowalający"), przeszło dwóch na pięciu badanych podobnie oceniło odprawę emerytalną, a ponad jedna trzecia – dodatkowe wynagrodzenie roczne (tzn. trzynastą pensję) (por. tab. 50). Stosunkowo mniej korzystnie postrzegane są pozostałe czynniki finansowe.

Ponad jedna trzecia badanych oceniała na 1 lub 2 czynniki: wynagrodzenie zasadnicze (37,4%), wynagrodzenie premiowe i dodatek motywacyjny (36,3%) oraz dodatki funkcyjne, zmianowe i świąteczne (33%). Ponad połowa badanych stwierdziła, że w ich bibliotece nie występuje taki element systemu motywacyjnego jak wynagrodzenie za nadgodziny, a dwóch na czterech – dodatkowe wynagrodzenie roczne. Co czwarty z badanych przyznał także, że nie są stosowane prezenty okolicznościowe (np. bony świąteczne).

Tabela 51. Ocena wybranych czynników pozafinansowych materialnych systemu motywacyjnego funkcjonującego w bibliotece, według pracowników (n=720)

Rodzaj czynników motywacji pozafinansowych materialnych	**Oceny respondentów***					**Nie mam wiedzy**	**Nie występuje**
	5	4	3	2	1		
dofinansowanie socjalne („wczasy pod gruszą", kolonie, obozy)	31,4	31,7	21,1	7,1	4,0	2,1	2,6
preferencyjne pożyczki	24,6	32,6	20,1	4,6	4,2	10,7	3,2
ubezpieczenia grupowe	21,7	31,9	23,9	8,9	3,8	6,5	3,3
narzędzia pracy	12,4	27,6	32,4	16,1	5,4	4,2	1,9
program emerytalny	12,4	11,0	12,5	4,2	5,7	29,6	24,7
dopłaty do kultury lub sportu	11,5	15,6	14,0	7,1	7,1	9,9	34,9
imprezy integracyjne	6,9	8,1	14,0	11,3	13,6	12,1	34,0
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	5,6	7,5	8,5	5,0	8,1	14,6	50,8

* Odsetek ocen w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą (całkowicie niezadowalający), a wartość 5 ocenę najwyższą (całkowicie zadowalający).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle uzyskanych wypowiedzi blisko dwie trzecie respondentów wysoko oceniło dofinansowanie socjalne („wczasy pod gruszą", kolonie, obozy), przyznając temu czynnikowi systemu motywacyjnego wartości 4 lub 5, a przeszło połowa badanych podobnie oceniła ubezpieczenia grupowe oraz preferencyjne pożyczki (por. tab. 51). Mniej korzystnie ocenione zostały pozostałe czynniki pozafinansowe, w tym imprezy integracyjne, które blisko co czwarty z badanych ocenił na 1 lub 2, podobnie częściej niż co piąty respondent ocenił narzędzia pracy. Ponad połowa badanych stwierdziła, że wśród czynników systemu motywacyjnego nie występują zorganizowane wyjazdy zagraniczne, a ponad jedna trzecia

wskazała na brak dopłaty do kultury lub sportu oraz imprez integracyjnych. Co czwarty z badanych uznał także, że nie funkcjonuje program emerytalny.

Tabela 52. Ocena wybranych czynników pozafinansowych niematerialnych systemu motywacyjnego funkcjonującego w bibliotece, według pracowników (n=720)

Rodzaj czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych	**Oceny respondentów***					**Nie mam wiedzy**	**Nie występuje**
	5	4	3	2	1		
stabilność zatrudnienia	33,2	36,4	17,6	6,5	2,9	3,1	0,3
atmosfera i kontakty interpersonalne ze współpracownikami	27,2	36,5	18,8	7,6	6,9	2,2	0,7
atmosfera i kontakty z przełożonymi	23,1	36,0	20,6	10,0	7,6	2,1	0,7
prestiż organizacji	15,6	29,3	24,7	13,3	8,9	6,5	1,7
szkolenia i rozwój	14,3	22,5	25,6	16,8	13,2	4,4	3,2
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji pracowników	12,9	31,0	31,1	12,1	8,5	3,3	1,1
możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem	11,8	28,9	22,6	16,5	11,5	4,0	4,6
możliwości awansu	8,3	13,6	25,8	19,3	21,5	5,0	6,4

* Odsetek ocen w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą (całkowicie niezadowalający), a wartość 5 ocenę najwyższą (całkowicie zadowalający).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle uzyskanych wypowiedzi ponad dwie trzecie respondentów wysoko oceniło stabilność zatrudnienia, przyznając temu czynnikowi systemu motywacyjnego wartości 4 lub 5, blisko dwie trzecie badanych podobnie oceniło atmosferę i kontakty interpersonalne ze współpracownikami, a blisko 60% relacje z przełożonymi. Mniej korzystnie ocenione zostały pozostałe czynniki z tej grupy, w tym możliwości awansu, które blisko dwóch na czterech badanych oceniło na 1 lub 2, podobnie jak blisko co trzeci z respondentów – szkolenia i rozwój oraz częściej niż co czwarty – możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem. W obszarze pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego potwierdzono występowanie większości analizowanych elementów, jedynie w przypadku możliwości awansu 6,4% badanych wskazało odpowiedź „nie występuje".

Oceny funkcjonującego w bibliotekach systemu motywacyjnego (w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznaczała „całkowicie niezadowalający", a wartość 5 „całkowicie zadowalający") dokonane przez tych respondentów, którzy potwierdzili występowanie danego czynnika w swoim miejscu pracy, przedstawiono za pomocą średnich ważonych[28]. Wyniki porównano ze średnimi uzyskanymi z wypowiedzi badanych na temat znaczenia wymienionych czynników w kontekście ich wartości motywacyjnej, gdzie oceny dokonano według analogicznej skali (przy czym wartość 1 oznaczała „zupełnie nieważny", a wartość 5 „bardzo ważny"). Na tej podstawie przeprowadzono analizę zaobserwowanych rozbieżności występujących pomiędzy postrzeganym znaczeniem poszczególnych czynników systemu motywacyjnego a ich oceną – wyniki zamieszczono w tabeli 53. Wyniki analizy przedstawiono, grupując elementy systemu motywacyjnego w trzech kategoriach – czynników motywacji finansowych, czynników motywacji pozafinansowych materialnych oraz czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych.

Tabela 53. Znaczenie poszczególnych elementów systemu motywacyjnego oraz ich ocena w opinii pracowników bibliotek

Rodzaj czynników	**Znaczenie czynnika (średnia ważona w skali 1–5)**	**Ocena stanu faktycznego (średnia ważona w skali 1–5)**	**Luka: Znaczenie – Ocena stanu faktycznego**
1	2	3	4
I. Czynniki motywacji finansowej			
wynagrodzenie premiowe, dodatek motywacyjny	4,79	2,71	2,08
wynagrodzenie zasadnicze	4,83	2,78	2,05
wynagrodzenie za nadgodziny	4,47	2,61	1,86
dodatki – funkcyjne, zmianowe, świąteczne	4,54	2,78	1,76
prezenty okolicznościowe	4,16	2,92	1,24
odprawa emerytalna	4,61	3,64	0,97
nagrody jubileuszowe	4,56	3,62	0,94
nagrody roczne, tzn. trzynasta pensja	4,65	3,83	0,82
Luka dla całej kategorii 1,47			

[28] Przyjęto założenie, że przedziały skali porządkowej są sobie równe i przyporządkowano im wagi od 1 do 5 (por. Kaczmarczyk 2011, s. 172).

1	2	3	4
II. Czynniki motywacji pozafinansowej materialne			
narzędzia pracy	4,39	3,27	1,12
dofinansowanie socjalne	4,56	3,83	0,73
dopłaty do kultury lub sportu	4,02	3,31	0,71
program emerytalny	4,05	3,44	0,61
ubezpieczenia grupowe	4,20	3,65	0,55
imprezy integracyjne	3,22	2,69	0,53
preferencyjne pożyczki	4,06	3,80	0,26
zorganizowane wyjazdy zagraniczne	3,02	2,93	0,09
Luka dla całej kategorii 0,58			
III. Czynniki motywacji pozafinansowej niematerialne			
możliwości awansu	4,61	2,64	1,97
szkolenia i rozwój	4,48	3,09	1,39
dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji	4,49	3,29	1,20
atmosfera i kontakty z przełożonymi	4,76	3,58	1,18
możliwość partycypacji w decyzjach	4,22	3,14	1,08
atmosfera i kontakty ze współpracownikami	4,76	3,72	1,04
prestiż organizacji	4,36	3,32	1,04
stabilność zatrudnienia	4,85	3,94	0,91
Luka dla całej kategorii 1,23			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Porównując znaczenie poszczególnych czynników systemu motywacyjnego z oceną stanu faktycznego, największe rozbieżności zaobserwowano w obszarze czynników motywacji finansowej, szczególnie w przypadku wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagrodzenia premiowego i dodatków motywacyjnych. Czynniki te zostały uznane za bardzo istotne elementy motywujące pracowników (średnie z ocen na poziomie 4,80), a jednocześnie stan faktyczny w zakresie tych uwarunkowań oceniono mniej niż przeciętnie – średnie ważone z ocen na poziomie blisko 2,80. Najmniejsze różnice w ocenach czynników motywacji finansowych odnotowano w przypadku nagrody rocznej (tzn. trzynastej pensji), której znaczenie oceniono wysoko (średnia ważona z ocen 4,65)

i podobnie, stosunkowo wysoko, oceniono stan faktyczny w tym przypadku (średnia z ocen 3,83).

W obszarze czynników motywacji pozafinansowych materialnych największe rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracowników a stanem faktycznym dotyczyły narzędzi pracy, których znaczenie postrzegano stosunkowo wysoko (średnia ważona 4,39), a które zostały ocenione na poziomie przeciętnym (średnia z ocen 3,27). Najbardziej zbliżone wyniki w zakresie oczekiwań i oceny stanu faktycznego odnotowano w przypadku wyjazdów zagranicznych oraz ubezpieczeń grupowych. Zorganizowane wyjazdy zagraniczne nie stanowią najbardziej istotnego elementu systemu motywacyjnego (średnia ważona 3,02) i jednocześnie uzyskały przeciętne oceny (średnia 2,93). Nieco większą wagę respondenci przywiązują do ubezpieczeń grupowych (średnia 4,20), które również zostały ocenione wyżej niż przeciętnie (3,65).

W przypadku czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych największe rozbieżności dotyczyły możliwości awansu – czynnika uznawanego za ważny (średnia 4,61) i ocenianego słabo (średnia z ocen dotyczących stanu faktycznego 2,64) oraz szkoleń i możliwości rozwoju (średnia ważona znaczenia to 4,48, a średnia z ocen dotyczących stanu faktycznego 3,09).

W ramach wszystkich analizowanych obszarów systemu motywacyjnego odnotowano, że oczekiwania pracowników bibliotek przewyższają stan faktyczny i oferowane warunki – czynniki motywujące do pracy. Większość zaobserwowanych rozbieżności zamyka się w przedziale od 0 do 2, co może świadczyć o stosunkowo nie najgorszym dopasowaniu omawianych czynników względem oczekiwań pracowników, jednak w przypadku czynników takich jak wynagrodzenie (zarówno zasadnicze, jak i premiowe) oraz możliwości rozwoju pracowników należy podkreślić wyraźną dysproporcję w świetle ocen podawanych przez respondentów.

Istotnym aspektem dotyczącym zarówno motywacji pracowników, jak i pozostającym w obszarze kultury organizacyjnej jest system oceny pracowniczej obowiązujący w danej organizacji. W toku badania zapytano respondentów o częstotliwość oceny formalnej prowadzonej w bibliotekach (por. tab. 54).

Więcej niż jedna czwarta badanych respondentów przyznała, że w ich bibliotekach nigdy nie jest dokonywana formalna ocena pracowników. Porównywalny odsetek badanych wskazał na nieregularne działania prowadzone w tym zakresie. Blisko jedna trzecia badanych potwierdziła regularną ocenę pracowników prowadzoną raz do roku i ta właśnie częstotliwość jest dominującą praktyką. Jedynie 7,9% respondentów podlega ocenie prowadzonej rzadziej niż raz do roku, a 7,5% co kwartał lub częściej – co miesiąc.

Respondentów, którzy potwierdzili, że w ich instytucjach prowadzona jest ocena pracownicza, zapytano o wybrane aspekty związane z oceną,

m.in. stosowane kryteria, osoby oceniające pracownika, postrzeganie obowiązującego w bibliotece systemu oraz konsekwencje wynikające z przeprowadzonej oceny.

Tabela 54. Częstotliwość oceny pracowników w bibliotece (n=720)

Częstotliwość oceny	Odpowiedzi respondentów (w %)
regularnie – co miesiąc	4,9
regularnie – co kwartał	2,6
regularnie – raz do roku	30,8
regularnie – rzadziej niż raz do roku	7,9
nieregularnie	26,7
nigdy	27,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 55. Osoby dokonujące oceny formalnej pracownika biblioteki (n=525)

Osoba oceniająca	Odpowiedzi respondentów (w %)		
	tak	nie	nie mam wiedzy
kierownik jednostki	74,1	3,4	22,5
bezpośredni przełożony	73,0	4,2	22,9
pracownik w ramach samooceny	38,1	20,8	41,1
klienci zewnętrzni	10,9	27,8	61,3
bezpośredni podwładni	9,5	33,7	56,8
równorzędni współpracownicy	6,5	38,1	55,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle wypowiedzi respondentów osobą dokonującą oceny formalnej pracownika biblioteki najczęściej jest kierownik danej jednostki lub bezpośredni przełożony (por. tab. 55). W obu przypadkach wskazało tak blisko trzech na czterech badanych, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że w mniejszych placówkach bardzo często bezpośrednim przełożonym jest właśnie kierownik jednostki. Więcej niż jedna trzecia badanych przyznała, że w ramach oceny pracowniczej dokonywana jest także samoocena. Nieco ponad jedna dziesiąta pracowników oceniana jest przez klientów zewnętrznych – odbiorców oferowanych usług bibliotecznych, a blisko jedna dziesiąta – przez bezpośrednich

podwładnych. Znikomy odsetek badanych (6,5%) odpowiedział, że oceniany jest przez pracowników równorzędnych, pozostających na tym samym poziomie struktury organizacyjnej.

W ocenie pracowniczej stosowane są zróżnicowane kryteria, czego dowodzą wypowiedzi respondentów (por. tab. 56).

Tabela 56. Rodzaj kryteriów stosowanych w ramach okresowej oceny pracowników w bibliotece (n=525)

Kryteria oceny pracownika	**Odpowiedzi respondentów (w %)**		
	tak	nie	nie mam wiedzy
wywiązywanie się z powierzonych obowiązków	80,4	4,0	15,6
poziom realizacji zadań w określonym czasie	65,7	9,0	25,3
specyficzne umiejętności	55,0	15,2	29,7
cechy osobowości	45,7	20,4	33,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując rodzaj kryteriów stosowanych w ramach okresowej oceny pracowników w bibliotece, można zauważyć, że podstawowym aspektem branym pod uwagę jest wywiązywanie się pracownika z powierzonych mu obowiązków (wskazane przez ponad 80% badanych), a następnie realizacja zadań we właściwym czasie (według blisko dwóch trzecich respondentów). Nieco ponad połowa badanych przyznała, że w ocenie pracowniczej uwzględniane są specyficzne umiejętności, a niespełna połowa wskazała na cechy osobowości.

Analizując systemy oceny pracowniczej, rozważono opinie respondentów na temat systemów obowiązujących w ich bibliotekach. Rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 57.

Prawie połowa badanych (49%) odpowiedziała, że system oceny okresowej pracowników w ich bibliotece opiera się na jasno sprecyzowanych kryteriach stosowanych dla poszczególnych stanowisk pracy lub grup pracowników (opinie „zdecydowanie tak" i „raczej tak"), a nieznacznie mniejszy odsetek (45,5%) respondentów przyznał, że w ocenie pracowniczej wykorzystywany jest standaryzowany formularz oceny. Więcej niż jedna trzecia badanych stwierdziła, że system oceny pracowników pomaga pracownikom w dokonaniu autoanalizy przez podsumowanie ich niedociągnięć i sukcesów oraz służy przeprowadzeniu sprawiedliwej oceny pracy w bibliotece. Nieznacznie mniej respondentów, bo niespełna jedna trzecia, wyraziło opinię, że system oceny pracowników wspomaga kształtowanie korzystnych, z punktu widzenia jakości świadczonych

usług, zachowań pracowników biblioteki, tym samym potwierdzając słuszność prowadzonych w tym zakresie działań. Nieco więcej niż co czwarty z pracowników uznał, że system oceny umożliwia uzyskanie informacji wykorzystywanych do budowania systemu motywacyjnego w bibliotece.

Tabela 57. Wybrane aspekty systemu oceny pracowniczej, w opinii pracowników (n=525)

Aspekty systemu oceny pracowniczej	**Opinie respondentów (w %)**				
	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
System oceny okresowej pracowników opiera się na jasno sprecyzowanych kryteriach dla poszczególnych stanowisk pracy lub grup pracowników.	18,1	30,9	35,6	10,1	5,3
System oceny pracowniczej wykorzystuje standaryzowany formularz oceny.	15,6	29,9	37,1	11,2	6,1
System oceny pracowników wspomaga przeprowadzenie sprawiedliwej oceny pracy.	9,7	24,6	39,4	19,8	6,5
System oceny pracowników wspomaga kształtowanie korzystnych, z punktu widzenia jakości świadczonych usług, zachowań pracowników biblioteki.	7,6	25,0	47,2	15,4	4,8
System oceny pracowników wspomaga przeprowadzenie autoanalizy przez pracowników, poprzez podsumowanie ich niedociągnięć i sukcesów.	7,6	27,8	41,7	16,6	6,3
System oceny pracowników umożliwia uzyskanie informacji wykorzystywanych do budowania systemu motywacyjnego w bibliotece.	5,3	21,5	49,1	17,7	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Prowadzących badanie interesowały także konsekwencje wynikające z przeprowadzonej oceny pracowniczej – w zakresie decyzji personalnych podejmowanych w bibliotece (por. tab. 58).

Tabela 58. Wykorzystanie informacji uzyskanych w ramach systemu oceny pracowników do podejmowania decyzji personalnych w bibliotece (n=525)

Rodzaj decyzji	**Odpowiedzi respondentów (w %)**		
	tak	nie	nie mam wiedzy
przyznawanie premii, nagród, pochwał	48,2	18,3	33,5
decyzje w zakresie dalszego zatrudnienia lub zwolnienia pracownika	32,4	18,3	49,3
awanse i przeszeregowania	31,4	24,2	44,4
przygotowania programu szkoleń	26,9	23,0	50,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Według opinii respondentów, podstawową konsekwencją przeprowadzonej oceny są premie i nagrody przyznawane pracownikom (w świetle odpowiedzi blisko połowy badanych). Niemal jedna trzecia badanych wskazała także, że od wyników oceny pracowniczej uzależnione są decyzje w zakresie dalszego zatrudnienia lub zwolnienia pracownika, a także decyzje dotyczące awansów i przeszeregowań w obsadzie stanowisk w organizacji. Jedynie nieco ponad jedna czwarta respondentów odpowiedziała, że wyniki oceny pracowniczej służą także do przygotowania programu szkoleń mających na celu dopracowanie obszarów wymagających poprawy.

4.3.3. Wybrane aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece i ogólne uwarunkowania procesu pracy

W toku badania sprawdzono, jak pracownicy oceniają ogólne warunki pracy, uwzględniając uwarunkowania takie jak: relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy, postrzegana wysokość wynagrodzenia w miejscu pracy na tle przeciętnych wynagrodzeń obowiązujących na rynku pracy, atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne) panująca w organizacji, udział pracowników w stylu zarządzania organizacją, autorytet i akceptacja zachowań przełożonego przez pracowników biblioteki, obciążenie pracą oraz zakres obowiązków i odpowiedzialności pracownika, organizacja pracy oraz system socjalny. Uznano, że wskazane ogólne uwarunkowania procesu pracy wpływają na całokształt kultury organizacyjnej jednostki. Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących znaczenia wymienionych uwarunkowań procesu pracy zamieszczono w tabeli 59.

Tabela 59. Znaczenie ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w opinii pracowników (n=720)

Rodzaj czynników	Opinie respondentów (w %)				
	bardzo ważne	ważne	średnio ważne	niezbyt ważne	zupełnie nieważne
atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne)	75,8	22,1	1,5	0,6	0,0
relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy	75,3	23,5	1,0	0,3	0,0
wysokość wynagrodzenia na tle rynku	67,8	26,9	4,4	0,4	0,4
organizacja pracy	62,8	34,2	2,4	0,6	0,1
system socjalny	55,3	37,6	5,7	1,1	0,3
autorytet i akceptacja zachowań przełożonego	55,1	40,1	3,9	0,8	0,0
obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności	52,1	43,1	4,3	0,6	0,0
udział pracowników w stylu zarządzania	27,4	52,1	18,2	2,1	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ogólne uwarunkowania procesu pracy, w świetle odpowiedzi respondentów, wydają się mieć duże znaczenie. Zdecydowania większość, bo przeszło trzy czwarte badanych, oceniła jako bardzo ważne czynniki takie jak: atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne) oraz relację wynagrodzenia względem wykonywanej pracy. Przeszło dwie trzecie pracowników postrzega jako bardzo ważną również kwestię wysokości wynagrodzenia na tle rynku, a blisko dwie trzecie – organizację pracy. Ponad połowa badanych za równie istotne uwarunkowania uznała system socjalny, autorytet przełożonego oraz obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności. Jedynie udział pracowników w stylu zarządzania wydaje się na tym tle kwestią nieco mniej znaczącą, choć należy zauważyć, że połowa badanych uznała ten czynnik za ważny.

W toku prowadzonych analiz sprawdzono, które uwarunkowania procesu pracy są ważniejsze dla poszczególnych grup pracowników w zależności od rodzaju zajmowanego przez nich stanowiska. W tabeli 60 przedstawiono rozkład odpowiedzi łącznie z dwóch kategorii – „bardzo ważne" oraz „ważne" – jakich udzielili pracownicy.

Tabela 60. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w zależności od rodzaju stanowiska zajmowanego przez pracownika

Pracownicy według stanowiska	Liczba badanych	Ogólne uwarunkowania procesu pracy							
		relacja wynagrodzenia i pracy	wysokość wynagrodzenia	atmosfera i relacje interpersonalne	udział pracowników w zarządzaniu	autorytet i akceptacja przełożonego	obciążenie pracą, obowiązki i odpowiedzialność	organizacja pracy	system socjalny
administracja i obsługa, funkcje kierownicze	22	100,0	100,0	100,0	72,7	100,0	100,0	100,0	100,0
działalność podstawowa, funkcje kierownicze	174	99,4	96,0	100,0	85,6	97,7	97,1	98,3	92,5
administracja i obsługa, niepełniący funkcji kierowniczej	74	98,6	97,3	95,9	73,0	94,6	91,9	94,6	83,8
działalność podstawowa, niepełniący funkcji kierowniczej	426	98,4	93,9	97,2	78,6	94,1	95,1	96,7	94,6
funkcje dyrektorskie	24	100,0	87,5	100,0	75,0	95,8	87,5	95,8	87,5
Ogółem	720	98,8	94,7	97,9	79,4	95,3	95,1	96,9	92,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono istotną statystycznie zależność jedynie pomiędzy znaczeniem systemu socjalnego a rodzajem zajmowanego przez pracownika stanowiska (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,106 oraz współczynniku istotności 0,041) (tab. 61). Czynnik ten jako bardzo ważny częściej wskazywali pracownicy pełniący funkcje kierownicze (por. tab. 60). Nie stwierdzono więcej istotnych statystycznie zależności

pomiędzy postrzeganiem znaczenia uwarunkowań procesu pracy a rodzajem stanowiska pracownika.

Tabela 61. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a rodzaj zajmowanego przez nich stanowiska – współzależność zmiennych

Ogólne uwarunkowania procesu pracy	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy	V Kramera	0,041	0,965	brak
wysokość wynagrodzenia na tle rynku	V Kramera	0,079	0,347	brak
atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne)	V Kramera	0,082	0,286	brak
udział pracowników w stylu zarządzania	V Kramera	0,082	0,282	brak
autorytet i akceptacja zachowań przełożonego	V Kramera	0,062	0,693	brak
obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności	V Kramera	0,080	0,330	brak
organizacja pracy	V Kramera	0,052	0,872	brak
system socjalny	V Kramera	0,106	0,041	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W toku badania rozważano współzależność zmiennych – znaczenia ogólnych uwarunkowań procesu pracy oraz miejsca pracy respondentów – rodzaju biblioteki definiowanego ustawowo. W tabeli 62 zamieszczono rozkład zmiennych – deklarowanego przez respondentów znaczenia czynników oraz uwarunkowań procesu pracy. Dla lepszego zobrazowania omawianych zależności w tabeli zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 62. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Ogólne uwarunkowania procesu pracy							
		relacja wynagrodzenia i pracy	wysokość wynagrodzenia	atmosfera i relacje interpersonalne	udział pracowników w zarządzaniu	autorytet i akceptacja przełożonego	obciążenie pracą, obowiązki i odpowiedzialność	organizacja pracy	system socjalny
biblioteki naukowe/szkół wyższych	250	98,8	94,0	97,6	72,8	94,4	94,4	96,4	95,2
biblioteki publiczne	445	98,9	95,3	98,0	83,1	96,0	95,5	97,3	92,1
biblioteki pedagogiczne	25	96,0	92,0	100,0	80,0	92,0	96,0	96,0	84,0
Ogółem	720	98,8	94,7	97,9	79,4	95,3	95,1	96,9	92,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem systemu socjalnego a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,090 oraz współczynniku istotności 0,021) (tab. 63). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że nieznacznie częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek publicznych (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne"), a rzadziej pracownicy bibliotek szkół wyższych oraz bibliotek pedagogicznych (por. tab. 62). Stwierdzono także występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem możliwości partycypowania pracowników w stylu zarządzania a rodzajem biblioteki (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,088 oraz współczynniku istotności 0,025), przy czym częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek publicznych, rzadziej bibliotek pedagogicznych, a najrzadziej pracownicy bibliotek szkół wyższych.

Tabela 63. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a ich miejsce zatrudnienia – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych

Ogólne uwarunkowania procesu pracy	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy	V Kramera	0,044	0,604	brak
wysokość wynagrodzenia na tle rynku	V Kramera	0,049	0,485	brak
atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne)	V Kramera	0,029	0,876	brak
udział pracowników w stylu zarządzania	V Kramera	0,088	0,025	istnieje
autorytet i akceptacja zachowań przełożonego	V Kramera	0,041	0,667	brak
obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności	V Kramera	0,028	0,895	brak
organizacja pracy	V Kramera	0,041	0,663	brak
system socjalny	V Kramera	0,090	0,021	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W toku badania rozważano współzależność zmiennych – znaczenia ogólnych uwarunkowań procesu pracy oraz miejsca pracy respondentów – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową. W tabeli 64 zamieszczono rozkład zmiennych – deklarowanego przez respondentów znaczenia czynników oraz uwarunkowań procesu pracy. Dla lepszego zobrazowania omawianych zależności w tabeli zamieszczono łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 64. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Ogólne uwarunkowania procesu pracy							
		relacja wynagrodzenia i pracy	wysokość wynagrodzenia	atmosfera i relacje interpersonalne	udział pracowników w zarządzaniu	autorytet i akceptacja przełożonego	obciążenie pracą, obowiązki i odpowiedzialność	organizacja pracy	system socjalny
biblioteki naukowe	275	98,5	93,8	97,8	73,5	94,2	94,5	96,4	94,2
biblioteki nienaukowe	445	98,9	95,3	98,0	83,1	96,0	95,5	97,3	92,1
Ogółem	720	98,8	94,7	97,9	79,4	95,3	95,1	96,9	92,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności, o słabej sile związku, pomiędzy znaczeniem udziału pracowników w stylu zarządzania a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,117 oraz współczynniku istotności 0,007) (tab. 65). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek nienaukowych (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne"), a rzadziej pracownicy bibliotek naukowych (por. tab. 64). Natomiast w przypadku znaczenia systemu socjalnego (współczynnik V Kramera o wartości 0,093 oraz współczynnik istotności 0,044) częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy bibliotek naukowych.

Przeanalizowano także znaczenie ogólnych uwarunkowań procesu pracy oraz miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na statut organizacyjny. W tabeli 66 przedstawiono rozkład zmiennych, dla lepszego zobrazowania analizowanych zależności zamieszczając łączny odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" wyrażanych przez respondentów odnośnie do analizowanych czynników.

Tabela 65. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a ich miejsce zatrudnienia – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych

Ogólne uwarunkowania procesu pracy	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy	V Kramera	0,016	0,912	brak
wysokość wynagrodzenia na tle rynku	V Kramera	0,066	0,212	brak
atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne)	V Kramera	0,027	0,763	brak
udział pracowników w stylu zarządzania	V Kramera	0,117	0,007	istnieje
autorytet i akceptacja zachowań przełożonego	V Kramera	0,041	0,545	brak
obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności	V Kramera	0,036	0,622	brak
organizacja pracy	V Kramera	0,056	0,319	brak
system socjalny	V Kramera	0,093	0,044	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy znaczeniem wysokości wynagrodzenia na tle rynku a miejscem zatrudnienia pracowników (przy współczynniku V Kramera o wartości 0,107 oraz współczynniku istotności 0,017) (tab. 67). Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy filii bibliotek (podając oceny „bardzo ważne" oraz „ważne"), a rzadziej pracownicy bibliotek macierzystych (por. tab. 66). Podobnie w przypadku zależności pomiędzy znaczeniem systemu socjalnego a rodzajem biblioteki (współczynnik V Kramera o wartości 0,092 oraz współczynnik istotności 0,047) częściej znaczenie tego czynnika wskazywali pracownicy filii bibliotek.

Tabela 66. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego

Rodzaj biblioteki	Liczba badanych	Ogólne uwarunkowania procesu pracy							
		relacja wynagrodzenia i pracy	wysokość wynagrodzenia na tle rynku	atmosfera i relacje interpersonalne	udział pracowników w zarządzaniu	autorytet i akceptacja przełożonego	obciążenie pracą, obowiązki i odpowiedzialność	organizacja pracy	system socjalny
biblioteka główna	435	98,4	92,9	97,5	77,5	94,5	94,3	96,6	91,0
filia	285	99,3	97,5	98,6	82,5	96,5	96,5	97,5	95,8
Ogółem	720	98,8	94,7	97,9	79,4	95,3	95,1	96,9	92,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 67. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a ich miejsce zatrudnienia – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych

Ogólne uwarunkowania procesu pracy	Współczynnik	Wartość współczynnika	Istotność przybliżona	Współzależność zmiennych
1	2	3	4	5
relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy	V Kramera	0,016	0,912	brak
wysokość wynagrodzenia na tle rynku	V Kramera	0,066	0,212	brak
atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne)	V Kramera	0,027	0,763	brak
udział pracowników w stylu zarządzania	V Kramera	0,117	0,007	istnieje
autorytet i akceptacja zachowań przełożonego	V Kramera	0,041	0,545	brak

1	2	3	4	5
obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności	V Kramera	0,036	0,622	brak
organizacja pracy	V Kramera	0,056	0,319	brak
system socjalny	V Kramera	0,093	0,044	istnieje

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W kontekście opinii wyrażonych przez badanych na temat znaczenia ogólnych uwarunkowań procesu pracy przeanalizowano dokonane przez nich oceny faktycznego stanu tychże uwarunkowań w miejscu pracy. Rozkład odpowiedzi zamieszczono w tabeli 68.

Tabela 68. Ocena pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece (n=720)

Stwierdzenia	**Oceny respondentów***					**Stwierdzenia**
	5	4	3	2	1	
1	2	3	4	5	6	7
Atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne) w pracy jest bardzo dobra.	22,6	37,6	25,3	8,9	5,6	Atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne) w pracy jest bardzo zła.
Decyzje kierownika/ przełożonego są całkowicie akceptowane przez pracowników.	16,9	34,3	29,6	13,8	5,4	Decyzje kierownika/ przełożonego są zupełnie nieakceptowane przez pracowników.
System socjalny jest całkowicie zadowalający.	12,9	31,9	35,0	13,3	6,8	System socjalny jest całkowicie niezadowalający.
Czuję się doceniona/ doceniony przez naczelne kierownictwo.	11,8	25,4	31,7	16,4	14,7	Czuję się niedoceniona/ niedoceniany przez naczelne kierownictwo.
Organizacja pracy jest całkowicie zadowalająca.	10,8	28,5	38,3	14,6	7,8	Organizacja pracy jest całkowicie niezadowalająca.
Zakres mojej odpowiedzialności jest odpowiedni w stosunku do moich oczekiwań	7,9	15,7	36,8	18,6	21,0	Zakres mojej odpowiedzialności jest za duży/za mały w stosunku do moich oczekiwań.

Tab. 68. (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
Zakres moich obowiązków jest odpowiedni w stosunku do moich oczekiwań.	6,4	12,9	35,4	20,8	24,4	Zakres moich obowiązków jest zbyt szeroki/zbyt wąski w stosunku do moich oczekiwań.
Odczuwam małe obciążenie pracą.	6,1	16,5	44,9	17,9	14,6	Odczuwam duże obciążenie pracą.
Pracownicy mają pełną możliwość partycypacji w decyzjach dotyczących zarządzania.	4,2	19,4	35,7	21,3	19,4	Pracownicy nie mają możliwości partycypacji w decyzjach dotyczących stylu zarządzania.
Moje wynagrodzenie jest satysfakcjonujące w stosunki do nakładu mojej pracy.	3,5	19,4	35,0	23,9	18,2	Moje wynagrodzenie jest niesatysfakcjonujące w kontekście nakładów mojej pracy.
Moje wynagrodzenie jest satysfakcjonujące w porównaniu do wynagrodzenia w innych organizacjach pokrewnych.	2,8	16,9	32,9	25,8	21,5	Moje wynagrodzenie jest niesatysfakcjonujące w porównaniu do wynagrodzenia w organizacjach pokrewnych.

* Odsetek ocen według skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą, a wartość 5 ocenę najwyższą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle przedstawionego rozkładu odpowiedzi trzech na pięciu respondentów wysoko oceniło atmosferę (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne) panującą w pracy, wyrażając swoją opinię poprzez oceny 4 lub 5 (gdzie wartość 5 oznaczała ocenę najwyższą). Przeszło połowa badanych podobnie pozytywnie oceniła obserwowane w organizacji postawy względem przełożonego, twierdząc, że decyzje kierownika są całkowicie akceptowane przez pracowników. Ponad 40% badanych uznało, że system socjalny jest całkowicie lub prawie całkowicie zadowalający (oceny 5 lub 4), a blisko 40% podobnie oceniło organizację pracy w bibliotece. Stosunkowo mniej korzystnie postrzegane są aspekty takie jak wynagrodzenie czy zakres obowiązków. Blisko połowa badanych uznała, że otrzymywane wynagrodzenie nie jest satysfakcjonujące w porównaniu do wynagrodzenia w organizacjach pokrewnych, wyrażając opinię poprzez oceny 1 lub 2 (gdzie wartość 1 oznaczała ocenę

najniższą). Podobnie przeszło 40% badanych uznało, że zakres ich obowiązków oraz odpowiedzialności jest nieadekwatny do ich oczekiwań, wynagrodzenie jest niesatysfakcjonujące w kontekście ponoszonych nakładów pracy, a pracownicy nie mają możliwości partycypacji w decyzjach dotyczących stylu zarządzania.

