

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM LUDZKIM W BIBLIOTECIE

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł przedstawia istotę, cechy oraz atuty strategicznego myślenia o zarządzaniu potencjałem ludzkim w bibliotekach. Prezentuje również występujące na łamach literatury przedmiotu poglądy na temat cech i właściwości decydujących o strategicznej ważności zasobów organizacyjnych oraz specyfikę potencjału ludzkiego jako strategicznego zasobu biblioteki. W artykule zawarty został także przegląd różnych interpretacji pojęcia przewagi konkurencyjnej, na podstawie którego zaproponowano definicję przewagi konkurencyjnej biblioteki. Przedstawiona problematyka potwierdza zasadność strategicznego podejścia do zarządzania potencjałem ludzkim we współczesnych bibliotekach.

WSTĘP

Problematyka zarządzania potencjałem ludzkim, skupiająca w ostatnich latach szczególną uwagę teoretyków i praktyków zarządzania, wzbudza obecnie także wzmożone zainteresowanie na gruncie bibliotekarskim. Nieustanne zmiany oraz nasilające się zjawisko konkurencji rynkowej, która nie jest obca bibliotekom, dyktuje potrzebę posiadania przez biblioteki wartościowego potencjału ludzkiego, umożliwiającego im bieżące dostosowywanie do warunków panujących w otoczeniu, przetrwanie na konkurencyjnym rynku oraz dalszy rozwój. Ponadto biblioteki, jak słusznie zauważa J. Wojciechowski, są i będą potrzebne po to, żeby umożliwiać, urealniać oraz usprawniać społeczne procesy komunikowania¹. Urzeczywistnienie tego zadania wymaga posiadania przez personel biblioteczny szeregu różnorodnych cech i właściwości. Na tym tle wzrasta w bibliotekach zaciekawienie kwestiami społecznymi. Biblioteki

* Sabina Adamiec – doktorantka Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

¹ Zob. J. Wojciechowski, *Praca z użytkownikiem w bibliotece*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2000, s. 12.

zobligowane są bowiem do podejmowania tej trudnej sztuki, jaką niewątpliwie jest zarządzanie czynnikiem ludzkim. Realizowane przez biblioteki w sferze personalnej przedsięwzięcia nie mogą mieć jednak charakteru operacyjnego, bieżącego bądź zrutynizowanego. Muszą przybierać postać kompleksowych i długofalowych zamierzeń. Niezbędne jest nadanie zarządzaniu czynnikiem ludzkim rangi strategicznej. Zasadne zatem wydaje się być podjęcie tematu strategicznego zarządzania potencjałem ludzkim w bibliotekach. Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżenie specyfiki strategicznego podejścia do zarządzania potencjałem ludzkim w bibliotece.

STRATEGICZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM LUDZKIM W BIBLIOTEKACH

Myślenie strategiczne w zarządzaniu stanowi źródło sukcesu współczesnych organizacji. Polega na postrzeganiu i wykrywaniu nowych szans tkwiących w inwestycjach rzeczowych i kapitałowych, usprawnieniach techniczno-organizacyjnych, a przede wszystkim w pracownikach, tzn. ucieleśnionych w nich cechach i właściwościach decydujących o ich zdolności do realizacji różnych zadań w organizacji. M. Armstrong pisze, że myślenie strategiczne to niezbędny, a może nawet najbardziej istotny składnik zarządzania zasobami ludzkimi². Jak słusznie zauważa E.B. Zybert, planowanie strategiczne przyczynia się do wzrostu i stabilizacji instytucji³. Biblioteki, chcąc zatem funkcjonować na konkurencyjnym rynku, muszą nadać wszystkim obszarom zarządzania, w tym również zarządzaniu potencjałem ludzkim, rangę strategiczną.

Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim polega na podejmowaniu, odnoszących się do pracowników działań i decyzji, które długofalowo ukierunkują działania w sferze personalnej oraz zmierzać będą do uzyskania przewagi konkurencyjnej i powodzenia biblioteki⁴. Na uwagę w tym miejscu zasługuje pojęcie przewagi konkurencyjnej biblioteki. O ile w strategii działania przedsiębiorstw termin przewagi konkurencyjnej należy do zbioru pojęć podstawowych i z biegiem lat stał się tak oczywisty, iż interpretowany jest intuicyjnie, to na gruncie bibliotek, należących do organizacji niedochodowych typu non-profit, wymaga wyjaśnienia. Termin ten ponadto pojawiał się będzie w dalszej części niniejszego opracowania, a więc warto zastanowić się nad jego

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 56.

