

Rozdział 4

ZASOBY MATERIALNE I NIEMATERIALNE W BIBLIOTEKACH

4.1. Zasoby organizacyjne - definicje i rodzaje

Biblioteki do swego istnienia potrzebują składników umożliwiających im sprawność i efektywność działania. Te elementy organizacyjne będące majątkiem instytucji bibliotecznej, pożytkowane w trakcie realizacji wyznaczonych zadań, przynoszą im korzyści, również same mogą się pomnażać na rzecz biblioteki. W nauce o zarządzaniu składniki te określono jako zasoby organizacji. Teoria zasobowa ukształtowana w latach 90. zeszłego wieku zakłada, że każda organizacja dysponuje zbiorem zasobów i umiejętności. Umiejętności te mówią o jej zdolności do wykorzystania posiadanych dóbr materialnych i niematerialnych i o ewentualnych wynikach pracy. Należy zwrócić uwagę, że każda organizacja posiada unikalny zestaw zasobów i swych umiejętności. Im są one rzadsze i komplementarne, a także trudniejsze do naśladowania przez innych, tym bardziej mogą być gwarantem sukcesu danej instytucji [4, s. 42]. W teorii wyróżnia się zasoby materialne i niematerialne, które znacząco różnią się między sobą. Zasoby materialne są zdecydowanie bardziej widoczne i określone, jako rzeczy lub aktywa wymiaru finansowego, co odzwierciedla się w bilansie organizacji i w możliwości jej wyceny. Tym samym są łatwiejsze do wyodrębnienia w instytucji i wskazują wyraźnie na jej stan posiadania, zamożność oraz fizyczne cechy ją charakteryzujące. Z kolei zasoby niematerialne oparte są na dobrach trudnych do oszacowania, jednakże będących równie ważnymi dla organizacji.

Wiele firm w przeszłości zdobywało sławę i popularność posiadając znaczące zasoby materialne i finansowe, reklamując się okazałymi gmachami lub innymi rzeczowymi artefaktami, które stawały się ich znakiem firmowym. W miarę upływu czasu i rozwoju gospodarki te cechy zaczęły podlegać zmianom. Wiele organizacji, w tym również bibliotek, odnosi obecnie sukcesy opierając się na odmiennych rodzajach zasobów organizacyjnych niż materialne.

Monika Garwolińska zauważyła, że organizacje współczesne, przy czym naciska ona na rozumienie pojęcia „współczesne” jako działające w XXI w., mają tendencję do przechodzenia od zasobów materialnych opartych na pracy i kapitale do zasobów wiedzy, opartych na informacji i kompetencjach [6, s. 11]. Takie ujęcie kwestii zasobów organizacyjnych nakazuje szczególnie przywrócić się aktywom niematerialnym organizacji, co w przypadku bibliotek jest istotne ze względu na wartość ich kapitału intelektualnego. Podobnie stwierdzili Artur Paździor i Sylwia Twardowska, wiążąc współczesną gospodarkę z wiedzą, która zapewnia konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstw. Według badaczy kapitał intelektualny, a także wchodząca w jego skład wiedza, innowacyjność i kompetencje pracowników, a także przejawiana kultura organizacyjna powinny się ściśle wiązać z wartością rynkową przedsiębiorstwa [17, s. 39]. Z kolei Joanna Kamińska stwierdziła, że triada modelu gospodarki – kapitał, ziemia, praca, obecnie przestała być już podstawą, co wskazuje na konieczność dokonania przez organizacje weryfikacji własnych zasobów organizacyjnych [10, s. 13]. Dla bibliotek oznacza to działania na rzecz angażowania zasobów niematerialnych jako głównej siły w realizacji ich celów.

W teorii zarządzania istnieje wiele definicji pojęcia zasobów organizacyjnych. *Słownik zarządzania i finansów* podaje dwa określenia zasobów:

- **zasoby jako obiekty**, jak ludzie, systemy komputerowe czy urządzenia wykonujące określone zadania, ale jednocześnie stanowiące koszty firmy;
- **zasoby jako aktywa** – pieniądze, pracownicy, surowce i in., którymi kierownictwo firmy może się posługiwać, by uzyskać określone cele [11, s. 302].

Według Krystyny Bolesty-Kukułki **zasoby to „ogół rzeczy, ludzi, informacji i środków finansowych, jakie organizacja posiada lub którymi może dysponować, chociaż prawnie nie stanowią jej własności”** [2, s. 105]. Z kolei Włodzimierz Piotrowski w tej samej publikacji umieścił szerszą definicję zasobów organizacyjnych, według której zasób to „najogólniej wszelkiego rodzaju potencjalna zdolność do działania, uwarunkowana m.in. czynnikami materialno-technicznymi i psychospołecznymi; Konkretnymi postaciami zasobów są np.: (1) Dobra materialne, szczególnie pieniądze; (2) Usługi, zezwolenia, ulgi, koncesje, przydziały; (3) Zdolność i chęć do działania; (4) Warunki i możliwości działania – „układy”, „wpływy”, specyficzne umiejętności; (5) Wiedza (*know-how*); (6) Prestiż; (7) Czas (8) Informacje; (9) Władza” [19, s. 589].

Barbara Kożuch zaznaczyła trudności wiążące się z definiowaniem zasobów organizacyjnych, które w teorii ekonomii istnieją również pod szerszym pojęciem czynników gospodarczych (ekonomicznych) mających charakter ilościowy i jakościowy. Do czynników o charakterze ilościowym zalicza

się ludność i przyrodę, a do jakościowych elementy kulturowe, społeczne i polityczne. Te ostatnie to potrzeby ludzkie, kultura danego społeczeństwa i jego osiągnięcia w tej dziedzinie, całe spektrum wiedzy oraz technika, którą dysponuje organizacja, jak również ustrój polityczny umożliwiający działanie gospodarcze [12, s. 53]. Wśród **ilościowych czynników ekonomicznych** organizacji wiążących się z pracą i kapitałem, można wyróżnić zasoby związane z kapitałem rzeczowym i finansowym. Oznacza to środki trwałe organizacji, czyli budynki, sprzęt, którym dysponuje, technologie, jak również środki finansowe – kredyty, papiery wartościowe, gotówka jak i finanse na rachunkach bankowych. **Jakościowe czynniki ekonomiczne** powiązane są z zasobami niematerialnymi – zasobami związanymi z pracownikami, wiedzą, informacją, relacjami, własnością intelektualną oraz bogactwem rynkowym organizacji. Czynniki rynkowe to marka organizacji, reputacja, kontakty z kontrahentami i zdolności współpracy z otoczeniem.

Wiesław Golnau podzielił zasoby organizacyjne w zależności od kryteriów – rodzajowego lub realizowanych funkcji. Pierwsze, wyróżnia zasoby pracownicze, techniczne, handlowe i finansowe. Drugie kryterium, rozdziela zasoby na związane z badaniami i rozwojem firmy, zaopatrzeniem i produkcją, finansami, marketingiem oraz na zasoby ludzkie [7, s. 42].

Stanisława Sokołowska powołując się na myśl Leszka Krzyżanowskiego, zauważyła, że podziały zasobów powinny być wyznaczone pochodzeniem tychże zasobów. Według badaczki należy postrzegać je jako:

- twórcze – ludzie w organizacji i ich potencjał,
- naturalne, czyli przyroda,
- oraz sztuczne, oznaczające stosowane w organizacji technologie i technikę.