Oceny ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece dokonane przez respondentów (w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznacza ocenę najniższą, a wartość 5 ocenę najwyższą) przedstawiono za pomocą średnich ważonych[29]. Wyniki porównano ze średnimi uzyskanymi z wypowiedzi badanych na temat znaczenia wymienionych uwarunkowań dla pracowników, gdzie oceny również dokonano według skali od 1 do 5 (wartość 1 oznaczała „zupełnie nieważne", a wartość 5 „bardzo ważne"). Wyniki analizy zaobserwowanych rozbieżności pomiędzy znaczeniem poszczególnych uwarunkowań a ich oceną przedstawiono w tabeli 69.

Tabela 69. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece oraz ich ocena

Kategoria czynników	**Znaczenie czynnika (średnia ważona w skali 1–5)**	**Ocena stanu faktycznego (średnia ważona w skali 1–5)**	**Luka: Znaczenie – Ocena stanu faktycznego**
relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy	4,74	2,66	2,08
wysokość wynagrodzenia na tle rynku	4,61	2,54	2,07
organizacja pracy	4,59	2,56	2,03
system socjalny	4,47	2,71	1,76
obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności	4,47	2,82	1,65
udział pracowników w stylu zarządzania	4,04	2,68	1,36
atmosfera (klimat psychologiczny, relacje interpersonalne)	4,73	3,63	1,10
autorytet i akceptacja zachowań przełożonego	4,50	3,44	1,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

[29] Przyjęto założenie, że przedziały skali porządkowej są sobie równe i przyporządkowano im wagi od 1 do 5 (por. Kaczmarczyk 2011, s. 172).

Analizując wyniki ocen dokonanych przez pracowników, można zauważyć, że relatywnie największe znaczenie dla badanych mają takie aspekty jak: relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy, klimat psychologiczny i relacje interpersonalne oraz wysokość wynagrodzenia na tle rynku. Tym właśnie elementom systemu motywacyjnego przypisywano zatem najwyższe noty, a średnie z ocen dla tych uwarunkowań były bliskie wartości 5,0 (odpowiednio: 4,74; 4,73; 4,61). Porównując średnie z ocen stanu faktycznego, zaobserwowano największe rozbieżności właśnie w przypadku kwestii związanych z wynagrodzeniem. Średnie z ocen dotyczących relacji wynagrodzenia względem wykonywanej pracy oraz wysokości wynagrodzenia na tle rynku są poniżej przeciętnego poziomu (odpowiednio 2,66 i 2,54), co oznacza, że stan faktyczny odbiega od oczekiwań pracowników w tym zakresie.

Nieco mniejsze znaczenie, w świetle wystawionych ocen, ma organizacja pracy (średnia 4,59), autorytet i akceptacja zachowań przełożonego (4,50) oraz system socjalny, obciążenie pracą, zakres obowiązków i odpowiedzialności (4,47). Największe rozbieżności pomiędzy postrzeganym znaczeniem oraz stanem faktycznym odnotowano w przypadku organizacji pracy, ocenionej mniej niż przeciętnie – średnia ważona 2,56. Mniejsze różnice w ocenach odnotowano w przypadku systemu socjalnego (średnia z ocen stanu faktycznego 2,71) oraz obciążenia pracą, zakresu obowiązków i odpowiedzialności (średnia 2,82). Najmniejsze rozbieżności dotyczyły autorytetu i akceptacji zachowań przełożonego, gdzie ocena stanu faktycznego była powyżej przeciętnej (średnia 3,44). Najniżej oceniono znaczenie udziału pracowników w stylu zarządzania (4,04), a stan faktyczny także w tym przypadku został oceniony poniżej oczekiwań (2,68).

Istotnym obszarem analizy w obszarze kultury organizacyjnej była ocena relacji wewnątrzorganizacyjnych. Wszystkich respondentów poproszono o dokonanie oceny stosunków interpersonalnych panujących w bibliotece, z rozróżnieniem relacji pomiędzy poszczególnymi grupami pracowniczymi, tzn. dyrekcją, kadrą kierowniczą oraz pracownikami niższego szczebla. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 70.

Zdecydowana większość badanych wyraziła pozytywne i bardzo pozytywne opinie na temat relacji interpersonalnych panujących w bibliotekach. Blisko trzy czwarte respondentów oceniło tak relacje zachodzące pomiędzy pracownikami tego samego szczebla, a nieco ponad 72% relacje na linii kadra kierownicza – pracownicy. Więcej niż dwóch na trzech badanych wypowiedziało się pozytywnie lub bardzo pozytywnie w kwestii stosunków interpersonalnych pomiędzy pracownikami reprezentującymi kadrę kierowniczą, w tym także dyrekcję. Również w przypadku relacji pomiędzy dyrektorem organizacji a podwładnymi pozytywne i bardzo pozytywne

opinie wyraziło przeszło 61% respondentów. Można zatem uznać, że zgodnie z opiniami badanych, relacje wewnątrzorganizacyjne w bibliotekach kształtują się nader pozytywnie.

Tabela 70. Ocena stosunków interpersonalnych panujących w bibliotece, według pracowników (n=720)

Podmioty relacji	Opinie respondentów (w %)				
	bardzo pozytywnie	pozytywnie	średnio pozytywnie	mało pozytywnie	negatywnie
dyrekcja – kadra kierownicza	16,5	51,4	21,8	7,4	2,9
dyrekcja – pracownicy	17,2	44,0	24,3	9,7	4,7
kadra kierownicza – kadra kierownicza	12,8	56,1	24,6	5,1	1,4
kadra kierownicza – pracownicy	22,6	49,6	19,0	6,3	2,5
pracownicy – pracownicy	23,3	50,8	18,2	5,7	1,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W celu pogłębienia analizy zbadano bardziej szczegółowo szereg aspektów kultury organizacyjnej w bibliotece, dotyczących odnoszenia się pracowników nawzajem względem siebie (kształtujących wzajemne relacje), symboli kulturowych (językowych, fizycznych, behawioralnych) oraz współdzielonych w organizacji wartości. W tabeli 71 zamieszczono opinie pracowników na temat wybranych aspektów kultury organizacyjnej w bibliotece dotyczących wzajemnych relacji pracowników.

Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że wśród pracowników panuje wzajemna życzliwość (przeszło 77%) i traktują oni siebie nawzajem z szacunkiem (trzy czwarte badanych). Większość badanych (ponad 70%) przyznała, że kierownictwo komunikuje pracownikom przyczyny istotnych dla funkcjonowania biblioteki decyzji oraz w bibliotekach wspiera się pracę zespołową (w opinii dwóch na trzech respondentów), a także panuje atmosfera otwartości na nowe rozwiązania i pomysły innych osób. Należy zauważyć, że ogólnie pracownicy bibliotek mają zaufanie do przełożonego, a także są przekonani, że przełożeni mają zaufanie do podwładnych (według blisko dwóch na trzech respondentów).

Tabela 71. Aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece dotyczące wzajemnych relacji pracowników (n=720)

Aspekty kultury organizacyjnej	**Odpowiedzi respondentów (w %)**				
	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
wśród pracowników panuje wzajemna życzliwość	27,2	49,9	15,3	5,6	2,1
kierownictwo komunikuje pracownikom przyczyny istotnych dla funkcjonowania biblioteki decyzji	25,4	45,3	13,8	12,6	2,9
pracownicy traktują siebie nawzajem z szacunkiem	24,7	50,4	17,9	4,3	2,6
w bibliotece wspiera się pracę zespołową	21,0	45,0	22,6	8,8	2,6
pracownicy mają zaufanie do przełożonego	19,3	42,9	27,6	6,7	3,5
panuje atmosfera otwartości na nowe rozwiązania i pomysły innych osób	18,2	41,4	23,1	12,4	5,0
w bibliotece obowiązują określone sposoby odnoszenia się pracowników do siebie nawzajem	15,1	38,8	23,6	18,3	4,2
przełożeni mają zaufanie do pracowników	15,0	47,4	30,0	5,4	2,2
zapobiega się plotkom	10,4	25,8	37,2	16,3	10,3
w bibliotece są organizowane dla pracowników imprezy integracyjno-rekreacyjne	10,3	21,3	8,6	33,1	26,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle wypowiedzi respondentów w bibliotece funkcjonują określone sposoby odnoszenia się pracowników do siebie nawzajem (według nieco ponad połowy badanych). Jednak jedynie nieco ponad jedna trzecia respondentów uznała, że w ich organizacji zapobiega się plotkom, ale taki sam odsetek badanych stwierdził, że jest wręcz odwrotnie. Zdecydowanie niewielki odsetek badanych, bo mniej niż jedna trzecia, potwierdził, że w bibliotece są organizowane dla pracowników imprezy integracyjno-rekreacyjne.

Wypowiedzi respondentów na temat symboli kulturowych (językowych, fizycznych, behawioralnych) obserwowanych w bibliotece przedstawiono w tabeli 72.

Tabela 72. Aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece dotyczące symboli kulturowych (n=720)

Aspekty kultury organizacyjnej	**Odpowiedzi respondentów (w %)**				
	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
Nowi pracownicy są wprowadzani do zespołu przez przełożonego.	46,7	40,8	7,8	3,6	1,1
W bibliotece obowiązują określone sposoby przyjmowania interesantów.	40,7	41,1	10,6	6,7	1,0
Wśród pracowników obowiązuje określona kultura języka.	39,6	48,2	9,0	2,2	1,0
W bibliotece obowiązuje określony model/procedura odpowiadania na zapytania mailowe interesantów.	23,8	38,8	22,9	11,3	3,3
W bibliotece są stosowane określone regulaminowo procedury wdrażania nowych pracowników do pracy.	21,5	39,6	25,4	10,8	2,6
W bibliotece obowiązuje określony model/procedura prowadzenia rozmowy telefonicznej z interesantami.	18,8	41,3	22,2	14,7	3,1
Obchodzi się prywatne uroczystości (imieniny, urodziny i inne).	7,9	25,1	17,8	33,2	16,0
Pracowników obowiązuje określony standard w kwestii ubioru.	6,7	31,1	19,6	32,2	10,4
Pracowników obowiązuje określony standard dotyczący wyglądu, tzn. fryzury lub makijażu.	4,4	22,8	21,9	37,5	13,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zdecydowana większość badanych – blisko dziewięciu na dziesięciu – potwierdziła, że nowi pracownicy są wprowadzani do zespołu przez przełożonego. W bibliotekach stosowane są także określone regulaminowo procedury wdrażania nowych pracowników do pracy (co potwierdziło przeszło 61% respondentów). W świetle wypowiedzi respondentów wśród pracowników panuje określona kultura języka (blisko 88%), a w bibliotece obowiązują ustalone sposoby przyjmowania interesantów – co potwierdziła zdecydowana większość, bo przeszło 80% badanych. W opinii przeszło 60% badanych w bibliotece obowiązują określone procedury odpowiadania na zapytania mailowe interesantów, a także istnieje wypracowany model/procedura prowadzenia rozmów telefonicznych z interesantami. Jednocześnie należy zauważyć, że w większości przypadków pracowników nie obowiązuje określony standard w kwestii ubioru, ponieważ jedynie nieco ponad jedna trzecia respondentów przyznała, że tego typu wymogi istnieją w ich bibliotece. Również stosunkowo niewielu badanych, bo jedynie nieco ponad jedna czwarta, wskazało, że pracowników obowiązuje określony standard dotyczący fryzury lub makijażu. Stosunkowo rzadko w bibliotekach obchodzi się prywatne uroczystości, takie jak imieniny, urodziny (zwyczaj taki potwierdził jedynie co trzeci z badanych).

W toku badania przeanalizowano także szereg aspektów dotyczących współdzielonych wartości – rozkład odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 73.

Tabela 73. Aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece dotyczące współdzielonych wartości (n=720)

Aspekty kultury organizacyjnej	**Odpowiedzi respondentów (w %)**				
	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
1	2	3	4	5	6
Pracownicy szanują mienie instytucji.	55,7	38,6	4,4	1,0	0,3
Pracownicy dbają o czystość i porządek w strefie klienta.	43,3	48,6	5,7	2,2	0,1
Pracownicy dbają o czystość i porządek w miejscu pracy własnej.	40,0	51,0	7,1	1,9	0,0
Obowiązuje zasada przekazywania pozytywnego wizerunku organizacji w obecności klientów.	39,3	44,7	12,1	2,6	1,3

1	2	3	4	5	6
Pracownicy dbają o jakość wykonywanej pracy.	35,1	52,1	11,5	1,1	0,1
Wśród pracowników panuje wzajemna tolerancja.	26,0	47,9	18,1	5,3	2,8
Pracownicy wzajemne dzielą się wiedzą.	22,5	48,6	18,8	8,3	1,8
Pracownicy nie wykorzystują narzędzi pracy do realizacji prywatnych celów.	21,7	21,5	25,8	19,3	11,7
Pracownicy ciągłe doskonalą swoje umiejętności.	20,4	47,5	22,1	8,5	1,5
Pracownicy nie wykorzystują czasu pracy na realizację prywatnych celów.	19,3	23,9	28,5	19,4	8,9
Pracownicy są dumni z miejsca pracy.	15,4	31,8	42,8	6,7	3,3
Obchodzi się tradycyjne święta i uroczystości (święta Bożego Narodzenia, Wielkanocne itp.).	11,9	32,4	16,0	26,0	13,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zdecydowana większość pracowników bibliotek uznała, że powszechnie obowiązuje zasada przekazywania pozytywnego wizerunku organizacji w obecności klientów (84% badanych), a pracownicy dzielą się wiedzą (tak odpowiedziało przeszło 71% badanych). Respondenci wyrażali także opinię, że pracownicy bibliotek dbają o jakość wykonywanej pracy (ponad 87%), a także ciągle doskonalą swoje umiejętności (ponad dwie trzecie badanych). Należy także zauważyć, że pracownicy bibliotek są dumni z miejsca pracy (w opinii blisko połowy badanych).

Według respondentów, pracownicy zachowują czystość i porządek zarówno w miejscu pracy własnej, jak i w strefie klienta (odpowiedziało przeszło dziewięciu na dziesięciu badanych). Badani zdecydowanie deklarowali także, że pracownicy bibliotek szanują powierzone ich opiece mienie instytucji (blisko 95%), ale już mniej jednoznacznie odnosili się do kwestii wykorzystywania czasu pracy oraz narzędzi pracy do realizacji prywatnych celów (jedynie nieco ponad 43% przyznało, że nie postępują w ten sposób).

Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że pracownicy wykazują wzajemną tolerancję (trzy czwarte badanych). Stosunkowo rzadko w bibliotekach celebrowane są tradycyjne święta i uroczystości (święta Bożego Narodzenia, Wielkanoc itp. – potwierdziło nieco ponad 44% badanych).

Misja biblioteki w opinii pracowników

Misja organizacji powinna być sformułowana w jednym lub dwóch zdaniach, zrozumiała i łatwa do zapamiętania, znana kierownictwu, personelowi oraz użytkownikom placówki. W toku prowadzonych rozważań autorki postanowiły przedstawić własną propozycję ogólnej, uniwersalnej misji biblioteki. Ponieważ jednym z najważniejszych kryteriów misji jest jej zwięzłość, starano się zawrzeć ją w dwóch zdaniach, z których drugie miało odpowiadać specyfice danej kategorii bibliotek, rozróżnianej ze względu na podział statutowy według następujących kategorii: biblioteki naukowe, publiczne i pedagogiczne[30]. Ostatecznie zdecydowano się przyjąć następujące sformułowanie:

Misją biblioteki jest budowanie i upowszechnianie kultury czytelniczej, społecznej i informacyjnej członków społeczeństwa.

– dla bibliotek naukowych: *Wspieranie rozwoju nauki.*

– dla bibliotek publicznych: *Organizowanie przestrzeni wiedzy, kultury i rozrywki.*

– dla bibliotek pedagogicznych: *Wspieranie sektora edukacji.*

Tak ujęta misja, uwzględniająca poszczególne typy bibliotek, jest bardzo ogólna. Należy zatem pokrótce wyjaśnić znaczenie zawartych w niej elementów. Poprzez „budowanie" kultury czytelniczej rozumiemy wszelkie zadania, które ma do wykonania biblioteka, a mianowicie: gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie, selekcję (aktualizację), udostępnianie i ochronę zbiorów. Poprzez „upowszechnianie" natomiast rozumiemy działania mające na celu udostępnianie zbiorów bibliotek i ich promocję oraz wszelkie inne usługi, w tym m.in. zajęcia dydaktyczno-szkoleniowe, docieranie w różny sposób ze swoją ofertą do potencjalnych i rzeczywistych czytelników, współpracę z władzami i wszelkimi instytucjami mogącymi realnie wesprzeć działania statutowe bibliotek.

Biblioteki naukowe wyróżniają działania na rzecz rozwoju nauki i będą służyły temu m.in. gromadzenie odpowiednich zbiorów, szkolenia dla studentów oraz nauczycieli akademickich w zakresie najnowszych baz danych i „widoczności" w internecie, zapewnianie dostępu do informacji, ale również opracowywanie bibliografii itp. Pracownicy bibliotek naukowych prowadzą także własną

---

30 Wzięto pod uwagę tylko typy uwzględnione w niniejszym opracowaniu.

działalność naukową, uczestnicząc czynnie w konferencjach, publikując teksty naukowe.W jednym słowie „wspieranie" zawarto wszelkie działania, które służą rozwojowi nauki.

W grupie bibliotek publicznych położono nacisk na organizację przez bibliotekę przestrzeni, która umożliwia jej klientom korzystanie ze zbiorów, ale także realizację jej zadań jako „trzeciego miejsca" przez zapewnienie miejsca do wspólnych spotkań jej użytkowników. W przypadku bibliotek pedagogicznych tym wyróżnikiem jest wspieranie sektora edukacji, nauczycieli, ale i studentów oraz uczniów. Jest ono rozumiane nie tylko jako przygotowanie odpowiedniego zaplecza informacyjnego, ale również umożliwienie spotkań, realizacji zadań grupowych i zespołowych służących rozwojowi edukacji.

„Kultura społeczna" jest zawężeniem pojęcia „kultura" i odnosi się przede wszystkim do wzajemnych relacji członków społeczeństwa.

W momencie gdy człowiek się rodzi, nie posiada wiedzy, w jaki sposób komunikować się i współżyć z innymi ludźmi. W pierwszych latach życia (ale oczywiście także później) nabywa on odpowiednich kompetencji komunikacyjnych, które pozwalają mu na tworzenie bliskich i wartościowych relacji z drugim człowiekiem.

Bardzo ważnym elementem kultury społecznej są różnego rodzaju normy, zasady postępowania, a także zwyczaje obowiązujące w danym społeczeństwie. Człowiek, który chce współistnieć w danej grupie, musi się ich nauczyć i przestrzegać, żeby zyskać akceptację pozostałych członków (Kultura społeczna [online]).

Do podstawowych zagadnień związanych z kulturą społeczną zaliczamy: socjalizację, ułatwienie ludziom wzajemnych relacji, rozwój społeczny członków społeczeństwa. W tym rozumieniu powinna zatem działać biblioteka każdego typu.

Wiesław Babik pisze, że:

> W budowie społeczeństwa i gospodarki opartej na informacji i wiedzy ważne narzędzie stanowi Internet. Problemów środowiskowych, do których zalicza się również problemy środowiska informacyjnego, nie da się rozwiązać jedynie środkami technologicznymi, instrumentami prawnymi oraz działaniami ekonomicznymi. Tu niezbędne jest kształtowanie odpowiedniej świadomości, której elementem jest odpowiedni system wartości, decydujący o postawach i zachowaniu się ludzi jako uczestników procesów informacyjnych w środowisku informacyjnym. Rodzaj nadbudowy nad tymi procesami stanowi kultura informacyjna (Babik 2012, s. 31; por. też Tadeusiewicz 2002).

W prezentowanycm ujęciu misji „kultura informacyjna" jest rozumiana w sposób odpowiadający idei Wiesława Babika. „Kulturę czytelniczą" natomiast rozumie się tak, jak to ujęła Jadwiga Andrzejewska i – podobnie – Kazimierz Wojciechowski:

> to integralny zespół zainteresowań, nawyków, sprawności, umiejętności i wiadomości czytelniczych, umożliwiający człowiekowi najkorzystniejsze dla wszechstronnego rozwoju jego osobowości i twórczego funkcjonowania w społeczeństwie obcowanie ze słowem drukowanym. Do podstawowych jej elementów należą: systematyczny kontakt z książką i prasą, umiejętność doboru lektury i korzystania z informacji, odpowiednia metoda czytania, dążność do posiadania własnego księgozbioru oraz umiejętne spożytkowanie treści lektur [...] (Wojciechowski 1986, s. 49).

Należy jednak, biorąc pod uwagę perspektywę czasową, uwzględnić „obcowanie" nie tylko ze słowem „drukowanym", ale również obecnym w przestrzeni cyfrowej. W XXI wieku czytelnik to nie tylko ten, który sięga po słowo drukowane, ale również to dostępne za pośrednictwem internetu.

Warto przeanalizować na wybranych przykładach wypowiedzi bibliotekarzy, udzielone w toku badania, czy pojęcie misji odzwierciedla ideę tej instytucji. Sformułowana przez autorki definicja misji jest na tyle uniwersalna, że przyjęto ją jako punkt odniesienia do analizowanych wypowiedzi respondentów.

W toku badania zapytano respondentów, czy biblioteka, w której pracują, ma określoną misję działania oraz czy jest ona znana pracownikom. Istotne było również ustalenie, czy w bibliotece wytyczone są cele oraz strategia działania, a także czy pracownikom są one znane. Rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 74.

Niespełna trzech na czterech badanych przyznało, że w ich bibliotece wytyczone są określone cele podejmowanych działań, a ponad trzy czwarte wyraziło opninię, że biblioteka ma określoną strategię działania. Jednocześnie blisko 71% respondnentów stwierdziło, że pracownikom znane są wytyczone cele działań podejmowanych w bibliotece, a nieco ponad dwie trzecie badanych uznało, że pracownikom znana jest strategia służąca realizacji założonych celów. Wydaje się zatem, że pracownicy bibliotek wykazywali wysoką świadomość zarówno przyjętych celów, jak i strategii realizowanych w swoich organizacjach, a przynajmniej tak wynikało z ich deklaracji.

W kwestii zdefiniowania misji biblioteki zdecydowana większość badanych, bo 82% stwierdziła, że biblioteka, w której pracują, ma określoną misję działania, a przeszło trzy czwarte, że pracownikom w ich organizacji misja ta jest znana. W kontekście prowadzonych rozważań autorki uznały za zasadne

zapytanie respondentów, jak określiliby własnymi słowami misję swojej biblioteki. Pytanie zadano w formie otwartej i od części badanych (39%) nie uzyskano odpowiedzi, ponieważ pracownicy nie umieli lub nie chcieli jej sformułować.

Tabela 74. Świadomość pracowników w odniesieniu do misji, celów i strategii biblioteki (n=720)

Aspekty kultury organizacyjnej	**Opinie respondentów (w %)**				
	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
Biblioteka ma określoną misję działania.	46,7	35,3	13,8	3,2	1,1
Biblioteka ma określoną strategię działania.	35,1	40,3	18,5	4,4	1,7
W bibliotece wytyczone są określone cele podejmowanych działań.	32,2	41,4	20,4	4,3	1,7
Pracownikowi znana jest misja biblioteki, w której pracuje.	40,4	37,2	13,6	6,7	2,1
Pracownikowi znana jest strategia biblioteki, w której pracuje.	32,5	36,3	18,5	9,9	2,9
Pracownikowi znane są wytyczone cele działań podejmowanych w bibliotece, w której pracuje.	29,9	40,7	17,6	8,8	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na postawione pytanie odpowiedzi udzieliło 61% badanych. Pracownicy, formułując własnymi słowami misję biblioteki, przyjmowali różne punkty widzenia – aby je zobrazować, przytoczone zostały wybrane wypowiedzi. Wśród nich można wyróżnić grupę takich, w których głównym wątkiem jest – w odniesieniu do zbiorów – **koncentracja bibliotekarzy na słowie drukowanym**. Oto przykłady:

„Misją biblioteki jest zaopatrzenie odbiorców – czytelników – w odpowiednią liczbę książek, które chcą przeczytać".

„Świadczenie usług czytelnikom w zakresie pozyskiwania literatury".

„Dostęp do nowości książkowych".

„Udostępnianie książek jak największej ilości [sic!] ludzi".

„Wypożyczanie książek".
„Zapewnić jak najwięcej pozycji książkowych".
„Biblioteka to przede wszystkim książki i czytelnicy. Naczelna rola biblioteki to gromadzić dużo nowych książek, wtedy pojawi się dużo czytelników".

Wśród analizowanych odpowiedzi odnotowano również takie, które wskazywały na szersze pojęcie gromadzonych i udostępnianych zbiorów:
„Zachęcanie do czytania poprzez wykorzystywanie ważnych narzędzi do tego, tj. ebooki, książka mówiona".
„Biblioteka to placówka służąca czytelnikom w dostarczaniu dobrych, ciekawych książek, możliwości korzystania z internetu".

Wiele wypowiedzi bibliotekarzy świadczy o świadomości priorytetowego traktowania użytkowników, zarówno w obsłudze, jak i w pozyskiwaniu nowych klientów:
„Biblioteka powinna dbać o jak największą liczbę czytelników".
„Służyć czytelnikom".
„Służy czytelnikom w wypożyczaniu księgozbioru, w pełni zaspokaja potrzeby czytelnicze".
„Czytelnik to główny klient biblioteki – należy o niego dbać, szanować, umożliwić jak najszerszy dostęp do informacji".
„Pozyskać największą liczbę użytkowników – czytelników biblioteki, i zapewnić im najlepszą obsługę".
„Biblioteki mają za zadanie służyć czytelnikom".
„Biblioteka ma na celu spełniać oczekiwania czytelników i zaspokajać ich potrzeby".
„Pozyskiwanie jak największej frekwencji wśród czytelników".
„Biblioteka zawsze służy czytelnikowi i stawia go na pierwszym miejscu".

W wielu wypowiedziach dominującym akcentem było ukierunkowanie na konkretne grupy docelowe, szczególnie najmłodszych odbiorców oferty bibliotecznej:
„Wszystkie nasze starania skierowane są na dzieci i młodzież".
„Misją naszej biblioteki jest udostępnianie książek i informacji, zapoznawanie z czytelnictwem jak największej liczby ludzi, zaciekawienie dzieci ofertą, aby chciały same wracać do nas teraz i gdy staną się dorosłe".
„Popularyzacja książki i czytelnictwa wśród społeczeństwa. Przede wszystkim u dzieci od najmłodszych lat, i młodzieży".
„Misja to wspieranie edukacji dorosłych, dzieci i młodzieży. Dostarczanie informacji, zaspokajanie potrzeb kulturalnych użytkowników biblioteki".

„Biblioteka ma być miejscem przyjaznym dla dzieci, młodzieży i dorosłych".
„Propagowanie książki, praca z młodym czytelnikiem, biblioteka dla wszystkich tzn. integracja młodych czytelników z emerytami i dziećmi niepełnosprawnymi, współpraca ze szkołami i świetlicami".
„Szerzenie czytelnictwa wśród dzieci i młodzieży, szeroka działalność z dziećmi (przedszkola, szkoły)".
„Wspieranie nauczycieli i studentów, pomaga czytelnikom w rozwoju kultury".
„Organizacja czasu mieszkańcom starszym".

Kilkoro respondentów w swoich wypowiedziach podkreśliło **szczególną troskę o osoby niepełnosprawne**:
„Zaspokajanie potrzeb czytelniczych mieszkańców, zapewnienie czytelnikom wszelkiego dostępu do informacji, otaczanie szczególną troską czytelników niepełnosprawnych, tworzenie przyjaznej biblioteki, aby mogła spełnić potrzeby czytelnicze swoich użytkowników".
„Misją podstawową jest prawidłowa obsługa czytelnika, współpraca ze środowiskiem oraz bogata działalność na rzecz osób niepełnosprawnych".
„Misją biblioteki jest dbanie i rozwijanie potrzeb czytelników, w tym czytelników niepełnosprawnych, dostęp do informacji, miła i pozytywna atmosfera, rozwijanie i kultywowanie wartości kultury i sztuki".

Definiując misję biblioteki, badani wskazywali na szeroko rozumiany aspekt krzewienia kultury czytelniczej, szczególnie wśród lokalnej społeczności:
„Misją biblioteki jest czytelnictwo – rozwój biblioteki, organizacje imprez, które mają na celu integrację środowiska, którym objęty jest region w pobliżu miejsca lokalizacji biblioteki".
„Dotarcie do jak największej grupy czytelników (pozyskanie nowych i zachęcanie najmłodszej grupy – młodzieży i dzieci)".
„Służba społeczności na rzecz promowania czytelnictwa, integracja, aktywizacja społeczności".
„Rozpowszechnianie czytelnictwa".
„Upowszechnianie kultury (czytelnictwa), tworzenie przestrzeni do uczestnictwa w kulturze – głównie przez czytelnictwo".
„Misja biblioteki polega na zaspokajaniu potrzeb czytelniczych mieszkańców miasta […] i powiatu […], jak również promocji literatury i czytelnictwa".
„Promocja czytelnictwa".
„Gromadzenie, ochrona i udostępnianie zbiorów mieszkańcom Łodzi i województwa łódzkiego".

„Zaspokajać potrzeby czytelnicze, kulturalne, edukacyjne mieszkańców województwa łódzkiego".
„Misją biblioteki jest zaspakajanie potrzeb kulturalnych mieszkańców naszej miejscowości".
„Zaspokojenie potrzeb edukacyjnych i kulturalnych mieszkańców gminy".
„Zaspokojenie potrzeb środowiska akademickiego i inteligencji regionu […]".
„Misją biblioteki jest gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych dla mieszkańców gminy oraz promocja czytelnictwa i kultury".
„Misją biblioteki jest promować literaturę i czytelnictwo wśród mieszkańców oraz być otwartym na nowe wyzwania XXI wieku. Przeciwdziałać wykluczeniu kulturalnemu wśród lokalnej społeczności".
„Misja biblioteki to wspieranie rozwoju społeczności lokalnej, budzenie i rozwijanie potrzeb edukacyjnych i kulturalnych. Budowa pozytywnego wizerunku biblioteki oraz zapewnienie profesjonalnego poziomu usług".
„Rozpowszechnianie czytelnictwa, kultury, historii miasta i powiatu".
„Popularyzacja czytelnictwa wśród dzieci i młodzieży w środowisku lokalnym".

Dużo rzadziej bibliotekarze podkreślali wyjście do szerokiego grona użytkowników, bez zawężania odbiorców do społeczności lokalnej, o czym świadczą wypowiedzi:
„Pomagać i służyć wszystkim czytelnikom. Dbać o rozwój placówki, pomagać zachęcić do korzystania".
„Wolny dostęp, całodobowe korzystanie z większości usług, biblioteka nakierowana na czytelników polskich i zagranicznych".
„Umożliwić dostęp do książek jak najszerszej grupie ludzi w różnym wieku, o różnym wykształceniu oraz organizowanie spotkań z wybitnymi ludźmi kultury szeroko rozumianej, np. aktor, reżyser, pisarz, plastyk".
„Zaspokajanie potrzeb czytelniczych jak największego grona odbiorców".
„Udostępnianie książek jak największemu gronu czytelników".

Badani równie często odwoływali się do przyjętych w ich bibliotece **celów lub realizowanych zadań i funkcji**:
„Celem naszej biblioteki jest udostępnianie i wypożyczanie zbiorów oraz gromadzenie księgozbioru (zakup)".
„Gromadzenie i udostępnianie zbiorów oraz krzewienie kultury".
„Gromadzenie i udostępnianie książek, nowości wydawniczych, jak największej grupie ludzi".
„Misją biblioteki jest gromadzenie i udostępnianie zbiorów […]".

„Gromadzenie i udostępnianie zbiorów, działalność edukacyjna (szeroko pojęta)".
„Gromadzenie i upowszechnianie dóbr kultury".
„Gromadzenie, wypożyczanie, udzielanie informacji naukowej dla społeczności".
„Gromadzenie, opracowanie i wypożyczanie książek, udostępnianie zbiorów, działalność kulturalno-oświatowa".
„Dostęp do zgromadzonej wiedzy. Gromadzenie i przechowywanie wiedzy zawartej w różnych formach wydawniczych".
„Wypożyczać książki, udzielać informacji".
„Wypożyczanie książek dla czytelników".
„Udostępnianie wiedzy i dorobku naukowego kultury".
„Misją biblioteki jest gromadzenie, opracowanie i udostępnianie zasobów bibliotecznych drukowanych i elektronicznych środowisku akademickiemu i lokalnemu".
„Misją biblioteki jest udostępnianie zbiorów, baz danych dla czytelników, archiwizacja zbiorów, funkcjonowanie jako jednostka kulturotwórcza".
„Zakup, opracowywanie zbiorów w celu udostępniania ich czytelnikom. Promocja czytania, działalność kulturalno-oświatowa".

W odpowiedziach można było również wyodrębnić takie, których autorzy zwracali uwagę na organizację przestrzeni bibliotecznej i jej działalność jako **„trzeciego miejsca"**:

„Biblioteka powinna być miejscem, do którego ludzie często i chętnie przychodzą (ciekawe zbiory, spotkania z ciekawymi ludźmi, interesujące wystawy)".
„Misją biblioteki jest umożliwienie jak najszerszego dostępu do wiedzy i informacji użytkownikom, a także stworzenie możliwości rozwoju i wypoczynku dla wszystkich chętnych bez względu na poglądy, pochodzenie i status społeczny".
„Biblioteka, która jest przyjaznym miejscem dla wszystkich. Spełnia założone cele, dba o kulturę miasta, służy jej mieszkańcom".
„Stworzenie miejsca przyjaznego czytelnikom poprzez różne działania".
„Udostępnianie wiedzy, rozrywki, udział w życiu lokalnej społeczności".
„Integracja w środowisku lokalnym, organizowanie imprez k.o., udostępnianie zbiorów".
„Powinna służyć czytelnikom w zdobywaniu wiedzy, pomocą w kształceniu, być miejscem, gdzie miło spędza się czas".
„Stworzenie przestrzeni bibliotecznej, która będzie nowoczesna, przyjazna czytelnikom".
„Upowszechnienie i dostęp do kultury dla lokalnej społeczności".

