Anna Donnersberg, Maria Szczygieł
Politechnika Krakowska
Biblioteka Główna

Personal Management w bibliotece?

W dzisiejszym świecie biblioteki ogromną wagę przywiązują do kwestii optymalnego zaspokojenia potrzeb użytkownika. Powszechnie uważa się, że wizerunek bibliotek w największym stopniu zależy od opinii o nich. Czy do końca tak jest? Jakie inne czynniki wpływają na kształtowanie pozytywnego wizerunku tej instytucji? Czy są one równie istotne, czy może nawet ważniejsze? Jak będzie w przyszłości? Autorki referatu skupią się na problemie zarządzania personelem w bibliotece. Poruszone zostaną aspekty: kierowania i zarządzania, motywowania pracowników i rozwiązywania konfliktów, wewnętrznego public relations. Omówione zostaną również zasadnicze elementy kształtujące wizerunek organizacji. Zaprezentowane zostaną rezultaty badań przeprowadzonych wśród pracowników oraz studentów dwóch akademickich bibliotek Krakowa. Wyniki tych badań pozwolą na konfrontację wyobrażeń na temat wizerunku biblioteki pomiędzy jej otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Wstęp

W dzisiejszym świecie biblioteka naukowa musi stawiać czoła coraz nowszym wyzwaniom. Nie wystarczy efektywnie obsługiwać użytkowników. Ich potrzeby i oczekiwania rosną a zadaniem biblioteki jest ich spełnianie w optymalnym stopniu. Użytkownik pragnie przebywać w instytucji nowoczesnej, spotykać się z pełnym zrozumieniem i zaangażowaniem jej pracowników. Niezwykle istotne jest więc wypracowanie przyjaznej atmosfery. Stopień zaspokojenia oczekiwań użytkowników jest ściśle związany z wizerunkiem biblioteki. Jej pozytywny obraz bezpośrednio wpływa na nastawienie czytelników do instytucji i oferowanych przez nią usług. Chętniej bowiem odwiedzamy miejsca, które kojarzą nam się dobrze. Philip Kotler określa wizerunek jako *zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie.*[1] Każda biblioteka mniej lub bardziej świadomie pracuje na swoją reputację, niestety bardzo często odbiega ona od ideału. Często wynika to ze złych doświadczeń oraz panujących stereotypów, które przez lata głęboko zakorzeniły się w świadomości ludzkiej. Biblioteka w wielu przypadkach jawi się jako miejsce mało przyjazne, ponure z antypatyczną obsługą, która nic nie robi.

Co zatem uczynić, aby zbudować pozytywny wizerunek biblioteki? Po pierwsze należy zdać sobie sprawę z faktu, że wizerunek ten nie funkcjonuje w próżni, jest nierozerwalnie związany z zagadnieniami Public Relations (PR) i Personal Management (PM). Dziedziny te wzajemnie się przenikają i należy omawiać je łącznie. Trzeba także podkreślić, że wizerunek powstaje w wyniku komunikacji użytkowników z pracownika-

[1] P. Kotler: *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Warszawa 1994, s. 549

mi i nie jest czymś jednolitym, może wyglądać różnie w zależności od grupy otoczenia i kontekstu.

1. Wizerunek biblioteki – przesłanki praktyczne

W rzeczywistości funkcjonują dwa rodzaje znacznie różniących się wizerunków. Pierwszym to wizerunek własny, który stanowi odzwierciedlenie postrzegania biblioteki przez jej kierownictwo i pracowników (z uwzględnieniem tego, jak wg nich jest ona odbierana przez otoczenie zewnętrzne). Drugi to wizerunek obcy, czyli sposób postrzegania instytucji przez jej otoczenie zewnętrzne (władze uczelni, studentów, instytucje współpracujące, środowisko lokalne itp.).