Zasoby te przenikają się i uzupełniają, co wskazuje na istniejące między nimi więzi budujące podstawę organizacji [21, s. 76-77]. Wynika z tego, że organizacja nie może istnieć bez któregoś z wymienianych w teorii zarządzania zasobów, co więcej – wszystkie one czynią wartość organizacyjną oddziałując na siebie wzajemnie i na otoczenie, w którym pracuje dana instytucja.

Teoria zasobowa wymaga uzupełnienia o inne idee wnoszące kolejne perspektywy badawcze. O tym mówi koncepcja przewagi konkurencyjnej autorstwa Garego Hamela i Coimbatore K. Prahalada zawierająca się w teorii zasobowej. Badacze zwrócili uwagę na kompetencje organizacji, które według nich są źródłem jej sukcesu [8]. Kompetencje te charakteryzują się atrybutami odróżniającymi daną organizację od innych na rynku. Nazywane są one „atutami”, „kluczowymi czynnikami sukcesu” lub „unikalnymi zdolnościami” [18, s. 352], co wyraźnie wskazuje na znaczenie tych elementów organizacyjnych w życiu instytucji.

4.2. Materialne i niematerialne zasoby organizacyjne

Zasoby materialne zawierają w sobie kapitał organizacyjny, czyli zgromadzone przez właścicieli czy organizatorów dobra wykorzystywane do działania bieżącego, rozwoju organizacji i jej niezależności. Kapitał organizacyjny dzieli się na dwa podstawowe rodzaje:

- kapitał obrotowy stanowiący dobra szybko zużywające się. Są to nie tylko finanse przeznaczone na wynagrodzenia, ale również na zakup niezbędnych surowców czy materiałów. Ten rodzaj kapitału widziany jest jako dobra materialne wykorzystywane przez organizację w ciągu jednego cyklu np. produkcyjnego;
- kapitał trwały, czyli wspomniane budynki i sprzęty. Kapitał tego rodzaju pożytkowany jest długotrwale, systematycznie i stanowi jednocześnie obraz zamożności i potencjalnej siły organizacji.

Barbara Kożuch zwróciła uwagę, że w miarę upływu czasu środki trwałe przenoszą własną wartość na wytwarzane wyroby [12, s. 65]. Tak należy rozumieć pracę urządzeń w bibliotece, komputerów, które służą do tworzenia nowych wytworów (np. opracowań, zestawień, baz danych), których zużycie przenosi się na wartość tychże wytworów.

Kapitał jako źródło finansowania rozumiany jest jako kapitał własny, pochodzący z zasobów własnych, wytworzonych przez organizację, wniesiony przez organizatorów lub jako kapitał obcy. Ten ostatni kapitał wiąże się z finansowaniem zewnętrznym – przez wierzycieli lub też z zobowiązaniami, np. kredytami, pożyczkami, obligacjami.

Na organizacyjne **zasoby niematerialne** składają się elementy organizacyjne związane z zatrudnionymi pracownikami oraz szeroko rozumianą wiedzą i technologią wykorzystywaną w organizacji. Ich cechą charakterystyczną jest niemierzalność bądź trudność pomiaru. Nie są też wyraźnie zdefiniowane w bilansie organizacji, co powoduje niemożność ich oszacowania finansowego, wyliczenia ich wymiernej wartości. Interesujący jest obraz zasobów niematerialnych autorstwa Joanny Brózdny i Stanisława Marka. Według badaczy są one urzeczywistniane przez ludzi i samą organizację oraz są też obrazowane przez kompetencje posiadane przez zatrudnionych pracowników. Należą do nich: know-how, patenty, informacje, licencje, marka, reputacja, znak towarowy, znak firmowy, image, tajemnica firmowa, prawo autorskie, prawo własności intelektualnej, lokalizacja, tradycja, kultura organizacyjna, technologia, jako elementy wdrażane przez ludzi i firmę oraz umiejętności, wiedza, doświadczenie, wykształcenie jako własności pracowników [3, s. 128].

Wśród składników niematerialnych organizacji wyodrębnia się przede wszystkim personel, zwykle określany jako zasoby ludzkie. Należy tu jednak nadmienić, iż termin ten budzi wśród części badaczy pewne wątpliwości.

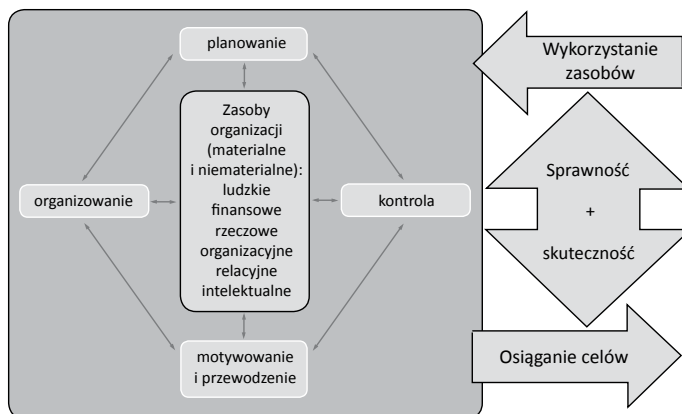
Z jego stosowaniem nie zgadzał się m.in. Leszek Krzyżanowski, który stwierdził, że użycie tego określenia w stosunku do ludzi jest niestosowne. Ludzi związanych z organizacją sugerował nazywać potencjałem twórczym organizacji, jako element najcenniejszy ze wszystkich składających się na organizację jako całość [13, s. 38]. Podobnego zdania był Aleksy Poczowski, który twierdził, że „ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobami, czyli właśnie wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, wartościami, motywacjami, zdrowiem i postawami, które to pozwalają im na pełnienie różnych ról w organizacji” [20, s. 23]. B. Kożuch wśród składników zasobów ludzkich, które nazwała potencjałem ludzkim, umieściła wiedzę fachową i ogólną pracowników, ich predyspozycje np. intelektualne, umiejętności komunikowania, współpracy, adaptacji itd., motywację wewnętrzną zatrudnionych oraz ich zdrowie, sytuację życiową, wiek oraz sprawność [12, s. 63]. Należy podkreślić, że zasoby ludzkie można rozpatrywać pod kątem ilościowym – struktura zatrudnienia w organizacji oraz polityka płacowa i socjalna, oraz jakościowym, czyli wiedza pracowników, ich uzdolnienia, ambicje zawodowe, kreatywność itd.

Zasoby niematerialne z reguły nie mają postaci trwałej, fizycznej, mogą jednak aktywować zasoby materialne i dzięki temu wzmacniać potencjał organizacyjny. Przykładem mogą być wysokie kompetencje pracowników i ich zaangażowanie we wprowadzanie innowacji w pracy, co skutkować może implementacją nowych rozwiązań i urządzeń w pracy [15, s. 50]. Inną ilustracją zasobów niematerialnych mogą być technologie informacyjne wprowadzone do działań organizacji, które umożliwiają efektywniejszą pracę i ułatwiają wykonywanie wyznaczonych zadań.