Niektóre z wypowiedzi nie do końca trafnie ujmowały misję biblioteki, choć trudno je uznać za błędne; do nich należą:

„Promocja biblioteki".
„Zwiększenie liczby czytelników".
„Udostępnianie podręczników studentom".
„Działalność kulturalno-oświatowa dla przedszkoli".
„Czytelnictwo, integracja osób 50 plus".
„Pomoc starszym ludziom – aktywizacja internetowa".

Wśród wypowiedzi respondentów można było także zauważyć niemalże **poetyckie postrzeganie misji bibliotek**:

„Biblioteka to ciekawe miejsce na spędzanie wolnego czasu. Zielona wyspa wśród chaosu świata".
„Bez biblioteki nie ma nauki, kultury i sztuki".
„Biblioteka to książki i czytelnicy. Oni są najważniejsi. Im mamy służyć".

W bardzo nielicznych przypadkach odnotowano sformułowania o **pejoratywnym wydźwięku** lub **niemerytoryczne**:

„Przeżyć".
„Nie ma jasno określonej misji biblioteki".
„Biblioteka to placówka bez misji zarządzania i ze złą atmosferą pracy".
„Nie ma misji, ponieważ nie ma czynników poprawiających satysfakcję z pracy".
„Trudno powiedzieć".
„Więcej za mniej".
„Nowomodne słowo nic niemówiące".
„Misja to formalna i narzucona przez marszałka «strategia», misja nieformalna to to, co czuję i myślę, wytyczoną w ustawie i regulaminie wobec zawodu, który wykonuję, instytucji biblioteki, słowa wolne: etyka, kodeks biblioteki, dziedzictwo narodowe itd.".

Na koniec warto przytoczyć kilka takich wypowiedzi, których autorzy wyraźnie rozumieli konieczność **zwięzłości wypowiedzi i próbowali w jednym zdaniu, ale kompleksowo, ująć pojęcie misji**:

„Być w 100% biblioteką hybrydową".
„Informacja, edukacja, kultura, usługa, rozwój".
„Rzetelne i satysfakcjonujące dla użytkowników biblioteki zaspokajanie potrzeb informacyjnych, edukacyjnych i kulturowych".

Podsumowując, można stwierdzić, że w większości analizowanych przypadków, w sformułowaniach misji przedstawionych przez bibliotekarzy

dało się zauważyć jej prawidłowe rozumienie, aczkolwiek nie zawsze cechowało je kompleksowe ujęcie. Niektórzy z badanych podkreślali rolę gromadzenia i udostępniania zbiorów, z położeniem nacisku na księgozbiór drukowany (choć nie zawsze). Część osób podkreślała znaczenie krzewienia kultury czytelniczej, rzadziej informacyjnej, nie we wszystkich wypowiedziach odnotowano uwzględnienie działań na rzecz kultury społecznej. Często zaspokajanie potrzeb czytelniczych nie szło w parze z zaspokajaniem potrzeb informacyjnych i kulturalnych. Nie znaczy to jednak, że w bibliotekach się tego nie realizuje – należy pamiętać, że analiza dotyczy tylko ujęć misji w odczuciu respondentów.

W wielu wypowiedziach widoczny był nacisk na zaspokajanie potrzeb mieszkańców miasta lub lokalnej społeczności, dużo rzadziej myślenie o odbiorcach usług miało charakter szerszy, globalny.

4.4. Wnioski końcowe

Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja działań bibliotecznych z zakresu marketingu wewnętrznego. Dla realizacji tego celu dokonano diagnozy w zakresie stosowanych w praktyce form komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, elementów systemu motywacyjnego i systemu oceny pracowniczej. Dokonano także rozpoznania relacji wewnątrzorganizacyjnych panujących w bibliotekach oraz sprawdzono stan realizacji wybranych elementów kultury organizacyjnej, w tym świadomości i poczucia misji instytucji wśród pracowników bibliotek. Istotnym celem poznawczym było ustalenie, jakie znaczenie mają dla pracowników bibliotek badane czynniki w obszarze systemu motywacyjnego oraz ogólnych uwarunkowań procesu pracy oraz jak pracownicy bibliotek oceniają funkcjonowanie w praktyce poszczególnych instrumentów marketingu wewnętrznego w obszarze komunikacji, systemu motywacyjnego oraz kultury organizacyjnej. W toku badania starano się skonfrontować oczekiwania pracowników ze stanem faktycznym.

W ramach komunikacji wewnętrznej w bibliotekach najczęściej stosowane są formy bezpośrednie: komunikacja telefoniczna, spotkania zespołowe, spotkania indywidualne z pracownikami oraz korespondencja e-mailowa. Nieco rzadziej wykorzystuje się „tradycyjne" formy drukowane, tj. tablice ogłoszeń, plakaty, broszury, ulotki, ale także wizytacje placówek. Również w mniejszym stopniu stosowane są pozostałe formy elektroniczne – media społecznościowe oraz intranet i portal pracowniczy, a najrzadziej skrzynki korespondencyjne, biuletyny i gazetki wewnętrzne, e-newsletter. Wyniki sondażu potwierdziły wstępne obserwacje w tym zakresie.

W przypadku komunikacji wewnętrznej z pracownikami tego samego szczebla oraz z przełożonymi w bibliotece najczęściej stosowane są formy

takie jak: e-mail, komunikacja telefoniczna, spotkania zespołowe oraz spotkania indywidualne z pracownikami. Tylko nieznacznie inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku komunikacji z podwładnymi, gdyż najczęściej wykorzystywane są tu spotkania indywidualne oraz zespołowe z pracownikami, komunikacja telefoniczna, e-mail, a także wizytacje placówek (filii) i tablice ogłoszeń.

Istotnym celem poznawczym badania było ustalenie, jak pracownicy bibliotek oceniają skuteczność komunikacji wewnętrznej. W wymiarze ogólnym większość respondentów uznała, że komunikacja wewnętrzna w ich bibliotekach jest skuteczna, informacje docierają na czas do właściwych pracowników każdego szczebla struktury organizacyjnej, a treść przekazów jest zrozumiała. Jednocześnie należy zauważyć, że bardziej pozytywnie skuteczność komunikacji wewnętrznej oceniali pracownicy mniejszych placówek bibliotecznych oraz placówek stanowiących filie bibliotek.

Respondenci pozytywnie ocenili nie tylko ogólną skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotekach, ale także skuteczność poszczególnych form stosowanych w ramach tej komunikacji. Najwyżej ocenione pod względem efektywności zostały formy takie jak: e-mail, komunikacja telefoniczna, spotkania zespołowe oraz spotkania indywidualne z pracownikami. Wymienione formy komunikacji wewnętrznej w bibliotekach są jednocześnie preferowane przez pracowników. Pozytywnie oceniono także intranet i portal pracowniczy oraz skrzynki korespondencyjne i wizytację placówek. Stosunkowo słabiej postrzegane są pod względem skuteczności biuletyny i gazetki wewnętrzne oraz e-newsletter i właśnie je wskazywano jako najmniej pożądane formy komunikacji wewnętrznej w bibliotece. Informacje zawarte w tych źródłach przekazu są zapewne bardziej oficjalne, docierają też do odbiorców z niewielkim, ale jednak – opóźnieniem. Nie są one również spersonalizowane. Taka ocena dokonana przez pracowników nie może być zatem zaskakująca.

Celem badania było także poznanie preferencji pracowników bibliotek i ustalenie znaczenia poszczególnych czynników systemu motywacyjnego. W toku prowadzonych badań rozważano czynniki motywacji finansowe, pozafinansowe materialne oraz pozafinansowe niematerialne. W obszarze motywacji finansowej za najważniejsze czynniki pracownicy uznali wynagrodzenie zasadnicze, premiowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne, a następnie odprawę emerytalną, nagrody jubileuszowe oraz dodatki (funkcyjne, zmianowe, świąteczne). Najmniejsze znaczenie, relatywnie do wymienionych czynników finansowych, w opinii pracowników mają wynagrodzenie za nadgodziny oraz prezenty okolicznościowe. W obszarze czynników motywacji pozafinansowych materialnych największe znaczenie dla personelu mają: dofinansowanie socjalne, narzędzia pracy oraz ubezpieczenie grupowe, a następnie

preferencyjne pożyczki, program emerytalny oraz dopłaty do kultury lub sportu. Na ostatnich miejscach w hierarchii ważności czynników pozafinansowych materialnych znalazły się imprezy integracyjne oraz zorganizowane wyjazdy zagraniczne. W przypadku czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych pracownicy największe znaczenie przypisują stabilności zatrudnienia, a następnie atmosferze i kontaktom interpersonalnym ze współpracownikami oraz z przełożonymi. Jako mniej znaczące wskazywano możliwości awansu i dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji pracowników oraz szkolenia i rozwój, natomiast relatywnie za najmniej istotne czynniki motywacji z tej grupy uznano prestiż organizacji oraz możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem.

Ustalenie hierarchii ważności czynników systemu motywacyjnego w ramach trzech grup: czynników finansowych, pozafinansowych materialnych i pozafinansowych niematerialnych, pozwoliło dokonać porównania znaczenia przypisywanego poszczególnym czynnikom z różnych kategorii. Odnotowano, że dla pracowników bibliotek równie istotną kwestią co wynagrodzenie podstawowe jest stabilność zatrudnienia; podobnie za czynniki o zbliżonym znaczeniu uznano wynagrodzenie premiowe i dodatek motywacyjny oraz atmosferę i kontakty ze współpracownikami i z przełożonymi. Na takim samym poziomie oceniano znaczenie czynników takich jak: odprawa emerytalna i możliwości awansu oraz dopasowanie zadań i obowiązków do aspiracji, szkolenia i rozwój, wynagrodzenie za nadgodziny. Przedstawione wyniki pozwalają wyrazić sugestię, że system motywacyjny w bibliotece powinien zawierać zdywersyfikowane elementy uwzględniające czynniki z odmiennych rodzajowo kategorii, które mogą pełnić względem siebie funkcje substytucyjne w kontekście motywowania pracowników. Jednocześnie znaczącą wskazówką dla pracodawców jest fakt doceniania przez personel stabilności zatrudnienia i przyjaznej atmosfery w pracy.

Jednym z celów badania było także ustalenie zależności między znaczeniem poszczególnych czynników systemu motywacyjnego oraz wybranymi cechami charakteryzującymi pracowników, związanymi z demografią i miejscem ich zatrudnienia; należy jednak zauważyć, że nie odnotowano zbyt wielu przypadków współzależności zmiennych. Analizując zależności pomiędzy postrzeganym przez pracowników biblioteki znaczeniem poszczególnych czynników systemu motywacyjnego a stażem pracy i rodzajem zajmowanego stanowiska, zauważono, że pracownicy z dłuższym stażem pracy częściej wskazywali na większe znaczenie nagród jubileuszowych oraz odprawy emerytalnej (zależności istotne statystycznie). Pracownicy pracujący dłużej częściej wskazywali także jako znaczące ubezpieczenia grupowe oraz preferencyjne pożyczki, natomiast pracownicy z krótszym stażem pracy wskazywali jako ważniejsze

czynniki takie jak szkolenia oraz możliwości rozwoju i awansu. Nie stwierdzono współzależności zmiennych pomiędzy postrzeganym znaczeniem czynników motywujących pracownika a rodzajem zajmowanego stanowiska.

Badając zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników motywacji a miejscem zatrudnienia pracownika, tj. rodzajem biblioteki ze względu na kategorię przypisaną ustawowo, ustalono, że pracownicy bibliotek szkół wyższych oraz bibliotek publicznych częściej niż pracownicy bibliotek pedagogicznych wskazywali na większe znaczenie nagród jubileuszowych i wynagrodzenia zasadniczego, prestiżu organizacji, a także ubezpieczeń grupowych oraz programu emerytalnego. Pracownicy bibliotek szkół wyższych częściej niż pracownicy bibliotek publicznych oraz bibliotek pedagogicznych podkreślali większe znaczenie organizowanych wyjazdów zagranicznych, natomiast pracownicy bibliotek pedagogicznych bardziej doceniali znaczenie imprez integracyjnych. Wniosek ten pokrywa się ze wstępnym rozeznaniem autorek, z którego wynikało, że pracownicy bibliotek naukowych i pedagogicznych mają większe szanse na wyjazd zagraniczny do innych bibliotek w celach rozwoju zawodowego lub implementacji niektórych rozwiązań na grunt ich rodzimych placówek niż personel bibliotek publicznych. Bibliotekarze bibliotek publicznych natomiast, pracujący na co dzień w filiach w zespołach kilkuosobowych większą wagę mogą przywiązywać do pielęgnowania wzajemnych stosunków i poznawania siebie nawzajem.

Analizując zależności pomiędzy postrzeganiem znaczenia poszczególnych czynników motywacji a rodzajem biblioteki ze względu na prowadzenie działalności naukowej, ustalono, że pracownicy bibliotek naukowych częściej wskazywali na znaczenie wynagrodzenia za nadgodziny, zorganizowanych wyjazdów zagranicznych oraz programu emerytalnego, natomiast pracownicy bibliotek nieprowadzących działalności naukowej częściej podkreślali znaczenie czynników takich jak imprezy integracyjne czy prestiż organizacji. I tutaj również potwierdziły się poczynione przez autorki wstępne spostrzeżenia. Pracownicy bibliotek naukowych częściej mają okazję pracować w ramach nadgodzin, są również obejmowani specjalnymi programami emerytalnymi i – jak to potwierdziła analiza wyników badania – nie jest to dla nich bez znaczenia. Na ważną rolę imprez integracyjnych, prezentów okolicznościowych oraz programu emerytalnego częściej wskazywali także ankietowani pracujący w filiach niż bibliotekach głównych i trudno domniemywać, dlaczego akurat te dwa ostatnie czynniki są dla pracowników podrzędnych jednostek ważniejsze.

Kolejnym z celów badania było zweryfikowanie stopnia zadowolenia pracowników z obecnie funkcjonującego w firmie systemu motywacyjnego oraz ustalenie, jak oceniane są poszczególne jego czynniki. W świetle uzyskanych wyników w obszarze czynników finansowych systemu motywacyjnego

pracownicy bibliotek stosunkowo wysoko oceniają nagrody jubileuszowe, odprawę emerytalną oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (tzn. pensję trzynastą), natomiast mniej korzystnie postrzegane są pozostałe czynniki finansowe, tj. wynagrodzenie zasadnicze, wynagrodzenie premiowe i dodatek motywacyjny oraz dodatki funkcyjne, zmianowe i świąteczne. W obszarze czynników pozafinansowych materialnych systemu motywacyjnego respondenci wysoko ocenili dofinansowanie socjalne („wczasy pod gruszą", kolonie, obozy), ubezpieczenia grupowe oraz preferencyjne pożyczki, a mniej korzystnie wypadły oceny pozostałych czynników, takich jak imprezy integracyjne czy narzędzia pracy. W obszarze czynników pozafinansowych niematerialnych systemu motywacyjnego większość respondentów wysoko oceniła stabilność zatrudnienia, atmosferę i kontakty interpersonalne ze współpracownikami oraz z przełożonymi. Mniej korzystnie ocenione zostały możliwości awansu, szkolenia i rozwój oraz możliwość partycypacji pracowników w decyzjach wspólnie z kierownikiem.

Porównując znaczenie poszczególnych czynników systemu motywacyjnego z oceną stanu faktycznego, można zauważyć pewne rozbieżności, z czego najistotniejsze zaobserwowano w obszarze czynników motywacji finansowej, szczególnie w przypadku wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagrodzenia premiowego i dodatków motywacyjnych, które to czynniki zostały uznane za bardzo istotne elementy motywujące pracowników, a jednocześnie stan faktyczny w zakresie tych uwarunkowań oceniono mniej niż przeciętnie. Warto w tym momencie odnotować, że mediana zarobków bibliotekarzy na podstawie ostatnich wyników z 2018 roku wynosi 2 671 zł brutto (Sedlak&Sedlak). Zasadna jest zatem ocena wysokości zarobków dokonana przez ankietowanych. Należy również zauważyć, że w badaniu wzięli udział pracownicy z każdego działu bibliotek: zarówno personel administracyjny, techniczny, jak i bibliotekarze i dyrektorzy. Rozbieżność wynagrodzeń może być zatem w badanej próbie dość duża. Niemniej jednak pracownicy sfery budżetowej nie należą najprawdopodobniej do najlepiej opłacanych. Spadek zainteresowania młodych ludzi tym zawodem jest konsekwencją nie tylko deregulacji zawodu, ale również niskich płac. Najmniejsze różnice w ocenie czynników motywacji finansowych odnotowano w przypadku nagrody rocznej. W obszarze czynników motywacji pozafinansowych materialnych największe rozbieżności oczekiwań pracowników w porównaniu ze stanem faktycznym dotyczyły narzędzi pracy, których znaczenie postrzegano stosunkowo wysoko, a które zostały ocenione na poziomie przeciętnym. Wyposażenie bibliotek, zwłaszcza tych nienaukowych, w nowoczesny sprzęt komputerowy często jest przyczyną niezadowolenia pracowników, którym jego brak utrudnia wykonywanie codziennych obowiązków. Sprawny dostęp do internetu, który gwarantuje dobry

komputer, to podstawa wielu czynności zawodowych bibliotekarzy (np. katalogowania, wyszukiwania informacji, przeprowadzania skontrum, opracowywania materiałów promocyjnych, kontaktu z czytelnikiem na portalach społecznościowych i nie tylko).

Najbardziej zbliżone wyniki w zakresie oczekiwań i oceny stanu faktycznego stwierdzono w przypadku wyjazdów zagranicznych oraz ubezpieczeń grupowych. W przypadku czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych największe rozbieżności dotyczyły możliwości awansu oraz szkoleń i możliwości rozwoju – czynników uznawanych za ważne i ocenianych nisko. Należy jednak zauważyć, że we wszystkich analizowanych obszarach systemu motywacyjnego większość zaobserwowanych rozbieżności pomiędzy znaczeniem czynników dla pracowników a ich oceną nie była znacząca, co może świadczyć o stosunkowo nie najgorszym dopasowaniu omawianych czynników względem oczekiwań pracowników, a jedynie w przypadku czynników takich jak wynagrodzenie (zarówno zasadnicze, jak i premiowe) oraz możliwości rozwoju pracowników dysproporcja wyrażana przez respondnetów była wyraźna.

Istotnym diagnozowanym obszarem dotyczącym zarówno motywacji pracowników, jak i kultury organizacyjnej był system oceny pracowniczej obowiązujący w danej organizacji. Część badanych (częściej niż co czwarty) stwierdziła, że w ich bibliotekach nigdy nie jest prowadzona formalna ocena pracowników, a porównywalny odsetek badanych wskazał na nieregularne działania w tym zakresie. Natomiast blisko co trzeci z badanych potwierdził, że ocena pracowników prowadzona jest raz do roku. Ocenę pracowników najczęściej przeprowadza kierownik danej jednostki lub bezpośredni przełożony, stosunkowo często dokonywana jest także samoocena. Rzadziej pracownicy oceniani są przez klientów zewnętrznych lub bezpośrednich podwładnych. W ocenie pracowniczej stosowane są najczęściej kryteria takie jak: wywiązywanie się pracownika z powierzonych mu obowiązków, realizacja zadań we właściwym czasie, a rzadziej specyficzne umiejętności i cechy osobowości. Rezultatem przeprowadzonej oceny zazwyczaj są premie i nagrody, przyznawane pracownikom, a rzadziej od wyników oceny pracowniczej uzależniane są decyzje w zakresie dalszego zatrudnienia lub zwolnienia pracownika oraz decyzje dotyczące awansów i przeszeregowań w obsadzie stanowisk w organizacji. Stosunkowo rzadko wyniki oceny pracowniczej służą do przygotowania programu szkoleń mających na celu dopracowanie obszarów wymagających poprawy. Należy podkreślić, że byłaby to świetna okazja do wysondowania przez kierowników i dyrektorów potrzeb pracowników w zakresie doskonalenia zawodowego. Z pewnością ten oddolny sygnał pomógłby lepiej zarządzać planowanymi szkoleniami. Blisko połowa badanych

uważa, że system oceny okresowej pracowników w ich bibliotece opiera się na jasno sprecyzowanych kryteriach stosowanych dla poszczególnych stanowisk pracy lub grup pracowników, ale już nieco rzadziej uznawano, że stosowany system oceny pomaga pracownikom w dokonaniu autoanalizy, służy przeprowadzeniu sprawiedliwej oceny pracy w bibliotece lub wspomaga kształtowanie korzystnych, z punktu widzenia jakości świadczonych usług, zachowań pracowników biblioteki.

Na całokształt kultury organizacyjnej jednostki wpływają ogólne uwarunkowania procesu pracy, dlatego jednym z celów badania było ustalenie znaczenia tychże, a następnie zaprezentowanie ich oceny dokonanej przez pracowników. Relatywnie największą rolę dla badanych odgrywają takie aspekty jak: relacja wynagrodzenia względem wykonywanej pracy, klimat psychologiczny i relacje interpersonalne oraz wysokość wynagrodzenia na tle rynku. Nieco mniejsze znaczenie ma dla pracowników organizacja pracy, autorytet i akceptacja zachowań przełożonego oraz system socjalny, obciążenie pracą oraz zakres obowiązków i odpowiedzialności, nieco mniej znaczącą kwestią wydaje się także udział pracowników w stylu zarządzania. Analizując zależności pomiędzy postrzeganym znaczeniem ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece a rodzajem stanowiska zajmowanego przez pracownika i jego miejscem zatrudnienia, nie odnotowano wielu przypadków współzależności zmiennych. System socjalny jako bardzo ważny częściej wskazywali pracownicy pełniący funkcje kierownicze, a także pracownicy bibliotek publicznych (w porównaniu do pracowników bibliotek naukowych). Większe znaczenie możliwości partycypowania pracowników w stylu zarządzania częściej podkreślali pracownicy bibliotek publicznych oraz pracownicy bibliotek nieprowadzących działalności naukowej, a wysokość wynagrodzenia na tle rynku oraz system socjalny to czynniki, które miały większe znaczenie dla pracowników filii bibliotecznych niż bibliotek głównych.

Oceniając stan obecny w zakresie uwarunkowań procesu pracy, większość respondentów wyraziła pozytywne opinie na temat atmosfery (klimatu psychologicznego, relacji interpersonalnych) panującej w pracy, akceptowania decyzji kierownika, systemu socjalnego oraz organizacji pracy w bibliotece. Stosunkowo mniej korzystnie postrzegane były aspekty takie jak wynagrodzenie czy zakres obowiązków i odpowiedzialności. Wyrażano także opinie, że wynagrodzenie jest niesatysfakcjonujące w kontekście ponoszonych nakładów pracy, a pracownicy nie mają możliwości partycypacji w decyzjach dotyczących stylu zarządzania.

W toku badania dokonano oceny relacji wewnątrzorganizacyjnych w bibliotekach oraz sprawdzono stan realizacji wybranych elementów kultury organizacyjnej dotyczących kształtowania się wzajemnych relacji pomiędzy

pracownikami, symboli kulturowych stosowanych w bibliotece, wartości współdzielonych w orgnizacji. Większość badanych wyraziła pozytywne opinie na temat relacji interpersonalnych panujących w bibliotekach, zarówno w obszarze relacji pomiędzy pracownikami tego samego szczebla, jak i na linii kadra kierownicza – pracownicy. Pozytywnie postrzegano również relacje pomiędzy dyrektorem organizacji a podwładnymi. Większość respondentów twierdziła, że wśród pracowników panuje wzajemna życzliwość i szacunek, kierownictwo komunikuje pracownikom przyczyny istotnych dla funkcjonowania biblioteki decyzji, a pracownicy mają zaufanie do przełożonych. W bibliotekach wspiera się pracę zespołową, panuje tam atmosfera otwartości na nowe rozwiązania i pomysły innych osób. W świetle opinii wyrażanych przez badanych, relacje wewnątrzorganizacyjne w bibliotekach kształtują się nader pozytywnie.

W bibliotekach funkcjonują preferowane sposoby odnoszenia się pracowników do siebie nawzajem oraz panuje określona kultura języka. Nowi pracownicy są wprowadzani do zespołu przez przełożonego oraz stosowane są określone regulaminowo procedury wdrażania nowych pracowników do pracy. W bibliotekach obowiązują ustalone sposoby przyjmowania interesantów oraz odpowiadania na ich zapytania mailowe i prowadzenia z nimi rozmów telefonicznych. Jednocześnie w większości bibliotek nie obowiązuje określony standard w kwestii ubioru pracowników, podobnie jak w przypadku fryzury lub makijażu. Stosunkowo rzadko w bibliotekach obchodzi się prywatne uroczystości, takie jak imieniny, urodziny, oraz tradycyjne święta i uroczystości, podobnie rzadko też organizowane są imprezy integracyjno-rekreacyjne.

W bibliotekach powszechnie obowiązuje zasada przekazywania pozytywnego wizerunku organizacji w obecności klientów, a pracownicy dbają o jakość wykonywanej pracy i doskonalą swoje umiejętności. Należy także zauważyć, że pracownicy bibliotek są dumni ze swojego miejsca pracy, szanują powierzone ich opiece mienie instytucji, zachowują czystość i porządek zarówno w miejscu pracy własnej, jak i w strefie klienta. Pracownicy bibliotek wykazują wzajemną tolerancję i dzielą się wiedzą.

Odnosząc się do misji biblioteki, większość badanych stwierdziła, że biblioteka, w której pracują, ma określoną misję działania oraz że jest ona znana pracownikom. Pracownicy, wyrażając własnymi słowami misję biblioteki, przyjmowali różne punkty widzenia, przy czym w większości przypadków w sformułowaniach misji przedstawionych przez bibliotekarzy można zauważyć jej prawidłowe rozumienie, aczkolwiek nie zawsze kompleksowe ujęcie. W wielu wypowiedziach był położony nacisk na zaspokajanie potrzeb mieszkańców miasta lub lokalnej społeczności, dużo rzadziej myślenie o odbiorcach usług miało charakter szerszy, globalny. Badani podkreślali rolę gromadzenia

i udostępniania zbiorów oraz znaczenie krzewienia kultury czytelniczej, a nieco rzadziej – informacyjnej czy społecznej.

Główny problem badawczy dotyczył realizacji działań z zakresu marketingu wewnętrznego w bibliotekach województwa łódzkiego. Podsumowując, należy stwierdzić, że wszystkie wyznaczone cele zostały osiągnięte, a prezentowane wnioski mogą stanowić punkt wyjścia do pracy nad elementami marketingu wewnętrznego słabiej realizowanymi w łódzkich bibliotekach. Dzięki rozbiciu danych ze względu na rodzaj placówki (naukowe, publiczne, pedagogiczne) analiza wyników może posłużyć do wdrażania zmian w obrębie danego typu bibliotek. Jako najsłabsze ogniwo autorki postrzegają nie w pełni wykorzystany system oceny okresowej pracowników, który mógłby przełożyć się na lepszą motywację do pracy, docenienie personelu oraz plany szkoleniowe ściśle ukierunkowane na potrzeby kadry. Jako mocną stronę marketingu wewnętrznego łódzkich bibliotek należy wymienić atmosferę w pracy i wzajemne relacje poddanych badaniom pracowników.

Bibliografia

ADAMSKA, M. red. 2004. *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-438-0.

ALLEN, J. 2015. Building a Foundation for Marketing Success In: R.J. LACKIE & M.S. WOOD eds. *Creative Library Marketing and Publicity. Best Practices*. Lanham (Maryland, USA): Rowman & Littlefield, p. 1–16. ISBN 978-1-4422-5421-3.

ALTKORN, J., T. KRAMER red. 1998. *Leksykon marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1087-6.

ANTCZAK, M. 2010. *Rola bibliotek i bibliotekarzy szkolnych w edukacji społeczeństwa informacyjnego na tle przeobrażeń oświatowych w Polsce w latach 1989–2007*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 978-83-7525-381-8.

ARAMENT, M., M. KUKULSKA 2016. Marketing wewnętrzny W: *Encyklopedia Zarządzania* [online], [przeglądany: 31.03.2016], dostępny w: https://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_wewn%C4%99trzny.

ARMSTRONG, M. 2014. *Zarządzanie ludźmi*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 978-83-7301-724-5.

BABIK, W. 2012. Kultura informacyjna – spojrzenie z punktu widzenia ekologii informacji. *Bibliotheca Nostra: Śląski Kwartalnik Naukowy*, nr 2, s. 31–40. ISSN 1734-6576.

BANGEMANN, M. 2004. *Europe and the Global Information Society* [online], [access: 12.02.2018], available in: http://www.cyber-rights.org/documents/bangemann.htm.

BARUK, A.I. 2003. Koncepcja marketingu wewnętrznego – przeszłość, teraźniejszość czy przyszłość? W: J. ŚWIDA, D. TWORZYDŁO red. *Public relations*. Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, s. 23–33. ISBN 83-87658-39-1.

BEDNARSKA-OLEJNICZAK, D. 2014. Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym. *Usługi 2014. Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 353, s. 69–78. ISSN 1899-3192.

BERRY, L.L. 1986. Big Ideas Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, no. 2, p. 47–51. ISSN 0736-3761.

BERRY, L.L., A. PARASURAMAN 1991. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press. ISBN 0-02-903079-X.

BERRY, L.L., J.S. HENSEL, M.C. BURKE 1976. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, vol. 52, no. 3, p. 3–14. ISSN 0022-4359.

Biblioteki jako centra edukacyjne W: *nowaedukacjaslzk.pl* [online], [przeglądany: 08.02.2016], dostępny w: http://nowaedukacja.slask.pl/biblioteki-jako-centra-edukacyjne.html.

BIESAGA-SŁOMCZEWSKA, E.J., K. IWIŃSKA-KNOP 2010. Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi W: Sz. FIGIEL red. *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 413–420. ISBN 978-83-208-1905-2.

BIESAGA-SŁOMCZEWSKA, E.J., K. IWIŃSKA-KNOP 2011. Marketing wewnętrzny – mity i rzeczywistość W: G. ROSA, A. SMALEC, L. GRACZ red. Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności podmiotów rynkowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 662, s. 513–524. ISSN 1640-6818.

BRONIAREK, W. Rola W: *synonimy.pl*, Future Mind, [przeglądany: 12.11.2017], dostępny w: https://www.synonimy.pl/synonim/rola/.

BRZEZIŃSKA-STEC, H., J. KUDRAWIEC red. 2009. *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. ISBN 978-83-7431-240-0.

BUDYŃSKA, B., M. JEZIERSKA, *Stan bibliotek w Polsce 2016. Raport*. Warszawa: Pracownia Bibliotekoznawstwa. Instytut Książki i Czytelnictwa. Biblioteka Narodowa [online], [przeglądany 20.06.2018], dostępny w: https://www.bn.org.pl/dla-bibliotekarzy/elektroniczne-publikacje-bn/biblioteki-w-polsce.

CHLEWICKA, A., K. DOMAŃSKA 2010. Motywatory pozapłacowe w bibliotekach W: H. BRZEZIŃSKA-STEC, J. KURDAWIEC red. *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 149–163. ISBN 978-83-7431-240-0.

CHODYŃSKI, A. red. 2003. *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. ISBN 83-89275-35-X.

CHODYŃSKI, A., M. HUCZEK, I. SOCHA red. 2001. *Zarządzanie w organizacjach non-profit: strategie, marketing*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej. ISBN 83-913509-2-4.

CHODYŃSKI, A., M. HUCZEK, I. SOCHA red. 2002. *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. ISBN 83-915362-8-9.

CHODYŃSKI, A., M. HUCZEK, I. SOCHA red. nauk. 2005. *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. ISBN 83-89275-47-3.

CHRISTOPHER, M., A. PAYNE, D. BALLANTYNE 1991. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth Heinemann/CIM. ISSN: 0309-0566.

CISEK, S. 2005. *Funkcje i role bibliotek naukowych i publicznych w społeczeństwie wiedzy*, [przeglądany: 12.08.2018], dostępny w: http://www.cbr.edu.pl/konf2005mat/html/cisek.html.

CUPA, M. 2008. Funkcja kultury organizacyjnej w bibliotece – opinie czytelników W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 99–105. ISBN 978-83-7431-240-0.

CYBULSKI, R., J. WOJCIECHOWSKI 1996. Marketing w bibliotekarstwie polskim. *Rocznik Biblioteki Narodowej*, nr 32, s. 159–176. ISSN 0083-7261.

CZECH, S., K. STRYJA 2009. Nowe oblicza kultury – czyli jak możemy zmieniać wizerunek bibliotek publicznych. *Biuletyn EBIB*, nr 3, [przeglądany: 10.10.2017], dostępny w: http://www.ebib.info/2010/103/a.php?czech_stryja. ISSN 1507-7187.

DAVENPORT, Th.H. 2007. *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-030-4.

FONFARA, K. 1996. Istota i proces wdrażania marketingu wewnętrznego w firmie. *Marketing i Rynek*, r. III, nr 2, s. 6–10. ISSN 1231-7853.

GARBARSKI, L., I. RUTKOWSKI, W. WRZOSEK 1999. *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-0991-6.

GIERSZEWSKA, G. 2003. *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego. ISBN 83-88690-40-X.

GISOLFI, P. 2016. Designing 21st-Century Libraries In: R.T. Miller & B.A. Genco eds. *Better library design: ideas from library journal*. Lanham (Maryland, USA): Rowman & Littlefield, p. 130–131. ISBN-13: 978-1442239609.

GŁOWACKA, E. 1996. Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Bibliologia*, nr 1, s. 7–23. ISSN 1505-3040.

GŁOWACKA, E. 1999. Koncepcja biblioteki jako „uczącej się" organizacji. *Zagadnienia Informacji Naukowej*, nr 2, s. 80–87. ISSN 0324-8194.

GŁOWACKA, E. 2006. Kultura organizacyjna a proces zarządzania wiedzą w instytucjach. *Przegląd Biblioteczny*, nr 1, s. 51. ISSN 0033-202X.

GOBAN-KLAS, T. 1999. Społeczeństwo informacyjne i jego teoretycy W: J. LUBACZ red. *W drodze do społeczeństwa informacyjnego*. Warszawa: Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji. ISBN 83-907935-9-8.

GOBAN-KLAS, T. 2004. Od społeczeństwa masowego do społeczeństwa medialnego W: W. STRYKOWSKI, W. SKRZYDLEWSKI red. *Kompetencje medialne społeczeństwa wiedzy*. Poznań: „eMPi2", s. 12–13. ISBN 83-89287-28-5.

GOBAN-KLAS, T., P. SIENKIEWICZ 1999. *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*. Kraków: Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji. ISBN 83-86476-19-2.

GREGOR, B., M. KALIŃSKA-KULA 2014. *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 978-8-3796-9460-0.

GRIFFIN, R.W. 2017. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. 3. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-19480-2.

GRÖNROOS, Ch. 1985. Internal marketing – theory and practice In: T.M. BLOCH, G.D. UPAH, V.A. ZEITHAML eds. *Services marketing in a changing environment*. Chicago: American Marketing Association, p. 41–47. ISBN 0-87757-174-0.