³ Zob. E.B. Zybert, *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami* [w:] *Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy*, Materiały z ogólnopolskiego seminarium Gdańsk 8-9 grudzień 1997. Centrum Ustawicznego Kształcenia Bibliotekarzy, Warszawa 1998, s. 27.

⁴ Na podstawie definicji [w:] *Słownik zarządzania kadrami*, pod red. T. Listwana, s. 148.

treścią.

Pojęcie przewagi konkurencyjnej najczęściej interpretowane jest jako lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów⁵. Jednak W. Wrzosek zauważa, że lepsze usytuowanie na rynku nie zawsze stanowi podstawę osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej⁶. M. Bratnicki, cytując H. Ma, pisze, że przewaga konkurencyjna to asymetryczność albo wyróżnienie w dowolnym wymiarze (atrybucie albo czynniku) przedsiębiorstwa, dzięki któremu jest ono w stanie lepiej od innych obsłużyć klientów, przydać więcej wartości i osiągnąć wyższy poziom efektywności⁷. *Leksykon biznesu* podaje natomiast, że przewaga konkurencyjna to „rezultat wielu działań wykonanych w procesie produkcji, marketingu, sprzedaży itp., tj. we wszystkich ogniwach łańcucha wartości”⁸. M.J. Stankiewicz uważa z kolei, że „...przewaga konkurencyjna może być ostatecznie zdefiniowana jako zdolność do takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstanie wartości dodanej”⁹. Odnosząc pojęcie przewagi konkurencyjnej do bibliotek, można stwierdzić, że oznacza ona względnie trwałe pozytywne wyróżnienie biblioteki spośród konkurentów, będące efektem działań podejmowanych we wszystkich obszarach działalności biblioteki, pozwalające jej na lepsze obsługiwanie klientów – użytkowników oraz zwiększenie jej skuteczności i efektywności. Wymiarem, w jakim biblioteka może się pozytywnie wyróżniać spośród konkurentów, jest jakość oferowanych usług. Zróżnicowanie w teorii konkurowania bazuje na produktach lub usługach i dotyczy cech ważnych dla odbiorców. W odniesieniu do usług bibliotecznych, cechą istotną dla aktualnych oraz potencjalnych użytkowników biblioteki, pod względem której biblioteka może się pozytywnie wyróżniać spośród konkurentów, jest właśnie poziom ich jakości. Jak pisze E. Głowacka: „Wszyscy jesteśmy zainteresowani wysokim poziomem usług bibliotecznych i informacyjnych”¹⁰.

Pozyskanie przewagi konkurencyjnej przez strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim jest dla bibliotek szczególnie korzystne. Pracownicy i ucieleśnione w nich cechy oraz właściwości posiadają, jak wiadomo, największy udział w osiągniętych przez każdą organizację wynikach działalności, lecz w bibliote-

⁵ Zob. *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, red. nauk. E. Skawińska, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 80.

⁶ W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7, s. 2.

⁷ M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 15.

⁸ J. Penc, *Leksykon biznesu*, s. 352.

⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 172.

¹⁰ E. Głowacka, *Problematyka zapewnienia jakości (Quality Assurance) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*, „Bibliotekarz” 1999, nr 1, s. 16.

kach w ogóle przesądają o powodzeniu wszystkich podejmowanych przedsięwzięć. Determinują urzeczywistnienie wyznaczonych przez bibliotekę celów, wśród których, za J. Wojciechowskim, można wymienić:¹¹

- wspieranie edukacji i samoedukacji,
- wspieranie nauki,
- rozpowszechnianie informacji,
- intelektualizację,
- rozpowszechnianie przekazów artystycznych,
- umożliwienie rozrywki,
- umożliwienie zachowań kompensacyjnych.