Jak zaznaczyła M. Wojciechowska, o ile zasoby materialne są istotne ze względu na prezentowane w ten sposób możliwości i kapitał organizacji to zasoby niematerialne (wewnętrzne) w obliczu transformacji ekonomicznych i społecznych są ważniejsze w ocenianiu biblioteki. Jako związane z dobrami pracowniczymi zasoby te coraz częściej przykuwają uwagę badaczy ze względu na swą nieprzewidywalność i unikalny charakter [24, s. 7]. Jednakże oba rodzaje zasobów uzupełniają się i nie mogą istnieć samodzielnie, ponieważ wspólnie tworzą kapitał biblioteki. Ważne jest, by, jak zaznaczyli Krzysztof Obłój i Maciej Trybuchowski, zasoby te stanowiły element permanentnej analizy w polityce organizacji, jako część strategii i balans między planami a realizowanymi zadaniami. Jeśli zasoby nie będą poddawane stałej krytyce, strategia nie zapewni punktu równowagi między zasobami a celami organizacji. Ten brak balansu może okazać się kluczowy dla przetrwania instytucji [16, s. 130]. Zbyt nisko bądź zbyt wysoko oceniane zasoby nie będą miały rzeczywistego przełożenia na działanie. Według szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym, właśnie zasoby organizacji są kluczowe w jej działaniu. Zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne, bardziej wpływają na podejmowane przez za-

rzządzających decyzje niż otoczenie i inne czynniki [7, s. 36]. Zwłaszcza zasoby ludzkie, będące składową zasobów strategicznych, mogą stanowić przewagę w konkurencji z innymi instytucjami jako rzadkie i trudne do naśladowania.

Zasoby organizacyjne (materialne i niematerialne) w procesie zarządzania organizacją przedstawiono w formie graficznej na rysunku 1.



Rysunek 1. Zasoby organizacyjne w procesie zarządzania organizacją

Źródło: oprac. własne na podstawie ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA Agnieszka. *Istota procesu zarządzania* W: ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA Agnieszka (red. nauk.) *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*. Kraków, 2017, s. 25.

4.3. Zasoby organizacyjne bibliotek

Rozważając zagadnienie zasobów, którymi zarządzają biblioteki należy uwzględnić nie tylko różnice między bibliotekami a innymi organizacjami, ale zwrócić szczególną uwagę na różnice między samymi bibliotekami. Zasoby posiadane przez biblioteki będą wyglądać odmiennie w zależności od typu, wielkości i charakteru biblioteki. Na te różnice wpływa organizator instytucji, który odpowiada przede wszystkim za część zasobów materialnych, czyli finanse, warunkujące kolejne elementy zarządzania biblioteką. W Polsce każdy typ bibliotek w podlega innemu ministerstwu, co powoduje zróżnicowane ich finansowanie. Odmienności mogą również wynikać z umiejętności zarządzania instytucją osób nią kierujących. Dobra biblioteczne mogą być bowiem nabywane czy powiększane nie tylko na drodze budżetowania przez organizatora, lecz na skutek zapobiegliwości kierujących bibliotekami. Część zasobów materialnych może być zdobywana nie tylko dzięki staraniom organizatora, co nie tylko wpływa na powiększenie zasobów bibliotecznych, ale także wzmacnia biblioteczny wizerunek publiczny. Takie działania wskazują na wysokie kompetencje pracowników bibliotek i umiejętności korzystania z dostępnych źródeł finansowania.

Organizator biblioteki przede wszystkim ma wpływ na wspomniane wcześniej środki trwałe, czyli budynki, sprzęt i urządzenia, którymi biblioteki mogą dysponować. Dysponując zasobami finansowymi decyduje o lokalizacji bibliotek, czyli przeznaczają na ich siedzibę budynki, które mniej lub bardziej spełniają oczekiwania bibliotekarzy oraz użytkowników. Tak zwany organ prowadzący przeznaczają określone środki na wyposażenie instytucji, czyli mebli i urządzeń technicznych, w tym komputerów. Może też mieć wpływ na wielkość zasobów informacyjnych biblioteki, przeznaczając konieczne kwoty na zakup baz informacyjnych, czy dostępy do źródeł elektronicznych. Oczywiście od przyznanych środków finansowych zależą także zakupy nowości książkowych i czasopism. Organizator biblioteki, biorąc pod uwagę ewentualną publiczność biblioteczną i własne oczekiwania wobec jednostki, decyduje również o liczbie etatów dzięki którym możliwa jest realizacja jej zadań. Przykład zasobów organizatorów bibliotek i podległych im bibliotek zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Przykład zasobów organizatorów bibliotek i podległych im bibliotek

Organizacja	Zasoby ludzkie	Zasoby finansowe	Zasoby rzeczowe	Zasoby informacyjne
Uczelnia wyższa	kadra uczelniana, personel administracyjny i pomocniczy	wpłaty studentów, środki z budżetu państwa, zdobywane granty i projekty pozakrajowe	wyposażenie laboratoriów, budynki	sprawozdania z badań, publikacje rządowe, publikacje pracowników, patenty
Uczelniana sieć biblioteczno-informacyjna	służba biblioteczna, bibliotekarze dyplomowani, personel administracyjny	budżet określony przez rektora, pozyskiwane granty i inne finanse	sprzęt komputerowy, urządzenia służące użytkownikom i pracownikom, budynki uczelniane	sprawozdania roczne z działalności, publikacje pracowników, zasoby informacyjne (bazy danych)
Gmina	pracownicy komunalni, urzędnicy, służby	dochody z podatków, dotacje rządowe, granty unijne, finanse zdobywane z fundacji prywatnych	sprzęt, budynki komunalne	prognozy gospodarcze, sprawozdania, statystyki gminne i rządowe
Biblioteki publiczne i szkolne	służba biblioteczna, pracownicy administracyjni	budżet określony przez gminę, finanse zdobywane drogą grantów unijnych i z fundacji prywatnych	sprzęt komputerowy, urządzenia służące użytkownikom i pracownikom, budynki gminy	sprawozdania roczne z działalności wysyłane gminie i innym instytucjom, publikacje pracowników, zasoby informacyjne (bazy danych)

Źródło: oprac. własne na podstawie Koźuch, 2007.

Biblioteki nie są, jak widać, organizacjami niezależnymi, komercyjnymi, konieczne jest istnienie ich organizatora zewnętrznego w postaci np. gminy, ministerstwa czy uczelni. Jako instytucje non profit mają na celu osiągnięcie zysków wyższego rzędu, innego niż finansowy. Jest to zwykle krzewienie kultury, budowanie więzi społecznych, dostęp do wiedzy i informacji itd. Skuteczne zarządzanie i wykorzystanie dostępnych oraz przydzielonych bibliotecze zasobów, może przynieść organizatorowi (nie tylko bibliotece i odbiorcy jej usług), określone korzyści.

Maja Wojciechowska zwróciła uwagę na fakt, że zasoby bibliotek są uzależnione nie tylko od organizatora, ale w równej mierze od uwarunkowań historycznych i bieżących wydarzeń. Wśród nich można wymienić decyzje ustawodawcze władz państwowych, powiązania bibliotek we wspólnych działaniach czy technologię stosowaną przez biblioteki. Badaczka zauważyła też, że w działaniu bibliotek ważnym elementem są kompetencje biblioteki jako część zasobów organizacyjnych tej instytucji. Opierając się na koncepcji przewagi konkurencyjnej Hamela i Prahalada wyróżniła pięć grup kompetencji bibliotecznych będących wartościami zasobowymi:

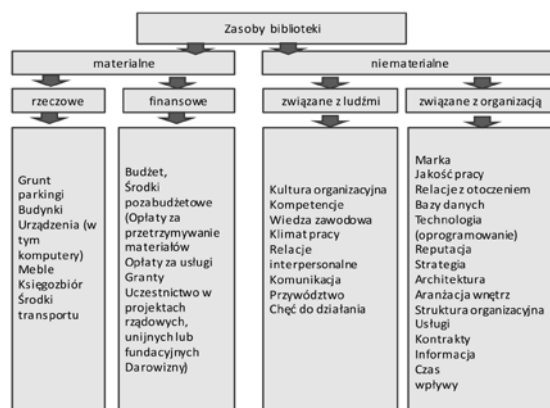
- kompetencje główne, elementarne dla biblioteki jako instytucji udzielającej usług informacyjnych,
- kompetencje wyróżniające, rzadkie i cenne, trudne do powielenia przez inne instytucje,
- kompetencje organizacyjne, baza dla prawidłowego działania biblioteki, strategia i wizja bibliotek,
- kompetencje wspierające, uzupełniające pozostałe zdolności biblioteki,
- kompetencje dynamiczne, możliwości wprowadzenia zmian w bibliotece, innowacji i transformowania się biblioteki [24, s. 47].