GRZENKOWSKA, K. 2015. Mediateka w Sopocie. Jak będzie wyglądała? W: *Nasze Miasto: Sopot* [online], aktualizacja: 05.06.2015, [przeglądany: 10.10.2017], dostępny w: http://sopot.naszemiasto.pl/artykul/mediateka-w-sopocie-jak-bedzie-wgladala-wizualizacje,3410733,artgal,t,id,tm.html.

HAS-TOKARZ, A., R. MALESA red. 2011. *Kulturotwórcze i edukacyjne funkcje bibliotek publicznych: teoria i praktyka*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. ISBN 978-83-778-404-05.

HSIEH, T. 2013. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Grand Central Publishing. ISBN 13: 978-0446576222.

HUCZEK, M. 2002. Kultura organizacyjna w planowaniu strategicznym biblioteki W: A. CHODYŃSKI [et al.] red. nauk. *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, s. 81–89. ISBN 83-915362-8-9.

HUCZEK, M. 2003. *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. ISBN 83-89275-30-9.

HUCZEK, M., I. SOCHA 2002. Marketing relacji a poprawa obsługi klienta biblioteki W: A. CHODYŃSKI [et al.] red. nauk. *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, s. 9–20. ISBN 83-915362-8-9.

HUCZEK, M., I. SOCHA 2004. Komunikacja w doskonaleniu procesu *public relations* w bibliotece W: A. CHODYŃSKI [et al.] red. nauk. *Jakość zarządzania w organizacjach non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, s. 71–82. ISBN 83-89275-31-7.

HUCZEK, M., I. SOCHA 2005. Rola *public relations* biblioteki publicznej W: A. CHODYŃSKI [et al.] red. nauk. *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, s. 109–117. ISBN 83-89275-47-3.

JASKOWSKA, B. 2008. Jak badać kulturę organizacyjną w bibliotece akademickiej? W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 25–42. ISBN 978-83-7431-240-0.

JAZDON, A. 1998. Drogi awansu i motywowania pracowników biblioteki W: A. SOKOŁOWSKA-GOGUT oprac. red. *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji*. Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-910428-0-4.

JAZDON, A. 2008. O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 335–344. ISBN 978-83-7431-240-0.

Jessica wesprze powstanie tyskiej Mediateki W: *Śląskie do przodu. Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego* [online], [przeglądany: 10.10.2017], dostępny w: http://rpo-promocja.slaskie.pl/strona.php?art1=1374672577.

JON-JONDZEL, I. red. 1978. *Dydaktyczne i wychowawcze funkcje bibliotek*. Warszawa: Instytut Kształcenia Nauczycieli.

KACZMARCZYK, St. 2011. *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 978-83-208-1941-0.

KACZMAREK, B., W. WALCZAK 2009. *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 978-8-3752-5348-1.

KACZYŃSKI, Ł. Mediateka w Łodzi. Balbina Bruszewska pełnomocnikiem prezydenta miasta W: *nasze miasto.pl*, aktualizacja: 13.02.2015, [przeglądany: 03.10.2017], dostępny w: http://lodz.naszemiasto.pl/artykul/mediateka-w-lodzi-balbina-bruszewska-pelnomocnikiem,3279911,art,t,id,tm.html.

KAMIŃSKA, J. 2002. Znaczenie identyfikacji powiązań klienta wewnętrznego w zarządzaniu biblioteką W: A. CHODYŃSKI [et al.] red. nauk. *Zarządzanie marketingiem w organiza-*

cjach niedochodowych. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, s. 75–80. ISBN 83-915362-8-9.

KAMIŃSKA, J. 2006. *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. ISBN 83-226-1558-2.

KAMIŃSKA, J. 2008. Wpływ stylu kierowania na kulturę organizacyjną biblioteki W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 197–208. ISBN 978-83-7431-240-0.

KAMIŃSKA, J. 2013. Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece W: A. TOKARSKA red. *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, s. 619–639. ISBN 978-83-61464-95-2.

KAMIŃSKA, J., B. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL red. 2008. *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 978-83-89316-97-4.

KARCIARZ, M. 2008. Miejsce w szeregu. O wartościach etycznych w kulturze organizacyjnej W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 106–111. ISBN 978-83-7431-159-5.

KIEREJCZUK, E. 2008. Kultura organizacyjna jako niematerialny zasób biblioteki W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 112–122. ISBN 978-83-7431-240-0.

Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji [PDF online], [przeglądany: 15.03.2017], dostępny w: https://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/kodeksetyki.pdf.

KONIASZEWSKA, T. 2008. Satysfakcja z pracy a zakres obowiązków pracownika biblioteki naukowej W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 285–297. ISBN 978-83-7431-240-0.

KOPALIŃSKI, W. 2000. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Świat Książki. ISBN 83-7227-582-3.

KOPERTYŃSKA, M.W. 2007. Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4, s. 23–34. ISSN 1641-0874.

KOŚCIUCH, H. 2015. Realizacja misji społecznej i kulturanej biblioteki naukowej – na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckicj im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku W: A. Sobiech, M. Kozłowska *Strategia biblioteki. Czas kryzysu – czasem wyzwań dla bibliotek*. Ostrołęka: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, s. 165–177. ISBN 978-83-940425-0-9.

KOTARBIŃSKI, T. 1987. *Pisma etyczne*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich. ISBN 83-04-02568-X.

KOTLER, Ph. 1999. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA. ISBN 83-911465-3-7.

KOTLER, Ph. 2005. *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 83-7301-532.

KOTLER, Ph., K.L. KELLER 2012. *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 978-83-7510-616-9.

KOTULSKA, J. 2008. Rola liderów w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 186–196. ISBN 978-83-7431-240-0.

KOTULSKA, J. 2010. Postmodernistyczna analiza roli i znaczenia marketingu wewnętrznego w bibliotece akademickiej W: H. BRZEZIŃSKA-STEC, J. KURDAWIEC red. *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 93–110. ISBN 978-83-7431-240-0.

KOZIELSKI, R. 2002. Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurowania. *Marketing i Rynek*, r. 9, nr 12, s. 7–13. ISSN 1231-7853.

KUBÓW, S. 2008. Okresowe ocenianie pracowników biblioteki W: J. KAMIŃSKA, B. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL red. *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, s. 79–88. ISBN 978-83-89316-97-4.

Kultura społeczna W: *eskola.pl*, [przeglądany: 08.07.2018], dostępny w: https://eszkola.pl/wos/kultura-spoleczna-7108.html.

KWAK, W. 2006. Misja organizacji non profit a struktura wartości dla interesariuszy. *Marketing i Rynek*, r. 13, nr 11, s. 17–23. ISSN 1231-7853.

LACKIE R.J. & M.S. WOOD eds. 2015. *Creative Library Marketing and Publicity*. Lanham (Maryland, USA): Rowman & Littlefield. ISBN 978-1-4422-5421-3.

LEDER-NIEWOLA, B. 2008. Marketing biblioteki w zmieniającym się świecie. Marketing w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego – wybrane działania marketingowe W: B. PIGLA red. *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, s. 105–123. ISBN 978-83-7205-265-0.

LISZKA, A. 2008. „Być czy mieć" – wpływ kultury organizacyjnej na satysfakcję zawodową W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 298–308. ISBN 978-83-7431-240-0.

ŁAKOMY, A. 2013. Działalność usługowa bibliotek W: A. TOKARSKA red. *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, s. 483–491. ISBN 978-83-61464-95-2.

ŁĄCZKOWSKA, K. 1998. Marketing w bibliotece. *Finanse. Zarządzanie. Inżynieria*, nr 1, s. 57–63.

MAK, D. Tak będzie wyglądał dawny Empik. Powstanie tam mediateka W: *Radio Szczecin* [online], aktualizacja: 09.04.2016, [przeglądany: 10.10.2017], dostępny w: http://radioszczecin.pl/1,103310,wiadomosci&dtx=&szukaj=&s=6.

Make people happy. Misja firmy Walt Disney. Misja firmy. Czy to tylko piękny slogan reklamowy? W: *www. anagram.pl*, [przeglądany: 12.01.2017], dostępny w: http://www.anagram.pl/misja-firmy-czy-to-tylko-piekny-slogan-firmowy/.

MALARSKA, A. 2005. *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*. Kraków: Wydawca SPSS Polska Sp. z o.o. ISBN 978-83-912871-2-5

Marketing wewnętrzny 1998 W: T. SZTUCKI, *Encyklopedia marketingu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET, s. 180. ISBN 83-85428-32-1.

Marketing wewnętrzny 2012 W: P. KOTLER, K.L. KELLER, *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS, s. 23. ISBN 978-83-7510-616-9.

MARZEC, P. 2006a. Koncepcja marketingu usług W: P. MARZEC, *Biblioteka, współczesność, marketing: praca zbiorowa*. Lublin: Wydawnictwo Polihymnia, s. 45–54. ISBN 83-7270-380-9.

MARZEC, P. 2006b. Rola personelu w działalności biblioteki W: D. MARZEC, P. MARZEC, *Marketing wyzwaniem dla współczesnej biblioteki*. Lublin: Polihymnia, s. 59–70. ISBN 83-7270-382-5.

MARZEC, P. 2008. Rola personelu w działalności biblioteki W: D. Marzec, P. Marzec red. *Marketing wyzwaniem dla współczesnej biblioteki*. Lublin: Polihymnia, s. 59–70. ISBN 83-7270-382-5.

MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. 1997. *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego. ISBN 83-7011-294-3.

McCARTHY, E.J., W.D.W. PERREAULT 2002. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. Ed. 14th. Homewood: McGraw-Hill Irwin. ISBN 9780072409475

Meble biblioteczne W: *nowaedukacjaslzk.pl*, [przeglądany: 08.11.2017], dostępny w: http://nowaedukacja.slask.pl/meble-biblioteczne.html.

Mediateka przy ul. Moniuszki W: *Urząd Miasta Łodzi* [online], aktualizacja: 09.12.2014, [przeglądany: 12.10.2017], dostępny w: http://uml.lodz.pl/miasto/aktualnosci/?-news=27272.

Mediateki – co to jest? W: *Nowa Edukacja* [online], [przeglądany: 05.11.2017], dostępny w: http://nowaedukacja.slask.pl/mediateki.html.

MILLER R.T. & B.A. GENCO eds. 2016. *Better library design: ideas from library journal*. Lanham (Maryland, USA): Rowman & Littlefield. ISBN 978-1-4422-3960-9.

Misja firmy. Czy to tylko piękny slogan reklamowy? W: *www. anagram.pl*, [przeglądany: 12.01.2017], dostępny w: http://www.anagram.pl/misja-firmy-czy-to-tylko-piekny-slogan-firmowy/.

NASIEROWSKI, W. 2015. Wizja–misja–cele przedsiębiorstwa: Jak można je interpretować i formułować. *Zarządzanie – nowe perspektywy: heurystyczne podejście do innowacyjności*, t. 16, z. 11, cz. 1, s. 67–80. ISSN 1733-2486.

nowaedukacjaslzk.pl, [przeglądany: 08.11.2017], dostępny w: http://nowaedukacja.slask.pl/najwieksze-biblioteki-w-polsce.html.

Nowoczesna Firma S.A., *Marketing wewnętrzny, czyli siła personelu firmy* [online], [przeglądany: 31.03.2016], dostępny w: http://archiwum.nf.pl/1004438-marketing-wewnetrzny-czyli-sila-personelu-firmy/.

Nowoczesne projekty bibliotek W: *nowaedukacjaslzk.pl*, [przeglądany: 08.11.2017], dostępny w: http://nowaedukacja.slask.pl/.

OCIEPA A., 2004, Biblioteka w oczach młodych wrocławian. *Bibliotekarz*, nr 11, s. 7–12. ISSN 0208-4333.

OCIEPA A., 2005, Dwa na pięć, czyli o Mediatece we Wrocławiu, a także o dinozaurach, poetach i zaczarowanych postaciach z dyrektorem Miejskiej Biblioteki Publicznej we Wrocławiu rozmawiają Alicja Badowska i Włodzimierz Lamek, *Dolnośląskie Ścieżki*, nr 8–9, s. 7– 10.

OCIEPA A., 2006, Modele nowoczesnych placówek bibliotecznych we Wrocławiu (Mediateka) i w Olsztynie (Planeta 11) W: H. HOLLENDER red. *Biblioteki miejskie jako nowoczesne instytucje publiczne, materiały z konferencji w Muzeum Historycznym m.st. Warszawy*, Warszawa: Wydawnictwo DiG, s. 36–39. ISBN 978-83-7181-429-7.

OLSZTYŃSKA, A. 2005. *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7417-069-7.

OTWINOWSKA, D. 2008. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 209–220. ISBN 978-83-7431-240-0.

PENC, J. 2010. *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*. Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji. ISBN 978-83-7462-203-5.

PILITOWSKA, K. 2009. Elementy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w procesie konstruowania misji i wizji biblioteki W: I. JURCZAK [et al.] red. *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszczaka, s. 65–72. ISBN 978-83-925616-0-6.

POKORA, M. Mediateka – wizualizacje. *Urząd Miasta Puławy* [online], aktualizacja: 15.05.2015, [przeglądany: 20.10.2017], dostępny w: http://www.um.pulawy.pl/artykul/5393_5632.html.

POKORSKA, B. 1996a. Marketing personalny (część I). *Handel Wewnętrzny*, nr 1, s. 14–18. ISSN 0438-5403.

POKORSKA, B. 1996b. Marketing personalny (część II). *Handel Wewnętrzny*, nr 3, s. 10–15. ISSN 0438-5403.

PORTACHA, A. 2008. Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 65–72. ISBN 978-83-7431-240-0.

PRZYBYŁOWSKI, K.S., W. HARTLEY, R.A. KERIN, W. RUDELIUS 1998. *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o. ISBN 83-87286-66-4.

PUTKO, J. 2008. Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku biblioteki akademickiej W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 152–160. ISBN 978-83-7431-240-0.

RAFIQ, M., P.A. AHMED 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 6, p. 449–462. ISSN 0887-6045.

Rola W: *Encyklopedia PWN* [online]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, [przeglądany: 12.11.2017], dostępny w: http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/rola.html.

Rola W: *Słownik Języka Polskiego PWN* [online]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, [przeglądany: 12.11.2017], dostępny w: http://sjp.pwn.pl/szukaj/rola.html.

RUDA, A. 2005. *Społeczeństwo informacyjne a czytelnictwo* W: Z. DACKO-PIKIEWICZ, M. CHMIELARSKA red. *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej. ISBN 83-88936-23-9.

SEDLAK&SEDLAK 2018. *Wynagrodzenia.pl*, [przeglądany: 15.07.2018], dostępny w: https://wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-bibliotekarz.

SIBIŃSKA J. 2015. *Polskie mediateki jako instytucje wpływające na kulturę czytelniczą nastolatków*. Praca magisterska pod kier. M. ANTCZAK. Łódź: Katedra Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Łódzkiego.

SIDOR, M. 2005. *Jakość usług bibliotecznych*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 83-89316-33-1.

SIKORSKI, Cz. 1990. *Kultura organizacyjna w instytucji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7016-479-X.

SIKORSKI, Cz. 2002. *Kultura organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7247-676-4.

SKALIK, J. 2000. Marketing wewnętrzny jako czynnik pomnażania kapitału intelektualnego organizacji W: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Materiały*

z Konferencji Naukowej Katedry Systemów i Technik Zarządzania AE w Poznaniu, t. II. Poznań: Akademia Ekonomiczna.

SKÓRKA, St. red. 2013. *Biblioteka w przestrzeni edukacyjnej: funkcje i wyzwania w XXI wieku*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego. ISBN 978-83-7271-804-4.

SOBIECH, A. 2008. Rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników biblioteki W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 242–253. ISBN 978-83-7431-240-0.

SOKOŁOWSKA-GOGUT, A., T. WILDHARDT 2008. Jak badać kulturę organizacyjną w bibliotece akademickiej? W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 350–358. ISBN 978-83-7431-240-0.

SOKÓŁ, Z. red. 1992. *Rola i funkcje bibliotek wyższych szkół pedagogicznych w Polsce: materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w Rzeszowie w dniach 12–13 września 1988 r*. Rzeszów: Wydawnictwo WSP.

STEFAŃSKA, E. 2013. Mediateka będzie... trójkątna W: *plock.wyborcza.pl*, aktualizacja: 05.12.2013, [przeglądany: 10.10.2017], dostępny w: http://plock.gazeta.pl/plock/1,35681,15084271,Mediateka_bedzie_____trojkatna__WIZUALIZACJE_.html.

STONER, J.A.F., Ch. Wankel 1997. *Kierowanie*. Wyd. 2 zm. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne. ISBN 83-208-1094-9.

SUCHOJAD, H. red. 1996. *Funkcje naukowo-badawcze i dydaktyczne biblioteki akademickiej: materiały konferencji naukowej*. Kielce: Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego. ISBN 83-907256-0-6.

SUCHODAJ, H., K. GABRYŚ 2010. Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach W: H. BRZEZIŃSKA-STEC, J. KURDAWIEC red. *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 163–180. ISBN 978-83-7431-240-0.

SUŁKOWSKI Ł., Cz. SIKORSKI red. 2014. *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7930-551-3.

TADEUSIEWICZ, R. 2002. *Społeczność Internetu*. Wyd. 2. uzup. Warszawa: Wydawnictwo „Exit". ISBN 83-87674-33-8.

The Net Result – Report of the National Working Party for Social Inclusion, IBM Community Development Foundation 1997 [online], [przeglądany: 12.11.2017], dostępny w: http://www.whatis.tchetarget.com.definition/.

THOMSON, K. 1991. Internally yours. *Marketing Business*, no. 3, p. 24–27.

ULMAN, A. red. 1977. *Funkcje biblioteki szkolnej w zreformowanym systemie oświaty*. Koszalin: Instytut Kształcenia Nauczycieli i Badań Oświatowych.

URBAN, B. 2008. Ocenianie pracowników biblioteki. Zagadnienia metodyczne na przykładzie biblioteki WSB w Poznaniu W: J. KAMIŃSKA, B. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL red. *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, s. 79–88. ISBN 978-83-89316-97-4.

URBANIAK, M. 2003. *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-644-3.

Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach. *Dziennik Ustaw*, nr 85, poz. 539.

Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty. *Dziennik Ustaw*, nr 95, poz. 425.

VAREY, R.J., B.R. LEWIS 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 9/10, p. 926–944. ISSN 0309-0566.

W Pile powstanie mediateka – Mamy wizualizację W: *Tętno Regionu* [online], [przeglądany: 10.10.2017], dostępny w: http://tetnoregionu.pl/w-pile-powstanie-mediateka-mamy-wizualizacje/.

WASIK, M. 2008. Przyszłość bibliotek publicznych W: *Przyszłość bibliotek w Polsce. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Warszawa, 12–13.10.2007 roku*. Warszawa, Wydawnictwo SBP, s. 191–196. ISBN 978-83-89316-91-2.

WOJCIECHOWSKA, M. 2006a. Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach. *Biuletyn EBIB*, nr 4, [przeglądany: 15.03.2017], dostępny w: http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php. ISSN 1507-7187.

WOJCIECHOWSKA, M. red. 2006b. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 83-89316-61-7.

WOJCIECHOWSKA, M. red. 2007. *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku. ISBN 978-83-61079-00-2.

WOJCIECHOWSKA, M. red. 2012. *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku. ISBN 978-83-61079-16-3.

WOJCIECHOWSKA, M. red. 2014. *Strefa kultury. Strefa nauki. Współczesny obraz biblioteki*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Edward Mitek. ISBN 978-83-64335-05-1.

WOJCIECHOWSKA, M. red. 2015. *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 978-83-64203-38-1.

WOJCIECHOWSKA, M. 2016. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Wyd. 2 poprawione. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 978-83-7865-240-3.

WOJCIECHOWSKA, M. red. 2016. *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 978-83-64203-64-0.

WOJCIECHOWSKI, J. 1993. *Marketing w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 83-85778-08-1.

WOJCIECHOWSKI, J. 1997. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12432-6.

WOJCIECHOWSKI, J. 2017. *Obszary wiedzy o bibliotekarstwie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 978-83-64203-93-0.

WOJCIECHOWSKI, K. red. 1986. *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich. ISBN 83-04-01837-3.

WOJNOWSKI J. red. 2001. *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 23. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13357-0.

ZAORSKI-SIKORA, Ł. 2007. *Etyka*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, ISBN 83-7405-226-0.

ZBIEGIEŃ-MACIĄG, L. 1996. *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press. ISBN 83-905106-2-6.

ZYBERT, E.B. 2004. *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo SBP. ISBN 83-89316-21-8.

ŻOŁĘDOWSKA, B. 2002. Rola marketingu wewnętrznego w kreowaniu wizerunku biblioteki W: A. CHODYŃSKI [et al.] red. nauk. *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, s. 121–128. ISBN 83-915362-8-9.

ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, B. 2006. *Wizerunek biblioteki publicznej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. ISBN 83-226-1533-7.

ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, B. 2008. Luka wizerunkowa a analiza satysfakcji pracowników biblioteki W: H. BRZEZIŃSKA-STEC red. *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 54–62. ISBN 978-83-7431-240-0.

ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, B. 2010. Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece W: H. BRZEZIŃSKA-STEC, J. KURDAWIEC red. *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 110–121. ISBN 978-83-7431-240-0.

Spis tabel, schematów i wykresów

Tabele

Tabela 1. Typy bibliotek i ich funkcje 17

Tabela 2. Zmiany w działaniach bibliotek i realizacji przez nie wybranych zadań w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat 19

Tabela 3. Biblioteki publiczne wczoraj, dziś i jutro według Petera Gisolfi 27

Tabela 4. Liczebność próby na tle liczby bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej 68

Tabela 5. Charakterystyka próby badawczej według rozkładu cech demograficznych respondentów 76

Tabela 6. Charakterystyka próby badawczej według miejsca zatrudnienia respondentów – rodzaju bibliotek 78

Tabela 7. Wybrane aspekty komunikacji wewnętrznej w bibliotece w opinii pracowników (n=720) 81

Tabela 8. Ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej w bibliotece a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową, rodzaj określony ustawowo oraz typ placówki według statutu organizacyjnego 82

Tabela 9. Skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotece a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową, rodzaj określony ustawowo oraz typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych 83

Tabela 10. Ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej w bibliotece a liczba pracowników biblioteki, liczba oddziałów (placówek) biblioteki oraz liczba pracowników danej placówki bibliotecznej 84

Tabela 11. Skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotece a liczba pracowników biblioteki, liczba oddziałów (placówek) biblioteki oraz liczba pracowników danej placówki – współzależność zmiennych 86

Tabela 12. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece w przypadku komunikacji z pracownikami tego samego szczebla (n=720) 88

Tabela 13. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece w przypadku komunikacji z przełożonymi (n=720) 89

Tabela 14. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece w przypadku komunikacji z podwładnymi (n=220) 91

Tabela 15. Skuteczność form komunikacji wewnętrznej stosowanych w bibliotece w ocenie pracowników 94

Tabela 16. Preferowane przez pracowników formy przekazywania informacji w bibliotece (n=720) 95

Tabela 17. Skuteczność form komunikacji wewnętrznej stosowanych w bibliotece a preferencje pracowników w tym zakresie 96

Tabela 18. Znaczenie wybranych czynników finansowych systemu motywacyjnego w opinii pracowników (n=720) 98

Tabela 19. Znaczenie wybranych czynników pozafinansowych materialnych systemu motywacyjnego w opinii pracowników (n=720) 99

Tabela 20. Znaczenie wybranych czynników pozafinansowych niematerialnych systemu motywacyjnego w opinii pracowników (n=720) 99

Tabela 21. Ranking czynników motywacji finansowych według ich ważności według pracowników 101

Tabela 22. Ranking czynników motywacji materialnych pozafinansowych według ich ważności według pracowników 101

Tabela 23. Ranking czynników motywacji niematerialnych pozafinansowych według ich ważności według pracowników 102

Tabela 24. Znaczenie poszczególnych elementów systemu motywacyjnego w ujęciu komparatywnym w opinii pracowników 103

Tabela 25. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowych w zależności od stażu pracy pracownika 105

Tabela 26. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a staż pracy pracownika – współzależność zmiennych 105

Tabela 27. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od stażu pracy pracownika 106

Tabela 28. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a staż pracy pracownika – współzależność zmiennych 107

Tabela 29. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych w zależności od stażu pracy pracownika 108

Tabela 30. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a staż pracy pracownika – współzależność zmiennych..... 108

Tabela 31. Znaczenie finansowych i pozafinansowych czynników systemu motywacyjnego a rodzaj zajmowanego przez pracownika stanowiska – analiza współzależności zmiennych 109

Tabela 32. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowej w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo 111

Tabela 33. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych 111

Tabela 34. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo (n=720) 112

Tabela 35. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych 113

Tabela 36. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo (n=720) 114

Tabela 37. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych 115

Tabela 38. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowej w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową 116

Tabela 39. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych 117

Tabela 40. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową (n=720) 117

Tabela 41. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych 118

Tabela 42. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowej niematerialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową 119

Tabela 43. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych 120

Tabela 44. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji finansowej w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego 121

Tabela 45. Znaczenie finansowych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych 121

Tabela 46. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych materialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego 122

Tabela 47. Znaczenie pozafinansowych materialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych 123

Tabela 48. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla czynników motywacji pozafinansowych niematerialnych w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego 123

Tabela 49. Znaczenie pozafinansowych niematerialnych czynników systemu motywacyjnego a miejsce zatrudnienia pracowników – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych 124

Tabela 50. Ocena wybranych czynników finansowych systemu motywacyjnego funkcjonującego w bibliotece, według pracowników (n=720) 125

Tabela 51. Ocena wybranych czynników pozafinansowych materialnych systemu motywacyjnego funkcjonującego w bibliotece, według pracowników (n=720) 126

Tabela 52. Ocena wybranych czynników pozafinansowych niematerialnych systemu motywacyjnego funkcjonującego w bibliotece, według pracowników (n=720) 127

Tabela 53. Znaczenie poszczególnych elementów systemu motywacyjnego oraz ich ocena w opinii pracowników bibliotek 128

Tabela 54. Częstotliwość oceny pracowników w bibliotece (n=720) 131

Tabela 55. Osoby dokonujące oceny formalnej pracownika biblioteki (n=525) 131

Tabela 56. Rodzaj kryteriów stosowanych w ramach okresowej oceny pracowników w bibliotece (n=525) 132

Tabela 57. Wybrane aspekty systemu oceny pracowniczej, w opinii pracowników (n=525) 133

Tabela 58. Wykorzystanie informacji uzyskanych w ramach systemu oceny pracowników do podejmowania decyzji personalnych w bibliotece (n=525) 134

Tabela 59. Znaczenie ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w opinii pracowników (n=720) 135

Tabela 60. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w zależności od rodzaju stanowiska zajmowanego przez pracownika 136

Tabela 61. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a rodzaj zajmowanego przez nich stanowiska – współzależność zmiennych 137

Tabela 62. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki określonego ustawowo 138

Tabela 63. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a ich miejsce zatrudnienia – rodzaj biblioteki określony ustawowo – współzależność zmiennych 139

Tabela 64. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy, w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – rodzaju biblioteki ze względu na działalność naukową 140

Tabela 65. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a ich miejsce zatrudnienia – rodzaj biblioteki ze względu na działalność naukową – współzależność zmiennych 141

Tabela 66. Odsetek wskazań „bardzo ważne" oraz „ważne" dla ogólnych uwarunkowań procesu pracy w zależności od miejsca zatrudnienia pracowników – typu placówki według statutu organizacyjnego 142

Tabela 67. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy a ich miejsce zatrudnienia – typ placówki według statutu organizacyjnego – współzależność zmiennych 142

Tabela 68. Ocena pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece (n=720) 143

Tabela 69. Znaczenie dla pracowników ogólnych uwarunkowań procesu pracy w bibliotece oraz ich ocena 145

Tabela 70. Ocena stosunków interpersonalnych panujących w bibliotece, według pracowników (n=720) 147

Tabela 71. Aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece dotyczące wzajemnych relacji pracowników (n=720) 148

Tabela 72. Aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece dotyczące symboli kulturowych (n=720) 149

Tabela 73. Aspekty kultury organizacyjnej w bibliotece dotyczące współdzielonych wartości (n=720) 150

Tabela 74. Świadomość pracowników w odniesieniu do misji, celów i strategii biblioteki (n=720) 155

Schematy

Schemat 1. Marketing wewnętrzny: ilustracja graficzna elementów składowych 38

Schemat 2. Model kultury organizacyjnej z uwzględnieniem różnorodnych aspektów wpływających na jej ostateczny kształt 45

Wykresy

Wykres 1. Najbardziej aktywni autorzy piszący o marketingu bibliotecznym i zarządzaniu biblioteką, według liczby aktywności publikacyjnej (1991–2016) ... 57

Wykres 2. Publikacje dotyczące marketingu bibliotecznego z uwzględnieniem form (1991–2015) ... 63

Wykres 3. Skuteczność komunikacji wewnętrznej w bibliotece w opinii pracowników ... 80

Wykres 4. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece ... 87

Wykres 5. Formy komunikacji wewnętrznej stosowane w bibliotece – profile polaryzacji ... 92

Załącznik 1
Baza bibliotek zatrudniających jednostki populacji badanej wytypowane do próby

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
1.	WOJEWÓDZKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W ŁODZI	Siedziba	Gdańska 100/102	90-508	Łódź
2.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Siedziba	Rojna 39	91-134	Łódź
3.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 1	Urzędnicza 8	91-312	Łódź
4.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 2	Łagiewnicka 118	91-471	Łódź
5.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 3 (dla Dzieci i Młodzieży)	Osiedlowa 6	91-052	Łódź
6.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 4	Franciszkańska 71 a	91-837	Łódź
7.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 5	Bojowników Getta Warszawskiego 7	91-431	Łódź
8.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 6	Marynarska 9	91-803	Łódź

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
9.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 7	Aleksandrowska 12	91-120	Łódź
10.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 9	Chryzantem 2	91-718	Łódź
11.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 10	11 Listopada 79	91-372	Łódź
12.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 11	A. Radka 8	91-140	Łódź
13.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 12 (dla Dorosłych)	Zachodnia 12	91-058	Łódź
14.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 14	Powstańców Wielkopolskich 3	91-040	Łódź
15.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 17	A. Mackiewicza 35	91-349	Łódź
16.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 18 im. J. Zbijewskiej	Wodnika 7	91-498	Łódź

17.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 21	Żubardzka 3	91-022	Łódź
18.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 22	B. Limanowskiego 194	91-027	Łódź
19.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 25	T. Boya-Żeleńskiego 15	91-747	Łódź
20.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-BAŁUTY im. Stanisława Czernika	Filia Nr 28	Motylowa 13	91-362	Łódź
21.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Siedziba	J. Paderewskiego 11 a	93-530	Łódź
22.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 1 (dla Dorosłych)	S. Przybyszewskiego 46/48	93-126	Łódź
23.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 2	Natalii 4 bl. 308	93-318	Łódź

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
24.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 3	Lokatorska 13	93-021	Łódź
25.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 4 przy Wojskowym Szpitalu Specjalistycznym im. M. Kopernika Ośrodek Onkologiczny	Pabianicka 62	93-513	Łódź
26.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Wypożyczalnia przy Ośrodku Rehabilitacji Kardiologicznej	Popioły 40	93-438	Łódź
27.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 5 (dla Dzieci i Młodzieży)	S. Przybyszewskiego 63	93-188	Łódź
28.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 6	Bednarska 24	93-031	Łódź
29.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 7 (dla Dorosłych)	Łączna 29/31	93-166	Łódź

30.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 8	A. Cieszkowskiego 11 a	93-504	Łódź
31.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 10	W. Kadłubka 40	93-248	Łódź
32.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 11	Piękna 35/39	93-558	Łódź
33.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 12 (dla Dorosłych)	H. Dąbrowskiego 91	93-202	Łódź
34.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 13	Podhalańska 1	93-224	Łódź
35.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 14	T. Lenartowicza 16	93-143	Łódź
36.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Wypożyczalnia przy III Szpitalu Miejskim im. dr. K. Jonschera w Łodzi	Milionowa 14	93-113	Łódź

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
37.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 15 przy Instytucie Centrum Zdrowia Matki Polki	Rzgowska 281/289 (pawilon A)	93-338	Łódź
38.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 16 (dla Dzieci i Młodzieży)	Tatrzańska 124 bl. 621 B	93-239	Łódź
39.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-GÓRNA im. Władysława Stanisława Reymonta	Filia Nr 17	Rudzka 7	93-457	Łódź
40.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Dyrekcja i Administracja Dyrektor: Bożena Świątek-Mazur	A. Struga 33	90-631	Łódź
41.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Miejska Biblioteka Publiczna Dział Udostępniania	J. Długosza 7/9	91-076	Łódź
42.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 1 (dla Dzieci i Młodzieży)	W. Tomaszewicza 2	94-048	Łódź
43.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 2 (dla Dzieci i Młodzieży)Zespół Bibliotek im. J. Augustyniaka	W. Wróblewskiego 67	94-035	Łódź
44.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 3	Perla 9	94-209	Łódź

45.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 4	Legionów 71/73	91-070	Łódź
46.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 5	Wileńska 59/63	94-016	Łódź
47.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 7 (dla Dorosłych)	A. Kostki Napierskiego 4	94-054	Łódź
48.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 8	Ks. J. Popiełuszki 17	94-052	Łódź
49.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 9 (dla Dorosłych)	Zielona 77	90-765	Łódź
50.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 10	S. Więckowskiego 32	90-728	Łódź
51.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 11 (dla Dorosłych) przy Szpitalu im. M. Pirogowa	Wólczańska 195	90-531	Łódź
52.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 12 (dla Dorosłych) Zespół Bibliotek im. J. Augustyniaka	W. Wróblewskiego 67	94-035	Łódź
53.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 13 (dla Dorosłych) DPS „Włókniarz”	Krzemieniecka 7/9	94-017	Łódź
54.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 14 Retkinia – Piaski	Rajdowa 8	94-003	Łódź
55.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 15	Garnizonowa 38	94-224	Łódź

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
56.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 16 Biblioteka Katolicka przy Parafii Najświętszego Serca Jezusowego	Retkińska 127	94-004	Łódź
57.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 17 (dla Dzieci i Młodzieży)	M. Ossowskiego 4	91-089	Łódź
58.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-POLESIE	Filia Nr 18 (dla Dorosłych)	al. Politechniki 3 a	93-590	Łódź
59.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Dyrekcja i Administracja Dyrektor: Monika Chaber-Barłoga	A. Struga 14	90-513	Łódź
60.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 1 (dla Dzieci Młodzieży)	Ogrodowa 24	91-065	Łódź
61.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 2 (dla Dorosłych)	H. Sienkiewicza 67	90-009	Łódź
62.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 3 (dla Dorosłych)	Rewolucji 1905 roku 84	90-223	Łódź