Biblioteka z przyszłością musi zwrócić większą uwagę na kwestie związane z własną orientacją marketingową. Należy położyć nacisk na wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania w tym także efektywnego Public Relations. Każda większa firma komercyjna zatrudnia wysoko wykwalifikowanych specjalistów PR, których głównym zadaniem jest praca nad odpowiednim wizerunkiem instytucji. Zdajmy sobie sprawę z tego, iż kształtowanie pozytywnego obrazu jest fundamentalnym elementem polityki firmy. Tak właśnie powinno być w bibliotekach. Muszą one eksponować swoją publiczną tożsamość. O bibliotece akademickiej nie można mówić w oderwaniu od jej instytucji macierzystej - uczelni. Wizerunek tych dwóch placówek powinien być spójny zarówno pod względem wizualnym (nawiązujące logo, kolorystyka) jak i misji oraz priorytetów. Pracując z użytkownikiem jesteśmy w stanie wpływać na kształtowanie dobrych wspomnień związanych nie tylko z biblioteką, lecz także z ogółem procesu edukacji wyższej. Ogromne wyzwanie stoi przed kierownictwem biblioteki, musi ono zadecydować, czy kwestie PR nadal będą traktowane marginalnie, czy też zostanie zbudowana zupełnie nowa polityka organizacyjna. Idealnym stanem byłoby utworzenie odrębnego stanowiska pracy dla specjalisty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i PRu. Osoba ta byłaby odpowiedzialna za całokształt działań podejmowanych w celu wypracowania optymalnego wizerunku biblioteki, kreowanie go jest procesem ciągłym, składa się on z kilku podstawowych elementów:

- badanie stanu wyjściowego,
- ustalanie celów,
- planowanie programu naprawczego,
- realizacja planu,
- ocena przebiegu realizacji planu.

Ustalenie stanu wyjściowego jest konieczne do obrania właściwego kierunku zmian na lepsze. Pomocne przy jego ustalaniu jest przeprowadzenie badań statystycznych przy wykorzystaniu odpowiednich technik badawczych. Dobrze byłoby również zbudować idealny model wizerunku, do którego biblioteka będzie starała się dążyć. Punktem wyjściowym jest tu wyraźne zdefiniowanie celów, następnie sporządzenie programu naprawczego. Program ten odgrywa niezwykle istotną rolę w omawianym procesie, to właśnie tam wyznacza się konkretne metody, techniki, kalkuluje budżet i ustala osoby odpowie-

dzialne za jego realizację. Ocena skuteczności takiego planu nasuwa wiele trudności, wynikających głównie z braku możliwości ilościowego przedstawienia efektów. Problemem jest również fakt, iż skutki realizacji procesu nie są widoczne od zaraz, lecz dopiero po jakimś czasie. Ocena końcowa polega głównie na konfrontacji stanu obecnego z wyidealizowanym modelem. Po dokonaniu oceny cały proces należy konstruować od nowa, ponieważ cele biblioteki związane z wizerunkiem na przestrzeni czasu ulegają znaczącym modyfikacjom; tym samym zmianom poddają się pozostałe elementy procesu.

2. Personal Management a kształtowanie wizerunku

Czy Personal Management (PM) nie jest konieczne do funkcjonowania biblioteki? Czy może ona sprawnie prosperować pomijając kwestie zarządzania personelem? Odpowiedź jest jednoznaczna: NIE! Wizerunek biblioteki w znaczącej mierze kreowany jest przez jej pracowników; to właśnie na nich powinna skupiać się także polityka PR w bibliotece. Za pomocą skutecznego zarządzania personelem można osiągnąć większość fundamentalnych celów. Odpowiednie kierowanie pracownikami może przyczynić się do kształtowania i utrzymywania jak najlepszego obrazu biblioteki w oczach jej użytkowników, jest także w stanie pomóc w kontaktach z władzami, sponsorami i społecznością lokalną. Nawet najlepiej wykwalifikowani pracownicy nie będą działać sprawnie bez odpowiedniego systemu reguł. Dlatego bardzo ważną rolę w życiu organizacji spełnia zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Niezbędne jest ustalenie odpowiedniej strategii personalnej biblioteki, która musi polegać na sformułowaniu własnej filozofii zarządzania personelem, określeniu długofalowej wizji pożądanego stanu oraz związanego z tym systemu działań taktycznych. Taktyka powinna zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich tak, aby w określonym czasie zagwarantować realizację wyznaczonych przez bibliotekę priorytetów. Już w 1950 roku Peter Drucker napisał: *„An effective Management must direct the vision and effort of all managers towards common goal"*[2] (tł. efektywne zarządzanie musi skupiać wizję i wysiłek wszystkich zarządzających na wspólnym celu). ZZL można więc zdefiniować jako strategiczne i spójne podejście do zarządzania pracującymi w organizacji ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów. Jako najważniejsze elementy PM wymienić możemy:

- pozyskiwanie i zatrzymanie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi – ich potencjału i zdolności – poprzez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju,
- umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu,
- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej,

[2] M. Armstrong: *A handbook of human resource Management,* Londyn 1990, s. 2

- spajanie i integracja zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju biblioteki,
- wpajanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, czyli przekazywanie nieformalnego wzoru wartości, określonych norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań,

Specjaliści w zakresie PM powinni wchodzić w skład zespołu zarządzającego biblioteką i przyjmować odpowiednie role – od liderów po osoby ułatwiające działalność innym. Zarządzający zasobami ludzkimi muszą rozumieć kluczowe czynniki decydujące o sukcesie instytucji oraz posiadać jasną wizję tego jak ZZL może wspierać jej strategię. Osoba pełniąca rolę Personal Manager'a musi rozumieć środowisko, w jakim działa biblioteka i naciski, jakim podlega. Manager jest zobowiązany do edukowania pracowników w zakresie radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi i pomagania w rozwiązywaniu konfliktów wewnętrznych, których przyczynami mogą być problemy z komunikacją, różnice kulturowe, niezaspokojone potrzeby lub cechy osobowościowe jednostek. Zarządzający muszą pamiętać, że sposób rozwiązania konfliktu zależy od jego formy i wagi. Najczęściej stosowanymi metodami rozwiązywania konfliktów są: metoda kompromisu (polega na dążeniu do rozstrzygnięcia sytuacji dzięki rezygnacji przez każdą ze stron z niektórych swoich celów) oraz ingerujące rozwiązywanie problemów (strony próbują znaleźć rozwiązanie możliwe do przyjęcia dla wszystkich). Ze względów finansowych w bibliotekach rzadko tworzy się odrębne stanowiska dla Personal Managerów. Ich funkcje zazwyczaj pełni dyrekcja. Przenieśmy się w przyszłość i wyobraźmy sobie, że fundusze na działalność biblioteki nie ograniczają nas w żaden sposób. Zatrudniamy specjalistę z zakresu ZZL. Jakie zadania miał by on przed sobą? Aby osiągnąć sukces powinien:

1. doskonale rozumieć specyfikę instytucji, jaką jest biblioteka,
2. wspierać dyrekcję i kierowników we wprowadzaniu strategii, pomagając w ulepszaniu planowania na wszystkich jego etapach,
3. stać się ekspertem w dziedzinie organizowania i wykonywania pracy, zapewniając administracyjną sprawność,
4. być liderem dla pracowników i reprezentować ich interesy w rozmowach z kierownictwem, pracując jednocześnie nad zwiększeniem zaangażowania pracowników w sprawy biblioteki i ich wkładu w uzyskiwane wyniki,
5. wpływać na kształtowanie kultury organizacyjnej, co zwiększy zdolność biblioteki do zmian na lepsze.

Byłaby to osoba pełniąca rolę łącznika biblioteki z otoczeniem zewnętrznym (w tym także zajmująca się kontaktami z mediami) i mediatora pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami niższych szczebli. Powinna dbać o odpowiednią atmosferę w pracy oraz pomagać w utrzymaniu właściwych relacji pracowniczych. Stosunki między zwierzchnikami i podwładnymi bezpośrednio przekładają się na relacje bibliotekarz – użytkownik. Szanowani pracownicy szanują klientów, osoby czujące się docenione pozostają wierne firmie i szerzą jej dobre imię także poza godzinami urzędowania.