Umiejętność wykorzystania swych kompetencji przez bibliotekę może stanowić podstawę jej konkurencyjności i przewagi nad innymi instytucjami kultury i nauki w regionie.

Jeśli przewagi konkurencyjne bibliotek, wynikające z posiadanych przez nie zasobów materialnych i niematerialnych, mają mieć dla nich znaczenie to powinny być względnie trwałe i widoczne dla użytkowników oraz być trudne do imitacji przez inne biblioteki czy instytucje prowadzące działalność informacyjną. Oznacza to budowanie różnych dóbr czy wartości bibliotecznych, o względnie trwałym charakterze, by mogły one być zauważalne przez klientów biblioteki, a jednocześnie stanowiły jej wyróżnik. Może to być unikatowy księgozbiór, ale też sposoby udostępniania (np. udostępnianie pełnotekstowe artykułów w przypadku czasopism elektronicznych, wypożyczanie/udostępnianie elektroniczne zbiorów, samoobsługa, całodobowa dostępność zbiorów, usługa „zapytaj bibliotekarza” w czasie rzeczywistym itp.). Przewagą biblioteki mogą być usługi rzadkie w regionie np. digitalizacja zbiorów, tłumacz

języka migowego, konserwacja materiałów bibliotecznych. Biblioteki mogą także dzięki wzajemnej współpracy ze sobą, np. w ramach regionu, tworzyć wspólne wartości dające im dominację w jakiejś niszy bądź sektorze. Przykładem może być konsorcjum bibliotek wspólnie budujące zasoby informacji cyfrowych lub udostępniające wzajemnie swoim użytkownikom zbiory na podstawie jednej karty bibliotecznej. Ważne jest, by oferta biblioteczna miała znaczenie dla klientów bibliotecznych, była przez nich oczekiwana i wykorzystywana. Wówczas można mówić o kluczowych atrybutach sukcesu jednostek bibliotecznych, które odbijają się w ich codziennych działaniach.

W przypadku bibliotek słuszne jest podzielenie ich zasobów na dwie podstawowe kategorie: zasoby materialne i zasoby niematerialne, w których można wyróżnić kolejne szczegółowe kategorie zasobów. Odbija się w tym ujęciu definicja zasobów organizacyjnych sformułowana przez Włodzimierza Piotrowskiego oraz stanowisko M. Wojciechowskiej dotyczące dóbr bibliotecznych (zob. Rys. 2). Wydaje się, że struktura zasobów organizacyjnych biblioteki jest kwestią rozwojową i będzie zmieniać się w zależności od działań instytucji i stanu ich posiadania.



Rysunek 2. Zasoby biblioteki

Źródło: oprac. własne na podstawie WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk, 2014 oraz PIOTROWSKI Włodzimierz. *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*. W: KOŹMIŃSKI Andrzej, PIOTROWSKI Włodzimierz (red. nauk.) *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa, 1995, s. 443-589.

4.4. Zasoby materialne bibliotek (rzeczowe i finansowe)

Wśród zasobów materialnych bibliotek występuje **zasób rzeczowy**, który mogą stanowić wspomniane wcześniej budynki biblioteczne i grunty, na których stoją oraz wyposażenie biblioteki. Należy zauważyć, że przez wiele lat na potrzeby instytucji wspierających czytelnictwo publiczne oddawano budynki

zabytkowe (np. Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Olsztynie, Metropolitalna Biblioteka Publiczna im. Ervina Szabó w Budapeszcie), których dodatkowym atrybutem była lokalizacja w centrum miasta bądź w jego zabytkowej części. Tym samym ta część zasobów rzeczowych może być niezwykle wartościowa. Reprezentacyjne budynki i atrakcyjne położenie bibliotek stanowią dla czytelników tzw. wartość dodaną, która uzupełnia podstawowe korzyści wynikające z wykorzystywania usług bibliotecznych, oferując interesujące miejsca odpoczynku, spędzania wolnego czasu czy spotkań kulturalnych. Biblioteki akademickie, najczęściej, przynależą architektonicznie do kampusów czy budynków uczelnianych, nierzadko stanowiąc cenne przykłady zabytkowej architektury. Skomplikowaną kwestią organizacyjną jak i finansową, jest w takich przypadkach jakakolwiek interwencja architektoniczna, modernizacja czy naprawa nieruchomości, która może być również kosztowna.

Lokalizacja przestrzenna biblioteki jest istotną kwestią, od dawna określaną jako wartość biblioteki – położenie w centrum miast traktowane jest przez organizatorów jako tzw. zakotwiczenie instytucji (biblioteka swą lokalizacją współdziała z innymi instytucjami tworząc wartość dodaną dla miasta, np. centrum kultury w centrum handlowym). Istotną wartością jest również architektura wnętrza bibliotek, zwłaszcza przestrzenie przeznaczone na tzw. trzecie miejsce – sfera kulturalna i społeczna, w której użytkownicy mogą spędzać czas czy spotykać się ze znajomymi. Można w niej znaleźć sale kinowe, teatralne czy wystawiennicze.

Do bibliotek mogą również należeć agendy okołobiblioteczne – wydawnictwa, pracownie konserwacji zbiorów, pracownie digitalizacyjne. Prócz gruntów i budynków oraz lokalizacji, w których są one umieszczone, agendy te przynoszą bibliotece wymierne wartości jako punkty rozszerzające działalność bibliotek. Ich usługi z kolei mają konkretny wymiar finansowy dla jednostki macierzystej.

W definicji zasobów rzeczowych bibliotek mieszczą się zbiory biblioteczne, czyli zbiory drukowane, nieksiążkowe, elektroniczne oraz zbiory sieciowe. Są one podstawą egzystencji i pracy bibliotek i stanowią zarazem obraz dziedzictwa kulturowego narodu. Jeśli mowa o przewadze zasobów organizacyjnych w aspekcie ich rzadkości, to właśnie zbiory biblioteczne mogą stanowić cenny element tego zasobu. Ich unikalność daje bibliotekom możliwość budowania swej marki i prestiżu. Dzięki rzadkiemu, a tym samym cennemu księgozbiorowi biblioteki, mogą one tworzyć interesujące repozytoria i biblioteki cyfrowe, będące dodatkową wartością dla organizacji. Udostępnienie publiczności niepowtarzalnych materiałów bibliotecznych w formie cyfrowej może być podstawą do szerokiego otwarcia zbiorów. Tworzenie elektronicznych zbiorów jest szansą dotarcia do odbiorców zbyt oddalonych fizycznie od bibliotek, lub

mających problem z dotarciem. Problem ten tkwi nie tylko w odległości geograficznej, ale również w ograniczeniach wyływających z problemów zdrowotnych użytkowników. Zasoby elektroniczne bibliotek to zwielokrotnione dobra dające szansę bibliotekom na silniejsze oddziaływanie na otoczenie. Trudność w substytuowaniu zbiorów, czyli ich zastępowaniu, a w przypadku bibliotek mowa może być o tworzeniu identycznych zbiorów przez inne biblioteki, daje konkretnej jednostce przewagę strategiczną. Rzadkość księgozbioru i problem w jego imitacji stanowi szczególnie wysoką wartość zasobów bibliotecznych i czyni markę biblioteki wyjątkowo wartościową.