63.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 4 (dla Dzieci i Młodzieży)	Pomorska 96 a	91-402	Łódź
64.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 5 (dla Dorosłych)	Wschodnia 42	90-271	Łódź
65.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 6 (dla Dorosłych)	G. Narutowicza 91 a	90-139	Łódź
66.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 7 (dla Dorosłych)	P. Lumumby 12	91-404	Łódź
67.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 8 (dla Dorosłych)	Ogrodowa 24	91-065	Łódź
68.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 9 (dla Dorosłych)	Brzeźna 10	90-303	Łódź

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
69.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 10 (dla Dzieci i Młodzieży)	Brzeźna 10	90-303	Łódź
70.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 11 (dla Dorosłych)	A. Próchnika 7	90-429	Łódź
71.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 12 przy Szpitalu im. N. Barlickiego	S. Kopcińskiego 22	90-153	Łódź
72.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-ŚRÓDMIEŚCIE im. Andrzeja Struga	Filia Nr 14 (dla Dzieci i Młodzieży)	A. Struga 14	90-513	Łódź
73.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Dyrekcja i Administracja Dyrektor: Grażyna Rurowicz	B. Bartoka 27	92-546	Łódź
74.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Dział Udostępniania i Informacji Oddział dla Dzieci	Ketlinga 21	92-431	Łódź
75.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 1	Skalna 2	92-002	Łódź

76.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 2	J. Tuwima 75	90-031	Łódź
77.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 3	H. Jurczyńskiego 30 a	92-126	Łódź
78.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 4	J. Szaniawskiego 5 A	92-617	Łódź
79.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 5	Wilcza 7	90-339	Łódź
80.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 6	M. Gorkiego 63	92-518	Łódź
81.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 7 (dla Dzieci i Młodzieży)	Skalna 2	90-022	Łódź
82.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 8	B. Bartoka 27	92-546	Łódź
83.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 9 (dla Dzieci i Młodzieży)	Tatrzańska 63	93-219	Łódź

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
84.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 10 (dla Dorosłych)	Tatrzańska 63	93-219	Łódź
85.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA ŁÓDŹ-WIDZEW im. Lucjana Rudnickiego	Filia Nr 11	Zakładowa 50	92-402	Łódź
86.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Józefa Ignacego Kraszewskiego w Bełchatowie	Siedziba Dział dla Dzieci Dyrektor: Magdalena Forusińska	T. Kościuszki 9	97-400	Bełchatów
87.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Józefa Ignacego Kraszewskiego w Bełchatowie	Filia Biblioteczna Nr 1	Rynek Grocholski 6	97-400	Bełchatów
88.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Józefa Ignacego Kraszewskiego w Bełchatowie	Filia Biblioteczna Nr 2	os. Dolnośląskie 204 b	97-400	Bełchatów
89.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Józefa Ignacego Kraszewskiego w Bełchatowie	Filia Biblioteczna Nr 3	S. Okrzei 45	97-400	Bełchatów
90.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Józefa Ignacego Kraszewskiego w Bełchatowie	Filia Biblioteczna Nr 4	Turkusowa 7	97-400	Bełchatów

91.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Stefana Żeromskiego w Kutnie	Siedziba Oddział dla Dzieci Dyrektor: Magdalena Konczarek	Wojska Polskiego 5	99-300	Kutno
92.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Stefana Żeromskiego w Kutnie	Centrum Informacji Technicznej i Biznesowej	S. Wyszyńskiego 11	99-300	Kutno
93.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Stefana Żeromskiego w Kutnie	Filia Nr 3	Łąkoszyńska 9	99-300	Kutno
94.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Stefana Żeromskiego w Kutnie	Filia Nr 4	H. Dąbrowskiego 10	99-300	Kutno
95.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Stefana Żeromskiego w Kutnie	Filia Nr 5	Wilcza 2 a	99-300	Kutno
96.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Łaskiego Młodszego w Łasku	Siedziba	9 Maja 6	98-100	Łask
97.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Łaskiego Młodszego w Łasku	Filia Biblioteczna dla Dzieci i Młodzieży	9 Maja 6	98-100	Łask
98.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Łaskiego Młodszego w Łasku	Filia Biblioteczna w Bałuczu	Kolonia Bałucz 32	98-100	Łask Kolonia

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
99.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Łaskiego Młodszego w Łasku	Filia Biblioteczna w Kolumnie	Toruńska 1	98-100	Łask
100.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Łaskiego Młodszego w Łasku	Filia Biblioteczna we Wrzeszczewicach	Wrzeszczewice 14	98-100	Łask
101.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Łęczycy	Dyrektor: Aneta Pucek	M. Konopnickiej 11 a	99-100	Łęczyca
102.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Łęczycy	Oddział dla Dzieci MiPBP	Zachodnia 19	99-100	Łęczyca
103.	MIEJSKA I POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Łęczycy	Filia Biblioteczna nr 4	Ozorkowskie Przedmieście 6 c	99-100	Łęczyca
104.	MIEJSKA BIBLIOTEKA im. Andrzeja Kazimierza Cebrowskiego w Łowiczu	Siedziba	oś. Bratkowice 3 a	99-400	Łowicz
105.	MIEJSKA BIBLIOTEKA im. Andrzeja Kazimierza Cebrowskiego w Łowiczu	Filia Biblioteczna dla Dorosłych	Podrzeczna 20	99-400	Łowicz
106.	MIEJSKA BIBLIOTEKA im. Andrzeja Kazimierza Cebrowskiego w Łowiczu	Filia Biblioteczna dla Dzieci	oś. Bratkowice 3 a	99-400	Łowicz

107.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Opocznie	(Pełni funkcje biblioteki powiatowej) Dyrektor: Andrzej Śliwka	pl. T. Kościuszki 15	26-300	Opoczno
108.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Opocznie	Filia Biblioteczna nr 1	Armii Krajowej 2 a	26-300	Opoczno
109.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Opocznie	Filia Biblioteczna w Mroczkowie Gościnnym	Mroczków Gościnny 52	26-300	Opoczno
110.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Opocznie	Filia Biblioteczna w Libiszowie	Libiszów 13	26-300	Opoczno
111.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Opocznie	Filia Biblioteczna w Ogonowicach	Ogonowice 207	26-300	Opoczno
112.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Lorentowicza w Pabianicach	(Pełni funkcje biblioteki powiatowej) Dyrektor: Marzena Sobala	św. Jana 10	95-200	Pabianice
113.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Lorentowicza w Pabianicach	Opracowania i Udostępniania MBP (Biblioteka dla Dorosłych)	św. Jana 10	95-200	Pabianice
114.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Lorentowicza w Pabianicach	Filia Biblioteczna nr 2	Łaska 46/48	95-200	Pabianice
115.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Lorentowicza w Pabianicach	Filia Biblioteczna nr 4	20 Stycznia 14	95-200	Pabianice

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
116.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Lorentowicza w Pabianicach	Filia Biblioteczna nr 5 dla Dzieci i Młodzieży	św. Jana 10	95-200	Pabianice
117.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Lorentowicza w Pabianicach	Filia Biblioteczna nr 6 (w Pabianickim Centrum Medycznym)	Jana Pawła II 68	95-200	Pabianice
118.	GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Rząśni	Siedziba	1 Maja 16 a	98-332	Rząśnia
119.	GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Rząśni	Filia Biblioteczna w Białej	Biała 59	98-332	Rząśnia
120.	GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Rząśni	Filia Biblioteczna w Kodraniu	Kodrań 30	98-332	Rząśnia
121.	GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Rząśni	Filia Biblioteczna w Stróży	Stróża 41	98-332	Rząśnia
122.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Adama Próchnika w Piotrkowie Trybunalskim	(Pełni funkcje biblioteki powiatowej) Oddział dla Dzieci Dyrektor: Renata Wojtczak	Jerozolimska 29	97-300	Piotrków Trybunalski
123.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Adama Próchnika w Piotrkowie Trybunalskim	Filia Biblioteczna nr 1	Belzacka 66	97-300	Piotrków Trybunalski

124.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Adama Próchnika w Piotrkowie Trybunalskim	Filia Biblioteczna nr 2	Sieradzka 2	97-300	Piotrków Trybunalski
125.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Radomsku	Siedziba Oddział dla Dzieci Dyrektor: Anna Kosendek	G. Narutowicza 4	97-500	Radomsko
126.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Radomsku	Filia Biblioteczna nr 1	S. Batorego 3	97-500	Radomsko
127.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Radomsku	Filia Biblioteczna nr 2	Piastowska 10	97-500	Radomsko
128.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Radomsku	Filia Biblioteczna nr 3	Jagiellońska 16	97-500	Radomsko
129.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Radomsku	Filia Biblioteczna nr 4	Brzeźnicka 149	97-500	Radomsko
130.	POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Broniewskiego w Sieradzu	Dyrektor: Hanna Krawczyk	F. Żwirki i S. Wigury 4	98-200	Sieradz
131.	POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Broniewskiego w Sieradzu	Filia Biblioteczna dla Dzieci i Młodzieży	F. Żwirki i S. Wigury 4	98-200	Sieradz
132.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Sieradzu	Siedziba	Polna 36 a	98-200	Sieradz
133.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Sieradzu	Filia Biblioteczna nr 1	A. Mickiewicza 6	98-200	Sieradz

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
134.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Sieradzu	Filia Biblioteczna nr 2 (zlokalizowana w dwóch obiektach)	Armii Krajowej 7	98-200	Sieradz
135.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Sieradzu	Filia Biblioteczna nr 2 (zlokalizowana w dwóch obiektach)	M. Nenckiego 2	98-200	Sieradz
136.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA w Sieradzu	Filia Biblioteczna nr 3	S. Reymonta 19	98-200	Sieradz
137.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Skierniewicach	Dyrektor: Izabela Strączyńska	Mszczonowska 43 a	96-100	Skierniewice
138.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Skierniewicach	Oddział dla Dzieci	Szarych Szeregów 6	96-100	Skierniewice
139.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Skierniewicach	Filia Biblioteczna nr 1	Szarych Szeregów 6	96-100	Skierniewice
140.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Skierniewicach	Filia Biblioteczna Nr 2 czytelnia zbiorów muzycznych i wypożyczalnia książki mówionej	S. Reymonta 33	96-100	Skierniewice

141.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Skierniewicach	Filia Biblioteczna nr 4	Bohaterów Westerplatte 60	96-100	Skierniewice
142.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Skierniewicach	Filia Biblioteczna nr 5	al. Niepodległości 4	96-100	Skierniewice
143.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Teresy Gabrysiewicz-Krzysztofikowej w Tomaszowie Mazowieckim	(Pełni funkcje biblioteki powiatowej) Dyrektor: Ewa Adamska	I. Mościckiego 6	97-200	Tomaszów Mazowiecki
144.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Teresy Gabrysiewicz-Krzysztofikowej w Tomaszowie Mazowieckim	Oddział dla Dzieci i Młodzieży	pl. T. Kościuszki 18	97-200	Tomaszów Mazowiecki
145.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Teresy Gabrysiewicz-Krzysztofikowej w Tomaszowie Mazowieckim	Filia Biblioteczna nr 1	Akacjowa 1	97-200	Tomaszów Mazowiecki
146.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Teresy Gabrysiewicz-Krzysztofikowej w Tomaszowie Mazowieckim	Filia Biblioteczna Nr 2	Opoczyńska 22	97-200	Tomaszów Mazowiecki

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
147.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Teresy Gabrysiewicz-Krzysztofikowej w Tomaszowie Mazowieckim	Filia Biblioteczna Nr 3	K. Koplina 1	97-200	Tomaszów Mazowiecki
148.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Leona Kruczkowskiego w Wieluniu	Siedziba	G. Narutowicza 4	98-300	Wieluń
149.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Leona Kruczkowskiego w Wieluniu	Filia Biblioteczna dla Dzieci	G. Narutowicza 4	98-300	Wieluń
150.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Leona Kruczkowskiego w Wieluniu	Filia Biblioteczna Nr 1	oś. Armii Krajowej 16	98-300	Wieluń
151.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Leona Kruczkowskiego w Wieluniu	Filia Biblioteczna w Dąbrowie Dąbrowa	św. Wawrzyńca 1	98-300	Wieluń
152.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Leona Kruczkowskiego w Wieluniu	Filia Biblioteczna w Masłowicach	Masłowice 1 c	98-300	Wieluń

153.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Leona Kruczkowskiego w Wieluniu	Filia Biblioteczna w Rudzie Szkoła Podstawowa im. W. Witosa w Rudzie	Długa 31	98-300	Wieluń
154.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Leona Kruczkowskiego w Wieluniu	Filia Biblioteczna w Turowie	Turów 91	98-300	Wieluń
155.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Wieruszowie	Siedziba Oddział dla Dzieci	19 Stycznia 7/8	98-400	Wieruszów
156.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Wieruszowie	Filia Biblioteczna nr 1	Teklinowska 27	98-400	Wieruszów
157.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Wieruszowie	Filia Biblioteczna nr 3	Warszawska 93 a	98-400	Wieruszów
158.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Wieruszowie	Filia Biblioteczna w Pieczyskach	Pieczyska 59	98-400	Wieruszów

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
159.	MIEJSKO-GMINNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Władysława Stanisława Reymonta w Wieruszowie	Filia Biblioteczna w Wyszanowie	Szkolna 10	98-400	Wieruszów
160.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	(Pełni funkcje biblioteki powiatowej) Dyrektor: Sylwia Stasiak-Muzyka	Łaska 12	98-220	Zduńska Wola
161.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	Filia Biblioteczna dla Dzieci i Młodzieży	Łaska 12	98-220	Zduńska Wola
162.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	Filia Biblioteczna nr 1	Łaska 12	98-220	Zduńska Wola
163.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	Filia Biblioteczna nr 2	1 Maja 5/7	98-220	Zduńska Wola
164.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	Filia Biblioteczna w Annopolu	Annopole Stare 18	98-220	Zduńska Wola
165.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	Filia Biblioteczna w Janiszewicach	Janiszewice 2 a	98-220	Zduńska Wola
166.	MIEJSKA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jerzego Szaniawskiego w Zduńskiej Woli	Filia Biblioteczna w Krobanowie	Krobanów 12 a	98-220	Zduńska Wola

167.	MIEJSKO-POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Bolesława Prusa w Zgierzu	Dyrektor: Dorota Abramczyk	Łódzka 5	95-100	Zgierz
168.	MIEJSKO-POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Bolesława Prusa w Zgierzu	Filia Biblioteczna nr 1	J. Lechonia 2	95-100	Zgierz
169.	MIEJSKO-POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Bolesława Prusa w Zgierzu	Filia Biblioteczna nr 2	Długa 19	95-100	Zgierz
170.	MIEJSKO-POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Bolesława Prusa w Zgierzu	Filia Biblioteczna nr 3	S. Dubois 23 a	95-100	Zgierz
171.	MIEJSKO-POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Bolesława Prusa w Zgierzu	Filia Biblioteczna nr 4	S. Fijałkowskiego 2	95-100	Zgierz
172.	MIEJSKO-POWIATOWA BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Bolesława Prusa w Zgierzu	Filia Biblioteczna nr 6	L. Staffa 26	95-100	Zgierz
173.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Kochanowskiego w Aleksandrowie Łódzkim	Siedziba	pl. T. Kościuszki 12	95-070	Aleksandrów Łódzki
174.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Kochanowskiego w Aleksandrowie Łódzkim	Filia Biblioteczna nr 1 dla Dzieci i Młodzieży	pl. T. Kościuszki 12	95-070	Aleksandrów Łódzki

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
175.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Kochanowskiego w Aleksandrowie Łódzkim	Filia Biblioteczna nr 2	R. Dmowskiego 4	95-070	Aleksandrów Łódzki
176.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Kochanowskiego w Aleksandrowie Łódzkim	Filia Biblioteczna nr 3	Brużyca 75	95-070	Aleksandrów Łódzki
177.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Kochanowskiego w Aleksandrowie Łódzkim	Filia Biblioteczna w Bełdowie	Bełdów 43	95-070	Aleksandrów Łódzki
178.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Kochanowskiego w Aleksandrowie Łódzkim	Filia Biblioteczna w Rąbieniu	Pańska 19	95-070	Aleksandrów Łódzki
179.	BIBLIOTEKA PUBLICZNA im. Jana Kochanowskiego w Aleksandrowie Łódzkim	Filia Biblioteczna w Sobieniu	Sobień	95-070	Aleksandrów Łódzki
180.	BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ	Biblioteka Głowna	Wólczańska 223	90-924	Łódź
181.	BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ	Biblioteka Beletrystyczna	Wólczańska 223	90-924	Łódź
182.	BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ	Biblioteka Biotechnologii i Nauk o Żywności	B. Stefanowskiego 4/10	90-924	Łódź
183.	BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ	Biblioteka Budownictwa i Architektury	al. Politechniki 6A	90-924	Łódź
184.	BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ	Biblioteka Chemiczna	S. Żeromskiego 116	90-924	Łódź

185.	BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ	Biblioteka Elektrotechniki	B. Stefanowskiego 18/22	90-924	Łódź
186.	BIBLIOTEKA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ	Biblioteka Mechaniki	B. Stefanowskiego 1/15	90-924	Łódź
187.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Siedziba	J. Matejki 32/38	90-237	Łódź
188.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Wydziału Filologicznego	Pomorska 171/173	90-236	Łódź
189.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Instytut Historii	A. Kamińskiego 27 a	90-219	Łódź
190.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Instytut Filozofii	S. Kopcińskiego 16/18	90-232	Łódź
191.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Instytut Archeologii	Uniwersytecka 3	91-137	Łódź
192.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej	J. Matejki 32/38	90-237	Łódź
193.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Wydziału Nauk o Wychowaniu	Pomorska 46/48	91-408	Łódź
194.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Fizyczna	Pomorska 149/153	90-236	Łódź
195.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Wydziału Prawa i Administracji	S. Kopcińskiego 8/12	90-232	Łódź
196.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Wydziału Zarządzania	J. Matejki 22/26	90-237	Łódź

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
197.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych	W. Lindleya 5 a	90-131	Łódź
198.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Filia UŁ w Tomaszowie Mazowieckim	Konstytucji 3 Maja 65/67	97-200	Tomaszów Mazowiecki
199.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Geograficzna	S. Kopcińskiego 31	90-142	Łódź
200.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Wydziału Ekonomiczno--Socjologicznego	Rewolucji 1905 roku 37/39	90-214	Łódź
201.	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO	Biblioteka Wydziału Matematyki i Informatyki	S. Banacha 22	90-238	Łódź
202.	PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKA WOJEWÓDZKA im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi	Siedziba	Wólczańska 202	90-531	Łódź
203.	PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKA WOJEWÓDZKA im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi	Filia w Kutnie	W. Jagiełły 6	99-301	Kutno
204.	PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKA WOJEWÓDZKA im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi	Filia w Łęczycy	Kaliska 13	99-100	Łęczyca

205.	PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKA WOJEWÓDZKA iim. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi	Filia w Pabianicach	J. Kilińskiego 37	95-200	Pabianice
206.	PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKA WOJEWÓDZKA im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Łodzi	Filia w Zgierzu	3 Maja 46	95-100	Zgierz
207.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Piotrkowie Trybunalskim	Siedziba	Wojska Polskiego 122 e	97-300	Piotrków Trybunalski
208.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Piotrkowie Trybunalskim	Filia w Bełchatowie	Czapliniecka 96	97-400	Bełchatów
209.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Piotrkowie Trybunalskim	Filia w Opocznie	Armii Krajowej 2	26-300	Opoczno
210.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Piotrkowie Trybunalskim	Filia w Radomsku	11 Listopada 2	97-500	Radomsko
211.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Piotrkowie Trybunalskim	Filia w Tomaszowie Mazowieckim	św. Antoniego 47	97-200	Tomaszów Mazowiecki
212.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Sieradzu	Siedziba	Jagiellońska 2	98-200	Sieradz
213.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Sieradzu	Filia w Łasku	9 Maja 6	98-100	Łask
214.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Sieradzu	Filia w Pajęcznie	Wiśniowa 5	98-330	Pajęczno

Lp.	Nazwa	Placówka	Ulica	Kod	Miejscowość
215.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Sieradzu	Filia w Poddębicach	G. Narutowicza 13	99-200	Poddębice
216.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Sieradzu	Filia w Wieluniu	J. Piłsudskiego 6	98-300	Wieluń
217.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Sieradzu	Filia w Wieruszowie	A. Wierusza 7/9	98-400	Wieruszów
218.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Sieradzu	Filia w Zduńskiej Woli	S. Żeromskiego 10 a	98-220	Zduńska Wola
219.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Skierniewicach	Siedziba	S. Batorego 64 d	96-100	Skierniewice
220.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Skierniewicach	Filia w Brzezinach	Konstytucji 3 Maja 5	95-060	Brzeziny
221.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Skierniewicach	Filia w Łowiczu	Ułańska 2	99-400	Łowicz
222.	BIBLIOTEKA PEDAGOGICZNA w Skierniewicach	Filia w Rawie Mazowieckiej	Z. Zwolińskiego 8 d	96-200	Rawa Mazowiecka
223	BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU MEDYCZNEGO*	Siedziba	Pomorska 251	92-213	Łódź

* Od czerwca 2016 roku Centrum Informacyjno-Biblioteczne Uniwersytetu Medycznego w Łodzi.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2
Marketing biblioteczny (1991–2016). Bibliografia polskich publikacji w porządku chronologicznym

Na podstawie:
Polskiej Bibliografii Bibliologicznej (1995–);
Katalogu Rozproszonego Bibliotek;
Katalogów Biblioteki Narodowej w Warszawie (w tym: Bibiografii Narodowej, bazy artykułów z czasopism polskich);
Katalogu Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego;
Przeglądu Bibliotecznego – z autopsji.
Wykorzystano normę: *PN-N-01152-0:1982. Opis bibliograficzny. Postanowienia ogólne*.

Wykaz skrótów:
Wyd. AE Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
Wyd. SBP Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich

Uwzględniono: artykuły z czasopism naukowych i prac zbiorowych, nawet jeśli nie dotyczyły w całości marketingu bibliotecznego, prace zbiorowe, publikacje zwarte. W bibliografii pominięto m.in.: sprawozdania, relacje, artykuły z czasopism fachowych.

1991
1. ŁOZOWSKA, Anna
Przyczynek do problematyki marketingowej w bibliotece akademickiej / Anna Łozowska / / *Roczniki Biblioteczne* z. 1–2. – s. 45–50

1992
2. MOSTOWICZ, Emilia
Marketing w działalności bibliotek i ośrodków informacji / Emilia Mostowicz / / *Przegląd Biblioteczny* nr 1–4. – s. 35–43
3. ŻMIGRODZKI, Zbigniew
Propaganda biblioteczna – ważna funkcja biblioteki współczesnej / Zbigniew Żmigrodzki. – Katowice : [Uniwersytet Śląski]. – 26–[35] s. Nadb. *Studia Bibliologiczne* T. 5. Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego nr 1210

1993
4. WOJCIECHOWSKI, Jacek
Marketing w bibliotece / Jacek Wojciechowski. – Warszawa : Wyd. SBP. – 183, [1] s. – ISBN 83-85778-08-1

1994

5. SÓJKA, Jan
Promocja w strategii marketingowej biblioteki / Jan Sójka. – Poznań : Wyd. AE. – 111, [1] s.

1995

6. SÓJKA, Jan
Wokół public relations (PR) bibliotek akademickich / Jan Sójka / / [w:] Biblioteka naukowa. Automatyzacja – organizacja – zarządzanie / [red. merytoryczna Artur Jazdon, Ewa Stachowska-Musiał]. – Warszawa : Wyd. SBP we współpracy z Biblioteką UŁ. – s. 163–173. – ISBN 83-85778-42-X

1996

7. GŁOWACKA, Ewa
Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach / Ewa Głowacka / / *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Bibliologia* 1. – s. 7–23

8. CYBULSKI, Radosław [współautor]
Marketing w bibliotekarstwie polskim / Radosław Cybulski, Jacek Wojciechowski / / *Rocznik Biblioteki Narodowej* t. 32. – s. 159–176 [Jacek Wojciechowski: Ogon jako noga]

1997

9. CYBULSKI, Radosław [red.]
Próby zastosowania marketingu w bibliotekach : praca zbiorowa / red. Radosław Cybulski. – Warszawa : Wyd. SBP. – 114 s. – ISBN 83-85778-69-1
Treść : s. 5–8 : CYBULSKI Radosław. Badania potrzeb użytkowników w bibliotekach jako podstawa działań marketingowych ; s. 94–102 : JÓZEFOWICZ Elżbieta. Zastosowanie elementów strategii marketingowej w działalności sieci bibliotek Miejskiego Ośrodka Kultury w Olsztynie ; s. 103–112 : ANDRZEJCZYK Ewa. Zastosowanie strategii marketingowej w Bibliotece Publicznej w Olsztynie, projekt powstania Ośrodka Informacji Naukowej

1998

10. BAŃDO, Adam
Wstęp do marketingu bibliotecznego / Adam Bańdo / / *Rocznik Naukowo-Dydaktyczny. Prace Bibliotekoznawcze* [Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie]. – s. 197–201. – ISSN 029-1453

11. CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga [współred.]
Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji, problemy i perspektywy / [red. Jadwiga Chruścińska, Ewa Kubisz]. – Warszawa : CUKB. – 134, [1] s. – ISBN 83-909574-0-X

Treść : s. 13–25 : BILIŃSKI Lucjan. Organizacja i zarządzanie bibliotekami w świetle ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach ; s. 26–38 : ZYBERT Elżbieta Barbara. Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami ; s. 39–50 : [nie dotyczy] ; s. 51–61 : WOŁOSZ Jan. Amatorstwo i profesjonalizm w zarządzaniu bibliotekami ; s. 62–74 : MAJ Jerzy. Organizacja bibliotek publicznych w warunkach demokracji i technologicznych ułatwień w dostępie do informacji ; s. 75–93 : CICHY Małgorzata. Rozwój nowych mediów i technik informacyjnych : zmiany w organizacji i zarządzaniu ; s. 94–111 : ŻUBRYS Aleksander. Marketing i promocja w bibliotece ; s. 112–123 : GLIŃSKI Wiesław. Biblioteka w Internecie, czyli o zarządzaniu informacją w Internecie

12. CYBULSKI, Radosław

Marketing – sposób nowoczesnego myślenia i działania / Radosław Cybulski / / *Roczniki Biblioteczne* R. 42. – s. 3–19. – ISSN: 0080-3626

13. ŁĄCZKOWSKA, Katarzyna

Marketing w bibliotece / Katarzyna Łączkowska / / *Finanse. Zarządzanie. Inżynieria* nr 1. – s. 57–63. – ISSN 2084-1809

14. SOKOŁOWSKA-, GOGUT, Anna (a) [red.]

Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji / oprac. red. Anna Sokołowska-Gogut. – Kraków : Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej w Krakowie. – 340 s. – ISBN 83-910428-0-4

Treść : s. 15–24 : BABIK Wiesław. Informacja a procesy podejmowania decyzji w bibliotece ; s. 25–35 : CISEK Sabina Barbara, ŻMUDZKA-KOSAŁA Małgorzata. Zasada just–in–time w pracy Oddziału Informacji Biznesowej w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej w Krakowie ; s. 37–54 : DERFERT-WOLF Lidia, SKIBICKA Teresa. Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką ; s. 55–66 : FERET Błażej, DOBRZYŃSKA-LANKOSZ Ewa. Nowoczesne techniki zarządzania – teoria a praktyka ; s. 67–78 : GABRIELEWICZ Lidia, LIBERSKA Lidia. Problemy zarządzania dużą biblioteką wydziałową w szkole wyższej ; s. 79–95 : GARNYSZ Czesława, ROŻNIAKOWSKA Elżbieta. Zarządzanie biblioteką w warunkach decentralizacji gospodarki finansowej uczelni ; s. 97–107 : GÓRSKI Marek. TQM w strategii rozwoju biblioteki. (Na przykładzie Biblioteki Głównej Politechniki Krakowskiej) ; s. 109–125 : JAZDON Artur. Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek ; s. 127–140 : KAFEL Tomasz. Metoda analizy „partnerów" jako narzędzie monitoringu otoczenia organizacji „non-profit" (na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej) ; s. 141–163 : KŁOSSOWSKA Małgorzata, WYGLĄDAŁA Ewa. Praktyczne działania marketingowe w Głównej Bibliotece Pracy i Zabezpieczenia Społecznego ; s. 165–191 : MARCINEK Marzena. Rola kadry kierowniczej średniego szczebla w nowoczesnym zarządzaniu biblioteką (z punktu widzenia kierownika oddziału informacji naukowej) ; s. 193–209 : OSIEWALSKA

Anna, OSIEWALSKI Jacek. Wprowadzenie do analizy efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich ; s. 211–219 : SOBIELGA Jolanta, KAPINOS Danuta. Zarządzanie procesami bibliotecznymi w oparciu o zasady TQM ; s. 221–229 : SOKOŁOWSKA-GOGUT Anna (b). Zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej ; s. 231–243 : SÓJKA Jan. Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość ; s. 245–258 : SZKUTNIK Zdzisław. Konsorcja biblioteczne – nową formą organizacji gromadzenia wydawnictw ciągłych ; s. 259–267 : ŚLIWIŃSKA Maria. Programy rozwoju bibliotek a rzeczywistość ; s. 269–277 : WILDHARDT Teresa. Marketing dynamiczny a zarządzanie biblioteką szkoły wyższej ; s. 281–287 : DUDZIAK Danuta. Próba oceny dziesięcioletniej strategii optymalizacji procesu gromadzenia książek w Bibliotece Głównej Politechniki Wrocławskiej i zarys planu operacyjnego do roku 2000 ; s. 289–294 : EDELMAN Elżbieta. Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Morskiej w Szczecinie w trakcie przekształceń ; s. 295–300 : LEYTNER-ZEMANEK Barbara. Kilka uwag o strukturze zatrudnienia i zarządzaniu zmianami w akademickiej sieci bibliotecznej ; s. 301–307 : KRYSIAK Ewa. Działalność sekcji zarządzania i administrowania bibliotekami LIBER w latach 1996–1998 ; s. 309–313 : KUKAWKA Anna. Zarządzanie zespołem ludzkim w małej bibliotece uczelnianej na przykładzie Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu ; s. 315–317 : PASZEK Zbigniew. Szkolenia na rzecz instytucji „non profit" ; s. 319–324 : PRZYBYSZ Janina. Działania marketingowe w Bibliotece Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu ; s. 325–331 : SIDOR Maria, WILK Witold. Biblioteka Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

1999

15. GŁOWACKA, Ewa
Koncepcja biblioteki jako „uczącej się" organizacji / Ewa Głowacka / / *Zagadnienia Informacji Naukowej* nr 2. – s. 80–87. – ISSN 0324-8194

16. GUDEK, Edyta
Promocja w działalności marketingowej biblioteki / Edyta Gudek / / *Finanse. Zarządzanie. Inżynieria* vol. 9 nr 1. – s. 99–108

17. HUCZEK, Marian (a)
Innowacje w bibliotece / Marian Huczek / / *Finanse. Zarządzanie. Inżynieria* vol. 9 nr 1. – s. 88–98

18. HUCZEK, Marian (b)
Jakość obsługi w bibliotece / Marian Huczek / / *Finanse. Zarządzanie. Inżynieria* vol. 9 nr 4. – s. 66–72

2000

19. HUCZEK, Marian (a)
Zarządzanie public relations w bibliotece / Marian Huczek / / *Finanse. Zarządzanie. Inżynieria* nr 1. – s. 20–28

20. HUCZEK, Marian (b)
Zarządzanie marketingową działalnością biblioteki / Marian Huczek / / *Ekonomia i Humanistyka* nr 2. – s. 41–57. – ISSN 1509-5258
21. HUCZEK, Marian (c)
Rozwój orientacji marketingowej biblioteki publicznej / Marian Huczek / / *Ekonomia i Humanistyka* nr 4. – s. 24–29. – ISSN 1509-5258
22. PRZYBYSZ, Janina [współautor]
Plan marketingowy dla biblioteki fachowej : na przykładzie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu / Janina Przybysz, Paweł Pioterek. – Warszawa : Wyd. SBP. – 34, [2] s. – ISBN 8387629464
23. REKOWSKA, Maria
Usługi bibliotek akademickich a marketing / Maria Rekowska / / *Przegląd Biblioteczny* R. 68 z. 3. – s. 159–164. – ISSN 0033-202X

2001
24. CHODYŃSKI, Andrzej [współred.]
Zarządzanie w organizacjach non-profit: strategie, marketing / red. nauk. Andrzej Chodyński (a), Marian Huczek (a), Irena Socha (a), – Bielsko-Biała : Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. – 223 s. – ISBN 83-913509-2-4
Treść : s. 43–51 : HUCZEK Marian (b), SOCHA Irena. Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki ; s. 78–90 : GĘBOŁYŚ Zdzisław. Sponsoring szansą dla biblioteki ; s. 91–102 : HUCZEK Marian (c). Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką ; s. 112–123 : ŻOŁĘDOWSKA Beata. Miejsce public relations w systemie komunikacyjnym biblioteki ; s. 124–132 : BIELECKA Olimpia. Public relations biblioteki a jej tożsamość ; s. 218–223 : WIESNER Jan. Logistyka w gospodarce z uwzględnieniem biblioteki jako podmiotu
25. GŁOWACKA, Ewa
Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych / Ewa Głowacka / / *Przegląd Biblioteczny* nr 4. – s. 347–355. – ISSN 0033-202X
26. HUCZEK, Marian (d)
Strukturyzacja systemu „Biblioteka" jako obiektu badań marketingowych / Marian Huczek / / *Ekonomia i Humanistyka*. – s. 35–42. – ISSN 1509-5258

2002
27. CHODYŃSKI, Andrzej [współred.]
Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych / red. nauk. Marian Chodyński, Marian Huczek (a), Irena Socha (a). – Sosnowiec : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. – 175 s. – ISBN 83-915362-8-9
Treść : s. 9–19 : HUCZEK Marian (b), SOCHA Irena (b). Marketing relacji a poprawa obsługi klienta biblioteki ; s. 43–57 : GĘBOŁYŚ Zdzisław (a). Misja biblioteki szkoły wyższej w Polsce ; s. 59–73 : TOKARSKA Anna, TOKARSKA Izabela

Magdalena. Budowanie oraz ocena jakości pracy biblioteki szkolnej jako multimedialnego i internetowego centrum informacji ; s. 75–80 : KAMIŃSKA Joanna. Znaczenie identyfikacji powiązań klienta wewnętrznego w zarządzaniu biblioteką ; s. 81–89 : HUCZEK Marian (c). Kultura organizacyjna w planowaniu strategicznym biblioteki ; s. 113–119 : KOCHAŃCZYK Izabela. Cele marketingowe biblioteki publicznej ; s. 121–128 : ŻOŁĘDOWSKA Beata. Rola marketingu wewnętrznego w kreowaniu wizerunku biblioteki ; s. 151–157 : BIELECKA Olimpia. Zarządzanie tożsamością biblioteki ; s. 159–164 : TWARDOCH Cyryl. Biblioteka jako przykład organizacji niedochodowej ; s. 165–175 : SZULIRZ-FICEK Aleksandra. Promocja w działalności biblioteki pedagogicznej