Ponadto decydują one o tym, czy biblioteka obsłuży swoich klientów oraz czy poziom jakości tej obsługi usatysfakcjonuje usługobiorcę. W konsekwencji wyznaczają pozycję biblioteki na konkurencyjnym rynku. Powielanie cech i właściwości posiadanych przez personel z uwagi na ich niematerialny (bezpociągowy) charakter jest niezwykle trudne, a wręcz niemożliwe. Wszelkie próby podejmowane w tym kierunku oprócz znacznych nakładów finansowych implikują niepowodzenie. Wprowadzenie natomiast przez konkurencję zmian w podsystemie personalnym jest z kolei długotrwałe oraz uciążliwe. Zanim konkurenci powielią system personalny biblioteki, to ona zdąży podjąć kolejne strategiczne działania w sferze personalnej.

Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim jest odpowiedzią na wyzwania współczesnej konkurencji, w której kompetencje i kreatywność postrzegane są jako źródło osiągnięcia sukcesu¹². Podstawowym założeniem strategicznego zarządzania potencjałem ludzkim jest uznanie pracowników wraz z ucieleśnionymi w nich cechami i właściwościami za strategiczny zasób organizacyjny. Myślenie strategiczne o zarządzaniu czynnikiem ludzkim sprowadza się do poszukiwania strategicznych atutów w potencjale ludzkim, pozwalających organizacji osiągnąć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Powstaje zatem pytanie, jakie cechy i właściwości musi posiadać potencjał ludzki biblioteki, żeby miał strategiczne znaczenie i zapewnił jej względnie trwałą przewagę konkurencyjną.

Poglądy występujące w literaturze na temat przymiotów decydujących o strategicznej ważności zasobów organizacyjnych są zróżnicowane. Dokonując przeglądu piśmiennictwa z zakresu organizacji i zarządzania, można spotkać różne opinie badaczy dotyczące cech i właściwości, będących ich zdaniem podstawą uznania zasobu organizacyjnego za zasób strategiczny. Są wśród nich opinie bardzo ogólne, zgodnie z którymi zasoby mają strategiczne znaczenie

¹¹ J. Wojciechowski, *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, PWN, Warszawa – Kraków 1997, s. 26.

¹² Zob. K. Stobińska, *Dylematy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie* [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. A. Ludwiczynskiego i K. Stobińskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 52.

w organizacji wówczas, jeśli są inne, a przede wszystkim lepsze od tych, jakimi dysponuje konkurencja¹³, do bardzo sprecyzowanych, takich jak ta, którą wyraził M. Bratnicki. Cytowany autor pisze, że zasób należy uznać za strategiczny na podstawie ocen uzyskanych aż z jedenastu następujących sprawdzianów, jakimi są:

- test cenności,
- test rzadkości (niedoboru),
- test podatności na naśladowanie,
- test trwałości,
- test własności,
- test substytucyjności,
- test wyższości konkurencyjnej,
- test kodyfikacji,
- test uosobienia,
- test organizacji,
- test ważności¹⁴.

Powszechnie jednak w ślad za przedstawicielami, dominującej w latach 90-ych XX wieku w zarządzaniu i wywodzącej przewagę konkurencyjną z unikatowej konfiguracji zasobów oraz kompetencji szkoły zasobów, za kryteria oceny strategicznej ważności zasobów uważane są następujące cechy i właściwości: wartość, unikalność (rzadkość), imitowalność, zorganizowanie (zdolności organizacyjne). Każda z tych cech i właściwości zostanie pokrótce opisana.

a) wartość;

Oznacza ocenę przydatności danego zasobu do reakcji na możliwości i zagrożenia powstające w otoczeniu organizacji. Powinna być rozpatrywana głównie w kontekście wpływu zasobu na osiągnięte przez instytucję wyniki funkcjonowania, zwłaszcza te o charakterze ekonomicznym. Należy zaznaczyć, że ocena ta nie jest stała i może ulec pogorszeniu. Duża wartość, jaką posiada zasób obecnie, nie musi się przekładać na jego wysoką przydatność dla organizacji w przyszłości. Spadek wartości danego zasobu powodują różnorodne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Obniżenie przydatności zasobów do reakcji na możliwości i zagrożenia powstające w otoczeniu jest procesem odnawialnym. Organizacja, podejmując stosowne działania, może spowodować wzrost wartości danego zasobu.

b) unikalność (rzadkość);

Interpretowana jako trudność szybkiego zmobilizowania, powielenia oraz stworzenia danego zasobu przez konkurencję. Konkretny rodzaj zasobów może być uznawany jako potencjalne źródło przewagi

¹³ J. Penc, *Leksykon...*, op.cit., s. 515.