Zasobem rzeczowym są też informacje wytwarzane przez bibliotekę, materializowane w bazach danych czy w katalogach elektronicznych. Według bibliologa, J. Wojciechowskiego, biblioteki przetwarzają dane, grupują je i tym samym kreują nowy rodzaj zasobów, co stanowi nie tylko nową jakość, ale i część ich zasobów [25, s. 24]. W tym miejscu należy wymienić stronę internetową biblioteki, jako jej wizytówkę i niejako drzwi do jej wnętrza. I choć jest to nad wyraz szybko zmieniający się element organizacyjny, dostosowujący się do wszelkich zmian zachodzących w bibliotece i jej otoczeniu to odgrywa jedną z najważniejszych ról w funkcjonowaniu nowoczesnej biblioteki. Strona internetowa biblioteki mówi o wszelkich jej zasobach, usługach czy strukturze organizacyjnej. Daje też obraz pracowników i ich wykształcenia, co może świadczyć o kompetencjach personelu i dążeniu do podwyższania swych umiejętności zawodowych. Atrakcyjna strona biblioteczna daje dostęp do wydarzeń kulturalnych, naukowych mających miejsce w bibliotece. Mówi też o inwencji twórczej osób odpowiedzialnych za stronę oraz świadczy o zaangażowaniu pracowników, a jednocześnie wskazuje na poziom kapitału intelektualnego biblioteki, co nawiązuje już do następnego rodzaju zasobów organizacyjnych.

Do zasobów rzeczowych należą również sprzęty np. meble biblioteczne, sprzęt komputerowy, zakupione systemy biblioteczne czy urządzenia do odczytu mikrofilmów, mikrofisz czy materiałów dla osób niepełnosprawnych. Biblioteki posiadają także środki transportu przeznaczone dla osób lub do obsługi użytkowników, jak np. popularne w krajach skandynawskich bibliobusy.

W tym miejscu można umieścić również i inne elementy zasobów rzeczowych bibliotek. W instytucjach tych znajdują się bowiem także przedmioty mające związek z zadaniami wyznaczonymi bibliotece, a niebędące ich zbiorami. Biblioteki publiczne oferujące swe księgozbiory i usługi dzieciom często wyposażane są w zabawki, teatrzyki, czy w inne sprzęty pomocne w codziennej pracy z dziećmi. Z kolei biblioteki dla starszych użytkowników posiadają automaty kawowe i spożywcze, nietypowe meble (tzw. pufy), leżanki umożliwiające spędzanie czasu w bibliotece w luźny, nieskrępowany sposób. Oferują tak-

że pomieszczenia służące uprawianiu hobby czy dające możliwość spokojnej pracy. Mogą to być pokoje pracy indywidualnej znajdujące się w bibliotekach akademickich, ale również pokoje muzyczne, nagraniowe itp. często istniejące w bibliotekach publicznych. Również rozszerzająca się oferta kulturalna bibliotek akademickich powoduje konieczność wyposażenia ich w sprzęty i urządzenia umożliwiające klientom wykorzystanie przestrzeni bibliotecznej w nowy, atrakcyjny dla nich sposób.

Współczesne biblioteki starają się zapewnić swemu personelowi warunki pracy na możliwie najwyższym poziomie. Stąd w bibliotekach pojawiły się pomieszczenia przeznaczone wyłącznie do wypoczynku pracowników. Są to pokoje socjalne wyposażone w lodówki, mikrofalówki, meble typu kanapy, fotele, które czynią miejsce pracy przyjaznym i humanitarnym, czego oczekują pracownicy. Zarządzający bibliotekami zwrócili uwagę na zdrowy tryb życia swych pracowników i użytkowników, co przejawia się w zaopatrzeniu terenu wokół budynków bibliotecznych w parkingi dla rowerów, miejsca odpoczynku dla użytkowników, jak i przechodniów.

Należy zwrócić uwagę, że część z elementów zasobu rzeczowego wymaga permanentnego angażowania finansów. Głównie dotyczy to sprzętu komputerowego, który zachowuje swe właściwości przez kilka lat, a potem wymaga wymiany. Komputery muszą też być zaopatrywane w systemy ochronne – programy antywirusowe, które pozwalają dłużej i efektywniej je użytkować, a te należy systematycznie aktualizować. Podobnie urządzenia wspomagające bibliotekarzy w ich pracy – czytniki, skanery, programy brajlowskie, powiększalniki itp. – one również wymagają ciągłego przeglądu technicznego. To decyduje o konieczności inwestowania w ich działanie i wskazuje na krótkotrwałość życia tego typu zasobu.

Zbiory biblioteczne stanowią główny filar instytucji bibliotecznej, ale one również mogą być częściowo potraktowane jako element szybko się zużywający. Dotyczy to zwłaszcza zbiorów utrwalonych na nośnikach innych niż papier – płytach CD czy DVD, ale także dostępów do elektronicznych baz danych czy do czasopism elektronicznych. Pozostałe zbiory, przy odpowiednim ich traktowaniu, mogą być przechowywane przez wiele lat, jednakże i one wymagają konserwacji, ochrony oraz uaktualniania.

Jako zasób rzeczowy można potraktować system zabezpieczeń zbiorów – magnetyczny lub RFID. Podobnie jak sprzęt komputerowy, wymaga on przeglądów, jak również poszczególne jego elementy (m.in. paski magnetyczne oraz czipy).

Zasoby finansowe bibliotek mają swe źródło w budżecie przydzielonym im przez organizatora. Organizator gminny zapewnia bibliotekom (oraz szkołom i ich bibliotekom) budżet pochodzący z podatków gminy. Z kolei uczelnia, jako władza bezpośrednia nad uczelnianym systemem bibliotecznym

-informacyjnym utrzymuje go z finansów ministerialnych i własnych funduszy. Należy zwrócić uwagę, że jest to część bibliotecznych zasobów finansowych, ponieważ obecnie biblioteki wszystkich typów mogą starać się o zdobywanie funduszy na działalność na własną rękę. Mogą one pochodzić ze zdobywanych grantów rządowych lub unijnych. Obecnie w Polsce ogłoszonych jest szereg konkursów grantowych, o które biblioteki mogą się starać, by dzięki nim realizować swe zadania statutowe. Zwykle są one rozpisywane przez instytucje rządowe, np. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego czy Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub mogą pochodzić ze źródeł pozarządowych i wynikać ze współpracy polskich organizacji pozarządowych z innymi krajami [5].

Biblioteki mogą również starać się o wsparcie finansowe fundacji działających w Polsce, np. Fundacji Bartelsmanna czy Billa i Melindy Gatesów. Wymienione fundacje znacząco wpłynęły na zasoby rzeczowe bibliotek publicznych, począwszy od lat 90. zeszłego wieku, finansując komputeryzację bibliotek w Polsce. Fundacja Bartelsmanna wspiera polskie bibliotekarstwo publiczne pomagając organizować projekty, np. kursy online dla bibliotekarzy, kształcenie liderów bibliotek i budując filie biblioteczne dla młodzieży [1]. Z kolei Bill i Melinda Gatesowie za pośrednictwem swojej fundacji przeznaczają środki finansowe na zakup komputerów i oprogramowania dla bibliotek publicznych, m.in. w Polsce. Program Rozwoju Bibliotek sponsorowany przez tę Fundację znacząco wpłynął na standardy usług bibliotecznych i możliwości bibliotek publicznych w realizacji podstawowych zadań bibliotecznych.