28. GĘBOŁYŚ, Zdzisław (b)
Sponsoring w bibliotekach – szansą? / Zdzisław Gębołyś / / *EBIB* [online] nr 3. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/gebolys.php

29. GŁOWACKA, Ewa
Rola pracowników informacji w zarządzaniu wiedzą w organizacjach / Ewa Głowacka / / *Zagadnienia Informacji Naukowej* nr 2. – s. 46–52. – ISSN 0324-8194

30. HUCZEK, Marian (d)
Marketing relacji w procesie wizerunku biblioteki publicznej / Marian Huczek / / *Ekonomia i Humanistyka* nr 2. – s. 5–17. – ISSN 1509-5258

31. HUCZEK, Marian (e)
Zarządzanie marketingiem jako narzędzie budowy wizerunku biblioteki publicznej / Marian Huczek / / *Ekonomia i Humanistyka* nr 2. – s. 21–36. – ISSN 1509-5258

32. KUBÓW, Stefan (a) [red.]
Marketing i jakość usług bibliotek akademickich / red. Stefan Kubów. – Wrocław : Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP. – 146, [9] s. – ISBN 8391048688
Treść : s. 5–12 : ANTCZAK Beata. Personel biblioteczny a tworzenie usług wysokiej jakości : metody zwiększania efektywności personelu małej biblioteki uczelnianej ; s. 13–19 : ANDREJÓW-KUBÓW Anna. „Praca na froncie" jako droga do tworzenia wizerunku biblioteki ; s. 20–30 : CYBULSKA Lucyna. Wizerunek Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu na podstawie przeprowadzonych ankiet ; s. 31–42 : CZYŻEWSKA Maria. Uwarunkowania rozwoju bibliotek niepaństwowych szkół wyższych : rozważania w aspekcie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania ; s. 43–44 : FALOW Katarzyna. Biblioteka Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Sopocie z siedzibą w Gdańsku : komunikat ; s. 45–46 : GORLOWSKA Aldona. Wszechnica Świętokrzyska – działalność ; s. 47–51 : GRADZIK Katarzyna. Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku w oczach czytelników – wyniki badań ankietowych ; s. 52–60 : KALINOWSKA Hanna. Czytelnik

w nowoczesnej bibliotece czyli marketing usług bibliotecznych ; s. 61–68 : KUBÓW Stefan (b). Wizerunek biblioteki szkoły wyższej w jej bezpośrednim otoczeniu ; s. 69–89 : LEPLA Izabela. Strategiczne nie znaczy straszne : etapy projektowania zarządzania strategicznego ; s. 90–97 : PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł. Charakterystyka bibliotek wyższych szkół niepaństwowych w Polsce (badanie ankietowe) ; s. 98–126 : SIDOR Maria. Możliwości zastosowania metodologii SERVQUAL w badaniach jakości usług bibliotecznych (prezentacja koncepcji, przegląd literatury tematu) ; s. 127–130 : SOBIECH Anna. Bibliotekarz : jego wpływ na jakość świadczonych usług ; s. 131–139 : ZIELENIECKA Barbara. Usługi biblioteczne ; s. 140–146 : ZYCH Barbara. Zarządzanie jakością w małej bibliotece naukowej

33. REKOWSKA, Maria
Usługi bibliotek akademickich a marketing / Maria Rekowska / / *EBIB* [on-line] nr 3. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/rekowska.php

34. ZAWADA, Agnieszka
O promocji biblioteki / Agnieszka Zawada / / *EBIB* [online] nr 3. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/zawada.php

2003

35. HUCZEK, Marian (a) [współautor]
Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy bibliotek / Marian Huczek, Irena Socha / / *EBIB* [online] nr 3. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek.php

36. HUCZEK, Marian (b)
Marketing w działalności bibliotek / Marian Huczek / / [w:] Marketing organizacji non-profit / Marian Huczek. – Sosnowiec : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. – s. 111–152. – ISBN 83-89275-30-9
Treść: III.1. Bibioteka w otoczeniu społeczno-gospodarczym ; III.2. Charakterystyka marketingu bibliotecznego; III.3. Marketing-mix w bibliotece ; III.4. Promotion-mix w bibliotece

37. ŻOŁĘDOWSKA-, KRÓL, Beata
Marketing biblioteczny / Beata Żołędowska-Król / / [w:] *Bibliotekarstwo* / red. Anna Tokarska. – Warszawa : Wyd. SBP. – s. 640–651. – ISBN 978-83-61464-95-2

2004

38. CHODYŃSKI, Andrzej [współred.]
Jakość zarządzania w instytucjach non-profit / red. nauk. Andrzej Chodyński, Marian Huczek (a), Irena Socha. – Sosnowiec : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. – 174 s. – ISBN 83-89275-31-7

Treść : s. 39–52 : GĘBOŁYŚ Zdzisław. Jak badać misję biblioteki ; s. 61–70 : HUCZEK Marian (b). Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych biblioteki ; s. 71–82 : HUCZEK Marian (c), SOCHA Irena. Komunikacja w doskonaleniu procesu public relations w bibliotece ; s. 109–122 : KAMIŃSKA Joanna. Czynniki wpływające na jakość pracy biblioteki ; s. 123–132 : KITLIŃSKA Maja. Wykorzystanie metod organizatorskich do poprawy efektywności pracy w bibliotece ; s. 143–150 [nie dotyczy] ; s. 151–164 : ŻOŁĘDOWSKA Beata. Orientacja na użytkownika podstawą doskonalenia jakości usług bibliotecznych

39. GŁOWACKA, Ewa

Zastosowanie „benchmarkingu" w doskonaleniu działalności bibliotek / Ewa Głowacka / / *Zagadnienia Naukoznawstwa* nr 4. – s. 765–774. – ISSN 0044-1619

40. HUCZEK, Marian (d)

Public relation a wizerunek biblioteki / Marian Huczek / / *EBIB* nr 5. – ISSN 1507-7187– Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/huczek.php

41. JUROWSKI, Marek

Jednolita identyfikacja wizualna / Marek Jurowski / / *EBIB* nr 5. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/jurowski.php

42. KOCÓJOWA, Maria [red.]

Public relations, biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie / red. nauk. Maria Kocójowa. – Kraków : Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. – 359 s. – ISBN 83-233-1838-7

Treść [podano tylko związane z tematem]: s. 9–16 : KOCÓJOWA Maria. Od redaktora naukowego / tekst równoległy pol. i ang. ; Cz. 1. Public relations : aspekty teoretyczne w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej [9 artykułów w tym: 4 autorów zagranicznych, 3 niezwiązane z tematem] ; s. 40–44 : JAZDON Artur (a). Lobbing dla bibliotek? ; s. 62–67 : SAPA Remigiusz. Biblioteczny serwis WWW jako narzędzie public relations : komunikacja z grupami otoczenia ; Cz. 2. Public relations i biblioteki [10 artykułów w tym: 2 autorów zagranicznych] ; s. 112–120 : MACIEJEWSKA Łucja, URBAŃCZYK Barbara. Kształtowanie pozytywnego i nowoczesnego wizerunku biblioteki akademickiej ; s. 121–129 : WOŁODKO Anna. Po co bibliotece PR? Z doświadczeń biblioteki uniwersyteckiej w Warszawie ; s. 130–137 : GÓRSKI Marek, LIPIŃSKA Dorota, MARCINEK Marzena. Biblioteka Politechniki Krakowskiej w centrum uwagi – próba oceny efektywności programu PR ; s. 138–144 : MACHALSKA-GARBACZ Anna. PR w bibliotece akdemickiej – przykłady rozwiązań praktycznych ; s. 145–151 : ANTCZAK Beata. PR Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu ; s. 152–157 : DOMAŃSKA Katarzyna. PR w bibliotece szkolnej ; s. 158–162 : KORYCIŃSKA-HURAS Agnieszka. Nowe media w działaniach public relations bibliotek ; s. 163–168 : FIRLEJ-BUZON Aneta. Bibliotekarz – stereotypy, uprzedzenia oraz perspektywy promocji wizerunku ; Cz. 3.

Public relations : projekty specjalne [8 artykułów, z których tylko jeden dotyczy marketingu bibliotecznego] ; s. 224–228 : ANTCZAK Mariola (a) : Nowe formy wdrażania zagadnień związanych z marketingiem w bibliotece (w tym PR) w edukacji studentów ; Cz. 4. Konferencja Instytutu Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Jagiellońskiego 2003 [8 artykułów, z których żaden nie dotyczy marketingu bibliotecznego] ; Cz. 5. Public relations Instytutu Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Jagiellońskiego 2003 [4 artykuły, z których żaden nie dotyczy marketingu bibliotecznego]

43. SZKOŁA, Krzysztof

Public relations w instytucjach non-profit / Krzysztof Szkoła / / *EBIB* [online] nr 5. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/szkola.php

44. WANKE-, JERIE, Maria [współautor]

Duży sukces małym kosztem, literatura firmowa w instytucjach non-profit / Maria Wanke-Jerie, Małgorzata Wanke-Jakubowska / / *EBIB* [online] nr 5. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/jakubowska.php

45. NOWAK, Mariusz [współred.]

Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach / komitet redakcyjny: Mariusz Nowak, Paweł Pioterek, Janina Przybysz. – Poznań : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. – 169 s. – ISBN 83-7205-202-6

Treść : s. 7–8 : PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł. Wstęp ; s. 9–19 : NOWACZYK Grażyna. Zarządzanie marketingiem w usługach ; s. 21–42 : GĘBOŁYŚ Zdzisław (b). Misja biblioteki naukowej w teorii i praktyce ; s. 43–49 : BIAŁOŃ Lidia. Mapa strategii rozwoju biblioteki wyższej szkoły ; s. 51–70 : DERFERT-WOLF Lidia. Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej ; s. 71–78 : JAZDON Artur (b). Zarządzanie marką w bibliotece ; s. 79–90 : CZYŻEWSKA Maria. Strategie zarządzania a konkurencyjność szkół wyższych ; s. 91–94 : PRZYSTAŁOWSKA Urszula. Marketing bezpośredni w działaniach Biblioteki Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku ; s. 95–98 : GRADZIK Katarzyna. Organizacja pracy i zarządzanie personelem w bibliotece na podstawie rozwiązań zastosowanych w Bibliotece Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku ; s. 99–106 : ANDRZEJEWSKA Barbara. Strategia rozwoju Biblioteki Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie – cele, zadania, perspektywy ; s. 107–131 : ANTCZAK Mariola (b). Tworzenie i wdrażanie planu marketingowego biblioteki – sztuka czy formalność? : od teorii do praktyki ; s. 133–139 : ZĄBROŃ Barbara. Wizerunek współczesnej biblioteki ; s. 141–143 : SEŃKO Jadwiga. Zarządzanie strategiczne w bibliotekach szkół wyższych na przykładzie Biblioteki Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, czyli wczoraj, dziś i jutro biblioteki WSPiZ ; s. 145–153 : ZBROJA

Agnieszka. Wpływ zarządzania strategicznego w bibliotece uczelnianej na profesjonalną obsługę czytelników ; s. 155–163 : KALINOWSKA Hanna. Zarządzanie jakością usług w małej bibliotece naukowej ; s. 165–169 : KUBÓW Stefan. Od wizji do strategii : jak tworzono plan strategiczny Biblioteki DSWE TWP

46. ZYBERT, Elżbieta Barbara
Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką / Elżbieta Barbara Zybert. – Warszawa : Wyd. SBP. – 247, [1] s. – ISBN 83-89316-21-8

2005

47. CHODYŃSKI, Andrzej [współred.]
Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit / red. nauk. Andrzej Chodyński, Marian HUCZEK (a), Irena SOCHA (a). – Sosnowiec : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu. – 169 s. – ISBN 83-89275-47-3
Treść: s. 11–92 : Część I: Metody i czynniki zwiększające skuteczność zarządzania organizacjami non profit ; s. 93–164 : Część II : Czynniki wzrostu jakości biblioteki : s. 93–108 : KAMIŃSKA Joanna. Pracownicy biblioteki jako ważny czynnik wpływający na jakość usług bibliotecznych ; s. 109–116 : HUCZEK Marian (b), SOCHA Irena (b). Wewnętrzne public relations biblioteki publicznej ; s. 117–128 : ŻOŁĘDOWSKA Beata. Klient usług bibliotecznych w świetle normy PN ISO 9001 : 2000 ; s. 129–138 [nie dotyczy] ; s. 139–144 : PĘKATY Wiktoria. Kultura organizacyjna w bibliotece ; s. 145–156 : HUCZEK Marian (c). Rola public relations w zwalczaniu kryzysu w bibliotece ; s. 157–164 [nie dotyczy].

48. SIDOR, Maria Wanda
Jakość usług bibliotecznych : badanie metodą Servqual / Maria Wanda Sidor. – Warszawa : Wyd. SBP. – 251, [1] s. – ISBN 83-89316-33-1

49. SZMIGIELSKA, Teresa Urszula
Mierniki oceny efektywności w bibliotekach szkół akademickich a marketing biblioteczny / Teresa Urszula Szmigielska / / *Zeszyty Naukowe* [Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie] z. 18. – s. 133–140. – ISSN 1896-396X

2006

50. BAZIUK, Katarzyna
Marketing w usługach bibliotecznych / Katarzyna Baziuk / / *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*. – s. 7–15. – ISSN 2081-478X

51. GŁOWACKA, Ewa
Kultura organizacyjna a proces zarządzania wiedzą w instytucjach / Ewa Głowacka / / *Przegląd Biblioteczny* z. 1. – s. 51. – ISSN 0033-202X

52. KAMIŃSKA, Joanna
Marketing wewnętrzny w bibliotece / Joanna Kamińska. – Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. – 122, [2] s. – ISBN 83-226-1558-2

53. KRZEMIŃSKA, Elżbieta
Marketing w bibliotece / Elżbieta Krzemińska / / *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku. Ekonomia i Zarządzanie.* – s. 142–160. – ISSN 1896-8147
54. MARZEC, Paweł (a) [współred.]
Biblioteka, współczesność, marketing : praca zbiorowa / red. nauk. Dorota Marzec (a), Paweł Marzec [na stronie tytułowej tylko Paweł Marzec]. – Lublin : Wydawnictwo Polihymnia. – 71 s. – ISBN 83-7270-380-9
Treść : s. 7 : MARZEC Dorota. Wstęp ; s. 45–54 : MARZEC Paweł (b). Koncepcja marketingu usług ; s. 55–62 : MARZEC Paweł (c). Rola otoczenia i segmentacji w podejmowaniu decyzji marketingowych w działalności biblioteki ; s. 63–71 : MARZEC Paweł (d). Biblioteki w zmieniającej się rzeczywistości
55. MARZEC, Dorota (b) [współred.]
Marketing wyzwaniem dla współczesnej biblioteki / red. nauk. Dorota Marzec, Paweł Marzec (e). – Lublin : Wydawnictwo Polihymnia. – 70 s. – ISBN 83-7270-382
Treść : s. 7–8 : MARZEC Dorota. Wstęp ; s. 9–20 : TYRA Jan, CYMACH Krzysztof. Miejska Biblioteka Publiczna w Żarach ; s. 21–28 : SYGUTOWSKA Celina. Rola biblioteki wiejskiej w kształtowaniu kultury czytelniczej mieszkańców wsi ; s. 29–42 : SAWCZYK Barbara. Struktura i działalność Miejskiej Bibioteki Publicznej im. Juliusza Słowackiego w Tarnowie (2003–2004) ; s. 43–48 : MARZEC Paweł (f). Zastosowanie marketingu w sferze profit i non-profit ; s. 49–58 : MARZEC Paweł (g). Koncepcja marketing mix dla biblioteki ; s. 59–70 : MARZEC Paweł (h). Rola personelu w działalności biblioteki
56. WOJCIECHOWSKA, Maja (a)
Zarządzanie zmianami w bibliotece / Maja Wojciechowska. – Warszawa : Wyd. SBP. – 301, [1] s. – ISBN 83-89316-61-7
57. WOJCIECHOWSKA, Maja (b)
Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach / Maja Wojciechowska / / *EBIB* [online] nr 4. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php
58. ŻOŁĘDOWSKA-, KRÓL, Beata (a)
Analiza interesariuszy w projektach bibliotecznych / Beata Żołędowska-Król / / *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, Seria Zarządzanie z. 2. – s. 85–93. – ISSN 1899-8658
59. ŻOŁĘDOWSKA-, KRÓL, Beata (b)
Rola i znaczenie relacji we współczesnym bibliotekarstwie / Beata Żołędowska-Król / / *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*. Seria Zarządzanie z. 1. – s. 139–145. – ISSN 1899-8658
60. ŻOŁĘDOWSKA-, KRÓL, Beata (c)
Wizerunek biblioteki publicznej / Beata Żołędowska-Król. – Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. – 128 s. il. – ISBN 83-226-1533-7

2007

61. CZYŻEWSKA, Maria (a) [red.]
Kształtowanie wizerunku biblioteki / red. Maria Czyżewska. – Białystok : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku. – 210, [6] s. il. – ISBN 83-87981-39-7; 978-83-87981-39-6
Treść: s. 7–9 CZYŻEWSKA Maria : Wstęp ; Część I. Wizerunek bibliotekarza ; s. 13–22 : ZYGMUNT Mirosława. Wizerunek bibliotekarki – czy się zmienia? ; s. 23–39 : WOJCIECHOWSKA Maja (a). Kształtowanie wizerunku bibliotekarza i jego ocena w oczach studentów bibliotekoznawstwa ; s. 39–52 : WOJSZNIS Grażyna. Wpływ wykształcenia kadry bibliotecznej na wizerunek biblioteki ; Część II. Wizerunek biblioteki A. Zagadnienia ogólne ; s. 53–64 : CZYŻEWSKA Maria (b). Wizerunek biblioteki a przewaga konkurencyjna szkół wyższych ; s. 65–76 : PUTKO Joanna. Znaczenie biblioteki w kształceniu akademickim na tle wyzwań społeczeństwa wiedzy ; s. 77–92 : DĘBOWSKA Izabela. Wizerunek biblioteki jako instytucji dydaktycznej na przykładzie bibliotek uczelni technicznych ; s. 93–104 : PAWEŁKA Elżbieta. Dobra biblioteka wizytówką uczelni ; s. 105–132 : KOWALSKA Marzena. Wizerunek biblioteki w literaturze pięknej ; B. Czynniki kształtujące wizerunek biblioteki ; s. 133–150 : SIENKIEWICZ Jolanta. Komunikacja w bibliotece ; s. 151–160 : SOBIECH Anna. Jakość w kształtowaniu wizerunku współczesnej biblioteki ; s. 161–170 : KIEREJCZUK ELŻBIETA. Edukacja biblioteczna a kształtowanie wizerunku biblioteki ; s. 171–180 : POŚLADA Urszula. Działalność informacyjna a wizerunek biblioteki Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie w lubelskim środowisku akademickim ; s. 181–196 : RATKOWSKA Jadwiga. Wizerunek Biblioteki Głównej Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku po komputeryzacji w opinii studentów i pracowników uczelni ; C. Rola organizacji bibliotekarskich w kształtowaniu wizerunku biblioteki ; s. 197–202 : DYBICZ Barbara. Działalność Sekcji Bibliotek Naukowych ; s. 203–210 : BRZEZIŃSKA-STEC Halina. Podlaskie Forum Bibliotekarzy i działalność promocyjna Biblioteki Uniwersyteckiej im. J. Giedroycia

62. JASKOWSKA, Małgorzata
Public relations bibliotek naukowych w Internecie / Małgorzata Jaskowska. – Kraków : Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. – 224, [1] s. il. – ISBN 978-83-233-2367-9

63. KAMIŃSKA, Joanna (a)
Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego / Joanna Kamińska / / *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*. Seria Zarządzanie z. 1. – s. 35–41. – ISSN 1899-8658

64. TARKA, Małgorzata
Public relations w bibliotece / Małgorzata Tarka / / *EBIB* [online] nr 3. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://ebib.info/2007/84/a.php?tarka

65. WOJCIECHOWSKA, Maja (b) [red.]
Marketing biblioteczny : rozważania, dyskusje, konteksty : praca zbiorowa / red. Maja Wojciechowska. – Gdańsk : Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku. – 192 s. – ISBN 978-83-61079-00-2
Treść : s. 5–6 : WOJCIECHOWSKA Maja. Wstęp ; s. 7–23 : KAMIŃSKA Joanna (b). Zastosowanie marketingu w bibliotekach jako niedochodowych organizacjach usługowych ; s. 25–34 : ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Public relations w działalności bibliotek ; s. 35–41 : WOJCIECHOWSKA Maja (c). Wykorzystanie reklamy w pracy bibliotek ; s. 43–50 : JUROWSKI Marek. System jednolitej identyfikacji wizualnej ; s. 51–58 ; SZCZEPANIAK Renata. Czy w bibliotece potrzebny jest rzecznik prasowy? : na podstawie doświadczeń polskich i niemieckich ; s. 59–66 ; MARCINKOWSKI Piotr. Czy bibliotekarze będą potrafili „się sprzedać" w społeczeństwie informacyjnym? ; s. 67–74 : KOTUŁA Sebastian. Biblioteka – czyli zmiana wizerunku potrzebna od zaraz ; s. 75–98 : KARASIEWICZ Karol, PIOTROWSKI Andrzej. Public Relations biblioteki akademickiej : funkcja biblioteki w kształtowaniu wizerunku wyższej uczelni ; s. 99–107 : KUBÓW Stefan. Aktywność naukowa w wizerunku biblioteki akademickiej ; s. 109–121 : LASKOWSKA Jolanta. Biblioteki szkolne wobec potrzeb społeczeństwa informacyjnego ; s. 123–136 : KACZMAREK Emilia, KARWASIŃSKI Piotr. Biblioteka jutra – już dziś : o jej promocji słowem, obrazem i dźwiękiem ; s. 137–146 : PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł. Tworzenie planu marketingowego na przykładzie Ośrodka Informacji Naukowej przy Bibliotece WSB w Poznaniu ; s. 147–155 : TONAKIEWICZ Anna. Metody i formy promocji w kreowaniu wizerunku nowoczesnej biblioteki akademickiej – z doświadczeń Biblioteki Głównej Politechniki Warszawskiej ; s. 157–163 : CHRZAN Ewa. Marketing biblioteczny w praktyce : z doświadczeń Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego ; s. 165–183 : ANDREJÓW-KUBÓW Anna, PODGÓRSKA Małgorzata. Próba stworzenia wizerunku Biblioteki Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej we Wrocławiu w kontekście strategii promocyjnej uczelni ; s. 185–192 : KANT Katarzyna. Wizerunek biblioteki i bibliotekarza akademickiego : na podstawie doświadczeń Biblioteki Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku

66. WOJCIECHOWSKI, Jacek
Rozchwianie profesjonalnej świadomości / Jacek Wojciechowski / / *EBIB* [online] nr 2 (83). – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://www.ebib.info/2007/83//a.php?wojciechowski

2008

67. BRZEZIŃSKA-STEC, Halina [red.]
Kultura organizacyjna w bibliotece / praca zbiorowa / red. Halina Brzezińska-Stec. – Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. – 474 s. – ISBN 9788374311595

Treść: s. 9–24 [nie dotyczy] ; Sesja pierwsza ; s. 25–42 : JASKOWSKA Bożena (a). Jak badać kulturę organizacyjną w bibliotece akademickiej? ; s. 43–53 : PIOTROWICZ Grażyna. Kultura organizacyjna jako zasób strategiczny współczesnej biblioteki akademickiej ; s. 54–62 : ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (a). Luka wizerunkowa a analiza satysfakcji pracowników biblioteki ; s. 63–72 : PORTACHA Alicja. Kultura organizacyjna w warunkach standaryzacji ; s. 73–85 : WOJCIŃSKI Damian. Czy istnieje idealna kultura organizacyjna dla bibliotek akademickich? ; s. 86–96 : SOBIELGA Jolanta. Kultura organizacyjna biblioteki akademickiej widziana z prakseologicznej perspektywy ; Sesja druga ; s. 99–105 : CUPA Marzena. Funkcja kultury organizacyjnej w bibliotece – opinie czytelników ; s. 106–111 : KARCIARZ Magdalena. Miejsce w szeregu. O wartościach etycznych w kulturze organizacyjnej ; s. 112–122 : KIEREJCZUK Elżbieta. Kultura organizacyjna jako niematerialny zasób biblioteki ; s. 123–137 [nie dotyczy] ; s. 138–151 : GĘBOŁYŚ Zdzisław. Zespołowa organizacja pracy jako wizerunek nowoczesnej kultury organizacyjnej bibliotek na przykładzie bibliotek niemieckich ; s. 152–160 : PUTKO Joanna. Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku biblioteki akdemickiej jako organizacji uczącej się ; Sesja trzecia ; s. 163–185 : ANDRUSZKO Hanna. „Hymn o perle", czyli zarządzanie talentami w bibliotece ; s. 186–196 : KOTULSKA Jadwiga (a). Rola liderów w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki akademickiej ; s. 197–208 : KAMIŃSKA Joanna (a). Wpływ stylu kierownia na kulturę organizacyjną biblioteki ; s. 209–220 : OTWINOWSKA Dorota. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w bibliotekach ; s. 221–226 : WOJCIECHOWSKA Maja (a). Kultura organizacyjna jako przedmiot zarządzania niematerialnymi wartościami organizacyjnymi biblioteki ; s. 227–241 : MEINARDI Gabriela. Jak kultura organizacyjna ułatwia proces komunikacji z użytkownikiem w bibliotece instytutowej? ; s. 242–254 : SOBIECH Anna (a). Rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników biblioteki ; Sesja czwarta ; s. 257–262 [nie dotyczy] ; s. 263–274 : ŚWIRAD Małgorzata. Identyfikacja specyficznych cech kutury organizacyjnej grupy pracowników biblioteki ; s. 275–284 [nie dotyczy] ; s. 285–297 : KONIASZEWSKA Teresa, WOJTCZAK Jadwiga. Satysfakcja z pracy z zakresu obowiązków pracownika biblioteki naukowej ; s. 298–308 : LISZKA Agnieszka. „Być czy mieć" – wpływ kultury organizacyjnej na satysfakcję zawodową i warunki pracy młodszych bibliotekarzy ; s. 309–324 : KWIATKOWSKA Małgorzata, KONIECZKO Anna. Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu personelem Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach ; s. 325–332 : PRZYŁUSKA Jolanta. Zmiany wizerunku specjalistycznej biblioteki medycznej jako element kultury organizacyjnej ; Sesja piąta ; s. 335–344 : JAZDON Artur. O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowisku pracowników wiedzy ; s. 345–349 : KUBÓW Stefan (a). Rola menedżera

w tworzeniu klimatu organizacji biblioteki ; s. 350–358 : SOKOŁOWSKA-GOGUT Anna, WILDHARDT Teresa. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie zmianami w bibliotece akademickiej ; Sesja szósta ; s. 361–373 : BOGUSZ Agnieszka. Image nowo powstającej biblioteki w oparciu o kulturę organizacyjną na przykładzie Biblioteki Politechniki Krakowskiej ; s. 374–392 : PATKANIOWSKA Danuta. Kultura organizacyjna w Bibliotece Jagiellońskiej, na przykładzie Oddziału Opracowania Przedmiotowego Zbiorów Nowych ; s. 393–401 : KUŁAK Teresa, GLIŃSKA-NERWEŚ Aldona. Kreowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej w bibliotece. Na przykładzie biblioteki WNEiZ UMK w Toruniu ; s. 402–410 : CHARYTONIUK-MICHIEJ Grażyna. Kultura organizacyjna w bibliotece szkolnej (na podstawie wybranych bibliotek szkół w Białymstoku) ; Sesja siódma [nie dotyczy]

68. DUDZIAK, Arkadiusz

Perspektywy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu tożsamością biblioteki uczelnianej / Arkadiusz Dudziak, Agnieszka Żejmo / / *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*. Seria Zarządzanie z. 1. – s. 151–165. – ISSN 1899-8658

69. JURCZAK, Izabela [współred.]

Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem : praca zbiorowa / / red. Izabela Jurczak, Elżbieta Okularczyk. – Łódź : Firma Księgarska Wiesława Juszczyka [Sosnowiec], Oficyna Wydawnicza Humanitas. – 262, [2] s. – ISBN 978-83-925616-0-6, 978-83-89275-58-5

Treść : s. 9–10 : OKULARCZYK Elżbieta. Przedmowa ; I. Marketing partnerski w usługach bibliotek ; s. 13–19 : BARANOWSKA Sylwia (a). Partnerzy biblioteki a kreowanie jej wizerunku ; s. 21–31 : GĄGULSKA Bernadetta. Otoczenie bibliotek akademickich i jego wpływ na ich funkcjonowanie ; s. 33–41 : IWANKIEWICZ-RAK Barbara. Marketing partnerski w kreowaniu wizerunku biblioteki ; s. 43–55 : ŁAGODZIŃSKA Alina. Realizacja idei partnerstwa w bibliotece szkoły wyższej ; s. 57–63 : MISZCZAK Andrzej. Biblioteka wydziałowa : między wydziałem a biblioteką główną ; s. 65–72 : PILITOWSKA Katarzyna. Elementy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w procesie konstruowania misji i wizji biblioteki ; s. 73–83 : PRZYBYSZ Janina, ZIELENIECKA Barbara. Związki partnerskie bibliotek ; s. 85–94 : SOBIECH Anna (b). Marketing partnerski w usługach bibliotek ; s. 95–106 : ŚWIĘCICKA Beata. Miejsce biblioteki w strukturze uczelni na przykładzie biblioteki w Wyższej Szkole Zarządzania „Edukacja" we Wrocławiu ; s. 107–115 : WOJCIECHOWSKA Maja (b). Czytelnik czy konsument wiedzy? : nowe podejście do użytkowników bibliotek ; s. 117 : II. Public relations bibliotek – kreowanie związków partnerskich : s. 119–125 : GANAKOWSKA Urszula (b). Współpraca biblioteki uniwersyteckiej z partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi jako zasadnicza część kreacji wizerunku ; s. 127–138 : GERYK Marcin. Rozwój biblioteki jako element strategii rozwoju w kontekście społecznej

odpowiedzialności uczelni ; s. 139–143 : GERYK Żaneta. Działania biblioteki w zakresie public relations jako czynnik motywujący jej pracowników ; s. 145–151 : JOSIŃSKA Iwona. Ocena satysfakcji użytkowników biblioteki jako podstawa kształtowania relacji partnerskich ; s. 153–163 : KOSZEMBAR-WIKLIK Małgorzata. Blogi w public relations organizacji niedochodowych ; s. 165–171 : MALINOWSKI Marcin. Nowe formy społecznościowej współpracy bibliotekarzy ; s. 173–180 : MILCZARSKA Dorota. Kształtowanie relacji biblioteki z mediami ; s. 181–199 : PALMA Beata, WRÓBEL Joanna. Jak pozyskać sponsora, czyli o praktycznej stronie sponsoringu bibliotecznego ; s. 201–212 : SADOWSKI Rafał. Public relations biblioteki wyższej szkoły niepublicznej ; s. 213 : III. Biblioteki cyfrowe – partnerzy przyszłości ; s. 215–262 [nie dotyczy]

70. KAMIŃSKA, Joanna (b) [współred.]

Zarządzanie kadrami w bibliotece : praca zbiorowa / red. Joanna Kamińska, Beata Żołędowska-Król (b). – Warszawa : Wyd. SBP. – 155, [1] s. – ISBN 978-83-89316-97-4. – Wyd. 2 poprawione 2011. – 158, [2] s.