¹⁴ Szerzej zob. M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zachowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, s. 49.

konkurencyjnej dopóty, dopóki liczba organizacji niezbędnych do utworzenia konkurencji doskonałej w sektorze jest większa od liczby przedsiębiorstw posiadających określone, wartościowe zasoby. W momencie zmiany tej proporcji, dany zasób traci status unikatowego bądź rzadkiego.

c) imitowalność;

Definiowana jako możliwość naśladowania poczynąń konkurentów. Zasób posiada dla organizacji strategiczne znaczenie wówczas, jeśli jest niemożliwy lub bardzo trudny do naśladownictwa zarówno poprzez bezpośrednią imitację, jak również substytucję. Zasoby, które mogą zostać z powodzeniem zastąpione przez konkurentów innymi zasobami, tracą swoją wartość i przestają być źródłem przewagi konkurencyjnej.

d) zorganizowanie (zdolności organizacyjne);

Określa zdolność organizacji do działań mających na celu wykorzystanie posiadanych zasobów dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zasób można uznać za efektywnie zorganizowany, jeśli firma wykorzystuje cały jego potencjał. Niezbędne jest zatem, aby organizacja była przygotowana do wykorzystania potencjalnych możliwości konkurowania na podstawie posiadanych zasobów.

Poszczególne rodzaje zasobów mają strategiczne znaczenie, jeśli są jednocześnie wartościowe, unikatowe, nieimitowalne oraz efektywnie zorganizowane. Potencjał ludzki biblioteki, oznaczający cechy i właściwości zatrudnionego personelu, jako zasób zawsze jest unikatowy i bardzo trudny do imitacji. Strategiczne znaczenie będzie miał wówczas, jeśli będzie wartościowy i efektywnie zorganizowany. W praktyce sytuacja taka będzie mieć miejsce, gdy:

- zakres cech i właściwości, tworzących potencjał ludzki biblioteki i decydujących o jej zdolności do realizacji różnych zadań, będzie większy niż w przypadku organizacji konkurencyjnych;
- poziom (wartość), jaki osiągnęły cechy i właściwości będące elementami potencjału ludzkiego biblioteki, będzie wyższy od poziomu, na jakim plasują się cechy i właściwości kreujące potencjał ludzki pracowników, których zatrudniają konkurenci;
- potencjał ludzki będzie mógł być w pełni wykorzystany dla dobra biblioteki;
- efektywność wykorzystania potencjału ludzkiego biblioteki będzie wyższa niż ma to miejsce u konkurentów.

Spełniający powyższe wymagania potencjał ludzki umożliwi bibliotece zdobycie i utrzymanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Pozwoli nadać oferowanym przez bibliotekę usługom wyższy poziom jakości niż ten, jaki charakteryzuje usługi świadczone przez jej konkurentów. Oznacza to, że biblioteka dysponująca potencjałem ludzkim mającym cechy i właściwości

strategicznego zasobu będzie mogła świadczyć usługi, których stopień zgodności z wymaganiami użytkowników jest wyższy niż ma to miejsce w przypadku usług oferowanych przez pozostałe biblioteki oraz inne instytucje konkurencyjne.

Uznanie pracowników wraz z ich cechami i właściwościami za czynnik, który w istocie decyduje o przewadze konkurencyjnej, stanowi podstawę wyodrębnienia strategicznego zarządzania potencjałem ludzkim od tradycyjnego zarządzania potencjałem ludzkim. Akceptacja tego założenia stanowi wstępny warunek realizacji w bibliotekach funkcji personalnej o wymiarze strategicznym.