3. Motywacja

Właściwe postępowanie z personelem warunkuje uruchomienie u pracownika potencjału umysłowego, wykazanie się przez niego kreatywnością i pomysłami oraz pomaga mu w pełni zaangażować się w realizowane zadania. Istnieje wiele czynników, które prowadzą do zrównania celów instytucji z priorytetami pracujących w niej osób. Ważną rolę odgrywa tu motywacja będąca *wewnętrzną siłą, która uruchamia i podtrzymuje działania pracowników.*[3]

Motywowanie jest to postępowanie w taki sposób, aby każdy chętnie, twórczo i racjonalnie wykonywał powierzone mu zadania. Profesor Jacek Wojciechowski zwraca uwagę na funkcjonowanie dwóch typów motywacji tzw. motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna jest to *zespół psychicznych procesów regulacyjnych, które rozstrzygają o warunkach podejmowanych działań, o wyborze zachowań oraz o poziomie ewentualnie wydatkowanej energii na te zachowania i reakcje* (są to: odpowiedzialność, swoboda działania, możliwości wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu). Mianem motywacji zewnętrznej określa on takie zachowanie, kiedy *inne osoby, […] głównie przełożeni, próbują nakłonić każdego do sugerowanych form zachowania oraz działania […].*[4] Skupmy się na tym drugim typie motywacji. Ludzi można motywować poprzez nagradzanie, w tym płacę. W realiach bibliotecznych wynagradzanie w postaci pensji i podwyżek nadal nie ma siły motywującej. Należy, więc położyć nacisk na inne czynniki. Zaangażowanie pracowników najprawdopodobniej wzrośnie, jeśli odczują, że są doceniani. Oznacza to między innymi ufanie im, stwarzanie możliwości uczestnictwa w dotyczących ich sprawach, rzetelne informowanie, sprawiedliwe traktowanie. Ważna jest tutaj znajomość ludzkich potrzeb i traktowanie każdego indywidualnie. Dla jednych bowiem dostatecznym motorem działań będą zachęty finansowe (premie, doroczne nagrody uznaniowe, dofinansowanie wczasów), dla innych będzie to więź ze współpracownikami czy możliwość samodoskonalenia. Potrzeby ludzkie obrazuje piramida potrzeb skonstruowana przez amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa.

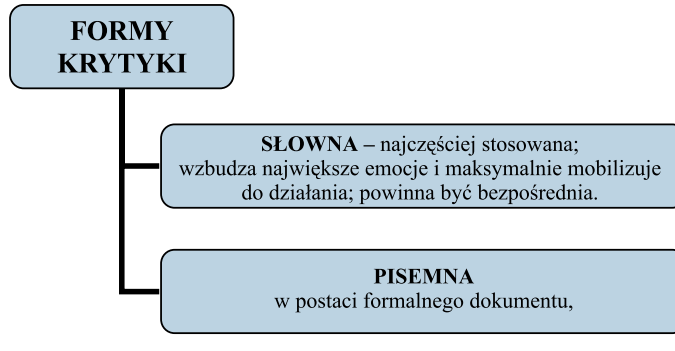
Wynika z niej, iż wpływanie na człowieka poprzez zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu nie ma sensu, jeżeli nie zostały zaspokojone potrzeby podstawowe. Dlatego motywowanie pracowników, np. poprzez umożliwienie udziału w spotkaniach integrujących nie wywoła pożądanego efektu, jeśli nie będą oni czuli się bezpiecznie, stabilnie, a ich wynagrodzenie nie pozwoli na zaspokojenie fundamentalnych potrzeb. Motywowanie ludzi do pracy jest podstawową umiejętnością każdego menedżera. Zrozumienie tego, co wpływa na zachowania pracowników, pomaga skutecznie nimi kierować, a umiejętne wykorzystanie tej wiedzy w praktyce może zaowocować podniesieniem jakości pracy wykonywanej przez podwładnych. Idealnie byłoby opracować taki system motywacyjny, który zapewniałby nieustanne zaangażowanie pracowników w budowanie sukcesu biblioteki, zachęcałby ich do podwyższania kwalifikacji i dawał szczerą satysfakcję z pra-