Treść: s. 7–9 : Wstęp ; s. 11 : Rozdział 1. Zasoby ludzkie w zarządzaniu biblioteką ; s. 13–19 : KAMIŃSKA Joanna (c). Kapitał intelektualny biblioteki ; s. 20–32 : ADAMIEC Sabina. Potencjał społeczny a kapitał biblioteki ; s. 32 : Rozdział 2. Rozwój zasobów ludzkich biblioteki ; s. 33–42 : KISILOWSKA Małgorzata. Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu ; s. 43–47 : CZERWIŃSKA Elżbieta, KMIECIK Anna. Rozwój zawodowy pracowników elementem zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotekach ; s. 48–56 : ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (c). Badanie opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie relacjami wewnętrznymi w bibliotece ; s. 57–63 : PRZASTEK-SAMKOWA Maria. Badanie satysfakcji użytkowników jako metoda określania potrzeb szkoleniowych bibliotekarzy ; s. 64–75 : PĘKATY Wiktoria. Rola kadry zarządzającej w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki ; s. 77 : Rozdział 3. Wybrane metody zarządzania kadrami w bibliotece ; s. 79–88 : KUBÓW Stefan (b). Okresowe ocenianie pracowników biblioteki ; s. 89–105 : URBAN Bogumiła. Ocenianie pracowników biblioteki. Zagadnienia metodyczne na przykładzie Biblioteki WSB w Poznaniu ; s. 106–123 : WOJCIECHOWSKA Maja (c). Zespoły zadaniowe i heurystyczne metody rozwiązywania problemów ; s. 124–137 : ADAMCZYK Aleksandra E., BAJOR Agnieszka. Etyczne aspekty zastosowania TQM w bibliotekach ; s. 138–148 : JASKOWSKA Bożena (b). Rola inteligencji emocjonalnej w działalności informacyjno-bibliotecznej ; s. 149–156 : Bibliografia

71. PIGLA, Marlena [red.]

Zarządzanie marketingowe biblioteką : praca zbiorowa / red. Marlena Pigla. – Poznań : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. – 220 s. – ISBN 978-83-7205-265-0

Treść : s. 7–8 : URBAN Bogumiła. Wprowadzenie ; s. 9–18 : BABIK Wiesław. Od marketingu tradycyjnego do marketingu internetowego : biblioteka otwarta i aktywne bibliotekarstwo internetowe ; s. 19–25 : BARANOWSKA Sylwia (b). Wizerunek biblioteki jako element wizerunku uczelni ; s. 27–34 : BARAŃSKA-MALINOWSKA Barbara. Co i jak promować w bibliotece? ; s. 35–40 : BUSZMAN Maria. Public relation w aspekcie pracy w bibliotece : praktyczne zastosowanie wybranych narzędzi ; s. 41–62 : DĄBROWICZ Małgorzata. System ocen okresowych pracowników w bibliotece ; s. 71–80 : GANAKOWSKA Urszula (b), RÓŻYCKA Mirosława. Tworzenie wizerunku biblioteki na przykładzie działań Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego ; s. 81–93 : JASKOWSKA Bożena (c). Jak łapać użytkownika w sieć? : Elementy marketingu 2.0 w bibliotece ; s. 95–103 : KOTULSKA Jadwiga (b). Prospołeczne działania współczesnej biblioteki jako narzędzie marketingu : konieczność czy potrzeba serca? ; s. 105–123 : LEDER-NIEWOLA Beata. Marketing biblioteki w zmieniającym się świecie : marketing w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego – wybrane działania marketingowe ; s. 125–133 : MACIEJEWSKA Łucja. Zarządzanie czasopismami elektronicznymi w Bibliotece Politechniki Wrocławskiej ; s. 135–144 : MARSZAŁEK Małgorzata. Zasady działalności marketingowej i marketing relacji ; s. 145–154 : PARUZEL Alicja. Dialog w bibliotece szkoły wyższej – wybrane zagadnienia ; s. 155–160 : POŚLADA Urszula. Budowanie więzi w środowisku uniwersyteckim : rola marketingu partnerskiego w działaniach biblioteki akademickiej ; s. 161–169 : PUGACEWICZ Iwona H. Innowacyjne rozwiązania w bibliotekarstwie fińskim z wykorzystaniem elementów strategii marketingowych ; s. 171–191 : SUCHOJAD Henryk, GABRYŚ Karolina. Biblioteka otwarta – biblioteka aktywna : sztuka promocji Biblioteki Głównej Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach ; s. 193–205 : SZYDLIK Leszek. Komunikacja marketingowa biblioteki uczelnianej z otoczeniem (ze szczególnym uwzględnieniem relacji bibliotekarz – użytkownik) ; s. 207–212 : TAWFIK Renata. Zachowania użytkowników bibliotek impulsem do usprawnień ich obsługi ; s. 213–220 : WOJCIECHOWSKA Maja (d). Możliwości wykorzystania badań marketingowych w bibliotekach

2009

72. GĘBOŁYŚ, Zdzisław (a)

Sponsoring i fundraising biblioteczny – między teorią a praktyką / Zdzisław Gebołyś / / *EBIB* [online] nr 8. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://www.nowyebib.info/2009/108/a.php?gebolys

73. HELIS, Zuzanna

Biznes dla biblioteki, biblioteka dla biznesu / Zuzanna Helis / / *EBIB* [online] nr 9. – ISSN 1507-7187. – Tryb dostępu : http://www.ebib.info/2009/109/a.php?helis

74. JASKOWSKA, Bożena
Efektywny marketing SEO witryny bibliotecznej w wyszukiwarkach / Bożena Jaskowska / / *Przegląd Biblioteczny* R. 77 z. 2. – s. 229–238. – ISSN 0033-202X
75. KAMIŃSKA, Joanna (a) [współred.]
Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym : praca zbiorowa / red. Joanna Kamińska, Beata Żołędowska-Król (a). – Warszawa : Wyd. SBP. – 238, [1] s. – ISBN 978-83-61464-16-7
Treść : s. 9–10 : KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Wstęp ; s. 13–22 : GŁOWACKA Ewa. Ocena wpływu usług biblioteczno-informacyjnych na środowisko społeczne w badaniach jakości bibliotek ; s. 23–30 : KAMIŃSKA Joanna (b). Możliwości wykorzystania benchmarkingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi biblioteki ; s. 31–40 : KITA Joanna, RADWAN Jacek Marek. Zastosowanie ośmiu zasad zarządzania jakością w bibliotece wydziałowej Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ ; s. 41–50 : KONIECZNY-ROZENFELD Bogumiła. Narzędzia kontroli jakości w działalności biblioteki akademickiej : czy filozofia Kaizen ma zastosowanie w bibliotece akademickiej uczelni pedagogicznej? ; s. 51–59 : TRZASKA Kacper. „Należy ciągle tworzyć, dbając o jakość, a nie bojąc się o jakość" – audyt informacyjny w praktyce bibliotekarskiej ; s. 67–77 : REGULSKA Katarzyna. Przegląd metod i narzędzi do pomiaru jakości usług bibliotecznych w bibliotekach akademickich ; s. 78–86 : LEPKOWSKA Emilia. Badanie potrzeb i satysfakcji użytkowników oraz wpływ etyki bibliotekarskiej na działalność usługową bibliotek ; s. 87–95 : KORZYSTKA Beata. Badanie jakości i profilowanie usług biblioteczno-informacyjnych w informacyjnym modelu naukowej biblioteki technicznej ; s. 96–104 : JERZYK-WOJTECKA Justyna. Mechaniczne bariery informacyjne i możliwości ich niwelowania w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego – omówienie badania czytelniczego ; s. 105–114 : JACHYM Wioletta. „Księga życzeń" w bibliotece uczelnianej PWSZ w Tarnowie – czyli jak podnosimy jakość usług poprzez stosowanie badań ankietowych ; s. 128–135 : KWAŚNIAK Monika. Model systemu zarządzania jakością w sieci bibliotek publicznych województwa zachodniopomorskiego a propozycje standardów pracy bibliotek publicznych ; s. 145–154 : BUSSE-TURCZYŃSKA Ewa, BIRSKA Renata. Aktualna oferta usług bibliotecznych dla środowisk medycznych w Polsce ; s. 155–163 : OLSZEWSKA Helena. Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu ; s. 167–174 : ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (b). Wartości organizacyjne w kulturze jakości ; s. 175–184 : WOJCIECHOWSKA Maja (a). Wartości etyczne w wybranych aspektach zarządzania i organizacji bibliotek ; s. 185–193 : GĘBOŁYŚ Zdzisław (b). Etyczne rozterki, etyczne dylematy, etyczne zasady polskich bibliotekarzy (w świetle ankiety) ; s. 197–204 : KUREK-KOKOCIŃSKA Stanisława.

Kilka uwag o usługach bibliotecznych ; s. 205–214 : SZULC Jolanta. Koncepcje zarządzania jakością w bibliotekach polskich : stan obecny i kierunki badań (przegląd piśmiennictwa) ; s. 215–229 [nie dotyczy]

76. KANT, Katarzyna
Blogi jako nowoczesna forma reklamy biblioteki : zarys zagadnienia / Katarzyna Kant / / *Zarządzanie Biblioteką* nr 1. – s. 111–118. – ISSN 2081-1004

77. NOSEK, Anna
Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece / Anna Nosek / / *Zagadnienia Informacji Naukowej* nr 2. – s. 86–93. – ISSN 0324-8194

78. WOJCIECHOWSKA, Maja (b)
Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki / Maja Wojciechowska / / *Toruńskie Studia Bibliologiczne* nr 2. – s. 81–91. – ISSN 2080-1807

79. ŻOŁĘDOWSKA-, KRÓL, Beata
Zarządzanie wiedzą w procesie kształtowania relacji z użytkownikiem biblioteki / Beata Żołędowska-Król / / *Przegląd Biblioteczny* R. 77 z. 2. – s. 219–227. – ISSN 0033-202X

2010

80. ANISZEWSKA, ANNA
Word-of-mouth w działalności marketingowej bibliotek / Anna Aniszewska / / *Zarządzanie Biblioteką* nr 1. – s. 31–40. – ISSN 2081-1004

81. BRZEZIŃSKA-STEC, Halina [współred.]
Marketing wewnętrzny a zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece : praca zbiorowa / red. Halina Brzezińska-Stec, Jolanta Kudrawiec. – Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. – 434 s. – ISBN 978-83-7431-240-0
Treść : s. 9–11 : PINDLOWA Wanda. Wprowadzenie do konferencji ; Sesja 1 : Zarządzanie biblioteką : s. 15–28 : DĄBROWICZ Małgorzata. Ocena okresowa pracowników w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece ; s. 29–50 : ANDRUSZKO Hanna. Total Participation Management – kolejna moda w zarządzaniu biblioteką? ; s. 51–62 : ŁAGODZIŃSKA Alina. Zarządzanie kompetencjami kadr bibliotecznych ; s. 63–77 : GARCZYŃSKA Maria. Polityka personalna w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Głównej AGH w Krakowie ; s. 78–89 : MICHNIEWICZ-WANIK Krystyna. Bariery i wady organizacji jako czynnik hamujący rozwój zawodowy pracownika ; Sesja 2 : Marketing wewnętrzny w bibliotece ; s. 93–109 : KOTULSKA Jadwiga. Postmodernistyczna analiza roli i znaczenia marketingu wewnętrznego w bibliotece akademickiej ; s. 110–120 : ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece ; s. 121–130 : BANIA Ryszard. Czy Michael Porter byłby dobrym dyrektorem biblioteki – próba marketingowej analizy instytucji non-profit ; s. 131–145 : BOŻEK Agata,

KAMIŃSKA-MAZUR Lena. Employer i internal branding w bibliotece naukowej – budowanie wizerunku organizacji przez i wśród bibliotekarzy ; Sesja 3 : Motywacja i satysfakcja pracowników : s. 149–162 : CHLEWICKA Aldona, DOMAŃSKA Katarzyna. Motywatory pozapłacowe w bibliotekach ; s. 163–179 : SUCHOJAD Henryk, GABRYŚ Karolina. Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach ; s. 180–190 : PĘDICH Marcin. Kontekst kulturowy a motywowanie pracowników bibliotek : w oparciu o teorię wymiarów kultury Geerta Hofstedego ; Sesja 4 : Wizerunek biblioteki i bibliotekarza : s. 193–217 : LEDER-NIEWOLA Beata, WALISZEWSKA Gabriela. Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych : marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego ; s. 218–232 : WOLNOWSKA Anna, KOMOROWSKA Agnieszka, WARDAL Zbigniew. Kreowanie wizerunku bibliotekarza poprzez jakość usług świadczonych w bibliotece ; s. 233–248 : WOJTCZAK Jadwiga. Nowe pokolenie bibliotekarzy – oczekiwania a możliwości ; s. 249–274 : SKUBAŁA Elżbieta, KAZAN Anna. Satysfakcja pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej a wizerunek współczesnego bibliotekarza ; Sesja 5 : Zespoły pracownicze i doskonalenie kadr : s. 277–289 : SZYMAŃSKA Małgorzata. Inteligencja emocjonalna w budowaniu zespołu w bibliotece (na przykładzie oddziału opracowania) ; s. 290–300 : KAMIŃSKA Joanna (b). Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji ; s. 301–314 : POPŁAWSKA Karolina. E-learning w doskonaleniu zawodowym bibliotekarzy : z doświadczeń w Polsce ; s. 315–324 : WOJCIECHOWSKA Maja (a). Dobór i ocena efektywności szkoleń pracowników biblioteki ; s. 325–342 : ZIOŁO Krzysztof. Wykorzystanie typologii MBTI w bibliotece ; s. 343–354 : SADOWSKA Ewa. Metodologia badań rynku wewnętrznego organizacji ; Sesja posterowa : s. 357–371 : MAZUR-KULESZA Katarzyna, WIERZBICKA Dorota. Idea klienta wewnętrznego a jej realizacja na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego ; s. 372–385 : MĄDRA Joanna. Następstwa kultury organizacyjnej dla funkcjonowania biblioteki ; s. 386–397 : PIOTEREK Paweł. Analiza ról pełnionych w zespole ; s. 398–409 : ŁAPUĆ Wiesława. Próba określenia wizerunku bibliotekarza na przykładzie bibliotekarzy Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej ; s. 410–419 : TABORSKA Iwona. Nowoczesny bibliotekarz biblioteki wydziałowej ; s. 420-429 : WOLANIN Lidia, JADCZAK Urszula. Marketing wewnętrzny biblioteki jako element efektywnego zarządzania jakością ; s. 430-434 : SADOWSKA Jadwiga. Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece – kilka uwag na zakończenie

82. CHAPSKA, Joanna [współred.]

Jakość bibliotek w naszych rękach : materiały z V Forum Młodych Bibliotekarzy, Lublin, 9–10 września 2010 roku : praca zbiorowa / red. Joanna Chapska,

Grzegorz Figiel. – Lublin : Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego ; Warszawa : Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. – 164 s., [16] s. tabl. – ISBN 978-83-86361-37-3 ; 978-83-61464-52-5
Treść: s. 9–13 : CHAPSKA Joanna. Wstęp ; s. 15–24 : ĆWIKLIŃSKA Elżbieta, ŚLIWIŃSKA Milena M. Czy czytelnik może być zbawiony? – Grzechy, nawyki, oczekiwania współczesnego czytelnika ; s. 39–46 : LEWICKA Lidia. Komunikacja interpersonalna w praktyce bibliotecznej i jej wpływ na postrzeganie jakości biblioteki przez użytkowników ; s. 47–56 : MUSIELA Magdalena. Biblioteka w procesie uspołeczniania na przykładzie komunikacji interpersonalnej w środowisku bibliotecznym ; s. 57–68 : SMYCZYŃSKA Jolanta. Komunikacja interpersonalna w bibliotece – wybrane zagadnienia ; s. 69–76 : TRUSZKIEWICZ Magdalena. Kontakt i komunikacja z czytelnikiem niedosłyszącym ; s. 77–84 : STĘPIEŃ Justyna. Filozofia KAIZEN w bibliotece akademickiej ; s. 91–96 : [nie dotyczy] ; s. 97–102 : SZAFRAŃSKI Leszek. Aktywność młodych pracowników bibliotek w organizacjach zawodowych ; s. 103–116 : PIETRZAK Małgorzata. Kultura w budowaniu jakości biblioteki ; s. 117–122 : SETA Magdalena. Badania marketingowe szansą na poznanie potrzeb czytelnika ; s. 123–136 : SARZYŃSKA Angelika, ŻUK Joanna. Budowanie wizerunku bibioteki na przykładzie Książnicy Zamojskiej ; s. 137–142 : PRYMAK-LEWTAK Agnieszka. Wizerunek WBP im. H. Łopacińskiego w Lublinie na łamach prasy w latach 2005–2009 ; s. 143–148 : [nie dotyczy] ; s. 149–154 : [nie dotyczy] ; s. 155–162 KULIK Joanna. Blogi w bibliotekach ; s. 163–164 : Summary

83. SZMIGIELSKA, Teresa
Od statystyki do ewaluacji bibliotek / Teresa Szmigielska / / *Zagadnienia Informacji Naukowej* nr 1. – s. 15–40. – ISSN 0324-8194

84. WOJCIECHOWSKA, Maja (b)
Jakość obsługi użytkownika biblioteki jako element koncepcji marketingowej / Maja Wojciechowska / / [w:] Z problemów bibliotek naukowych Wrocławia. 8 : II Wrocławskie Spotkania Bibliotekarzy Polonijnych : praca zbiorowa / red. Henryk Szarski, Małgorzata Dudziak. – Wrocław : Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. – s. 221–234. – ISBN 978-83-7493-511-1

85. WOJCIECHOWSKI, Jacek
Biblioteka w komunikacji publicznej / Jacek Wojciechowski. – Warszawa : Oficyna Wyd. SBP. – 270 s., [1] s. – ISBN 978-83-61464-38-9

2011

86. JACHYM, Wioletta
Próba implementacji benchmarkingu w zakresie funkcjonowania bibliotek / Wioletta Jachym / / *Przegląd Biblioteczny* z. 1. – s. 62–76.

2012

87. WOJCIECHOWSKA, Maja (a) [red.]
Koncepcje organizacji bibliotek / red. Maja Wojciechowska. – Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku. – 337, [1] s. – ISBN 978-83-61079-16-3
Treść : s. 5–50 [nie dotyczy] ; s. 51–72 : WOJCIECHOWSKA Maja (b). Koncepcja motywowania pracowników. Przegląd rozwiązań implementowanych w bibliotekach. Analiza wyników badań ; s. 73–94 [nie dotyczy] ; s. 95–116 : ZIELIŃSKA Grażyna. Drama narzędziem w dialogu interpersonalnym na rzecz właściwej komunikacji w bibliotece akademickiej ; s. 117–126 : BEM Sylwia. Zarządzanie relacjami z użytkownikami bibliotek w kontekście nowych form komunikowania ; s. 127–146 : BILIŃSKA Katarzyna. PR w bibliotece naukowej w teorii i praktyce. Studium przypadku Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie ; s. 147–154 : BUŁDAK Alicja, BUKSZTA Anna. „Nocą w Bibliotece Uniwersytetu Rzeszowskiego licho nie śpi…" – innowacyjne formy promocji biblioteki ; s. 155–168 : DZIENIAKOWSKA Jolanta. „Figa z makiem…" Rzecz o promocji współczesnych bibliotek szkolnych ; s. 169–188 : KRASIŃSKA Izabela, OLCZAK-KARDAS Monika. Działalność promocyjna bibliotek publicznych na przykładzie województwa świętokrzyskiego ; s. 189–200 : GNIOT Aleksander. Sponsoring szansą zmiany wizerunku biblioteki. Na przykładzie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu ; s. 201–244 [nie dotyczy] ; s. 245–264 : ŻUBER Beata. Od bibliotekarza tradycyjnego do bibliotekarza hybrydowego. Zmiana wizerunku współczesnego pracownika biblioteki ; s. 265–337 [nie dotyczy]

2013

88. GŁOWACKA, Ewa
Społeczne korzyści z funkcjonowania bibliotek. Obszary, metody analizy i oceny / Ewa Głowacka / / *Przegląd Biblioteczny* z. 4. – s. 431–439

89. KAMIŃSKA, Joanna
Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece / Joanna Kamińska / / [w:] *Bibliotekarstwo* / red. Anna Tokarska. – Warszawa: Wyd. SBP. – s. 619–639. – ISBN 978-83-61464-95-2

90. LASKOWSKA Jolanta
Kontroling personalny w bibliotece / Jolanta Laskowska / / *Zarządzanie Biblioteką* nr 1. – s. 153–156. – ISSN 2081-1004

91. WOJCIECHOWSKA Maja (a) [red.]
Bibliotekarze i czytelnicy w dobie nowych technologii i koncepcji organizacyjnych bibliotek / red. Maja Wojciechowska. – Gdańsk : Ateneum. Szkoła Wyższa w Gdańsku. – 241, [1] s. – ISBN 978-83-61079-22-4
Treść : s. 9–80 : Część I. Czytelnictwo i czytelnik [nie dotyczy]; s. 81–241 : Część II. Koncepcje organizacyjne i funkcjonowanie bibliotek ; s. 81–90 : SETA

Magdalena. Specyfika jakościowych badan marketingowych w instytucjach bibliotecznych ; s. 91–142 : [nie dotyczy] ; s. 143–164 : WOJCIECHOWSKA Maja (b). Znaczenie kompetencji zawodowych w procesie rekrutacji i selekcji pracowników w sektorze usług informacyjnych ; s. 165–176 : OLASZEWSKA-PORZYCKA Izabela. Wpływ hobby i pasji pracowników bibliotek na ich aktywność zawodową ; s. 177–196 : BORKOWICZ Sylwia, CYRAN Katarzyna, DZIOŁAK Marzena. Metoda Servqual determinant kompleksowego zarządzania przez jakość. Doświadczenia Biblioteki Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej ; s. 197–241 [nie dotyczy]

92. ŻOŁĘDOWSKA-, KRÓL, Beata

Marketing biblioteczny / Beata Żołędowska-Król / / [w:] *Bibliotekarstwo* / red. Anna Tokarska. – Warszawa: Wyd. SBP. – s. 640–651. – ISBN 978-83-61464-95-2

2014

93. PRZYBYSZ, Janina [współred.]

Budowanie relacji z klientem biblioteki / red. Janina Przybysz, Paweł Pioterek, Mariusz Nowak. – Poznań : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. – 240, [2] s. – ISBN 978-83-7205-326-8

Treść : s. 7–10 : PRZYBYSZ Janina, PIOTEREK Paweł, NOWAK Mariusz. Wprowadzenie ; s. 11–22 : JOSIŃSKA Iwona, ZYGARŁOWSKI Paweł. Biblioteki w obliczu konsolidacji na rynku szkolnictwa wyższego. Z doświadczeń Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu ; s. 23–42 : SIDOR Maria Wanda. Repozytorium instytucjonalne – jego funkcje i narzędzia w komunikacji naukowej oparte na doświadczeniach WSB-NLU ; s. 43–50 : SZYMANOWICZ Joanna, BRUSZEWSKA Agata. Wideoteka oraz repozytorium jako przykład komunikacji z klientem wewnętrznym biblioteki ; s. 51–62 : WILK Grażyna. Czytelnik w bibliotece akademickiej XXI wieku – Gość? Klient? Użytkownik? ; s. 63–72 : SOBIECH Anna, KOZŁOWSKA Monika. Biblioteka Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Ostrołęce w oczach jej użytkowników ; s. 73–92 : ADAMIAK Kinga. Badania satysfakcji użytkowników usługi „Zaproponuj kupno książki" w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu ; s. 93–118 : [nie dotyczy] ; s. 119–126 : BRÓDKA Małgorzata. Wydawco, gdzie jesteś? Czyli pozyskiwanie egzemplarzy obowiązkowych jako przykład budowania relacji z klientem „zewnętrznym" ; s. 127–132 KUBÓW Stefan. Dylematy blogującego bibliotekarza ; s. 133–144 : RZESKA Ewa, JAWORSKA Monika. Komunikacja interpersonalna w procesie budowania relacji z klientem biblioteki uniwersyteckiej na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie ; s. 145–164 : KOKOSIŃSKA Magdalena. Błędy w komunikacji. Język czytelników ; s. 165–196 : MILEWSKA Paulina. Błędy w komunikacji. Bibliotekarz w Internecie ; s. 197–226 : MARCINIAK

Aleksandra. Błędy w komunikacji. Patologiczne zjawiska: mobbing i dyskryminacja ; s. 227–240 : BARAŃSKA-MALINOWSKA Barbara. Jak mówić, żeby użytkownicy bibliotek nas słuchali, jak sprawić, żeby do nas wracali?

94. WOJCIECHOWSKA, Maja (a)

Ośrodki oceny jako narzędzie badań środowiska akademickiego w kontekście usług informacyjnych / Maja Wojciechowska / / *Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej* nr 3. – s. 379–392. – ISSN 1689-8206

95. WOJCIECHOWSKA, Maja (b)

Reputacja jako czynnik wspierający budowanie relacji instytucji świadczących usługi informacyjne / Maja Wojciechowska / / [w:] Ekologia informacji w e-społeczeństwie / red. Beata Taraszkiewicz . – Słupsk : Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Zarząd Oddziału ; Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej ; Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka. – s. 88–96. – ISBN 978-83-88783-20-3

96. WOJCIECHOWSKA, Maja (c) [red.]

Strefa kultury. Strefa nauki. Współczesny obraz biblioteki / red. Maja Wojciechowska. – Gdańsk : Oficyna Wydawnicza Edward Mitek. – 332 s. – ISBN 978-83-64335-05-1

Treść : s. 9–14 : [nie dotyczy] ; Część I : Marketing w działalności naukowej i kulturalnej bibliotek ; s. 17–28 : TARASZKIEWICZ Beata. Biblioteka w czarodziejskim świecie reklamy ; s. 29–36 : CICHOŃ Iwona, MIELCZAREK Iwona. Marketing internetowy szkół wyższych ; s. 37–46 : WÓJCIK Magdalena. Małe biblioteki publiczne w serwisach społecznościowych ; s. 47–65 : OLCZAK-KARDAS Monika. Rola stron internetowych urzędów miast i gmin w kreowaniu wizerunku biblioteki publicznej w społeczności lokalnej na przykładzie województwa świętokrzyskiego ; s. 66–86 : DZIENIAKOWSKA Jolanta. „Witajcie w nowej(?) bajce". O promocji współczesnych bibliotek szkolnych ; s. 87–110 : CURYŁO Monika. „Kampania czytelnicza", czyli propaganda książki. Akcje społeczne promujące książkę, czytelnictwo i bibliotekę ; s. 111–122 : [nie dotyczy] ; s. 152–166 : LEPKOWSKA Emilia, POPŁAWSKA Karolina. Wizerunek biblioteki Politechniki Poznańskiej w kontekście działań promocyjnych i etyki zawodu bibliotekarza ; s. 167–176 : ROGIŃSKA-USOWICZ Justyna. Jak nas widzą… Bibliotekarze i biblioteka oczami studentów Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie ; Część II : Działalność edukacyjna na rzecz użytkowników i pracowników bibliotek ; s. 178–187 : WOJCIECHOWSKA Maja (d). Rola szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników bibliotek w realizowaniu założeń polityki bibliotecznej ; s. 188–196 : BILIŃSKA-GŁÓD Katarzyna, RADZICKA Joanna. E-learning jako współczesna forma dokształcania bibliotekarzy – stan i perspektywy na podstawie badań przeprowadzonych w polskich bibliotekach ekonomicznych i technicznych ; s. 197–205 : GOŚCIK Monika,

GAJOSZ Katarzyna. Nauczanie komplementarne jako alternatywa dla edukacji tradycyjnej i zdalnej na przykładzie formuły szkolenia bibliotecznego w Państwowej Szkole Wyższej w Białej Podlaskiej ; s. 206–216 : MIKOŁAJCZYK Katarzyna, PIESTRZYŃSKI Tomasz. Szkolenia pracowników naukowych oraz analiza ich potrzeb jako element promocji Repozytorium Uniwersytetu Łódzkiego ; s. 217–248 : [nie dotyczy] ; Część III : Działalność kulturotwórcza w bibliotekach ; s. 250–258 : STAWIŃSKA Joanna. Formy promocji książki i czytelnictwa na przykładach wybranych łódzkich inicjatyw w latach 2009–2012 ; s. 259–302 [nie dotyczy] ; s. 303–315 : CYRKLAFF Magdalena J. Przegląd pasji, hobby i zainteresowań bibliotekarzy wojewódzkich bibliotek publicznych oraz ich wpływ na twórcze wykonywanie pracy zawodowej. Wyniki badań ankietowych

97. WOJCIECHOWSKA, Maja (e)
Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek / Maja Wojciechowska. – Gdańsk : Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. – 338 s. – ISBN 978-83-7865-240-3. – Wyd. 2 poprawione 2016

2015

98. BUBEL, Dagmara
Lean Management jako forma organizacji pracy bibliotek naukowych / Dagmara Bubel / / [w:] Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie / red. Maja Wojciechowska . – Warszawa : Wyd. SBP. – s. 293–304. – ISBN 978-83-64203-38-1

99. CYRKLAFF, Magdalena J.
Lipdub jako nowoczesna forma promocji instytucji non-profit / Magdalena J. Cyrklaff / / [w:] Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie / red. Maja Wojciechowska. – Warszawa : Wyd. SBP. – s. 240–250. – ISBN 978-83-64203-38-1

100. GAMROWSKA, Beata [współautor]
Badanie efektywności działań marketingowych w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego / Beata Gamrowska, Tomasz Piestrzyński / / [w:] Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie / red. Maja Wojciechowska. – Warszawa : Wyd. SBP. – s. 284–292. – ISBN 978-83-64203-38-1

101. GRUSZKA, Zbigniew
Customer Satisfaction Index jako narzędzie badania / Zbigniew Gruszka / / [w:] Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie / red. Maja Wojciechowska. – Warszawa : Wyd. SBP. – s. 273–283. – ISBN 978-83-64203-38-1

102. JACKIEWICZ, Mariola
7P – marketing mix usług świadczonych w bibliotece naukowej / Mariola Jackiewicz / / [w:] Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery,

technologie / red. Maja Wojciechowska. – Warszawa : Wyd. SBP. – s. 332–339. – ISBN 978-83-64203-38-1

103. KARWOWSKI, Marcin

Zarządzanie przez jakość odpowiedzią na nowe funkcje społeczne bibliotek / Marcin Karwowski / / [w:] Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej. Rozwój, bariery, technologie / red. Maja Wojciechowska. – Warszawa : Wyd. SBP. – s. 316–331. – ISBN 978-83-64203-38-1

104. SOBIECH, Anna [współred.]

Strategia biblioteki. Czas kryzysu – czasem wyzwań dla bibliotek / red. Anna Sobiech, Monika Kozłowska. – Ostrołęka : Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Ostrołęce. – 219, [5] s. il. – ISBN 978-83-940425 -0-9

Treść: s. 7–10 : Wstęp ; I. Strategia rozwoju bibliotek w trudnych czasach ; s. 11–24 : KONIECZNA Danuta. Nowe budynki biblioteczne a strategia rozwoju bibliotek akademickich w XXI wieku ; s. 25–30 : KUBÓW Stefan. Biblioteki w trudnych czasach – kosztowny luksus czy wciąż konieczność? ; s. 31–40 : SZEWCZYK-KŁOS Danuta. Realizacja standardów kontroli zarządczej w bibliotece akademickiej ; II. Wspólne inicjatywy bibliotek w czasach kryzysu [nie dotyczy] ; III. Wizerunek i promowanie biblioteki w czasach kryzysu ; s. 71–82 : BUTKIEWICZ Marian. Tworzenie nowego wizerunku biblioteki akademickiej. Funkcja Biblioteki Głównej Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie jako Regionalnego Ośrodka Rolniczej Informacji Naukowej ; s. 83–96 : PIOTEREK Paweł, PRZYBYSZ Janina. Wpływ kreatywnego bibliotekarza na wizerunek biblioteki na przykładzie działań Biblioteki Szkoły Bankowej w Poznaniu ; s. 97–110 : PRZEWOŹNIK Beata Urszula. Działania tworzące pozytywny wizerunek Centralnej Biblioteki Górskiej Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego w Krakowie ; IV. Zmiany w organizacji pracy bibliotek w trudnych czasach ; s. 111–126 : STACHNIK Maria, ZAJĄC Renata. Biblioteki uniweryteckie, e-ewolucja: nowe działania ; s. 127–140 : ANISZEWSKA-SWORCZUK Anna. Obszary zmian w wymiarach jakości usług bibliotecznych a wizerunek biblioteki w czasach kryzysu ; s. 141–152 : BARANOWSKA Sylwia. Standardowe i nietypowe rodzaje działalności biblioteki w ocenie jej użytkowników na przykładzie Biblioteki Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni ; s. 153–164 : KACZMAREK-POPŁAWSKA Maria, KORDAS Marta M. Centrum Wiedzy i Informacji Naukowo-Technicznej – nowe funkcje i zadania bibliotek Politechniki Wrocławskiej ; V. Zadania bibliotek oraz źródła ich finansowania ; s. 165–178 : KOŚCIUCH Hanna. Realizacja misji społecznej i kulturalnej biblioteki naukowej – na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku ; s. 179–218 : [nie dotyczy]

105. ZYBERT, Elżbieta Barbara

Po co bibliotekom jakość? / Elżbieta Barbara Zybert / / *Przegląd Biblioteczny* z. 2. – s. 181–192. – ISSN 0033-202X

2016

106. KRUSZEWSKI, Tomasz
Wizerunek bibliotekarzy w opiniach ich następców po dekadzie – raport z badań / Tomasz Kruszewski / / *Przegląd Biblioteczny* z. 4. – s. 545–556. – ISSN 0033-202X

107. WOJCIECHOWSKA Maja (a) [red.]
Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy : praca zbiorowa / red. Maja Wojciechowska. – Warszawa : Wyd. SBP. – 407, [1] s. – ISBN 978-83-64203-64-0
Treść : Część I. Wykorzystanie teorii zasobowej w praktyce i teorii zarządzania bibliotekami ; s. 9–32 : SZCZYGŁOWSKA Lidia. Zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacyjnymi w bibliotece ; s. 33–40 : BABIK Wiesław. Ekologia informacji w zarządzaniu zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie informacji i wiedzy ; s. 41–52 : STĘPIEŃ Justyna. Konsument na rynku usług bibliotecznych – zachowania, trendy ; s. 53–70 : KARWOWSKI Marcin. Secret client – metoda pomiaru niematerialnych zasobów biblioteki ; Część II. Zarządzanie kapitałem ludzkim ; s. 71–79 : WOJCIECHOWKA Maja (b). Wprowadzenie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach ; s. 80–89 : KAMIŃSKA Joanna. Zarządzanie talentami jako metoda wzbogacania zasobów niematerialnych biblioteki ; s. 90–97 ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Wiedza użytkowników zasobem nowoczesnej biblioteki ; s. 98–111 : GRUSZKA Zbigniew. Biblioteki jako organizacje uczące się ; s. 112–122 : CURYŁO Monika. Cisza w bibliotece jako wartość wspierająca kapitał ludzki ; s. 112–123 : DALATI Iwona. Znaczenie motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi – przykład bibliotek koszalińskich ; Część III. Komunikacja i relacje ; s. 143–155 : CYRKLAFF Magdalena J. O psychologii konfliktów w bibliotece. Mediacje i negocjacje jako konstruktywne sposoby rozwiązywania sporów pracowniczych ; s. 156–169 GOMUŁKA Magdalena. Rola Międzynarodowej Sieci Bibliotekarzy (International Librarians Network) w ich rozwoju zawodowym ; s 170–184 : JANCZULEWICZ Katarzyna. Biblioteczna społeczność Wielkiej Ligi Czytelników jako przykład współpracy międzyinstytucjonalnej ; s. 185–206 : BARTOSIAK Katarzyna, BANASZEWSKI Kamil. Satysfakcja użytkownika jako podstawa budowania relacji z nowoczesną biblioteką uczelnianą. Wyniki badań Biblioteki Uniwersytetu Zielonogórskiego ; s. 207–222 : BERNAŚ Agata. Dostosowanie oferty bibliotecznej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (na podstawie stron internetowych wybranych bibliotek uniwersyteckich w Polsce) ; Część IV. Kształtowanie wizerunku i zarządzanie marką biblioteki ; s. 223–231 : SEROKA Katarzyna. Noc Bibliotek w Lille jako przykład budowania pozytywnego wizerunku biblioteki ; s. 232–244 : BŁACH Marzena. Wizerunek Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie wśród

kontrahentów Wypożyczalni Międzybibliotecznej ; s. 245–251 : GAMROWSKA Beata. Budowanie marki na przykładzie działań Sekcji Promocji Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego ; s. 252–262 : HYS Jolanta. Aktywność Biblioteki Narodowej w zakresie zarządzania marką Uniwersalnej Klasyfikacji Dziesiętnej ; s. 263–271 : KOŚCIELNIAK-OSIAK Agnieszka. Pojęcie marki w kontekście biblioteki uniwersyteckiej. Analiza działań i celów na przykładzie funkcjonowania Oddziału Promocji, Wystaw i Współpracy Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie ; s. 272–284 : NAGIĘĆ Magdalena, WĘDZICHA Władysława. Marka Biblioteki Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie ; s. 285–294 : BRÓDKA Małgorzata. Budowanie reputacji biblioteki akademickiej w kontekście kształtowania księgozbioru ; Część V. Innowacyjność i zarządzanie zmianami w bibliotekach ; s. 295–302 : KARCIARZ Magdalena. Czy bibliotekarze są trendy? O nowych tendencjach w zarządzaniu zasobami niematerialnymi w bibliotekach ; s. 303–318 : RUDNICKA Ewa. Innowacyjne zarządzanie biblioteką akademicką w kontekście działań Biblioteki Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie ; s. 319–328 : KOŁODZIEJCZYK Edyta. Zarządzanie zmianą w bibliotece akademickiej – na przykładzie zmian organizacyjnych w Bibliotece Politechniki Łódzkiej ; s. 329–352 : FRANAS-MIROWSKA Urszula, WICHA Karolina. Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem jako instrumenty wspomagające doskonalenie biblioteki akademickiej – rozwiązania zastosowane w Bibliotece Uniwersyteckiej Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach ; s. 353–370 : BOSACKA Maria. Zarządzanie zasobami niematerialnymi w małej bibliotece uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego na przykładzie Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego ; Część VI. Zarządzanie nowymi technologiami, obsługa procesów ; s. 371–384 : CZAPNIK Grzegorz. Zastosowanie technik eksploracji danych w ocenie zachowań i potrzeb użytkowników instytucji bibliotecznych: możliwości i bariery ; s. 385–392 : GRABOWSKA Hanna. Platforma „Zapytaj bibliotekarza" jako narzędzie wspierające budowę kompetencji Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu ; s. 393–407 : NAWROCKA Mariola, KARWOWSKA Małgorzata. Nowe rozwiązania technologiczne odpowiedzią na potrzeby użytkowników Biblioteki Głównej Wojskowej Akademii Technicznej