Cechami odróżniającymi strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim od tradycyjnego zarządzania czynnikiem ludzkim są również inne założenia, do przyjęcia których obliguje realizacja funkcji personalnej na poziomie strategicznym. Podejście strategiczne do zarządzania potencjałem ludzkim w bibliotekach wymaga także:

- podkreślenie wpływu otoczenia na funkcjonowanie biblioteki, a zwłaszcza zwiększającej się nieustannie konkurencji o najcenniejszych pracowników;
Każda biblioteka to pewien swoisty rodzaj systemu otwartego, funkcjonującego w otoczeniu, z którego asymiluje różne zasoby, w tym również pracowników, a dostarcza usługi biblioteczne o zróżnicowanym poziomie jakości, uzależnionym od potencjału ludzkiego zatrudnianego personelu. System, jakim jest biblioteka, podobnie jak inne funkcjonujące w otoczeniu organizacje, to system społeczno-techniczny. W literaturze bibliotekarskiej można spotkać także poglądy, że biblioteka jest systemem społecznym. A. Sitarska pisze, że biblioteka to system społeczny powołany do życia dla realizacji określonych celów¹⁵. Biblioteki, podobnie jak wszystkie pozostałe organizacje, mimo iż tworzone są przez ludzi, nie są tylko i wyłącznie systemami społecznymi. Zatrudnieni w bibliotekach pracownicy stanowią jednak najważniejszy podsystem systemu „biblioteka”. Determinują jego istnienie i prawidłowe funkcjonowanie. Prowadzona w bibliotekach polityka personalna powinna zatem przyciągać do nich oraz zatrzymywać wartościowych pracowników.
- uwzględnienie wszystkich pracowników i ich wkładu w realizację głównych celów biblioteki;
Jak pisze J. Wojciechowski w ślad za A.H. Krzymińskim, na rzecz usatysfakcjonowania klienteli w instytucji marketingowej, do jakich zaliczane są biblioteki, powinien pracować cały personel – od naczelnego dyrektora, po sprzątaczkę¹⁶.
- uznanie rozwoju i zmian za podstawowe zjawiska;

¹⁵ A. Sitarska, *Systemowe pojęcie biblioteki* [w:] „Roczniki Biblioteki Narodowej XIX”, Warszawa 1987, s. 29.

¹⁶ Zob. J. Wojciechowski, *Marketing w bibliotece*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 1993, s. 130.

Wzrastające nieustannie wymagania klientów – użytkowników dyktują potrzebę ciągłego rozwoju bibliotek w celu dostosowania usług bibliotecznych do oczekiwań użytkowników. Zachodzące w otoczeniu zmiany wymuszają natomiast konieczność wprowadzania różnorodnych zmian w działalności bibliotek. Rozwój i zmiany powinny być traktowane przez współczesne biblioteki jako nieodłączny element ich działalności.

Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim to „zbiór działań, dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej w celu wsparcia działań firmy do uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej”¹⁷. Zasadniczym elementem strategicznego zarządzania potencjałem ludzkim jest opracowanie strategii personalnej. Zgodnie z definicją występującą w *Słowniku zarządzania kadrami* pod redakcją T. Listwana, strategia personalna to „długofalowe cele i sposoby oddziaływania na zasoby pracownicze, zmierzające do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania w dążeniu do osiągnięcia powodzenia organizacji”¹⁸. Strategia personalna stanowi główny instrument prowadzący do urzeczywistnienia docelowej wizji zasobów ludzkich w organizacji¹⁹. Przedsięwzięcia realizowane w ramach zarządzania strategicznego potencjałem ludzkim w bibliotekach powinny zatem koncentrować się wokół przygotowania, a następnie wdrożenia skutecznej strategii personalnej. Prowokuje to pytanie, jakie cechy charakteryzują skuteczną strategię personalną. Wśród cech, jakie powinny charakteryzować strategię personalną biblioteki, należy wymienić takie, jak:

- integracja ze strategią ogólną biblioteki oraz strategiami funkcjonalnymi,
- związek z strukturą organizacyjną biblioteki,
- związek z kulturą organizacyjną biblioteki, a zwłaszcza z jej wartościami,
- opracowanie strategii personalnej na podstawie wnikliwej analizy strategicznej personelu,²⁰
- elastyczność, otwartość na zmiany i perspektywę dalszego rozwoju,
- przygotowanie strategii personalnej przez ludzi z wyobraźnią i oparcie jej na wiedzy oraz innowacyjnych rozwiązaniach,
- forma pisemnego dokumentu.