Inne elementy składające się na zasoby finansowe bibliotek to wszelkie darowizny, opłaty za przetrzymywanie wypożyczonych zbiorów, opłaty wpisowe, pożyczki. Biblioteki mogą również wykorzystywać posiadany sprzęt do usług zewnętrznych, np. digitalizować dostarczone materiały czy świadczyć usługi konserwatorskie (wykorzystanie komór fumigacyjnych), choć związane są z tym pewne obostrzenia prawne. Współczesne biblioteki są zatem w posiadaniu urzędzeń, które mogą w ten sposób przynosić dochód instytucjom i zwiększać możliwości rozwoju jednostki, jak również uniezależniać ją od finansów organizatora. Przykładem może być pracownia digitalizacji Biblioteki Narodowej w Budapeszcie wykonująca na zlecenie prezenty urodzinowe w postaci pocztówek z cyfrową wersją fragmentu gazety z dnia urodzin jubilata. Uzyskane w ten sposób kwoty nie są podstawą materialną dla bibliotek, lecz mogą uelastyczniać finanse tych placówek.

4.5. Zasoby niematerialne bibliotek

Następnym rodzajem organizacyjnych zasobów bibliotecznych są składniki niematerialne – dobra biblioteki określane jako kapitał intelektualny. Zaliczyć do nich można:

- kapitał ludzki – bibliotekarzy, pracowników administracyjnych i technicznych, ich wiedzę, kompetencje, predyspozycje, potencjał psychofizyczny, motywację i aspiracje zawodowe;
- kapitał organizacyjny – struktury biblioteczne, procedury pracy, procesy biblioteczne, komunikację wewnątrzorganizacyjną, bazy danych, podstawy prawne działania jednostki, normy i wartości, kulturę organizacyjną bibliotek;
- kapitał relacyjny – relacje z otoczeniem, relacje z użytkownikami, współpracę z innymi bibliotekami i instytucjami nauki i kultury.

Znaczenie kapitału intelektualnego w bibliotekach, podobnie jak w innych organizacjach, rośnie, co ma związek ze zwiększającym się znaczeniem informacji i wiedzy we współczesnych organizacjach. Praca nad aktywami intelektualnymi bibliotek, nad zwiększeniem ich wartości, bądź poprawą, może przynieść wymierne korzyści w obszarze szybkości wymiany informacji wewnątrz organizacji czy sprawności przekazywania (uczenia się) wiedzy wśród pracowników. Wartością dodaną w tym procesie jest zwiększona świadomość zawodowa bibliotekarzy i zrozumienie sensu zadań i celów biblioteki.

Na zasoby niematerialne bibliotek składają się przede wszystkim zatrudnieni w nich pracownicy. Biblioteki będąc instytucjami wiedzy, a jednocześnie świadcząc specyficzne usługi, opierają się w dużej mierze na kompetencjach swych pracowników. Ich wiedza, umiejętności i zaangażowanie aktywują zasoby materialne i tym samym wzmacniają potencjał i efektywność swych jednostek. Można rozróżnić tu aktywność zawodową szeregowych bibliotekarzy, przełożonych i bibliotekarzy naukowych, dyplomowanych. Każda z tych grup pracowniczych ma własną siłę do tworzenia wartości dodanej dla biblioteki. Niefizyczność tych komponentów powoduje wspomnianą wcześniej niemierzalność aktywów ludzkich. To z kolei wpływa na problemy z ich wyodrębnieniem ze struktury biblioteki i trudności z ich oceną. Janusz Strużyna zwrócił uwagę na problem wyceny tego typu kapitału ze względu na „realne zagrożenie jego zainwestowania w innej organizacji [„ucieczki”]” [23, s. 96]. Istotne jest również zauważenie różnicy między pojęciem zasobów ludzkich a kapitałem ludzkim. Definiują one szerzej bądź bardziej wąsko kwestię zatrudnionych. **Zasoby ludzkie** to ogół pracowników tworzących system organizacyjny i możliwy do oceny w aspekcie materialnym (liczba etatów, struktura, liczba stanowisk pracy itp.). Natomiast kapitał jest określeniem węższym i, według Adama Stabryły, stanowi aspekt aksjologiczny zasobów ludzkich [22, s. 84].

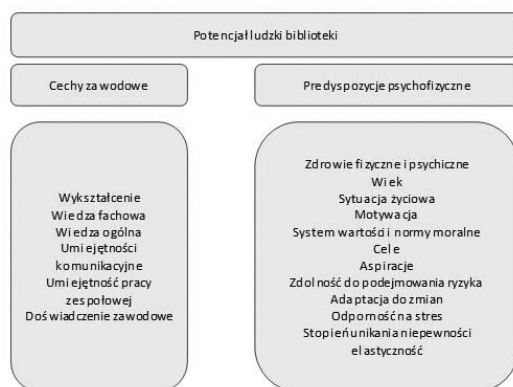
Uwagę należy zwrócić także na unikatowość i trudność w naśladowaniu kapitału ludzkiego w bibliotekach jako konkretnego dobra organizacyjnego. Każda z bibliotek dysponuje innym zespołem pracowników, oferuje im inne warunki pracy, łącznie z systemem motywacyjnym i narzędziami wsparcia. Współpraca bibliotekarzy w miejscu pracy jest także konsekwencją oryginalnej kultury organizacyjnej, przebiegającej w odmiennej atmosferze i klimacie pracy. Stąd może wynikać też nietrwałość kapitału ludzkiego – każda zmiana organizacyjna może wywrzeć znaczącą zmianę w relacjach wewnętrznych biblioteki, co objawić się może utratą części jego (kapitału) wartości. Reorganizacje, podwyższanie standardów pracy, konflikty, wadliwa komunikacja to tylko kilka z elementów wpływających na obniżenie bądź podwyższenie motywacji pracowników. Kapitał ludzki jest niezwykle wrażliwy na różnego rodzaju zawirowania w płaszczyźnie zarządzania organizacją i może swoją reakcją zmienić dotychczasowy stan pracy. Brak zaangażowania, odczucie wypalenia, spadające zainteresowanie pracą mają niezwykle negatywny wpływ na realizowane zadania w zakresie ich jakości i efektywności. Z kolei chęć do działania, ambicje pracownicze, podwyższanie kwalifikacji w postaci np. zdobycia stopni naukowych, czy uczestnictwa w studiach podyplomowych mogą znacząco wpłynąć na poziom innowacji wprowadzanych w bibliotekach. Ludzie z różnych powodów i w różnym stopniu wykazują zainteresowanie transformacją miejsca pracy, jednak może to decydować o sukcesie biblioteki, bowiem bibliotekarze angażując się w działania, wpływają na realizację zadań czy na implementację innowacji. Od ich postawy zależy również kreatywność biblioteki jako organizacji, relacje z otoczeniem i publiczny wizerunek. Zdolność do zmian to czynnik przyczyniający się do doskonalenia pracy i jednocześnie cecha charakteryzująca kapitał ludzki. Z kolei marka biblioteki może powodować zainteresowanie tą instytucją pracowników o wysokich kompetencjach i napływ kapitału intelektualnego podwyższającego znaczenie zasobu ludzkiego.