Indeks do bibliografii Marketing biblioteczny (1991–2016)

A

ADAMCZYK, Aleksandra E. 2008 [współautor] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
ADAMIAK, Kinga 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
ADAMIEC, Sabina 2008 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
ANDREJÓW-KUBÓW, Anna 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
ANDREJÓW-KUBÓW, Anna 2007 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
ANDRUSZKO, Hanna 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
ANDRUSZKO, Hanna 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
ANDRZEJCZYK, Ewa 1997 *patrz* CYBULSKI, Radosław 1997 [red.]: 220
ANDRZEJEWSKA, Barbara 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
ANISZEWSKA, ANNA 2010: 237
ANISZEWSKA-SWORCZUK, Anna 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
ANTCZAK, Beata 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
ANTCZAK, Beata 2004 *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
ANTCZAK, Mariola 2004a *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 227
ANTCZAK, Mariola 2004b *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227

B

BABIK, Wiesław 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
BABIK, Wiesław 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
BABIK, Wiesław 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
BAJOR, Agnieszka 2008 [współautor] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
BANASZEWSKI, Kamil 2016 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
BANIA, Ryszard 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
BAŃDO, Adam 1998: 220
BARANOWSKA, Sylwia 2008a *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
BARANOWSKA, Sylwia 2008b *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
BARANOWSKA, Sylwia 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
BARAŃSKA-MALINOWSKA, Barbara 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
BARAŃSKA-MALINOWSKA, Barbara 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 242
BARTOSIAK, Katarzyna 2016 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
BAZIUK, Katarzyna 2006: 228
BEM, Sylwia 2012 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
BERNAŚ, Agata 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
BIAŁOŃ, Lidia 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
BIELECKA, Olimpia 2001 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
BIELECKA, Olimpia 2002 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 224
BILIŃSKA, Katarzyna 2012 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
BILIŃSKA-GŁÓD, Katarzyna 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242

BILIŃSKI, Lucjan 1998 *patrz* CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 221
BIRSKA, Renata 2009 [współautor] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
BŁACH, Marzena 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
BOGUSZ, Agnieszka 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 233
BORKOWICZ, Sylwia 2013 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2013a [red.]: 241
BOSACKA, Maria 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
BOŻEK, Agata 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
BRÓDKA, Małgorzata 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
BRÓDKA, Małgorzata 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
BRUSZEWSKA, Agata 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 231
BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
BUBEL, Dagmara 2015: 243
BUKSZTA, Anna 2012 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
BUŁDAK, Alicja 2012 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
BUSSE-TURCZYŃSKA, Ewa 2009 [współautor] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
BUSZMAN, Maria 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
BUTKIEWICZ, Marian 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244

C

CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
CHARYTONIUK-MICHIEJ, Grażyna 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 233
CHLEWICKA, Aldona 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 223
CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 225
CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 220
CHRZAN, Ewa 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
CICHOŃ, Iwona 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
CICHY, Małgorzata 1998 *patrz* CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 221
CISEK, Sabina Barbara 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
CUPA, Marzena 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
CURYŁO, Monika 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja, 2014c: 242
CURYŁO, Monika 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
CYBULSKA, Lucyna 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
CYBULSKI, Radosław 1996 [współautor]: 220
CYBULSKI, Radosław 1997 *patrz* CYBULSKI, Radosław 1997 [red.]: 220
CYBULSKI, Radosław 1997 [red.]: 220
CYBULSKI, Radosław 1998: 221
CYMACH, Krzysztof 2006 [współautor] *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
CYRAN, Katarzyna 2013 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2013a [red.]: 241

CYRKLAFF, Magdalena J. 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 243
CYRKLAFF, Magdalena J. 2015: 243
CYRKLAFF, Magdalena J. 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
CZAPNIK, Grzegorz 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
CZERWIŃSKA, Elżbieta 2008 [współautor] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
CZYŻEWSKA, Maria 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
CZYŻEWSKA, Maria 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
CZYŻEWSKA, Maria 2007b *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230

Ć

ĆWIKLIŃSKA, Elżbieta 2010 [współautor] *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239

D

DALATI, Iwona 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
DĄBROWICZ, Małgorzata 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
DĄBROWICZ, Małgorzata 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
DERFERT-WOLF, Lidia 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
DERFERT-WOLF, Lidia 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
DĘBOWSKA, Izabela 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007 [red.]: 230
DOBRZYŃSKA-LANKOSZ, Ewa 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
DOMAŃSKA, Katarzyna 2004 *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
DOMAŃSKA, Katarzyna 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
DUDZIAK, Arkadiusz 2008: 233
DUDZIAK, Danuta 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
DYBICZ, Barbara 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007 [red.]: 230
DZIENIAKOWSKA, Jolanta 2012 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
DZIENIAKOWSKA, Jolanta 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
DZIOŁAK, Marzena 2013 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2013a [red.]: 241

E

EDELMAN, Elżbieta 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222

F

FALOW, Katarzyna 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
FERET, Błażej 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
FIGIEL, Grzegorz 2010 [współred.] *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
FIRLEJ-BUZON, Aneta 2004 *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
FRANAS-MIROWSKA, Urszula 2016 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246

G

GABRIELEWICZ, Lidia 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
GABRYŚ, Karolina 2008 [współautor] *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235

GABRYŚ, Karolina 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
GAJOSZ, Katarzyna 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 243
GAMROWSKA, Beata 2015 [współautor]: 243
GAMROWSKA, Beata 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
GANAKOWSKA, Urszula 2008a *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
GANAKOWSKA, Urszula 2008b [współautor] *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
GARCZYŃSKA, Maria 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
GARNYSZ, Czesława 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
GĄGULSKA, Bernadetta 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
GERYK, Marcin 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
GERYK, Żaneta 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2001 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2002a *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 223
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2002b: 224
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2004a *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 226
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2004b *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2009a: 235
GĘBOŁYŚ, Zdzisław 2009b *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
GLIŃSKA-NERWEŚ, Aldona 2008 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 233
GLIŃSKI, Wiesław 1998 *patrz* CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 221
GŁOWACKA, Ewa 1996: 220
GŁOWACKA, Ewa 1999: 222
GŁOWACKA, Ewa 2001: 223
GŁOWACKA, Ewa 2002: 224
GŁOWACKA, Ewa 2004: 226
GŁOWACKA, Ewa 2006: 228
GŁOWACKA, Ewa 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
GŁOWACKA, Ewa 2013: 240
GNIOT, Aleksander 2012 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
GOMUŁKA, Magdalena 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
GORLOWSKA, Aldona 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
GOŚCIK, Monika 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
GÓRSKI, Marek 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
GÓRSKI, Marek 2004 [współautor] *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
GRABOWSKA, Hanna 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
GRADZIK, Katarzyna 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
GRADZIK, Katarzyna 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
GRUSZKA, Zbigniew 2015: 243
GRUSZKA, Zbigniew 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
GUDEK, Edyta 1999: 222

H

HELIS, Zuzanna 2009: 235
HUCZEK, Marian 1999a: 222
HUCZEK, Marian 1999b: 222
HUCZEK, Marian 2000a: 222
HUCZEK, Marian 2000b: 223
HUCZEK, Marian 2000c: 223
HUCZEK, Marian 2001a [współred.] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223

HUCZEK, Marian 2001b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
HUCZEK, Marian 2001c *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
HUCZEK, Marian 2001d: 223
HUCZEK, Marian 2002a [współred.] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 223
HUCZEK, Marian 2002b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej [współred.]: 223
HUCZEK, Marian 2002c *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 224
HUCZEK, Marian 2002d: 224
HUCZEK, Marian 2002e: 224
HUCZEK, Marian 2003a [współautor]: 225
HUCZEK, Marian 2003b: 225
HUCZEK, Marian 2004a *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 225
HUCZEK, Marian 2004b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 226
HUCZEK, Marian 2004c *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 226
HUCZEK, Marian 2004d: 226
HUCZEK, Marian 2005a [współred.] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
HUCZEK, Marian 2005b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
HUCZEK, Marian 2005c *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
HYS, Jolanta 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246

I

IWANKIEWICZ-RAK, Barbara 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233

J

JACHYM, Wioletta 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
JACHYM, Wioletta 2011: 239
JACKIEWICZ, Mariola 2015: 243
JADCZAK, Urszula 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
JANCZULEWICZ, Katarzyna 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
JASKOWSKA, Bożena 2008a *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 230
JASKOWSKA, Bożena 2008b *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008 b [współred.]: 234
JASKOWSKA, Bożena 2008c *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
JASKOWSKA, Bożena 2009: 236
JASKOWSKA, Małgorzata 2007: 230
JAWORSKA, Monika 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
JAZDON, Artur 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna1998a [red.]: 221
JAZDON, Artur 2004a *patrz* KOCÓJOWA, Maria [red.]: 226
JAZDON, Artur 2004b *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
JAZDON, Artur 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
JERZYK-WOJTECKA, Justyna 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
JOSIŃSKA, Iwona 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
JOSIŃSKA, Iwona 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
JÓZEFOWICZ, Elżbieta 1997 *patrz* CYBULSKI, Radosław 1997 [red.]: 220
JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
JUROWSKI, Marek 2004: 226
JUROWSKI, Marek 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231

K

KACZMAREK, Emilia [współautor] 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007a [red.]: 231

KACZMAREK-POPŁAWSKA, Maria 2015 [współautor] *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
KAFEL, Tomasz 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
KALINOWSKA, Hanna 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
KALINOWSKA, Hanna 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 228
KAMIŃSKA, Joanna 2002 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 224
KAMIŃSKA, Joanna 2004 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 226
KAMIŃSKA, Joanna 2005 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
KAMIŃSKA, Joanna 2006: 228
KAMIŃSKA, Joanna 2007a: 230
KAMIŃSKA, Joanna 2007b *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
KAMIŃSKA, Joanna 2008a *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
KAMIŃSKA, Joanna 2008c *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
KAMIŃSKA, Joanna 2009b *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
KAMIŃSKA, Joanna 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
KAMIŃSKA, Joanna 2013: 240
KAMIŃSKA, Joanna 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
KAMIŃSKA-MAZUR, Lena 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
KANT, Katarzyna 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
KANT, Katarzyna 2009: 237
KAPINOS, Danuta 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
KARASIEWICZ, Karol [współautor] 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
KARCIARZ, Magdalena 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
KARCIARZ, Magdalena 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
KARWASIŃSKI, Piotr [współautor] 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
KARWOWSKA, Małgorzata 2016 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
KARWOWSKI, Marcin 2015: 244
KARWOWSKI, Marcin 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
KAZAN, Anna 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
KIEREJCZUK, Elżbieta 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
KIEREJCZUK, Elżbieta 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
KISILOWSKA, Małgorzata 2008 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
KITA, Joanna 2009 [współautor] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
KITLIŃSKA, Maja 2004 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 226
KŁOSSOWSKA, Małgorzata 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
KMIECIK, Anna 2008 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
KOCHAŃCZYK, Izabela 2002 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 224
KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
KOKOSIŃSKA, Magdalena 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
KOŁODZIEJCZYK, Edyta 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
KOMOROWSKA, Agnieszka 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
KONIASZEWSKA, Teresa 2008 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232

KONIECZKO, Anna 2008 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
KONIECZNA, Danuta 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
KONIECZNY-ROZENFELD, Bogumiła 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
KORDAS, Marta M. 2015 [współautor] *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
KORYCIŃSKA-HURAS, Agnieszka 2004 *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
KORZYSTKA, Beata 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
KOSZEMBAR-WIKLIK, Małgorzata 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
KOŚCIELNIAK-OSIAK, Agnieszka 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
KOŚCIUCH, Hanna 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
KOTULSKA, Jadwiga 2008a *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
KOTULSKA, Jadwiga 2008b *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
KOTULSKA, Jadwiga 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
KOTUŁA, Sebastian 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
KOWALSKA, Marzena 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
KOZŁOWSKA, Monika 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
KOZŁOWSKA, Monika 2015 [współred.] *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
KRASIŃSKA, Izabela 2012 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
KRUSZEWSKI, Tomasz 2016: 245
KRYSIAK, Ewa 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
KRZEMIŃSKA, Elżbieta 2006: 229
KUBISZ, Ewa 1998 [współred.] patrz CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 220
KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 224
KUBÓW, Stefan 2002b *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
KUBÓW, Stefan 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 228
KUBÓW, Stefan 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
KUBÓW, Stefan 2008a *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
KUBÓW, Stefan 2008b *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
KUBÓW, Stefan 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
KUBÓW, Stefan 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
KUDRAWIEC, Jolanta 2010 [współred.] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
KUKAWKA, Anna 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
KULIK, Joanna 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
KUŁAK, Teresa 2008 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 233
KUREK-KOKOCIŃSKA, Stanisława 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
KWAŚNIAK, Monika 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
KWIATKOWSKA, Małgorzata 2008 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232

L

LASKOWSKA, Jolanta 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
LASKOWSKA, Jolanta 2013: 240
LEDER-NIEWOLA, Beata 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235

LEDER-NIEWOLA, Beata 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
LEPKOWSKA, Emilia 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
LEPKOWSKA, Emilia 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
LEPLA, Izabela 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
LEWICKA, Lidia 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 238
LEYTNER-ZEMANEK, Barbara 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
LIBERSKA, Lidia 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
LIPIŃSKA, Dorota 2004 [współautor] *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
LISZKA, Agnieszka 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232

Ł

ŁAGODZIŃSKA, Alina 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
ŁAGODZIŃSKA, Alina 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
ŁAPUĆ, Wiesława 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
ŁĄCZKOWSKA, Katarzyna 1998: 221
ŁOZOWSKA, Anna 1991: 219

M

MACHALSKA-GARBACZ, Anna 2004 *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
MACIEJEWSKA, Łucja 2004 [współautor] *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
MACIEJEWSKA, Łucja 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
MAJ, Jerzy 1998 *patrz* CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 221
MALINOWSKI, Marcin 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
MARCINEK, Marzena 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
MARCINEK, Marzena 2004 [współautor] *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
MARCINIAK, Aleksandra 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
MARCINKOWSKI, Piotr 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
MARSZAŁEK, Małgorzata 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
MARZEC, Dorota 2006a [współred.] *patrz* MARZEC, Paweł 2006a [współred.]: 229
MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006a [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006b *patrz* MARZEC, Paweł 2006a [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006c *patrz* MARZEC, Paweł 2006a [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006d *patrz* MARZEC, Paweł 2006a [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006e [współred.] *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006f *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006g *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
MARZEC, Paweł 2006h *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
MAZUR-KULESZA, Katarzyna 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
MĄDRA, Joanna 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
MEINARDI, Gabriela 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
MICHNIEWICZ-WANIK, Krystyna 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
MIELCZAREK, Iwona 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242

MIKOŁAJCZYK, Katarzyna 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 243
MILCZARSKA, Dorota 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
MILEWSKA, Paulina 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
MISZCZAK, Andrzej 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
MOSTOWICZ, Emilia 1992: 219
MUSIELA, Magdalena 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239

N

NAGIĘĆ, Magdalena 2016 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
NAWROCKA, Mariola 2016 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
NOSEK, Anna 2009: 237
NOWACZYK, Grażyna 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
NOWAK, Mariusz 2014 [współred.] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241

O

OKULARCZYK, Elżbieta 2008 [współred.] *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
OLASZEWSKA-PORZYCKA, Izabela 2013 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2013a [red.]: 241
OLCZAK-KARDAS, Monika 2012 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
OLCZAK-KARDAS, Monika 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
OLSZEWSKA, Helena 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
OSIEWALSKA, Anna 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
OSIEWALSKI, Jacek 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
OTWINOWSKA, Dorota 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232

P

PALMA, Beata 2008 [współautor] *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
PARUZEL, Alicja 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
PASZEK, Zbigniew 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
PATKANIOWSKA, Danuta 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 233
PAWEŁKA, Elżbieta 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
PĘDICH, Marcin 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
PĘKATY, Wiktoria 2005 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
PĘKATY, Wiktoria 2008 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
PIESTRZYŃSKI, Tomasz 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 243
PIESTRZYŃSKI, Tomasz 2015 [współautor] *patrz* GAMROWSKA, Beata 2015 [współautor]: 243
PIETRZAK, Małgorzata 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 234
PILITOWSKA, Katarzyna 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
PIOTEREK Paweł 2000 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2000 [współautor]: 223
PIOTEREK, Paweł 2002 [współautor] *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
PIOTEREK, Paweł 2004 [współred.] *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
PIOTEREK, Paweł 2007 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231

PIOTEREK, Paweł 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
PIOTEREK, Paweł 2014 [współred.] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
PIOTEREK, Paweł 2015 [współautor] *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
PIOTROWICZ, Grażyna 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
PIOTROWSKI, Andrzej [współautor] 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
PODGÓRSKA, Małgorzata [współautor] 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
POPŁAWSKA, Karolina 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
POPŁAWSKA, Karolina 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
PORTACHA, Alicja 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
POŚLADA, Urszula 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
POŚLADA, Urszula 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
PRYMAK-LEWTAK, Agnieszka 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
PRZASTEK-SAMKOWA, Maria 2008 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
PRZEWOŹNIK, Beata Urszula 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
PRZYBYSZ, Janina 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
PRZYBYSZ, Janina 2000 [współautor]: 223
PRZYBYSZ, Janina 2002 [współautor] *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
PRZYBYSZ, Janina 2004 [współred.] *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
PRZYBYSZ, Janina 2007 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
PRZYBYSZ, Janina 2008 [współautor] *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
PRZYBYSZ, Janina 2015 [współautor] *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
PRZYŁUSKA, Jolanta 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
PRZYSTAŁOWSKA, Urszula 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
PUGACEWICZ, Iwona H. 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
PUTKO, Joanna 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
PUTKO, Joanna 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232

R

RADWAN, Jacek Marek 2009 [współautor] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
RADZICKA, Joanna 2014 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
RATKOWSKA, Jadwiga 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
REGULSKA, Katarzyna 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
REKOWSKA, Maria 2000: 223
REKOWSKA, Maria 2002: 225
ROGIŃSKA-USOWICZ, Justyna 2014 patrz WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c: 242
ROŻNIAKOWSKA, Elżbieta 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
RÓŻYCKA, Mirosława 2008 [współautor] *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
RUDNICKA, Ewa 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
RZESKA, Ewa 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241

S

SADOWSKA, Ewa 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
SADOWSKA, Jadwiga 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238

SADOWSKI, Rafał 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
SAPA, Remigiusz 2004 *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
SARZYŃSKA, Angelika 2010 [współautor] *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
SAWCZYK, Barbara 2006 *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
SEŃKO, Jadwiga 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
SEROKA, Katarzyna 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
SETA, Magdalena 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
SETA, Magdalena 2013 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2013a [red.]: 240
SIDOR, Maria 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
SIDOR, Maria 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
SIDOR, Maria Wanda 2005: 228
SIDOR, Maria Wanda 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
SIENKIEWICZ, Jolanta 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007 [red.]: 230
SKIBICKA, Teresa 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
SKUBAŁA, Elżbieta 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
SMYCZYŃSKA, Jolanta 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
SOBIECH, Anna 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
SOBIECH, Anna 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007 [red.]: 230
SOBIECH, Anna 2008a *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
SOBIECH, Anna 2008b *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
SOBIECH, Anna 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
SOBIELGA, Jolanta 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
SOBIELGA, Jolanta 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
SOCHA, Irena 2001a [współred.] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
SOCHA, Irena 2001b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
SOCHA, Irena 2002a [współred.] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 223
SOCHA, Irena 2002b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 223
SOCHA, Irena 2003 [współautor] *patrz* HUCZEK, Marian 2003a [współautor]: 225
SOCHA, Irena 2004a [współred.] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 225
SOCHA, Irena 2004b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej [współred.]: 226
SOCHA, Irena 2005a [współred.] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
SOCHA, Irena 2005b [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998b *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 2008 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 233
SÓJKA, Jan 1994: 220
SÓJKA, Jan 1995: 220
SÓJKA, Jan 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
STACHNIK, Maria 2015 [współautor] *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
STACHOWSKA-MUSIAŁ, Ewa 1995 [współred.] *patrz* SÓJKA, Jan 1995: 220
STAWIŃSKA, Joanna 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 243
STĘPIEŃ, Justyna 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239

STĘPIEŃ, Justyna 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
SUCHOJAD, Henryk 2008 [współautor] *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
SUCHOJAD, Henryk 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
SYGUTOWSKA, Celina 2006 *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229
SZAFRAŃSKI, Leszek 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
SZCZEPANIAK, Renata 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
SZCZYGŁOWSKA, Lidia 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
SZEWCZYK-KŁOS, Danuta 2015 *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
SZKOŁA, Krzysztof 2004: 227
SZKUTNIK, Zdzisław 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
SZMIGIELSKA, Teresa 2010: 239
SZMIGIELSKA, Teresa Urszula 2005: 228
SZULC, Jolanta 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 237
SZULIRZ-FICEK, Aleksandra 2002 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 224
SZYDLIK, Leszek 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
SZYMANOWICZ, Joanna 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
SZYMAŃSKA, Małgorzata 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238

Ś

ŚLIWIŃSKA, Maria 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
ŚLIWIŃSKA, Milena M. 2010 [współautor] *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
ŚWIĘCICKA, Beata 2008 *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
ŚWIRAD, Małgorzata 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232

T

TABORSKA, Iwona 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
TARASZKIEWICZ, Beata 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
TARKA, Małgorzata 2007: 230
TAWFIK, Renata 2008 *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
TOKARSKA, Anna 2002a *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 223
TOKARSKA, Izabela Magdalena 2002 [współautor] *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 223
TONAKIEWICZ, Anna 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
TRUSZKIEWICZ, Magdalena 2010 *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239
TRZASKA, Kacper 2009 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
TWARDOCH, Cyryl 2002 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 224
TYRA, Jan 2006 [współautor] *patrz* MARZEC, Dorota 2006b [współred.]: 229

U

URBAN, Bogumiła 2008 *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
URBAŃCZYK, Barbara 2004 [współautor] *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226

W

WALISZEWSKA, Gabriela 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
WANKE-JAKUBOWSKA, Małgorzata 2004 [współautor] *patrz* WANKE-JERIE, Maria 2004 [współautor]: 227
WANKE-JERIE, Maria 2004 [współautor]: 227

WARDAL, Zbigniew 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
WĘDZICHA, Władysława 2016 [współautor] *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 246
WICHA, Karolina 2016 [współautor]: 246
WIERZBICKA, Dorota 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
WIESNER, Jan 2001 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
WILDHARDT, Teresa 1998 *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
WILDHARDT, Teresa 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 233
WILK, Grażyna 2014 *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
WILK, Witold [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 222
WOJCIECHOWSKA, Maja 2006a: 229
WOJCIECHOWSKA, Maja 2006b: 229
WOJCIECHOWSKA, Maja 2007a *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007 [red.]: 230
WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
WOJCIECHOWSKA, Maja 2007c *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007a [red.]: 231
WOJCIECHOWSKA, Maja 2008a *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
WOJCIECHOWSKA, Maja 2008b *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
WOJCIECHOWSKA, Maja 2008c *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
WOJCIECHOWSKA, Maja 2008d *patrz* PIGLA, Marlena 2008 [red.]: 235
WOJCIECHOWSKA, Maja 2009a *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
WOJCIECHOWSKA, Maja 2009b: 237
WOJCIECHOWSKA, Maja 2010a, *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
WOJCIECHOWSKA, Maja 2010b: 239
WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 239
WOJCIECHOWSKA, Maja 2012b *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
WOJCIECHOWSKA, Maja 2013a [red.]: 240
WOJCIECHOWSKA, Maja 2013b *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2013a [red.]: 241
WOJCIECHOWSKA, Maja 2014a: 242
WOJCIECHOWSKA, Maja 2014b: 242
WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
WOJCIECHOWSKA, Maja 2014d *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242
WOJCIECHOWSKA, Maja 2014e: 243
WOJCIECHOWSKA, Maja 2015 [red.] *patrz* BUBEL, Dagmara 2015: 243
WOJCIECHOWSKA Maja 2016a [red.]: 244
WOJCIECHOWKA, Maja 2016b patrz WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
WOJCIECHOWSKI, Jacek 1993: 219
WOJCIECHOWSKI, Jacek 1996 [współautor] *patrz* CYBULSKI, Radosław 1996 [współautor]: 220
WOJCIECHOWSKI, Jacek 2007: 231
WOJCIECHOWSKI, Jacek 2010: 239
WOJCIŃSKI, Damian 2008 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
WOJSZNIS, Grażyna 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230
WOJTCZAK, Jadwiga 2008 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
WOJTCZAK, Jadwiga 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
WOLANIN, Lidia 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
WOLNOWSKA, Anna 2010 [współautor] *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
WOŁODKO, Anna 2004 *patrz* KOCÓJOWA, Maria 2004 [red.]: 226
WOŁOSZ, Jan 1998 *patrz* CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 221
WÓJCIK, Magdalena 2014 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2014c [red.]: 242

WRÓBEL, Joanna 2008 [współautor] *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 234
WYGLĄDAŁA, Ewa 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221

Z

ZAJĄC, Renata 2015 [współautor] *patrz* SOBIECH, Anna 2015 [współred.]: 244
ZAWADA, Agnieszka 2002: 225
ZĄBROŃ, Barbara 2004 patrz NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
ZBROJA, Agnieszka 2004 *patrz* NOWAK, Mariusz 2004 [współred.]: 227
ZIELENIECKA, Barbara 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
ZIELENIECKA, Barbara 2008 [współautor] *patrz* JURCZAK, Izabela 2008 [współred.]: 233
ZIELIŃSKA, Grażyna 2012 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
ZIOŁO, Krzysztof 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 238
ZYBERT, Elżbieta Barbara 1998 *patrz* CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 221
ZYBERT, Elżbieta Barbara 2004: 228
ZYBERT, Elżbieta Barbara 2015: 244
ZYCH, Barbara 2002 *patrz* KUBÓW, Stefan 2002a [red.]: 225
ZYGARŁOWSKI, Paweł 2014 [współautor] *patrz* PRZYBYSZ, Janina 2014 [współred.]: 241
ZYGMUNT, Mirosława 2007 *patrz* CZYŻEWSKA, Maria 2007a [red.]: 230

Ż

ŻMIGRODZKI, Zbigniew 1992: 219
ŻMUDZKA-KOSAŁA, Małgorzata 1998 [współautor] *patrz* SOKOŁOWSKA-GOGUT, Anna 1998a [red.]: 221
ŻOŁĘDOWSKA, Beata 2001 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2001 [współred.]: 223
ŻOŁĘDOWSKA, Beata 2002a *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2002 [współred.]: 224
ŻOŁĘDOWSKA, Beata 2003: 225
ŻOŁĘDOWSKA, Beata 2004 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2004 [współred.]: 226
ŻOŁĘDOWSKA, Beata 2005 *patrz* CHODYŃSKI, Andrzej 2005 [współred.]: 228
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2006a: 229
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2006b: 229
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2006c: 229
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2007 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2007b [red.]: 231
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2008a *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2008 [red.]: 232
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2008b [współred.] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2008b [współred.]: 234
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2009a [współred.] *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2009b *patrz* KAMIŃSKA, Joanna 2009a [współred.]: 236
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2009c: 237
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2010 *patrz* BRZEZIŃSKA-STEC, Halina 2010 [współred.]: 237
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2013: 241
ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL, Beata 2016 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2016a [red.]: 245
ŻUBER, Beata 2012 *patrz* WOJCIECHOWSKA, Maja 2012a [red.]: 240
ŻUBRYS, Aleksander 1998 *patrz* CHRUŚCIŃSKA, Jadwiga 1998 [współred.]: 221
ŻUK, Joanna 2010 [współautor] *patrz* CHAPSKA, Joanna 2010 [współred.]: 239

Załącznik 3
Marketing biblioteczny: dane liczbowe dotyczące publikacji w latach 1991–2016

Tabela. Publikacje na temat marketingu bibliotecznego (1991–2016) w liczbach

rok	publikacje zwarte	prace zbiorowe	artykuły w czasopismach	pojedyncze artykuły w pracach zbiorowych (autorskich)	razem	artykuły w wymienionych w kolumnie 3 pracach zbiorowych
1	2	3	4	5	6	7
1991	0	0	1	0	1	0
1992	0	0	2	0	2	0
1993	1	0	0	0	1	0
1994	1	0	0	0	1	0
1995	0	0	0	1	1	0
razem	**2**	**0**	**3**	**1**	**6**	**0**
1996	0	0	2	0	2	0
1997	0	1	0	0	1	3
1998	0	2	3	0	5	7*+26=33
1999	0	0	4	0	4	0
2000	1	0	4	0	5	0
razem	**1**	**3**	**13**	**0**	**17**	**36**
2001	0	1	2	0	3	6
2002	0	2	6	0	8	10+15=25
2003	0	0	2	1	3	0
2004	1	3	5	0	9	6+11+14=31
2005	1	1	1	0	3	5
razem	**2**	**7**	**16**	**1**	**26**	**67**
2006	3	2	6	0	11	3+6=9
2007	1	2	3	0	6	15+19=34
2008	0	4	1	0	5	30+19+13+18=80
2009	0	1	7	0	8	18
2010	1	2	2	1	6	29+12=41
razem	**5**	**11**	**19**	**1**	**36**	**182**

rok	publikacje zwarte	prace zbiorowe	artykuły w czasopis-mach	pojedyncze artykuły w pracach zbiorowych (autorskich)	razem	artykuły w wymienionych w kolumnie 3 pracach zbiorowych
1	2	3	4	5	6	7
2011	0	0	1	0	1	0
2012	0	1	0	0	1	9
2013	0	1	2	2	5	4
2014	1	2	1	1	5	13+14=27
2015	0	1	1	6	8	11
razem	**1**	**5**	**5**	**9**	**20**	**51**
2016	0	1	1	0	2	29
RAZEM	**11**	**27**	**57**	**12**	**107**	**365**

Artykuły razem (w: pracach zbiorowych, autorskich, czasopismach): 57+12+365=434
* W pierwszej publikacji: 7; w drugiej: 26; dalej przyjęto taki sam system.

Źródło: opracowanie własne.

Od redakcji

Mariola ANTCZAK, dr hab. nauk humanistycznych w zakresie bibliologii i informatologii; od 2015 kierownik Katedry Informatologii i Bibliologii Uniwersytetu Łódzkiego. **Główne kierunki badawcze:** marketing biblioteczny; społeczeństwo informacyjne; *information literacy*; kultura czytelnicza dzieci i młodzieży; edukacja czytelnicza, medialna i informacyjna; biblioteki szkolne. **Udział w redakcjach czasopism:** od 2013 członek Rady Redakcyjnej „Przeglądu Bibliotecznego"; od 2015 Rady Naukowej „Przeglądu Edukacyjnego"; członek zespołów recenzenckich pism: „Biblioteka", „Bibliotheca Nostra", „Przegląd Biblioteczny", „Studia Słowianoznawcze". **Inne:** specjalista w zakresie dokumentowania informacji; od 2010 pomysłodawca i przewodnicząca komitetu naukowego i organizacyjnego cyklicznej Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Kultura czytelnicza młodego pokolenia"; od 2013 przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego Olimpiady Bibliologicznej i Informatologicznej; od 2016 przewodnicząca Rady Bibliotecznej UŁ. **Konferencje:** reprezentowała Uniwersytet Łódzki między innymi w zagranicznych konferencjach: we Lwowie (2016), Opavie (2016), Pizie (2018) i Osijeku (2019). **Bibliografia w wyborze:** *Przypisy. Powołania. Bibliografia załącznikowa* (2009, współautor); *Rola bibliotek i bibliotekarzy szkolnych w edukacji społeczeństwa informacyjnego na tle przeobrażeń oświatowych w Polsce w latach 1989–2007* (2010); *Media a czytelnicy. Studia o komunikacji i uczestnictwie kulturowym młodego pokolenia* (2013, współredaktor); *A comparison of selected aspects of Finnish and Polish public libraries* („Folia Scandynavica Poznaniensia", 2014, nr 16); *Inspiracje czytelnicze w życiu młodego pokolenia* (2017, redaktor); *Nowoczesne technologie czy tradycyjne metody? O różnych tendencjach w krzewieniu kultury czytelniczej młodego pokolenia* (2017, współredaktor); *How to make New in the age of competition? Creating new education offer in the field of Information Science in Poland on the example of the University of Łodz* ([in:] *The Future of Education in Information Science*, editor T. Aparac-Jelušić [et al.], 2018, co-author).

Magdalena KALIŃSKA-KULA, dr nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. **Główne kierunki naukowo-badawcze:** badania marketingowe (zarówno ilościowe, jak i jakościowe) i ich rola w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem; wykorzystanie technologii cyfrowych i teleinformatycznych w kontekście wsparcia procesów decyzyjnych zachodzących w organizacji; zachowania konsumentów w dobie rozwoju cyberspołeczeństwa. **Udział w redakcjach czasopism:** od 2017 redaktor tematyczny „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodziensis". **Inne:** jest członkiem Komisji ds. Jakości Badań Naukowych na Wydziale Zarządzania UŁ, Rady Programowej Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją na Wydziale Zarządzania UŁ. Prowadzi i koordynuje projekty badawcze zarówno o charakterze naukowym, jak i komercyjnym. Współpracuje z biznesem poprzez realizację usług badawczych i przygotowywanie ekspertyz na zlecenie przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych. Specjalizuje się w badaniach wspierających przygotowanie strategii marketingowych przedsiębiorstwa, badaniach zachowań podmiotów rynkowych, a także satysfakcji klientów i pracowników. **Bibliografia w wyborze:** *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich* (2014, współautor B. Gregor); *Uwarunkowania badań marketingowych w praktyce przedsiębiorstw* (2016); *Role of Marketing Research in Acquiring Knowledge for Data-Driven Management* („Marketing i Zarządzanie", 2017, nr 4); *Market Intelligence – a Conceptual Approach* („Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", 2016, nr 15, współautor B. Gregor); *The role of marketing information in the assessment of a contractor's credibility in business negotiations* ([in:] *The economic security of business transactions: management in business*, editor K. Raczkowski [et al.], 2013, co-author B. Gregor).