Przygotowanie i wdrożenie strategii personalnej, posiadającej wymienione powyżej cechy, pozwoli bibliotece ukształtować stan ilościowy

¹⁷ Zob. *Zarządzanie strategiczne: koncepcja, metody*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 273.

¹⁸ *Słownik...*, op. cit., s. 146.

¹⁹ Zob. *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 273.

²⁰ Szerzej na temat analizy strategicznej personelu można przeczytać m.in. w pracy A. Lipki, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 64-114.

i jakościowy potencjału ludzkiego, który zbliży ją do sukcesu.

Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim postrzegane jest jako bardziej efektywny system zarządzania, który doprowadzi do zwiększenia efektywności organizacji²¹. Pojęcie efektywności biblioteki można różnie interpretować z punktu widzenia podejścia do istoty efektywności, sposobu jej wyrażania i mierzenia. M. Górny, śledząc w literaturze światowej różne sposoby definiowania efektywności pracy bibliotek, wyróżnił siedem zasadniczych nurtów w postrzeganiu tej kategorii:²²

- 1) efektywność jako stopień realizacji celów,
- 2) efektywność jako stopień zaspokojenia potrzeb użytkownika,
- 3) efektywność jako jakość usług,
- 4) efektywność jako możliwość realizacji potrzeb użytkownika i oczekiwań właściciela biblioteki,
- 5) efektywność jako możliwość biblioteki do zdobywania potrzebnych jej zasobów,
- 6) efektywność jako zdolność osiągnięcia równowagi i stabilności,
- 7) efektywność jako stopień, w jakim klienci, decydenci czy administratorzy systemu są zadowoleni z usług systemu.

Powszechnie efektywność interpretowana jest jako stosunek pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych dzięki nim efektów. Definicję tę można odnieść także do bibliotek. Efektywność ekonomiczna jest nieodłącznym elementem efektywności pracy biblioteki. Najkorzystniejsza relacja występująca pomiędzy nakładami i wynikami jest celem każdej organizacji, w tym również biblioteki. Zasadniczą rolą funkcji i strategii personalnej, jak podaje literatura przedmiotu, jest wspomaganie organizacji w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych celów²³. Zarządzanie potencjałem ludzkim, zintegrowane ze strategią ogólną biblioteki, przyczyni się do zwiększenia jej efektywności działania.

Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim prowadzi w dłuższym okresie czasu do przekształcenia tego potencjału w cenny kapitał. Ukształtowanie potencjału ludzkiego na poziomie zapewniającym bibliotece powodzenie i pozwalającym uzyskać jej przewagę konkurencyjną, zobowiązuje do podejmowania w obszarze zarządzania czynnikiem ludzkim szeregu różnorodnych działań. Nie wnikając w szczegóły przedsięwzięć, jakie muszą zostać urzeczywistnione w sferze personalnej na szczeblu strategicznym, należy jedynie zaznaczyć, iż w strate-

²¹ Zob. O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 78.

²² J. Sobiela, *O potrzebie baz danych i wskaźników efektywności bibliotek*, „Przegląd Biblioteczny” 2002, nr 3, s. 206.

²³ Zob. *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wydawnictwo C.H.BECK, Warszawa 2002, s. 44.