Kapitał ludzki tworzy się w długiej perspektywie czasowej. Bibliotekarze pracują w warunkach kooperacji, toteż muszą nauczyć się wzajemnego zaufania, komunikowania się z sobą oraz wzajemnego wsparcia. Wymaga to czasu, by tego typu warunki pracy osiągnąć, choć w momencie, gdy pracownicy staną się zespołem rośnie wartość zasobów ludzkich. Współpraca wywołuje efekt dzielenia się wiedzą i wzmocnienia. Występuje kumulacja wiedzy i umiejętności, co jednak nie oznacza, że można je magazynować i wykorzystywać w odpowiednim momencie. To dowód nie tylko na trudności w oszacowanie wartości kapitału ludzkiego, ale także na jego kruchość i podatność na utratę. Kapitał ludzki wymaga ciągłego motywowania, doceniania i wyróżniania, co może być kłopotliwe, bądź nawet niemożliwe, jeśli brak środków, umiejętności zarządczych zwierzchników lub kultura organizacyjna biblioteki jest nieko-

rzystna. Charakterystyczną cechą pracowników bibliotek jest ich długoletnie związanie z miejscem pracy – wielu bibliotekarzy nie zmienia zatrudnienia przez wiele lat. Istotne więc staje się ciągłe doksztalcanie i aktywne nabywanie doświadczenia zawodowego. Dodatkowo ważną cechą kapitału ludzkiego biblioteki jest odporność na stres oraz umiejętność radzenia sobie z emocjami i napięciem, co ma znaczenie nie tylko w przypadku osób piastujących stanowiska kierownicze, mających wpływ na wiele elementów organizacyjnych biblioteki, ale również szeregowych pracowników utrzymujących kontakty z użytkownikami i kreującymi zewnętrzný wizerunek biblioteki. Joanna Moczydłowska podsumowała te uwagi w następujący sposób:

- ludzie stanowią najwyższą wartość organizacji;
- kapitał ludzki nieustannie się rozwija poprzez własną energię;
- odpowiednie uaktywnianie pracowników daje efekt w postaci kreatywności pracowników, jednak proces ten musi przebiegać w klimacie podmiotowości i uznania zdolności zatrudnionych;
- cechą kapitału ludzkiego jest możliwość pracy na wyższym poziomie niż jest to wymagane [14, s. 19-20].

Strukturę cech zawodowych oraz predyspozycji psychofizycznych bibliotekarzy, a więc potencjału ludzkiego biblioteki przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Potencjał ludzki biblioteki

Źródło: oprac. własne na podstawie KOŻUCH Barbara, KOŻUCH Antoni. *Materiałne i niematerialne podstawy działalności organizacji*. W: KOŻUCH Barbara. *Nauka o organizacji*. Warszawa, 2007, s. 53-78.

Kolejnym składnikiem niematerialnych zasobów biblioteki jest **kapitał organizacyjny**. Zawiera on w sobie podstawy prawne, dzięki którym pracują biblioteki (akty zewnętrzne, jak i wewnętrzne), ustalone procedury pracy oraz wykonywane procesy biblioteczne. Należy tu podkreślić znaczenie dostępnych informacji podwyższających jakość pracy bibliotek. Można tu wymienić dostępność do informacji zewnętrznej oraz informacje tworzone przez

biblioteki w postaci baz danych, metadanych, katalogów i bibliotek cyfrowych. Można zaliczyć do niego również regulaminy wewnętrzne, schematy działania, np. dot. obiegu dokumentów, czy patenty. Znaczenie w kapitale organizacyjnym biblioteki mają także wykupione licencje, np. na udostępniane bazy informacyjne czy podpisane umowy współpracy z innymi organizacjami.

Kapitałem organizacyjnym są zbudowane w bibliotekach struktury pracownicze wykorzystujące wiedzę i zdolności pracowników. Struktura organizacyjna przyjęta w bibliotece wraz z określoną polityką stanowiskową i płacową wiąże się z zasobami finansowymi i materialnymi. Struktury pomagają wykonywać wyznaczone zadania w sposób logiczny i efektywny. Powinny również wpływać na klarowność działań oraz oszczędność czasu. Zmiana struktur bibliotecznych to częste działanie w ramach kształtowania kapitału organizacyjnego biblioteki. Obecnie schematy ulegają spłaszczaniu, tworzy się struktury macierzowe, zespoły robocze, a wszystko po to, by efektywniej realizować wyznaczone cele i aktywować bibliotekarzy oraz ich potencjał intelektualny.

Ze strukturami pracowniczymi wiąże się w bibliotekach kwestia przywództwa, czyli hierarchia służbowa oraz stosowane style kierowania. Mają one wpływ nie tylko na kulturę organizacyjną, ale także na funkcjonalność komunikacji wewnętrznej, klimat pracy i poziom zaangażowania pracowników. Od władzy zależy poziom zaufania w bibliotece między grupą bibliotekarzy szeregowych a grupą kierowniczą. Przełożeni wpływają na stopień zaangażowania podwładnych w wyznaczone zadania i pośrednio na innowacyjność bibliotekarzy, motywując ich do pracy i postulując odpowiednie wynagrodzenie.

Częścią kapitału organizacyjnego jest kultura organizacyjna jako wytwór wszystkich relacji wewnętrznych, a jednocześnie kształtująca codzienne zachowania pracowników bibliotek. Łączą się z nią wartości i normy wyznawane przez organizację jak i poszczególnych bibliotekarzy. Jest ona również oznaką relacji wewnętrznych między bibliotekarzami – wpływa na jakość komunikacji, klarowność działań, otwartość, a dzięki temu na szybkość przepływu komunikatów i zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Kultura organizacyjna, z uwagi na jej istotną rolę w funkcjonowaniu biblioteki, została opisana w odrębnym rozdziale.

Kapitał organizacyjny to również umiejętność oferowania nowych rozwiązań, czyli innowacyjność biblioteki. Może to wiązać się z rozwojem technologii i ich implementacją w procesy biblioteczne, ale też z poziomem opanowania ich przez bibliotekarzy. Innowacyjność biblioteki to także rozwiązania proponowane przez pracowników jako wyznacznik ich kreatywności i zaangażowania w zadania biblioteczne.

Następnym składnikiem zasobów niematerialnych są **relacje z otoczeniem**. Wyróżnić można tu działania PR, kontakty z mediami, budowanie mar-

ki i reputacji, czyli oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne. Ich celem jest budowanie wizerunku publicznego jednostki zachęcającego do współpracy z biblioteką inne podmioty. Pozytywny obraz biblioteki pomaga w utrzymaniu stałych i solidnych kontaktów z dostawcami, kontrahentami czy odbiorcami usług bibliotecznych. Dzięki dobrym relacjom zewnętrznym możliwe jest tworzenie nowych wartości, np. uczestniczenie w tworzeniu katalogów centralnych, ogólnokrajowych baz danych, regionalnych bibliotek cyfrowych, co wyraźnie wpływa na ocenę biblioteki jako instytucji. Dla biblioteki znaczenie mają również relacje z firmami wspierającymi działania biblioteczne, pozyskiwanie ich jako sponsorów czy promotorów akcji bibliotecznych. Biblioteki, jak już zauważono wcześniej, nie będąc instytucjami komercyjnymi często potrzebują wsparcia zewnętrznego w celu realizacji swych zadań. Dzięki pozytywnym relacjom z otoczeniem zewnętrznym powstają akcje czytelnicze, obchody świąt bibliotecznych i czytelniczych czy różnego rodzaju konkursy. Promotorzy działań bibliotecznych dzięki temu wzbogacają oczywiście własny wizerunek, jako działacze społeczni i kulturalni, ale dla bibliotek jest to współpraca umożliwiająca realizację wielu zadań na rzecz lokalnej społeczności.