[3] T. Kopczyński: *Zarządzanie potencjałem ludzkim kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa,* Poradnik Handlowca 2000 nr 3, s. 48

[4] J. Wojciechowski: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach,* Warszawa, Kraków 1998, s. 229

Rys. 1. Hierarchia potrzeb A. Maslowa

cy. Elementami bezfinansowego systemu motywacyjnego powinny być: częste wyrażanie pracownikom uznania (także publicznie); podtrzymywanie na duchu; poszerzanie przestrzeni dla samodzielności i kreatywności (m.in. poprzez zwiększanie zakresu odpowiedzialności); większe prawdopodobieństwo awansu; zwalczanie nudy w pracy (poprzez wprowadzanie unowocześnień i modyfikacji w procesie pracy); zwalczanie anonimowości (każda funkcja ma swojego wykonawcę, który winien być znany z imienia i nazwiska); dbanie o prestiż instytucji i jej dobre imię (pracownik chce móc się pochwalić miejscem, w którym pracuje); szacunek dla życia prywatnego. Zaniedbaną ostatnimi czasy formą motywacji są wszelkiego rodzaju dyplomy uznaniowe lub listy pochwalne. Nie na każdego jednak działa pozytywna motywacja. Jest wielu pracowników, na których znacznie silniej wpływają słowa krytyki. Bezwzględnie jest to element wpływający na postawy personalne. Konstruktywna krytyka ma na celu przede wszystkim uniknięcie błędów i niepoprawnych sytuacji w przyszłości. Mobilizuje ona pracownika do obrania stanowiska i odpowiedniej reakcji. W praktyce krytyka może przybierać formę słowną lub pisemną – obrazuje to poniższy schemat.[5]



[5] C. Cenker: *Public Relations*, Poznań 2002, s. 164

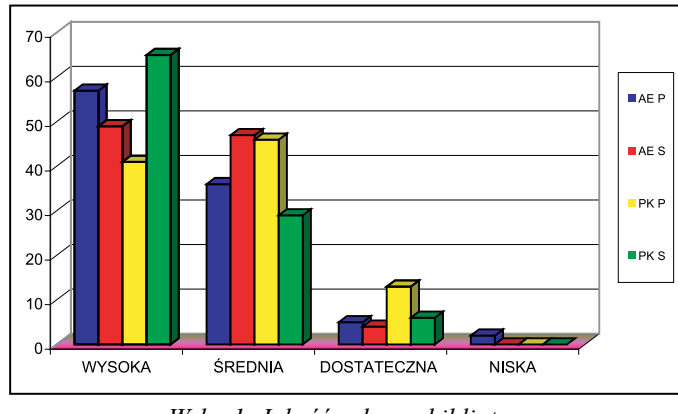
Stosując wyżej wymienione sposoby motywacji zwiększamy szanse na stworzenie pozytywnego wizerunku, przybliżając się do osiągnięcia założonych przez bibliotekę celów.

4. Plany a rzeczywistość – wyniki badań nad wizerunkiem przeprowadzonych w dwóch bibliotekach akademickich w Krakowie

Personal Management i Public Relations mają istotny wpływ na jakość świadczonych usług, a co za tym idzie na wizerunek organizacji, przedsiębiorstwa, a także firmy, czy biblioteki. Przeprowadzone badania ankietowe w bibliotekach dwóch krakowskich uczelni (PK i AE) miały na celu poznanie opinii pracowników i użytkowników na temat wizerunku tych instytucji oraz wzajemne skonfrontowanie otrzymanych wyników.

Ankiety zostały rozprowadzone w kwietniu 2006 roku, łącznie rozdano 340 formularzy, z czego do analizy zakwalifikowało się 226. Badania miały charakter anonimowy, a uczestnictwo w nich było całkowicie dobrowolne.

Staż pracy oraz częstotliwość korzystania z bibliotek nie miały wpływu na wizerunek kreślący się w wyniku przeprowadzonych badań. Z otrzymanych ankiet wynika, że jakość świadczonych usług w obu bibliotekach, zarówno przez pracowników jak i ich użytkowników została w większości oceniona jako wysoka lub średnia.