gicznym zarządzaniu potencjałem ludzkim w bibliotekach nie może zabraknąć działań i decyzji dotyczących rozwoju potencjału ludzkiego. Rozwój potencjału ludzkiego stanowi konieczny warunek zwiększenia wartości tego potencjału do poziomu strategicznego zasobu. Nakłady biblioteki ponoszone na rozwój posiadanego potencjału ludzkiego są inwestycjami pomnażającymi wartość tego potencjału. W przeciągu dłuższego okresu czasu potencjał ludzki ulegnie przekształceniu w niezwykle cenny dla biblioteki kapitał ludzki. Wartość tego kapitału determinuje wartość kapitału intelektualnego, a to z kolei wyznacza wartość biblioteki w opinii potencjalnych sponsorów. Wartość kapitału ucieleśnionego w pracownikach decyduje o stopniu trudności pozyskania sponsorów działalności biblioteki oraz jej dalszego rozwoju. Dla bibliotek jako instytucji, których sytuacja finansowa do komfortowych przeważnie nie należy, a obok subwencji centralnej, państwowej bądź komunalnej, lokalnej oraz opłat za usługi biblioteczne, wpłat z tytułu wynajmu pomieszczeń oraz urządzeń, donacje firm i przedsiębiorstw są jednym ze źródeł utrzymania, nie powinna być obojętna wartość posiadanego potencjału ludzkiego. Pozyskanie donacji wymaga starań ze strony biblioteki, a to oznacza konieczność dysponowania przez personel pewnymi cechami i właściwościami, takimi chociażby jak umiejętność pisania pism zawierających prośbę o wsparcie finansowe. Szkolenia i coachingi realizowane w ramach rozwoju potencjału ludzkiego biblioteki pozwolą wyposażać pracowników w te cechy i właściwości oraz wiele innych, niezbędnych do efektywnego wykonywania powierzonych im zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy.

PODSUMOWANIE

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że strategiczne podejście do zarządzania potencjałem ludzkim jest we współczesnych bibliotekach niezbędne. Strategiczne myślenie o zarządzaniu potencjałem ludzkim oznacza gotowość do zmian, które są obecnie warunkiem koniecznym przetrwania i rozwoju bibliotek. W dobie nieustannych zmian oraz nasilającej się konkurencji, biblioteki muszą szybko reagować na pojawiające się w otoczeniu zmiany oraz budować konkurencyjność, a to oznacza konieczność strategicznego podejścia do zarządzania potencjałem ludzkim. Nie wystarczy już stosowanie intuicyjnej metody w zarządzaniu czynnikiem ludzkim. Warunki, w jakich muszą funkcjonować współczesne biblioteki, a także wielość i złożoność procesów aktualnie w nich realizowanych, mogą uniemożliwić bibliotece przetrwanie i dalszy rozwój. W takiej sytuacji niezbędne jest zastąpienie działań operacyjnych działaniami kompleksowymi i długofalowymi, pozwalającymi osiągnąć bibliotece wysoką efektywność jej funkcjonowania.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGENENT OF HUMAN POTENTIAL IN LIBRARIES

The following article presents the idea, features and benefits of human potential strategic management in libraries. It also shows the opinions about features and qualities which decides about the significance of organisational resources as well as the idea of human potential as strategic resource of a library, appearing in the literature considering these issues. In the article there is also an overview of different interpretations of competitive superiority on which the definition of competitive superiority of a library is based. Presented issues confirms the validity of strategic approach to management of human potential in modern libraries.

LITERATURA

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
3. M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zachowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
4. E. Głowacka, *Problematyka zapewnienia jakości (Quality Assurance) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*, „Bibliotekarz” 1999, nr 1.
5. *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, red. Nauk. E. SkaWińska, PWN, Warszawa – Poznań 2002.
6. A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
7. O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
8. J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
9. *Słownik zarządzania kadrami*, pod red. T. Listwana. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2005.
10. A. Sitarska, *Systemowe pojęcie biblioteki* [w:] „Roczniki Biblioteki Narodowej XIX”, Warszawa 1987.
11. J. Sobielga, *O potrzebie baz danych i wskaźników efektywności bibliotek*, „Przegląd Biblioteczny” 2002, nr 3.
12. M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.

13. J. Wojciechowski, *Marketing w bibliotece*, SBP, Warszawa 1993.
14. J. Wojciechowski, *Praca z użytkownikiem w bibliotece*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2000.
15. J. Wojciechowski, *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, PWN, Warszawa – Kraków 1997.
16. W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.
17. *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana. Wydawnictwo C.H.BECK, Warszawa 2002.
18. *Zarządzanie strategiczne: koncepcja, metody*, pod red. R. Krupskiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
19. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. A. Ludwiczyskiego i K. Stobińskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
20. E.B. Zybert, *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami* [w:] *Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy*. Materiały z ogólnopolskiego seminarium, Gdańsk 8-9 grudzień 1997. Centrum Ustawicznego Kształcenia Bibliotekarzy, Warszawa 1998.