Nad kapitałem relacyjnym pracują często wyodrębnione agendy biblioteczne, np. oddziały (zespoły, sekcje) promocji i marketingu. Ich praca polega na tworzeniu pozytywnego wizerunku biblioteki, zachęcaniu do korzystania z usług bibliotecznych, ale także przybliżaniu różnego rodzaju wydarzeń mających miejsce w bibliotekach. Mogą być to akcje czytelnicze, kulturalne, jak również naukowe. Pracownicy realizujący zadania public relations są upoważnieni do kontaktów z mediami, poprzez które udzielają informacji na temat bibliotek, popularyzują działania biblioteczne na rzecz społeczności lokalnej czy zachęcają do uczestnictwa i korzystania z oferty bibliotecznej. A wszystko to w celu wykazania atrakcyjności biblioteki jako miejsca spędzania czasu, jak również zdobycia zainteresowania ewentualnych sponsorów, partnerów czy kontrahentów.

Poprócz wymienionych rodzajów zasobów organizacyjnych w bibliotekach można zaobserwować także inne ich typy, wyróżnione przez badaczy. Marian Huczek wyodrębnił tzw. **zasoby informacyjne**, do których zaliczył sprawozdania z działalności, statystyki biblioteczne, analizy badań użytkowników [9, s. 112]. Można do nich włączyć analizy wykonywane na potrzeby uruchamiania nowych usług czy działań bibliotecznych oraz dostępy do informacji służące bibliotekom w celach rozwojowych. Tymi źródłami są strony elektroniczne instytucji rządowych czy pozarządowych, które udostępniają potrzebne dane. Wydaje się, że istotnym elementem zasobów informacyjnych jest bibliotekarska literatura fachowa, tak drukowana jak elektroniczna, wpływająca na doskonalenie zawodowe bibliotekarzy czy też na organizowane zadania biblioteczne. Podkreślenia warty jest również fakt, że nie wszyscy teoretycy

zarządzania, a za nimi i bibliolodzy wyodrębniają zasoby informacyjne, co nie oznacza, że są nieistotne bądź też nie istnieją.

Podsumowując, współczesne biblioteki starają się sprawnie rozwijać i korzystać ze swych zasobów, co uwidacznia się w rosnącej liczbie nowych atrakcyjnych budynków bibliotecznych czy też w ich różnorodności ofertowej. Biblioteki są ważnym miejscem na mapie niemal każdego miasta, stając się instytucją „zakotwiczoną”, realizując istotne cele społeczne. Wykorzystują w swej działalności wszystkie swe możliwości, zwłaszcza te niematerialne, jako elementy bardziej elastyczne i kreatywne. Im bardziej zaktywizowane są dobra niewymagające dużych nakładów finansowych, tym większych efektów pracy można się spodziewać. Sprawność organizacyjna bibliotek oznacza używanie zasobów bez marnotrawstwa, poprawnie i efektywnie, by osiągnąć założone cele. Połączenie wszystkich zasobów, którymi dysponują biblioteki, sprawna polityka użytkowania w oparciu o kompetencje intelektualne powinno stanowić podstawę działania każdej biblioteki, bez względu na jej typ i rodzaj.

Bibliografia

1. BEDNAREK-MICHALSKA Bożena. Fundacja Bertelsmanna i EBIB. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/32/komunikat1.php>. Stan z dnia 20.01.2019.
2. BOLESTA-KUKUŁKA Krystyna. Świat organizacji. W: KOŹMIŃSKI Andrzej, PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1995, s. 13-105. ISBN 83-01-11843-1.
3. BRÓZDA Joanna, MAREK Stanisław. Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa. W: MAREK Stanisława, BIAŁASIEWICZ Maria (red.). *Podstawy nauki o organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2008, s. 125-143. ISBN 978-83-208-1737-9.
4. CZUPIAŁ Jerzy, KARASŃ Mirosław. Przedmiot i ewolucja nauki o przedsiębiorstwie. W: LICHTARSKI Jan (red.). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wyd. 3 zm. i rozszerz. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1999, s. 15-51. ISBN 83-7011-393-1.
5. EBIB. *Granty i dotacje – poszczególne programy i fundacje* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ebib.pl/?page_id=908. Stan z dnia 15.11.2018.

6. GARWOLIŃSKA Monika. Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego. W: GRUSZEWSKA Ewa, MATEL Anna, KUZIONKO-OCHRYMIUK Ewa (red.). *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*. T. 2. *Zarządzanie organizacją: finanse i inwestycje*. Białystok: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2018, s. 10-21. ISBN 978-83-917772-8-2.
7. GOLNAU Wiesław. Zagadnienia wstępne. W: GOLNAU Wiesław, KALINOWSKI Marek, LITWIN Joanna (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 3. Kraków: CeDeWu, 2010, s. 11-58. ISBN 978-83-7556-024-4.
8. HAMEL Gary, PRAHALAD Coimbatore K. The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1993, nr 2, s. 79-91. ISSN 0017-8012.
9. HUCZEK Marian. *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 2003. ISBN 83-89275-30-9.
10. KAMIŃSKA Joanna. Kapitał intelektualny biblioteki. W: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Wyd. 2 popr. Warszawa: Wydawnictwo SBP, s. 13-19. ISBN 978-83-61464-41-9.
11. KOCH Richard. *Słownik zarządzania i finansów: narzędzia, terminy, techniki od A do Z*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1997. ISBN 83-85441-67-3.
12. KOŻUCH Barbara, KOŻUCH Antoni. Materialne i niematerialne podstawy działalności organizacji. W: KOŻUCH Barbara (red.). *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu, 2007, s. 53-78. ISBN 978-83-7556-037-4.
13. KRZYŻANOWSKI Leszek. *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-12741-4.
14. MOCZYDŁOWSKA Joanna. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin, 2010. ISBN 978-83-7641-252-8.
15. MURAWSKA Monika. *Zarządzanie strategiczne zasobami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków, 2008. ISBN 978-83-927446-3-4.
16. OBŁÓJ Krzysztof, TRYBUCHOWSKI Maciej. Zarządzanie strategiczne. W: KOŹMIŃSKI Andrzej, PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1995, s. 119-164. ISBN 83-01-11843-1.
17. PAŹDZIÓR Artur, TWARDOWSKA Sylwia. Wpływ czynników niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa na przykładzie spółek publicznych z indeksu wig-informatyka. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*. 2017, nr 26, s. 39-50. ISSN 2083-1560.

18. PENC Józef. *Nowoczesne kierowanie ludźmi: wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*. Warszawa: Difin, 2007. ISBN 978-83-7251-718-0.
19. PIOTROWSKI Włodzimierz. Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia. W: KOŹMIŃSKI Andrzej, PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1995, s. 443-589. ISBN 83-01-11843-1.
20. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2008. ISBN 978-83-208-1662-4.
21. SOKOŁOWSKA Stanisława. *Organizacja i zarządzanie: ujęcie teoretyczne*. Wyd. 2. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2004. ISBN 83-7395-086-9.
22. STABRYŁA Adam. Produktywność kapitału ludzkiego jako warunek efektywności organizacji. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*. 2007, nr 1, s. 83-94. ISSN 1732-1565.
23. STRUŻYNA Janusz. Sukces organizacji na tle koncepcji kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*. 2007, nr 1, s. 95-101. ISSN 1732-1565.
24. WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
25. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa, Kraków: Wydawnictwo PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.
26. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA Agnieszka. Istota procesu zarządzania. W: ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA Agnieszka (red.). *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*. Kraków: Wydawnictwo Nieoczywiste, 2017, s. 15-40. ISBN 978-83-63391-35-5.