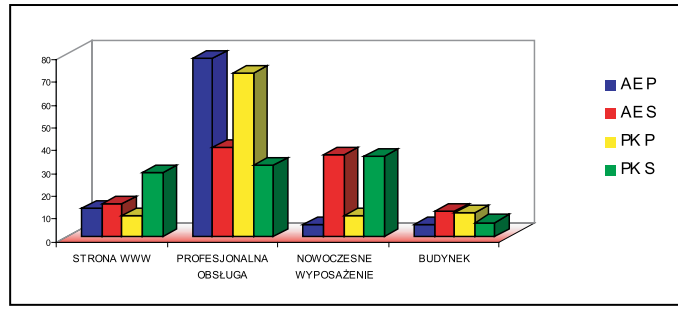


Wykr. 1. Jakość usług w bibliotece

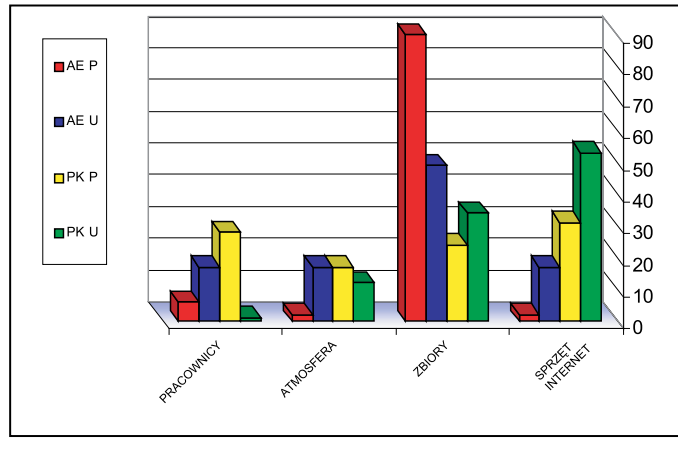
Zbadano wyobrażenia pracowników oraz studentów na temat czynników najbardziej wpływających na jakość usług bibliotecznych.

Podczas gdy dla pracowników zarówno Bibliotek Akademii Ekonomicznej jak i Politechniki Krakowskiej zdecydowanie najważniejsza jest fachowa obsługa, to dla użytkowników obu bibliotek jest ona równie ważna, jak nowoczesne wyposażenie czy strona www.

Jak każda instytucja również biblioteka ma swoje atuty. Przeprowadzone badania wykazały, że to, co wydaje się bibliotekarzom ich silną stroną nie koniecznie jest tak samo postrzegane przez użytkowników.

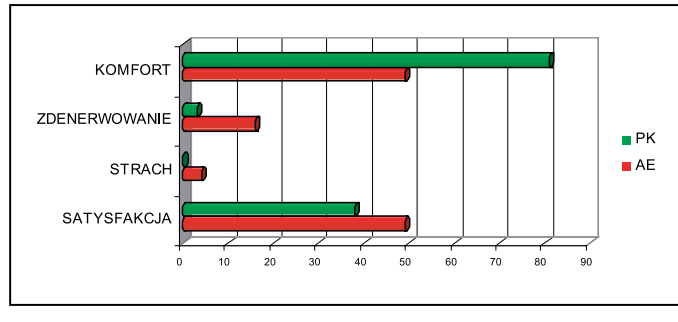


Wykr. 2. Czynniki mające wpływ na jakość usług w bibliotece



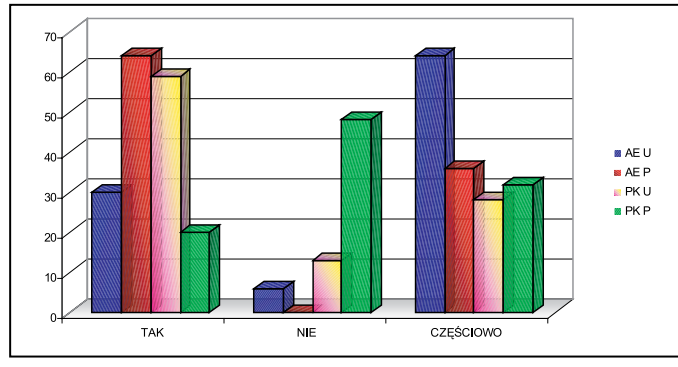
Wykr. 3. Zalety biblioteki

Ważnymi elementami mającymi silny wpływ na kształtowany wizerunek instytucji są odczucia towarzyszące ich klientom. Poza komfortem, satysfakcją, zdenerwowaniem, strachem pojawiały się również (wśród użytkowników Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej): luz, koncentracja, zadowolenie, skupienie, podniecenie, rozczarowanie, rozdrażnienie, (wśród klientów Biblioteki Głównej Politechniki Krakowskiej) senność, irytacja, poprawa nastroju.



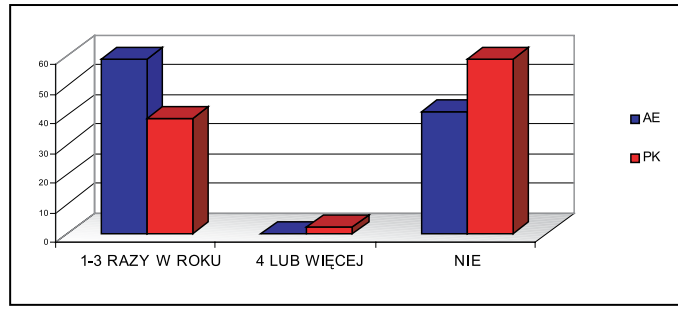
Wykr. 4. Odczucia towarzyszące wizytom w bibliotece

Odczucia towarzyszące wizytom w danej instytucji decydują o tym, czy chętnie lub nie do niej przychodzimy. Tutaj obie biblioteki mają powód do zadowolenia, ponieważ prawie 90% użytkowników chętnie do nich przychodzi i zdecydowana większość nie spotkała się z niemiłą obsługą. Obecnie każda instytucja uważa się lub chce być uważana za nowoczesną. Zapytano więc pracowników i użytkowników, czy biblioteki są nowoczesnymi placówkami.



Wykr. 5. Czy biblioteka jest miejscem nowoczesnym?

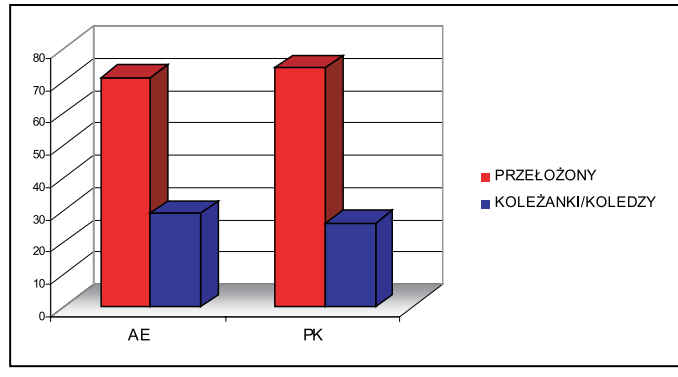
Widać tutaj różnice w ocenie, podczas gdy pracownicy BGAE uważają, że jest ona miejscem nowoczesnym to jej użytkownicy twierdzą, że tylko częściowo. Pracownicy BG PK w większości nie uważają swojej instytucji za miejsce nowoczesne, natomiast jej użytkownicy w zdecydowanej większości uważają wręcz przeciwnie. Chcemy mieć nowoczesne, świetnie działające biblioteki, ale bez dobrze wykształconego personelu jest to niemożliwe, dlatego zapytano pracowników jak często biorą udział w szkoleniach, kursach lub konferencjach.



Wykr. 6. Udział w szkoleniach, konferencjach

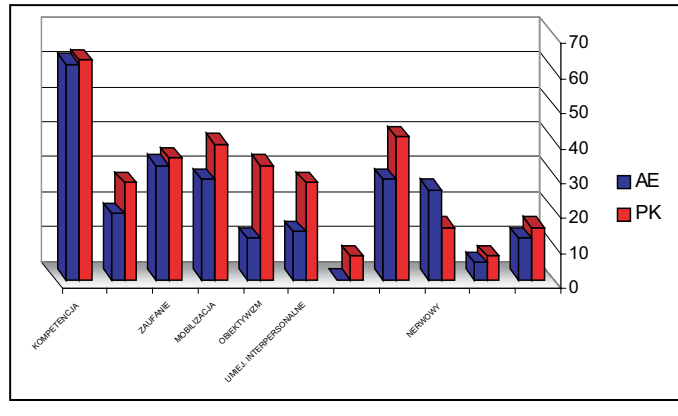
W bibliotece PK 39% pracowników dokształca się 1-3 razy w roku, w bibliotece AE o 10% więcej. Duży wpływ na jakość wykonywanej pracy mają również atmosfera panująca w miejscu zatrudnienia, świadomość przynależności do instytucji, oraz odpowiednie kontakty pracownik – przełożony. Niestety w obu bibliotekach prawie 30% pracowników uzyskuje informacje o działalności swojej jednostki nie od przełożonych, a od

koleżanek lub kolegów z innych działów. Nie jest to dobra sytuacja, ponieważ powoduje wyobcowanie, frustrację oraz działa destrukcyjnie na więzi z instytucją.



Wykr. 7. Źródła informacji

Jak są oceniani przełożeni? Jakie cechy posiadają? Ilu pracowników je dostrzega? Poniższa tabela prezentuje odpowiedzi na zadane pytania.



Wykr. 8. Cechy przełożonych

Czy nasi przełożeni są szkoleni w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, czy w ogóle widzą taka potrzebę?

Zakończenie

Przedstawione wyniki badań skłaniają do głębszej refleksji. Musimy uświadomić sobie, że głównie od naszych postaw zależy to, jak biblioteka jest postrzegana. Zdajmy sobie sprawę, iż od pozytywnego nastawienia zależy bardzo wiele, traktujmy użytkowników tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Uwierzmy w siebie i w powagę pełnionych przez nas funkcji. Praca bibliotekarza jest niezwykle odpowiedzialna, mamy wpływ na ludzi, na ich odbiór rzeczywistości. Dążmy do ideału poszerzając własne umiejętności i rozwijajmy zdolności interpersonalne, połóżmy nacisk na kwestie efektywnego Perso-

nal Management. Po spełnieniu tych postulatów biblioteki diametralnie zwiększą swoje szanse na sukces i przetrwanie w nieprzewidzianych realiach przyszłości.

Bibliografia

1. Altkorn J.: *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu, 2004
2. Armstrong M.: *A handbook of human resource management*. Londyn: Kogan Page, 1990
3. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004
4. Cenker E. M.: *Public Relations*. Poznań: Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej, 2002
5. Huczek M.: *Public Relations a wizerunek biblioteki,* Biuletyn EBIB [online] 2004 nr 5 [dostęp 13.06.2006]. Dostępny w Internecie: http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/huczek.php
6. Kopczyński T.: *Zarządzanie potencjałem ludzkim kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa,* Poradnik Handlowca 2000 nr 3
7. Korczyńska B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Ryki: Wyższa Szkoła Umiejętności Pedagogicznych i Zarządzania, 2002
8. Kotler P.: *Marketing*: *analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska, 1994
9. Milian L.: *Praca, osobowość, kierowanie. Wybrane zagadnienia dla studiujących kierunek zarządzanie.* Częstochowa: Wydaw. Politechniki Częstochowskiej, 2002
10. Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa, Kraków: Wydaw. PWN, 1998

Personal Management in library?

In our contemporary world, libraries want to fulfill the users' optimal expectations. It is well-known that public opinion creates both the libraries' position and their appearance. Is this really a true statement? What factors affect the creation of a positive profile of a library? Are they really important? What will it be in the future? The authoresses aim to advance knowledge about personal management within the library, effective management practices, motivational processes, how to resolve conflicts, public relations. Also in this paper, the authoresses describe the elements which create the institution appearance. The paper will show the questionnaires results measuring library staff and student satisfaction from two of Cracow's academic libraries. Their results help to better understand the differences between library staff and users' opinions; internal and external views.